



# الإدارة المالية

## Financial Management

## Today's session

1. Financial management: what is it and why is it important?
2. How to build budgets from scratch?
3. What is the difference between direct and indirect costs? and how to allocate indirect costs to programs?
4. Why internal budgets are important?
5. What is the difference between budgets and cashflow?

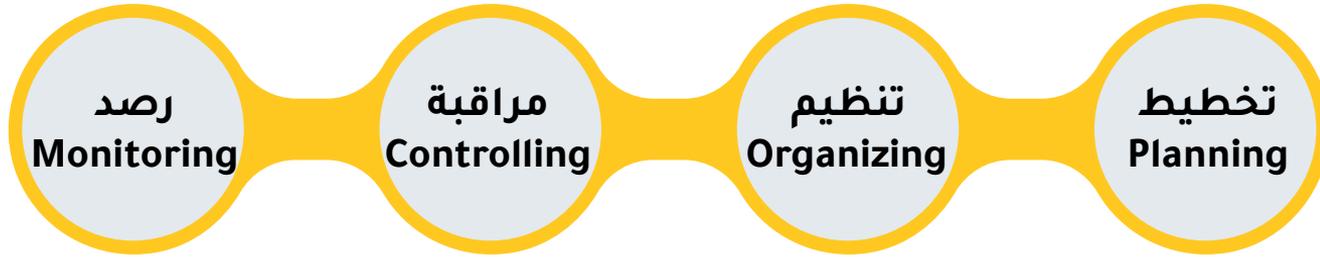
## جلسة اليوم

1. الإدارة المالية: ما هي وما أهميتها؟
2. كيف يمكن إعداد موازنات من الصفر؟
3. ما هو الفرق بين المصروفات المباشرة وغير المباشرة؟ وكيف يمكن توزيع المصروفات غير المباشرة على البرامج؟
4. ما أهمية الموازنات الداخلية؟
5. ما الفرق بين الموازنات وقوائم التدفق النقدي؟



**مقدمة عن الإدارة المالية**  
**Introduction to**  
**Financial Management**

# الإدارة المالية: ما هي وما أهميتها؟ Financial Management: What is it?



## Financial Management: why is it important?

- Efficient and effective use of resources to **achieve objectives**
- **Fulfill commitments** made to beneficiaries and partners
- Team **trust**
- **Clarity and transparency** with funders, partners and beneficiaries
- Long-term **planning** to ensure the **continuity** of the organization

## الإدارة المالية: ما أهميتها؟

- استخدام فعال وكفاء للموارد بغرض **تحقيق الأهداف**
- **الوفاء بالالتزامات** تجاه المستفيدين والشركاء
- **الثقة** من فريق العمل
- **الوضوح والشفافية** مع الممولين والشركاء والمستفيدين
- **التخطيط** على المدى الطويل
- لضمان **استمرارية** عمل المؤسسة

# النظام المالي: أدوات

## Financial system: tools

الرقابة المالية  
(سياسات وإجراءات، دورة  
مالية)  
Financial Controls  
(policies & procedures,  
financial cycle,)

حوكمة  
governance

التقارير المالية  
Financial Reports

البرامج المحاسبية  
Accounting  
Software

الموازنات  
Budgets

التدفق النقدي  
Cashflow  
Projections

## الإدارة المالية (تطلعية)

- تخطيط على المدى القصير أو البعيد
- مقارنة النتائج بالأهداف المحددة
- تحديد الاختلافات
- تصحيح المسار عند الحاجة

## Financial Management (looking forward)

- Short or long term planning
- Comparing results to objectives
- Identifying discrepancies
- Correcting course when needed

## المحاسبة (استرجاعية)

- تسجيل المعاملات
- تصنيف المعاملات
- تسوية الحسابات
- تلخيص المعاملات
- إعداد التقارير الأولية

## Accounting (looking backward)

- Recording transactions
- Categorizing transactions
- Reconciling accounts
- Summarizing transactions
- Preliminary reporting

