

دليل الأنشطة للمُدرِّب في

# الإدارة المالية

في الجمعيات والمؤسسات الأهلية

3B

سلسلة أدلة الحقيبة التدريبية  
تطوير قدرات الجمعيات  
والمؤسسات الأهلية  
( أدلة موجهة للعاملين )

النظام المحاسبي المبسط والإدارة المالية .

أساسيات الإدارة .

أساسيات العمل التنموي .

المناصرة وكسب التأييد .

التخطيط الإستراتيجي .

تدبير التمويل .

إدارة المشاريع

جميعُ حقوقِ النشرِ محفوظةٌ للصندوقِ الاجتماعي  
للتنمية-اليمن.

يجوزُ للمنظماتِ غيرِ الربحيةِ أنْ تقتبسَ أو تُعيدَ نشرَ  
هذهِ الموادِ شرطَ أنْ تذكرَ اسمَ **الصندوقِ الاجتماعي  
للتنمية-اليمن** "مصدراً لها.

لا يُسمحُ بالنشرِ للأغراضِ التجاريةِ إلا في الحالاتِ  
التي يوافقُ عليها الصندوقِ الاجتماعيِ للتنمية، وبإذنٍ  
خطيٍّ مُعمَدٍ منه.

لا يُسمحُ بترجمةِ نصوصِ هذا المنتجِ إلى لغاتٍ أخرى،  
ويجوزُ نسخَ مقتطفاتٍ منه لأهدافٍ غيرِ تجاريةِ شريطةَ  
ذِكْرِ اسمِ **الصندوقِ الاجتماعيِ للتنمية-اليمن** "مصدراً  
للمادةِ المنشورةِ أو المترجمةِ أو المُقتبسةِ.

للتواصلِ معِ الصندوقِ حولِ النسخِ أو الاقتباسِ من هذهِ  
المادةِ، يمكنكمِ التواصلَ على: [info@sfd-](mailto:info@sfd-yemen.org)  
[yemen.org](http://yemen.org)

## الجزء الثالث: دليل المدرب في الإدارة المالية في الجمعيات والمؤسسات الأهلية

هذا الجزء من الدليل يشمل جميع الأنشطة الخاصة بالمتدرب، إضافة إلى التوجيهات الخاصة بالمدرب والتي ترشده لكيفية تنفيذ الأنشطة بطريقة تضمن مشاركة المتدربين والخروج بنتائج تحسن أداء الجمعية / المؤسسة.

### الهدف من دليل المدرب :

- توجيه المدرب ليتم التدريب بطريقة تشاركيه.
- توجيه المدرب لتحقيق تطبيق عملي ومخرجات فعلىة من واقع عمل الجمعية.
- تمكين المدرب من تدريب الجمعيات/ والمؤسسات الأهلية على الإدارة المالية بشكل عملي يضمن تحسين أداء الجمعية ونقلها من المستوى الحالي إلى مستوى أعلى ” وفق منهجية دليل وحدة التدريب في تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات/ المؤسسات الأهلية..

### منهجية التدريب على الدليل:

تعتمد منهجية التدريب في هذا الدليل على تحديد مستوى قدرات وأداء الجمعية مسبقاً قبل البدء في التدريب ” بناء على دليل تقييم القدرات المؤسسية للجمعيات والمؤسسات الأهلية“ والذي يشمل أربع مستويات من الأداء/ القدرات ويهدف إلى تمكين الجمعيات والمؤسسات الأهلية من تحديد مستوى أدائها الحالي ومعرفة نقاط قوتها وكيفية تعزيزها ونقاط ضعفها وكيفية تحسينها، حيث سيتم التركيز على عمل الجمعية ومجالها وقدراتها ومستوى أدائها في تأدية عملها لتغطيه الفجوة بين أدائها الحالي والأداء المطلوب، أما بالنسبة لقدرات الأفراد داخل الجمعية نفسها فسيتم تحديده مع الجمعية/ المؤسسة لاحقاً وذلك حتى يتم تكييف مواضيع التدريب المطروحة بناء على قدرات المشاركين أنفسهم، ولذلك سيتم مايلي:

- إذا صنف مستوى أداء الجمعية في المستوى الأول فسيتم تدريبها على (النظام المحاسبي الموحد) الذي يشمل العمليات المحاسبية البسيطة، للتنقل للمستوى الثاني .
- إذا صنف مستوى أداء الجمعية/ المؤسسة في المستوى الثاني ولديها اساسيات وقواعد التسجيلات المحاسبية سيتم تدريبها على الإدارة المالية بحسب الاحتياج وبحسب طبيعة وحجم عملها وذلك لتحسين أدائها ونقلها إلى المستوى الثالث

- أما تم تصنيف مستوى أدائها على أنها في المستوى الثالث فسيتم تدريبها بحسب الاحتياج وبحسب طبيعة وحجم العمل على الإدارة المالية لتتأهل وتتمكن من تحسين أدائها لتصل للمستوى الرابع.

- الجمعيات / المؤسسات في المستوى الرابع ليست مستهدفة ضمن هذه الحقيبة التدريبية.

من خلال التوضيح السابق يتضح أهمية التطبيق العملي في هذا الدليل التدريبي لتحقيق أهداف التدريب والنتائج المرجوة منه ، ولذلك سيتم مايلي:

• **أولاً:** تناول متطلبات البدء في التدريب على الإدارة المالية في الجمعيات والمؤسسات الأهلية للمستويات المختلفة، ليتم البدء وفق اسس سليمة لضمان تحقيق نتائج إيجابية للتدريب.

• **ثانياً:** تنفيذ التطبيقات العملية التي سيتم تنفيذها خلال التدريب، لتحقيق التدريب العملي.

• **ثالثاً:** تحديد مخرجات التدريب المطلوبة والتي سيتم على أساسها تقييم الجمعيات والمؤسسات ومدى قدرتها على الانتقال للمستوى الأعلى، للحصول على مخرجات من واقع عمل الجمعية تساعد على تطوير العمل في الإدارة المالية لتتمكن من متابعة التدريب وتقييمه.

• **رابعاً :** تحديد مستويات الجمعيات / المؤسسات الأهلية في اليمن في مجال الإدارة المالية الجمعيات بهدف تذكيها بمستوى أدائها الحالي وتحديد المستوى المطلوب الانتقال إليه كنتيجة لهذا التدريب.

## متطلبات البدء في التدريب الإدارة الهالية في الجمعيات والمؤسسات

- وصول الجمعية/ المؤسسة للمستوى الثاني أو الثالث وفق منهجيه تحديد القدرات المؤسسية للجمعية/ المؤسسة الأهلية وفق دليل "تحديد القدرات المؤسسية والذي يوضح المستوى الحالي للجمعية/ المؤسسة والمستوى التالي المفترض أن تنقل إليه.
- الحصول على التدريب السابق لماده النظام المحاسبي المبسط المعد من قبل الصندوق
- كادر إداري لا يقل عن ثلاثة أشخاص اشخاص ملتزمين بدوام في الجمعية/ المؤسسة.
- دوام محدد للجمعية/ المؤسسة.
- لوائح تنظيمية/ وهيكلية واضحة.

## تحديد خصوصية التدريب في الجمعية / المؤسسة:

- تم تحديد الاحتياج التدريبي بناء على مهمه وطبيعة عمل الجمعية/ المؤسسة إضافة إلى قدراتها كجمعية/ مؤسسة في هذا المجال وتم تحديد التدريب على أساسه، ولكن بالطبع لم يتم تحديد قدرات الأفراد المشاركين في التدريب لذلك تبقى هذه النقطة ضمن خصوصية كل جمعية/ مؤسسة حيث سيتم التعرف على قدرات المشاركين كما يلي:
- يطلب المدرب من الجمعية أسماء المشاركين وخلفياتهم ومؤهلاتهم ويمكن أن تحدد تلك البيانات في التقييم القبلي، ليتسنى للمدرب معرفة المواضيع التي يجب التركيز عليها وأعطائها الوقت اللازم وفق قدرات وخبرات المشاركين.
  - يقوم المدرب بالإطلاع على كل ما يتعلق بقدرات الجمعية/ المؤسسة في الموضوع الذي سيتم التدريب عليه، ومن ثم مقابلة مسئولية الجمعية/ المؤسسة لمعرفة ما لم يتم معرفته من الوثائق- مؤهلات ومستويات المتدربين العلمية وخبراتهم العملية. والتي تمت أثناء تحديد القدرات المؤسسية للجمعية/ المؤسسة وذلك حتى يتمكن المدرب مع إدارة الجمعية من تحديد تفاصيل وخصوصية التدريب لكل جمعية/ مؤسسة.
  - عمل محضر تدريب، وهو اتفاق بين الجمعية/ المؤسسة والصندوق الاجتماعي للتنمية على بنود محددة تشمل التوقيت المناسب للجمعية/ المؤسسة بحسب عدد الساعات المحددة في البرنامج الالتزام بمتطلبات التدريب آلية التقييم.. الخ. مما يضمن نجاح التدريب وتحقيق أثر مباشر.



يعتمد الدليل التدريبي آلية التدريب التشاركية حيث تعتمد خبرة المشاركين كمارسين في مجال عمل الجمعيات والمؤسسات الأهلية كأساس للتدريب في عملية التعلم / التدريب التشاركية ، لذلك سيتم تحديد الخبرات الحالية للمشاركين أولاً عبر مجموعة من الأنشطة ومن ثم عرض الآليات العلمية والعملية المتبعة وأسسها ومبادئها ومن ثم البناء على خبرات المتدرب وإمكانياته ليقيم بتحليل تلك الخبرات ومن ثم يقوم بإعادة تصورها بشكل آخر وفق المبادئ الجديدة التي تعلمها أثناء التدريب وبذلك سيتم الربط بين ما يملكون من خبرات وإمكانيات وبين المبادئ والمعارف الجديدة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم في تأدية مهامهم داخل الجمعية/ المؤسسة.

كما يعتبر العمل الجماعي مرتكز أساسي لعملية التدريب للجمعيات والمؤسسات الأهلية لأنها تدار بواسطة هيئة إدارية كاملة من المفترض أن تدير الجمعية/ المؤسسة بشكل جماعي، وبذلك لا يكون المشاركون مستعدين فقط لتحمل مسؤولية عملية تعلمهم بل أيضاً مسؤولون عن التفاعل مع المشاركين الآخرين في المجموعة حيث أن المجموعة يمكن أن تكون قوية ومنتجة وفعالة في حال عملت بشكل تكاملي لأن الأداء والنتائج والمخرجات من التعليم والتدريب يكون أكبر في العمل الجماعي، وبحيث يكون تحقيق نتائج التدريب وتحسين أداء الجمعية مسؤولية الجميع.

ولتوضيح أكثر لآلية التدريب التي سيتم العمل بها، نوضح لكم نماذج التدريب والتي تم التعرف عليها من خلال (26th Annual international Human Rights Training Program- Canadian Human Rights Foundation) والذي يوضحها بوجود نموذجين أحدهما يعتمد على المدرب كأساس للتدريب والآخر يعتمد على المتدرب وخبرته كأساس لعملية التدريب ليتعرف المشاركون على الفرق بينهما ولماذا اعتمدنا النموذج الحالي وهي كما يلي:

نماذج تصميم المنهج التدريبي:

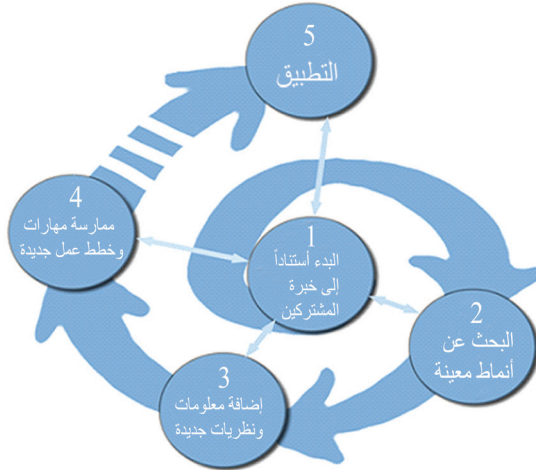
”النموذج اللولبي“ يستخدم كنموذج تصميم في إطار التخطيط للبرامج التدريبية ويتضمن هذا النموذج كل ما نعرفه بشأن تعلم البالغين بطريقة فاعلة ويقدم هذا النموذج المقترحات التالية:

1. يبدأ التعلم انطلاقاً من خبرة المتعلمين ومعرفتهم، حيث ان المنهج التعليمي المتبع يقوم على المتعلم ويهدف إلى تعزيز احترام الذات والثقة بالنفس وتطوير مفهوم إيجابي وواقعي للذات لدى المتعلمين.

2. بعد تشارك الخبرات، يحلل المشاركون هذه الخبرات ويبحثون عن أنماط معينة (على سبيل المثال ما هي النقاط المشتركة؟ ما هي الأنماط؟)

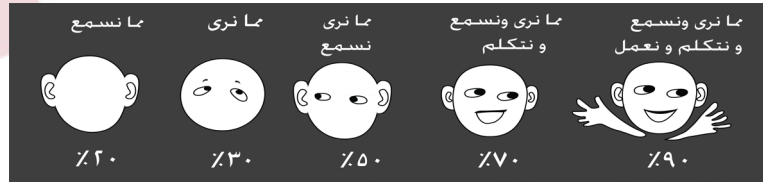
3. تُضاف معلومات ونظريات جديدة مستقاة من الخبراء، أو يتم خلق أفكار جديدة جماعياً لإكمال معرفة المشاركين وخبراتهم.
  4. يجب أن يطبّق المشاركون ما تعلّموه. وعليهم أن يمارسوا مهارات جديدة ويطوّروا استراتيجيات وخطط عمل.
  5. يطبّق المشاركون ما تعلّموه في مرحلة لاحقة (عادةً عندما يعودون إلى منظماتهم وعملهم اليومي).
- التفكير والتقييم هما جزء من تصميم البرنامج ويطبّقان خلاله بشكل تلقائي، وليس فقط في نهايته.
- يختلف النموذج اللولبي عن نموذج "الخبراء" في أنه يعطي أهمية كبرى لقيمة معرفة المشاركين وخبراتهم عوضاً عن التركيز بشكل أساسي على معرفة المعلّم أو الخبير لتحويل التعليم للمشاركين، كما هو الحال في نموذج الخبراء. كما يركّز النموذج اللولبي على العمل الذي يؤدي إلى تغيير ما نتيجته لتبدّل قدرات المشاركين على الفهم في حين أن نموذج الخبراء يسلط الضوء على المشاركين ويحافظ على الوضع القائم.

## النموذج اللولبي



## التطبيقات العملية:

كما أوضحنا سابقاً بأن التطبيق العملي سيكون أساس عملية التدريب لأننا نتذكر:



## تطبيقات التي ستتم أثناء التدريب:

- 1- تصحيح الأخطاء المحاسبية
- 2- احتساب الإهلاك للأصول الثابتة
- 3- إعداد التسويات الجردية للمقدمات والمستحقات وحسابات المدينين والمخزون والصيدوق
- 4- إعداد الموازنات
- 5- احتساب التكاليف لأغراض التسعير
- 6- التحليل المالي للقوائم المالية للجمعية/ المؤسسة

## مخرجات التدريب المطلوبة:

- اكتشاف الأخطاء المحاسبية وتصحيحها بالأسلوب الصحيح.
- تجهيز قوائم لإهلاك الأصول الثابتة ومعالجة الإهلاك محاسبياً.
- معالجة المقدمات والمستحقات وإقفال المصروفات والإيرادات في قائمة الفائض أو العجز بالمبلغ الصحيح.
- نظام رقباه داخلي للجمعية/ المؤسسة ولأئحة مالية لها.
- موازنة سنوية.
- تحديد طريقة احتساب التكاليف لأغراض التسعير وتحديد مراكز التكلفة.
- نسب ومؤشرات للأداء المالي للجمعية/ المؤسسة.
- دليل سياسات وإجراءات خاصة بالجمعية/ المؤسسة



## آلية التقييم:

سيتم التقييم على أساس مدى تحقيق أهداف التدريب في المناصره وكسب التأييد والموضحة في الدليل سواء الأهداف الآنيه أو الاهداف بعيدة المدى ومدى تحسين أداء الجمعية/المؤسسة وقدرات العاملين فيها وقدرتهم على الوصول لمستوى أداء أعلى، وسيتم التقييم على جزئين كما يلي:

## 1- تقييم مباشر وينقسم إلى:

§ تقييم قبلي قبل الدورة يمكن المدرب من قياس المستوى الأولي للمتدربين وقدراتهم لتحديد الفجوات بدقة ليتم التركيز عليها من ناحية ومن ناحية أخرى تمكن المتدرب من تحديد الفجوة وبالتالي كل متدرب يركز على الفجوة التي لديه. § وتقييم بعدي مباشر للدورة عبر استمارة التقييم (ملحق رقم ) وسيكون تقييم للجانب النظري وما أنجز من تطبيقات عملية.

## 2 - تقييم لاحق أو مرحلي:

§ سيتم تقييم مرحلي بعد فترة التدريب بمدة 6 أشهر يتم الاتفاق عليها مع الجمعية في محضر التدريب، من قبل الصندوق الاجتماعي للتنمية حيث يتم التقييم

للجانب العملي ومدى تحسن الأداء عبر استمارة تحديد القدرات الذاتي للجمعيات والمؤسسات الأهلية، إضافة إلى وجود المتطلبات التي طلبها المدرب أثناء التدريب والتكليفات الخاصة بالجمعية والموضحة في الدليل. ويتم عن طريق إدارة الجمعية/ المؤسسة في تحديد من انعكاس التدريب على تحسين نوعيه العمل وبإشراك عدد من المستفيدين من الجمعية/المؤسسة لمعرفة كيف تم تطوير العمل من وجهة نظرهم.

## « توصيات عامة للمدرب:

- 1- أعدت هذه الأدلة بناء على احتياجات الجمعيات والمؤسسات بشكل عام، لذلك يجب على المدرب أن يحدد الاحتياجات التدريبية على المستوى الفردي لكوادر الجمعية/ المؤسسة قبل بدء التدريب مباشرة.
- 2- المخرجات المتوقعة من التدريب يجب أن تنفذ خلال الدورة ويرفق نسخه أوليه من مسودتها النهائية مع تقرير التدريب، مع مراعاة ربطها مع النظام الآلي إذا كان مستخدماً في الجمعية / المؤسسة.
- 3- يجب على المدرب الاطلاع على تقرير "تحديد القدرات المؤسسية للجمعية/ المؤسسة" قبل بدء التدريب والتحقق من توفر "متطلبات البدء في التدريب" بناء على المستوى الحالي لأداء الجمعية/ المؤسسة.
- 4- اعتمد تصميم هذه الأدلة على خبرة المشاركين وتجاربهم السابقة كأساس لبدء التدريب، لذلك يجب عليك أن تبدأ بما لديهم في كل موضوع (حيث يجب أن تطلع على خططهم السابقة- الهيكل التنظيمي- طريقتهم في إدارة المشاريع... الخ) ليتم تقييمه ومن ثم العمل على تحسينه خلال الدورة.
- 5- جميع الأنشطة تم إعدادها من قبل فريق من المختصين وقد تم تطبيقها أكثر من مرة وعلى أساسه تم اختيار الأنشطة الأكثر ملاءمة وفعالية، كما تم تقسيم الأنشطة إلى أنشطة الزامية وهي التي لا يمكن استبدالها بأنشطة أخرى من قبل المدرب لأنها الطريق الأنسب للحصول على مخرجات عملية وأنشطة أخرى اختيارية (التي تحتها خط) وهي التي يمكن للمدرب تغيير طريقة النشاط فقط مع عدم تغيير أو أهمال الموضوع وذلك بحسب طبيعه المشاركين إن لزم الأمر، وعليه نأمل من المدرب الالتزام بذلك.
- 6- بشكل عام يجب عليك كمدرّب أن:
  - تكون على إطلاع كامل بالمادة التدريبية ومستوعب تماماً للمفاهيم والخطوات العملية الموضحة فيها.
  - تتبع التعليمات الموجودة في الأدلة وتشجع المشاركين على اتباعها.
  - تغيير وقت التمارين بناء على تحديدك لقدرات المشاركين وبالتالي الوقت اللازم لكل موضوع من المواضيع التدريبية.
  - توجيه المشاركين إلى استخدام دليل الأنشطة بدلاً عن "دفتر الملاحظات" وأن تتيح لهم الوقت اللازم مع الموازنة بين التدريب والمشاركة وبين الكتابة على الدليل من قبل المشاركين.
  - تستخدم التقييم المعرفي قبل وبعد الدورة لتتمكن من قياس الاستيعاب والفهم للدليل.
  - تحدد توقعات المشاركين من الدورة وتقارنها بالأهداف وتناقشها معهم.
  - تتأكد في نهاية الدورة أنها حققت أهدافها .
  - تحضر جيداً للدورة وتكن مستعداً وأدواتك جاهزة.
  - تستخدم المواد التدريبية بحرص.
  - تكتسب الحس التنموي لإكساب المشاركين ذلك في كل دورة.
  - يمكنك استخدام الأنشطة الترفيهيه الهادفه المرتبطه بمواضيع التدريب من دليل "تدريب المدربين"
  - تتذكر مستويات المعرفة وتربطها دائماً بالتدريب:

لا معرفة - لا وعي	وعي - لا معرفة
لا وعي - معرفة	معرفة - وعي

# أنشطة بدء التدريب



### تعليمات المدرب

- وضح للمشاركين::

O أهداف الحقيقة التدريبية ومكوناتها.

