



# دليل تحليل القوائم المالية في المنظمات غير الربحية

الإصدار الأول | ٢٠٢٦م

# المخطط الهيكلي لمحتوى الدليل

تهدف هذه الخارطة إلى تقديم تصور شامل لبنية دليل "تحليل القوائم المالية في المنظمات غير الربحية حي"، وذلك لتيسير فهم تسلسل الوحدات وتكاملها، وتسهيل التنقل بين مكوناته

3	<a href="#">البطاقة التعريفية للدليل</a>
4	<a href="#">مقدمة</a>
5	<a href="#">تعريف المصطلحات</a>

## الوحدة الأولى: المفاهيم الأساسية للقوائم المالية

7	<a href="#">المفاهيم والمصطلحات الأساسية</a>	١,١
10	<a href="#">نموذج تطبيقي: قراءة القوائم المالية لمنظمة غير ربحية شبابية</a>	١,٢
11	<a href="#">مكونات القوائم المالية</a>	١,٣
13	<a href="#">نموذج تطبيقي: تحليل الأداء المالي لمنظمة غير ربحية صحية</a>	١,٤
14	<a href="#">العلاقة بين القوائم المالية</a>	١,٥

## الوحدة الثانية: تحليل الأداء المالي في المنظمات غير الربحية

١٧	<a href="#">التحليل المالي في المنظمات غير الربحية</a>	٢,١
١٩	<a href="#">مؤشرات التحليل المالي في المنظمات غير الربحية</a>	٢,٢
٢٣	<a href="#">نموذج تطبيقي شامل: قراءة المؤشرات المالية لجمعية تعمل في مجال البر والتنمية</a>	٢,٣
٢٦	<a href="#">تحليل الاتجاهات والتفسير المالي</a>	٢,٤
٣٠	<a href="#">نموذج تطبيقي: تحليل الاتجاهات المالية لجمعية تعمل في مجال البر والتنمية</a>	٢,٥

## الوحدة الثالثة: مراجعة التقارير والحكومة المالية

٣٣	<a href="#">مكونات التقرير المالي</a>	٣,١
٣٤	<a href="#">تحليل التقرير المالي</a>	٣,٢
٣٧	<a href="#">نموذج لوحة مؤشرات الأداء المالي لجمعية تعمل في مجال خدمة ضيوف الرحمن</a>	٣,٣
٣٨	<a href="#">الحكومة المالية وعلاقتها بتحليل القوائم المالية</a>	٣,٤

## الملاحق

٤٢	<a href="#">تقييم ذاتي</a>
٤٥	<a href="#">مراجع إعداد الدليل</a>

# البطاقة التعريفية للدليل

## اسم الدليل

- دليل تحليل القوائم المالية في المنظمات غير الربحية.



## الإصدار

- الإصدار الأول / ٢٠٢٦م



## الجهة المُعدة

- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.



## النطاق المستهدف

- المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.



## الهدف العام

- تمكين المنظمات غير الربحية من قراءة وتحليل القوائم المالية بفعالية، وتعزيز كفاءتها التشغيلية واستخدامها المالية، من خلال تزويدها بالمفاهيم والممارسات والأدوات التي تساعد على تفسير الأداء المالي وربطه بالسياق التشغيلي والحوكومي.



## محتوى الدليل

- يتضمن ثلاث وحدات رئيسية تغطي: مكونات القوائم المالية وطبيعتها في المنظمات غير الربحية، مؤشرات التحليل المالي وطرق تفسير الأداء المالي، قراءة التقرير المالي الإداري، ولوحات المؤشرات، والحوكمة المالية. بالإضافة إلى ملاحق تنفيذية وأدوات تطبيقية.



## الفئات المستفيدة

- أعضاء مجالس الإدارة واللجان المالية والمراجعة في المنظمات غير الربحية.
- المديرون التنفيذيون ومديرو الشؤون المالية والمحاسبون والمحللون الماليون.
- المستشارون والممارسون في مجالات الاستدامة المالية والحوكمة.
- الجهات الإشرافية والمانحة الراغبة في تقييم الكفاءة المالية للمنظمات المدعومة.



## حقوق الاستخدام

- مُتاح للاستخدام الداخلي والتدريب والتطوير المؤسسي، مع الإشارة إلى مصدر الدليل عند إعادة الاستخدام أو الاقتباس.



يعد "دليل تحليل القوائم المالية في المنظمات غير الربحية" مرجعاً معرفياً وتطبيقياً متخصصاً، يُقدّم للقيادات والعاملين في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية؛ بهدف تطوير قدراتهم في قراءة القوائم المالية، وفهم التقارير الإدارية، وتحليل الأداء المالي؛ بما يعزز من جودة اتخاذ القرار، ويسهم في كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق الاستدامة المالية.

ويأتي هذا الدليل في ظل النمو المتسارع الذي يشهده القطاع غير الربحي، وما يصاحبه من متطلبات للحكومة والشفافية، وضرورة امتلاك أدوات تحليلية تُمكن القيادات ومجالس الإدارة من فهم الواقع المالي، ورصد التحديات، والتخطيط المالي المبني على بيانات دقيقة، بما يتسق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، خصوصاً في محوري: رفع كفاءة الإنفاق، وتعزيز الأثر التنموي للمنظمات غير الربحية. كما يمثل الدليل أداة عملية لتطبيق متطلبات معايير الحوكمة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية. ويهدف الدليل إلى ما يلي:

١ • تقديم إطار عملي لفهم القوائم المالية في سياق عمل المنظمات غير الربحية.

٢ • دعم مهارات تحليل المؤشرات المالية وتفسيرها بشكل تطبيقي ومبسط.

٣ • تعزيز قدرة المجالس والإدارات التنفيذية على قراءة التقارير المالية، واتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة.

٤ • دعم الحوكمة المالية من خلال ربط التحليل المالي بممارسات الرقابة والشفافية والمساءلة.

وقد تم إعداد هذا الدليل استناداً إلى أفضل الممارسات الدولية في تحليل الأداء المالي للمنظمات غير الربحية، مع مراعاة السياق المحلي للمنظمات الأهلية في المملكة، والأنظمة المحاسبية المعتمدة.

**ويتكون الدليل من ثلاث وحدات رئيسية، تشمل:**

## الوحدة الثالثة

### مراجعة التقارير والحوكمة المالية

تتناول هذه الوحدة مكونات التقرير المالي الإداري، وآليات تحليله باستخدام مؤشرات الأداء، كما تبرز العلاقة بين التحليل المالي وممارسات الحوكمة الرشيدة، من خلال توضيح كيف يسهم التحليل في دعم قرارات مجلس الإدارة، وضبط السياسات المالية، وتعزيز الشفافية والمساءلة.

## الوحدة الثانية

### تحليل الأداء المالي في المنظمات غير الربحية

تركز الوحدة على أدوات تحليل القوائم المالية، وأنواع التحليل المالي المستخدمة في القطاع غير الربحي، مع استعراض مؤشرات الأداء المالية (مثل السيولة، الفائض، الكفاءة، الالتزام بقيود المانحين)، وتحليل الاتجاهات والتغيرات المالية بطريقة تساعد في تفسير الواقع المالي، واستشراف التوجهات المستقبلية.

## الوحدة الأولى

### المفاهيم الأساسية للقوائم المالية

تسلط هذه الوحدة الضوء على الأساسيات المحاسبية الخاصة بالقطاع غير الربحي، من خلال شرح المفاهيم والمصطلحات المالية، ومكونات القوائم المالية الثلاث (قائمة المركز المالي، قائمة الأنشطة، وقائمة التدفقات النقدية)، وتوضيح العلاقات المتبادلة بينها.

وفي ختام الدليل، أدرجت ملاحق داعمة تتضمن تقييماً ذاتياً للممارسين، ومصادر إضافية للبحث والاطلاع، تساعد على استلهام الأفكار، وتطبيق المبادئ والممارسات الحديثة.

إن هذا الدليل لا يمثل مجرد مادة تدريبية أو وثيقة محاسبية، بل هو أداة عمل استراتيجية تهدف إلى تمكين قادة المنظمات غير الربحية من القراءة الواعية للتقارير المالية، والتحليل المؤسسي الداعم للحوكمة، وتحقيق أثر مالي وتنموي مستدام.

والله ولي التوفيق والسداد،،،

# تعريف المصطلحات

المصطلحات	التعريف
القطاع غير الربحي	منظومة الأنشطة الأهلية والخدمات التطوعية والمنظمات غير الحكومية، التي لا تقصد الربح أساساً، وتهدف إلى تحقيق غرض من أغراض البر، أو التكافل، أو التعاون، أو التنمية الاجتماعية، أو غيرها من أغراض النفع العام أو المخصص.
القوائم المالية	بيانات محاسبية دورية توضح الوضع المالي للمنظمة، وتشمل المركز المالي، وقائمة الأنشطة، والتدفقات النقدية.
التحليل المالي	أداة لفهم الأداء المالي من خلال دراسة المؤشرات، والتغيرات، والعلاقات بين البنود المحاسبية.
الفائض / العجز المالي	الفرق بين الإيرادات والمصروفات خلال فترة مالية، ويعكس قدرة المنظمة على تحقيق الاستدامة أو مواجهة العجز.
السيولة المالية	قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل من خلال النقد وما في حكمه.
الإيرادات غير المقيدة	إيرادات لا يشترط إنفاقها في نشاط معين، وتمنح المنظمة مرونة في التوزيع والاستخدام.
المصروفات الإدارية	النفقات التشغيلية العامة غير المرتبطة مباشرة بالبرامج، مثل الرواتب الإدارية والإيجارات.
التقرير المالي	وثيقة دورية تصدرها الإدارة التنفيذية لتلخيص الأداء المالي، وشرحه لأعضاء مجلس الإدارة والجهات الرقابية.
مؤشرات الأداء المالية	مجموعة من النسب والمعايير الرقمية المستخدمة لقياس الكفاءة، والسيولة، والاستدامة في الأداء المالي.
تحليل التغيرات الجوهرية	مقارنة الفروقات غير الاعتيادية بين الفترات المالية؛ لتحديد أسباب الزيادة أو النقص في البنود المالية.
الحوكمة المالية	مجموعة السياسات والضوابط التي تضمن إدارة الموارد المالية بشفافية وكفاءة ووفقاً لأهداف المنظمة.
لجنة المراجعة أو التدقيق	لجنة فرعية منبثقة عن مجلس الإدارة تتولى مسؤولية الإشراف على سلامة التقارير المالية، وتقويم أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، والتحقق من الالتزام بالأنظمة والسياسات، بما يتوافق مع الصلاحيات المحددة في قواعد الحوكمة.
الأصول المقيدة / غير المقيدة	تصنيف محاسبي يميز بين نوعين من أصول المنظمة؛ فالأصول المقيدة هي الموارد التي يشترط المانح إنفاقها على برنامج أو غرض محدد، بينما الأصول غير المقيدة هي التي تملك المنظمة حرية كاملة في استخدامها لتحقيق رسالتها.

# الوحدة الأولى

## المفاهيم الأساسية للقوائم المالية

- ١,١ المفاهيم والمصطلحات الأساسية
- ١,٢ نموذج تطبيقي: قراءة القوائم المالية لمنظمة غير ربحية شبابية
- ١,٣ مكونات القوائم المالية
- ١,٤ نموذج تطبيقي: تحليل الأداء المالي لمنظمة غير ربحية صحية
- ١,٥ العلاقة بين القوائم المالية

# ١,١ المفاهيم والمصطلحات الأساسية

يمتاز القطاع غير الربحي بخصوصية جوهرية تميّزه عن غيره من القطاعات، ليس فقط في أهدافه التي تتجاوز تحقيق الربح إلى إحداث أثر اجتماعي وتنموي، بل أيضاً في آليات التمويل، وأساليب الإنفاق، وأسس المساءلة المالية.

