



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

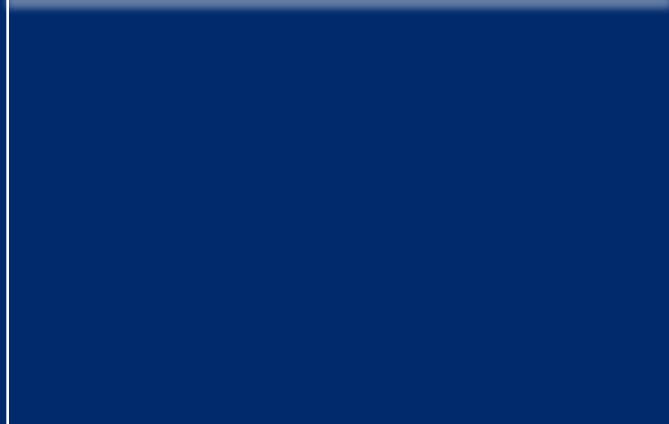
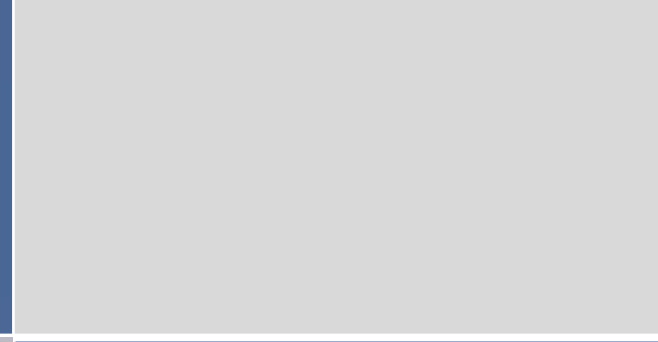
الإدارة الماليّة العمليّة للمنظّمات غير الحكوميّة الجزء الأول

المدرّب: أليس عازار

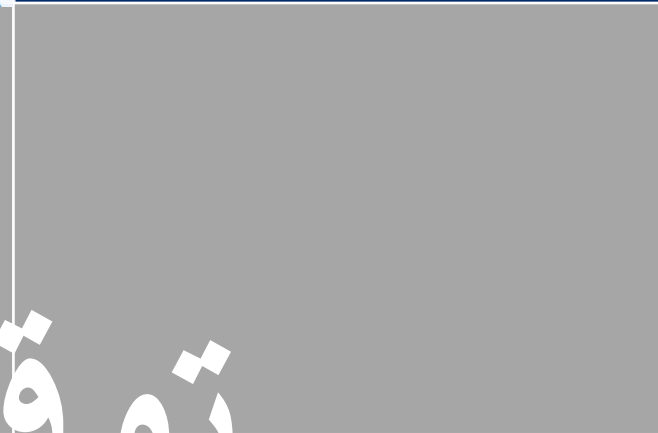
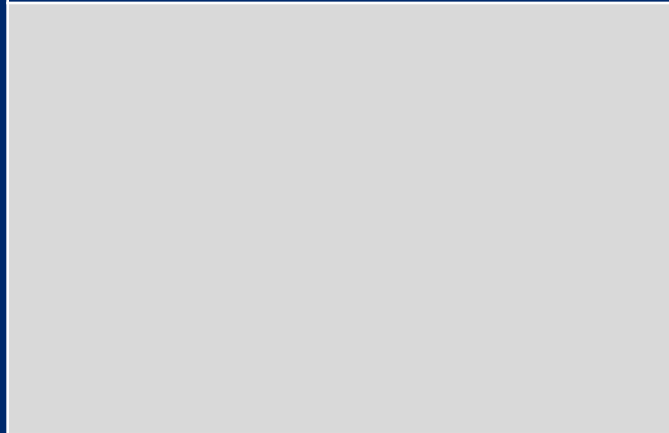
تم تطوير هذه المنشورة بفضل دعم الشعب الأميركي من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID). محتويات هذه المنشورة هي مسؤولية الاستشاري، ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر
أو آراء الوكالة الأمريكية للتنمية أو حكومة الولايات المتحدة.



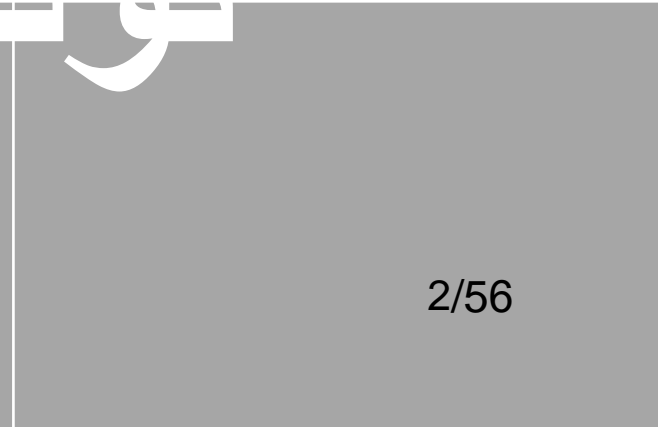
USAID | **LEBANON**
FROM THE AMERICAN PEOPLE



حدّد توقّعاتك
من هذا التّدريب



أكتب توقّع واحد
على كل ورقة



توقّعات



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

برنامج التدريب

مقدمة التدريب وتحديد التوقعات	09:00-09:30
عرض: مقدمة حول الإدارة المالية	09:30-10:15
عرض: سجلات المحاسبة (القسم الأول)	10.15-11.00
استراحة القهوة	11.00-11.15
عرض: سجلات المحاسبة (القسم الثاني)	11.15-12.00
عرض: البيانات المالية	12.00-13.00
استراحة الغداء	13.00-14.00
عرض: الموازنة	14.00-17.00