O مراحل إعداد الحقيقة التدريبية.

O منهجية وآلية التدريب.

O المخرجات المتوقعة من التدريب.

لا تنسى القيام بعملية التقييم القبلي قبل بدء التدريب

### 1- التعارف:

بما أن المتدربين يعملون في جمعية / مؤسسة واحدة فبالتالي التعريف لا بد أن يكون أعمق من الاسم والوظيفة لأنكم بالضرورة تعرفون ذلك عن بعضكم البعض وعليه فما نحن بحاجة إليه هو تعميق التعارف من خلال النشاط التالي:



30 دقيقة

### النشاط (أ):



### تعليمات المدرب

- يعرض المدرب النشاط وخطواته.

- يطلب منهم النهوض من أماكنهم لبحث كل مشارك عن

مشارك آخر للتعرف عليه من خلال الأسئلة المدرجة في الدليل.

- يوضح المدرب للمشاركين أنه بعد التعرف على المشارك، يقوم

كل مشارك بالتعريف بالشخص الذي تعرف عليه أمام الآخرين.

- على المدرب التأكد من أن الجميع يقوم بتنفيذ النشاط.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على المشاركين معك مستخدماً كرت لكتابة المعلومات على

المشارك الذي ستختاره وتتعرف عليه حيث يقوم بالإجابة عن الأسئلة التالية:-

• الاسم والعمل في الجمعية وسنوات العمل (ليتعرف عليكم المدرب)

• أي معلومات تريد ان تعرفها عن المشارك مثل (المؤهل و التخصص / الخبرات السابقة /

الدورات التدريبية و الهوايات)

## ٢- التوقعات والأهداف :



20 دقيقة

## نشاط (ب):



## تعليمات المدرب



- اطلب من المشاركين القيام بكتابة التوقعات في كرت.
- اطلب من المشاركين تعليق الكروت، بعد الانتهاء من الكتابة.
- اطلب من المشاركين مناقشة التوقعات.
- اعرض أهداف الدورة وقارنها بتوقعات المشاركين.
- أشر إلى أهمية أن تظل ورقة التوقعات معلقة على الحائط حتى نهاية التدريب.
- وضع لهم أنه يمكنهم كتابة تلك التوقعات في دليل المدرب في وقت لاحق .

سيتم من خلال هذا النشاط التعرف على توقعاتكم من الدورة ومن ثم عرض أهداف الدورة عليكم لمحاولة التوفيق بين توقعاتكم من الدورة والأهداف الخاص بالدورة ما أمكن ذلك، إضافة إلى توضيح هذه الأهداف حيث أن أساس نجاح الدورة هو مدى تحقيقها لأهدافها.

- **عمل فردي:** اكتب توقعاتك من الدورة في كرت وقم بتعليقه على اللوح ومن ثم استمع للمدرب بتركيز عند توضيحه لأهداف الدورة.
- **حوار جماعي:** شارك المجموعة في النقاش حول التوقعات من الدورة التدريبية ومقارنتها بالأهداف.

## ٣- مساهمة المشاركين:

إن نجاح التدريب وتحقيق نتائج جيدة مسؤولية الجميع، فعلى المشاركين أنفسهم تحديد مساهماتهم التي تساعد على تحقيق أقصى نتيجة إيجابية ممكنة لعملية التدريب.



### تعليمات المدرب



- اطلب من المشاركين فتح صفحة النشاط وكتابة مساهماتهم في تقليل المعوقات التي يمكن أن تحد من الاستفادة من الدورة.
- ناقش المشاركين في ما كتبوه واكتب هذه المساهمات على الورق القلاب وقم بتعليق الورق على الحائط لتبقى حتى نهاية الدورة.

ستقوم من خلال هذا النشاط بتحديد مساهمتك في تحقيق أهداف الدورة أثناء وبعد التدريب وسيكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:

- **عمل فردي:** فكر ما هي مساهمتك الفردية في تقليل المعوقات التي يمكن أن تحد من الاستفادة من الدورة وتقلل من الفاعلية والمشاركة وتحد من تحقيق الهدف التدريب

- **حوار جماعي:** ناقش هذه المساهمات مع المشاركين والمدرب لضمان تحقيق نتائج التدريب ولتتمكن من الخروج بقيمة كاملة وحقيقية للتدريب أثناء وبعد الدورة.

#### مساهمة المشاركين أثناء الدورة التدريبية:

.....

.....

.....

.....

.....

#### مساهمة المشاركين بعد التدريبية:

.....

.....

.....

.....

.....

## المعارف والمهارات الفردية:

نشاط (ه):



## تعليمات المدرب

- اطلب من المشاركين فتح صفحة النشاط.
- وزع عليهم أستمارة التقييم القبلي واطلب منهم تعبئتها.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على المعارف والمهارات الفردية المطلوبة من إدارة الجمعيات أو المؤسسات الأهلية:

- **عمل فردي:** أجب على كافة الاسئلة الواردة في استمارة التقييم القبلي والبعدي التي سيوزعها المدرب على المشاركين مع الاخذ بعين الاعتبار ربطها بالمناصرة لقضايا جمعيتك / مؤسستك ما أمكن ذلك.

## مستوى أداء الجمعية / المؤسسة الأهلية في مجال المناصره:

نشاط (و):



## تعليمات المدرب

- اكتب القواعد التي تم الاتفاق عليها في هذا الجدول في أقل من خمس دقائق اطلب من المشاركين التفكير بصمت بما هي المعوقات التي ربما قد تواجه الدورة و تمنع تحقيق الهدف (عمل فردي).
- اطلب بعد ذلك من المشاركين القيام بعملية العصف الذهني للخروج بالمعوقات.
- اكتب ما تم الاتفاق عليه على ورقة حائط ، و من ثم يتم تعلقها لتكون مرجعية للجميع.

ستتمكنون من خلال هذا النشاط من تحديد مستوى جمعيتكم / مؤسستكم في مجال المناصره لقضايا الجمعيات / المؤسسة ومستهدفها وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في النقاش لتحديد مستوى جمعيتكم أو مؤسستكم في مجال الإدارة المالية ثم قم بعرض ما توصلت إليه مجتموعتكم على المجموعات الأخرى.

• عرض لمستويات الجمعيات / المؤسسات الأهلية في اليمن في مجال الإدارة المالية في الجمعيات / المؤسسات وما يتعلق به

أداء البرنامج TODO	جمعية / مؤسسة لديها مستوى أو لى من القدرات لا يوجد موازنة تقديرية للجمعية/ المؤسسة.	جمعية / مؤسسة لديها مستوى متوسط من القدرات توجد موازنة تقديرية للبنود الرئيسية مثل المصروفات والإيرادات - موازنة سنوية يضعها رئيس الجمعية/ المؤسسة أو المسؤول المالي دون اعتبار للمعايير العلمية في إعدادها ولا يتم العمل بها أو مراجعتها بشكل دوري مع مباظرها في قوائم الأداء الفعلى.	جمعية / مؤسسة لديها مستوى جيد من القدرات - لدى الجمعية/ المؤسسة موازنة تقديرية على كافة البنود الرئيسية والفرعية للجمعية / المؤسسة. - يتم عمل موازنة يشارك الهيئة الإدارية والإدارات المعنية. - يتم مراجعة المخطط له ومقارنته مع الفعلى.	جمعية / مؤسسة وسيطر لديها مستوى عالٍ من القدرات - لدى الجمعية/ المؤسسة موازنة تقديرية على كافة البنود الرئيسية والفرعية وبشكل دقيق وبناء على اجتماع وتحديد للاحتياجات من جميع ادارات الجمعية/ المؤسسة، مع قياس للاداء ومقارنته بما تم تخطيطه في الموازنة وما تم صرفه فعلا ومعالجة الانحرافات الناتجة. - يتم عمل الموازنة التقديرية يشارك الهيئة الإدارية والعاملين. - يوجد لدى الجمعية/ المؤسسة فريق عمل الموازنة. - يتم اعداد الموازونات الفرعية ودمجها في موازنة رئيسية. - لدى الجمعية/ المؤسسة دليل محاسبي و نظام محاسبي متكامل يشمل جميع العمليات المحاسبية من تسجيل في اليومية العامة وتحويل الى دفتر الاستاذ العام وتوجد حسابات تحليلية لكل بند رئيسي بالاضافة الى قيام الجمعية/ المؤسسة بعمل ميزان مراجعة وقائمة الفائض أو العجز للجمعية / المؤسسة وقائمة المركز المالي . - تقوم الجمعية/ المؤسسة بالتحليل المالي لقوائمها المالية. - لديها نظام محاسبي الكتروني بالاضافة الى اليدوي. - نظامها المحاسبي يتسم بالوضوح والشفافية. - تحتسب الإهلاك على أصولها.
السجلات والقوائم المالية	- يوجد لدى الجمعية/ المؤسسة سجل عادي يتم فيه تسجيل الوارد والمصرف . - يوجد لديها قائمة الإيرادات والمصروفات نهائية كل عام.	- لدى الجمعية/ المؤسسة نظام محاسبي و نظام محاسبي متكامل يشمل جميع العمليات المحاسبية. - لديها جميع السجلات المطلوبة والمناسبة مع طبيعة نشاطها. - تحتسب الإهلاك على أصولها. - لديها ميزان مراجعة شهري. - لديها قوائم مالية (قائمة الدخل، الميزانية العمومية).	- لدى الجمعية/ المؤسسة دليل محاسبي و نظام محاسبي متكامل يشمل جميع العمليات المحاسبية. - لديها جميع السجلات المطلوبة والمناسبة مع طبيعة نشاطها. - تحتسب الإهلاك على أصولها. - لديها ميزان مراجعة شهري. - لديها قوائم مالية (قائمة الدخل، الميزانية العمومية).	- لدى الجمعية/ المؤسسة دليل محاسبي و نظام محاسبي متكامل يشمل جميع العمليات المحاسبية. - لديها جميع السجلات المطلوبة والمناسبة مع طبيعة نشاطها. - تحتسب الإهلاك على أصولها. - لديها ميزان مراجعة شهري. - لديها قوائم مالية (قائمة الدخل، الميزانية العمومية).



• عرض لمستويات الجمعيات / المؤسسات الأمامية في اليمن، في مجال الإدارة المالية في الجمعيات / المؤسسات وما يتعلق به

أداء البرنامج TODO	جمعية / مؤسسة لديها مستوى أولي من القدرات	جمعية / مؤسسة لديها مستوى متوسط من القدرات	جمعية / مؤسسة لديها مستوى جيد من القدرات	جمعية / مؤسسة لديها مستوى عالي من القدرات
الرقابة الداخليه والوائحه	- لا توجد رقابه فعليته على جوانب الصرف المالي . - لا توجد لأحده ماليه . - لا توجد آليه واضحه ومحدد في صرف المبالغ الماليه.	- توجد لأحده ماليه بسيطه عبارة عن تحديد مهام المختصين دون الدخول في الإجراءات الماليه. - توجد رقابه داخلية بشكل متوسط ولكنها تواجه بعض الصعوبات بسبب قلته عدد الموظفين . - المسئول المالي فقط يقوم بعمليات الرقابه على الصرف والتوريد. - ليس لديها مراجع مالي داخلي.	- توجد لأحده ماليه منظمه للجمعيه / المؤسسة. - توجد رقابه داخلية بشكل متكامل مع الاهتمام بتطبيقها بشكل دقيق، تتمثل في عمل الهيئه الرقابيه ووجود مراجع داخلي. - تعتمد حساباتها نهائيه كل عام من مراجع حسابات قانوني. - لديها نظام مخزني واضح .	- توجد لأحده ماليه منظمه للجمعيه / المؤسسة. - توجد رقابه داخلية متكامله واهتمام بتطبيقه بشكل دقيق . - يوجد نظام رقابه داخلية متكامل واهتمام بالتوريد...الخ). - تقوم بالاجمعه الدوريه للاحرفات الماليه وتعمل على اصلاحها.
نظام التكاليف	- لا يوجد لديها نظام تكاليف . - إنتاجها الساعى والخدمي لا يزال في أبسط صورته ولا يوجد إنتاج كاف للتسويق والبيع.	- يوجد نظام تكاليف مبسط لكنه لا يتوازن مع حجم الإنتاج في الجمعيه / المؤسسة. - تقوم بتسعير منتجاتها وفقاً لتكاليف المنتج وإضافه هامش الربح. - تقوم بتبويب تكاليفها وفق ارتباطها بوحدة المنتج ( مباشرة وغير مباشرة).	- يوجد نظام تكاليفي متكامل ويتناسب مع احتياج الجمعيه / المؤسسة. - لديها نظام تكاليف معمول به وغير منصوص عليه. - تستخدم أكثر من نوع في تبويب تكاليفها. - تقوم بتحليل فوارق التكاليف.	- يوجد نظام تكاليفي متكامل ويتناسب مع احتياج الجمعيه / المؤسسة. - لديها نظام رقابي منصوص عليه يقوم على تحديد الإجراءات الفنيه والرقابيه في احتساب التكاليف. - تقوم بإعداد مراكز تكلفه لاحتساب التكاليف بشكل دقيق.

**الوحدة الأولى**  
**مفاهيم عامة في**  
**المحاسبة والإدارة المالية في الجمعيات /**  
**المؤسسات الأهلية**

## «الوحدة الأولى» «مفاهيم عامة»

### أهداف الوحدة الأولى:

سوف يتمكن المشاركون في نهاية هذه الوحدة من:

1. تعريف المحاسبة.
2. ذكر بعض خصائص الإدارة المالية في الجمعيات والمؤسسات الأهلية

### التقنيات المستخدمة:

- عصف ذهني
- عمل مجموعات
- نقاش جماعي.

### الاحتياجات التدريبية:

- ورق قلاب (فليب تشارت).
- أقلام سبورة.
- كروت.



10 دقائق

نشاط (1):



### تعليمات المدرب



- قسم المشاركين إلى مجموعات ثنائية.
- وفر كروت للمشاركين واطلب من كل ثنائي كتابة تعريف المحاسبة ثم اطلب من كل ثنائي استعراض التعريف ولصقه على اللوح.
- استخراج من كل كرت الكلمات المميزة لتعريف المحاسبة وناقش مع المشاركين التعريف للوصول إلى تعريف موحد.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من معرفة المفاهيم الخاصة بالمحاسبة للوصول لتعريف موحد ومتفق عليه من المشاركين. وسيكون هذا النشاط من جزئين كمايلي:

**عمل ثنائي:** اكتب تعريف المحاسبة مع زميلك في الكرت الذي سيعطيه لكما المدرب وأقرأه على المشاركين.

**حوار جماعي:** شارك المدرب والمجموعة في استخلاص تعريف واحد متفق عليه.

### تعريف المحاسبة:

هي " ذلك النظام الذي يختص بتحليل، وتسجيل، وتبويب، ثم تلخيص وتفسير العمليات المالية التي تحدث في الوحدة الاقتصادية وذلك بقصد تحديد نتيجة أعمال هذه الوحدة عن فترة مالية معينة، وتحديد مركزها المالي في نهاية هذه الفترة " أو هي " نظام للمعلومات يختص بتحديد وقياس وتوصيل معلومات كمية عن الوحدة الاقتصادية يمكن استخدامها في عمليات التقييم واتخاذ القرارات من قبل الأطراف أو الفئات المستخدمة لهذه المعلومات ". (المساهمين، الأعضاء، المأنحين...الخ).



7 دقائق

نشاط (2):



### تعليمات المدرب

- بحسب الوسيلة المتاحة لك قُم بعرض خصوصيات الادارة المالية في الجمعيات والمؤسسات .
- ناقش المشاركين فيما يتم عمله في الجمعية/ المؤسسة التي يعملون بها.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على خصوصيات الادارة المالية في الجمعيات والمؤسسات. يتكون هذا النشاط من جزء واحد .

**حوار جماعي:** سيعرض عليك المدرب خصوصيات الادارة المالية في الجمعيات والمؤسسات ومن خلال العرض شارك بمعلوماتك بما يتم عمله في جمعيتك أو مؤسستك .

## خصوصيات الادارة المالية في الجمعيات والمؤسسات الأهلية:

- إن للجمعيات الأهلية أهدافاً تسعى إلى تحقيقها وهذا يستلزم أن يكون للجمعيات مصادر تمويل واضحة وإيرادات للإنفاق على الجمعية والحفاظ على استمراريتها.
- في نهاية كل سنة ينبغي أن تتقدم الهيئة الإدارية إلى الجمعية العمومية بالحساب الختامي والميزانية لمناقشتها وإقرارها.
- يجب على كل جمعية/مؤسسة أهلية تسجيل الإيرادات والمصروفات في سجلات محاسبية خاصة منسقة ومبوية بوضوح الأمر الذي يساعد على إعداد الحساب الختامي وإعداد الميزانية.
- على المحاسب أن يتأكد من أن تسجيل كافة العمليات في الدفاتر (الإيرادات والمصروفات...) سارٍ وفق أحكام القانون، والنظام الأساسي للجمعية/ المؤسسة وعليه دراسة الجوانب المالية دراسة جيدة.
- من واجب إدارة الجمعية/ المؤسسة وبمساعدة المسئول المالي والمحاسب وضع النظام المحاسبي الملائم للجمعية/ المؤسسة ، و تحديد الدفاتر المالية اللازمة، وتحديد الحسابات المراد فتحها حتى يتمكن في نهاية كل سنة مالية من استخراج الحساب الختامي والبيانات التفصيلية اللازمة وذلك حسب الأصول المالية والمحاسبية المتعارف عليها.



## ملخص الوحدة

تحرص إدارات المنظمات على إدارة أعمالها بما يحقق أهداف هذه المنظمات بفعالية وكفاءة. ويمثل الهدف المالي جزءاً محورياً في أهداف المنظمة إذ لا تستطيع المنظمة القيام بأي أعمال أو تحقيق أي أهداف دون وجود المال. ويأتي دور المحاسبة المالية باعتبارها النظام المعلوماتي الذي يوفر معلومات مالية عن المنظمة لتتمكن من القيام بوظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات ومن ثم تحقيق أهدافها. وكأي علم فإن المحاسبة تتضمن العديد من المصطلحات التي ينبغي معرفتها حتى يمكن فهم ما تقدمه المحاسبة من معلومات.