وغالباً ما تعتمد المنظمات غير الربحية على مصادر تمويل متنوعة مثل: التبرعات، الأوقاف، المنح، والإيرادات ذات الطابع الخيري، مما يجعل من الضروري تطوير فهم عميق لطبيعة هذه الموارد، وكيفية إدارتها وتوثيقها بطرق شفافة ومنضبطة.

وفي ظل هذه الخصوصية، تكتسب المفاهيم والمصطلحات المحاسبية والمالية أهمية مضاعفة، إذ تشكل الإطار المرجعي الذي تُبنى عليه التقارير المالية، وثقهم من خلاله مؤشرات الأداء، وتُتخذ في ضوءه قرارات حيوية تتعلق بالبرامج والميزانيات والاستدامة والحوكمة.

وتُعد مفاهيم مثل الأصول، الالتزامات، صافي الأصول، المصروفات الإدارية، الإيرادات المقيدة من العناصر الأساسية لفهم القوائم المالية وتفسير الوضع المالي بدقة. كما أن الإلمام بهذه المفاهيم لا يقتصر على المحاسبين، بل يُعد ضرورة لجميع القيادات الإدارية في المنظمات غير الربحية للمشاركة الواعية في التوجيه والرقابة المالية.

## فيما يلي أبرز المفاهيم والمصطلحات الرئيسية:

### ١. الأصول

وهي كل ما تملكه المنظمة، ويتوقع أن يُوفر لها منفعة مستقبلية.

- وتنقسم الأصول إلى قسمين، وهما:
  - أصول متداولة: تُستخدم خلال سنة مالية واحدة مثل: (النقد، الودائع البنكية، المخزون، الاستثمارات المتداولة قصيرة الأجل)،
  - أصول غير متداولة: تُستخدم على مدى سنوات مثل: (العقارات، الأوقاف، المعدات)
  - الأوقاف: تمثل مورداً مالياً مستداماً يدعم برامج المنظمة ومشاريعها طويلة الأجل..



### ٢. الالتزامات

وهي الديون أو الالتزامات المالية التي تتحملها المنظمة تجاه الغير.

- وتنقسم الالتزامات إلى قسمين، وهما:
  - التزامات قصيرة الأجل تُسدد خلال السنة المالية، مثل: (الرواتب، القروض قصيرة الأجل، فواتير خدمات)،
  - التزامات طويلة الأجل تُسدد خلال مدة تزيد عن السنة المالية، مثل: (قروض طويلة الأجل، التزامات إيجارية طويلة الأجل، التزامات على موردين طويلة الأجل، مخصصات نهاية الخدمة للموظفين).



# ١,١ المفاهيم والمصطلحات الأساسية

## ٣. صافي الأصول



يمثل صافي الأصول الفرق بين أصول المنظمة والتزاماتها، ويعكس الموارد المتاحة للمنظمة بعد خصم الالتزامات المالية. وينقسم صافي الأصول - وفق المعايير الصادرة عن الهيئة السعودية للمراجعين - إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- صافي الأصول غير المقيدة: موارد يمكن استخدامها بحرية لدعم أعمال المنظمة وبرامجها المختلفة دون شروط محددة من الممولين.
- صافي الأصول المقيدة: موارد مخصصة لأغراض أو برامج محددة بناءً على اشتراطات الممولين أو الجهات الداعمة، ولا يمكن استخدامها إلا في نطاق الاستخدام المخصص لها.
- صافي الأصول من الأوقاف: وتشمل الأوقاف الموقوفة لصالح المنظمة، ويُستفاد غالبًا من عوائدها التشغيلية، بينما يُحفظ أصل الوقف كرسيد دائم يُعزز الاستدامة المالية طويلة المدى.

وبذلك يشمل صافي الأصول: الأصول غير المقيدة، والأصول المقيدة، والأوقاف، باعتبارها عنصرًا تمويليًا مستدامًا يدعم نمو واستقرار المنظمة.

## ٤. الإيرادات (Revenues)



وهي الموارد المالية التي تحصل عليها المنظمة لدعم أنشطتها، وتمثل الإيرادات المحرك الرئيسي لنمو الأنشطة وتحقيق الأثر الاجتماعي. وتتنوع مصادر الإيرادات في المنظمات غير الربحية بحسب نوع الخدمات والبرامج التي تقدمها، وتشمل عادةً:

- التبرعات والهيئات: وتشمل التبرعات النقدية أو العينية التي يقدمها الأفراد أو الجهات الداعمة لدعم برامج المنظمة.
- عوائد الأنشطة والبرامج: وهي الإيرادات التي تتحقق من تقديم خدمات أو تنفيذ برامج محددة مثل رسوم التسجيل أو عوائد الفعاليات.
- الدعم الحكومي والتمويلات الرسمية: مثل المنح الحكومية أو المساهمات التي تقدمها الجهات الرسمية لتعزيز الاستدامة.
- إيرادات الأوقاف: وهي العوائد الناتجة من استثمار الأوقاف التابعة للمنظمة (مثل عوائد العقارات الوقفية أو المحافظ الاستثمارية)، وتُعد مصدرًا ماليًا مستدامًا يوجّه لدعم البرامج أو المصروفات التشغيلية وفق شروط الواقف أو سياسات المنظمة.

وتستخدم هذه الإيرادات لتغطية احتياجات المنظمة التشغيلية وتطوير برامجها وخدماتها، بما يسهم في تحقيق مستهدفاتها ورسالتها.

## ٥. المصروفات (Expenses)



وهي التكاليف التي تتحملها المنظمة لتنفيذ برامجها أو تشغيل عملياتها.

- وتتوعد المصروفات في المنظمات غير الربحية إلى عدة تصنيفات، ومن أهمها:
- مصروفات التشغيل العمومية والإدارية، ومصروفات النشاط المرتبطة بتنفيذ البرامج والمشاريع الموجهة للمستفيدين، ومصاريف التشغيل المرتبطة بجمع التبرعات والتسويق وتنمية الموارد، ومصاريف إدارة الأوقاف والاستثمار، ومصاريف الحوكمة، ومصاريف إهلاك الأصول والممتلكات.

ويعتبر حساب "نسبة المصاريف التشغيلية للبرامج" (وهي قسمة مصروفات النشاط على إجمالي المصروفات) من أهم المؤشرات لتقييم كفاءة المنظمة في توجيه مواردها نحو تحقيق رسالتها الأساسية.

# ١,١ المفاهيم والمصطلحات الأساسية

وإلى جانب المفاهيم المحاسبية الأساسية، هناك مجموعة من المصطلحات الداعمة التي تُستخدم بشكل متكرر في التقارير المالية للمنظمات غير الربحية، ويمثل الإلمام بهذه المصطلحات خطوة مهمة لفهم أعمق لطبيعة الأداء المالي، وتفسير المؤشرات، وتعزيز جودة اتخاذ القرار داخل المنظمة. ونرفقها في الجدول التالي:

المصطلح	التعريف	مثال توضيحي
<b>السيولة</b>	• قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل عند استحقاقها.	• وجود رصيد نقدي كافٍ لتغطية الرواتب، أو مستحقات الموردين خلال الشهر المقبل.
<b>القيود المحاسبية</b>	• الشروط التي يضعها المتبرعون والمانحون على استخدام الموارد المالية.	• تبرع مشروع بإنشاء مبنى، أو تنفيذ مشروع معين خلال فترة زمنية محددة.
<b>المخصصات</b>	• مبالغ مخصصة لمواجهة التزامات محتملة أو مؤكدة لم يُحدد توقيتها بدقة.	• مخصص نهاية الخدمة، أو مخصص إصلاح مبنى في نهاية عقد الإيجار.
<b>الإهلاك</b>	• انخفاض تدريجي في قيمة الأصول الثابتة نتيجة الاستخدام أو التقادم.	• إهلاك سنوي للأجهزة المكتبية أو السيارات التابعة للمنظمة.
<b>الذمم المدينة</b>	• مبالغ مستحقة للمنظمة لدى جهات أو أفراد، متوقعة التحصيل.	• اشتراكات مستحقة على الأعضاء، أو تعهدات مالية من مانحين لم تُستلم بعد.
<b>الذمم الدائنة</b>	• مبالغ مستحقة من المنظمة لموردين أو أطراف أخرى.	• فواتير خدمات لم تُسدّد بعد، أو مستحقات لمتعاونين.
<b>الإيرادات المؤجلة</b>	• موارد مستلمة لم يُنفذ النشاط المقابل لها بعد.	• منحة تغطي برنامجاً لمدة سنة قادمة، يُعترف بها كمصروف شهري حسب التنفيذ.
<b>النققات الرأسمالية</b>	• إنفاق يُستخدم لشراء أو تحسين أصول طويلة الأجل.	• شراء مبنى جديد، أو تحديث نظام إدارة إلكتروني للبرامج.
<b>صافي التدفق النقدي</b>	• الفرق بين المقبوضات والمدفوعات خلال فترة مالية معينة.	• مؤشر على قدرة المنظمة على تغطية نفقاتها من السيولة المتوفرة.

ولفهم القوائم المالية في المنظمات غير الربحية، لا بد من إدراك اختلافها الجوهرية عن نظيرتها في القطاع الربحي من حيث الغايات والبنية المالية، ويساعد هذا التمييز في تفسير طبيعة التقارير والمؤشرات المالية، ويبين الجدول التالي أبرز الفروقات:

العنصر	المنظمات الربحية	المنظمات غير الربحية
<b>الهدف الأساسي</b>	تعظيم الإيراد والعائد المالي	تحقيق منفعة اجتماعية وخدمة الفئات المستفيدة
<b>الفائض المالي</b>	توزيعات للمساهمين	إعادة استثمار الفائض في البرامج والخدمات المجتمعية
<b>مصادر التمويل</b>	مبيعات المنتجات والخدمات	التبرعات - الأوقاف - المنح - عوائد الاستثمارات - اشتراكات الأعضاء
<b>القوائم المالية (وفق تحديثات نظام الشركات)</b>	(١) المركز المالي (٢) قائمة الدخل (٣) قائمة التدفقات النقدية	(١) قائمة المركز المالي (٢) قائمة الأنشطة (٣) قائمة التدفقات النقدية (٤) قائمة التغير في صافي الأصول (حسب تحديث المعايير للقطاع غير الربحي)
<b>المؤشرات المحاسبية</b>	الربحية - السيولة - الكفاءة التشغيلية	كفاءة استخدام الموارد - تحقيق الأثر - الاستدامة المالية - الالتزام بالقيود المانحة

# ١,٢ نموذج تطبيقي: قراءة القوائم المالية لمنظمة غير ربحية شبابية

يُوضّح هذا المثال العملي كيف تُسهم المفاهيم المالية الأساسية (الأصول، الالتزامات، صافي الأصول، الإيرادات، المصروفات) في تحليل الوضع المالي للمنظمة، وتفسير مؤشرات كفاءتها واستدامتها المالية.