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

فقرات التّدريب

فقرة I

مقدّمة حول الإدارة الماليّة

فقرة II

سجّلات المحاسبة

فقرة III

البيانات الماليّة

فقرة IV

الموازنة



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

فقرات التّدريب

فقرة I

مقدّمة حول الإدارة الماليّة

فقرة II

سجلات المحاسبة

فقرة III

البيانات الماليّة

فقرة IV

الموازنة



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

مقدمة حول الإدارة الماليّة

✓ ما هي الإدارة الماليّة؟

✓ أدوات الإدارة الماليّة

✓ عمليّة الإدارة الماليّة

✓ لماذا تُعتبر الإدارة الماليّة مهمّة للمنظّمات

غير الحكوميّة؟

✓ المكوّنات الأساسيّة للإدارة الماليّة



ما هي الإدارة الماليّة؟

تشمل الإدارة الماليّة

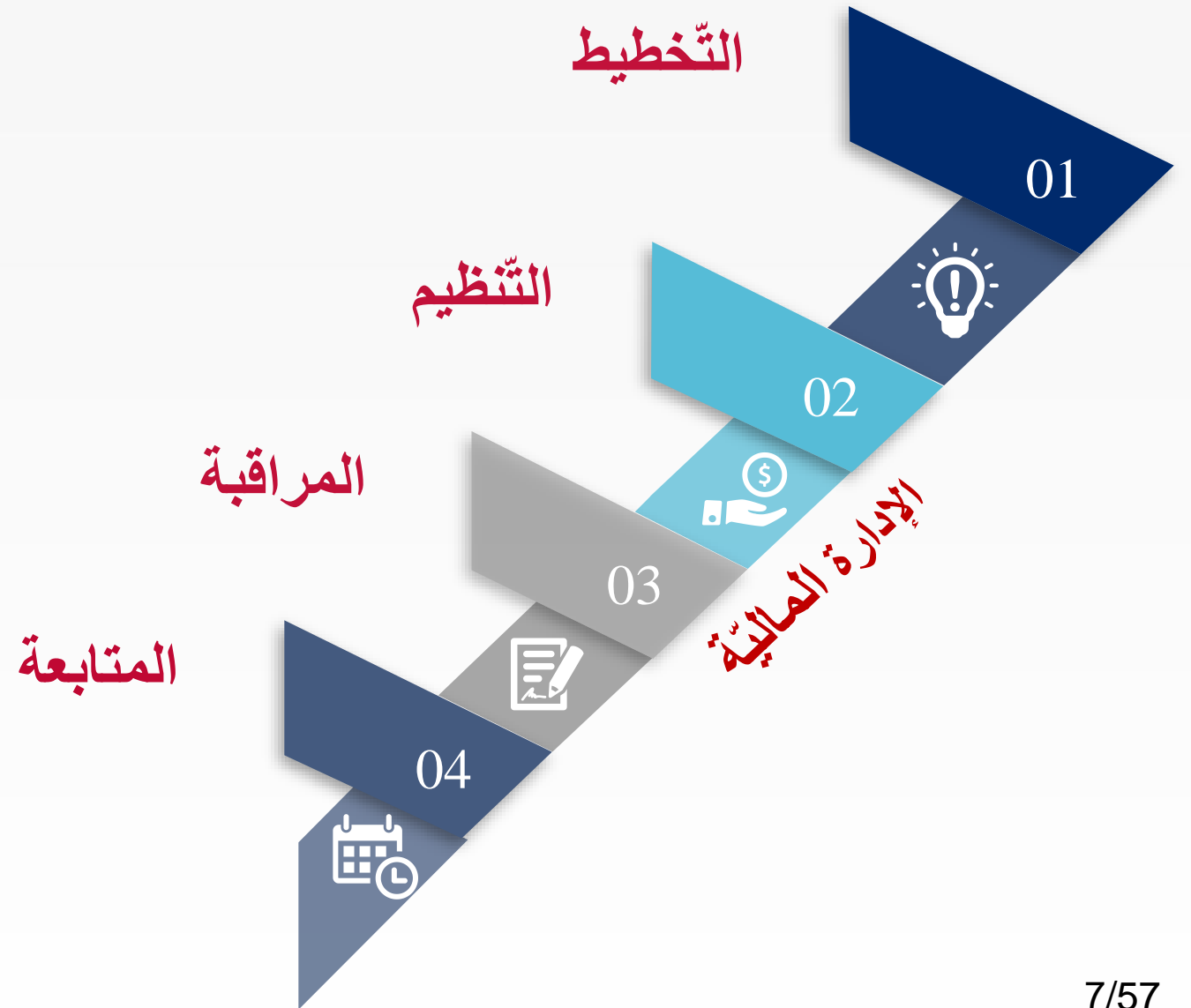
التّخطيط،

التّنظيم،

المراقبة،

والمتابعة

للموارد الماليّة للمنظمة
من أجل تحقيق الأهداف





USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

أدوات الإدارة الماليّة

التّخطيط:

يعتبر التّخطيط أمراً أساسياً في عمليّة الإدارة ويشمل التّطلّع قدماً للتّحضير قدر الإمكان للمستقبل. يجب على التّخطيط دائماً أن يسبق عمليّة التّنفيذ.

أدوات التّخطيط:

الخطة الاستراتيجية، خطة العمل، خطة النشاط، والموازنات، خطط العمل، دراسة الجدوى ... الخ

التنظيم:

يجب تنسيق موارد المنظمة - الموظفون والمتطوعون، المركبات، الملكية، المال لضمان تنفيذ الخطة العامة. ويجب توضيح الأنشطة والمسؤوليات التي يتعيّن القيام بها وتحديد زمانها والأشخاص المعنيين بتنفيذها.

أدوات التنظيم:

المخططات الهيكلية، توصيف الوظائف، تخطيط الحسابات، السياسات والإجراءات الماليّة والموازنات ... الخ.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

أدوات الإدارة الماليّة

المراقبة:

أنظمة الضبط، المراجعة والرصد ضرورية لضمان التطبيق السليم للإجراءات والاستخدام الصحيح للموارد خلال تنفيذ البرنامج

أدوات المراقبة:

الموازنات، السلطة المفوضة، إجراءات الشراء، التسوية، التدقيق الداخلي والخارجي، سجلّ الأصول الثابتة، سياسة المركبات، التأمين ... الخ

المتابعة:

تشمل تقديم معلومات منتظمة وفي الوقت المناسب للمدراء والجهات المعنية لأغراض المتابعة. تشمل المتابعة مقارنة الأداء الفعلي مع الخطط لتقييم فعالية الخطط وتحديد نقاط الضعف في وقت مبكر واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة

أدوات المتابعة:

تقارير رصد الموازنة، البيانات الماليّة، تقارير الجهات المانحة، تقارير المراجعة، تقارير التقييم .. الخ



عملية الإدارة الماليّة

ترتكز الإدارة الماليّة على الاهتمام
الدقيق بأهداف المشروع
والمنظمة.

تتضمّن عملية الإدارة الماليّة
– **التخطيط، التنفيذ، المراجعة** –
على أساس مستمرّ.



عملية الإدارة الماليّة

التنفيذ

تطبيق الخطط – إنفاق
واستلام الأموال

التخطيط

تحديد الموازنة



الدمج والتعلم
واتخاذ الإجراءات

المراجعة

رصد الموازنة

التخطيط: عند إنشاء المنظّمة، تحدّد أهدافها والأنشطة المخطّط لها. أما الخطوة التّالية فهي إعداد خطة ماليّة لتغطية التّكاليف المترتّبة عن تنفيذ الأنشطة، وكيفية الحصول على الأموال.



التنفيذ: بعد الحصول على الأموال، يتمّ تنفيذ برنامج الأنشطة لتحقيق الأهداف المحدّدة في مرحلة التخطيط.



المراجعة: استخدام تقارير المتابعة الماليّة، ومقارنة الوضع الحالي مع الخطط الأساسيّة. يمكن للأجهزة الإداريّة عندئذ أن تقرّر ما إذا كانت المنظّمة هي بصدد تحقيق أهدافها ضمن الجداول الزّمنيّة والموازنة المتفق عليها.





لماذا تُعْتَبَرُ الإدارة الماليّة مهمّة للمنظّمات غير الحكوميّة؟

الممارسات الجيّدة في مجال الإدارة الماليّة:

... تساعد الأجهزة الإداريّة لتكون عوامل **فعّالة وكفوءة** باستعمال الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف واستيفاء التزاماتها تجاه الجهات المعنيّة

... تساعد المنظّمات غير الحكوميّة على أن تكون **مسؤولة أكثر** أمام الجهات المانحة والمساهمين الآخرين

... تكتسب **احترام وثقة** وكالات التّمويل والشركاء ومتلقّي الخدمات

... تمنح المنظّمات غير الحكوميّة **الأفضليّة في التّنافس** على الموارد النّادرة

... تساعد المنظّمات غير الحكوميّة في الاستعداد لتحقيق **الإستدامة** على المدى الطّويل



المكوّنات الأساسيّة للإدارة الماليّة

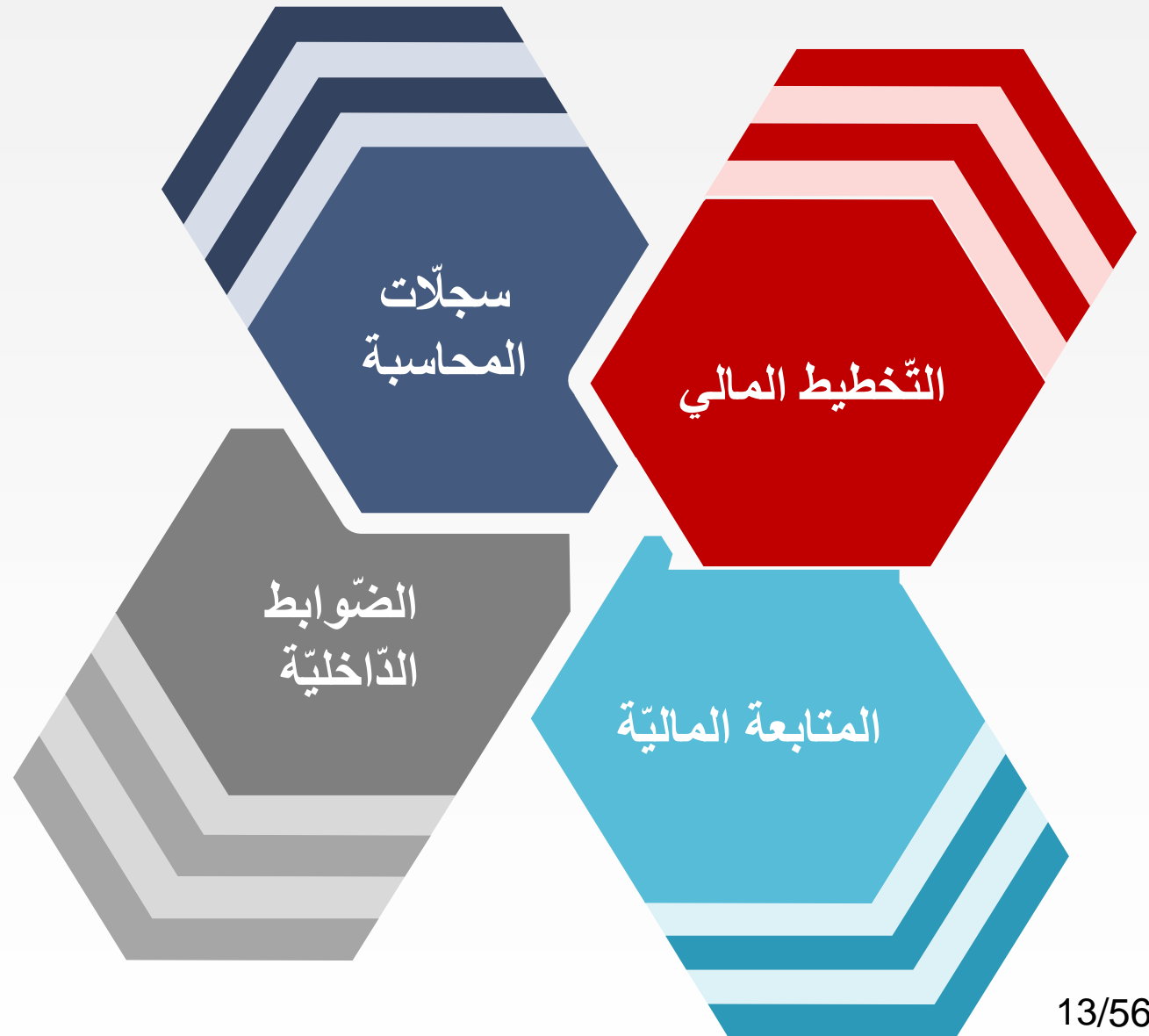
تشمل الإدارة الماليّة الجيّدة
المكوّنات الأساسيّة الأربعة
التّالية:

✓ سجلّات المحاسبة

✓ التّخطيط المالي (الموازنة)

✓ المتابعة الماليّة

✓ الضّوابط الداخليّة





USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

فقرات التّدريب

فقرة I

مقدمة حول الإدارة المالية

فقرة II

سجلات المحاسبة

فقرة III

البيانات المالية

فقرة IV

الموازنة



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

سجلات المحاسبة

- هيكلية رموز المحاسبة
- المستندات الداعمة ودفاتر الحسابات

سجلات المحاسبة



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

سجلات المحاسبة

هيكلية رموز
المحاسبة

- الدليل / التصميم المحاسبي: لكل نوع من الدخل والنفقات
- مراكز التكلفة: لكل مشروع أو نشاط

الوثائق الداعمة
ودفاتر
الحسابات

- المستندات الداعمة: مثلاً قسيمة الدفع، والإيصال، ومذكرة استلام البضائع ...
- دفاتر الحسابات: مثلاً دفتر الصندوق ودفتر الأستاذ العام، والسجلات، وسجل الأصول

تقسم إلى نوعين رئيسيين



الدليل / التّصميم المحاسبي

■ أهمّ أداة تنظيميّة لعمليات المحاسبة ووضع التقارير



■ الدليل المحاسبي يؤمن فرز مختلف أنواع الإيرادات والمصروفات في مجموعة من الفئات المحددة مسبقاً أو "الدليل المحاسبي" التي عادةً ما تتبع ترتيباً منطقيّاً:

✓ الدّخل

✓ النّفقات

✓ الأصول (الممتلكات)

✓ الإلتزامات (المستحقّات)



الدليل / التّصميم المحاسبي

عادةً ما يشمل التّصميم ما يلي:

✓ إسم الحساب

✓ رقم الحساب (أو رقم المرجع)

✓ وصف لاستخدام الحساب – يعزز معالجة

التكاليف بشكل ثابت

تملك كل منظمة دليل محاسبي مختلف

يجب استخدام نفس الفئات في الموازنة

والتقارير الماليّة الخاصّة بالمنظمة، وبالتالي

تعزيز الشفافية والاتّساق.

1	Equity & Long Term Debts	1	حسابات الرساميل الدائمة
10	Capital	10	رأس المال
101	Capital (Company Or Individual)	101	رأس المال (للشركة أو للشخص)
1011	Subscribed Capital (Uncalled)	1011	رأس المال المكتتب غير المستدعي
1012	Subscribed Capital (Called And Unpaid)	1012	رأس المال المكتتب المستدعي وغير المنفوع
1013	Subscribed Capital (Called & Paid Up)	1013	رأس المال المكتتب المستدعي والمنفوع
102	Premiums Related To The Capital	102	علاوات الإصدار والاندماج والمقدمات
1021	Issue Premiums	1021	علاوات الإصدار
1022	Merger Premiums	1022	علاوات الاندماج
1023	Contributions Premiums	1023	علاوات المقدمات
1024	Premium On Converting Debenture/Shares	1024	علاوات تحويل السندات إلى أسهم
103	Reevaluation Variances	103	فروقات إعادة التخمين
1031	Reevaluation Variances Unamortizable	1031	فروقات إعادة تخمين الأصول الثابتة غير القابلة للاستهلاك
1035	Reevaluation Variances Amortizable	1035	فروقات إعادة تخمين الأصول الثابتة القابلة للاستهلاك
109	Owners Current Account	109	الحساب الشخصي لصاحب المؤسسة
11	Reserves	11	الاحتياطات
111	Legal Reserve	111	احتياطي قانوني
112	Statutory And Contractual Reserve	112	احتياطات نظامية وقانونية
119	Other Reserves	119	احتياطات أخرى
12	Brought Forward Results	12	نتائج سابقة مدوّرة
121	Profit Brought Forward	121	نتائج سابقة مدوّرة دائنة
125	Loss Brought Forward	125	نتائج سابقة مدوّرة مدينة
13	Net Result Of The Period, Profit Or Loss	13	النتيجة الصافية للفترة المالية (ربح أو خسارة)
131	Gross Trade Margin	131	الهامش التجاري القائم
132	Value Added	132	القيمة المضافة
133	Gross Trading Operating Margin	133	الفائض غير الصافي للاستثمار
134	Operating Result	134	نتيجة الاستثمار (خارج الأعباء والإيرادات المالية)
135	Result Before Taxation	135	النتيجة الجارية قبل الضريبة
136	Non-Operating Result	136	النتيجة خارج الاستثمار
138	Result Of The Period, Profits	138	نتيجة الدورة - أرباح



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

الدليل / التّصميم المحاسبي

النّفقات تكون الحسابات مدينة ولها أرصدة مدينة
الإيرادات تكون الحسابات دائنة ولها أرصدة دائنة



عادةً ما يكون لحسابات **الأصول** أرصدة مدينة
لزيادة حساب **الأصول**، إجعل الحساب مدين (Debit)
لخفض حساب **الأصول** إجعل الحساب دائن (Credit)

عادةً ما يكون لحسابات **الخصوم** أرصدة دائنة
لزيادة حساب **الخصوم**، إجعل الحساب دائن (Credit)
لخفض حساب **الخصوم**، إجعل الحساب مدين (Debit)

مراكز التكلفة

■ عندما يتم إعطاء المنح لغرض معين لا بدّ من تقييدها محاسبيًا بشكل منفصل بحيث يمكن للمنظمة أن تثبت للمانحين كيف استخدمت هذه الأموال.

■ يتم تطبيق مراكز التكلفة عادةً على المشاريع أو الوظائف أو الإدارات، التي لها ميزانيّتها ومصادر التمويل الخاصّة بها.

■ تساعدنا مراكز التكلفة على تحديد "إلى أي ميزانية مشروع أو إدارة تنتمي؟"





USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

التّمرين رقم 1

ضع قائمة في الوثائق الدّاعمة المطلوبة لشراء آلة نسخ بمبلغ إجمالي قيمته 7000 دولار أميركي واشرح الغرض من كلّ وثيقة.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON



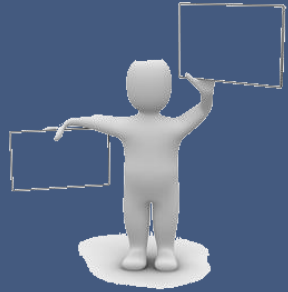
طلب شراء



قسمة الدّفع



أمر شراء



إشعار البضائع الواردة



RECEIPT	date: _____ / _____ / _____	No. 123456
	received from: _____	\$ _____
		_____ dollars
	for payment of:	<input type="radio"/> cash <input type="radio"/> money order <input type="radio"/> credit card <input type="radio"/> check # _____
	amount due: _____	from: _____ to: _____
amount paid: _____	signature: _____	
balance: _____		

إيصال





طلب الشراء

طلب الشراء هو وثيقة دقيقة لإعلام قسم المشتريات بالمواد التي يتعين أن يطلبها، كمّيتها، وقيمتها التقديرية. يحتوي أيضًا على إذن لمتابعة عملية الشراء. كما يجب أن يتضمّن توقيع الطالب/ة وموافقة المشرف/ة.