### تهدف الإدارة المالية إلى:-

1. تحقيق الكفاءة والفعالية في استثمار الموارد المالية واستخدامها بما يكفل تحقيق أهداف الجمعية /المؤسسة .
2. توقع المشاكل المالية والاحتياط لها بما يلزم .
3. ضمان الالتزام بمتطلبات ولوائح الحكومة والممولين .
4. تقديم معلومات مالية ملائمة وموثوق بها لكل الاطراف ذات العلاقة بمايمكن هذه الاطراف من اتخاذ القرارات المناسبة .

### العلاقة بين الإدارة المالية والمحاسبة المالية ونظام الرقابة الداخلية:

تحتاج الإدارة المالية لتحقيق أهدافها إلى معلومات عن الجوانب المحاسبية لتستخدمها في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وهذه المعلومات توفرها المحاسبة. ويتطلب توفير هذه المعلومات من قبل المحاسبة وجود نظام يكفل إتمام معالجة المعاملات وتوفير المعلومات الملائمة بقدر مناسب من الموثوقية وفي الوقت المناسب.



# الوحدة الثانية

## المحاسبة المالية



«الوحدة الثانية»  
 «المحاسبة المالية ٢»

أهداف الوحدة الثانية: «

سوف يتمكن المشاركون في نهاية هذه الوحدة من:

1. تصحيح الأخطاء المحاسبية.
2. تعريف الإهلاك واحتسابه وفق طريقتي القسط الثابت والمتناقص، والقيام بالمعالجة المحاسبية له.
3. القيام بالتسويات الجردية للمقدمات والمستحقات وحسابات المدينين.
4. القيام بالتسويات الجردية للمخزون و الصندوق.



15 دقيقة

نشاط (3):



### تعليمات المدرب



- اطلب من المشاركين فتح صفحة النشاط والقيام بحل التمرين بشكل فردي.
- ناقش المشاركين النتائج التي توصلوا إليها.

ستتعرف من خلال هذا التمرين على الاخطاء المحاسبية وكيفية معالجتها محاسبيا وذلك من خلال مرحلتين :-

**عمل فردي :** انظر الى التمرين الموجود أدناه وقم بتحديد نوع الخطأ وبعد ذلك قم بعمل القيود المحاسبية التصحيحية اللازمة.

عند مراجعة الحسابات في 30/6/2010 م اتضح التالي :

- (1) في 14/3/2010 اشترت الجمعية مواد خام لصناعتها الحرفية بمبلغ 30.000 ريال نقداً، وقد قيد المحاسب هذه العملية بالدفاتر مرتين.
- (2) في 17/4/2010 حصلت الجمعية اشتراكات الأعضاء بمبلغ 7.500 ريال نقداً، واتضح أن المحاسب لم يقيد هذه العملية بالدفاتر.
- (3) في 30/5/2010 صرفت الجمعية مكافأة لأحد الموظفين بمبلغ 10.000 ريال نقداً، وقد أثبت المحاسب هذه العملية بمبلغ 1000 ريال نقداً.
- (4) في 2/6/2010 تم إجراء مصاريف إصلاح للسيارة بشيك بمبلغ 120.000 ريال وأثبتت كما يلي :

210.000 من ح/ السيارات

120.000 إلى ح/ البنك

والمطلوب إجراء القيود اللازمة لتصحيح الأخطاء السابقة.

**عمل جماعي :** ناقش مع المشاركين والمدرب النتائج التي تم التوصل اليها وتعرف على الاجابات الصحيحة .

## حل للتمرين

## 1- نوع الخطأ : خطأ تكرار

المعالجة المحاسبية تتم بعمل قيد عكسي لأحد القيدتين المتكررتين وعلى النحو التالي :-

30.000 من ح/ الصندوق

30.000 الى ح/ المواد الخام

## 2- نوع الخطأ : خطأ سهو أو نسيان

المعالجة المحاسبية تتم بعمل قيد لاثبات العملية

7500 من ح/ الصندوق

7500 الى ح/ إيرادات الاشتراكات

## 3- نوع الخطأ : خطأ حسابي (من الأخطاء الكتابية)

المعالجة المحاسبية تتم بعمل قيد عكسي للمبلغ الذي حصل فيه الخطأ ومن ثم عمل قيد محاسبي

بالمبلغ الصحيح

1000 من ح/ الصندوق

1000 الى ح/ المكافآت

ثم القيام بعمل قيد محاسبي بالمبلغ الصحيح

10000 من ح/ المكافآت

10000 الى ح/ الصندوق

## 4- نوع الخطأ :

## الخطأ الأول (حسابي):

كان الخطأ في المبلغ المدين حيث أثبت أنه 210.000 ريال في حين أن المبلغ الصحيح

120.000 ريال.

## الخطأ الثاني (فني ناتج عن جهل بالمبادئ المحاسبية):

تم الخلط بين المصروفات الإيرادية و المصروفات الرأسمالية فمصروف إصلاح السيارة هو

مصروف إيرادي طالما لم يذكر أنه يؤدي إلى زيادة عمر السيارة أو زيادة طاقتها الإنتاجية

وبالتالي يُثبت في ح/ مصروف السيارة ، ويكون التصحيح وفق الطريقة المطولت كما يلي:

أولاً إلغاء القيد الخطأ :

120.000 من ح/ البنك

210.000 إلى ح/ السيارات

إثبات القيد الصحيح:

120.000 من ح/ مصاريف السيارات

120.000 إلى ح/ البنك



#### تعليمات المدرب

- قسم المشاركين إلى مجموعات ثنائية.
- اطلب من المشاركين فتح صفحة النشاط والقيام بحل التمرين .
- ناقش المشاركين النتائج التي توصلوا اليها موضحاً كيفية الاحتساب الصحيح للإهلاك وكيفية استبعاد الخردة قبل عملية احتساب مصروف الإهلاك.

من خلال هذا النشاط ستتمكن من احتساب مصروف الإهلاك السنوي وفقاً لطريقة القسط الثابت بالإضافة أنك ستتعرف على كيفية استبعاد الخردة عند احتساب الإهلاك وذلك من خلال مرحلة واحدة :-

**عمل ثنائي:** قُم مع زميلك بحل التمرين التالي بشكل في المربع الخاص باحتساب مصروف الإهلاك ومن ذلك في صفحة النشاط الخاصة بالتمرين ومن ثم قُم بتعبئة الجدول الخاص باحتساب الإهلاك بعد ذلك ناقش المشاركين الحلول التي توصلت اليها وتعرف بواسطة المدرب على الحل الصحيح وكيفية الاحتساب الصحيح للإهلاك .

#### التمرين:

قامت جمعيتك في 1/7/2005م بشراء سيارة بمبلغ 2,200,000 ريال وقد قدر عمرها الإنتاجي 5 سنوات، من المتوقع أن تباع كخردة بمبلغ 200,000 ريال. احتسب مصروف الإهلاك السنوي للسيارة وفقاً لطريقة القسط الثابت، ثم قُم بتعبئة جدول الإهلاك التالي على مدى العمر الإنتاجي للسيارة (5 سنوات):

## حل التمرين

- 1- قُـم باستبعاد الخردة من قيمة السيارة  $2.200.000 - 200.000 = 2.000.000$
- 2- احتسب 6 اشهر من تاريخ شراء السيارة والخاصة بعام 2005 حيث سيكون مصروف الإهلاك لفترة 6 اشهر على النحو التالي :-  
 $200.000 = 12 / 6 \times 5 / 2.000.000$
- 3- احتساب مصروف الإهلاك لبقية السنوات عدا السنة الاخيرة عن سنه كامله وذلك على النحو الآتي  $400.000 = 5 / 2.000.000$ .
- 4- السنه الأخيرة ستكون فترة الانتفاع من السيارة هي 6 أشهر من بداية السنة حتى نهاية عُمر السيارة في 30 / 6 / 2010م كما يلي:  
 $200.000 = 12 / 6 \times 5 / 2.000.000$

التاريخ	تكلفة الأصل	الإهلاك السنوي	مجمع الإهلاك	القيمة الدفترية
1/7/2005م	2.200.000	0	0	0
31/12/2005م	2.200.000	200.000	200.000	2.000.000
31/12/2006م	2.200.000	400.000	600.000	1.600.000
31/12/2007م	2.200.000	400.000	1.000.000	1.200.000
31/12/2008م	2.200.000	400.000	1.400.000	800.000
31/12/2009م	2.200.000	400.000	1800.000	400.000
30/6/2010م	2.200.000	200.000	2000.000	200.000

مُلاحظات :

- مُجمع الإهلاك لسنة معينة = إهلاك نفس السنة + مجمع الإهلاك في نهاية العام السابق.
- القيمة الدفترية = تكلفة الأصل - مُجمع الإهلاك.
- القيمة الدفترية في السنة الأخيرة = قيمة الخردة أما إذا كانت قيمة الخردة تساوي صفر فإن القيمة الدفترية للسنة الأخيرة تساوي صفر.



## نشاط (5):



### تعليمات المدرب

- قُم بتوزيع المشاركين في مجموعات ثنائية واطلب منهم فتح صفحة النشاط والقيام بحل التمرين .
- ناقش المشاركين النتائج التي توصلوا اليها ووضح لهم الحل الصحيح.

### المعالجة المحاسبية للإهلاك:

ستتمكن من خلال هذا النشاط من إجراء القيود المحاسبية الخاصة بالإهلاك وإظهار تأثير ذلك على القوائم الختامية (قائمة الفائض / العجز+ قائمة المركز المالي).

**عمل ثنائي :** في النموذج الخاص بدفتر اليومية الظاهر أدناه قُم بإجراء القيود المحاسبية

الخاصة بمعالجة الإهلاك لعام 2008م في النشاط (4) ثم أظهر أثر ذلك على قائمة

الفائض / العجز وعلى قائمة المركز المالي في نهاية عام 2008م في المربع الخاص بذلك.

### قيود اليومية:

التاريخ	رقم صفحة الأستاذ	بيان	مبالغ دائنة	مبالغ مدينة
31/12/2008		من ح/ إهلاك السيارات		400.000
		إلى ح/ مجمع إهلاك السيارات	400.000	
31/12/2008		من ح/ قائمة الفائض أو العجز		400.000
		إلى ح/ إهلاك السيارات	400.000	

## الأثر على قائمة الفائض / العجز:-

بيان	جزئي	كلي
المصروفات الإدارية:		
إهلاك السيارات	400.000	

## الأثر على قائمة المركز المالي:-

بيان	تحليلي	جزئي
أصول ثابتة		
سيارات	2.200.000	
مجمع إهلاك السيارات	(1.400.000)	
		800.000



15 دقيقة

### نشاط (6):



#### تعليمات المدرب



- قسم المشاركين إلى مجموعات ثنائية.
- اطلب من المشاركين فتح صفحة النشاط والقيام بحل التمرين.
- ناقش المشاركين النتائج التي توصلوا إليها موضحاً كيفية احتساب الإهلاك وفق طريقة القسط المتناقص.

من خلال هذا النشاط ستتمكن من احتساب مصروف الإهلاك السنوي وفقاً لطريقة القسط المتناقص:-

**عمل ثنائي:** قُم مع زميلك بحل التمرين التالي في المربع الخاص باحتساب مصروف الإهلاك وذلك في صفحة النشاط الخاصة بالتمرين ثم قُم بتعبئة الجدول الخاص باحتساب الإهلاك وناقش المدرب الحل الذي توصلتم إليه وتعرف على الحل الصحيح.



( نفس التمرين السابق ولكن وفق طريقة القسط المتناقص )  
 قامت جمعيتك في 1/7/2005م بشراء سيارة بمبلغ 2,200,000 ريال وقد قدر عمرة الإنتاجي  
 5 سنوات، من المتوقع أن تباع كخردة بمبلغ 200,000 ريال.  
 احتسب مصروف الإهلاك السنوي للسيارة وفقاً لطريقة القسط المتناقص، ثم قم بتعبئة جدول  
 الإهلاك التالي على مدى العمر الإنتاجي للسيارة (5 سنوات):

### حل للتمرين

معدل إهلاك السيارة وفق طريقة القسط المتناقص =  $1/5 \times 100 = 20\%$   
 $20\% \times 2 = 40\%$

التاريخ	تكلفة الأصل	الإهلاك السنوي	مجموع الإهلاك	القيمة الدفترية
1/7/2005م	2,200,000	0	0	2,200,000
31/12/2005م	2,200,000	$40\% \times 2,200,000$ $440,000 = 12/6 \times$	440,000	1,760,000
31/12/2006م	2,200,000	$40\% \times 1,760,000$ $704,000 =$	1,144,000	1,056,000
31/12/2007م	2,200,000	$40\% \times 1,056,000$ $422,400 =$	1,566,400	633,600
31/12/2008م	2,200,000	$40\% \times 633,600$ $253,440 =$	1,819,840	380,160
31/12/2009م	2,200,000	$40\% \times 380,160$ $152,064 =$	1,971,904	228,096
30/6/2010م	2,200,000	$40\% \times 228,096$ $45,619.2 = 12/6 \times$	2,017,523.2	182,476.8

وفق طريقة القسط المتناقص لا يتم استبعاد قيمة الخردة عند احتساب الإهلاك وإنما يتم  
 احتساب الإهلاك على أساس القيمة الدفترية للأصل



30 دقيقة

نشاط (7):



### تعليمات المدرب



- قسم المشاركين إلى مجموعات ثلاثية واطلب منهم فتح الصفحة الخاصة بالنشاط والقيام بالإجابة عن المطلوب المحدد في التمرين أدناه.
- وزع على كل مجموعة ورق قلاب وأقلام مناسبة للكتابة والحل على أن تقوم كل مجموعة بعرض حلها بعد الانتهاء.
- ناقش مع المجموعات الحلول وصحح أي أخطاء.
- صور الحلول النموذجية ووزعها على المشاركين.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من القيام بالتسويات الجردية للمصروفات المقدمة والمستحقة سواء فيما يتعلق بقيود اليومية اللازمة وحسابات الأستاذ والتأثير على حساب الفائض أو العجز وقائمة المركز المالي وذلك من خلال عمل جماعي.

**عمل جماعي :** في مجموعات ثلاثية قُم بقراءة التمرين أدناه والإجابة عن النقاط المطلوبة وذلك في الورق القلاب الذي سيوزعه عليك المدرب، ثم اعرض الإجابات على المجموعات الأخرى والمدرب.

### التمرين:

في 31/12/2010م ظهرت الأرصدة التالية في ميزان مراجعة جمعية الوفاء:  
مصاريح مرتبات 330.000 ريال- مصروفات الدعاية والإعلان 630.000 ريال.  
أما المعلومات المتوافرة عن هذين الحسابين فكانت كما يلي:  
1- لم يتم صرف مرتبات شهر ديسمبر 2010م والتي بمبلغ 90.000 ريال.  
2- مصروفات الدعاية والإعلان تمثل حملة إعلانية لمدة ثلاث سنوات ابتداء من 1/1/2010م.  
المطلوب:

- 1- إجراء قيود التسوية والإقفال اللازمة في 31/12/2010م .
- 2- تصوير ح/ مصروفات المرتبات وح/ مصروفات المرتبات المستحقة وح/ مصروفات الدعاية والإعلان وح/ مصروفات الدعاية والإعلان المقدمة.
- 3- بيان الأثر على ح/ الفائض أو العجز عن السنة المالية المنتهية في 31/12/2010م وكذلك على الميزانية العمومية في نفس التاريخ.

## حل للتمرين

تمهيد:

1- مصروفات المرتبات المستحقة = 90,000 ريال.

مصروفات المرتبات الخاصة بعام 2010 م = ما تم سداده + المستحق = 90,000 + 330,000 = 420,000 ريال (وهو ما سيظهر في قائمة الفائض أو العجز)

ومصروف المرتبات المستحقة سيظهر في قائمة المركز المالي.

2- مصروف الدعاية والإعلان المسدد = 630,000 ريال

ما يخص السنة الواحدة =  $630,000 \div 3 = 210,000$  ريال

ما يخص عام 2010 م (ابتداءً من 1/1/2010 م) = 210,000 ريال (وهو ما سيظهر في قائمة الفائض أو العجز)

بقية المبلغ =  $630,000 - 210,000 = 420,000$  يمثل مصروفات دعاية وإعلان مقدمة وتظهر في قائمة المركز المالي.

قيود اليومية:

التاريخ	بيان	مبالغ دائنة	مبالغ مدينة
31/12	من ح/ مصاريف المرتبات إلى ح/ مصاريف مرتبات مستحقة إثبات مصاريف المرتبات المستحقة	90,000	90,000
31/12	من ح/ مصاريف الدعاية والإعلان المقدمة إلى ح/ مصاريف الدعاية والإعلان إثبات مصاريف الدعاية والإعلان المدفوعة مقدما	420,000	420,000
31/12	من ح/ الفائض أو العجز إلى مذكورين ح/ مصاريف المرتبات ح/ مصاريف الدعاية والإعلان إقفال مصاريف المرتبات والدعاية والإعلان في ح/ الفائض أو العجز	420,000 210,000	630,000

تصوير الحسابات في دفتر الأستاذ العام:

له	ح/المرتبآت	منه
	420,000 من ح/الفائض أو العجز	330,000 رصيد الميزان
		90,000 إلى ح/المرتبآت المستحقة
	<u>420,000</u>	<u>420,000</u>

له	ح/المرتبآت المستحقة	منه
	90,000 من ح/المرتبآت	90,000 رصيد مرحل
	<u>90,000</u>	<u>90,000</u>
	90,000 رصيد منقول دائن	

له	ح/مصرفو الدعاية والإعلان	منه
	420,000 من ح/مصرفو الدعاية والإعلان المقدم	630,000 رصيد الميزان
	210,000 من ح/الفائض أو العجز	
	<u>630,000</u>	<u>630,000</u>

له	ح/مصرفو الدعاية والإعلان المقدم	منه
	420,000 رصيد مرحل	420,000 إلى ح/مصرفو الدعاية والإعلان
	<u>420,000</u>	<u>420,000</u>
		420,000 رصيد منقول مدين

## الأثر على ح/ الفائض أو العجز

له	ح/ الفائض أو العجز	منه
		420,000 إلى ح/ مصروف المرتبات
		210,000 إلى ح/ مصروف الدعاية والإعلان

## الأثر على قائمة المركز المالي:

قائمة المركز المالي في 31/12/2010م

الأصول	الالتزامات وحقوق الملكية
أرصدة مدينة أخرى:	أرصدة دائنة أخرى:
420,000 مصروف دعاية وإعلان مقدم	90,000 مصروف مرتبات مستحقة



### تعليمات المدرب



- قسم المشاركين إلى مجموعات ثلاثية واطلب منهم فتح الصفحة الخاصة بالنشاط والقيام بالإجابة عن المطلوب المحدد في التمرين أدناه.
- وزع على كل مجموعة ورق قلاب وأقلام مناسبة للكتابة والحل على أن تقوم كل مجموعة بعرض حلها بعد الانتهاء.
- ناقش مع المجموعات الحلول وصحح أي أخطاء.
- صور الحلول النموذجية ووزعها على المشاركين.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من القيام بالتسويات الجردية للإيرادات المقدمة والمستحقة سواء فيما يتعلق بقيود اليومية اللازمة وحسابات الأستاذ والتأثير على حساب الفائض أو العجز وقائمة المركز المالي وذلك من خلال عمل جماعي.

**عمل جماعي:** في مجموعات ثلاثية قُم بقراءة التمرين أدناه والإجابة عن النقاط المطلوبة وذلك في الورق القلاب الذي سيوزعه عليك المدرب، ثم اعرض الإجابات على المجموعات الأخرى والمدرب.