العنصر	التطبيق العملي	الدلالة التحليلية
<b>الأصول</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمتلك المنظمة أصولاً قيمتها 0,0 ملايين ريال، تشمل مبنى مستأجراً مجهزاً بكفاءة، وأصولاً تشغيلية أخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يشير ارتفاع الأصول الثابتة والمنقولة (80%) إلى قدرة المنظمة على الاستفادة التشغيلية، وتوفير أصول داعمة لأنشطتها.</li> </ul>
<b>الالتزامات</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بلغت الالتزامات قصيرة الأجل ٧٠٠ ألف ريال (رواتب، عقود خدمات، مصروفات تشغيلية).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>انخفاض الالتزامات مقارنة بالأصول (نسبة التغطية ٤ : ١) يعكس قدرة جيدة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل.</li> </ul>
<b>صافي الأصول</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بلغ صافي الأصول ٤,٨ ملايين ريال منها ٢,٣ ملايين ريال غير مقيدة، ٢,٥ ملايين ريال مقيدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>النمو في صافي الأصول يعزز قدرة المنظمة على التوسع وتحسين جودة الخدمات.</li> </ul>
<b>الإيرادات</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بلغت الإيرادات السنوية ٣,٢ ملايين ريال موزعة على: <ul style="list-style-type: none"> <li>٦٠% تبرعات عامة</li> <li>٣٠% دعم مخصص للمشاريع</li> <li>١٠% إيرادات أوقاف مخصصة</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنوع مصادر الدخل يخفف من مخاطر الاعتماد على مصدر واحد، وإضافة إيرادات الأوقاف تعزز الاستدامة المالية طويلة الأجل.</li> </ul>
<b>المصروفات</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجمالي المصروفات ٢,٩ ملايين ريال تشمل: <ul style="list-style-type: none"> <li>٢,٣ ملايين ريال (٨٢%) للبرامج والأنشطة</li> <li>٠,٤ مليون ريال (١٣%) للنفقات الإدارية</li> <li>٠,٢ مليون ريال (٥%) للتمويل وجمع التبرعات</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يشير ارتفاع مصروفات البرامج إلى الالتزام بالمعايير الوطنية (٨٠% &lt;) وتركيز الموارد على تحقيق الرسالة.</li> <li>انخفاض المصروفات الإدارية (١٣%) ينسجم مع المعيار الذي يشترط ألا تتجاوز ١٥%.</li> </ul>

**تعكس المؤشرات المالية حالة صحية ومتوازنة؛** إذ تحقق المنظمة معيار كفاءة الإنفاق بتركيز ٨٢% من مصروفاتها على البرامج، وبنسبة مصروفات إدارية ١٣% ضمن الحدود المقبولة. كما يعزز وجود إيرادات أوقاف من استدامة الموارد ويسهم في دعم البرامج مستقبلاً.

## 1.3 مكونات القوائم المالية

تمثل القوائم المالية الوسيلة الرئيسة لفهم الأداء المالي للمنظمة خلال فترة زمنية معينة، وتُستخدم لعرض الوضع المالي، وبيان الإيرادات والمصروفات، وتحليل التدفقات النقدية، وقياس التغيرات في صافي الأصول.

وتأخذ القوائم المالية في المنظمات غير الربحية طابعاً يتوافق مع طبيعة أعمالها وأهدافها الترموية، وفيما يلي تفصيلاً لأبرز مكوناتها:

### ١. قائمة المركز المالي (Statement of Financial Position)

#### تجيب هذه القائمة على السؤال الاستراتيجي: ما هو وضعنا المالي ووقفنا في هذه اللحظة؟

تُعد قائمة المركز المالي إحدى القوائم المالية الأساسية التي تُستخدم لعرض الوضع المالي للمنظمة غير الربحية في تاريخ محدد، وتساعد في تقييم البنية المالية للمنظمة، من حيث ما تملكه من أصول وما عليها من التزامات، إضافة إلى صافي الأصول.

وتعرض هذه القائمة مكونات الموارد المالية المتاحة للمنظمة ومصادر تمويلها؛ وذلك من خلال بيان الأصول التي تمتلكها، والالتزامات المستحقة عليها، وصافي الأصول الذي يمثل المتبقي بعد خصم الالتزامات من مجموع الأصول. ويشمل صافي الأصول بنوعيه: المقيّد وغير المقيّد، بالإضافة إلى الأوقاف التي تُعد جزءاً أساسياً من صافي الأصول المستخدمة، والتي تلتزم المنظمة بالحفاظ عليها واستثمارها وفق شروط الواقفين، مما يعزز استقرارها المالي على المدى الطويل.

وتسهم قائمة المركز المالي في تقديم صورة واضحة عن قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، وكفاءة استخدام مواردها، ومدى توازنها المالي. كما يساعد الاطلاع على هذه القائمة في تحليل التغيرات التي تطرأ على الأصول والالتزامات وصافي الأصول، ومراقبة التطور المالي للمنظمة عبر الفترات المختلفة، إضافة إلى دعم صنع القرار في التخطيط والتوجيه المالي المستقبلي.

### ٢. قائمة الأنشطة (Statement of Activities)

#### تجيب هذه القائمة على السؤال الاستراتيجي: هل كانت عملياتنا خلال الفترة الماضية ناجحة ماليًا؟

تعرض قائمة الأنشطة صورة شاملة عن أداء المنظمة المالي خلال فترة مالية محددة، إذ تبين الإيرادات التي حصلت عليها المنظمة والمصروفات التي أنفقتها على البرامج والأنشطة والمصروفات التشغيلية. وتُظهر هذه القائمة فيما إذا كانت إيرادات المنظمة قد حققت فائضاً مالياً (زيادة في صافي الأصول) أو عجزاً مالياً (انخفاضاً في صافي الأصول)، مما يتيح قراءة دقيقة لاتجاهات الأداء المالي.

وتتضمن القائمة مختلف أنواع الإيرادات التي تحصل عليها المنظمة، بما في ذلك إيرادات الأوقاف إن وجدت؛ إذ تُعد عوائد الأوقاف مصدرًا ماليًا مستدامًا، وتُدرج ضمن الإيرادات المقيّدة أو غير المقيّدة بحسب شروط الواقف. ويعكس تضمين إيرادات الأوقاف قدرة المنظمة على إدارة وتنمية مواردها الوقفية بما يدعم قدرتها على تمويل برامجها وتحقيق الاستدامة.

كما توضح قائمة الأنشطة حجم المصروفات المصنفة بحسب الأنشطة الأساسية للمنظمة، مثل مصروفات البرامج (التي ترتبط مباشرة بتحقيق رسالة المنظمة) والمصروفات الإدارية والعمومية. ويسهم هذا التصنيف في تحليل كفاءة الإنفاق، وقياس مدى التزام المنظمة بالمعايير المالية التي تركز على توجيه معظم الصرف نحو البرامج والأنشطة.

وباختصار، تساعد قائمة الأنشطة في تقييم قدرة المنظمة على توليد الإيرادات، وتنويع مصادر التمويل، وإدارة المصروفات بطريقة رشيدة، إضافة إلى تحليل الفائض أو العجز المتحقق في نهاية الفترة، مما يدعم عملية اتخاذ القرار المبني على البيانات.

## 1.3 مكونات القوائم المالية

### ٣. قائمة التدفقات النقدية (Statement of Cash Flows)

تجيب هذه القائمة على السؤال الاستراتيجي: من أين أتى النقد وكيف تم إنفاقه؟ وهل نملك سيولة كافية؟

وهي إحدى القوائم المالية الأساسية التي تُظهر الحركة الفعلية للنقد وما في حكمه داخل المنظمة وخارجها خلال فترة مالية محددة، وعادة ما تكون سنة مالية واحدة. وتركّز هذه القائمة على التحليل النقدي وليس المحاسبي؛ مما يجعلها أداة حيوية لفهم قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل، وتخطيط احتياجاتها من السيولة.

وعلى عكس القوائم التي تعتمد على مبدأ الاستحقاق (مثل قائمة الأنشطة)، فإن هذه القائمة تعرض ما تم استلامه أو دفعه فعلياً من نقد، بغض النظر عن وقت الاعتراف المحاسبي بالإيرادات أو المصروفات.

ووفقاً للممارسات المحاسبية المعتمدة؛ فيتم تقسيم هذه القائمة إلى ثلاث فئات رئيسية، وهي:

#### التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية

- وتشمل النقد المتولد أو المستخدم في الأنشطة اليومية الأساسية المرتبطة برسالة المنظمة، ومن أمثلتها: (التبرعات النقدية، المصروفات التشغيلية المدفوعة، الإيرادات الناتجة عن تقديم الخدمات أو بيع المواد).



#### التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية

- وتتعلق بالأموال المستخدمة أو المحققة من شراء أو بيع أصول طويلة الأجل، ومن أمثلتها: (شراء أو بيع ممتلكات أو تجهيزات، استثمارات مالية طويلة الأجل، عوائد بيع أصول غير تشغيلية).



#### التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية

- وتشمل التدفقات المرتبطة بتمويل المنظمة عبر مصادر خارجية، ومن أمثلتها: (تحصيل قروض أو سدادها، تبرعات أو منح مخصصة لتمويل رأس المال أو الأوقاف).



## 1.4 نموذج تطبيقي: تحليل الأداء المالي لمنظمة غير ربحية (صحية)

يبين هذا المثال كيف تساعد القوائم المالية الثلاث (المركز المالي، الأنشطة، التدفقات النقدية) على تحليل الأداء المالي لمنظمة تعمل في مجال الرعاية الصحية المجتمعية خلال عام ٢٠٢٤م.

القائمة المالية	بيانات مختصرة من القوائم	القراءة التحليلية
قائمة المركز المالي	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجمالي الأصول 8: ملايين ريال (منها ٥ ملايين في مباني وتجهيزات طبية، و ٣ ملايين سيولة واستثمارات قصيرة الأجل).</li> <li>الالتزامات: ١,٢ مليون ريال.</li> <li>صافي الأصول: 6.8 ملايين ريال ( 4 ملايين مقيدة بمشروع "عيادة طبية"، و ٢,٨ مليون غير مقيدة).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الوضع المالي مستقر، والأصول غير المتداولة تمثل ٦٣% مما يعكس استثماراً طويل المدى في أصول إنتاجية.</li> <li>الالتزامات منخفضة مقارنة بالأصول، مما يدل على ملاءة مالية جيدة.</li> </ul>
قائمة الأنشطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإيرادات: 5 ملايين ريال (٦٠% منح مقيدة، ٢٥% تبرعات عامة، ١٥% رسوم خدمات علاجية رمزية).</li> <li>المصروفات: 4.6 ملايين ريال ( 3.8 ملايين برامج علاجية، ٠,٨ ملايين تشغيلية).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمثل مصروفات البرامج ٨٣% من إجمالي المصروفات، ما يعكس كفاءة عالية في توجيه الموارد نحو الخدمات الصحية.</li> <li>تحقق المنظمة فائضاً مقداره ٤٠٠ ألف ريال يُضاف إلى الاحتياطي</li> </ul>
قائمة التدفقات النقدية	<ul style="list-style-type: none"> <li>التدفقات التشغيلية الموجبة: + ٦٠٠ ألف ريال.</li> <li>التدفقات الاستثمارية السالبة: - ٥٠٠ ألف ريال (شراء أجهزة طبية جديدة).</li> <li>التدفقات التمويلية الموجبة: + ٣٠٠ ألف ريال (منحة لبناء مركز جديد).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التدفق النقدي الإجمالي موجب (+ ٤٠٠ ألف ريال)، مما يدل على قدرة المنظمة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل، والاستثمار في أصول جديدة دون مخاطر سيولة.</li> </ul>

تعكس القوائم المالية الثلاث تكاملاً في الصورة المالية للمنظمة: الاستقرار في المركز المالي، والكفاءة التشغيلية في إدارة الموارد، والسيولة الكافية لدعم التوسع المستقبلي. ويبرز هذا النموذج كيف تُستخدم القوائم كأداة حوكمة لقياس استدامة الأداء المالي، وتعزيز الثقة لدى المانحين والشركاء.