PURCHASE REQUEST						P.R. No.:
						Date:
						Country:
						Voucher#:
ITEM DESCRIPTION	PROJECT CODE	LINE ITEM CODE	QTY	ESTIMATED COST PER UNIT	ESTIMATED TOTAL AMOUNT	SPECIFICATIONS
Item A:						
Item B:						
REQUESTED BY						
I HEREBY CERTIFY THAT THE ABOVE ITEMS ARE REQUIRED FOR THE PROJECT IDENTIFIED ABOVE AND ARE TO BE PROCURED IN ACCORDANCE WITH PROCUREMENT POLICIES AND PROCEDURES. FURTHER I CERTIFY THAT I HAVE NOT ASKED FOR, BEEN PROMISED NOR RECEIVED ANY GOODS, SERVICES OR PREFERENCES FOR PERSONAL GAIN IN RELATION TO THIS PROCUREMENT.						
Name:	Signature:	Position:	Date:	Location:		
Reviewed By						
Approved By						
Name:		Name:		Name:		Name:
Signature:		Signature:		Signature:		Signature:
Date:		Date:		Date:		Date:
(mm/dd/yy)		(mm/dd/yy)		(mm/dd/yy)		(mm/dd/yy)
Title:		Title:		Title:		
The items above are allocable in an approved budget, estimated prices are reasonable & Procurement Policies & Procedures have been followed.		Sufficient funds exist allowable & consistent with the implementation of the program.		Adequate documentation exists for this procurement & it has been done in accordance with Procurement Policies & Policies & with donor regulations.		



أمر الشراء

أمر الشراء هو وثيقة يصدرها المشتري/ة كأذن لعملية الشراء. عندما يوقع من قبل البائع/ة، يصبح العقد ملزماً للطرفين. أمر شراء يحدّد الوصف، الكمّيات، الأسعار، الخصومات، شروط الدّفع، تاريخ التسليم، الشحنة، الأحكام والشروط الأخرى المرتبطة بها، ويحدّد البائع/ة.

PURCHASE ORDER				
1. ORDER NO.:		2. ORDER VALUE:		3. EFFECTIVE DATE:
4. DELIVERY DATE GOODS /PERIOD OF PERFORMANCE SERVICES:				
5. VENDOR NAME & ADDRESS TELEPHONE NO.: E-MAIL ADDRESS: VENDOR TIN/EIN NO.: DUNS NO. (if applicable):			6. PLACE OF DELIVERY/ACCEPTANCE/PAYMENT ORGANIZATION ATTN: TELEPHONE/FAX NO.: E-MAIL ADDRESS:	
			7. CONTRACT/AWARD NO:	
8. TYPE OF ORDER PURCHASE ORDER: <input type="checkbox"/> Fixed Price Goods <input type="checkbox"/> Fixed Price Services <input type="checkbox"/> Fixed Rate <input type="checkbox"/> Fixed Price Goods and Services			9. OTHER COSTS <input type="checkbox"/> Reimbursable Costs Included in Order Value (only permitted with fixed rate purchase orders)	
ORDER				
10. Description	11. Quantity	12. Unit Price	13. VAT/Tax (per unit)	14. Totals
<input type="checkbox"/> see attachment A for additional items Total Value of Purchase Order:				
AGREEMENT OF THE PARTIES The Vendor agrees to deliver/perform all supplies/services set forth above and on any continuation sheet(s) attached hereto for the fixed price specified in accordance with the terms and conditions set forth herein. In no event shall the amount paid to Vendor exceed the amount stated in Block 2 of this Purchase Order without the express written authorization of Mosan Center for Special Needs. The signature of an authorized official of the Vendor's Organization is required in the space provided below. This contract shall not be in effect until the authorized representatives of both parties have affixed their respective signatures to this document. This contract shall not be changed without the prior written consent of both parties.				
VENDOR		ORGANIZATION		
Signature	Date	Signature	Date	
Name (print)	Title	Name (print)	Title	



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

قسمة الدّفع

قسمة الدّفع هي وثيقة ضروريّة للحصول على إذنٍ خطّي لأيّ مدفوعات. تتطلّب المعاملات المصرفيّة، فضلاً عن أيّ معاملة نقدية، توقيعين معتمدين كحدّ أدنى. يجب ترقيمها بشكلٍ مسبقٍ ودعمها بالفاتورة وعمليات المزايدة في حال وجودها.

PAYMENT VOUCHER FOR GOODS & SERVICES				Voucher No.:	Date:
PAYMENT METHOD & INFO		ALLOCATION			
<input type="checkbox"/> Cash <input type="checkbox"/> Check	Project Code/Name	Account Number	%	Amount	
<input type="checkbox"/> Other: (Specify: _____)					
Amount:					
Currency of Payment:					
Rate of Exchange:					
Amount in US\$:					
Source/Account:					
Payment Amount (In Words):				Currency:	
ITEM OR SERVICE DESCRIPTION:					
Specify Serial Number of Product:			Service Contract Attached?		
Requested By	Prepared By	Reviewed By	Approved By	Approved By	
Name:	Name:	Name:	Name:	Name:	
Signature:	Signature:	Signature:	Signature:	Signature:	
Date:	Date:	Date:	Date:	Date:	
	Accountant	Finance Manager	Treasurer	President	
PAYEE INFORMATION					
Payee Name:	Signature:		Date:	Location:	



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

إشعار البضائع الواردة

إشعار البضائع الواردة هو سجلّ البضائع الواردة عند نقطة الإستلام. ويستخدم هذا السّجل لتأكيد إستلام جميع السلع وغالباً ما يقارن بأمر الشراء قبل الدّفع.

GOODS RECEIVED NOTE						
Received by:	_____	Date	_____			
Address:	_____	PO #	_____			
City:	_____	Invoice #	_____			
Delivered by (Carrier):	_____	Supplier / Vendor	_____			
		Invoice Date	_____			
		Total # Packages	_____			
Item	Item #	Description	Quantity	Condition	Goods Received	
					Completely	Partially
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
Comments / Remarks:						
Received & Checked By: Name & Signature						



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

الإيصال

الإيصال هو إقرار خطي باستلام مادة محدّدة أو مبلغ من المال.

Address		
Tel		
Email		
	Receipt No.	
Received from:	
Amount Of:	
Cash/Cheque	Bank
Description:		
Date	
	Cashier	Payer



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

أساسيات التّحقّق من صحّة القسيمة

1. **إسم المشروع** - من أجل التّحديد بأن القسيمة تعود لمشروع معيّن، يتعيّن ختم / وضع علامة إسم المشروع على القسيمة.
2. **رقم القسيمة** - يجب ترقيم القسيمة كما يجب طبع هذه الأرقام بشكل مسبق.
3. **تاريخ القسيمة المستخدمة ورقمها التسلسلي**.
4. **التّصنيف** - يتمّ تحديد مراكز التّكلفة وبنود الموازنة بوضوح في الاقتراح. إستنادًا إلى طبيعة النّفقات، يتمّ التّحقّق من صحّة تصنيف النّفقات في مختلف بنود الموازنة كما يظهر في الاقتراح.
5. **السرد** - يجب أن يكون هناك سرد مفصّل لدعم التّصنيف الذي يبيّن وصفاً عن الصّفقة.
6. **المبلغ** - يتمّ التّحقّق من أنّ المبلغ المذكور على القسيمة يساوي المبلغ الوارد في الوثائق الدّاعمة، أو يطابق أي تسويات تمّ تنفيذها (على سبيل المثال: المبالغ المعدّلة المدفوعة سلفاً)



أساسيات التّحقّق من صحّة القسيمة

7. الوثائق الدّاعمة – وهي عبارة عن فواتير أصلية تشكّل الإثبات الحقيقي على المعاملات التي تمّ الدّفع على أساسها. ويستند تصنيف النّفقات على طبيعة النّفقات التي تظهر في هذه الوثائق ويجب أن يكون المبلغ على القسيمة المبلغ نفسه المذكور في هذه الوثائق.
8. توقيع الشّخص الذي يعدّ القسيمة.
9. توقيع الشّخص الذي يجيز الدّفع / القسيمة (للتأكد من تفويض الصّلاحيات لكلّ عضوٍ ضمن المنظمة مخوّل الموافقة على المدفوعات).
10. توقيع الشّخص الذي يستلم المبلغ المدفوع، في حال وجد.
11. ختم القسائم والوثائق الدّاعمة بعبارة "مدفوع" بعد الدّفع لتجنّب الدّفع مرّتين وتوفير الأرقام المرجعية للقسائم ورقم الشيك عند الاقتضاء.