### تمرين:

في 31/12/2010م ظهرت الأرصدة التالية في ميزان مراجعة جمعية الرحمة:  
ح/إيرادات تأجير الباص 120.000 ريال - ح/إيرادات الدورات التدريبية 520.000 ريال  
أما المعلومات المتوافرة عن هذين الحسابين فكانت كما يلي:  
1- إيرادات تأجير الباص الخاصة بالسنة = 144.000 ريال.  
2- يتضمن رصيد إيرادات الدورات التدريبية مبلغ 100.000 ريال خاصة بدورات ستقام في عام 2011م.  
المطلوب:

- 1- إجراء قيود التسوية والإقفال اللازمة في 31/12/2010م.
- 2- تصوير ح/ إيرادات تأجير الباص وح/ إيرادات تأجير الباص المستحقة وح/ إيرادات الدورات التدريبية وح/ إيرادات الدورات التدريبية المحصلة مقدماً.
- 3- بيان الأثر على ح/ الفائض أو العجز عن السنة المالية المنتهية في 31/12/2010م وكذلك على الميزانية العمومية في نفس التاريخ.

## حل للتمرين

تمهيد:

- (1) إيرادات تأجير الباص الخاص بالسنة = 144,000 (يظهر في ح/الفائض أو العجز)  
 إيراد تأجير الباص المحصل = 120,000 ريال  
 إيراد تأجير الباص المستحق = 120,000 - 144,000 = 24,000 ريال (يظهر في قائمة المركز المالي).
- (2) إيرادات الدورات التدريبية المحصلة = 520,000 ريال.  
 إيرادات الدورات التدريبية المحصلة مقدماً (تخص عام 2011م) = 100,000 ريال (تظهر في قائمة المركز المالي)  
 إيرادات الدورات التدريبية الخاصة بالسنة = 520,000 - 100,000 = 420,000 ريال (تظهر في ح/الفائض أو العجز).

قيود اليومية:

التاريخ	رقم صفحة الأستاذ	بيان	مبالغ دائنة	مبالغ مدينة
31/12		من ح/إيراد تأجير الباص المستحق إلى ح/ إيراد تأجير الباص إثبات إيراد تأجير الباص المستحق	24,000	24,000
31/12		من ح/إيراد الدورات التدريبية إلى ح/ إيراد الدورات التدريبية المقدمة إثبات إيراد الدورات التدريبية المحصلة مقدماً	100,000	100,000
31/12		من مذكورين ح/إيراد تأجير الباص ح/إيراد الدورات التدريبية إلى ح/ الفائض أو العجز إقفال الإيرادات في ح/ الفائض أو العجز	564,000	144,000 420,000

تصوير حسابات الأستاذ المطلوبة:

له	ح/إيراد تأجير الباص	منه
	رصيد الميزان 120,000	144,000 إلى ح/ الفائض أو العجز
	24,000 من ح/إيراد تأجير الباص المستحق	
	<u>144,000</u>	<u>144,000</u>

له	ح/إيراد تأجير الباص مستحق	منه
	رصيد مرحل 24,000	24,000 إلى ح/ إيراد تأجير الباص
	<u>24,000</u>	<u>24,000</u>
		24,000 رصيد منقول مدين

له	ح/إيراد الدورات التدريبية	منه
	رصيد الميزان 520,000	100,000 إلى ح/إيراد الدورات
		التدريبية المقدمة
		420,000 إلى ح/ الفائض أو العجز
	<u>520,000</u>	<u>520,000</u>

له	ح/إيراد الدورات التدريبية المقدمة	منه
	100,000 من ح/إيراد الدورات التدريبية	100,000 رصيد مرحل
	<u>100,000</u>	<u>100,000</u>
	100,000 رصيد منقول دائن	



الأثر على ح / الفائض أو العجز:

له	ح/الفائض أو العجز	منه
	144,000 من ح/إيراد تأجير الباص	
	420,000 من ح/إيراد الدورات التدريبية	

الأثر على قائمة المركز المالي:

قائمة المركز المالي في 31/12/2010م

الأصول	الالتزامات وحقوق الملكية
أرصدة مدينة أخرى:	أرصدة دائنة أخرى:
24,000 إيراد تأجير باص مستحق	100,000 إيراد دورات تدريبية مقدم



25 دقيقة



### تعليمات المدرب

- قسم المشاركين إلى مجموعات ثلاثية واطلب منهم فتح الصفحة الخاصة بالنشاط والقيام بالإجابة عن المطلوب المحدد في التمرين أدناه.
- وزع على كل مجموعة ورق قلاب وأقلام مناسبة للكتابة والحل على أن تقوم كل مجموعة بعرض حلها بعد الانتهاء.
- ناقش مع المجموعات الحلول وصحح أي أخطاء.
- صور الحلول النموذجية ووزعها على المشاركين.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من القيام بالتسويات الجردية لحساب المدينين سواء فيما يتعلق بقيود اليومية اللازمة وحسابات الأستاذ والتأثير على حساب الفائض أو العجز وقائمة المركز المالي وذلك من خلال عمل جماعي.

**عمل جماعي :** في مجموعات ثلاثية قم بقراءة التمرين أدناه والإجابة عن النقاط المطلوبة وذلك في الورق القلاب الذي سيوزعه عليك المدرب، ثم اعرض الإجابات على المجموعات الأخرى والمدرب.

### تمرين:

في 31/12/2010م كان رصيد المدينين (العملاء) لجمعية الامتياز الحرفية مبلغ 180.000 ريال وفي نفس التاريخ تقرر إعدام دين أحد العملاء بمبلغ 8.000 ريال، كما قررت الجمعية تكوين مخصص للديون المشكوك في تحصيلها مبلغ 20.000 ريال.

المطلوب:

- 1- إجراء قيود اليومية اللازمة لما سبق.
- 2- تصوير ح/ المدينين (العملاء)، ح/ الديون المعدومة، ح/ مخصص الديون المشكوك في تحصيلها، ح/ مصروف الديون المشكوك في تحصيلها.
- 3- بيان الأثر على ح/ الفائض أو العجز عن السنة المالية المنتهية في 31/12/2010م وعلى الميزانية العمومية في نفس التاريخ.

## حل للتمرين

قيود اليومية:

التاريخ	رقم صفحة الأستاذ	بيان	مبالغ دائنة	مبالغ مدينة
31/12		من ح/ الديون المدومة إلى ح/ المدينين (العملاء) العميل..... إعدام دين أحد العملاء في نهاية العام	8.000	8,000
31/12		من ح/ مصروف الديون المشكوك في تحصيلها إلى ح/ مخصص الديون المشكوك في تحصيلها تكوين مخصص للديون المشكوك في تحصيلها	20,000	20,000
31/12		من ح/ الفائض أو العجز إلى مذكورين ح/ الديون المدومة ح/ مصروف الديون المشكوك في تحصيلها إقفال الديون المدومة ومصروف الديون المشكوك في تحصيلها في ح/ الفائض أو العجز	8.000 20,000	28,000

تصوير الحسابات اللازمة:

له	ح/المدينين (العملاء)	منه
	8,000 من ح/الديون المعدومة	180,000 رصيد الميزان
	172,000 رصيد مرحل	
	<u>180,000</u>	<u>180,000</u>
		172,000 رصيد منقول مدين

له	ح/الديون المعدومة	منه
	8,000 من ح/الفائض أو العجز	8,000 إلى ح/المدينين
	<u>8,000</u>	<u>8,000</u>

له	ح/مخصص الديون المشكوك في تحصيلها	منه
	20,000 من ح/مصرف الديون المشكوك في تحصيلها	20,000 رصيد مرحل
	<u>20,000</u>	<u>20,000</u>
	20,000 رصيد منقول دائن	

له	ح/مصرف الديون المشكوك في تحصيلها	منه
	20,000 من ح/الفائض أو العجز	20,000 إلى ح/مخصص الديون المشكوك في تحصيلها
	<u>20,000</u>	<u>20,000</u>

الأثر على ح/ الفائض أو العجز:

له منه ح/ الفائض أو العجز عن السنة المنتهية في 31/12/2010 م

8.000 إلى ح/ الديون المدومة
20.000 إلى ح/ مصروف الديون
المشكوك في تحصيلها

الأثر على قائمة المركز المالي:

قائمة المركز المالي في 31/12/2010 م

الأصول	الالتزامات وحقوق الملكية
أصول متداولة:	
المدينون 172,000	
مخصص الديون (20,000)	
المشكوك في تحصيلها	
<hr/>	
152,000	



25 دقيقة

## نشاط (10):



## تعليمات المدرب



- قسم المشاركين إلى مجموعات ثلاثية واطلب منهم فتح الصفحة الخاصة بالنشاط والقيام بالإجابة عن المطلوب المحدد في التمرين أدناه.
- وزع على كل مجموعة ورق قلاب وأقلام مناسبة للكتابة والحل على أن تقوم كل مجموعة بعرض حلها بعد الانتهاء.
- ناقش مع المجموعات الحلول وصحح أي أخطاء.
- صور الحلول النموذجية ووزعها على المشاركين.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من القيام بالمعالجة المحاسبية للمخزون وحركة البضاعة وفق نظامي الجرد الدوري والجرد المستمر.

**عمل جماعي :** في مجموعات ثلاثية قم بقراءة التمرين أدناه والإجابة عن النقاط المطلوبة وذلك في الورق القلاب الذي سيوزعه عليك المدرب، ثم اعرض الإجابات على المجموعات الأخرى والمدرب.

## تمرين (أ):

- 1- في 1/1/2010م كانت البضاعة الموجودة في مخازن جمعية الامتياز بكمية قدرها 50 قطعة وبقيمة 80.000 ريال.
  - 2- في 4/1/2010م قامت جمعية الامتياز بشراء بضاعة (150 قطعة) بمبلغ 240.000 ريال، سددت قيمتها بشيك .
  - 3- وفي 17/1/2010م قامت الجمعية برد 10 قطع غير مطابقة للمواصفات قيمتها 16.000 ريال بشيك.
  - 4- في 25/1/2010م قامت جمعية الامتياز ببيع 100 قطعة من المنتج الذي تتعامل به لأحد المحلات التجارية (الحرية) بمبلغ 260.000 ريال على الحساب.
  - 5- في 28/1/2010م قام محل الحرية برد 5 قطع من المنتجات الحرفية المشتراة من الجمعية وقيمتها 13.000 ريال.
- المطلوب: (الجمعية تتبع نظام الجرد المستمر)
1. إجراء قيود اليومية اللازمة لحركة البضاعة (المبيعات والمشتريات ومردوداتها).
  2. تحديد قيمة مخزون نهاية المدة من خلال تصوير ح/المخزون.

## حل للتمرين

قيود اليومية:

التاريخ	رقم صفحة الأستاذ	بيان	مبالغ دائنة	مبالغ مدينة
1/4		من ح/ المخزون إلى ح/ البنك إثبات البضاعة المشتراة	240,000	240,000
1/17		من ح/ البنك إلى ح/ المخزون إثبات مردودات المشتريات بشيك	16,000	16,000
1/25		من ح/ تكلفة المبيعات إلى ح/ المخزون إثبات تكلفة البضاعة المباعة	160,000	160,000
1/25		من ح/ المدينين (محلات الحرية) إلى ح/ المبيعات إثبات المبيعات على الحساب	260,000	260,000
1/28		من ح/ مردودات المبيعات إلى ح/ المدينين (محلات الحرية) إثبات مردودات المبيعات الآجلة	13,000	13,000
1/28		من ح/ المخزون إلى ح/ تكلفة المبيعات إثبات إرجاع مردودات المبيعات إلى المخازن بالتكلفة	8,000	8,000

له	ح/المخزون	منه
		8,000 رصيد أول المدة
16,000 من ح/البنك		240,000 إلى ح/البنك
160,000 من ح/تكلفة المبيعات		8,000 إلى ح/تكلفة المبيعات
80,000 رصيد مرحل		
	<u>256,000</u>	<u>256,000</u>
		80,000 رصيد منقول مدين
		(يظهر في قائمة المركز المالي ضمن الأصول المتداولة)

### تمرين (٢) نظام الجرد الدوري:

- 1- في 1/1/2010م كانت قيمة البضاعة الموجودة في مخازن جمعية الامتياز 80,000 ريال.
- 2- في 3/5/2010م قامت جمعية الامتياز بشراء بضاعة بمبلغ 240,000 ريال، سددت قيمتها بشيك.
- 3- في 13/5/2010م قامت الجمعية برد بضاعة غير مطابقة للمواصفات قيمتها 16,000 ريال بشيك.
- 4- في 22/5/2010م قامت جمعية الامتياز ببيع بضاعة لمحلات الفداء التجارية بمبلغ 260,000 ريال على الحساب.
- 5- في 29/5/2010م قام المحل التجاري برد بضاعة من المشتراة من الجمعية وقيمتها 13,000 ريال.

المطلوب: (الجمعية تتبع نظام الجرد الدوري)

1. إجراء قيود اليومية اللازمة لحركة البضاعة (المشتريات والمبيعات ومردوداتها)
2. إجراء قيد اليومية اللازم لإثبات مخزون نهاية المدة وفق نظام الجرد الدوري علماً بأن كمية بضاعة نهاية المدة = 15 قطعة بقيمة قدرها 39,000 ريال.
3. إجراء قيد اليومية اللازم لإقفال مخزون بداية المدة.



## حل للتمرين

قيود اليومية:

التاريخ	رقم صفحة الأستاذ	بيان	مبالغ دائنة	مبالغ مدينة
3/5		من ح/ المشتريات إلى ح/ البنك إثبات البضاعة المشتراة	240.000	240.000
13/5		من ح/ البنك إلى ح/ مردودات المشتريات إثبات مردودات المشتريات بشيك	16.000	16.000
22/5		من ح/ المدينين (محلات الفداء) إلى ح/ المبيعات إثبات المبيعات على الحساب	260.000	260.000
29/5		من ح/ مردودات المبيعات إلى ح/ المدينين (محلات الفداء) إثبات مردودات المبيعات الآجلة	13.000	13.000
31/12		من ح/ المخزون إلى ح/ الفائض أو العجز إثبات مخزون نهاية المدة	39.000	39.000
31/12		من ح/ الفائض أو العجز إلى ح/ المخزون (مخزون بداية المدة) إقفال مخزون أول المدة	80.000	80.000

ملاحظة: يظهر مخزون نهاية المدة بمبلغ 80.000 ريال في قائمة المركز المالي في نهاية العام ضمن الأصول المتداولة.



## النقدية بالصدوق: أولاً عجز الصدوق

نشاط (11):



### تعليمات المدرب



- قسم المشاركين إلى مجموعات ثنائية واطلب منهم فتح الصفحة الخاصة بالنشاط والقيام بالإجابة عن المطلوب المحدد في التمرين أدناه.
- قُم بحل التمرين على اللوح بإشراف المتدربين.
- صور الحلول النموذجية ووزعها على المشاركين.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من القيام بالمعالجة المحاسبية اللازمة لتسوية حساب الصدوق في حالة وجود عجز.

**عمل جماعي:** في مجموعات ثنائية قُم بقراءة التمرين أدناه والإجابة عن النقاط المطلوبة وذلك في المكان المخصص في دليل المتدرب لديك، ثم شارك المدرب في الحل على اللوح.

### تمرين:

1- أظهر ميزان المراجعة لجمعية الأمل في 31/12/2010 م رصيد الصدوق بمبلغ 575.000 ريال، وعند الجرد في نفس التاريخ كانت نتيجة الجرد الفعلي للصدوق 545.000 ريال. وبعد البحث والمراجعة للمستندات أتضح أن أسباب العجز انحصرت في الآتي:

- 1- 22.000 ريال قيمة فاتورة مبيعات نقدية قيدت مرتين.
- 2- 3.000 ريال قيمة فاتورة قرطاسية لم تقيد في الدفاتر.
- 3- 5.000 ريال تم تحميلها أمين الصدوق.

المطلوب:

1. إجراء القيود اللازمة لتسوية حساب الصدوق.
2. تصوير ح/الصدوق، ح/ العجز في الصدوق.

## حل للتمرين

قيود اليومية:

التاريخ	رقم صفحة الأستاذ	بيان	مبالغ دائنة	مبالغ مدينة
31/12		من ح/العجز في الصندوق إلى ح/ الصندوق إثبات عجز الصندوق	30,000	30,000
31/12		من ح/ المبيعات إلى ح/العجز في الصندوق إلغاء قيد المبيعات المكرر	22,000	22,000
31/12		من ح/ القرطاسية إلى ح/ العجز في الصندوق إثبات شراء قرطاسية لم تثبت في حينه	3,000	3,000
31/12		من ح/ أمين الصندوق إلى ح/ العجز في الصندوق تحميل أمين الصندوق بمبلغ من العجز	5,000	5,000

حسابي الصندوق والعجز في الصندوق:

له	ح/الصندوق	منه
	30,000 من ح/العجز في الصندوق	8,000
	545,000 رصيد مرحل	575,000 رصيد الميزان
	<u>575,000</u>	<u>575,000</u>
		545,000 رصيد منقول مدين

له	ح/العجز في الصندوق	منه
	22,000 من ح/المبيعات	
	3,000 من ح/القرطاسية	
	5,000 من ح/أمين الصندوق	
	<u>30,000</u>	<u>30,000</u>
		30,000 إلى ح/الصندوق



## مُلخّص الوحدة

### • الأخطاء المحاسبية:

قد تؤثر على ميزان المراجعة وقد لا تؤثر على ميزان المراجعة.

قد تحدث بقصد وقد تحدث بدون قصد.

وهي: أخطاء الحذف وأخطاء الإضافة (التكرار)، أخطاء كتابية، أخطاء التوجيه المحاسبي (الأخطاء الفنية)

### • الإهلاك:

هو النقص التدريجي في قيمة الأصول الثابتة نتيجة الاستخدام ومضي المدة.

ومن الطرق المستخدمة لاحتساب الإهلاك طريقة القسط الثابت، طريقة القسط المتناقص.

### المقدمات والمستحقات:

الإيرادات والمصروفات التي يجب أن تظهر في قائمة الفائض أو العجز هي الإيرادات والمصروفات التي تخص السنة، وتعديل الإيرادات المحصلة والمصروفات المسددة الظاهرة في ميزان المراجعة من خلال قيود التسوية للوصول إلى ما يخص السنة.

### حسابات المدينون:

- يتم تسوية حسابات المدينين باستبعاد الديون المدومة منها، وتعد الديون المدومة خسارة تقفل في قائمة الفائض أو العجز.

- يتم تكوين مخصص لمواجهة الديون المشكوك في تحصيلها ويظهر في قائمة المركز المالي مطروحاً من المدينين للوصول إلى الديون الجيدة.

### المخزون:

- يتم معالجة المخزون وحركة البضاعة وفق أحد نظامين: الجرد الدوري، الجرد المستمر.

- وفق نظام الجرد الدوري لا توجد سجلات منتظمة لحركة المخزون.

- وفق نظام الجرد المستمر توجد سجلات منتظمة لحركة المخزون.

### الصندوق:

- يتم الجرد الفعلي للصندوق بغرض التحقق من صحة الرصيد الدفترية له، وفي حالة وجود

أي فروق بين الرصيد الدفترية والفعلي (عجز أو زيادة) يتم تسويتها.

- العجز إما أن يكون بسبب أخطاء محاسبية وتعالج بتصحيحها أو أن يكون لأسباب أخرى

ويحمل على أمين الصندوق أو تتحمله الجمعية/ المؤسسة كخسارة.

- الزيادة تكون ناشئة عن أخطاء محاسبية وتعالج بتصحيحها.





**الوحدة الثالثة**  
**نظام الرقابة الداخلية**  
**كأساس لتعزيز الشفافية**



## «الوحدة الثانية»

## ”نظام الرقابة الداخلية كأساس لتعزيز الشفافية“

## أهداف الوحدة الثانية: «

- أن يقوم المشاركون في نهاية هذه الوحدة :
1. بتعريف الرقابة الداخلية وذكر أهدافها .
  2. بتعداد عناصر ( مكونات ) الرقابة الداخلية.
  3. بتبني الإرشادات الخاصة بإقامة نظام رقابة داخلي فعال.
  4. بذكر البنود الواردة في اللائحة التنظيمية المالية وإعداد لائحة تنظيمية مالية لجمعيتهم / مؤسستهم.