## 1.5 العلاقة بين القوائم المالية

تمثل القوائم المالية في المنظمات غير الربحية نظاماً مترابطاً يعكس الصورة الشاملة للوضع المالي والأداء التشغيلي والتدفقات النقدية، ولا يمكن فهم أداء المنظمة أو اتخاذ قرارات مالية رشيدة بالاعتماد على قائمة واحدة فقط، ونجد بأن كل قائمة من القوائم الرئيسة تقدم زاوية تحليلية مختلفة، وتُسهّم مجتمعة في تكوين رؤية مالية متكاملة، على النحو التالي:



وتركّز

### “قائمة التدفقات النقدية”

على الجانب النقدي الواقعي، وتوضّح كيف تحرّكت الأموال فعلياً داخل المنظمة وخارجها؛ مما يعكس القدرة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل، وتبيّن مدى توافر السيولة.



وتُظهر

### “قائمة الأنشطة”

مدى نجاح المنظمة في تنفيذ برامجها وتمويل عملياتها من خلال رصد الإيرادات والمصروفات خلال فترة معينة، وقياس ما إذا تحقق فائض (زيادة في صافي الأصول) أو عجز.



تقدّم

### “قائمة المركز المالي”

عرضاً تفصيلياً لمراكز الأصول والالتزامات و صافي الأصول في لحظة محددة (عادة نهاية السنة المالية)؛ مما يساعد في فهم قوة المركز المالي، ومدى الاستقرار.

إن فهم العلاقة بين هذه القوائم يُعدّ مهارة أساسية في التحليل المالي، فهو يمكّن القارئ من تتبع أثر العمليات المالية عبر الزمن، وربط النتائج التشغيلية (كالإيرادات والمصروفات) بالوضع المالي النهائي (كصافي الأصول)، وتحليل ما إذا كانت هذه النتائج قد تحققت فعلياً من حيث النقد، أو لا تزال ضمن الالتزامات أو الوعود، وهذا التكامل هو ما يجعل القوائم أداة قوية للتخطيط المالي، واتخاذ القرارات الرشيدة، وتعزيز الشفافية.

## 1.5 العلاقة بين القوائم المالية

وفيما يلي مثال تطبيقي يُلخّص العلاقة بين القوائم المالية في المنظمات غير الربحية، ويظهر تكاملها الوظيفي:

القائمة المالية	وظيفتها الرئيسية	ما توّضّحه	مثال تطبيقي
قائمة المركز المالي	• بيان الوضع المالي في نهاية فترة محددة.	• ما تمتلكه المنظمة (أصول) وما عليها (التزامات)، والفارق (صافي الأصول).	• تلقت الجمعية منحة مقيمة بقيمة (٣٠٠) ألف ريال لتجهيز مركز تدريبي، فسُجّلت كمبلغ نقدي وأضيفت لصافي الأصول المقيمة.
قائمة الأنشطة	• قياس الأداء المالي خلال السنة.	• الإيرادات مقابل المصروفات، وتحديد الفائض أو العجز.	• الجمعية حققت فائضاً مالياً قدره (٢٠) ألف ريال من برنامج تأهيل مجتمعي قامت بتنفيذه.
قائمة التدفقات النقدية	• تتبع الحركة الفعلية للنقد وما في حكمه.	• النقد المحصل والمدفوع حسب أنشطة تشغيلية واستثمارية وتمويلية.	• تبرع نقدي مقيّد لشراء سيارات نقل، سُجّل كتدفق نقدي وارد ضمن الأنشطة التمويلية، ثم صُرفت قيمته لاحقاً ضمن التدفقات النقدية الاستثمارية.

ويبين المثال التطبيقي أدناه كيفية انتقال الأثر المالي عبر القوائم الثلاث بشكل مترابط، بدءاً من لحظة الاستلام، ثم الصرف، وأخيراً الانعكاس المحاسبي لاحقاً.

الحدث المالي	الأثر في قائمة الأنشطة	الأثر في المركز المالي	الأثر في قائمة التدفقات النقدية
الجمعية تستلم تبرعاً نقدياً مقيّداً لشراء سيارات نقل.	• لا يُسجل كأيراد تشغيلي لأنه مقيّد لفرض رأسمالي، بل يُفصح عنه ضمن الإيضاحات.	• يُضاف المبلغ إلى النقد ضمن الأصول المتداولة، ويُدرج في صافي الأصول المقيمة.	• يُسجل كتدفق وارد ضمن الأنشطة التمويلية.
الجمعية تقوم بشراء السيارات من المبلغ المستلم.	• لا يظهر كمصروف مباشر، لكن يُسجل لاحقاً كأهلاك في الفترات المستقبلية.	• يُخصم النقد ويُضاف إلى الأصول غير المتداولة تحت "معدات النقل".	• يُسجل كتدفق نقدي خارج ضمن الأنشطة الاستثمارية.
بعد الاستخدام، يتم تحميل إهلاك السيارات سنوياً.	• يُسجل كمصروف "إهلاك" ضمن المصروفات الإدارية أو البرامجية حسب الاستخدام.	• يتم تقليل القيمة الدفترية للأصل تدريجياً.	• لا يظهر في التدفقات النقدية (لأنه غير نقدي).

# الوحدة الثانية

## تحليل الأداء المالي في المنظمات غير الربحية

- ٢,١ التحليل المالي في المنظمات غير الربحية
- ٢,٢ مؤشرات التحليل المالي في المنظمات غير الربحية
- ٢,٣ نموذج تطبيقي شامل: قراءة المؤشرات المالية لجمعية تعمل في مجال البر والتنمية
- ٢,٤ تحليل الاتجاهات والتفسير المالي
- ٢,٥ نموذج تطبيقي: تحليل الاتجاهات المالية لجمعية تعمل في مجال البر والتنمية

## ٢,١ التحليل المالي في المنظمات غير الربحية

يعتبر التحليل المالي في المنظمات غير الربحية أداة جوهرية لفهم الأداء المالي، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وضمان الاستدامة المالية، وهو ليس مجرد عملية فنية، بل جزءاً لا يتجزأ من واجب مجلس الإدارة في الإشراف على موارد المنظمة وحمايتها. وهو لا يقتصر على قياس الفائض أو العجز؛ بل يمتد إلى تحليل مصادر التمويل، وتقييم كفاءة الإنفاق، وقدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها، وتحقيق أهدافها.

ويمكن التحليل المالي أعضاء مجالس الإدارة والقادة التنفيذيين والمانحين من تقييم المخاطر المالية، واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات مالية، وتحسين كفاءة إدارة البرامج، وتعزيز الثقة والمساءلة أمام الشركاء والجهات الرقابية.

ويتجاوز التحليل المالي كونه أداة رقابية تُستخدم فقط للمراجعة والمساءلة؛ ليصبح أداة استراتيجية تمكن المنظمة غير الربحية من توجيه قراراتها بكفاءة وفعالية.

### ويغطي التحليل المالي أبعاداً متعددة، ومن أبرزها:

**فهم الوضع المالي**  
• من خلال قراءة القوائم المالية، ومتابعة التغيرات في صافي الأصول.



**قياس الكفاءة المالية**  
• عبر مقارنة المصروفات بالعوائد التنموية، وتحديد نسب المصروفات الإدارية والتشغيلية.



**تحليل السيولة والاستدامة**  
• لضمان توفر النقد الكافي، وتحقيق التوازن بين الموارد والاحتياجات.



**رصد المخاطر المالية**  
• مثل الاعتماد على مصدر دخل واحد، أو انخفاض الاحتياطي النقدي.



**توجيه الموارد**  
• نحو الأنشطة ذات التأثير الأكبر، بناءً على البيانات المالية والتحليل التاريخي.



# ٢,١ التحليل المالي في المنظمات غير الربحية

ويستند التحليل المالي إلى بيانات موثوقة تُستمد من القوائم المالية المعتمدة، والسجلات المحاسبية الدقيقة، والتقارير التشغيلية، ومن أبرز مصادر البيانات ما يلي:



- القوائم المالية الأساسية:
  - قائمة المركز المالي، قائمة الأنشطة، قائمة التدفقات النقدية.



- الإيضاحات المرفقة:
  - تشرح تفاصيل الأصول المقيدة، والمصروفات المخصصة.



- الموازنات التقديرية:
  - للمقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع.



- تقارير البرامج والمشروعات:
  - تساعد على فهم العلاقة بين الدعم والنتائج.

ويختلف التحليل المالي في المنظمات غير الربحية عن نظيره في القطاع الربحي من عدة نواحي، ومن أبرزها ما يلي:

العنصر	القطاع الربحي	القطاع غير الربحي
الهدف الأساسي	تعظيم الأرباح والعائد للملاك	تحقيق الأثر الاجتماعي، وتلبية احتياجات المستفيدين
الأداء المالي	يُقاس بالربحية والنمو	يُقاس بالكفاءة والاستدامة، ومطابقة الإنفاق للأهداف
صافي النتيجة	أرباح أو خسائر	فائض أو عجز في صافي الأصول
المؤشرات الأساسية	المبيعات، الربحية، العائد على الاستثمار	السيولة، تنوع مصادر التمويل، الفائض التشغيلي، مؤشرات السلامة المالية
طبيعة الموارد	تخضع لقرارات الإدارة والملاك	تتكون موارده من مزيج معقد من الأموال المقيدة (بشروط المانحين) وغير المقيدة (من استثمارات أو عوائد خدمات)

## ٢,٢ مؤشرات التحليل المالي في المنظمات غير الربحية

تعتبر المؤشرات المالية أداة تحليلية كمية تساعد على فهم الأداء المالي، وتشخيص التحديات، وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار. وفي المنظمات غير الربحية، لا تقتصر أهمية المؤشرات على تحليل النتائج المالية فحسب؛ بل تشمل أيضاً قياس مدى الالتزام بقيود الجهات المانحة، واستدامة الأنشطة، وفعالية تخصيص الموارد، وتتقاطع هذه المؤشرات وتتكامل مع المؤشرات المطلوبة في "معيار السلامة المالية"، وهو أحد معايير الحوكمة الرئيسية التي يطبقها المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي لتقييم أداء الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

وتستخدم هذه المؤشرات من قبل أعضاء مجالس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، والمحاسبين، والجهات المانحة والإشرافية والرقابية على تقييم الجوانب الآتية:

### الملاءة والسيولة:

- معرفة قدرة المنظمة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل.



### الكفاءة التشغيلية:

- مراجعة نسبة ما يُنفق على البرامج مقارنة بالمصروفات الإدارية.



### الاستدامة والاعتماد الذاتي:

- قياس قدرة المنظمة على الاستمرار دون الاعتماد الكلي على التبرعات.



### الامتثال المحاسبي:

- التأكد من الالتزام بالمبادئ المحاسبية، ومراعاة قيود الإيرادات.



وتتنوع المؤشرات المالية في المنظمات غير الربحية بحسب الغرض التحليلي الذي تخدمه؛ سواءً أكان لقياس السيولة، أو الكفاءة التشغيلية، أو الاستدامة، أو الامتثال المالي. ويعتبر هذا التنوع في المؤشرات مساعداً على الفهم الشامل والمتوازن للأداء المالي؛ حيث تساعد كل فئة منها في تشخيص جانب محدد من الوضع المالي، ونستعرض فيما يلي أنواع المؤشرات المالية.

# ٢,٢ مؤشرات التحليل المالي في المنظمات غير الربحية

## أولاً: مؤشرات السيولة والملاءة المالية

تعكس هذه المؤشرات قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، وتوفير سيولة كافية لمواصلة أنشطتها اليومية.

- **ملاحظة هامة:** "النطاق المستهدف" المذكور في الجداول التالية هو إرشادي عام وقد لا يناسب جميع المنظمات؛ فيجب على كل منظمة مقارنة مؤشراتنا مع المنظمات المماثلة لها في الحجم والنشاط، وتحديد نطاقاتها المستهدفة الخاصة بها بناءً على خطتها الاستراتيجية.

المؤشر	التعريف	الهدف التحليلي	النطاق المستهدف
نسبة السيولة الجارية	تقيس قدرة المنظمة على تغطية التزاماتها المتداولة باستخدام أصولها المتداولة القابلة للاستخدام الفعلي، مع مراعاة استبعاد النقد المقيّد وصافي أصول الأوقاف عند الحاجة لعدم إمكانية استخدامها في الوفاء بالتزامات الجارية.	• قياس ملاءة المنظمة قصيرة الأجل وتحديد مدى توفر موارد آنية لتغطية التزاماتها التشغيلية.	أكبر من 1.5
نسبة تغطية الالتزامات والقيود النقدية	نسبة نقد وما في حكمه القابل للاستخدام فعلياً إلى إجمالي الالتزامات قصيرة الأجل، مع الأخذ في الاعتبار أن جزءاً من النقد قد يكون مقيّدًا لبرنامج أو أوقاف، وبالتالي لا يمكن استخدامه في تغطية الالتزامات.	• قياس قدرة المنظمة على توفير سيولة فورية للوفاء بالتزامات العاجلة، وتحديد مدى الأمان المالي على المدى القريب.	أكبر من ١٠٠%
نسبة التدفق النقدي التشغيلي	• تقيس العلاقة بين صافي التدفقات النقدية التشغيلية والتزامات المنظمة، مع مراعاة استبعاد البنود المقيّدة أو ذات الطبيعة غير التشغيلية لضمان قياس دقيق للقدرة التشغيلية.	• تقييم مدى قدرة الأنشطة التشغيلية على توليد نقد يغطي المصروفات التشغيلية دون الاعتماد على مصادر خارجية.	أكبر من واحد في الظروف المستقرة
عدد أشهر التغطية النقدية	• تقيس عدد الأشهر التي يمكن للمنظمة تغطية مصروفاتها التشغيلية فيها باستخدام النقد المتاح غير المقيّد وغير المرتبط ببرنامج أو أوقاف.	• تحديد مستوى جاهزية المنظمة لمواجهة الطوارئ والاستمرارية التشغيلية في حال تذبذب الإيرادات.	أكثر من ثلاثة أشهر مؤشر جيد

# ٢,٢ مؤشرات التحليل المالي في المنظمات غير الربحية

## ثانياً: مؤشرات الكفاءة التشغيلية

تقيس هذه المؤشرات مدى فاعلية المنظمة في توجيه الموارد المالية إلى تحقيق الأهداف التنموية والبرامجية مقارنة بالمصروفات الإدارية والتشغيلية.

المؤشر	التعريف	الهدف التحليلي	النطاق المستهدف
نسبة مصروفات البرامج والأنشطة	• مصروفات البرامج والأنشطة ÷ إجمالي المصروفات	• توضيح نسبة الموارد الموجهة مباشرة للمستفيدين	أكثر من ٨٠%
نسبة المصروفات الإدارية	• المصروفات الإدارية ÷ إجمالي المصروفات	• قياس حجم النفقات التشغيلية العامة	أقل من ١٥%
تكلفة جمع التبرعات	• مصروفات جمع الأموال ÷ إجمالي التبرعات	• قياس كفاءة حملات وجهود جمع التبرعات	أقل من ١٠%
نسبة المصروفات على الحكومة	• مصروفات الحكومة ÷ إجمالي المصروفات	• تحليل مدى استثمار المنظمة في عمليات الرقابة والإشراف	لا يوجد معيار محدد، ويُقارن بالقطاع
نسبة الالتزام بقيود المانحين	• المصروفات المطابقة للقيود ÷ إجمالي الإيرادات المقيدة	• قياس مدى التزام المنظمة بصرف الموارد المقيدة وفقاً لشروط المانحين	تحقيق الالتزام الكامل وفق السياسات والضوابط المالية
نسبة الإيرادات المؤجلة	• الإيرادات المستلمة دون تنفيذ ÷ إجمالي الإيرادات المقيدة	• بيان حجم الالتزامات غير المنفذة حتى تاريخ التقرير	كلما قل كان أفضل
نسبة المخصصات إلى الالتزامات	• إجمالي المخصصات ÷ الالتزامات المتوقعة	• قياس الحذر المالي تجاه التزامات محتملة	أكثر من ١٠٠%
العائد على جمع التبرعات	• إجمالي التبرعات ÷ مصروفات جمع الأموال	• قياس مدى كفاءة وربحية أنشطة تنمية الموارد المالية، وتحديد كل ريال يتم استثماره في جمع التبرعات كم ريالاً يجلب للمنظمة	النتيجة الأعلى أفضل دائماً. • أكبر من ١٠: مؤشر قوي. • بين ٥ و ١٠: مؤشر جيد. • أقل من ٥: قد يتطلب مراجعة استراتيجية جمع التبرعات

# ٢,٢ مؤشرات التحليل المالي في المنظمات غير الربحية

## ثالثاً: مؤشرات الاستدامة المالية والاعتماد الذاتي

توضح هذه المؤشرات مدى اعتماد المنظمة على مصادر دخل مرنة وغير مقيّدة، وقدرتها على تحقيق فائض يعزز النمو والاستمرارية.

المؤشر	التعريف	الهدف التحليلي	النطاق المستهدف
نسبة الإيرادات غير المقيّدة	الإيرادات غير المقيّدة ÷ إجمالي الإيرادات	قياس مرونة المنظمة في استخدام الموارد	أكثر من ٣٠% يعتبر مؤشر جيد
نسبة تنوع مصادر الدخل	١- (الإيرادات من أكبر مصدر دخل ÷ إجمالي الإيرادات)	قياس مدى الاعتماد على مصدر دخل واحد	أكبر من 0.5 مؤشر منخفض المخاطر
نسبة الفائض/العجز إلى الإيرادات	(صافي الفائض أو العجز ÷ إجمالي الإيرادات) × ١٠٠%	تقييم كفاءة الأداء المالي خلال فترة مالية محددة	إذا كانت النسبة موجبة فهي تمثل فائضاً، وإذا كانت سالبة فهي تمثل عجزاً
نسبة إعادة استثمار الفائض	الفائض المخصّص لتوسعة البرامج ÷ إجمالي الفائض	توضح توجه المنظمة نحو تنمية الأثر مقابل الادخار	يُحدد حسب سياسات المنظمة

**تنويه:** تعمل هذه المؤشرات بما يتسق مع التوجهات الوطنية لبناء مؤشر الاستدامة المالية الذي يعمل عليه صندوق دعم الجمعيات، وذلك لضمان شمولية القياس ومواءمته مع معايير الاستدامة المعتمدة في القطاع غير الربحي.

# ٢,٣ نموذج تطبيقي شامل: قراءة المؤشرات المالية لجمعية تعمل في مجال البر والتنمية

يمثل هذا النموذج مثالاً عملياً لتطبيق مؤشرات التحليل المالي في منظمة غير ربحية تعمل في مجال البر والتنمية، ويبرز كيف يمكن استخدام القوائم المالية لاستخلاص مؤشرات الأداء، وتحليل الكفاءة التشغيلية، والاستدامة، والسيولة المالية.

يُظهر المثال أيضاً كيفية تحويل البيانات المحاسبية إلى مؤشرات كمية تساعد الإدارة ومجلس الأمناء على اتخاذ قرارات مالية مبنية على أدلة.

## أولاً: ملخص الميزانية للسنة المالية ٢٠٢٤م (بالريال)

المبلغ (ريال)	البند
2,800,000	الأصول المتداولة
4,200,000	الأصول غير المتداولة (أوقاف، مبانٍ، تجهيزات)
7,000,000	إجمالي الأصول
1,200,000	الالتزامات قصيرة الأجل
800,000	الالتزامات طويلة الأجل
2,500,000	صافي الأصول (غير مقيدة)
6,200,000	إجمالي الإيرادات

### بيان إجمالي الإيرادات على النحو التالي

2,000,000	• تبرعات عامة (غير مقيدة)
2,200,000	• منح مقيدة من جهات مانحة
1,200,000	• عوائد استثمارية وأوقاف
800,000	• اشتراكات ورسوم رمزية
5,700,000	إجمالي الإيرادات

**ملاحظة:** تم وضع إجمالي الإيرادات أسفل الجدول الخاص بالإيرادات فقط، تحقيقاً لمتطلبات القراءة المالية السليمة.

### بيان إجمالي المصروفات على النحو التالي

4,500,000	• مصروفات البرامج والمشاريع
٤00,000	• مصروفات إدارية وتشغيلية
1,٢00,000	• رواتب ومزايا الموظفين
300,000	مصروفات دعم ولوجستيات
6,400,000	إجمالي المصروفات

**ملاحظة:** تم وضع إجمالي المصروفات ضمن الجدول الخاص بالمصروفات، لتسهيل المقارنة والتحليل المالي.

### بيان الفائض/العجز المالي السنوي

5,700,000	• إجمالي الإيرادات
٦,٤00,000	• إجمالي المصروفات
-٧00,000	• العجز المالي السنوي

# ٢,٣ نموذج تطبيقي شامل: قراءة المؤشرات المالية لجمعية تعمل في مجال البر والتنمية

## ثانياً: حساب المؤشرات المالية وتحليلها

١) مؤشرات السيولة والملاءة المالية					
المؤشر	التعريف	المعادلة	حساب المعادلة	النتيجة	التفسير
نسبة السيولة الجارية	قياس قدرة الجمعية على تغطية الالتزامات قصيرة الأجل باستخدام الأصول المتاحة فعلياً (غير المقيّدة).	(الأصول المتداولة - النقد المقيّد - الأصول المقيّدة والأوقاف) ÷ الالتزامات المتداولة	$(2,800,000 - 500,000) \div 1,200,000$	1.92	سيولة جيدة بعد استبعاد النقد المقيّد، تظهر قدرة واقعية على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل.
عدد أشهر التغطية النقدية	قياس مدة تغطية المصروفات التشغيلية (غير المقيّد) من النقد المتاح (غير التشغيلية ÷ ١٢)	النقد المتاح غير المقيّد ÷ (المصروفات التشغيلية ÷ ١٢)	$1,400,000 \div (5,700,000 \div 12)$	٢,٩٥ شهر	احتياطي نقدي مقبول بعد استبعاد النقد المقيّد، لكنه ما يزال أدنى من المستهدف (٣ أشهر).
نسبة التحقق النقدي التشغيلي	قياس قدرة الجمعية على توليد النقد التشغيلي لتغطية مصروفاتها دون الاعتماد على مصادر خارجية.	التدفقات النقدية التشغيلية ÷ إجمالي المصروفات	$350,000 \div 5,700,000$	6.1%	تحسّن محدود في التدفقات التشغيلية، ما يشير لضرورة تعزيز الاستدامة التشغيلية.

٢) مؤشرات الكفاءة التشغيلية					
المؤشر	الهدف التحليلي	المعادلة	حساب المعادلة	النتيجة	التفسير
نسبة مصروفات البرامج	قياس توجيه الموارد للمستفيدين	مصروفات البرامج ÷ إجمالي المصروفات	$4,500,000 \div 5,700,000$	79%	كفاءة جيدة في توجيه الإنفاق نحو البرامج الأساسية
نسبة المصروفات الإدارية	قياس تكلفة التشغيل والإدارة	المصروفات الإدارية ÷ إجمالي المصروفات	$800,000 \div 5,700,000$	١٤%	ضمن النطاق المقبول (≤15%)
تكلفة جمع التبرعات	تقييم كفاءة حملات التبرع	مصروفات جمع التبرعات ÷ إجمالي التبرعات	$400,000 \div (2,000,000 + 2,200,000)$	9.3%	فعالية مرتفعة في تنمية الموارد المالية
العائد على جمع التبرعات	قياس عائد كل ريال يستثمر في جمع التبرعات	إجمالي التبرعات ÷ مصروفات جمع التبرعات	$4,200,000 \div 400,000$	10.5 ضعف	كل ريال يستثمر يولّد أكثر من عشرة ريالات

٣) مؤشرات الاستدامة المالية والاعتماد الذاتي					
المؤشر	الهدف التحليلي	المعادلة	حساب المعادلة	النتيجة	التفسير
نسبة الإيرادات غير المقيّدة	قياس مرونة استخدام الموارد	الإيرادات غير المقيّدة ÷ إجمالي الإيرادات	$2,000,000 \div 6,200,000$	٣٢%	مرونة مالية متوسطة تسمح بحرية نسبية في الإدارة
نسبة تنوع مصادر الدخل	تحديد درجة الاعتماد على مصدر واحد	أكبر مصدر ÷ إجمالي الإيرادات	$2,200,000 \div 6,200,000$	٣٥%	تنوع جيد يقلّل المخاطر التمويلية
نسبة الفائض إلى الإيرادات	قياس الكفاءة العامة في تحقيق فائض	الفائض ÷ إجمالي الإيرادات	$500,000 \div 6,200,000$	٨%	فائض إيجابي يعزّز الاستدامة المالية
نسبة إعادة استثمار الفائض	قياس توجّه المنظمة نحو التوسع أو الادخار	الفائض المخصّص للبرامج ÷ إجمالي الفائض	$350,000 \div 500,000$	٧٠%	معظم الفائض يُعاد استثماره في البرامج التنموية

# ٢,٣ نموذج تطبيقي شامل: قراءة المؤشرات المالية لجمعية تعمل في مجال البر والتنمية

## ثالثاً: القراءة التحليلية الشاملة لنتائج الجمعية

**السيولة:**  
• الجمعية تمتلك سيولة جيدة تغطي قرابة ثلاثة أشهر من مصروفاتها.



**الكفاءة التشغيلية:**  
• توجيه مرتفع للموارد نحو البرامج (٧٩%) وانضباط إداري ممتاز.



**الاستدامة:**  
• مرونة مالية متوسطة مع فائض صحي وتنوع جيد في مصادر الدخل.



**التصنيف العام:**  
• أداء مالي مستقر وكفاء.



## ٢,٤ تحليل الاتجاهات والتفسير المالي

يُعدّ تحليل الاتجاهات المالية أداة تحليلية متقدمة تساعد المنظمات غير الربحية على تقييم أدائها المالي عبر فترات زمنية متعددة، والتعرف على التحولات المالية المهمة، واستشراف التحديات والفرص المستقبلية. ولا يقتصر هذا التحليل على عرض الأرقام، بل يُسهم في تفسير دلالاتها، وربطها بسياق العمليات التشغيلية والقرارات الإستراتيجية. ونستعرض في عدد من المحاور التالية مفهوم هذه الأداة التحليلية، وطرق استخدامها:

### ١. مفهوم تحليل الاتجاهات (Trend Analysis)

يعرّف بأنه عملية تتبّع التغيرات في بنود القوائم المالية على مدى زمني محدد (غالباً لثلاث سنوات أو أكثر)، وذلك بهدف:

#### تقييم نمو الإيرادات والمصروفات:

- يساعد في معرفة ما إذا كانت الموارد المالية تنمو بوتيرة مستقرة، وإن كانت المصروفات تتناسب مع هذا النمو، ومدى اعتماد المنظمة على مصادر دخل معينة.



#### رصد التحولات في بنية الأصول والالتزامات:

- يتيح تحليل الاتجاهات معرفة ما إذا كانت الجمعية تستثمر بشكل متزايد في أصول طويلة الأجل، أو إذا كانت التزاماتها قصيرة الأجل تزداد بطريقة تؤثر على السيولة.



#### تحديد الأنماط المالية المتكررة (كالفائض أو العجز):

- يساعد في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق فوائض تشغيلية مستدامة أم تواجه عجزاً دورياً، ويُعد مؤشراً على كفاءة الإنفاق والتوازن المالي.



#### قياس الاستدامة والتوازن المالي على المدى المتوسط والطويل:

- يساعد في تحليل قدرة المنظمة على الحفاظ على استقرارها المالي في ظل تغيرات التمويل أو البيئة التشغيلية.



## ٢,٤ تحليل الاتجاهات والتفسير المالي

### ٢. طرق تحليل الاتجاهات:

يمكننا تنفيذ تحليل الاتجاهات بعدة طرق تحليلية، تختلف في أسلوب المعالجة وعمق القراءة، ومن أبرزها ما يلي:

الأسلوب	الوصف	مثال تطبيقي
<b>التحليل الأفقي</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>مقارنة بند مالي نفسه عبر فترات زمنية متتالية لقياس النمو أو الانخفاض.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>نمو التبرعات السنوية في جمعية أهلية من ١,٥ مليون إلى ٢,١ مليون خلال ثلاثة سنوات.</li></ul>
<b>التحليل الرأسي</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>مقارنة كل بند كنسبة مئوية من إجمالي رئيسي في السنة نفسها.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>تمثل المصروفات الإدارية ١٢% من إجمالي المصروفات في السنة الحالية.</li></ul>
<b>تحليل النسب المالية الزمنية</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>تتبع مؤشرات مختارة على مدى زمني.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>تطور نسبة الفائض إلى الإيرادات من ٥% إلى ٢% ثم إلى ٣%.</li></ul>
<b>التحليل باستخدام القوائم ذات الحجم المشترك</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>تحويل كل بند في القائمة المالية إلى نسبة مئوية من إجمالي رئيسي (مثل إجمالي الإيرادات)، ثم مقارنة هذه النسب عبر فترات زمنية مختلفة لتسهيل المقارنة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>شكلت المصروفات الإدارية ١٥% من إجمالي الإيرادات العام الماضي، وارتفعت هذا العام إلى ١٨%، مما يشير إلى توسع في النفقات الإدارية بوتيرة أسرع من نمو الإيرادات.</li></ul>

## ٢,٤ تحليل الاتجاهات والتفسير المالي

### ٣. الخطوات المنهجية لتحليل الاتجاهات المالية:

يمكننا إجراء تحليل الاتجاهات المالية بطريقة منظمة من خلال خطوات منهجية تساعد في تقييم الأداء المالي، واستشراف توجهات المنظمة غير الربحية عبر الزمن، وذلك وفقاً لما يلي:

**تحديد الفترات الزمنية:**  
• يُفضل استخدام بيانات تمتد على ثلاث سنوات أو أكثر.



**اختيار البنود التحليلية:**  
• مثل: الإيرادات الكلية، الفائض/العجز، صافي الأصول، المصروفات البرامجية.



**استخراج البيانات:**  
• من القوائم المالية المدققة والإيضاحات المرفقة.



**حساب التغيرات:**  
• كنسبة مئوية، أو كقيمة رقمية للفروقات السنوية.



**تحليل وتفسير النتائج:**  
• ربط التغيرات بالعوامل التشغيلية أو التمويلية أو البيئية.



## ٢,٤ تحليل الاتجاهات والتفسير المالي

### ٤. أدوات داعمة للتحليل والتفسير:

تساعد الأدوات المساندة في تعزيز دقة تحليل الاتجاهات المالية، وتفسير نتائجها بشكل عملي وموضوعي، ومنها ما يلي:

- **الرسوم البيانية:** تُستخدم لتوضيح الاتجاهات بصرياً، ومثاله: مخطط بياني يوضح انخفاض الاحتياطي النقدي في جمعية أهلية من ستة أشهر تغطية إلى شهرين فقط.



- **تحليل النسب المالية:** يساعد على قياس الأداء واتخاذ قرارات مبنية على مؤشرات معيارية، ومثاله: ثبات نسبة المصروفات الإدارية عند ١٨% مقابل زيادة في الإيرادات قد يشير إلى ضعف في التحكم في النفقات التشغيلية.



- **الربط مع البيانات التشغيلية:** يساعد الربط على فهم الكفاءة الحقيقية في استخدام الموارد المالية، ومثاله: إذا أنفقت جمعية (٥٠٠) ألف ريال على برامج رعاية الأيتام لخدمة (٢٥٠) مستفيداً؛ فإن تكلفة المستفيد الواحد تبلغ (ألفي) ريال، مما يساعد على تقييم الكفاءة التشغيلية أو إعادة الهيكلة.



### ٥. أمثلة تطبيقية على تحليل الاتجاهات:

نستعرض فيما يلي أمثلة تطبيقية توضح كيفية استخدام تحليل الاتجاهات لفهم التغيرات المالية، وتقييم الاستدامة في المنظمات غير الربحية.

المؤشر أو البند	التحليل الزمني	التفسير المالي
الإيرادات السنوية	ارتفعت من ٢ مليون إلى ٢,٦ مليون خلال ٣ سنوات.	يدل على تحسن في القدرة على جمع الأموال.
نسبة المصروفات الإدارية	ثابتة عند ١٨% بينما الإيرادات زادت.	قد يشير إلى ضعف في كفاءة الإنفاق التشغيلي.
الاحتياطي النقدي	انخفض من خمسة أشهر تغطية إلى شهرين فقط.	مؤشر لمخاطر السيولة، ويتطلب ضبط الإنفاق أو تنمية الاحتياطي.
الفائض السنوي	تحول من فائض ٥% إلى عجز ٣%.	قد يعكس توسع غير مدعوم بإيرادات، أو انخفاض مفاجئ في التبرعات.

# ٢,٥ نموذج تطبيقي: تحليل الاتجاهات المالية لجمعية تعمل في مجال البر والتنمية

يوضح هذا النموذج كيفية استخدام تحليل الاتجاهات في تتبع الأداء المالي للجمعية خلال ثلاث سنوات متتالية، لتقييم النمو والاستدامة وكفاءة الإدارة المالية.

التفسير المالي	الاتجاه العام	نسبة التغير (2024/2022)	المعادلة	٢٠٢٤م	٢٠٢٣م	٢٠٢٢م	البند المالي
نمو مستمر في الموارد المالية نتيجة تحسين جهود جمع التبرعات وتنويع الدخل.	تصاعدي	+ ٢٤%	6,200,000- (5,000,000) ÷ 5,000,000	6,200,000	5,600,000	5,000,000	إجمالي الإيرادات
زيادة منضبطة في الإنفاق بما يتناسب مع نمو الإيرادات، دون توسع مفرط.	تصاعدي معتدل	+ ٢١%	(5,700,000) -4,700,000 ÷ 4,700,000	5,700,000	5,200,000	٤٧٠٠٠٠٠٠	إجمالي المصروفات
تحسن في الكفاءة التشغيلية وزيادة القدرة على تحقيق فوائض تشغيلية مستدامة.	إيجابي	+ ٦٧%	(500,000-3 00,000) ÷ 300,000	500,000	400,000	300,000	الفائض المالي
استقرار في الإنفاق الإداري، مع إمكانية خفضه لتحسين كفاءة التشغيل.	مستقر	ثابت	(14-13) ÷ 13	%١٤	%١٤	%١٣	نسبة المصروفات الإدارية
تراجع في السيولة قد يشير إلى زيادة الالتزامات قصيرة الأجل أو ضعف التخطيط النقدي.	تنازلي	- ٣٦%	(2.9-4.5) ÷ 4.5	2.9	3.2	٤.٥	الاحتياطي النقدي (أشهر تغطية)
تحسن في مرونة التمويل الذاتي وارتفاع الإيرادات القابلة للتصرف.	تصاعدي	+ ٤ نقاط مئوية	(32-28) ÷ 28	%٣٢	%٣٠	%٢٨	نسبة الإيرادات غير المقيدة

يشير تحليل الاتجاهات المالية خلال ثلاث سنوات إلى أن الجمعية تسير في مسار مالي مستقر ونمو إيجابي، مع حاجة لتحسين إدارة السيولة وتوسيع قاعدة الإيرادات غير المقيدة لتحقيق استدامة أقوى على المدى المتوسط.

# الوحدة الثالثة

## مراجعة التقارير والحوكمة المالية

مكونات التقرير المالي	٣,١
تحليل التقرير المالي	٣,٢
نموذج لوحة مؤشرات الأداء المالي لجمعية تعمل في مجال خدمة ضيوف الرحمن	٣,٣
الحوكمة المالية وعلاقتها بتحليل القوائم المالية	٣,٤

## ٣,١ مكونات التقرير المالي

تعتبر وثيقة "التقرير المالي" أداة محورية تدعم أصحاب القرار في المنظمات غير الربحية -وعلى وجه الخصوص أعضاء مجلس الإدارة ولجانه والقيادات التنفيذية- في فهم الواقع المالي، وتقييم الأداء، واتخاذ قرارات استراتيجية تستند إلى بيانات دقيقة وتحليلات موثوقة، كما أنه يمثل أداة أساسية للوفاء بمتطلبات الإفصاح التي تنص عليها معايير الحوكمة.

ويمثل هذا التقرير قناة اتصالية بين الإدارة التنفيذية ومجالس الإدارة ولجان المراجعة، ويجب أن يجمع التقرير بين الدقة الفنية والوضوح؛ بحيث يكون مبسطاً لغير المتخصصين، وتحليلياً للمختصين.

ومن أبرز المبادئ العامة لبناء التقرير المالي ما يلي:

### الوضوح

- يجب أن يجمع التقرير بين البساطة والدقة؛ بحيث يكون قابلاً للفهم من قبل غير الماليين، مع شرح أي مصطلحات فنية تُستخدم ضمن السياق التحليلي.



### الاختصار

- يُركّز على التغييرات والتحويلات الجوهرية بدلاً من التكرار الرقمي.



### الربط التحليلي

- عدم الاكتفاء بعرض الأرقام، بل يفسّر دلالاتها، ويقترح توصيات عملية.



### التوقيت والدورية

- يُقدّم في مواعيد منتظمة (ربع سنوي غالباً)، مع نسخ استثنائية عند حدوث متغيرات مهمة (مثل انخفاض مفاجئ في الإيرادات، أو ظهور عجز غير متوقع).



# ٣,١ مكونات التقرير المالي

ويتضمن "التقرير المالي" عدداً من المكونات الجوهرية التي تضمن تقديم صورة واضحة ومتكاملة عن الوضع المالي بأسلوب موجه للفهم السريع والدقيق من قبل المجالس والقيادات غير المتخصصة في الشأن المالي، ومن أبرزها ما يلي:

المكون	الغرض التحليلي	ما يجب تضمينه أو مراجعته
الملخص المالي التنفيذي	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم لمحة شاملة ومختصرة عن الوضع المالي العام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عرض الفائض أو العجز، وضع السيولة، تغطية الاحتياطي، أهم المؤشرات المالية، التغيرات مقارنة بالموازنة.</li> </ul>
قوائم مالية مختصرة ومقارنة	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير نسخة مكثفة من القوائم المالية الأساسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قائمة المركز المالي، قائمة الأنشطة، قائمة التدفقات النقدية بشكل مبسط، مع إبراز المقارنات بين الفعلي والتقديري.</li> </ul>
تحليل التغيرات الجوهرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تسليط الضوء على البنود التي شهدت تغيرات غير معتادة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل البنود التي ارتفعت أو انخفضت بنسبة تفوق (١٠%) مقارنة بالفترة السابقة أو الموازنة، مع تفسير أسباب ذلك.</li> </ul>
مؤشرات الأداء المالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>قياس الأداء المالي وفق معايير واضحة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مؤشرات السيولة (مثل عدد أشهر التغطية)، الكفاءة التشغيلية (مثل نسبة المصروفات الإدارية)، الالتزام بقيود المنح (مثل نسبة الإنفاق المطابق للقيود)، ويفضل عرض هذه المؤشرات في لوحة مؤشرات أداء بصرية لتسهيل قراءتها.</li> </ul>
الرسوم البيانية والتفسيرات	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم الاتجاهات المالية بصيغة بصرية سهلة الفهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مخططات عمودية أو خطية توضح تطور الإيرادات أو الاحتياطي أو نسب الكفاءة على مدى ثلاث فترات.</li> </ul>
التوصيات والتبهيئات الإدارية	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجيه صانع القرار نحو الإجراءات أو التحولات المطلوبة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحذير من عجز محتمل، مقترح لتعديل الموازنة، دعوة لزيادة الإيرادات غير المقيدة، أو إعادة توزيع المصروفات.</li> </ul>
ملحق الافتراضات والقيود (اختياري)	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز الشفافية، والفهم الفني للتقرير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ذكر القيود المحاسبية، التغيرات في السياسات أو التقديرات، أو الافتراضات المستخدمة في التقديرات المالية (مثل آلية توزيع المصروفات المشتركة أو احتساب المخصصات).</li> </ul>

## 3.2 تحليل التقرير المالي

يُعتبر تحليل التقرير المالي خطوة محورية لتحويل البيانات المالية المجردة إلى رؤية تحليلية قابلة للتنفيذ، ويتجاوز هذا التحليل استعراض الأرقام إلى ربطها بالسياق العملي، وقراءة أبعادها التشغيلية والتنموية؛ بما يُمكن القادة وصنّاع القرار من تقييم الأداء بدقة وفاعلية.

**وتبرز أهمية هذا التحليل في الجوانب التالية:**

**تقييم كفاءة استخدام الموارد**

- من خلال تحليل مدى توافق المصروفات مع الأولويات البرامجية، وأهداف المنظمة.



**تشخيص التحديات المالية والمخاطر التشغيلية**

- مثل الاعتماد على مصدر دخل واحد، أو انخفاض الاحتياطي النقدي، أو تراجع معدلات الالتزام بقيود التمويل.



**توجيه السياسات والقرارات الإدارية والرقابية:**

- بما يعزز التوازن المالي، ويرفع كفاءة التنفيذ، ويعالج الانحرافات.



**تعزيز المساءلة والشفافية**

- من خلال تقديم قراءة منضبطة تُيسر المتابعة والمساءلة من قبل مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة.



**دعم التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة**

- دعم التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة: إشرافية أو شركاء؛ عبر عرض مؤشرات واضحة تعبر عن الأداء المالي بلغة مفهومة وموثوقة.



وبهذا يكون تحليل المؤشرات بمثابة حلقة الوصل بين القوائم المالية باعتبارها مخرجات محاسبية، وبين الرؤية الإدارية والرقابية التي تحتاج إلى أدوات تحليلية لفهم وتوجيه تلك المخرجات، بما يحقق الاستفادة المالية، والأثر الاجتماعي المرجو.

## 3.2 تحليل التقرير المالي

وفيما يلي نماذج تطبيقية توضح كيف تسهم مؤشرات الأداء في تفسير وتحليل التقرير المالي الإداري، وتعزيز قدرة متخذ القرار على فهم الواقع المالي واتخاذ إجراءات مبنية على بيانات دقيقة:

المؤشر المالي	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	التحليل والتفسير	التوصية
نسبة الفائض / العجز (المصرفات ÷ الإيرادات) × ١٠٠ %	(عجز) 7%	موجب أكبر من واحد	<ul style="list-style-type: none"> <li>عجز مالي قد يشير إلى توسع غير مدعوم، أو ضعف في التخطيط.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضبط المصرفات، وزيادة الإيرادات غير المقيدة، أو تعديل خطط التوسع.</li> </ul>
نسبة المصرفات الإدارية (المصرفات الإدارية ÷ إجمالي المصرفات)	20%	أقل من ١٥ %	<ul style="list-style-type: none"> <li>النسبة مرتفعة نسبياً؛ مما قد يعكس ضعف في الكفاءة التشغيلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة هيكل المصرفات وتحديد أولويات الإنفاق.</li> </ul>
نسبة السيولة الجارية (الأصول المتداولة ÷ الالتزامات المتداولة)	0.8	أكبر من 1.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدل على وجود خطر محتمل في تغطية الالتزامات قصيرة الأجل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز السيولة، أو إعادة جدولة الالتزامات قصيرة الأجل.</li> </ul>
عدد أشهر التغطية النقدية (النقد ÷ متوسط المصرفات الشهرية)	شهرين	ثلاثة أشهر فأكثر	<p>تشير النتيجة إلى ضعف القدرة على تغطية المصرفات قصيرة الأجل؛ ولأن قائمة الأنشطة تعرض مصرفات سنوية، فقد تم احتساب متوسط المصرفات الشهرية بقسمة المصاريف العمومية والإدارية السنوية على ١٢ شهراً للحصول على قيمة شهرية دقيقة للحساب.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رفع مستوى السيولة والاحتياطي لمعادلة المخاطر وتحسين القدرة على تغطية الالتزامات قصيرة الأجل.</li> </ul>
نسبة الإيرادات غير المقيدة (الإيرادات غير المقيدة ÷ إجمالي الإيرادات)	10%	30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتماد مرتفع على الإيرادات المقيدة يقلل من مرونة الإنفاق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنويع مصادر الدخل، وزيادة حملات جمع التبرعات العامة.</li> </ul>
نسبة نمو الإيرادات (التغير في الإيرادات ÷ إيرادات السنة السابقة)	0%	أكثر من 10 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>نمو محدود في الإيرادات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تفعيل استراتيجيات تسويقية لتنمية الإيرادات.</li> </ul>
تكلفة المستفيد الواحد	٣ آلاف ريال	يُقارن بالقطاع	<ul style="list-style-type: none"> <li>تكلفة مرتفعة لكل مستفيد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين كفاءة البرامج، أو مراجعة تكاليف التشغيل</li> </ul>

## 3.2 تحليل التقرير المالي

ولضمان استفادة مجلس الإدارة والقيادات التنفيذية من مؤشرات الأداء المالي، لا يكفي مجرد عرض الأرقام؛ بل يجب تقديمها بأسلوب يعزز الفهم السريع، ومن أبرز التوصيات المقترحة ما يلي:

• استخدام إشارات بصرية مثل الرموز والألوان (أخضر = جيد، أصفر = يحتاج مراجعة، أحمر = خطر).



• إبراز التوصيات الإدارية المرتبطة بكل مؤشر، مثل إعادة النظر في هيكل مصادر الدخل، أو إعادة تخصيص الموارد.



• إضافة ملخص تنفيذي لمؤشرات الأداء المالية في مقدمة التقرير لتيسير المتابعة السريعة من أعضاء المجلس.



• عرض الاتجاه التاريخي للمؤشر (3 سنوات على الأقل) لإبراز التطور أو التراجع.



• إنشاء سجل متابعة القرارات، حيث يتم توثيق كل توصية مالية والقرار الذي اتخذه المجلس بشأنها، والمسؤول عن التنفيذ، والموعد النهائي، وذلك لضمان المساءلة والمتابعة في الاجتماعات اللاحقة.



## 3.3 نموذج لوحة مؤشرات الأداء المالي لجمعية تعمل في مجال خدمة ضيوف الرحمن

تهدف لوحدة المؤشرات إلى تقديم صورة تحليلية مركزة لأداء الجمعية المالي خلال الربع الثالث من عام ٢٠٢٤م، من خلال مؤشرات كمية وبصرية تسهّل على مجلس الإدارة تقييم الكفاءة التشغيلية، والسيولة، والاستدامة المالية.