دفتر النّقد

1. يتمّ تسجيل المعاملات اليومية للشّيكات والمدفوعات والمتحصّلات النّقدية في دفتر النّقد .
 - يجب أن يحفظ دفتر نقد منفصل لكل حساب مصرفي يستخدم في أيّ مكتب.
 - يمكن استخدام دفتر النّقد للحفاظ على توفّر رصيد جاري للتّشغيل.
 - يجب ملء صفّ منفصل في دفتر النّقد لكلّ معاملة .

2. يجب على كلّ إدخال أن يتضمّن :

أ. تاريخ استلام الإيصال أو الدّفع

ب. رقم المرجع الذي يمكن أن يكون:

- رقم قسيمة الدّفع أو رقم الشّيك للمدفوعات.

- أمّا بالنّسبة للإيصالات، فيمكن استخدام رقم الإيصال أو رقم الكشف المصرفي (في ما يتعلّق بالفائدة أو التّحويلات الواردة)

ج- إسم المورد (أو إسم الشّخص الذي تمّ استلام المبالغ النقدية منه)

د- وصف مختصر للإيصال أو البضائع / الخدمات التي تمّ شراؤها (يجب أن تكون دقيقة قدر الأمكان)

هـ- رمز الحسابات ذات الصلة (مع الإحتفاظ بلائحة برموز الحساب على مكتبك)

و- المبلغ الذي تمّ استلامه في عامود الإيصالات أو إنفاقه في عامود المدفوعات.



التّمرين رقم 2: دفتر النّقد

أنشئت منظمة حكوميّة؛ استلمت مساعدات قدرها 10.000 دولار أمريكي. كما أنّها تفاوض التّسهيلات المصرفيّة.

إن المعاملات خلال السنّة هي كالتّالي:

- 1) 6 مقاعد يتمّ شراؤها عن طريق الائتمان بقيمة 300 د.أ لكلّ مقعد
- 2) سحب نقدي بقيمة 5.000 د.أ
- 3) 5 طاولات تمّ شراؤها نقدًا بقيمة 350 د.أ لكلّ طاولة
- 4) إستئجار مبنى بقيمة 100 د.أ في الشّهر
- 5) سلفة بقيمة 500 د.أ مدفوعة للجهة (أ) كسلفة سفر
- 6) تقدّم الجهة (أ) فواتير بقيمة 200 د.أ وتعيد 300 د.أ
- 7) سلفة طبيّة بقيمة 500 د.أ تدفع للجهة (ك)، الموظّف/ة
- 8) يقدّم/تقدّم الموظّف/ة (ك) طلب للحصول على 550 د.أ. تدفع المنظمة الرّصيد له/لها.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

سجلّ الأصول / الموجودات

يجب وضع **سجلّ الأصول والموجودات** مع ورقة إدخال أو تسجيل لكلّ سلعة. وينبغي وسم كلّ من الأصول برقم مرجعي فريد لغرض التّحديد. يحتوي السّجلّ معلوماتٍ حول مكان وتاريخ الشراء، كلفة السلعة؛ رقم الوسم، الأرقام التسلسليّة، وتفاصيل حول الضّمّانات أو التّأمينات. قد يحتوي أيضًا على معلومات عن الاستهلاك، عند الحاجة. يتعيّن أن تذكر ورقة السّجلّ أيضًا مكان الإحتفاظ بالسلعة، والمسؤول/ة عن الصّيّانة والأمن.

ملكيّة خاصّة
«إسم الجمعيّة»



101302

ملكيّة خاصّة
«إسم الجمعيّة»

101302



السجل العام

السجل العام يسمح
بمتابعة جميع المعاملات
المالية إذ إنه مركز يجمع
كل المعاملات المالية التي
تسجل في النظام
المحاسبي.

Sample Larry's Landscaping & Garden Supply - QuickBooks Pro 2014 - [General Ledger]