# الموازنات Budgets

**كيف يمكن إعداد موازنة من الصفر؟**  
**How to build a budget from  
scratch?**

## How to develop a budget from scratch?

- Choose the budget template
- identify the sources of revenues and expenses (**chart of accounts**)
- Use financial report of previous similar projects
- Use the units method
- Program managers should play a role in preparing and monitoring budgets
- Flexible and adjustable
- Simple and clear to all relevant parties

## كيف يمكن إعداد موازنة من الصفر؟

- اختيار نموذج الموازنة
- تحديد الإيرادات والمصروفات (**قائمة الحسابات**)
- الاستعانة بتقارير مالية خاصة بمشروعات سابقة مشابهة
- لا بد أن يكون لمديري البرامج دور في وضع الموازنات وفي متابعتها
- تتسم بالمرونة وقابلية التعديل
- بسيطة ومفهومة من جميع الأطراف المعنية

## Chart of accounts

- A customized list of revenues and expenses accounts set up in advance
- The backbone of the accounting system
- Used in all budgets and financial reports
- Ensures consistency (internally) and transparency (externally)

## قائمة الحسابات

- هي ترتيب منطقي ومسبق لحسابات الإيرادات والمصروفات
- العمود الفقري لأي نظام محاسبي
- تُستخدم في كل من الموازنات والتقارير المالية
- تحقق الاتساق (داخلياً) والشفافية (خارجياً)

## Chart of accounts: to take into consideration

- A reflection of the organization activities (tells the financial story)
- All accounts that should be recorded or monitored
- Brief and simple
- Programs and management requirements
- 

## قائمة الحسابات: أمور تُؤخذ في الاعتبار

- انعكاس لنشاط المؤسسة
- سرد جميع الحسابات اللازم تسجيلها أو المطلوب مراقبتها
- البساطة والاختصار
- متطلبات البرامج ومتطلبات الإدارة

## Difference between direct and indirect costs

### Direct costs

Expenses that could be associated directly with a particular program or project (Artist fees, hotel booking, festival publicity)

### Indirect costs

Expenses that cannot be associated with a particular program or project (legal consultant, financial audit, general publicity about the organization)

## الفرق بين المصروفات المباشرة والمصروفات غير المباشرة

### المصروفات المباشرة

مصروفات يمكن ربطها ببرنامج أو مشروع معين (أجر فنان، حجز فندق، دعاية خاصة بمهرجان)

### المصروفات غير المباشرة

مصروفات عامة لا يمكن ربطها ببرنامج أو مشروع معين (المستشار القانوني، المدقق المالي، دعاية عامة عن المؤسسة)

# موازنة البرامج (Program Budget)

PROGRAM/PROJECT  
PERIOD  
CURRENCY

ACCOUNT	NUMBER OF UNITS	UNIT	PRICE/UNIT	TOTAL PRICE	COMMENTS
<b>INCOME</b>					
I:Grants				\$ -	
I:Individual donations				\$ -	
I:Sponsorship				\$ -	
I:Sales income				\$ -	
I:Space/equipment rental				\$ -	
I:In-kind contributions				\$ -	
<b>TOTAL INCOME</b>				\$ -	
<b>EXPENSES</b>					
<b>Indirect Costs</b>					
				\$ -	
				\$ -	
				\$ -	
				\$ -	
<b>Total Indirect Costs</b>				\$ -	
<b>Direct Costs</b>					
				\$ -	
				\$ -	
				\$ -	
				\$ -	
<b>Total Direct Costs</b>				\$ -	
<b>TOTAL EXPENSES</b>				\$ -	
<b>SURPLUS/DEFICIT</b>				\$ -	

## Expenses to consider when preparing budgets

- Indirect expenses
- In-kind contributions
- Time of the team
- Communication and outreach
- Documentation
- Bank expenses
- Digital tools

## مصروفات تؤخذ في الاعتبار عند وضع الموازنات

- المصروفات غير المباشرة
- المساهمات العينية
- وقت الفريق
- التواصل والاتصال
- توثيق
- المصروفات البنكية
- الأدوات الرقمية