المؤشر المالي	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	التغير عن الربع السابق	الاتجاه	الحالة	التفسير المختصر
الفائض/العجز إلى الإيرادات	7+%	موجب ≤ 1%	نقاط + 2 مئوية	تصاعدي	جيد	فائض مالي إيجابي يعكس ضبط الإنفاق وزيادة الإيرادات التشغيلية خلال موسم الحج.
نسبة السيولة الجارية	1,1	≥ 1.5	+ 0,3	تصاعدي	ممتاز	قدرة جيدة على تغطية الالتزامات قصيرة الأجل، خصوصاً خلال المواسم عالية التشغيل.
أشهر التغطية النقدية	شهر 2.7	أشهر 3 ≥	- 0,3	تنازلي	يحتاج متابعة	انخفاض طفيف في السيولة بسبب تسوية عقود الضيافة المؤجلة.
نسبة المصروفات الإدارية	13%	≤ 15%	1- نقطة مئوية	تنازلي	جيد جداً	ضبط ممتاز في المصروفات التشغيلية دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة للحجاج.
مصروفات البرامج إلى إجمالي	81%	≥ 80%	+ 1 نقطة مئوية	تصاعدي	مثالي	تم توجيه معظم الموارد إلى البرامج الميدانية والخدمات المباشرة للحجاج والمعتنقين.
الإيرادات غير المقيدة إلى إجمالي	29%	≥ 30%	+ 3 نقطة مئوية	تصاعدي	قريب من المستهدف	تحسن طفيف في الإيرادات العامة من التبرعات الموسمية.
العائد على جمع التبرعات	ضعف 9.8	≥ أضعاف 5	+ 1,2	تصاعدي	قوي	كفاءة عالية في تنمية الموارد؛ كل ريال يُستثمر في الجمع يحقق 9,8 ريال.
الالتزام بقيود المانحين	100%	= 100%	ثابت	ثابت	ممتاز	صرف جميع المنح وفقاً للقيود المحددة من المانحين.
نسبة نمو الإيرادات السنوية	21+%	≥ 10%	+ 0 نقاط مئوية	تصاعدي	ممتاز	نمو مستمر مدفوع بتوسع برامج الاستضافة والإعاشة وتحسين الشراكات.

## 3.4 الحوكمة المالية وعلاقتها بتحليل القوائم المالية

تشير الحوكمة المالية إلى مجموعة السياسات والممارسات والضوابط التي تضمن الإدارة الرشيدة للموارد المالية في المنظمة، وتعزز الشفافية والمساءلة والكفاءة في تخصيص الأموال واستخدامها، بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية واللوائح التنظيمية.

وتمثل القوائم والتقارير المالية أدوات حيوية لممارسة الحوكمة المالية في المنظمات غير الربحية، فأهميتها لا تقتصر على كونها تقارير دورية، بل تُعد ركيزة لاتخاذ قرارات استراتيجية مؤثرة على استدامة المنظمة وكفاءتها. ومن خلال تحليل هذه التقارير، يمكن للقيادات ومجالس الإدارة استقراء نقاط القوة والخلل المالي، وضبط الأولويات، وتوجيه الموارد نحو الأنشطة ذات الأثر الأعلى.

وفي هذا السياق، تبرز أدوار مجالس الإدارة ولجانها كأدوات فاعلة في تعزيز الحوكمة، ومن أبرزها:

**المراجعة المنتظمة للتقارير**  
• من خلال مراقبة الأداء المالي بشكل دوري، وربطه بالنتائج التشغيلية.



**اعتماد السياسات المالية**  
• إقرار حدود الصرف، وإعداد واعتماد الموازنات، وضبط آليات الرقابة.



**تشكيل لجنة مراجعة فعّالة**  
• ضمان الاستقلالية والكفاءة في مراجعة التقارير المالية، والتوصية بالإجراءات التصحيحية.



**ربط الموارد بالأثر**  
• التحقق من أن الموارد المالية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وبرامجها بفاعلية.



## 3.4 الحوكمة المالية وعلاقتها بتحليل القوائم المالية

ويُسهّم التحليل المالي في ترجمة البيانات المحاسبية إلى قرارات عملية، من خلال توجيه الإنفاق، وتعزيز الكفاءة، ورصد التحديات التشغيلية والفرص المستقبلية.

ومن الأمثلة التطبيقية على استخدام التحليل المالي في اتخاذ مجلس الإدارة للقرارات المبينة على المؤشرات المالية للمنظمة ما يلي:

الحالة	السؤال الذي يجب أن يطرحه المجلس	القرار / الإجراء المقترح
انخفاض عدد المستفيدين، وثبات المصروفات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل ما زال هذا البرنامج هو الطريقة الأكثر كفاءة لتحقيق رسالتنا في هذا المجال؟ وهل هناك أسباب خارجية لهذا الانخفاض؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعادة تقييم فاعلية البرنامج وجدوى استمراره أو دمج مع آخر.</li> </ul>
ارتفاع التكلفة الفردية للمستفيد الواحد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما هي بنود التكلفة التي ارتفعت تحديداً؟ وهل يمكننا تحقيق نفس الجودة بتكلفة أقل عبر تعديل نموذج التشغيل؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل أسباب ارتفاع التكلفة، وتعديل تصميم الخدمة أو نموذج التشغيل.</li> </ul>
تحقق عجز نقدي، أو انخفاض الفائض.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما هي المصروفات غير الأساسية التي يمكننا تأجيلها أو تخفيضها فوراً لاستعادة التوازن المالي؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعادة جدولة التوسعات، أو إيقاف الاستثمارات مؤقتاً لتعزيز الاستقرار المالي.</li> </ul>
انحرافات في الموازنة التقديرية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>كيف سنقوم بتعديل خطة الإنفاق لبقية العام للالتزام بالموازنة؟ وما هي الدروس المستفادة لتكون موازنة العام القادم أكثر واقعية؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة تقديرات العام القادم، وربطها بنتائج الأداء الفعلي.</li> </ul>
ضعف الالتزام بقيود المانحين	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما هي الإجراءات الرقابية التي نحتاجها لضمان عدم تكرار هذا الضعف؟ وكيف سنقوم بتصحيح الوضع الحالي؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير آليات التنفيذ، أو إعادة توزيع المصروفات بما يضمن الالتزام الكامل.</li> </ul>
ضعف نسب السيولة، أو الاحتياطي النقدي.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما هي الخطوات العملية التي يجب اتخاذها الآن لزيادة الاحتياطي النقدي وتجنب أي أزمة سيولة محتملة؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رفع نسبة الإيرادات غير المقيدة، أو بناء خطة لتعزيز الاحتياطي المالي.</li> </ul>

## 3.4 الحوكمة المالية وعلاقتها بتحليل القوائم المالية

ويساعد دمج التحليل المالي في آليات الحوكمة على ضمان الشفافية والمساءلة، ويصبح التحليل المالي أداة حوكمة استراتيجية عندما يُفعل في المنظمة على النحو الآتي:

• دمج نتائج التحليل المالي في تقارير الحوكمة الدورية.



• إدراج مؤشرات الأداء المالية ضمن أدوات تقييم كفاءة المجلس والإدارة التنفيذية.



• استخدام مخرجات التقرير المالي في مراجعة السياسات والاستراتيجيات.



• ربط كل قرار استراتيجي مالي بمؤشرات تحليلية واضحة من التقرير المالي؛ مما يعزز موثوقية القرار، ويظهر التكامل بين الحوكمة والتحليل المالي.



**في النهاية،** لا تكتمل الحوكمة المالية الفعالة إلا من خلال تفعيل الدور الرقابي والتحليلي لمجلس الإدارة، ويتطلب ذلك بناء ثقافة مؤسسية تشجع الأعضاء على التحليل النقدي للبيانات المالية، وطرح الأسئلة الاستراتيجية التي تبحث عن القصة وراء الأرقام، وربطها بالأداء التشغيلي وأثر المنظمة، مما يحوّل عملية مراجعة التقارير من إجراء روتيني إلى ممارسة حوكمية استراتيجية.

دليل تحليل القوائم المالية  
في المنظمات غير الربحية

# الملاحق

تقييم ذاتي  
مراجع إعداد الدليل

تهدف أداة التقييم الذاتي إلى قياس مدى فهم القارئ للمفاهيم والمكونات والممارسات الواردة في دليل إدارة تجربة المستفيد، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:



١ ما الفرض الرئيس من إعداد القوائم المالية في المنظمات غير الربحية؟

حساب العائد على الاستثمار فقط

ج

توضيح الوضع المالي والأداء التشغيلي والالتزامات

ب

تقييم الأرباح السنوية للمنظمة

أ

٢ أي من القوائم التالية تُعدّ مكافئة لقائمة الدخل في القطاع الربحي؟

قائمة التدفقات النقدية

ج

قائمة المركز المالي

ب

قائمة الأنشطة

أ

٣ صواب أم خطأ: يُعدّ "صافي الأصول" هو الفارق بين إجمالي الأصول وإجمالي الالتزامات

خطأ

صواب

٤ ما المقصود بمصطلح "الإيرادات غير المقيّدة"؟

ج إيرادات ناتجة عن بيع أصول

ب إيرادات يمكن للمنظمة استخدامها بحرية لتحقيق أولوياتها

أ إيرادات لا يمكن استخدامها إلا لفرض محدد من المانح

٥ أي من المؤشرات التالية يُستخدم لقياس كفاءة المنظمة في استخدام مواردها للبرامج؟

ج نسبة الفائض إلى الإيرادات

ب نسبة السيولة الجارية

أ نسبة مصروفات البرامج إلى إجمالي المصروفات

٦ أكمل الفراغ: يرتبط تحليل الاتجاهات المالية بمقارنة الأداء المالي عبر \_\_\_\_\_

ج منظمات مختلفة

ب فترات زمنية متعاقبة

أ برامج متعددة

٧ صواب أم خطأ: تحليل التقرير المالي يقتصر على عرض الأرقام دون تفسيرها أو ربطها بالسياق التشغيلي.

٧

خطأ

صواب

٨ ما الهدف من استخدام "نسبة السيولة الجارية"؟

٨

ج تحليل نمو الإيرادات عبر السنوات

ب قياس قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل

أ تحديد مدى التزام المنظمة بقيود المانحين

٩ أي من العبارات التالية تعبر عن المبدأ الصحيح في إعداد التقرير المالي الإداري؟

٩

ج الاقتصار على عرض القوائم دون تفسيرات

ب التركيز على التحليل والربط مع الأداء التشغيلي

أ تفصيل الأرقام دون تحليل

١٠ أكمل الفراغ: تتحقق الحوكمة المالية عندما تُستخدم نتائج التحليل المالي في \_\_\_\_\_

١٠

ج تقدير المكافآت السنوية للموظفين

ب اتخاذ القرارات الاستراتيجية والرقابية

أ إعداد الحملات التسويقية

استند هذا الدليل في بنائه إلى مجموعة متنوعة من المصادر المعرفية، والأدلة المرجعية، والممارسات الميدانية، والخبرات الفنية التي تم تحليلها وتكييفها لتلائم بيئة المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.



- أدلة حوكمة الجمعيات الأهلية - صادرة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
- دليل الحسابات الموحد للجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية - وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- شرح دليل الحسابات الموحد للمؤسسات الأهلية - المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
- المعايير المحاسبية للمنشآت غير الهادفة للربح - الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين (SOCPA).
- معيار التبرعات - الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين (SOCPA).
- قراءة القوائم المالية - هيئة السوق المالية
- التحليل المالي للقوائم المالية وتحليلها - ٢٠١٩م - على النصار، عبد العزيز الرشيد.



# شكراً لكم