7 دقائق

## [ الرقابة الداخلية ]

نشاط (12):



### تعليمات المدرب



- قُم بتوزيع أقلام وكروت على المشاركين واطلب منهم كتابة تعريف الرقابة الداخلية على الكرت.
- اطلب من المشاركين لصق تعريف الرقابة الداخلية في لوحة منفصلة.
- استخلص مع المشاركين التعريف الصحيح للرقابة الداخلية وناقشهم في التعريف.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على مفهوم الرقابة الداخلية وذلك على مرحلتين:

**عمل فردي:** من وجهة نظرك اكتب تعريف للرقابة الداخلية على الكرت الذي أمامك.

**حوار جماعي:** ناقش مع المشاركين والمدرب هذا التعريف.

### الرقابة الداخلية هي:

عملية متكاملة يتم تنفيذها بواسطة إدارة الجمعية/ المؤسسة والعاملين بها ويتم تصميمها لتقديم تأكيد معقول (مناسب) حول صحة المعلومات المحاسبية التي تقدمها الجمعية/ المؤسسة والمحافظة على أصولها وتحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء والالتزام بالقوانين والأنظمة.



7 دقائق

نشاط (13):



### تعليمات المدرب



- اطلب من المشاركين فتح صفحة النشاط وتعبئة الجدول بشكل فردي وفق التعليمات المدونة في أعلى النشاط والذي من خلاله سيتعرف المشاركون على أهداف الرقابة الداخلية.
- ناقش النتائج التي توصل إليها المشاركون ووضح الأهداف الصحيحة للرقابة الداخلية.

ستميز من خلال هذا النشاط أهداف الرقابة الداخلية للجمعية/ المؤسسة. يتكون هذا النشاط من جزء واحد فقط.

**عمل فردي:** حدد أي من العبارات التالية تمثل أهدافاً للرقابة الداخلية وذلك بوضع إشارة

( / ) في المربع المناسب:

ليس هدف	هدف	العبارة
	✓	ضمان منع الاختلاسات.
✓		إعداد التقارير المالية.
	✓	المحافظة على أصول الوحدة ومعلوماتها.
✓		إثبات كافة المقبوضات المالية.
	✓	تحقيق الفعالية والكفاءة في التشغيل.
	✓	إلزام الجمعية/ المؤسسة والعاملين فيها بالقوانين والأنظمة النافذة.
✓		تحديد المسؤوليات.
	✓	توفير الدقة والموثوقية وملاءمة التوقيت في المعلومات.

### الأهداف العامة للرقابة الداخلية :

- حماية أصول الجمعية/ المؤسسة ومعلوماتها من السرقة والفقء والاستخدام غير الملائم.
- تحقيق الفعالية والكفاءة في التشغيل حيث يكون استخدام الموارد محققاً للمخرجات والأهداف المطلوبة وبقدر أقل من التكاليف.
- توفير الموثوقية وملاءمة التوقيت في المعلومات التي يتم التقرير عنها للأطراف الداخلية كالإدارة ولجنة التدقيق والمدقق الداخلي وكذا للأطراف الخارجية المختلفة الأمر الذي يمكن هذه الأطراف من اتخاذ قرارات رشيدة.
- التزام الجمعية/ المؤسسة والعاملين فيها بالقوانين والأنظمة النافذة وكذا بالسياسات واللوائح والخطط الموضوعية الأمر الذي يزيد من فعالية وكفاءة الأنشطة في الجمعية/ المؤسسة وهو أمر مهم لضمان نجاحها وتطورها ولضمان حقوق الأطراف ذات العلاقة بالجمعية/ المؤسسة من مساهمين ودائنين وممولين وغيرهم.

## (الرقابة الداخلية)



نشاط (14):



### تعليمات المدرب



- قسم المشاركين إلى مجموعات ثلاثية.
- اطلب من المشاركين فتح صفحة النشاط وتعبئة الجدول بشكل مجموعات ثلاثية وفق التعليمات المدونة في أعلى النشاط والذي من خلاله سيتعرف المشاركون على المفاهيم التي تتحكم في نظام الرقابة الداخلية.
- قُم بعد المناقشة مع المشاركين بتوضيح المفاهيم الصحيحة التي تتحكم في نظام الرقابة الداخلية .

ستتعرف من خلال هذا النشاط على المفاهيم التي تتحكم في نظام الرقابة الداخلية وذلك على مرحلة واحدة:

**حوار جماعي :** في مجموعات ثلاثية قُم بقراءة العبارات التالية وحدد مدى صحتها أو خطأها وناقشها مع المدرب.

• الرقابة الداخلية ليست مسئولية الادارة بل مسئولية الموظفين وحدهم .

العبارة خاطئة لأن الرقابة الداخلية مسئولية الإدارة فهي المعنية بإقامة النظام وتشغيله ودفع التكاليف المرتبطة بذلك مع مراعاة أهمية إشراك الموظفين في إقامة وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية .

• الرقابة الداخلية تحقق تأكيد 100% بعدم وجود أخطاء أو تجاوزات.

العبارة خاطئة لأن نظام الرقابة الداخلية يقدم تأكيد معقول بعدم وجود أخطاء أو تجاوزات وليس تأكيد كامل لأن نظام الرقابة الداخلية يرتبط بمعيار العائد والتكلفة أثناء تصميم وتشغيل النظام بالإضافة إلى أنه عمل بشري ومن ثم فوجود أخطاء بشرية فيه أمر وارد كما أن تواطؤ الموظفين يحد من مقدرة نظام الرقابة الداخلية على تقديم تأكيد مطلق بتحقيق أهداف الرقابة الداخلية.

• إذا وجد التواطؤ بين الموظفين قلت فعالية الرقابة الداخلية.  
العبارة صحيحة حيث لا يستطيع نظام الرقابة الداخلية اكتشاف الأخطاء والتجاوزات إذا حدث تواطؤ بين الموظفين بسبب أن نظام الرقابة الداخلية مبني على الفصل بين المهام فكل عملية تقريباً تتم من خلال أكثر من طرف بحيث يراقب كل طرف منها عمل الأطراف الأخرى .

• عند إقامة نظام رقابة داخلية فإن ما يتم التركيز عليه هو منفعة هذا النظام مهما كلف.

العبارة خاطئة حيث يجب على الإدارة عند تصميم نظام الرقابة الداخلية المقارنة بين تكلفة تصميم وتنفيذ النظام و العائد المتوقع منه بشكل دقيق فبعض الجمعيات والمؤسسات تنفق مبالغ طائلة في إعداد وتصميم نظام رقابة داخلي فعال ولكن عند مقارنته تكلفته هذا النظام بنشاط الجمعية أو المؤسسة ودخلها والمنافع المتوقعة منه نجد ان التكاليف تفوق المنافع وبالتالي عدم جدوى هذا النظام .



### نشاط (15):

#### تعليمات المدرب



- اطلب من المشاركين فتح صفحة النشاط وتعبئة الفراغ جوار كل مكون من مكونات الرقابة الداخلية وفق التعليمات المدونة في أعلى النشاط والذي من خلاله سيتعرف المشاركون على تعريف كل مكون . وما يتضمنه من مكونات فرعية  
- قُم بتوضيح التعاريف الصحيحة لمكونات نظام الرقابة الداخلية والمكونات الفرعية لكل مكون .

ستتعرف من خلال هذا النشاط على المكونات الخمسة للرقابة الداخلية :

**عمل فردي :** ضع تعريف لمكونات نظام الرقابة الداخلية الواردة في الصفحة المقابلة .  
**حوار جماعي :** ناقش مع المشاركين والمدرب هذه التعريفات .

## ١. بيئة الرقابة :

هي البيئة الرقابية التي تعمل فيها الجمعية/المؤسسة والتي تقدم الأساس الذي تقوم عليه كل المكونات أو العناصر الأخرى التي تركز عليها الرقابة الداخلية وتعكس شفافية الجمعية/المؤسسة. وتتكون البيئة الرقابية في الجمعية/المؤسسة من التالي :-

- 1- النزاهة الشخصية والمهنية القيم الأخلاقية في كل الأوقات من خلال جميع أجزاء الجمعية/المؤسسة أثناء تادية عملها .
- 2- اسلوب الإدارة العليا ( فلسفة الإدارة وكيفية تادية اعمالها ( الشفافية ) .
- 3- الهيكل التنظيمي .(وضوح العلاقة بين كافة الوظائف ووجود توصيف وظيفي واضح)
- 4- سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على تعيين الكفاءات من العاملين ممن يتمتعوا بالأمانة و النزاهة والمحافظة على هذه الكفاءات وتدريبها.

## ٢. تحليل الخطر:

عملية تقييم المخاطر هي عملية التعرف على المخاطر التي تواجهها الجمعية/المؤسسة وتحليلها وعمل الحلول أو الاستجابة المناسبة لها لضمان عدم تأثر أنشطة الجمعية/المؤسسة بهذه المخاطر. ويوجد اربعة أنواع من الاستجابة للخطر وهي :-

- |          |   |
|----------|---|
| التحويل  | 0 |
| المعالجة | 0 |
| القبول   | 0 |
| الأنهاء  | 0 |

وهذه الاستجابات الاربع تعتبر معالجة للخطر وهي الاكثر ملاءمة لأن الرقابة الداخلية الفعالة تعتبر آلية رئيسية لمعالجة الخطر .

## ٣. أنشطة الرقابة :

تمثل أنشطة الرقابة السياسات والإجراءات الموضوعية للتعامل مع المخاطر لإنجاز أهداف الجمعية/المؤسسة وحتى تتحقق فعالية أنشطة الرقابة فإنها يجب أن تكون مناسبة وتعمل بشكل متسق ووفقا للخطة خلال الفترة ويجب أن تكون فعالة من ناحية التكلفة و أن تكون شاملة ومعقولة وتعمل أنشطة الرقابة في جميع المستويات بالجمعية/المؤسسة وفي كل الوظائف وتحدد أنشطة الرقابة من خلال التالي :-

- 1 - فصل المهام ( التسجيل - الحيازة - الاعتماد - الرقابة )
- 2- اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية الأصول والسجلات والدفاتر واستخدامها بالشكل الصحيح .
- 3- عمليات فحص ومراجعة الأداء التشغيلي للأنشطة والعمليات .
- 4- وجود الترخيص الملائم للعمليات والأنشطة.

## ع. المعلومات والتوصيل :

يجب أن يعمل نظام المعلومات المحاسبية على إصدار وتقديم التقارير اللازمة للمستخدمين الداخليين بمختلف مستوياتهم التنظيمية وكذا المستخدمين الخارجيين بمختلف فئاتهم على أن تتسم هذه التقارير بملاءمتها للمستخدمين وبموثوقيتها ووقيتها وعليه فيجب أن يصمم نظام المعلومات المحاسبية بالشكل الذي يلي ذلك وبما يحفظ مكونات نظام الرقابة الداخلية وتعتبر المعلومات والاتصال ضرورية لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية.

## و. المتابعة :

يجب متابعة نظم الرقابة الداخلية لتقييم جودة أداء النظام عبر الزمن ويتم إنجاز المتابعة من خلال الأنشطة الروتينية وعمليات التقييم المنفصلة أو مزيج من ذلك.



## نشاط (16):



### تعليمات المدرب



- اطلب من المشاركين فتح صفحة النشاط وكتابة الإرشادات الخاصة بإقامة نظام الرقابة الداخلية وفق التعليمات المدونة في أعلى النشاط والذي من خلاله سيتعرف المشاركون على الأسس الصحيحة لإقامة نظام رقابة داخلية فعال.
- قُم بتوضيح الأسس الصحيحة لإقامة نظام رقابة داخلية فعال.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على الإرشادات الخاصة بإقامة نظام رقابة داخلية فعال وذلك على مرحلتين:-

**عمل فردي:** من وجهة نظرك قُم بكتابة الإرشادات الضرورية والخاصة بإقامة نظام رقابة داخلية فعال.

**حوار جماعي:** ناقش مع المدرب وبقية المشاركين الإرشادات الخاصة بإقامة نظام رقابة داخلية فعال.

### إرشادات إقامة نظام الرقابة الداخلية

- 1- لا ينبغي أن يكون شخص مسئول عن عملية معينة بكاملها.
- 2- يجب أن تكون المسئولية محددة تحديداً دقيقاً.
- 3- من الضروري اختيار الأفراد وتدريبهم بعناية.
- 4- ينبغي تناوب الأفراد على الوظائف أو الأعمال كلما كان ذلك ممكناً.
- 5- ينبغي أن يحصل المسئولين عن عهد أو مسئوليات محددة بالجمعية/ المؤسسة على إجازاتهن السنوية بانتظام وأن يحل محلهم أفراد بديلون.
- 6- يجب أن يكون هناك نظام للحوافز والمكافآت.
- 7- يجب أن يتم تشكيل لجان دائمة لعمليات الجرد والفحص والمعاينة على أن تقوم كل لجنة بوضع خطتها السنوية.
- 8- يعرض على الهيئة الإدارية كل شهر حساب يتضمن بيانات شاملة عن الإيرادات والمصروفات.
- 9- يُحدد من قبل إدارة الجمعية/ المؤسسة الموظفين الذين يعهد إليهم بالعهد أو السلف المستديمة.
- 10- تفعيل ادارة المراجعة الداخلية في الجمعية/ المؤسسة.





7 دقائق

## نشاط (17):



### تعليمات المدرب



- اطلب من المشاركين فتح صفحة النشاط وحل التمرين بشكل فردي وفق التعليمات المدونة في أعلى النشاط والذي من خلاله سيميز المشاركون بعض الأحكام التي تعتبر تفصيلاً لإرشادات إقامة نظام رقابة داخلية فعال.
- ناقش النتائج التي توصل إليها المشاركون واعررض الإجابات الصحيحة.

ستميز من خلال هذا النشاط بعض الأحكام التي تعتبر تفصيلاً لإرشادات إقامة نظام رقابة داخلية فعال.

**عمل فردي:** حدد مدى صحة كل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة ( / ) في المربع المناسب ثم اذكر الوضع الصحيح في حالة ما إذا كان الوضع القائم خطأ.

العبارة	مدى صحة الوضع القائم	التصحيح
يقوم أمين الصندوق بالتوقيع على الشيكات.	خاطئ	تمثل مهمة أمين الصندوق احدى مهام الحيازة والتي لا يجوز ان يجمع معها وظيفة الاعتماد والترخيص.
يقوم المحاسب بالاحتفاظ بالنقدية وبأصول أخرى.	خاطئ	يحظر على المحاسب حيازة اي اصول تطبيقاً لمبدأ الفصل بين المهام
يتم القيام بجرد الصندوق دورياً وبشكل مفاجئ خلال العام.	صحيح	
يقوم المحاسب بتسجيل واعتماد القيود والصرف من المخازن.	خاطئ	يجب الفصل بين المهام الخاصة بالتسجيل والاعتماد والصرف من المخازن
لا توجد سجلات تحليلية للأصول الثابتة.	خاطئ	ينبغي الاحتفاظ بسجلات تحليلية للأصول الثابتة منعاً للتلاعب بها ولكي يمكن إدارتها بصورة صحيحة.
أحد أعضاء لجنة الرقابة والتفتيش لديه وظيفة تنفيذية في الجمعية/ المؤسسة.	خاطئ	لا يجوز الجمع بين المهام التنفيذية والمهام الرقابية.
يتم الصرف لصندوق المصروفات الثرية قبل تصفية العهدة السابقة.	خاطئ	يجب تصفية العهدة السابقة وتقديم المستندات الخاصة بها ثم صرف عهدة جديدة.



15 دقيقة

## نشاط (18):



## تعليمات للمدرب:



- قُم بفتح نقاش مع المشاركين عن أجزاء اللائحة المالية التي يعملون بها في جمعياتهم ومؤسساتهم .
- قُم بعرض تلخيص لقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية للعام 2001 وما يتضمنه من أجزاء رئيسية لللائحة المالية وما هو المفترض تطبيقه.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهم أجزاء اللائحة المالية وسيتم ذلك من خلال مرحلتين:-

**عمل فردي:** اذكر أجزاء اللائحة المالية المطبقة في جمعيتك / مؤسستك وناقش مآكته مع بقية المشاركين .

**حوار جماعي :** ناقش مع المدرب وبقية المشاركين الاطار العام لللائحة المالية طبقاً للمادة (25) من قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية لعام 2001.

أولاً: الأساس القانوني في إعداد اللائحة المالية:

نصت الفقرة (ج) من المادة (25) من قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية 2001 في اليمن على حق الجمعية العمومية في مراجعة البيانات المالية وإقرار الموازنة السنوية والحساب الختامي. كما ورد في الفصل الرابع من نفس القانون من المادة (39) وحتى المادة (43) الخطوط العريضة التي تبين سير العمليات المالية والاحتفاظ بالسجلات والوثائق المالية ، كما يبين القانون بعض ملامح الوظائف المالية بين رئيس الجمعية/ المؤسسة والأمين العام والمسئول المالي، كما نصت المادة (4) بند رقم 4 على أنه يجب أن يكون لدى الجمعية/ المؤسسة عقد تأسيس ونظام أساسي يتضمن كل شؤونها التنظيمية والمالية والإدارية ومن ضمنها الموارد المالية للجمعية أو المؤسسة وأوجه استخدامها والتصرف فيها. ونصت المادة (30) على أن يكون للجمعية أو المؤسسة هيئة إدارية تنتخب من قبل الجمعية العمومية في حال الجمعيات أو تعين من قبل المؤسسين في حال المؤسسات وتتكون من خمسة أعضاء على الأقل، تمارس عدداً من الاختصاصات منها مراجعة البيانات المالية وإقرار الموازنة التقديرية وعرضها على الجمعية العمومية في الجمعيات أو المؤسسين في المؤسسات للمصادقة عليها.

كما توضح المادة (4) الإعفاءات الضريبية والميزات المالية التي تتمتع بها الجمعيات والمؤسسات الأهلية. والمادة (43) والتي تحدد مدة حفظ السجلات المالية بفترة 9 سنوات، إضافة إلى المادة (46) ومادة (68) ومادة (78) والتي توضح العقوبات الخاصة بالمخالفات المالية.

ونظراً لعدم تفصيل القانون للمهام والاختصاصات والإجراءات المالية المختلفة، أصبح لزاماً على المنظمات الأهلية إعداد اللوائح المالية تفصيلاً لأعمالها حتى تتجنب التداخل في الاختصاصات المالية.

ثانياً: الأجزاء الرئيسية لللائحة المالية:

أ. الأحكام العامة ( التمهيدية):

وفيها يتم توضيح نطاق سريان هذه اللائحة، هل يكون على المركز الرئيس للجمعية/ المؤسسة، أو على جميع فروعها ومشاريعها إذا وجدت.

كما يشار إلى العلاقة في الوظيفة المالية ما بين الأعضاء الثلاثة التنفيذيين في الهيئة الإدارية (الرئيس، الأمين العام، المسئول المالي) من حيث التوقيع على الشيكات والمعاملات أو العقود المالية.

ب- التسمية والتعريف

ج- الإجراءات النقدية

د- العهد والسلف

هـ- الأصول الثابتة

و- إعداد الموازنة التقديرية

ز- النظام المحاسبي والمجموعة الدفترية

ح- الرقابة المالية

ط- الشراء

ي- المخازن

ك- المركز المالي والحسابات الختامية

ل- المشاريع الاستثمارية



## مُلخَص الوحدة

إذا كانت كل المنظمات تحتاج إدارتها إلى سجل تدون فيه كل معاملاتها ونظام يوفر لها ما تحتاجه من معلومات مالية للقيام بوظائفها المختلفة، فإن قيام هذا النظام الذي يوفر لها ماتحتاجه من معلومات مالية صحيحة وموثوق بها يتطلب وجود ضوابط تحكم عملية تجهيز هذه المعلومات المالية وإقامة وتشغيل النظام المحاسبي المطلوب وتحقيق الحماية لأصول المنظمة وتساعد في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة. هذه الضوابط تتمثل في مكونات نظام الرقابة الداخلية واللوائح التنظيمية المالية والتي تعد جزءاً من هذا النظام.