rs Vendors Employees Banking Reports Window Help

Share Template Memorize Print E-mail Excel Hide Header Refresh

to-date From 12/01/2018 To 12/15/2018 Sort By Default

Larry's Landscaping & Garden Supply General Ledger As of December 15, 2018

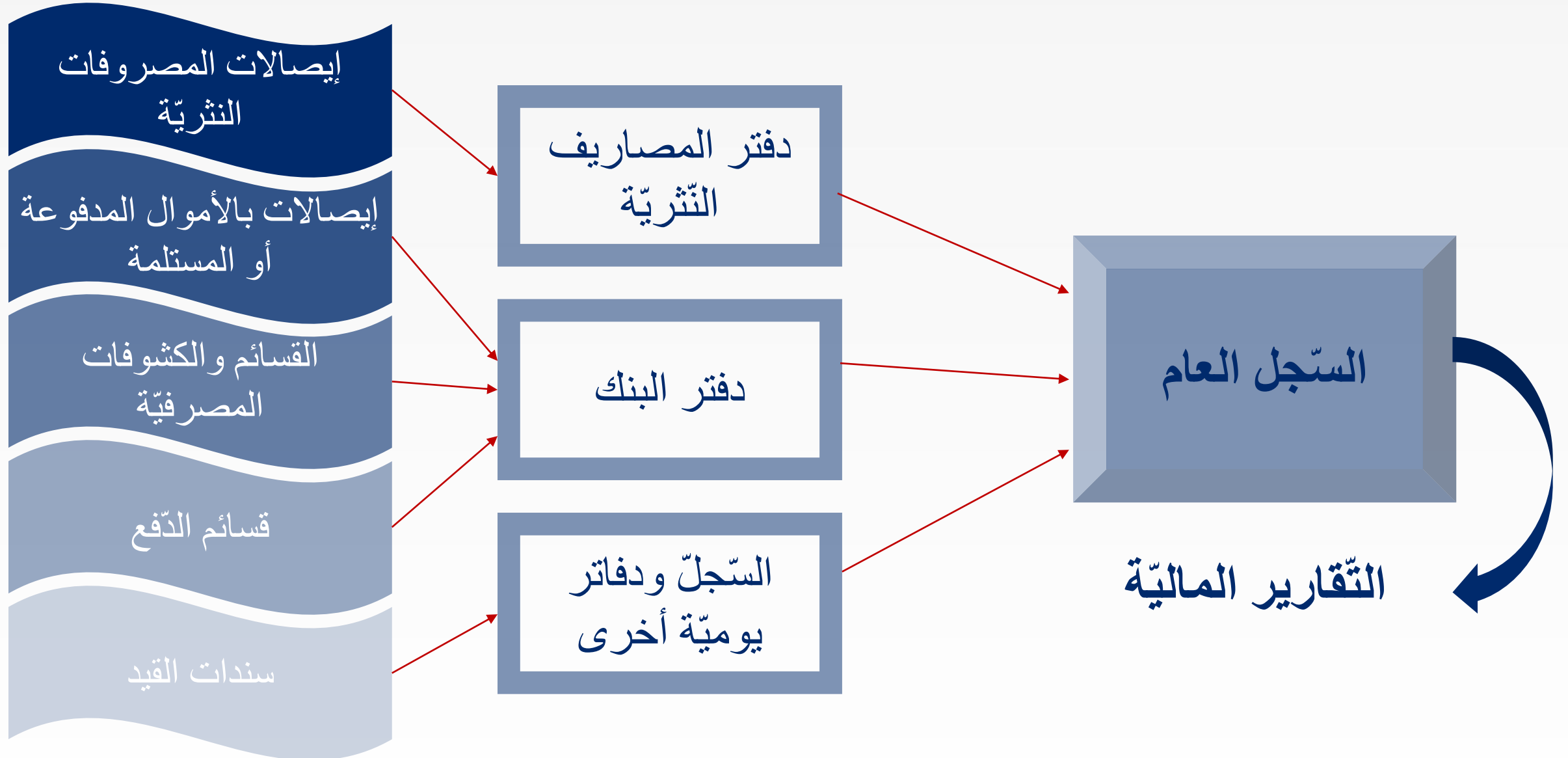
Type	Date	Num	Name	Memo	Split	Amount	Balance
Checking							110,379.86
Check	12/01/2018	1118	Nye Properties	Rent		-800.00	109,579.86
Bill Pmt -Check	12/01/2018	1119	Great Statewide B...	Accounts Pa...		-699.12	108,880.74
Paycheck	12/01/2018		Duncan Fisher	-SPLIT-		-1,110.03	107,770.71
Paycheck	12/01/2018		Jenny Miller	-SPLIT-		-1,200.16	106,570.55
Paycheck	12/01/2018		Shane B. Hamby	-SPLIT-		-1,606.87	104,963.68
Deposit	12/02/2018			Deposit	-SPLIT-	900.00	105,863.68
Sales Tax Paym...	12/03/2018	1120	State Board of Equ...	ABCD 11-23...	-SPLIT-	-446.10	105,417.58
Payment	12/04/2018		Morearty, Brian	Accounts Re...		87.54	105,505.12
Check	12/05/2018	1125	Townley Insuranc...		-SPLIT-	-545.00	104,960.12
Check	12/05/2018	1124	Townley Insuranc...	VOID:	-SPLIT-	0.00	104,960.12
Transfer	12/05/2018			Funds Trans...	Savings	2,500.00	107,460.12
Deposit	12/05/2018			Deposit	-SPLIT-	1,854.22	109,314.34
Deposit	12/06/2018			Deposit	-SPLIT-	2,045.03	111,359.37
Payment	12/07/2018	3045	Lee, Laurel:Lee Re...		Accounts Re...	1,000.00	112,359.37
Bill Pmt -Check	12/07/2018		Robert Carr Mason...	678J-09	Accounts Pa...	-675.00	111,684.37
Liability Check	12/07/2018		Employment Devel...	94-785421	-SPLIT-	-529.75	111,154.62
Liability Check	12/07/2018		Great Statewide B...	00-1111100	-SPLIT-	-2,698.42	108,456.20
Liability Check	12/07/2018		Townley Insuranc...	786-35-009-...	Payroll Liabil...	-105.00	108,351.20
Payment	12/08/2018		Chapman, Natalie		Accounts Re...	208.85	108,560.05
Deposit	12/09/2018			Deposit	-SPLIT-	573.50	109,133.55
Payment	12/10/2018	3205	Golliday Sporting G...		Accounts Re...	518.52	109,652.07
Payment	12/10/2018		Balak, Mike:Reside...		Accounts Re...	509.28	110,161.35
Bill Pmt -Check	12/12/2018	1126	Conner Garden Su...	R 594	Accounts Pa...	-685.00	109,476.35
Bill Pmt -Check	12/12/2018	1127	Gussman's Nursery	1V-2345-00	Accounts Pa...	-20.00	109,456.35
Bill Pmt -Check	12/12/2018	1128	Bayshore Water	370C-99336...	Accounts Pa...	-23.27	109,433.08
Bill Pmt -Check	12/12/2018	1129	Patio & Desk Desig...	DE-0918	Accounts Pa...	-182.50	109,250.58
Bill Pmt -Check	12/15/2018		Middlefield Nursery	09876	Accounts Pa...	-240.00	109,010.58
Bill Pmt -Check	12/15/2018		Patio & Desk Desig...	DE-0918	Accounts Pa...	-1,275.00	107,735.58
Bill Pmt -Check	12/15/2018		Sena Lumber & Bu...		Accounts Pa...	-1,725.00	106,010.58



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

كيفية توافق كل شيء





USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

فقرات التّدريب

فقرة I

مقدمة حول الإدارة المالية

فقرة II

سجلات المحاسبة

فقرة III

البيانات المالية

فقرة IV

الموازنة



البيانات الماليّة



ميزان المراجعة

حساب الإيرادات والتّفات

الميزانيّة

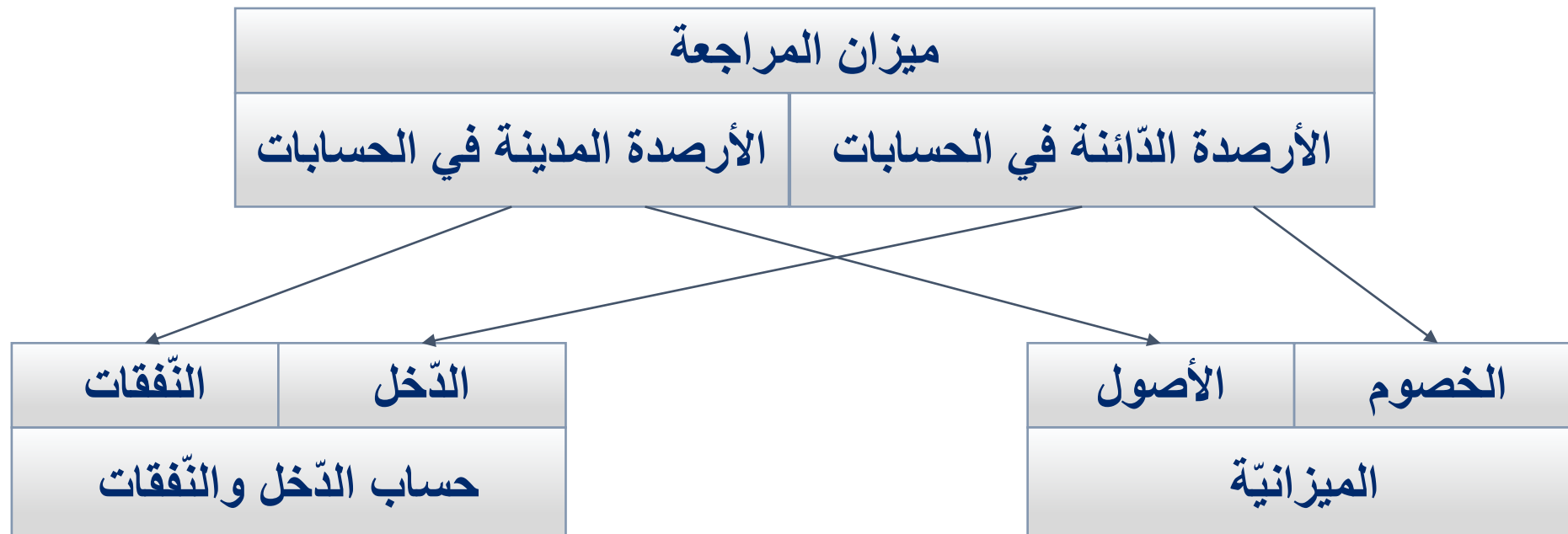
التّدقّات الماليّة



ميزان المراجعة

ميزان المراجعة هو مجموع كافة الأرصدة المدينة والدائنة في نهاية الفترة المحاسبية التي:

- 1- تظهر أنّ السجّل العام مشمول في الميزان (إجمالي الحسابات المدينة = إجمالي الحسابات الدائنة)
- 2- يوفر أساساً لإعداد البيانات المالية



ميزان المراجعة

يضمن ميزان المراجعة أنّ الأرصدة المدينة
تساوي الأرصدة الدائنة

من المهمّ أن نلاحظ أن لمجرّد أن أرصدة ميزان المراجعة تتعادل، لا يعني أنّ الحسابات صحيحة أو أنّ الأخطاء لا تحدث. ربّما كان هناك معاملات ناقصة أو بنود تمّ إدخالها في حساب خاطيء - على سبيل المثال زيادة حساب الأصول الخطأ عن القيام بعملية شراء أو حساب النّفقات غير المناسب عند الدّفع. أمّا الخطأ المحتمل الآخر فهو أنّ الصّفقة تمّ إدخالها مرّتين. ومع ذلك، بعد الانتهاء من إعداد ميزان المراجعة والأرصدة الدائنة والمدينة، تتمثّل الخطوة التّالية بإعداد البيانات الماليّة.