**متى نبدأ في إعداد موازنات سنوية ؟**  
**when do you need to start**  
**developing annual budgets ?**

## Annual budgets

- An essential component of the organization plan
- The annual budget includes income and expenses
- It includes all programs (**cost centers**)
- It includes direct and indirect expenses
- Should be flexible and adjustable
- Simple and clear for all relevant parties
- Approved by the board of directors

## الموازنات السنوية

- مكون أساسي من مكونات خطة المؤسسة
- تتكون الموازنة السنوية من إيرادات ومصروفات
- تشمل جميع برامج المؤسسة (**مراكز التكلفة**)
- تشمل المصروفات المباشرة والمصروفات غير المباشرة
- تتسم بالمرونة وقابلية التعديل
- بسيطة ومفهومة من جميع الأطراف المعنية
- تُعتمد من مجلس الإدارة

## Cost Centers

- Organization projects/activities
- All income and expenses for each cost center are identified
- Necessary to prepare reports of restricted funds
- Identifying the surplus or deficit for each project helps detecting gaps in funding
- Operational and fundraising expenses are additional cost centers

## مراكز التكلفة

- مشروعات/أنشطة المؤسسة
- يتم رصد الإيرادات والمصروفات الخاصة بكل مركز تكلفة
- ضرورة إعداد التقارير الخاصة بالأرصدة المقيدة
- رصد الفائض والعجز لكل مشروع يساعد على كشف الفجوات في تمويل المشروعات/البرامج
- تعتبر مصروفات التشغيل والتمويل مراكز تكلفة إضافية

## موازنة سنوية (Annual budget)

Account	Operating General	Fundraising	Program 1	Program 2	Total
<b>Income</b>					
Grants					\$ -
Individual Donations					\$ -
Partnership					\$ -
Sponsorship					\$ -
In-kind Contribution					\$ -
<b>TOTAL INCOME</b>					\$ -
<b>EXPENSES</b>					
Indirect Costs					\$ -
Direct Costs					\$ -
					\$ -
					\$ -
<b>TOTAL EXPENSES</b>					\$ -
<b>SURPLUS/DEFICIT</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

**كيف تقسم المصروفات غير المباشرة  
على البرامج؟**

**How to allocate indirect costs to  
programs?**

## Allocating expenses to programs

- Direct Expenses: according to the programs plan
- Salaries: based on the team tasks & responsibilities
- Indirect Expenses:
  - % of direct expenses of each program
  - Monthly amount based on the team and the program duration

## تقسيم المصروفات على البرامج

- المصروفات المباشرة: حسب خطة البرامج
- المرتبات: حسب مهام فريق العمل
- المصروفات غير المباشرة:
  - نسبة المصروفات المباشرة الخاصة بكل برنامج
  - مبلغ شهري حسب عدد فريق العمل ومدة البرنامج

## موازنة البرامج

- حسب مدة البرنامج
- برنامج واحد
- تشمل فقط المصروفات غير المباشرة المُحملة على البرنامج
- مسؤولية مديري/ومنسقي البرامج

## Program Budget

- Depends on the program duration
- One program
- Includes only the indirect expenses allocated to the program
- The responsibility of program managers/coordinators

## الموازنة السنوية

- السنة المالية
- مجموعة برامج تنفذ خلال السنة
- تشمل إجمالي المصروفات غير المباشرة للمؤسسة خلال السنة
- مسؤولية الإدارة

## Annual Budget

- Depends on the fiscal year
- A set of programs implemented throughout the year
- Includes the total indirect expenses of the organization throughout the year
- Management responsibility

## Next steps...

- Recording revenues and expenses (accounting)
- Reporting (accounting)
- Comparing budgets to actual revenues and expenses
- Updating budgets
- Develop different scenarios as needed

## الخطوات التالية...

- تسجيل الإيرادات والمصروفات (محاسبة)
- إعداد التقارير (محاسبة)
- مقارنة الموازنات بالإيرادات والمصروفات الفعلية
- تعديل الموازنات بشكل دوري
- تطوير سيناريوهات مختلفة حسب الحاجة

إعداد موازنة العام الجديد  
وعرضها على مجلس الإدارة  
لإعتمادها

Prepare the budget of the  
following year and present it  
to the board of directors for  
approval

Q4

Q1

## دورة الموازونات Budgeting Cycle

بدء عملية الصرف بناء على الموازنة  
المعتمدة من مجلس الإدارة

تقارير دورية Budget vs. Actual

Start the spending process  
based on the budget approved  
by the board of directors

budget vs. actual reports

مراجعة نصف سنوية للموازنة  
لعرضها على مجلس الإدارة

تقارير دورية Budget vs. Actual

Semi-annual budget review  
to present it to the board of  
directors

budget vs. actual reports

Q3

Q2

تقارير دورية Budget vs. Actual

Periodical budget vs.  
actual reports

## Formulas to help reading budgets and reports

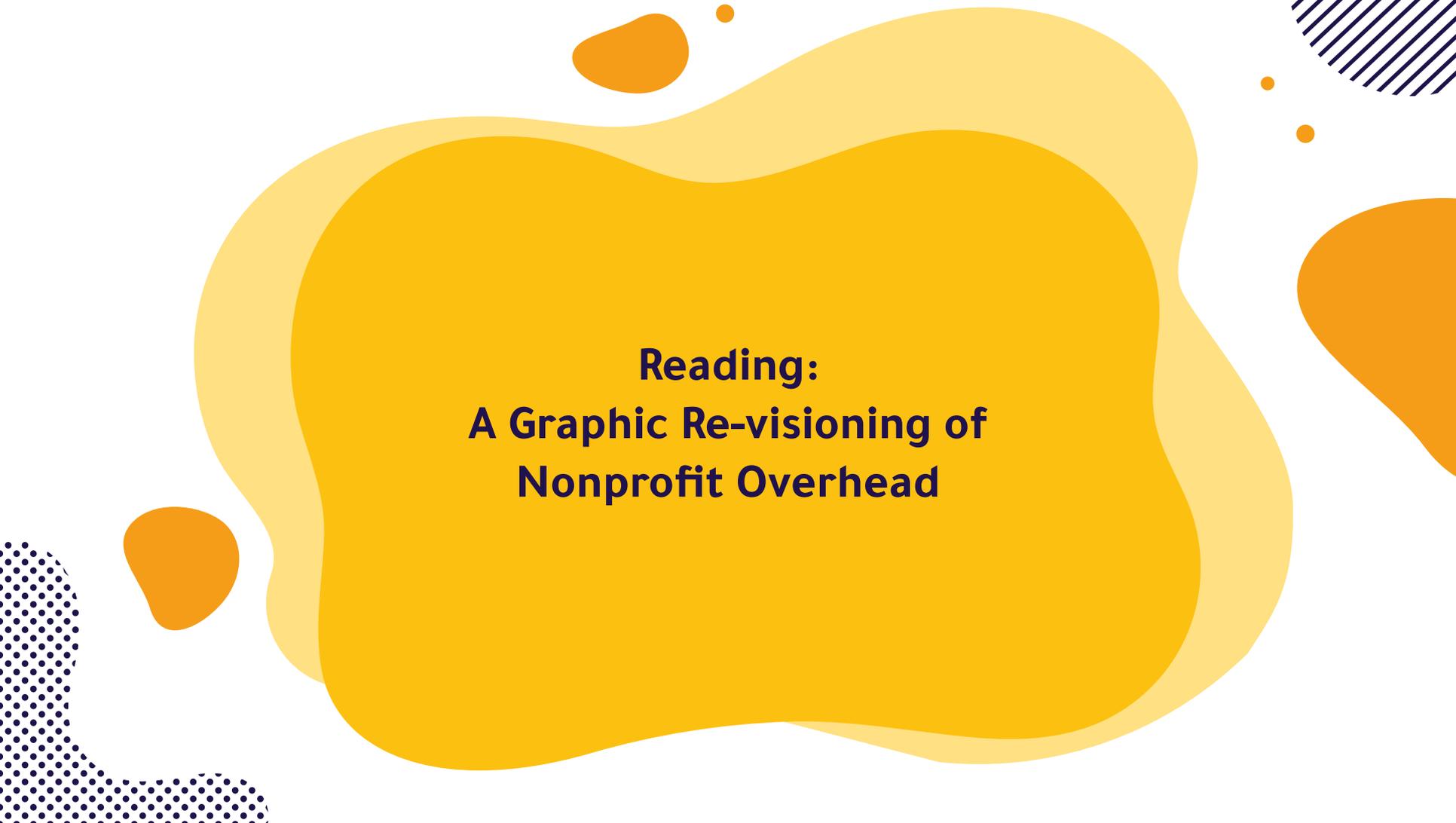
- **Vertical analysis:**  
Expenses of a particular account/total expenses x 100
- **Horizontal analysis:**  
(Current year expenses - previous year expenses)/previous year expenses
- **Dependence on donors/diversity of income sources:**  
Percentage of funding from a specific donor = amount of grant/total income x 100  
Percentage of revenue from a specific source of income = revenue/total income x 100

## معادلات تساعد على قراءة الموازنات والتقارير

- **التحليل الرأسى:**  
المصروف على حساب معين / إجمالي المصروفات x 100
- **التحليل الأفقى:**  
مصروف العام الحالى - مصروف العام السابق / مصروف العام السابق x 100
- **الاعتماد على الجهات المانحة/تنوع مصادر الدخل:**  
نسبة التمويل من جهة محددة = مبلغ المنحة/إجمالي الإيرادات x 100  
نسبة الإيراد من مصدر دخل محدد = الإيراد/إجمالي الإيرادات x 100

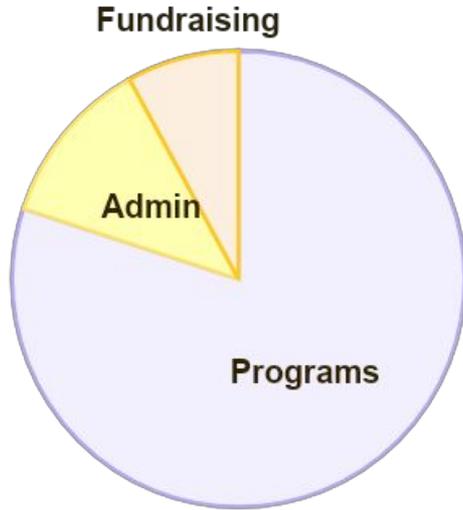


**القراءات**  
**Readings**



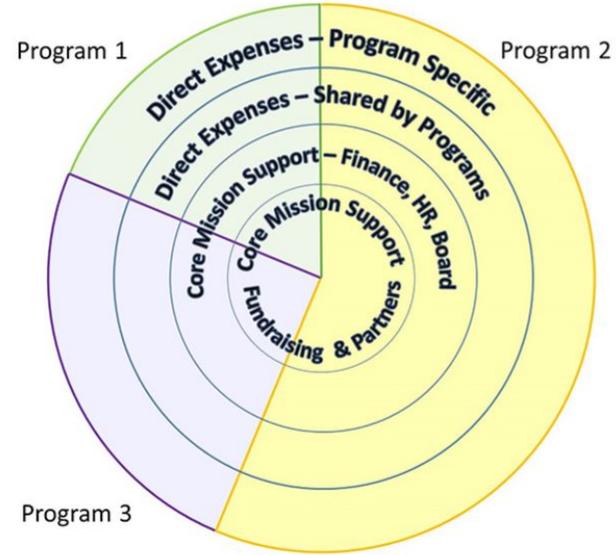
**Reading:  
A Graphic Re-visioning of  
Nonprofit Overhead**

## Old View

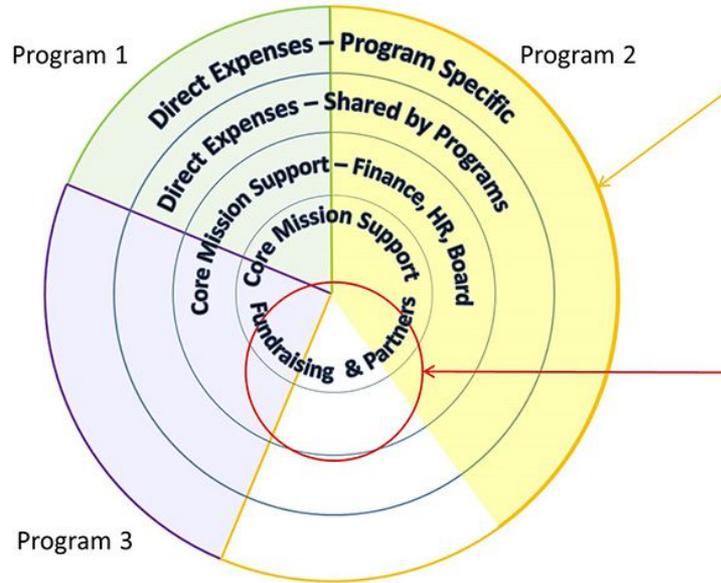


■ Programs   ■ Admin   ■ Fundraising

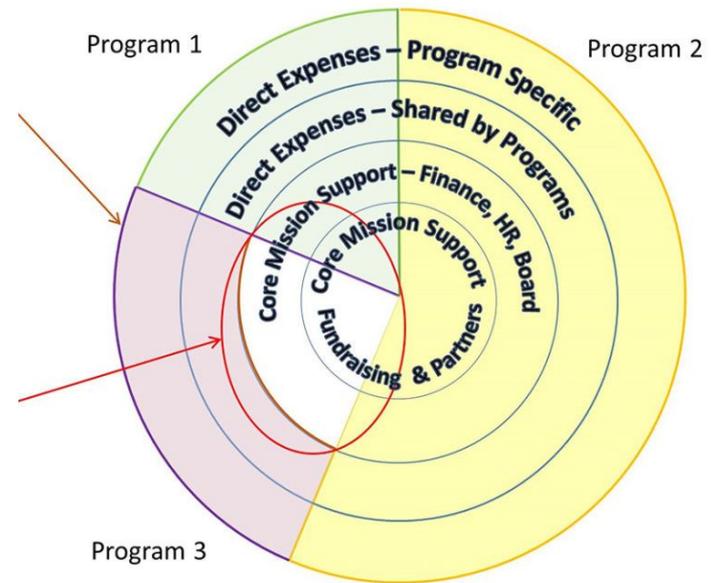
## New View



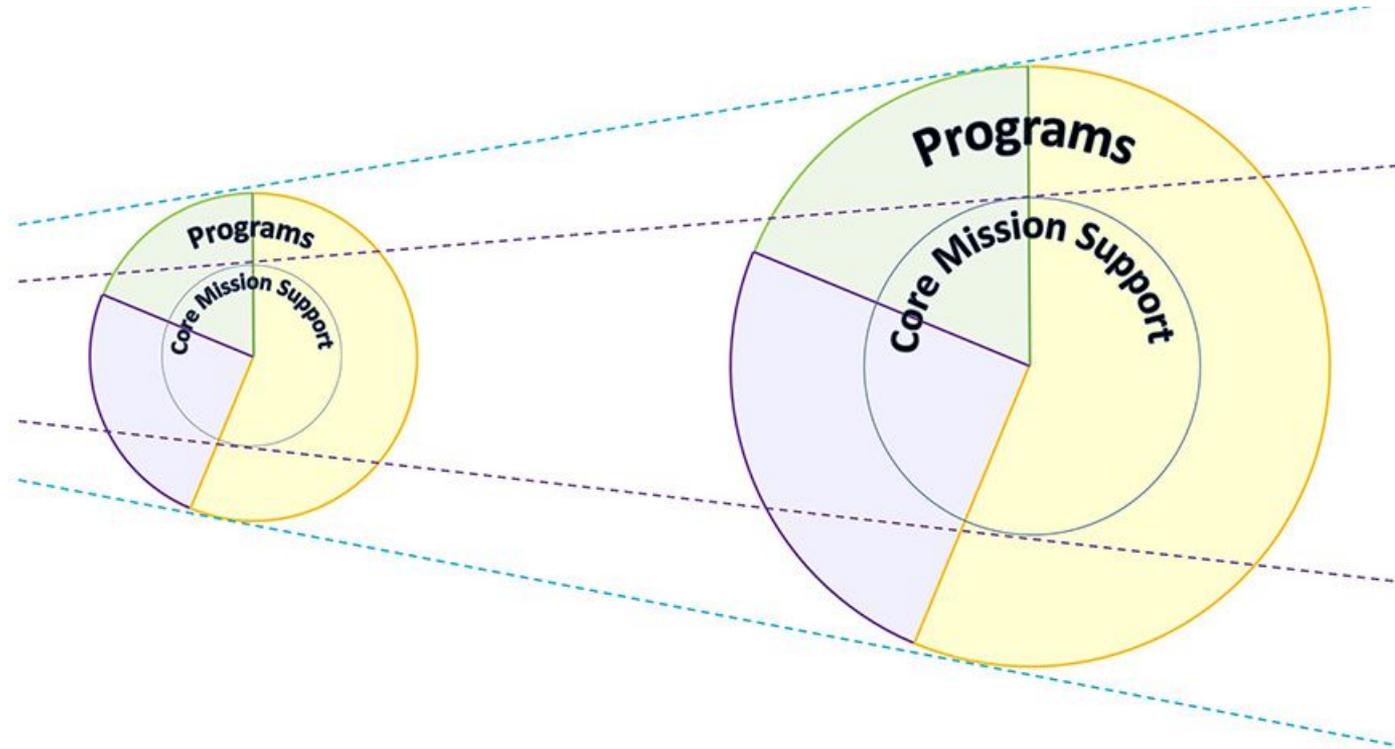
## Underfunded Programs Create a Gap at the Core

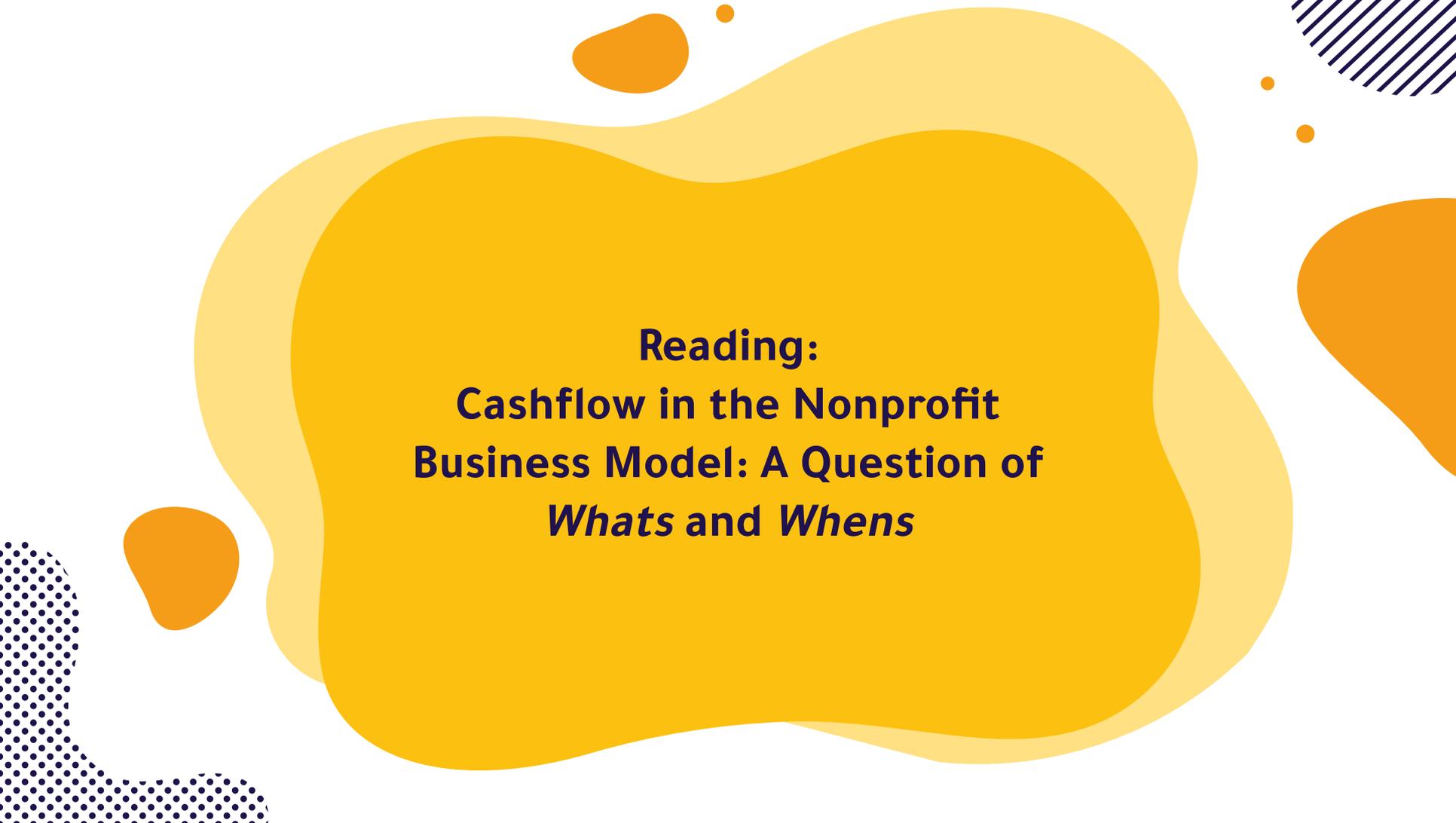


## Line-item Funding Creates a Gap at the Core



## Invest in the Core to Grow the Mission





**Reading:**  
**Cashflow in the Nonprofit  
Business Model: A Question of  
*Whats and Whens***

## Cashflow projections

- Show the flow of cash that comes in and out of your organization
- Budgets are divided to short periods, monthly or quarterly
- Linked to the organizational annual plan
- Transactions are recorded based on the date of payment
- Include unexpected or emergency expenses
- Non-monetary transactions are excluded
- Regular update

## قوائم التدفق النقدي

- تُوضح تدفق السيولة النقدية داخل وخارج المؤسسة على مدار العام
- تُقسم الموازنات إلى فترات زمنية قصيرة المدى، شهرية أو ربع سنوية
- مرتبطة بالخطة السنوية للمؤسسة
- تُسجل المعاملات حسب مواعيد الدفع
- تشمل النفقات غير المتوقعة أو الطارئة
- تُستبعد المعاملات غير النقدية من القائمة
- تحديث دوري

## الموازنة (ماذا؟)

- الإيرادات = المصروفات
- وثيقة أساسية بالنسبة لجميع المؤسسات، لا يمكن الاستغناء عنها
- سنوية
- تُقسم حسب البرامج
- تشمل جميع المعاملات النقدية والعينية
- تُراجع بصفة دورية

## Budgets (what?)

- Revenues = Expenses
- Needed by all organizations
- Annual
- Divided by programs
- Includes monetary and non-monetary transactions
- Updated regularly

## تقرير التدفق النقدي (متى؟)

- السيولة الكافية لتلبية
- الالتزامات المالية عند ظهورها
- يمكن الاستغناء عنها بالنسبة للمؤسسات التي لا تعاني من مشكلة سيولة نقدية
- سنوية
- تُقسم بصورة شهرية
- تشمل فقط المعاملات النقدية
- تُراجع بصفة دورية

## Cashflow Projections (when?)

- Sufficient cash to fulfill all financial commitments as they arise
- Can be disregarded if the organization is not dealing with a cash issue
- Annual
- Divided on monthly/quarterly basis
- Includes only monetary transactions
- Updated regularly

# USEFUL LINKS

- <https://nonprofitquarterly.org/graphic-re-visioning-nonprofit-overhead/>
- <https://nonprofitquarterly.org/cash-flow-nonprofit-business-model-question-whats-whens/>
- Understanding cashflow (3min video)  
<https://www.propelnonprofits.org/resources/cash-flow-primer-video/>
- <https://www.nonprofitaccountingbasics.org/reporting-operations/budgeting-practices>  
<https://www.propelnonprofits.org/resources/10-step-budgeting-checklist/>
- <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/resources-for-financial-management/Documents/Organizational-Financial-Infrastructure-Self-Assessment.pdf>

شكراً!  
Thank you!