# الوحدة الرابعة التخطيط المالي

## «الوحدة الرابعة» «التخطيط المالي»

### أهداف الوحدة الرابعة:

- أن يقوم المشاركون في نهاية هذه الوحدة :
1. بتعريف الموازنات وتوقيت إعدادها.
  2. بتوضيح وظائف الموازنات وفوائدها.
  3. بذكر مراحل إعداد الموازنة.
  4. بالتعرف على أهم المشاكل التي تعترض عملية إعداد الموازنة.
  5. بإعداد موازنة للجمعية أو المؤسسة التي يعمل بها المشاركون .
  6. باستخدام الموازنة في الرقابة وتقييم الأداء.
  7. باحتساب مبيعات التعادل في ظل إنتاج مُنتج واحد وفي ظل تعدد المنتجات.
  8. باحتساب المبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين في ظل إنتاج مُنتج واحد وفي ظل تعدد المنتجات.



## نشاط (19):



### تعليمات للمدرب:

- اطلب من المشاركين فتح صفحة النشاط والقيام بكتابة مفهوم الموازنة من وجهة نظرهم وتوقيت إعدادها .
- من خلال الحوار الجماعي وضع المفهوم الصحيح للموازنة وتوقيت إعدادها .

ستعرف من خلال هذا النشاط على مفهوم الموازنة وتوقيت إعدادها وذلك من خلال مرحلتين

**عمل فردي:** قُم بفتح صفحة النشاط في دليل المدرب واكتب تعريف للموازنة بحسب مفهومك واذكر متى يتم إعدادها .

**عمل جماعي:** ناقش مع المشاركين والمدرب المفهوم الذي قُمت بكتابته والتوقيت الذي حددته لإعداد الموازنة وستتعرف بعد النقاش على المفهوم الصحيح للموازنة ومتى تقوم بإعدادها.

### الموازنة :-

هي خطة العمل لفترة زمنية مستقبلية محددة مترجمة إلى قيم نقدية (أموال) وتحتوي على الإيرادات (نقدية وعينية) والمصروفات المتوقعة (مباشرة وغير مباشرة، تشغيلية واستثمارية) خلال فتره زمنية معينة. أوهي: تعبير كمي (مالي) لأهداف الجمعية/ المؤسسة في شكل خطة عمل مستقبلية محددة.

يتم إعداد الموازنة قبل بداية العام التالي بفترة كافية تسمح بالتخطيط الصحيح للعام التالي.





نشاط (20):



### تعليمات للمدرب:

- اطلب من المشاركين فتح صفحة النشاط والقيام بكتابة وظائف الموزانه من وجهة نظرهم .
- من خلال الحوار الجماعي عدد وظائف الموازنة.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على وظائف الموازنة وذلك من خلال مرحلتين:

**عمل فردي:** اكتب وظائف الموزانه .

**حوار جماعي:** ناقش مع المشاركين والمدرب وظائف الموازنة وقم بعد ذلك بكتابة الوظائف

التي لم تأخذها في اعتبارك في نفس المربع السابق.

### وظائف الموازنة :-

1- التخطيط

2- التنسيق

3- الاتصال

4- الرقابة

5- التحفيز

6- تقييم الأداء



## نشاط (21):



### تعليمات للمدرب:

- قُم بتوزيع المشاركين إلى مجموعات ثلاثية واطلب منهم كتابة مراحل إعداد الموازنة ووزع أوراق فيليب شارت وأقلام ملونة.
- قُم بالاشراف على المجموعات والاجابة عن أسئلتهم التي ربما تطرح عند كتابة المراحل .
- بشكل جماعي ناقش مع المشاركين المراحل الصحيحة لإعداد الموازنة .

ستتعرف من خلال هذا النشاط على مراحل إعداد الموازنة وذلك من خلال مرحلتين:

**عمل جماعي :** بشكل مجموعات ثلاثية قُم والمشاركين في المجموعة بكتابة مراحل إعداد

الموازنة في المربع ثم قُم بنقلها الى ورقة فيليب شارت .

**عمل جماعي :** قُم بعرض ما تم كتابته في لوحة الفليب شارت وناقشه مع المدرب

والمشاركين للوصول إلى المراحل الصحيحة لإعداد الموازنة.

### مراحل إعداد الموازنة:-

1. تكوين فريق الموازنة أو لجنة الموازنة

2. مرحلة الدراسة

3. مرحلة الإقرار

4. مرحلة التنفيذ

5. مرحلة المتابعة



## نشاط (22):



### تعليمات للمدرب:

- قُم بتوزيع المشاركين إلى مجموعات ثلاثية واطلب منهم كتابة المشاكل والمعوقات التي تواجههم في جمعيتهم/مؤسستهم.
- قُم بعرض المشاكل والمعوقات التي تواجهها الجمعيات/ المؤسسات عند إعداد وتنفيذ الموازنات.

ستعدد من خلال هذا النشاط المعوقات التي تتعرض لها أثناء إعداد وتنفيذ الموازنة وذلك من خلال مرحلتين:

- عمل جماعي :** بشكل مجموعات ثلاثية قُم بكتابة المشاكل التي تواجهها جمعيتكم/مؤسستكم أثناء إعداد الموازنة.
- ثم ناقش مع بقية المشاركين ما توصلت إليه من معوقات أثناء إعداد وتنفيذ الموازنة.

### الإجابات الصحيحة:

- 1- صعوبة التنبؤ في بعض الأحوال
- 2- الجمود وعدم مراعاة المرونة
- 3- عدم سلامة الهيكل التنظيمي للجمعية/المؤسسة
- 4- ضعف الخبرة العملية لإعداد الموازنات



15 دقيقة

## نشاط (23):



### تعليمات للمدرب:

- قسم المشاركين إلى مجموعات ثنائية واطلب منهم فتح الصفحة الخاصة بالنشاط وتوضيح مدى صحة أو خطأ العبارات الواردة في النشاط. ناقش مع المجموعات ملاحظاتها بشأن الحل ووضح لهم الوضع الذي ينبغي القيام به.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من تحديد الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إعداد الموازنة وذلك على مرحلتين:

**عمل ثنائي :** قُم بالاشتراك مع زميلك بقراءة العبارات الواردة أدناه وتحديد مدى صحتها

أو خطأها وما هو الوضع الذي ينبغي القيام به.

**عمل جماعي :** قُم بمناقشة الإجابات التي وضعتها أنت وزميلك مع باقي المجموعات

والمدرّب للتعرف على الوضع الذي ينبغي القيام به.

1. قام المسؤول المالي في إحدى الجمعيات بإعداد الموازنة وتقدير بنودها بمفرده دون إشراك أحد من أعضاء الجمعية أو المسؤولين فيها.

2. على الرغم من وجود توقعات كبيرة في حدوث ارتفاع في مستويات الأسعار خلال العام القادم إلا أن مؤسسة يقين لم تراخ هذه التوقعات واعتمدت على أسعار المواد الخام التي كانت سائدة في العام الماضي.

3. تحرص لجنة الموازنة في جمعية الخير عند إعداد الموازنة أن تكون الموازنة منبثقة من الأهداف والسياسات العامة للجمعية وأن تساهم في تحقيقها.

4. عند تحديد الأهداف ومستويات الأداء المتوقعة لا بد أن تكون الأهداف والتوقعات طموحة وغير مبالغ فيها.

5. تعد معلومات الأداء الفعلي للعام السابق مؤشرات مهمة ينبغي الاستعانة بها لوضع تقديرات الموازنة للعام التالي.

6. من المهم مراعاة مدى توفر مصادر التمويل ومستوى الطلب على المنتجات/الخدمات عند إعداد الموازنة.

## الحل:

- 1- ما تم القيام به كان خاطئاً والمفروض أن يتم إشراك كافة إدارات الجمعية والمسؤولين فيها في إعداد الموازنة وتقدير بنودها.
- 2- ما تم القيام به لم يكن صحيحاً وكان ينبغي أخذ التوقعات في ارتفاع الأسعار بعين الاعتبار عند إعداد الموازنة.
- 3- ما تم القيام به كان صحيحاً فأنشطة الجمعية وموازنتها يجب أن تصب في تحقيق الأهداف العامة للجمعية.
- 4- ما تم القيام به كان صحيحاً فيجب مراعاة أن تكون التوقعات طموحة حتى يتم تحقيق أفضل النتائج ولكن دون مبالغة في التوقعات كي لا يؤدي عدم تحقيقها إلى الإحباط.
- 5- العبارة صحيحة.
- 6- العبارة صحيحة.



### تعليمات للمدرب:

- قسم المشاركين إلى مجموعات ثلاثية.
- اطلب من المشاركين فتح صفحة النشاط والقيام بتعبئة نموذج الموازنة بما يتم في جمعيتهم / مؤسستهم .
- قُم بالاجابة عن الاستفسارات التي ستطرح من قبل المشاركين لبعض المفاهيم الواردة في بنود الموازنة .
- بحسب الوسيلة المتاحة لديك اعرض النموذج الخاص بالموازنة التقديرية و اشرح بشكل تفصيلي كيفية تعبئة هذا النموذج .

ستتمكن من خلال هذا النشاط من إعداد موازنة تقديرية لجمعيتك / مؤسستك وذلك على مرحلة واحدة.

**عمل جماعي :** قُم مع مجموعتك بعمل موازنة تقديرية لجمعيتك / مؤسستك ومن ثم تفاعل مع المدرب للتعرف على البنود الرئيسية المفترضه لأي موازنة تقديرية وكيف يتم إعدادها بشكل صحيح .

## النموذج الخاص بإعداد الموازنة

المبلغ التقديري السنوي	عدد الأشهر	المبلغ التقديري الشهري	البنود
			الإيرادات (الدخل)
			أنشطة مدرة للدخل
			هبات وتبرعات
			اشتراكات
			منح ( مشاريع )
			إجمالي المتحصلات المتوقعة (الإيرادات) (1)
			المصروفات
			مصروفات مباشرة ( مرتبطة بالنشاط ) ( أ ) إنتاجية ( للجهات التي تمارس العمل الإنتاجي ):
			- مواد
			- أجور
			- خدمات
			( ب ) تنموية ( للجهات التي تمارس النشاط التنموي مثل التدريب أو التوعية ):
			- مواد
			- أجور
			- خدمات
			إجمالي المصروفات المباشرة ( 2 )
			- مصروفات غير مباشرة
			- مرتبات
			- إيجار - ماء - كهرباء
			- هاتف وإنترنت
			- مواصلات
			- إعلانات وتسويق
			- أخرى
			إجمالي المصروفات غير المباشرة ( 3 )
			إجمالي المصروفات المتوقعة ( 3+2 )
			صافي الدخل المتوقع ( 1 ) - ( 3+2 )



10 دقائق

نشاط (25):



### تعليمات للمدرب:



- قسم المشاركين إلى مجموعات ثلاثية (نفس المجموعات في النشاط السابق)
- اطلب من المشاركين فتح الصفحة الخاصة بالنشاط وتعبئة الفراغات الخاصة بالبيانات التقديرية والوراد في الموازنة من النشاط السابق.
- اطلب من المشاركين احتساب الفروقات بين بيانات الموازنة التقديرية وما هو مكتوب كبيانات فعلية.
- وضح مدلولات الانحرافات التي احتسبها المشاركون وفقاً لما هو وارد أدناه

ستتمكن من خلال هذا النشاط من استخدام الموازنة السابقة في الرقابة وتقييم الأداء وذلك على مرحلة واحدة

**عمل جماعي :** قُم مع مجموعتك بتعبئة النموذج التالي بالاستعانة بنموذج الموازنة التي قُمت بإعداده في النشاط السابق ثم قوموا بمقارنة البيانات الفعلية الموجودة في النموذج التالي مع البيانات المقدرة والورادة في الموازنة السابقة. واحتسب الانحرافات إن وجدت واكتبها في المكان المخصص لها .



## النموذج الخاص بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط

الانحرافات	المبلغ الفعلي السنوي	المبلغ التقديري السنوي	البنود
			الإيرادات (الدخل)
	800.000		أنشطة مدرة للدخل
	100.000		هبات وتبرعات
	75.000		اشتراكات
	1200.000		منح ( مشاريع )
	2.175.000		إجمالي المتحصلات المتوقعة (الإيرادات) (1)
			المصروفات
			مصروفات مباشرة ( مرتبطة بالنشاط ) ( أ ) إنتاجية ( للجهات التي تمارس العمل الإنتاجي )
	450.000		- مواد
	66.000		- أجور
	92.000		- خدمات
			( ب ) تنموية ( للجهات التي تمارس النشاط التنموي مثل التدريب أو التوعوية
	320.000		- مواد
	72.000		- أجور
	40.000		- خدمات
	1.040.000		إجمالي المصروفات المباشرة ( 2 )
			- مصروفات غير مباشرة
	300.000		- مرتبات
	377.000		- إيجار - ماء - كهرباء
	60.000		- هاتف وإنترنت
	40.000		- مواصلات
	20.000		- إعلانات وتسويق
			- أخرى
	797.000		إجمالي المصروفات غير المباشرة ( 3 )
	1.837.000		إجمالي المصروفات المتوقعة (3+2)
	338.000		صافي الدخل المتوقع ( 1 ) - ( 3+2 )

## مدلولات الانحرافات :-

- تكون الانحرافات إيجابية في حالة (زيادة الإيرادات وانخفاض المصاريف الفعلية عن ما هو مخطط له).
- وتكون الانحرافات سلبية في حالة (انخفاض الإيرادات وزيادة المصاريف عن ما هو مخطط له)
- من المهم الوقوف على أسباب الانحرافات وهل هي ناتجة عن سوء في عملية التخطيط الناتج عن سوء في التقديرات أو عن أسباب داخلية أو أسباب خارجية وهل كان بالإمكان تلافيها أم هي خارجة عن سيطرة الجمعية / المؤسسة.
- معرفة الأسباب الحقيقية التي أدت إلى الانحرافات الإيجابية وهل هي نتيجة للفاعلية في تنفيذ الموازنة بمعنى بذل جهد إضافي أم أنها نتيجة لحدوث شيء طارئ ساعد في تحقيق هذه الانحرافات الإيجابية أم هي ناتجة عن سوء تقدير نتيجة لتقدير الإيرادات بشكل أقل مما هو ممكن أو تقدير المصروفات بصورة مبالغ فيها وهو ما ينتج عنه انحرافات إيجابية.



## نشاط (26):



### تعليمات للمدرب:

- قسم المشاركين إلى مجموعات ثلاثية واطلب منهم فتح الصفحة الخاصة بالنشاط والقيام بالإجابة على المطلوب في النشاط.
- وزع على كل مجموعة كروت ملونة لكتابة الحل.
- اطلب من كل مجموعة مبادلة كرتها مع المجموعة الأخرى لإبداء الملاحظات والتصحيح.
- ناقش مع المجموعات ملاحظاتها بشأن الحل وصحح لهم الأخطاء.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من احتساب نقطة التعادل بالوحدات وبالقيمة وكذا تحديد

كمية وقيمة المبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين وذلك من خلال:

**عمل جماعي :** في مجموعات عمل ثلاثية قم بالإجابة عن النقاط المطلوبة في التمرين أدناه، ثم ناقش النتائج مع باقي المجموعات والمدرب.

### تمرين:

بلغت التكاليف الثابتة في إحدى المؤسسات مبلغ 1.440.000 ريال، وتنتج هذه المؤسسة وتبيع منتج واحد فقط والتكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة من هذا المنتج تساوي 60 ريال أما سعر بيع المنتج فيساوي 80 ريال للوحدة.

المطلوب:

1. احتساب مبيعات التعادل بالوحدات وبالقيمة.
2. احتساب كمية وقيمة المبيعات التي يجب أن تحققها المؤسسة للوصول إلى ربح قدره 200.000 ريال.
3. تتوقع المؤسسة زيادة تكاليف المواد الداخلة في إنتاج المنتج بمبلغ 10 ريال للوحدة وترغب في الإبقاء على نفس كمية مبيعات التعادل فكم سعر البيع الذي يمكنها تحديده لمواجهة الزيادة في تكاليف المواد الخام دون التأثير على كمية مبيعات التعادل؟

الحل:

1- مبيعات التعادل:

أولاً بطريقة المعادلة:

(كمية المبيعات X سعر بيع الوحدة) - (كمية المبيعات X التكلفة المتغيرة للوحدة) - التكاليف

الثابتة = صفر

$$(ك \times 80) - (ك \times 80) = 1,440,000 - \text{صفر}$$

$$ك = 1,440,000 \div 20 = 72,000 \text{ وحدة}$$

(ملاحظة: ك تمثل كمية مبيعات التعادل)

قيمة مبيعات التعادل = كمية مبيعات التعادل X سعر بيع الوحدة

$$\text{قيمة مبيعات التعادل} = 80 \times 72,000 = 5,760,000 \text{ ريال}$$

ثانياً بطريقة هامش المساهمة:

مبيعات التعادل بالكمية = التكاليف الثابتة الإجمالية ÷ هامش مساهمة الوحدة

هامش مساهمة الوحدة = سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

$$\text{هامش مساهمة الوحدة} = 80 - 60 = 20 \text{ ريال للوحدة}$$

$$\text{مبيعات التعادل بالكمية} = 1,440,000 \div 20 = 72,000 \text{ وحدة}$$

مبيعات التعادل بالقيمة = التكاليف الثابتة الإجمالية ÷ (هامش مساهمة الوحدة ÷ سعر بيع

الوحدة)

مبيعات التعادل بالقيمة =

$$1,440,000 \div (80 \div 20) = 0.25 \div 1,440,000 = 5,760,000 \text{ ريال}$$

2- المبيعات اللازمة للوصول إلى صافي ربح قدره 200,000 ريال:

كمية المبيعات للوصول إلى صافي ربح معين =

(التكاليف الثابتة الإجمالية + صافي الربح المستهدف) ÷ هامش مساهمة الوحدة

كمية المبيعات اللازمة للوصول إلى صافي ربح 200,000 ريال =

$$20 \div (200,000 + 1,440,000) = 82,000 \text{ وحدة}$$

قيمة المبيعات اللازمة للوصول إلى صافي ربح 200,000 ريال =

$$0.25 \div (200,000 + 1,440,000) = 6,560,000 \text{ ريال}$$

الحل:

3- سعر البيع الذي يمكن تحديده بحيث يغطي الزيادة في التكاليف المتغيرة ويبقى على مبيعات التعادل:

كمية مبيعات التعادل = التكاليف الثابتة ÷ (سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة)  
 وطالما أن مبيعات التعادل ثابتة و تساوي 72,000 وحدة  
 أما التكاليف المتغيرة للوحدة = 60 + 10 = 70 ريال للوحدة

فيمكن استخراج سعر بيع الوحدة باستخدام نفس القانون السابق وذلك على النحو التالي:

$$72,000 = 1,440,000 \div (س - 70)$$

حيث أن س هي سعر بيع الوحدة من المنتج

وبضرب الطرفين في الوسطين يكون لدينا المعادلة التالية:

$$72,000 (س - 70) = 1,440,000$$

$$72,000 س - 5,040,000 = 1,440,000$$

$$72,000 س = 6,480,000$$

$$س = 90 \text{ ريال للوحدة} = 6,480,000 \div 72,000$$

إذن سعر بيع الوحدة اللازم لمواجهة الارتفاع في التكلفة المتغيرة للوحدة دون التأثير على مبيعات التعادل = 90 ريال للوحدة.



45 دقيقة

## نشاط (27):



### تعليمات للمدرب:



- قسم المشاركين إلى مجموعات ثلاثية واطلب منهم فتح الصفحة الخاصة بالنشاط والقيام بالإجابة على المطلوب في النشاط.
- وزع على كل مجموعة ورق قلاب وأقلام مناسبة لكتابة الحل.
- اطلب من كل مجموعة عرض حلها.
- ناقش مع المجموعات الحلول وصحح لهم الأخطاء.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من احتساب نقطة التعادل بالوحدات وبالقيمة وكذا تحديد

كمية وقيمة المبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين في حالة تعدد المنتجات وذلك من خلال:

**عمل جماعي:** في مجموعات عمل ثلاثية قم بالإجابة عن النقاط المطلوبة في التمرين أدناه، ثم ناقش النتائج مع باقي المجموعات والمدرب.