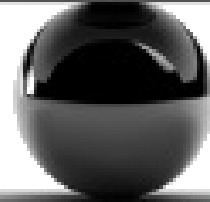
المبالغ الدائنة



المبالغ المدينة



الميزانية





USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

حساب الإيرادات والتفقات



حساب الإيرادات والنّفات

- في القطاع غير الهادف للربح، حساب الربح والخسارة يعادل حساب الإيرادات والنّفات يسجّل باعتباره ملخص:
 - 1- كافيّة فئات الإيرادات والنّفات التي تعود إلى تلك السنة؛
 - 2- كافيّة الإيرادات التي لم ترد بعد واكن تعود إلى تلك السنة الماليّة؛
 - 3- كافيّة المدفوعات التي لم تسدّد بعد ولكن تعود إلى تلك السنة الماليّة.
- يظهر الفرق بين إجمالي الإيرادات وإجمالي النّفات في الخلاصة، ويتمّ التعبير عنه إمّا:
 - 1- فائض الإيرادات على النّفات في حال الفائض، أو
 - 2- زيادة النّفات على الإيرادات في حال العجز.
- ثمّ يتمّ إدراج هذا الرّقم الزائد في الميزانيّة ضمن الأموال المتراكمة الرئيسيّة. وتجدر الإشارة إلى أنّه يجب أن تتوفّر دائماً ميزانيّة مرفقة لنفس التّاريخ يتمّ إعداد الإيرادات والنّفات من خلالها.





USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

تلخص الميزانية أصول وخصوم الشركة وحقوق المساهمين في فترة محددة من الزمن.
الأصول = الخصوم + الحقوق

**في المنظمات التي لا تبغي الربح:
الأصول - الخصوم = صافي الأصول**



الميزانية

المكوّن	الوصف
الأصول الثابتة	الأصول الأقل سيولة – تلك التي تدوم قيمتها أكثر من سنة واحدة
الأصول الحالية	الأصول الأكثر سيولة – (عادة) تلك التي يمكن تحويلها إلى أموال خلال سنة واحدة
- النقد	الأموال المدفوعة في المصرف أو نقدًا
- المدينون	الأموال المستحقة للمنظمة مثل القروض وفواتير المبيعات غير المدفوعة
- المدفوعات المسبقة	قيمة سلع يدفع ثمنها مقدّمًا، مثل أقساط التأمين أو استئجار المعدات
- المنح المستحقة	المنح المستحقة للمنظمة لمشاريع بدأت في فترة التقرير
- المخزون	قيمة المواد الخام أو اللوازم مثل المنشورات أو T-Shirts للبيع
الخصوم الحالية	تلك التي تدفع في غضون سنة واحدة من نهاية العام
- الدائنون والمستحقات	الأموال المستحقة من قبل المنظمة في نهاية السنة مثل السحب على المكشوف من البنك وفواتير غير المدفوعة
- المنح المسبقة	المنح الواردة لغرض معيّن ولكن لم يتمّ إنفاقها حتّى الآن بشكل كامل، لذلك تمّ حملها إلى السنة المالية القادمة
الخصوم الأخرى	الإلتزامات على المدى الطويل والأموال العامّة
- الأموال الإحتياطية	الأموال التي يتمّ تخصيصها لأغراض محدّدة، على سبيل المثال استبدال المعدات. على الرّغم من أنّ الأموال مخصّصة، فإنّها تشكّل جزءًا من الأموال العامّة للمنظمة
- الأموال المتراكمة	الفائض المتراكم من الإيرادات مقابل النفقات التي تحققت منذ افتتاح المؤسسة



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

توقعات التدفقات النقدية

توقعات التدفقات النقدية هي خطة (شهرية عادة) تبرز الإيرادات والمدفوعات النقدية للمنظمة، الميزانية النقدية (فائض/خسارة) بالإضافة إلى الرصيد النقدي الافتتاحية والختامي.

يكون إيجابياً في حال تجاوز الرصيد الختامي الرصيد الافتتاحي، ويكون سلبياً في حال العكس.

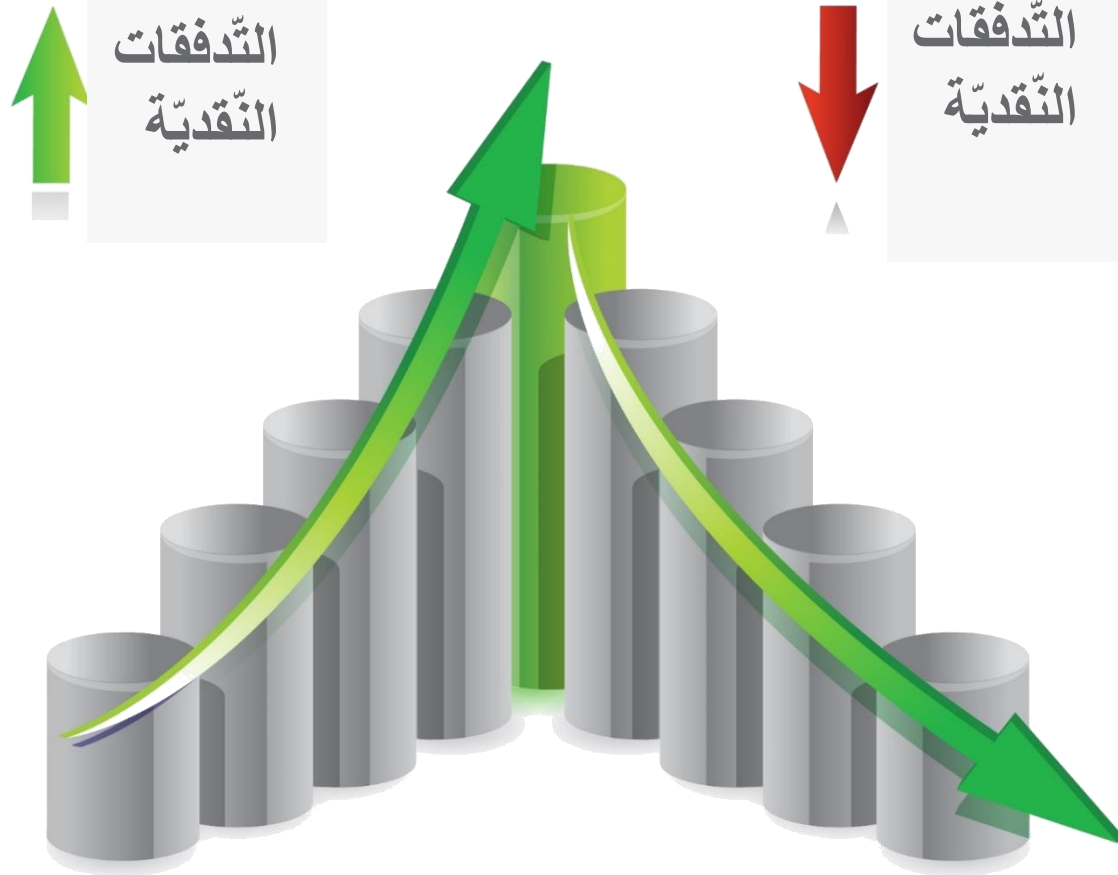
توقعات التدفقات النقدية

✓ إن مستوى التدفقات النقدية يدل على قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها المالية

✓ إن مستوى التدفقات النقدية ليس بالضرورة مؤشرًا جيدًا لأداء المنظمة

✓ إن مستوى مرتفع من التدفقات النقدية لا يعني بالضرورة وجود فائض

✓ إن مستوى مرتفع من الفائض لا يرتبط مباشرة بوجود مستوى إيجابي أو مرتفع من التدفقات النقدية





توقعات التدفقات النقدية

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Incoming cash												
DFID grant	18,000	0	0	24,000	0	0	24,000	0	0	24,000	0	0
Smile Trust grant	0	0	22,500	0	0	22,500	0	0	22,500	0	0	22,500
Vanguard Society grant	0	0	7,500	0	0	0	7,500	0	0	0	0	0
Bank Interest	40	5	0	0	71	0	0	74	0	26	96	0
Sales income	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,500	1,800	2,000	2,000	2,500	3,000
Donations	0	0	2,000	0	0	2,000	0	0	2,000	0	0	2,000
Training fees	3,500	7,000	0	7,000	3,500	0	0	7,000	3,500	0	7,500	3,500
A TOTAL CASH IN	23,540	9,005	34,000	33,000	5,571	26,500	33,000	8,874	30,000	26,026	10,096	31,000
Outgoing cash												
Administration costs	2,000	2,000	5,000	2,000	2,000	7,100	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Staff costs	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,400
Vehicle Running costs	22,000	2,500	2,500	3,000	2,500	2,500	3,000	2,500	2,500	3,000	2,500	2,500
Training programme	1,000	25,000	2,000	2,000	25,000	1,000	2,000	25,000	2,000	1,000	25,000	200
B TOTAL CASH OUT	30,600	35,100	15,100	12,600	35,100	16,200	13,200	35,700	12,700	12,200	35,700	11,100
C Net cash flow [A - B]	(7,060)	(26,095)	18,900	20,400	(29,529)	10,300	19,800	(26,826)	17,300	13,826	(25,604)	19,900
D Cash balance at start of month	8,095	1,035	(25,060)	(6,160)	14,240	(15,289)	(4,989)	14,811	(12,015)	5,285	19,111	(6,493)
E Cash balance at end of month [C + D]	1,035	(25,060)	(6,160)	14,240	(15,289)	(4,989)	14,811	(12,015)	5,285	19,111	(6,493)	12,407



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

فقرات الموازنة

فقرة I

مقدمة حول الإدارة المالية

فقرة II

سجلات المحاسبة

فقرة III

البيانات الماليّة

فقرة IV

الموازنة



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

الموازنة

✓ تعريف ووظائف الموازنة

✓ أسس إعداد الموازنة

✓ مراقبة الموازنة





الموازنة ليست

- 1- ثابتة
- 2- صورة متفائلة وغير واقعية
عن كلفة الأشياء والدخل
- 3- لا تطوّر الموازنة مع تقدّم
الشخص



ما هي الموازنة؟

- 1- تصف الموازنة مبلغ من المال تخطّط المنظمة
لجمعه وإنفاقه لغرض محدد خلال فترة زمنية معينة
- 2- تعتبر الموازنة أداة التخطيط الأساسية للإدارة
المالية من أجل تحقيق أهداف البرنامج بشكل عادل
ومنصف
- 3- تحدّد الأرصدة بين الإيرادات والتنفقات
- 4- تؤمن تأكيد لخطة طويلة الأجل





وظائف الموازنة

للموازنة وظائف مختلفة، وهي مهمة في كلّ مرحلة من مراحل المشروع

- **التخطيط:** تعتبر الموازنة ضرورية للتخطيط لمشروع جديد، بحيث يمكن للجهاز الإداري بناء فكرة دقيقة عن تكلفة المشروع. وهذا يسمح له بالعمل في حال توفر المال لإكمال المشروع والاستفادة القصوى من الأموال المتاحة لديه.
- **جمع التبرّعات:** تعتبر الموازنة جزءاً هاماً من أيّ مفاوضات مع الجهات المانحة. وتحدّد الموازنة تفصيلاً ما ستفعله المنظمات غير الحكومية بالمنحة، بما في ذلك هدف إنفاق المال، والنتائج التي ستحقق.
- **تنفيذ المشروع:** هناك حاجة لموازنة دقيقة لمراقبة المشروع، فور بدء تشغيله. وتتمثل أهم أداة للمراقبة المستمرة في مقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المدرجة في الموازنة، وهذا أمر مستحيل من دون وجود موازنة دقيقة. قد يكون من الضروري مراجعة الموازنة بعد بدء المشروع بسبب تغيير الخطط في بعض الأحيان.
- **المراقبة والتقييم:** يتم استخدام الموازنة كأداة لتقييم نجاح المشروع، عند انتهائه. كما تساعد على الإجابة على السؤال: " هل نجح المشروع في تحقيق أهدافه؟ "



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

نصائح حول إعداد الموازنة

... **الوضوح والدقة:** بما أنه يتعيّن على العديد من الناس استخدام الموازنة لأغراض مختلفة، يجب أن يكونوا قادرين على فهم ذلك من دون أيّ معلومات إضافية

... **ربط الموازنة بالرّسم البياني للحساب:** بما أنه يتعيّن على بنود الموازنة أن تظهر في دفاتر الحسابات والتّقارير الإدارية. يجب أن تكون بنود الموازنة والسّجلات المحاسبية منسّقة مما يسمح بوضع تقارير المراقبة.

... **المبالغ المقدّرة مبرّرة:** بناء على التّكاليف والأسعار التاريخية....
... يجب أن تكون أرقام الموازنة معقولة، مسموح بها ومنسّقة

... **لا** يجب أن تحتوي الموازنة على بند للطّوارئ كنسبة مئوية

... يجب أن تتضمّن الموازنة التّكاليف المباشرة وغير المباشرة

... يجب أن تأخذ الموازنة بعين الاعتبار أيّة تدريبات أو إحتياجات لدمج موضوع الجندر بالبرنامج المطروح تنفيذه كي يفسح المجال لمشاركة متساوية للرجل والمرأة بالمشروع



التكاليف غير المباشرة

التكاليف المتكبّدة لأهداف / أنشطة مترابطة
أو مشتركة، وبالتالي لا يمكن تحديدها مع
مشروع معيّن. مثلاً:

- ... إيجار المكتب
- ... صيانة المكتب
- ... المرافق (تكاليف الكهرباء)
- ... رسوم التدقيق
- ... رسوم الأرشفة والتسجيل

التكاليف المباشرة

التكاليف التي يمكن أن تفرض مباشرةً على
المشروع. مثلاً:

- ... الرواتب
- ... المزايا الإضافية
- ... تكاليف السفر
- ... تكاليف التدريب
- ... تكاليف المعدات
- ... تكاليف الإمدادات
- ... تكاليف التواصل
- ... تكاليف الاستشارات



مراقبة الموازنة

ما هو سبب مراقبة الموازنة؟

1. ضمان استخدام الموارد بشكلٍ كافٍ وفعال
2. إظهار المساءلة
3. إتخاذ القرارات الشاملة المتعلقة بالأعمال
4. إتخاذ الإجراءات التّصحيحيّة عند الحاجة





USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

مراقبة الموازنة

المعلومات التي يتعين إدراجها خلال عملية مراقبة الموازنة:

- 1 - الموازنة الأوليّة
- 2 - النفقات الفعلية حتى تاريخه
- 3 - إلتزامات النفقات في المستقبل
- 4 - الرّصيد من الميزانية السنويّة المتبقية. تشير مقارنة النفقات والالتزامات الفعلية بموازنة السنة كاملة إلى رصيد الموازنة المتبقية عند المراجعة
- 5 - المردود المتوقّع. إنّهُ الموقف المتوقّع مقابل الموازنة في نهاية السنة بعد الأخذ في الاعتبار جميع النفقات المتوقّعة. قد لا يكون المردود المتوقّع متساوي مع الموازنة الأصليّة
- 6 - تحليل وتفسير أي فروقات إيجابية أو سلبية عند مقارنة النفقات والمردود المتوقّع بالميزانية، بالإضافة إلى خطة عمل موثقة من أجل معالجة الفروقات السلبية.



الموازنة : المشاكل / الحلول

المشكلة	الحلّ / الإجراء
بنود الموازنة معرّضة لتخطّي النفقات المخصّصة - لذلك قد لا تتوفّر أموال كافية لإنجاز المشروع	- الحصول على إذن لاستخدام المدّخرات من المبالغ غير المنفقة في أماكن أخرى في الموازنة؟ - خفض أو تأجيل بعض الأنشطة - إجراء عمليّة جمع الأموال لزيادة الدّخل - توسيع الأنشطة التي تدرّ الإيرادات - استخدام الإحتياطات لتمويل أيّ عجز
تظهر بنود الموازنة نقصًا في الإنفاق - يعني أنّه لم يتمّ إنجاز الأنشطة المخطّطة	- بذل جهود لتحفيز المشروع بحيث يتمّ تحقيق الأهداف والإلتزامات تجاه الوكالة المانحة
الإيرادات أعلى من المتوقع	إمّا: - زيادة النّشاط في مجالات معيّنة أو - وضع الفائض جانبًا «لليوم الأسود» (في حال موافقة الجهة المانحة)
يظهر خطّ البنود المرتبط بنتائج مختلفة - تزوير أو إساءة استعمال الموازنة	التّحقيق في سبب حصول ذلك – قد يكون ذلك إنذار مبكر لاحتمال وجود احتيال



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

التّمرين رقم 3: تحضير الموازنة



USAID | **LEBANON**
FROM THE AMERICAN PEOPLE

لمزيد من المعلومات

Building Alliance for Local Advancement, Development, and Investment – CAP

BALADI CAP

تابعونا على

<http://baladi-lebanon.org/baladicap/>



www.facebook.com/Baladi.cap



@BALADICAP



<https://baladicap.wordpress.com>



@BALADICAP