### تمرين:

تنتج إحدى الجمعيات 3 أنواع من الحقائب المصنعة من الأقمشة التراثية: حقائب كبيرة، حقائب متوسطة، حقائب صغيرة والآتي بعض البيانات عنها:

بيانات الحقائب	الحجم الكبير	الحجم المتوسط	الحجم الصغير
سعر بيع الوحدة	3.000	2.000	1.500
التكلفة المتغيرة للوحدة	2.000	1.500	1.300
نسبة التشكيل (نسبة المبيعات من كل منتج إلى إجمالي المبيعات)	40%	40%	20%

أما التكاليف الثابتة الإجمالية فتساوي 3.600.000 ريال

المطلوب:

- 1- احتساب مبيعات التعادل (بالكمية وبالقيمة) للجمعية ككل ومن كل منتج.
- 2- احتساب كمية المبيعات اللازمة لتحقيق ربح قدره 240.000 ريال.

الحل:

## 1- مبيعات التعادل بالكمية والقيمة

مبيعات التعادل بالكمية = التكاليف الثابتة ÷ متوسط هامش المساهمة  
متوسط هامش المساهمة:

المنتج	متوسط هامش المساهمة
الحجم الكبير	$400 = 40\% \times 1,000$
الحجم المتوسط	$200 = 40\% \times 500$
الحجم الصغير	$40 = 20\% \times 200$
متوسط هامش المساهمة	640

مبيعات التعادل بالكمية =  $3,600,000 \div 640 = 5,625$  وحدة

مبيعات التعادل بالكمية من المنتجات الثلاثة:

من الحجم الكبير =  $2,250 = 40\% \times 5,625$

من الحجم المتوسط =  $2,250 = 40\% \times 5,625$

من الحجم الصغير =  $1,125 = 20\% \times 5,625$

مبيعات التعادل بالقيمة = التكاليف الثابتة ÷ (متوسط هامش المساهمة ÷ متوسط سعر البيع)

متوسط سعر البيع:

المنتج	متوسط سعر البيع
الحجم الكبير	$1,200 = 40\% \times 3,000$
الحجم المتوسط	$800 = 40\% \times 2,000$
الحجم الصغير	$300 = 20\% \times 1,500$
متوسط سعر البيع	2,300

الحل:

$$\text{مبيعات التعادل بالقيمة} = 3,600,000 \div (2,300 \div 640)$$

$$= 3,600,000 \div 0.278 = 12,949,640 \text{ ريال تقريباً}$$

2- كمية المبيعات اللازمة لتحقيق ربح قدره 240,000 ريال:

المبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين (بالكمية) = (التكاليف الثابتة + الربح المستهدف)

÷ متوسط هامش المساهمة

$$\text{المبيعات اللازمة لتحقيق ربح قدره 240,000 ريال} = 640 \div (240,000 + 3,600,000)$$

$$= 6,000 \text{ وحدة}$$

$$\text{من الحجم الكبير} = 40\% \times 6,000 = 2,400 \text{ وحدة}$$

$$\text{من الحجم المتوسط} = 40\% \times 6,000 = 2,400 \text{ وحدة}$$

$$\text{من الحجم الصغير} = 20\% \times 6,000 = 1,200 \text{ وحدة}$$





## مُلخَص الوحدة

### • تعريف الموازنة:

هي خطة العمل لفترة زمنية مستقبلية محددة مترجمة إلى قيم نقدية وتحتوي على الإيرادات والمصروفات المتوقعة خلال فترة زمنية معينة.

### • وظائف الموازنة:

تؤدي الموازنة عدداً من الوظائف تتمثل في التخطيط والتنسيق والاتصال والتحفيز والرقابة وتقييم الأداء.

### • مراحل إعداد الموازنة:

تكوين فريق الموازنة أو لجنة الموازنة، دراسة التقديرات المقدمة من الإدارات، الإقرار واعتماد التقديرات، التنفيذ، المتابعة.

### • معوقات إعداد وتنفيذ الموازنة:

صعوبة التنبؤ في بعض الأحوال، الجمود وعدم مراعاة المرونة، عدم سلامة الهيكل التنظيمي للجمعية / المؤسسة، ضعف الخبرة العملية لإعداد الموازنات، مراعاة السياسة والأهداف العامة للجمعية / المؤسسة، عدم مراعاة معدلات التغيير في الأسعار، عدم إشراك أعضاء الجمعية / المؤسسة في وضع الموازنة، عدم الاستعانة بالمعلومات السابقة والحالية من أجل وضع الموازنة، عدم دراسة العوامل المؤثرة والمتحكمة في إعداد الموازنة.

### • أنواع الموازنات:

موازنة عمليات جارية وموازنة رأسمالية، موازنة بنود، موازنة برامج، موازنة تقليدية وموازنة صفرية.



### • تحليل العلاقة بين الحجم \_ التكلفة \_ الربح (تحليل التعادل)

- مبيعات التعادل والمبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين في حالة إنتاج منتج واحد:

$$\begin{aligned} \text{مبيعات التعادل بالكمية} &= \text{التكاليف الثابتة} \div \text{هامش المساهمة} \\ \text{هامش المساهمة} &= \text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة} \end{aligned}$$

$$\text{مبيعات التعادل بالقيمة} = \text{التكاليف الثابتة} \div (\text{هامش المساهمة} \div \text{سعر بيع الوحدة})$$

$$\text{كمية المبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين} =$$

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة} + \text{الربح المستهدف}}{\text{هامش المساهمة}}$$

$$\text{قيمة المبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين} =$$

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة} + \text{الربح المستهدف}}{\text{هامش المساهمة} \div \text{سعر بيع الوحدة}}$$

- مبيعات التعادل والمبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين في حالة إنتاج عدد من المنتجات:

$$\text{مبيعات التعادل بالكمية} = \text{التكاليف الثابتة} \div \text{متوسط هامش المساهمة}$$

$$\text{مبيعات التعادل بالقيمة} = \text{التكاليف الثابتة} \div (\text{متوسط هامش المساهمة} \div \text{متوسط سعر البيع})$$

$$\text{كمية المبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين} =$$

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة} + \text{الربح المستهدف}}{\text{متوسط هامش المساهمة}}$$

$$\text{قيمة المبيعات اللازمة لتحقيق ربح معين} =$$

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة} + \text{الربح المستهدف}}{\text{متوسط هامش المساهمة} \div \text{متوسط سعر البيع}}$$



# الوحدة الخامسة

## محاسبة التكاليف

## «الوحدة الخامسة» «محاسبة التكاليف»

### أهداف الوحدة الخامسة:



سوف يتمكن المشاركون في نهاية هذه الوحدة من:

- 1- تعريف محاسبة التكاليف وذكر أهدافها.
- 2- توضيح مقومات نظام التكاليف والعوامل المؤثرة فيه.
- 3- تمييز بين مفهوم التكلفة والمصروف والخسارة.
- 4- تصنيف التكاليف وفق الأسس التي تعرف المشاركون عليها.
- 5- قياس تكلفة المنتج أو الخدمة بهدف تسعيره.
- 6- توزيع التكاليف غير المباشرة على مراكز التكلفة المستفيدة.



## نشاط (28):



### تعليمات للمدرب:



- وفر كروت للمشاركين واطلب من كل ثنائي كتابة التعريف وبعد ذلك استعراض التعريف و لصقه على اللوح.
- استخرج من كل كرت الكلمات المميزة لتعريف محاسبة التكاليف وناقش مع المشاركين التعريف للوصول إلى تعريف موحد.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على تعريف محاسبة التكاليف ومن ثم الوصول إلى تعريف موحد ومتفق عليه من المشاركين. وسيتكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:

**عمل ثنائي :** اكتب تعريف محاسبة التكاليف مع زميلك في الكرت الذي قدمه لك المدرب واقرأ التعريف الذي كتبتة على المشاركين.

**حوار جماعي :** شارك المدرب وباقي المجموعات في استخلاص تعريف واحد متفق عليه.

### محاسبة التكاليف هي :

«فرع من فروع المحاسبة الذي يهتم بتحديد وتجميع وقياس وتسجيل وعرض وتفسير البيانات المحاسبية المتعلقة بعناصر تكاليف النشاط - سواءً كان إنتاجياً أو خدمياً - بهدف قياس تكلفة النشاط وفرض الرقابة على عناصر التكاليف وتقديم البيانات والمعلومات اللازمة للإدارة لإعداد الخطط وترشيد القرارات الإدارية».



### تعليمات للمدرب:

- قسم المشاركين إلى مجموعات ثنائية واطلب منهم فتح صفحة النشاط والتأشير على كل عبارة في العمود الذي يتناسب معها في الجدول التالي.
- ناقشهم بشأن إجاباتهم ووضح لهم الإجابات الصحيحة.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أهداف محاسبة التكاليف والعوامل المؤثرة في تصميم نظام التكاليف ومقومات نظام التكاليف. يتكون هذا النشاط من جزئين.

### عمل ثنائي: بالاشتراك مع زميلك قم بتحديد أي العناصر التالية تعد هدفاً لمحاسبة

التكاليف وأي هذه العناصر مقوم من مقومات محاسبة التكاليف وأي هذه العناصر تعد عاملاً من العوامل المؤثرة على محاسبة التكاليف وأي هذه العناصر لا يندرج تحت أي من التصنيفات الثلاث آنفة الذكر، وذلك من خلال وضع إشارة (/) أمام العبارة في العمود الصحيح في الجدول التالي:

**حوار جماعي:** ناقش المدرب وبقية المشاركين فيما توصلت إليه مع زميلك من إجابات وتعرف على الإجابات الصحيحة.

## الإجابات الصحيحة:

أخرى	من العوامل المؤثرة على نظام محاسبة التكاليف	من مفاهيم محاسبة التكاليف	هدف لمحاسبة التكاليف	العبرة
	✓			طبيعة العملية الإنتاجية.
			✓	توفير المعلومات اللازمة لأغراض التسعير.
		✓		عناصر التكاليف.
		✓		المجموعة المستندية والدفترية والتقارير.
	✓			الهيكل التنظيمي للمنظمة.
✓				تحديد نتيجة نشاط المنشأة.
			✓	توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط.
		✓		وحدات قياس التكلفة.
	✓			منافع نظام محاسبة التكاليف مقارنة بتكاليفه.
			✓	توفير المعلومات اللازمة لأغراض الرقابة وتقييم الأداء.
		✓		دليل مراكز التكاليف.
✓				قاعدة القيد المزدوج.





7 دقائق

نشاط (30):



### تعليمات للمدرب:



- اطلب من المشاركين فتح صفحة النشاط والتأشير على العبارة الأنسب من العبارات المتاحة أمام كل فقرة أدناه.
- ناقشهم بشأن إجاباتهم ووضح لهم الإجابات الصحيحة.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على التصنيفات المختلفة للتكاليف، يتكون هذا النشاط من جزئين.

- عمل فردي:** قُم باختيار الإجابة التي ترى أنها أفضل وأدق الإجابات من بين الإجابات المتاحة أمام كل عبارة من العبارات أدناه.
- حوار جماعي:** قُم بمناقشة إجاباتك مع المشاركين والمدرب.

1. يقصد بعناصر التكاليف:

(أ) المواد والأجور.

**(ب) المواد والأجور والخدمات.**

(ت) المواد والخدمات.

(ث) الأجور والخدمات.

(ج) المواد فقط.

2. وفقاً للتبويب النوعي يتم تقسيم التكاليف إلى:

**(أ) تكلفة المواد، تكلفة العمل، تكلفة الخدمات.**

(ب) تكاليف إنتاجية، تكاليف تسويقية، تكاليف إدارية.

(ت) تكاليف مباشرة، تكاليف غير مباشرة.

(ث) تكاليف متغيرة، تكاليف ثابتة.

(ج) أ، ب.

3. وفقاً لتبويب الوظيفي تعتبر تكاليف المواد الخام:

أ) تكاليف مباشرة.

ب) تكاليف مواد.

**ت) تكاليف إنتاجية.**

ث) تكاليف إدارية.

ج) تكاليف متغيرة.

4. وفقاً لتبويب عناصر التكاليف حسب علاقتها بحجم النشاط فتكلفة الإيجارات تعد:

**أ) تكلفة ثابتة.**

ب) تكلفة مباشرة.

ت) تكلفة إدارية.

ث) تكلفة خدمات.

ج) تكلفة غير مباشرة.

5. تعتبر تكاليف أجور العمال على خط الإنتاج وحسب تبويب التكاليف على أساس علاقتها

بالمنتج النهائي:

أ) تكاليف إنتاجية.

ب) تكاليف تسويقية.

ت) تكاليف متغيرة.

ث) تكاليف غير مباشرة.

**ج) تكاليف مباشرة.**



## نشاط (31):



### تعليمات للمدرب:



- اطلب من المشاركين فتح صفحة النشاط والتأشير على الخيار الأنسب من الخيارات المتاحة أمام كل فقرة أدناه وكتابة سبب اختيارهم.
- أطلب من كل مشارك مناقشة زميله في إجابته.
- ناقشهم بشأن إجاباتهم ووضح لهم الإجابات الصحيحة.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من التمييز بين مصطلحات التكلفة والمصروف والخسارة.

### عمل فردي : في كل حالة من الحالات التالية قم بتحديد ما إذا كان العنصر تكلفة

أم مصروف أم خسارة ولماذا ودون ذلك في الأماكن المخصصة في الجدول أدنى الحالات موضع الدراسة والنقاش.

### مناقشة ثنائية: قارن إجابتك بإجابة زميلك وناقش ذلك معه ثم تعرف على الإجابة

الصحيحة من المدرب.

قامت إحدى الجمعيات الإهلية بالعمليات الآتية:

- 1- اشترت الجمعية مواد خام بمبلغ 60,000 ريال واستخدمتها في الإنتاج.
- 2- سددت مصروفات ماء وكهرباء بمبلغ 15,000 ريال.
- 3- سددت مبلغ 5,000 ريال غرامة عدم الالتزام بموعد تسليم إحدى الطلبات.

### الإجابات الصحيحة:

الحالة	تكلفة	مصروف	خسارة	السبب
المواد الخام المشتراة والمستخدمات في الإنتاج.	✓			لأن المواد المباشرة تضحية اقتصادية تحملها المشروع مقابل خدمة أو منفعة (تتمثل في إنتاج المنتج حتى يمكن بيعه) وهناك علاقة سببية مباشرة بين هذه التضحية المتمثلة في تكلفة المواد المباشرة والإيراد.
مصروفات الماء والكهرباء.		✓		هي تضحية اقتصادية مقابل خدمة أو منفعة تتمثل في الماء والكهرباء ولكن لا توجد علاقة سببية مباشرة بين هذه التضحية والإيراد.
غرامة التأخير.			✓	هي تضحية اقتصادية لا يقابلها منفعة أو خدمة.



30 دقيقة



### تعليمات للمدرب:

- قسم المشاركين إلى مجموعات ثلاثية واطلب منهم فتح صفحة النشاط والتأشير على الخيارات المناسبة من الخيارات المتاحة أمام كل عنصر تكاليف في النموذج المخصص لتبويب التكاليف، وأكد عليهم أن عنصر التكلفة قد يبوب لأكثر من تبويب وبالتالي يناسبه أكثر من خيار.
- اطلب منهم احتساب تكلفة المنتج وتسعييره في المربع المخصص لذلك.
- ناقشهم بشأن إجاباتهم ووضح لهم الإجابات الصحيحة.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من تبويب عناصر التكاليف حسب التبويات المختلفة كما ستتمكن من احتساب تكلفة المنتج بغرض تسعييره. يتكون هذا النشاط من 3 أجزاء قائم على العمل في مجموعات ثلاثية:

### عمل جماعي (مجموعة ثلاثية) :

- 1- قوموا بتبويب التكاليف الواردة في النشاط في الجدول المدرج آخر هذا النشاط مع ملاحظة أن عنصر التكلفة الواحد قابل لتبويبه إلى أكثر من نوع من تبويات التكاليف.
- 2- بعد ذلك قوموا باحتساب تكلفة المنتج (الفستان) وتسعييره وذلك في المربع المخصص لذلك أسفل جدول تبويات التكاليف.
- 3- ناقشوا مع المدرب الإجابات التي قدمتموها وتعرفوا على الإجابة الصحيحة.

- تعمل جمعية الرواد في مجال الخياطة ولديها العديد من المنتجات ومنها فساتين الأعراس وأعطيت لك بعض البيانات عن تكاليف إنتاج فساتين الأعراس وتكاليف التشغيل العامة للجمعية:
1. تكاليف القماش المستخدم في صناعة فساتين الأعراس تبلغ 7000 ريال للقطعة الواحدة.
  2. تكاليف المطرقات الداخلة في صناعة الفساتين 1500 ريال للفستان الواحد.
  3. تقوم الخياطات في خياطة الفساتين بتكلفة 3000 ريال للفستان الواحد.
  4. تقوم المطرقات بعمل التطريزات بتكلفة 2000 ريال للفستان الواحد.
  5. تقوم مشرفة المعمل بالإشراف على العاملات في المعمل براتب 180.000 ريال سنوياً.
  6. تكلفة إهلاك الآلات المستخدمة في الإنتاج 150.000 ريال في السنة.
  7. تنفق الجمعية على الإعلان عن منتجاتها مبلغ 500.000 سنوياً.
  8. يتقاضى موظفو المبيعات عمولة بواقع 800 ريال عن كل فستان يباع .
  9. يتقاضى محاسب الجمعية مبلغ 440000 ريال سنوياً.
  10. تدفع الجمعية إيجار شهري قدره 20,000 ريال.

المطلوب:-

- 1- توزيع التكاليف السابقة في الجدول الآتي حسب فهمك لمفاهيم وتبويبات التكاليف.
- 2- احتساب تكلفة الفستان الواحد والسعر الواجب بيعه به إذا علمت أن عدد الفساتين المنتجة خلال الفترة = 40 فستان وأن سعر البيع المستهدف يغطي التكلفة ويحقق هامش بنسبة 50% من التكلفة.

## الإجابات الصحيحة:

### أولاً تصنيف التكاليف:

العلاقة بالوحدة المنتجة		التبويب النوعي			التبويب الوظيفي			العلاقة بحجم النشاط		بيان
غير مباشرة	مباشرة	خدمات	أجور	مواد	تكاليف إدارية	تكاليف تسويقية	تكاليف إنتاجية	تكاليف ثابتة	تكاليف متغيرة	
	✓			✓			✓		✓	القماش والمطرزات المستخدم في خياطة الفساتين
	✓		✓				✓		✓	تكلفة العمل للخياطة والتطريز
✓		✓					✓	✓		مرتب مشرفة العمل
✓		✓					✓	✓		إهلاك الآلات
✓		✓				✓		✓		مصروفات الإعلان
✓			✓			✓			✓	عمولة رجال البيع
✓		✓			✓			✓		مرتب محاسب الجمعية
✓		✓			✓			✓		الإيجار

## احتساب تكلفة المنتج وتسعيه:

التكلفة للوحدة المنتجة	الاحتساب	بند التكلفة
أولاً تكلفة المواد المباشرة:		
8,500	1500 + 7,000	تكلفة القماش + تكلفة المطرقات
ثانياً تكلفة الأجور المباشرة:		
5,000	2,000 + 3,000	أجور الخياطات + أجور القائمات بالتطريز
ثالثاً المصروفات الصناعية غير المباشرة (الخدمات):		
4,500	40 / 180,000	مصروف الإشراف
3,750	40 / 150,000	مصروف إهلاك الآلات
رابعاً المصروفات التسويقية:		
12,500	40 / 500,000	مصروف الإعلان
800		عمولة مبيعات
خامساً المصروفات الإدارية:		
11,000	40 / 440,000	مرتب المحاسب
6,000	40 / 12 × 20,000	الإيجار
52,050		إجمالي تكلفة المنتج (1)
26,025	50% × 52,050	هامش الربح المستهدف (2)
78,075	26,025 + 52,050	سعر البيع (2+1)



### تعليمات للمدرب:

- بمثال مصغر من عندك وضح لهم أسس التوزيع والتكاليف التي تحتاج إلى توزيع وقم بتوزيع تكلفة عنصر الإجراءات الواردة في النشاط.
- قسم المشاركين إلى مجموعات ثلاثية.
- اطلب من المشاركين فتح صفحة النشاط وتوزيع التكاليف الواردة في النشاط وفق الجدول المخصص لذلك.
- اطلب من المشاركين احتساب تكلفة المنتج وتسعييره في النموذج المخصص لذلك.
- ناقش إجابات المشاركين معهم ووضح لهم الإجابات الصحيحة.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من توزيع التكاليف غير المباشرة على مراكز التكلفة المستفيدة منها في الجمعية/ المؤسسة واحتساب تكاليف المنتج أو الخدمة من كافة عناصر التكاليف بصورة صحيحة وتسعييره وفق ذلك.

### حوار جهاعي : في مجموعات ثلاثية قوموا بالتالي:

- 1- توزيع التكاليف غير المباشرة على مراكز التكلفة المستفيدة (النشاط الإنتاجي والنشاط التدريبي) في النموذج (الجدول) المخصص لذلك أسفل الحالة العملية.
- 2- احتساب تكلفة المنتج والدورة وتسعييرهما.

### الحالة العملية:

إحدى الجمعيات تمارس نشاطاً إنتاجياً يتمثل في خياطة زي مدرسي لطالبات المرحلة الثانوية ونشاط خدمي متمثل في دورات تعليم خياطة. والآتي البيانات الخاصة بالتكاليف لكلا النشاطين:



النشاط التدريبي	النشاط الإنتاجي	بيان
40 دورة وفي كل دورة 10 متدربين	12.000 قطعة	كمية الإنتاج/ عدد الدورات
كتاب	3 متر قماش	كمية المواد المباشرة اللازمة للمنتج/ للمتدرب
600 ريال	400 ريال	تكلفة الوحدة من المادة المباشرة
15 ساعة	8 ساعات	ساعات عمل العمال لإنتاج الوحدة من المنتج أو ساعات التدريب اللازمة في كل دورة
600 ريال	200 ريال	تكلفة (أجر) الساعة

أما التكاليف الإدارية والتسويقية والصناعية الأخرى فهي كما يلي:  
 إيجارات 480.000 - مرتبات إداريين 720.000 - مصاريف ماء وكهرباء 80.000 -  
 إهلاك مكائن خياطة 45.000.

معلومات إضافية:

1- المساحة التي يشغلها القسم الإنتاجي 6 متر مربع أما المساحة التي يشغلها القسم التدريبي فتساوي 4 متر مربع.

2- 60% من جهد ووقت الإداريين موجه للقسم التدريبي.

3- عدد مكائن الخياطة في القسم الإنتاجي 5 وعددها في القسم التدريبي 10 وكلها بنفس التكلفة.

المطلوب:

1- توزيع التكاليف غير المباشرة على النشاط الإنتاجي والنشاط التدريبي.

2- احتساب التكلفة للمنتج والدورة.

3- تسعير المنتج وتحديد رسوم الائتحاق بالدورة إذا علمت أن الجمعية قد وضعت هامش ربح قدره 30% من إجمالي التكاليف.

## الإجابة الصحيحة:

أولاً توزيع التكاليف غير المباشرة:

الإجمالي	التدريبي	الإنتاجي	أساس التوزيع	بند التكلفة
480,000	$= 10 / 4 \times 480,000$ 192,000	$10 / 6 \times 480,000$ 288,000 =	المساحة	إيجارات
720,000	$= 60\% \times 720,000$ 432,000	$= 40\% \times 720,000$ 288,000	معطى على أساس الوقت المستنفد	مرتبات إداريين
80,000	$= 10 / 4 \times 80,000$ 32,000	$= 10 / 6 \times 80,000$ 48,000	المساحة لكل قسم	مصارييف ماء وكهرباء
45,000	$= 15 / 10 \times 45,000$ 30,000	$= 15 / 5 \times 45,000$ 15,000	عدد المكائن في كل قسم	إهلاك مكائن الخياطة
1,325,000	686,000	639,000	الإجمالي	

ثانياً احتساب تكاليف المنتج ورسوم الدورة:

(أ) تكلفة وتسعير المنتج:

التكلفة	الاحتساب	بند التكلفة
1,200	3 متر × 400 ريال للمتر	من المواد المباشرة
1,600	8 ساعات × 200 ريال للساعة	من الأجور المباشرة
53.25	12,000 / 639,000	من المصروفات غير المباشرة
2,853.25		إجمالي تكلفة المنتج (1)
855.98	$30\% \times 2,853.25$	هامش الربح المستهدف (2)
3,709.23	$855.98 + 2,853.25$	سعر البيع (1+2)

## ب) تكلفة وتسعير الدورة:

التكلفة	الاحتساب	بند التكلفة
6000	1 كتاب $\times$ 600 ريال للكتاب $\times$ 10 متدربين	من المواد المباشرة
9000	15 ساعة (زمن كل دورة) $\times$ 600 ريال للساعة	من الأجور المباشرة
17.150	40 / 686.000 دورة	من المصروفات غير المباشرة
32.150		إجمالي تكلفة الدورة
3.215	$32.150 \div 10$ (متدربين)	تكلفة المتدرب
964.5	$3.215 \times 30\%$	هامش الربح المستهدف (2)
4.179.5	$964.5 + 3.215$	سعر البيع (2+1)



## مُلخَص الوحدَة

إذا كانت مصاريف جمعيتك/مؤسستك أو تكاليف العمل فيها مرتفعة مقارنة بالإيرادات التي تتحصل عليها، فقد يكون إنجاز الأعمال على المستوى المطلوب من الجودة صعباً نظراً لارتفاع التكاليف عن العائد المرجو تحقيقه. وعليه فلمحاسبة التكاليف أهمية كبرى للجمعيات/المؤسسات الإنتاجية والتنموية حيث من خلالها يتم احتساب التكاليف الحقيقية والصحيحة للمنتجات والخدمات التي تقدمها تلك الجمعيات والمؤسسات ومن ثم تسعيرها بصورة صحيحة. ولاتقتصر المسألة على احتساب التكاليف فقط ولكن تمتد إلى عملية مراقبتها وترشيدها قدر الإمكان.



الوحدة السادسة

التحليل المالي



40 دقيقة

## نشاط (34):



## تعليمات للمدرب:



- قسم المشاركين إلى مجموعات ثنائية واطلب منهم فتح الصفحة الخاصة بالنشاط والقيام بالتحليل المالي الأفقي لقائمتي المركز المالي للمؤسسة في صفحة النشاط.
- ناقش مع المجموعات الحلول وصحح أي أخطاء.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من القيام بالتحليل المالي الأفقي وذلك على مرحلة واحدة.  
**عمل جماعي :** فزي مجموعات عمل ثنائية قم بالتحليل المالي الأفقي للمؤسسة التي تظهر قائمتها مركزها المالي أدناه ثم ناقش النتائج مع المشاركين والمدرب.

## قائمتي المركز المالي لجمعية العدالة في ٢٠٠٩/١٢/٣١ و ٢٠١٠/١٢/٣١م

بيان	٢٠٠٩	٢٠١٠	الفارق بالمبلغ	الفارق %	اتجاه الحركة
أولاً الأصول:					
الأصول المتداولة:					
النقدية بالبنك	200.000	150.000	50.000	25 %	انخفاض- سلبي
مدينون	70.000	60.000	10.000	14.3 %	انخفاض- سلبي
مخصص ديون مشكوك فيها	(5.000)	(4.000)	1.000	20 %	انخفاض- إيجابي
الديون الجيدة	65.000	56.000	9.000	13.85 %	انخفاض- سلبي
المخزون	80.000	70.000	10.000	12.5 %	انخفاض- سلبي
إجمالي الأصول المتداولة	345.000	276.000	69.000	20 %	انخفاض- سلبي
الأصول الثابتة:					
أثاث وأجهزة	2.000.000	2.305.800	305.800	15.3 %	ارتفاع- إيجابي
مجمع إهلاك الأثاث والأجهزة	(300.000)	(600.000)	300.000	100 %	ارتفاع
صافي القيمة الدفترية	1.700.000	1.705.800	5.800	0.34 %	ارتفاع- إيجابي
إجمالي الأصول	2.045.000	1.981.800	63.200	3.1 %	انخفاض- سلبي



بيان	٢٠٠٩	٢٠١٠	الفارق بالمبلغ	الفارق %	اتجاه الحركة
الالتزامات وصافي الأصول (رأس المال):					
الالتزامات:					
دائنون	45.000	50.000	5.000	11.1 %	ارتفاع- سلبي
قروض طويلة الأجل	130.000		130.000	100 %	انخفاض- إيجابي
إجمالي الالتزامات	175.000	50.000	125.000	71.4 %	انخفاض- إيجابي
صافي الأصول:					
رأس المال	1.831.000	1.870.000	39.000	2.13 %	ارتفاع- إيجابي
أرباح	39.000	61.800	22.800	58.46 %	ارتفاع- إيجابي
إجمالي صافي الأصول	1.870.000	1.931.800	61.800	5.3 %	ارتفاع- إيجابي
إجمالي الالتزامات وصافي الأصول	2.045.000	1.981.800	63.200	3.1 %	

### ملاحظات :

- 1- لا تختلف عملية التحليل المالي الأفقي لقائمة الدخل عن التحليل المالي الأفقي لقائمة المركز المالي.
- 2- بصورة عامة يمثل الارتفاع في بنود الإيرادات وصافي الأصول (رأس المال) والأصول أمراً إيجابياً في حين الانخفاض في هذه البنود يشكل أمراً سلبياً.
- 3- بصورة عامة يمثل الارتفاع في بنود المصروفات والالتزامات أمراً سلبياً أما الانخفاض فيهما فيمثل أمراً إيجابياً.





45 دقيقة

## نشاط (35):



### تعليمات للمدرب:



- قسم المشاركين إلى مجموعات ثلاثية واطلب منهم فتح الصفحة الخاصة بالنشاط والقيام بالتحليل المالي للمؤسسة باستخدام النسب المالية.
- وزع على كل مجموعة ورق قلاب وأقلام مناسبة للكتابة والحل على أن تقوم كل مجموعة بعرض حلها بعد الانتهاء.
- ناقش مع المجموعات الحلول وصحح أي أخطاء.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من القيام بالتحليل المالي باستخدام النسب المالية وسيتم ذلك على مرحلة واحدة.

**عمل جماعي :** في مجموعات عمل ثلاثية قم بالتحليل المالي باستخدام النسب المالية للمؤسسة التي تظهر قوائمها المالية أدناه:

### قائمة الدخل عن السنة المالية المنتهية في ٣١/١٢/٢٠١٠

البيان	جزئي	كلي
المبيعات	12.000.000	4.500.000
تخصم تكلفة المبيعات	(7.500.000)	
مجمل الربح		
تضاف إيرادات أخرى:		
أرباح بيع أصول ثابتة	320.000	
فوائد دائنة	540.000	
جملة الإيرادات الأخرى		860.000
تخصم المصروفات والأعباء:		
مرتبات وأجور	1.320.000	
مصروف إيجار	840.000	
مصروف كهرباء ومياه	130.000	
مصروف صيانة	90.000	
قرطاسية وأدوات كتابية	130.000	
مصاريف إدارية أخرى	230.000	
جملة المصروفات		(2.740.000)
صافي الربح (فائض النشاط)		2.620.000

❖ تكلفة المبيعات = مخزون أول المدة + المشتريات - مخزون آخر المدة

الميزانية العمومية كما في ٢٠١٢/١٢/٣١م

الالتزامات وحقوق الملكية (المطلوبات)			الأصول (الموجودات)		
البيان	المبلغ		البيان	المبلغ	
	كلي	جزئي		كلي	جزئي
<u>حقوق الملكية</u>			<u>أصول ثابتة</u>		
رأس مال	7.600.000		آلات ومعدات	4.300.000	
(+) الفائض السنوي	2.620.000		السيارات ووسائل النقل	3.600.000	
(الربح)			الأثاث والتجهيزات	840.000	
منح غير مستردة	376.000		المكتبيّة		
إجمالي حقوق الملكية		10.596.000	ديكور	280.000	
( صافي الأصول )			موجودات ثابتة أخرى	340.000	
التزامات ثابتة			إجمالي الأصول الثابتة		9.360.000
(طويلة الأجل)			<u>أصول متداولة</u>		
قروض طويلة الأجل		1.800.000	نقدية بالصندوق	420.000	
التزامات متداولة			نقدية بالبنك	1.340.000	
(قصيرة الأجل)			(المدينون) العملاء	2.860.000	
الدائنون (الموردون)	1.850.000		أوراق القبض	950.000	
قروض قصيرة الأجل	840.000		المخزون	156.000	
إجمالي الالتزامات المتداولة		2.690.000	إجمالي الأصول المتداولة		5.726.000
إجمالي الالتزامات وحقوق الملكية		15.086.000	إجمالي الأصول		15.086.000

المطلوب :

أولاً : إجراء التحليل المالي للمؤسسة باستخدام النسب التالية وموضحاً مدلولاتها:

- 1- نسب السيولة.
- 2- نسب الربحية.
- 3- نسب النشاط.
- 4- نسب المديونية.

ثانياً: تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة وما هي اقتراحاتك في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

الحل:

أولاً:

نسب السيولة: تناسب هذه النسب المنظمات التي تمارس أنشطة تجارية (بيع وشراء) بحيث تظهر قدرتها على سداد الالتزامات المتداولة (قصيرة الأجل) التي عليها.

$$1- \text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الالتزامات المتداولة}}$$

$$2.13 = 2.690.000 \div 5.726.000 =$$

والنسبة المثالية لها هي (2:1) بمعنى أن لدى المنظمة (2) ريال من الأصول المتداولة مقابل (1) ريال من المطلوبات للوفاء بالتزاماتها.

$$2- \text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الالتزامات المتداولة}}$$

$$2.07 = 2.690.000 \div (156.000 - 5.726.000) =$$

والنسبة المثالية لها هي (1:1) وتعني هذه النسبة أنه بعد استثناء المخزون من الأصول المتداولة فإن النسبة المقبولة لسداد الالتزامات المتداولة للمنظمة هي ريال من باقي الأصول المتداولة مقابل ريال من الالتزامات المتداولة.

$$3- \text{نسبة النقدية} = \frac{\text{النقدية}}{\text{الالتزامات المتداولة}} \times 100$$

$$\% 65.4 = 100 \times (2.690.000 \div 1.760.000)$$

وتفيد هذه النسبة في معرفة مدى قدرة الجمعية/المؤسسة على سداد التزاماتها من السيولة المتوفرة لها خلال الفترة المستحقة.

الحل:

ثانياً: نسب الربحية: لا تناسب الجمعيات/المؤسسات التي تمارس أنشطة مدرة للدخل.

$$1- \text{نسبة هامش الربح الإجمالي} = \frac{\text{مجموع الربح}}{\text{المبيعات}} \times 100$$

$$37.5\% = 100 \times (12.000.000 \div 4.500.000)$$

$$2- \text{نسبة هامش الربح الصافي} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}} \times 100$$

$$21.8\% = 100 \times (12.000.000 \div 2.620.000)$$

ويطلق على هذه النسبة معدل العائد على الاستثمار، وتقيس هذه النسب كفاءة الجمعية/ المؤسسة في تحقيق الربح.

ثالثاً: نسب النشاط: تناسب الجهات التي تمارس أنشطة مدرة للدخل.

$$1- \text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول المتداولة}}$$

$$2.096 \text{ مرة} = 5.726.000 \div 12.000.000$$

وهذا يعني أن كل ريال مستثمر في الأصول المتداولة يتولد عنه مبيعات قدرها (1.68) مرة.

$$2- \text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول الثابتة}} \text{.....مرة.}$$

$$1.28 \text{ مرة} = 9.360.000 \div 12.000.000$$

$$3- \text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}} \text{.....مرة.}$$

$$0.795 \text{ مرة} = 15.086.000 \div 12.000.000$$

الحل:

رابعاً:

نسب المديونية: (نسب رأس المال، أو نسب الرفع المالي) وتساعد هذه النسب على التنبؤ بمدى قدرة الجمعية/المؤسسة على تسديد أقساط الديون والفوائد المترتبة عليها، إذا تم تمويل مشاريع الجمعية/المؤسسة من قروض بنكية، ومن هذه النسب ما يلي:

1- نسبة الديون طويلة الأجل إلى صافي الأصول (رأس المال) =

$$100 \times \frac{\text{الديون طويلة الأجل}}{\text{صافي الأصول}}$$

$$\% 16.99 = 100 \times (10.596.000 \div 1.800.000)$$

2- نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول =

$$100 \times \frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

$$\% 29.8 = 100 \times (15.086.000 \div 4.490.000)$$

وتقيس هذه النسبة مدى مساهمة القروض في تمويل إجمالي الموجودات (الأصول) وإذا كانت النسبة عالية فإن ذلك يشكل خطورة على الدائنين بصفة خاصة، أما إذا كانت النسبة منخفضة فهذا يعني أن الجمعية/المؤسسة تعمل على تقليل التمويل عن طريق الاقتراض لتوفير هامش أمان للدائنين يحميهم من احتمال عدم الحصول على مستحقاتهم.



## ملخص الوحدة

### • التحليل الأفقي:

يقصد بهذا التحليل تتبع سلوك بند معين أو بعض أو كل بنود القوائم المالية عبر عدد من الفترات الزمنية بهدف معرفة درجة استقرار أو تحسن أو تراجع هذا البند/ البنود.

### • التحليل بالنسب المالية:

يمكن تصنيف النسب المالية إلى أربع مجموعات هي:

أ- نسب السيولة.

ب- نسب الربحية.

ج- نسب النشاط.

د- نسب المديونية.

### • نسب السيولة :

وتشمل نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة ونسبة النقدية.

### • نسب الربحية :

وتشمل نسبة هامش الربح الإجمالي ونسبة هامش الربح الصافي.

### • نسب النشاط :

وتشمل معدل دوران الأصول المتداولة ومعدل دوران الأصول الثابتة ومعدل دوران إجمالي الأصول ومعدل دوران المخزون.

### • نسب المديونية :

وتشمل نسبة الديون طويلة الأجل إلى صافي الأصول ونسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول.



## أعد الدليل (بحسب الهجائية):

- الاستاذة / خديجة على النويرة
- الاستاذة / سميرة محمد القباطي
- الاستاذ / عبدالله محمد شريم
- الاستاذ / منصور عبدالكريم راجح

## مراجعته عامه :

- الاستاذة / خلود الحاج

## تم تطبيق الدليل مع :

- الجمعية اليمنية لتنمية الزراعة المستدامة
- جمعية البراءة

## الناشر:

الصندوق الاجتماعي للتنمية- جميع حقوق الطبع محفوظة.

## التصميم:

الغلاف الخارجي: روناء للاعلان 01\_212205 / rawnaa.adv@gmail.com

## الحقوق الفكرية:

يسمح بنسخ أي جزء من الدليل دون اشتراط أي إذن مسبق من الناشر، شرط أن يتم توزيع النسخ مجاناً، كما يمكن الاقتباس من الدليل دون اشتراط أي إذن مسبق من الناشر مع الاشارة إلى المصدر، وعليه لا يسمح باستخدام هذا الدليل أو جزء منه للأغراض التجارية إلا بإذن خطي مسبق من الناشر.





# سلسلة أدلة الحقيبة التدريبية تطوير قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية