

مشروع تطوير اداء المنظمات الأهلية
شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

P N G O
E
T

دليل تطوير النظام المالي في المنظمات الأهلية

2 0 0 3



**دليل تطوير النظام المالي
في المنظمات الأهلية**

الطبعة الأولى
ديسمبر 2003

معهد الإدارة والمحاسبة التدريبي "تامى"

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية
The Palestinian Non-Governmental Organizations' Network

غزة - ش عز الدين القسام - بجوار برج الشفاء
مقابل اتحاد لجان الاغاثة الطبية - الطابق الثاني
تليفون: 2847518 - فاكس: 2835889
E-mail: pngo@hally.nat
www.pngo.net

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية
The Palestinian Non-Governmental Organizations' Network

تقديم

تتشرف شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية بأن تضع بين أيديكم دليل تطوير النظام المالي و التي جاء ثمرة العمل في مشروع تطوير أداء المنظمات الأهلية .

أن هذا الدليل جاء نتيجة جهد كبير في إطار السعي لوضع دليل في مجال النظام المالي يمكن أن تستفيد منه منظماتنا الأهلية وأثراء تجربتها وتطوير قدرات العاملين في هذا المجال .

أننا نتمنى أن يساهم هذا العمل المبادر في أن يكون مرجعاً للعاملين في المجال المالي بما يحقق المبادئ والأهداف المشتركة التي نؤمن بها جميعاً وأهمها تعزيز الشفافية والمسائلة ونشر الديمقراطية في مجتمعنا الفلسطيني .

ونود كذلك أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير لجمعية مساعدات الشعب النرويجي NPA على دعمها لمشروعنا والموافقة المساندة لحقوق شعبنا الفلسطيني . كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم وشارك في إعداد هذا الدليل .

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

غزة

2003

أهداف ومقاصد دليل القواعد والإجراءات للنظام المالي:

يتضمن هذا الدليل القواعد المالية الأساسية لمنظمات المجتمع المدني، التي تتفق وأفضل المعايير الوطنية والعالمية، المطبقة في المنظمات والاختادات غير الهادفة إلى الربح. ولقد تم وضع هذه المعايير بناء على السياسات التي تعتمدها وتقررها مجالس إدارة هذه المنظمات، وتمشياً مع اللوائح الحكومية الخاصة بالمنظمات غير الهادفة إلى الربح. والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها دولياً والتي تتعلق بالاختادات والجمعيات. ويقتضي تطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً، تطبيق القواعد المحاسبية المتعلقة بالمنظمات غير الهادفة إلى الربح، والتي تسري على المساهمات والمنح والهبات وما دونها. اعتباراً من تاريخ إصدار هذا الدليل.

ويقتضي هذا الدليل كذلك بتطبيق القواعد واللوائح الملائمة، انساقاً مع مصادر التمويل الأخرى للمنظمات، ومن الجلي، أن ثمة حاجة، من آن لآخر، إلى تغيير، أو مراجعة، أو تعديل بعض القواعد، من أجل مواكبة التغييرات والتطورات الجارية، وكذلك تقديم المزيد من التوجيه والإرشاد، بشأن قضايا معينة. وسوف يتخذ المسئولون في المؤسسات الخطوات الضرورية لإعادة النظر في الأمور التي تحتاج إلى تعديل، واعتماد التغييرات المراد إدخالها على الدليل حسبما يكون ذلك ملائماً وحسبما تتطلب الظروف.

هدف الدليل:

إن الهدف من دليل النظام المالية وقواعد الإجراءات لمؤسسات المجتمع الأهلي، هو إرساء ووضع إجراءات تنفيذ للسياسات الواردة في دليل النظام المالي لهذه المنظمات.

الموافقة على الدليل:

يخضع هذا الدليل لموافقة مجالس إدارة هذه المنظمات، إعمالاً للقرار الوارد في الدليل، ويعد هذا الدليل هو الوثيقة الوحيدة الأصلية والفريدة، المعنية بجميع المسائل الإجرائية المتعلقة بالنظام المالي والقواعد الإجرائية وهو الإطار العام لأعمال المؤسسات.

مقاصد الدليل:

إن المقصود من الدليل الحالي هو تحديد المهام والواجبات التي يتعين على موظفي الأقسام المالية لهذه المنظمات القيام بها واتباع القواعد والإجراءات السليمة عند القيام بهذه الواجبات والمهام والإضطلاع بالمسئوليات واتخاذ القرارات، ويغطي الدليل كافة الأنشطة المناطة بالنظام المالي، فضلاً عن التعامل مع طرف ثالث بالنيابة عن المنظمة ذات العلاقة في جميع الأمور، ولا سيما فيما يتعلق ب: إعداد الموازنة، التنفيذ وإعداد التقارير المالية، المشتريات، تلقي الإيرادات والمتحصلات، المصروفات والمدفوعات، والحفاظ على الأصول.

إطار الدليل:

يقدم دليل النظام المالي والإجراءات المالية، عرضاً واضحاً وتفصيلاً فيما يتعلق بأعمال المحاسبة، وإعداد التقارير المالية والموازنة وأنشطة المشتريات، وفضلاً عما تقدم، فإن الهدف هو وضع إطار شامل للطرق والأساليب التي تساعد على التنفيذ الملائم والصحيح للقواعد والإجراءات، تسري أحكام هذا الدليل على جميع أعضاء الجهاز الوظيفي والعاملين في المنظمة على قدم المساواة.

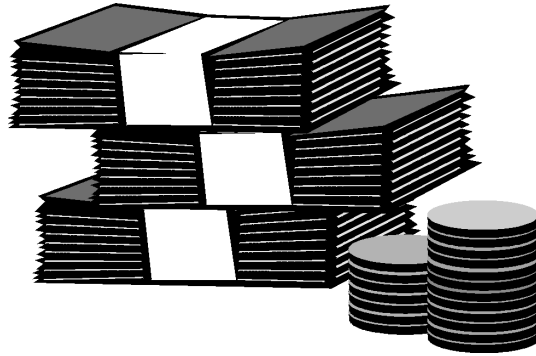
ضمان التنفيذ واستمرار صلاحية الدليل:

مسئولية ضمان الالتزام بالقواعد الإجرائية وتنفيذها :

يصدر رئيس مجلس الإدارة لكل مؤسسة- بالتعاون مع مدير الشؤون المالية مجموعة من القواعد الإجرائية تقضي باستمرار الالتزام بالدليل . والحفاظ عليه . وإجراء المراجعة الدورية له . إن القواعد الإجرائية التي تصدرها مجالس الإدارة . سوف تنظم عملية المراجعة . والتغييرات أو التعديلات علي المسائل المدرجة فيها . ينص الدليل علي التطبيق الفعال لقواعده . وكذلك علي إمكانية إجراء أية تغييرات أو تعديلات مستقبلية لهذه القواعد . وتنص تلك القواعد علي إيلاء المهمة بشكل مشترك لكلا المدير العام ومدير الشؤون المالية . للتنسيق وإبلاغ المعلومات المتعلقة بالتغييرات أو التعديلات . علي مستوي المؤسسة برمتها . تعد إدارة الشؤون المالية والحسابات . مسئولة عن إعداد وإصدار جميع القواعد المالية . والتنفيذ الصحيح لها علي مستوي المؤسسة . وكذلك القواعد المتعلقة بالتغييرات المطروحة . و / أو التعديلات طالما كانت تتعلق بالمسائل المالية . ويعد نفس المكتب مسئولاً عن إعداد جميع التعليمات المتعلقة بتنظيم العمل والممارسات المعمول بها . من أجل التنفيذ الفعلي علي أساس يومي . للقواعد ذات الصلة . كما هو مبين في الفقرة أعلاه . ينبغي مراجعة هذا الدليل بشكل دوري . مرة علي الأقل كل سنة من جانب مكتب الشؤون المالية . ويجب تقديم نتيجة عملية المراجعة وطلب الموافقة عليها . إلى مجلس الإدارة عند تقديم التقرير السنوي إلى مجلس إدارة المؤسسة ذات العلاقة . لا يعد أي تغيير يدخل علي هذا الدليل أو أي حذف . ساري المفعول . الا إذا أخذ مجلس إدارة المنظمة قراراً بهذا الشأن .

التعارض مع أحكام اللوائح:

في حال وجود أي تعارض بين السياسات الواردة في الدليل الحالي . وبين أية أحكام تضمنتها لوائح المنظمة . فإنه ينبغي طرح القضية أمام الإجتماع التالي لمجلس الإدارة . وللمجلس أن يحسم أي الأمرين هو الذي يجب أن يعمل به .



المحتويات

1- مقدمة وتعريف بالمنظمة

يعرض هذا القسم نبذة عن المنظمة وتعريف برسالتها وأهدافها وطبيعة أنشطتها.

2- القواعد المتعلقة بمصادر الدخل، وتسجيل العوائد والمتحصلات

يعرض هذا القسم الإجراءات التي تحكم عملية استجلاب الدخل من مصادر مختلفة، وتسجيله وإعداد التقارير بشأنه، وكذلك الإجراءات المتعلقة بتسجيل العوائد والمتحصلات.

3- القواعد المتعلقة بإعداد الموازنة والأعمال المحاسبية، والتقارير المالية :

يعرض هذا القسم الإجراءات الخاصة بإعداد الموازنة، وقواعد الأعمال المحاسبية وسجلات الإدارة المالية، وإعداد التقارير، في المنظمة.

4- القواعد المتعلقة بالمصروفات والمدفوعات :

يرسي هذا القسم القواعد الخاصة بمتى وكيف تتم المصروفات، وكذلك الوثائق والمستندات المطلوبة، للقيام بالمدفوعات من جانب المنظمة. كما يعرض هذا القسم القواعد التي تحكم تسجيل، وإعداد التقارير عن، المصروفات والمدفوعات التي تقوم بها المنظمة.

5- القواعد التي تحكم عمليات المشتريات :

يرسي هذا القسم القواعد والإجراءات المتعلقة بالمشتريات لحساب المنظمة، أو بالنيابة عنها.

6- القواعد المتعلقة بالحصول والحفاظ على الأصول الثابتة والمخازن والممتلكات والمعدات يضع هذا القسم تصورا بشأن :

متى وكيف تتلقى السلع والخدمات، وكذلك بشأن القواعد الخاصة بالحفاظ على الأصول المالية الثابتة، والمخازن، التابعة للمنظمة.

7- القواعد المتعلقة بالرقابة الداخلية في بيئة تقوم على استخدام الكمبيوتر :

يتناول هذا القسم القواعد التي ينبغي تطبيقها، والامتثال لها، في بيئة تقوم على استخدام الكمبيوتر، حتى يتسنى توسيع إجراءات الرقابة الداخلية الشاملة.

8- تعريف بعض الاصطلاحات :

حينما تجري الإشارة إلى اصطلاح بعينه في هذا الدليل، فسوف نقدم التعريف الملائم لهذا الاصطلاح أو المصطلح حيثما يكون ذلك ملائما، أو نقوم بالإحالة إلى المصادر الملائمة. وعبارة هذا فإن بعض المصطلحات التي تظهر في متن هذا الدليل، سيتم توضيحها.

1- مقدمة (التعريف بالمنظمة)

1-1 التعريف بالمنظمة:

تقوم كل مؤسسة بكتابة نبذة خاصة بها تعكس رؤيتها وطبيعة الأنشطة التي ترغب في تنفيذها. (نظراً لاختلاف طبيعة عمل المؤسسات فيجب أن تترك هذه الجزئية لكل منظمة على حدا).

1-2 أهداف المنظمة:

من خلال هذا البند تقوم كل منظمة بصياغة أهدافها العامة والخاصة بما ينسجم ورؤيتها وما ذكر في البند السابق. (نظراً لاختلاف طبيعة عمل المنظمات فيجب أن تترك هذه الجزئية لكل منظمة على حدا).

2- القواعد المتعلقة بمصادر الدخل، وتسجيل العوائد والمتحصلات :

من ناحية القواعد المتعلقة بمصادر الدخل المالي تتبنى الإدارة السياسة التالية :

- السعي للتمويل من منح وتبرعات داخلية وخارجية .
- السعي للتمويل من ريع إيرادات الأنشطة الخاصة بالمنظمة
- السعي للتمويل من عوائد تقديم خدمات المؤسسة للجمهور.

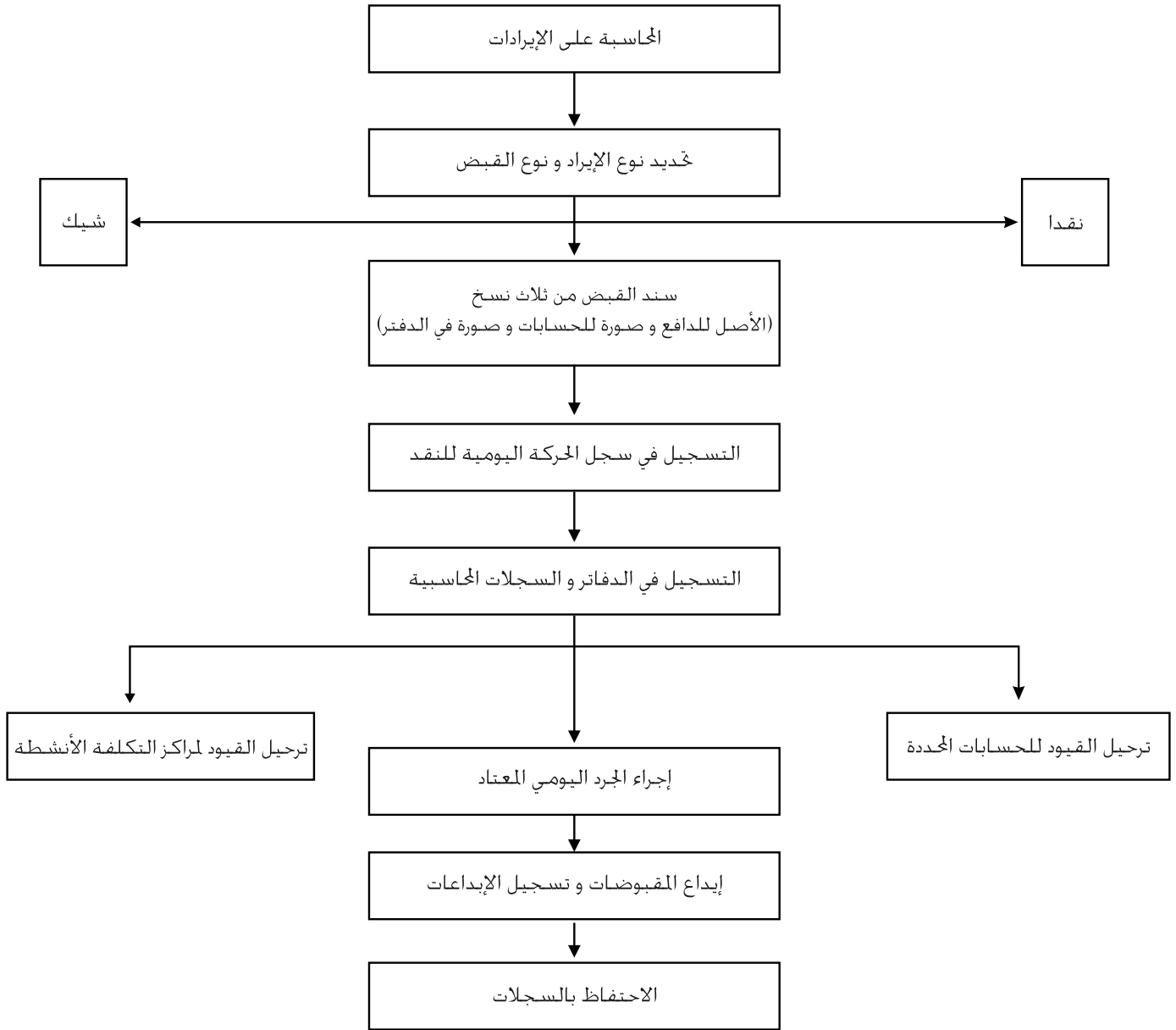
2.1 المحاسبة على الإيرادات . من أجل تنفيذ أمثل وأدق للقواعد المتعلقة بمصادر الدخل وتسجيلها. يتوجب على المنظمة من اتباع الخطوات التالية:

2.1.1 تهدف المحاسبة على الإيرادات إلى تطبيق الإجراءات المحاسبية في تسجيل الإيرادات بناء على القواعد المحاسبية المتعارف عليها والتي تقضى بالاعتراف بالإيراد عند تحققه بغض النظر عن مصادر التمويل فيما عدا الإيرادات من المنح الخارجية حيث يعترف بها عند استلامها لأن الاستلام يعتبر شرطاً لتحقيق الإيراد .

2.1.2 يتم تحديد نوع القبض ثم تستلم الإيرادات من خلال سندات قبض نظامية مسبقة الترفيم بواسطة قسم الشئون المالية "انظر النموذج المرفق" (الشخص الذي تحوله الإدارة باستلام النقد) ، يتم إصدار سندات القبض بثلاث نسخ الأصل للدافع وصورة للحسابات وأخرى تبقى بالدفتر لأغراض المراجعة والتدقيق و يجب إن يحتوي سند القبض على التاريخ واسم الدافع و المبلغ ونوع الإيراد ونوع العملة واسم المستلم وتوقيعه بالاستلام والتوجيه المحاسبي على السند .

2.1.3 تفرغ سندات القبض في سجل الحركة اليومية للنقد والبنك بهدف الرقابة على حركة النقد ومطابقة الصندوق نهاية كل يوم ثم تسجل في الدفاتر والسجلات المحاسبية وذلك بعد إرفاق أية مستندات مؤيدة للقبض (كالمراسلات ، إشعار البنك إن كانت حوالة واردة أو صورة الشيك في حال القبض بشيك) ثم ترحل حركة القبض اليومية إلى دفتر أستاذ الإيرادات ومراكز الأنشطة\التكلفة أو/و يتم إدخال القيد في النظام المحاسبي المحوسب، للحصول على ميزان المراجعة أو أية تقارير تفصيلية عن الإيرادات لتقديمها للإدارة للتخطيط واتخاذ القرارات .

4.2.1.4 يحضر النقد أو الشيكات للإيداع ثم تودع في حساب المنظمة في نهاية اليوم أو في اليوم التالي ويتم تسجيل الإيداعات بالدفاتر والسجلات المحاسبية .



3- القواعد المتعلقة بإعداد الموازنة والأعمال المحاسبية، والتقارير المالية :

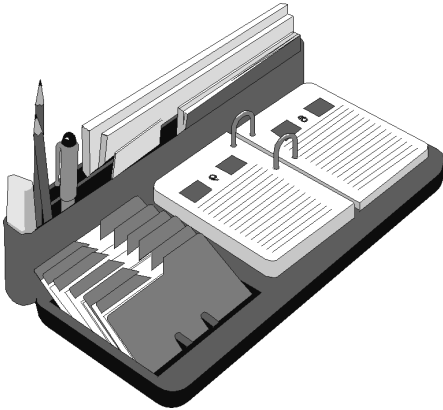
- ⦿ يقوم النظام المالي للمنظمات على عدة أهداف أهمها رصد و توثيق و تسجيل المعاملات اليومية و إدخال البيانات الموثقة (مدخلات النظام) إلى الدفاتر و السجلات المحاسبية بناء على القواعد المحاسبية المتعارف عليها (المعالجة) للحصول على التقارير المالية و المحاسبية (مخرجات النظام) و أيضا يمكن الاستفادة من النظام المحاسبي في تحقيق الأهداف التالية :
- ⦿ تحديد علاقة المنظمة بالأطراف ذات الصلة بها وخاصة الجهات الماخة، البنوك، الحكومة، الدائنين والمدنيين وغيرهم مما يؤدي إلى ضبط عمل المنظمة ويسهل إجراءاتها.
- ⦿ تحقيق المزايا التالية الدارة للمنظمة:
 - ◆ تحديد ميزانية المشاريع والبرامج
 - ◆ تحديد التكلفة الإدارية التي تحتاجها المنظمة لإجاز المشاريع والبرامج
 - ◆ تحديد أسعار بيع المنتج والخدمات في الوحدات الإقتصادية التابعة للمنظمة.
- ⦿ قياس حجم النشاط المالي و تقديم أساس للتحليل المالي .
- ⦿ المحافظة على ممتلكات المنظمة.
- ⦿ تقديم التقارير و الجداول المالية للإدارة بهدف الرقابة و التخطيط .
- ⦿ مقارنة النشاط الفعلي للمؤسسة مع الخطة المالية المعتمدة من الإدارة و استخلاص معدلات الاخراف و أيضا مقارنة بين بيانات فترتين ماليتين لتحديد الاختلافات و أسبابها .
- ⦿ المساعدة في الحصول على بيانات مالية مدققة لأهداف داخلية و خارجية .

الأساس المحاسبي في إعداد البيانات المالية:

من أجل تسهيل عملية الحصول على بيانات مالية دقيقة يفضل أن تعتمد المنظمة مبدأ الاستحقاق المعدل " Modified Accrual Basis" كأساس لإعداد البيانات المالية و ذلك تماشيا مع القواعد المحاسبية المتعارف عليها دوليا و كذلك يفضل اعتماد المنظمة أيضا الدولار الأمريكي \$\$\$ للتعبير عن البيانات المالية النهائية لأنشطتها مستخدمة سعر الصرف الجاري حسب الجريدة الرسمية أو/و البنك لتسجيل أي مبالغ بعملة أجنبية، خاصة أن هذه المنظمة تعتمد بدرجة عالية من تمويلها على مصادر خارجية تعتمد الدولار الأمريكي وحدة قياس النقد في التبرعات التي تقدمها.

السنة المالية للمؤسسة:

يفضل أن تقع الفترة المالية للمنظمة ما بين الفترة 1 يناير و لغاية 31 ديسمبر من كل عام. كذلك يفضل أن تستخدم المنظمة نظام مالي محوسب يفي بالأغراض و المتطلبات من حيث نوع التقارير المالية و دقتها و ملاءمتها لحاجة الإدارة .



3.1 المهام والمسئوليات .

3.1.1 **مدير الشؤون المالية** : مسئول عن منح الصلاحيات للموظفين للقيام بتنفيذ العمليات المالية حسب النظام الداخلي ، فمثلا هو مسئول عن تحديد من يقوم بمهمة استلام النقد من الإيرادات وإيداعه في البنك في نفس اليوم أو في اليوم التالي ومسك صندوق النثرية. يقوم بمراقبة تطبيق النظام المالي وحق له اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة وتشريع السياسات المالية لدعم الرقابة ونظام الضبط الداخلي والحفاظ على ممتلكات المنظمة والاحتفاظ بالدفاتر والسجلات في مكان آمن لمدة لا تقل عن 7 سنوات (المدة القانونية) و بالتالي يكون مسئولا مسؤولة كاملة أمام المدير العام عن عمل المالية.

3.1.2 **المحاسب** : مسئول عن مراقبة الإيرادات والنفقات بشتى أنواعها والتأكد من تطبيق النظام وكذلك مسئول عن تحضير سندات الصرف والقيود المحاسبية وإرفاق جميع المستندات الأصلية المعززة للصرف ومتابعة حسابات البنوك وإعداد التسويات البنكية وإدخال البيانات في جهاز الحاسوب أو الدفاتر المحاسبية وكذلك مسئول عن إيداع القيمة الواجبة الدفع في حساب نهاية الخدمة بما يلزم حسب القوانين المعمول بها في فلسطين (قانون العمل والعمال) و عن تحويل استقطاعات ضريبة الدخل إلى دائرة ضريبة الدخل شهريا .

3.1.3 **كافة موظفي المنظمة** مسئولون عن التقيد الدقيق بالإجراءات والخطوات المحددة في النظام المالي للمنظمة وما ينبثق منه من سياسات أو ملحقات .

3-2 **الدورة المحاسبية** : تتمثل الدورة المحاسبية في المنظمة في الخطوات التالية :

3.2.1 جمع و تحليل البيانات المالية و تحديد مدخلات النظام المحاسبي والتي من شأنها التأثير على النشاط المالي والمركز المالي للمنظمة (المعاملات التي تؤثر على الصندوق أو البنك أو معاملات غير نقدية)

3.2.2 توبيو و تصنيف المعلومات و تجهيز جميع المستندات المؤيدة للصرف .

3.2.3 إعداد القيود المحاسبية وإرفاق جميع المستندات المعززة للصرف واستدراج التوجيه المحاسبي المناسب للقيود .

3.2.4 تسجيل القيود المحاسبية في الدفاتر والسجلات أو من خلال نظام الحاسوب و في كلتا الحالتين تخضع عملية إدخال البيانات للرقابة (لتصحیح الأخطاء أو لمنع حدوثها) .

3.2.5 ترحيل القيود اليومية إلى دفتر الأستاذ و يتم ذلك من خلال نظام الحاسوب .

3.2.6 إعداد ميزان المراجعة الذي يوضح أرصدة جميع الحسابات في لحظة معينة و الذي يعتبر الأساس لجميع البيانات و التقارير المالية خلال الفترة المالية .

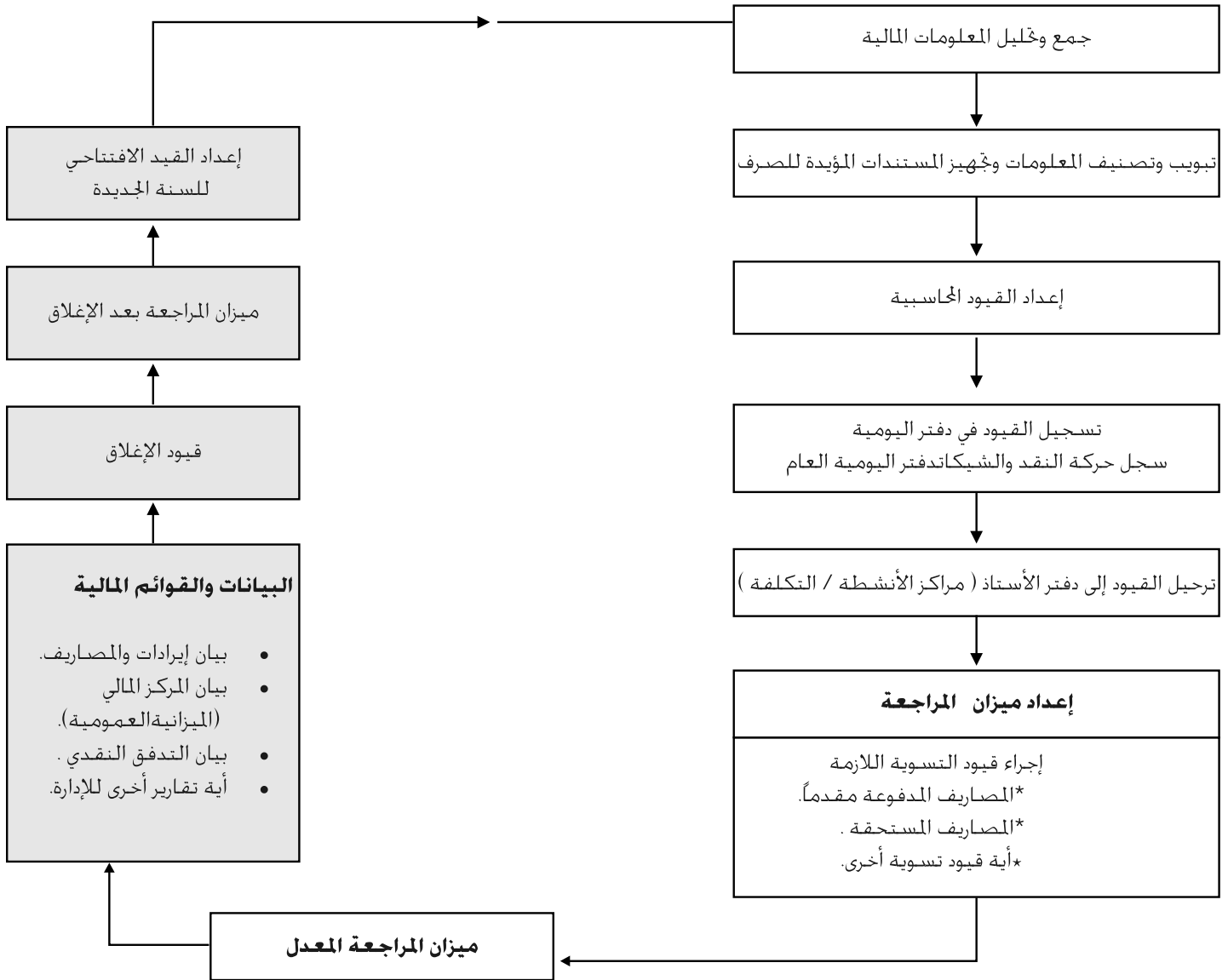
3.2.7 إجراء قيود النسوية اللازمة مثل القيود التي تخص المصاريف المدفوعة مقدما و المصاريف المستحقة و أية قيود نسوية أخرى .

3.2.8 استخراج ميزان المراجعة المعدل و تحضير البيانات المالية للمنظمة مثل بيان الإيرادات و المصاريف و بيان المركز المالي (الميزانية العمومية) للمنظمة و بيان التدفق النقدي و أية تقارير مالية أخرى تطلبها الإدارة .

3.2.9 إعداد قيود الإغلاق للحسابات المؤقتة مثل حساب الإيرادات و حساب المصاريف .

3.2.10 استخراج ميزان المراجعة بعد الإغلاق و من ثم إعداد القيد الافتتاحي للسنة المالية التالية .

الدورة المحاسبية

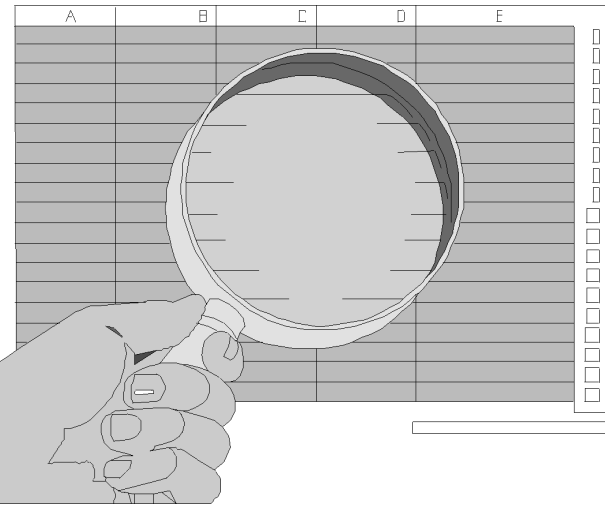


3.3 دليل الحسابات :

يعرف دليل الحسابات بأنه شجرة الحسابات التي تصنف وتبويب حسابات الإيراد والصرف، الأصول والخصوم بشكل يساهم في إعداد التقارير المالية بشكل دوري. نظراً لاختلاف طبيعة عمل المؤسسات المستفيدة من هذا الدليل يتوجب على كل منظمة تصميم دليل الحسابات الذي ينسجم وطبيعة العمليات المالية، فيما يلي مثال

الرمز الحسابي	الحساب
1000	الأصول بنوك نقدية مواد خام مصاريف مقدمة حسابات مدينة
2000	الالتزامات موردين إدخار موظفين ضريبة دخل
3000	الأصول الألات والمعدات الكمبيوترات والطابعات الأثاث... الخ
4000	الإيرادات التشغيلية هبات محلية هبات خارجية بدل خدمات
5000	المصاريف التشغيلية 1- مصاريف تشغيلية ثابتة رواتب إيجار مقر كهرباء ماء





تليفونات
مواصلات
قرطاسية
سفر ومهام
ضيافة ...

2. مصاريف تشغيلية متغيرة (الأنشطة)

تدريب
استشارات فنية
مطبوعات
ندوات... إلخ.

6000

الاهلاك

4.3 الموازنة السنوية :

قبل تعريف الموازنة وتوضيح مزاياها ومشاكلها ومراحل تطبيقها . كان لابد من تحديد وتعريف بعض المصطلحات المتعلقة بها . وذلك لكشف الغموض الذي يلبس بعض المصطلحات الخاصة بها والمستخدم باللغة العربية لتشابهه كلمة ميزانية وموازنة في اللغة العربية علي الرغم من شدة الاختلاف في المعني .

فالميزانية Balance Sheet : تصور المركز المالي للمنشأة خلال فترة زمنية محددة توضح من خلالها الأصول والخصوم وحق الملكية للمنشأة عبر بيانات فعلية وتاريخية لأصول وخصوم المنشأة .

أما الموازنة Budget : فهي تعني الموازنة التي تحتوي علي خطط الأنشطة التشغيلية والمالية للمنشأة . فبعد التحديد الدقيق لكلمة موازنة فيمكن تعريفها بأنها خطة تعمل علي برمجة الأنشطة الاقتصادية المتوقعة خلال فترة زمنية محددة معبراً عنها بالكميات والقيم المالية بهدف ضمان تحقيق أهداف المنشأة .

يتوقف نجاح الموازنة كأداة تخطيط ورقابة علي كفاءة العنصر البشري في إعداد الموازنة بمراحلها المختلفة . وتقع مسؤولية صياغة الموازنة علي لجنة خاصة تسمى "لجنة إعداد الموازنة" . وتتكون عادة هذه اللجنة من ممثلين عن إدارات المالية . الإنتاج . المحاسبة . والمبيعات ويتأسسها مراقب الموازنة أو المراقب العام .

3.4.1 تعتبر كل إدارة من إدارات المؤسسة مسؤولة عن إعداد الموازنة الخاصة بها . ويجب علي كل إدارة . وهي بصدد إعداد موازنتها . التنسيق مع إدارة الشؤون المالية والحسابات ومع أمين الصندوق بالمنظمة . وبصفة خاصة . فإنه ينبغي علي لجنة إعداد الموازنة . مثلاً . أن تضع الخطوط الفنية لموازنتها السنوية . وينبغي أن تتضمن هذه الموازنة - علي الأقل - ما يلي :

- النتائج المتوقعة . بما في ذلك مؤشرات الأداء .
- خطة العمل السنوية . ومدى انطباقها علي كل مشروع .

- جدول زمني بالأنشطة والمهام بالنسبة للفترة المالية، حسب المشروعات .
- وينبغي القيام بأنشطة إعداد الموازنة من جانب كل إدارة ، بمساعدة مدير الشؤون المالية وأمين الصندوق ، حتى يتسنى إعداد موازنة مالية محددة ، طبقاً لخطة العمل .
- 3.4.2 ويجب علي مدير الشؤون المالية وأمين الصندوق ، تنسيق أنشطة إعداد الميزانية بالاتفاق مع رئيس مجلس الإدارة ، والأطراف المعنية الأخرى في المركز ، التي تكلف بإعداد الموازنة السنوية . إن عملية إعداد الموازنة للعام المالي التالي ، يجب أن تبدأ أثناء الأسبوع الأول من شهر أكتوبر / تشرين أول للعام المالي الجاري .
- 3.4.3 ويجب تقديم الموازنة السنوية لمجلس الإدارة للموافقة عليها ، عقب إعدادها ، علي إلا يتعدى ذلك بأي حال من الأحوال ، الأسبوع الثاني من شهر ديسمبر / كانون الأول من العام المالي الجاري .
- 3.4.4 إذا تأخرت موافقة مجلس الإدارة ، علي الموازنة السنوية ، لأي سبب من الأسباب ، فإنه يجوز لرئيس مجلس الإدارة ، الاستمرار في عملية الإنفاق بناء علي قاعدة 1/12 كميزانية سنوية مؤقتة ، بمعنى أن يتم الإنفاق بنسبة 1/12 من ميزانية العام الماضي ، علي أساس شهري ، حتى يتم اعتماد الموازنة السنوية للعام الحالي .
- 3.4.5 عند إعداد الموازنة السنوية ، فإنه ينبغي علي مدير الشؤون المالية ، أن يولي اهتماماً خاصاً ، للفصل بين الأموال ، حسب ما إذا كانت تلك الأموال غير مقيدة ، أو مقيدة مؤقتاً ، أو مقيدة بشكل دائم ، علاوة علي ذلك ، فإنه ينبغي الفصل بين الأموال من حيث مصادرها ، فإذا كان المصدر منحة مثلاً ، فإن تصنيف الإنفاق يجب أن يتم حسب المشروعات تبعاً لكل منحة . ويجب إرفاق جداول تفصيلية بالإنفاق ، تبعاً لكل منحة ، مع الموازنة السنوية المقترحة .
- 3.4.6 في حالة وجود فائض في إحدى السنوات ، بعد كل ما تم إنفاقه علي مشروع من المشروعات ، فإنه يتم ترحيله كبنود الدخل في موازنة السنة التالية ، ما لم توجد تعليمات محددة من جانب الجهة المانحة .
- 3.4.7 لا يجوز الشروع في الإنفاق أو الدفع ، ما لم يكن هذا الإجراء ، أو ما لم يكن الإنفاق أو الدفع طبقاً لبنود الموازنة السنوية ، إلا في حالة موافقة مجلس الإدارة ، علي خلاف ذلك ، موافقة صريحة ، بالنسبة للإنفاق أو المصروفات ، أو الدفع .
- 3.4.8 النفقات أو الالتزامات الإضافية غير المدرجة في الموازنة السنوية :
يجوز لمجلس الإدارة الموافقة علي أي إنفاق ليس مدرجاً صراحة في الموازنة السنوية ، ومثل هذه الموافقة لا ينبغي اللجوء إليها إلا في الحالات الاستثنائية أو غير العادية ، والتي تحدث بسبب ظروف خارجة عن الإرادة .
- 3.4.9 تخفيض أو إعادة توزيع أو إعادة تخصيص البنود في الموازنة السنوية :
وبالمثل ، فإن أي حذف ، أو نقل ، أو إعادة توزيع ، أو تخفيض ، أو إعادة تخصيص النفقات المدرجة في الموازنة ، أو الأموال المدرجة في الموازنة السنوية ، يجب أن يخضع لموافقة مجلس الإدارة أو / والاتصال جهة التمويل ذات العلاقة لطلب الموافقة على ذلك ، علي أنه يجب عدم اللجوء إلى هذه الموافقة إلا في الحالات الاستثنائية أو غير العادية ، بسبب ظروف خارجة عن إرادة إدارة المنظمة .
- 3.4.10 الالتزامات والتعهدات الواجبة السداد :
إذا تعرضت المنظمة لبعض الالتزامات أو التعهدات في أي سنة مالية ، ولم تكن هذه التعهدات أو الالتزامات قد سددت ، أو ذكرت في القوائم المالية ، فإنه يجب إدراجها في الموازنة السنوية للعام التالي ، تحت بند في الموازنة بعنوان خصوم السنوات

السابقة، الالتزامات، والتعهدات.

3.4.11 تسجيل الموازنة السنوية في نظم الإدارة المالية والمحاسبية: يعتبر مدير الشئون المالية مسئولاً عن ضمان تسجيل جميع المعلومات التي قدمت في الموازنة السنوية في نظم الإدارة المالية والمحاسبية. ومن الضروري أن يولي اهتماماً خاصاً، بتوزيع النفقات توزيعاً صحيحاً حسب طبيعة الأموال المتاحة، وهي: أموال غير مشددة، أموال مشددة مؤقتاً، أموال مشددة دائماً.

3.4.12 إعداد وتقييم التقارير المالية: يقوم مدير الشئون المالية بإعداد التقارير المالية - على أساس دوري ومنتظم، شهري أو ربع سنوي على الأقل - عن الفترة المعنية. ويجب أن توضح التقارير المالية مدى الاستفادة من الموازنة، وتحليل الدخل والنفقات الفعلية بالمقارنة بالدخول والنفقات المبينة في الموازنة. ويجب مناقشة هذه التقارير مع المدير العام أو/و رئيس مجلس الإدارة، قبل تقديمها في صورتها النهائية إلى مجلس الإدارة.

3.4.13 على أية حال فإنه يمكن تصور مهمات لجنة إعداد الموازنة على النحو التالي: استلام تقديرات الموازنة من كافة الدوائر المعنية.

* جميع المعلومات الأولية المطلوبة لإعداد الموازنة.

* تقييم وتعديل تقديرات الموازنة بعد الاتصال بالدوائر المعنية.

* حل المشاكل أو التعارضات التي تنشأ بين الأقسام الإدارية.

* استطلاع الآراء بخصوص تقديرات الموازنة المتفائلة

* صياغة الموازنة في صورتها الأولية.

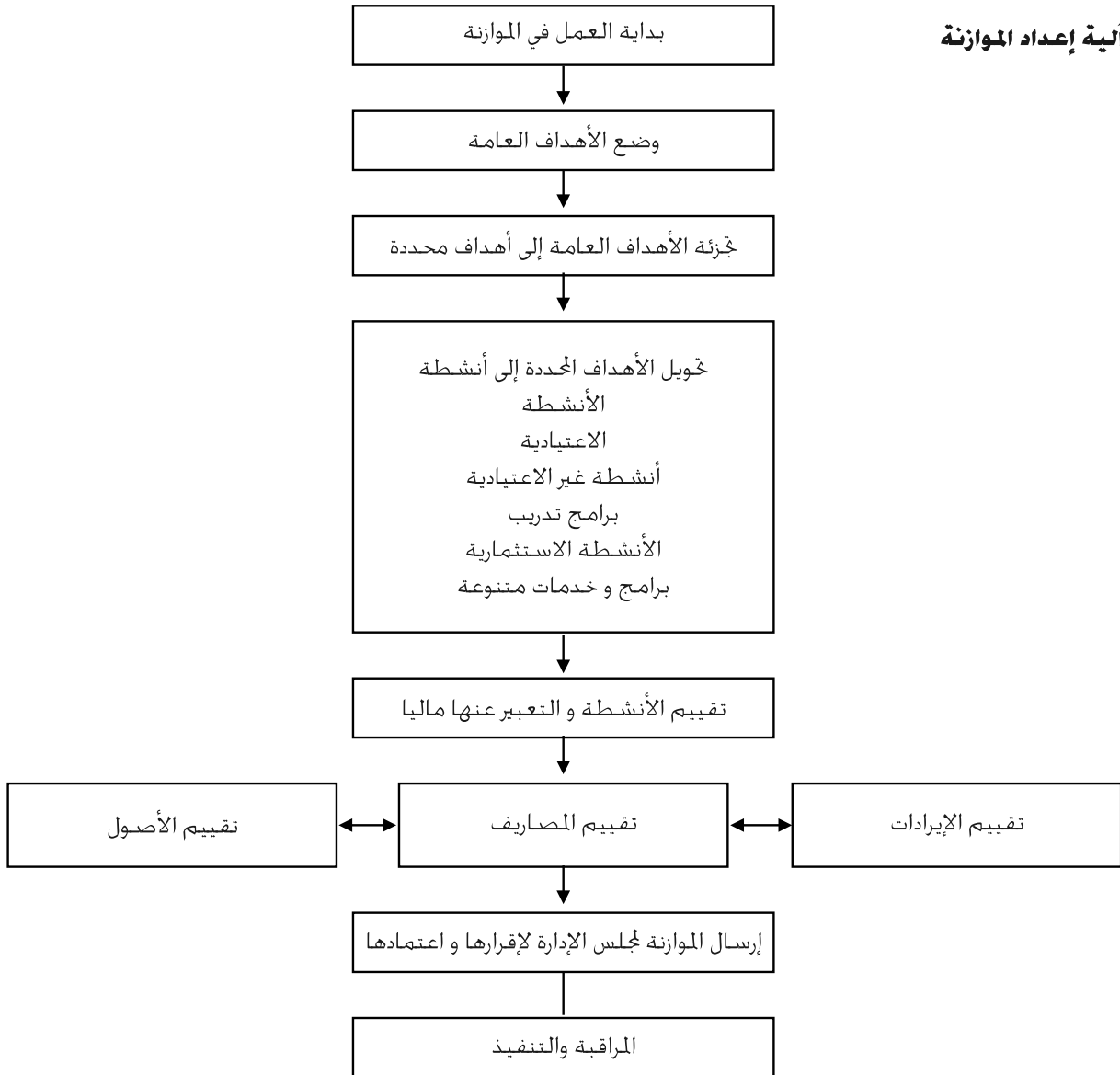
* مراجعة كافة الآراء والملاحظات المتعلقة بالتقديراً

* صياغة الموازنة في صورتها النهائية وتقديمها لمجلس

* إعداد دليل الموازنة النهائي.



آلية إعداد الموازنة



3.5 النقاير المالية :

3.5.1 المنظمة الأهلية، منظمة غير هادفة إلى الربح، ومن ثم فإنه ينبغي عليها، اتباع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها عالميا، في الأعمال المحاسبية وإعداد التقارير، وضمانا لأفضل أساليب وتطبيقات المحاسبة الدولية، فإننا نوصي بأن تتبع المنظمة مبادئ المحاسبة التي تصدر عن الهيئات المالية والمحاسبية العالمية، وفي الحالات التي يسفر فيها تطبيق مبادئ المحاسبة المتعارف عليها عالمياً، عن نتائج تتعارض مع ما يسفر عنه التطبيق المحلي لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها عالميا، فإنه يتعين علي المنظمة حينئذ أن يقرر - بناء علي دراسة كل حالة علي حده - أي هذه المبادئ يستجيب بشكل أفضل للأوضاع الجارية، وأن يقرر تبعاً لذلك الأخذ بأي نوع من هذه المبادئ، وعلي أية حال، فإن علي المنظمة أن توضح هذه الحقيقة في الملاحظات الملحقه بالقوائم المالية .

3.5.2 لما كانت الهيئات المحاسبية تقوم بمراجعة مبادئ المحاسبة المتعارف عليها عالميا والمعروفة باسم GAAP، فإنه من الحكمة أن تقوم المنظمة بمراجعة سياساتها المحاسبية مع مدققين (مراجعين) من الخارج عند إعداد تقارير التدقيق السنوي، ويتطلب أي تغيير في السياسات المحاسبية للمنظمة، موافقة مسبقة من مجلس الإدارة .

3.5.3 ويجب علي المؤسسة إعداد القوائم المالية التالية، علي أساس سنوي، علي الأقل :- بيان عن الوضع المالي - بيان عن الأنشطة .

- بيان عن التدفقات النقدية . - ملاحظات إيضاحية علي القوائم المالية .

3.5.4 ويجب أن تتضمن القوائم المالية والملاحظات المرفقة، معلومات تغطي المجالات التالية :

(أ) حجم وطبيعة أصول المنظمة وخصومها، وصافي الأصول

(ب) أثر المعاملات وغيرها من الأحداث والظروف، علي تغيير حجم وطبيعة الأصول الصافية .

(ج) وصفا تفصيليا لختلف أنشطة المنظمة .

(د) المعاملات بين المنظمة والأطراف الأخرى ذات الصلة .

(هـ) حجم وطبيعة التدفقات الداخلة والتدفقات الخارجة، للموارد الاقتصادية، أثناء الفترة، والعلاقة بين التدفقات الداخلة والخارجة للأموال .

(و) مصادر الدخل والأموال، للمؤسسة .

(ز) أنواع نفقات المنظمة، سواء علي أساس طبيعي أو علي أساس وظيفي .

(ح) عمليات الاقتراض التي يقوم بها المنظمة، وشروط السداد .

(ط) أية عوامل أخرى قد تؤثر علي السيولة لدي المنظمة .

3.5.5 إن أية تقارير مالية أخرى تطلبها الجهات الماخة، يجب أن تتقيد بشروط وضع التقارير للجهات الماخة .

البيانات المالية هي تلخيص لنتيجة الأنشطة الاقتصادية/الإجتماعية والركز المالي للمنظمة ويمكن تقسيمها إلى:

* من حيث النوع وتشمل:

- قائمة الإيرادات والمصروفات : وهي توضح نتيجة الأعمال والأنشطة الاقتصادية/الإجتماعية خلال فترة زمنية محددة و عادة تكون سنة مالية .
- قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية) : وهي توضح المركز المالي للمنظمة من ممتلكات ومطلوبات و فائض التمويل خلال فترة زمنية محددة .

- **فائمه التدفق النمدي** : وهي توضح التدفق النقدي الوارد و الصادر (صافي التدفق) خلال فترة زمنية معينة .
- **قائمة مقارنة الأنشطة الفعلية و التقديرية**: وهي توضح المقارنة بين نتيجة الأنشطة الفعلية و التقديرية كما هي بالموازنة و تحديد الأخرافات بهدف الرقابة و التخطيط .

* من حيث النشاط و تشمل :

- **قوائم مالية موحدة**: وهي تلخيص لنتيجة الأعمال و المركز المالي للمنظمة ككل بجميع أنشطتها و مشاريعها .
- **قوائم مالية مجزئة**: وهي تلخص نتيجة الأعمال و المركز المالي لمشروع أو نشاط معين بذاته .

* من حيث الفترة الزمنية و تشمل :

- **قوائم مالية ربع سنوية** : وهي تلخيص لنتيجة الأعمال خلال فترة مقدارها ربع سنة و المركز المالي كما في نهاية تلك الفترة .
- **قوائم مالية سنوية** : وهي تلخيص لنتيجة الأعمال خلال فترة مقدارها سنة و المركز المالي كما في نهاية السنة .
- **قوائم مالية لأكثر من سنة (بيانات مالية مقارنة)** : وهي لإجراء مقارنة بين بيانات مالية لأكثر من فترة مالية بهدف رصد الفروقات و تحليل أسبابها للاستفادة منها في عملية صنع القرار .

3.6 بيان الوضع المالي :

الغرض من بيان الوضع المالي، هو تقديم المعلومات ذات الصلة، التي تتعلق بالأصول والخصوم، وصافي الأصول، وعلاقة هذه الأطراف ببعضها البعض في نهاية السنة أو في نهاية الفترة المالية. حيث أن المعلومات الواردة في بيان الوضع المالي - بالإضافة إلى الإيضاحات ذات الصلة والمعلومات الموجودة في القوائم المالية الأخرى - إنما تساعد الجهات الماخة، والأعضاء، والدائنين، وغيرهم، علي تقييم:

(أ) قدرة المنظمة علي الاستمرار في تقديم خدماتها .

(ب) السيولة لدي المركز، والمرونة المالية، والقدرة علي تلبية الالتزامات، واحتياجات التمويل الخارجي .

إيماناً بذلك يعتبر دليل حسابات المنظمة من عناصر النظام المالي المهمة و من شأنه تسهيل عمل النظام الحاسبي و المساعدة في دقة تصنيف و توجيه المعلومات و بالتالي الحصول على بيانات مالية أكثر دقة و وضوحاً و يزيد من إمكانية استخراج بيانات مالية تخص أنشطة و مشاريع محددة، و تعتمد المنظمة الدليل في تصنيف و تنفيذ حساباتها كالتالي :

1. نوع التمويل

2. المشروع

3. رقم الحساب

بالنسبة لنوع التمويل :

تمويل مشروط . ولا يمكن استخدام هذا النوع من التمويل للأنشطة غير الواردة في الاتفاق مع الجهة الماخة.

تمويل غير مشروط . يمكن استخدام هذا النوع من التمويل لأي نشاط ترتئيه إدارة المنظمة دون الرجوع



للجهة الماخة. في بعض الأحيان يتم الحصول على هذا النوع من التمويل نتيجة قيام المنظمة لأنشطة مدفوعة الأجر.

بالنسبة للمشروع :

- ◆ يمثل النشاط العام للمنظمة
- ◆ مشروع من منحة خارجية
- ◆ مشروع من منحة داخلية

4- القواعد المتعلقة بالمصروفات والمدفوعات

4.1. الحاسبة على المصروفات .

تصنف المصاريف إلى مصاريف تشغيلية و مصاريف رأسمالية (مشتريات أصول) .

4.1.1 المصاريف التشغيلية : تمر عملية الصرف لشراء اللوازم التشغيلية من مواد و خدمات عبر السلسلة التالية من الإجراءات و الخطوات :

4.1.1.1 تقوم الجهة الطالبة للشراء بتعبئة نموذج طلب الشراء و توضح فيه المواصفات و الكمية و النوع بالتفصيل و الهدف من الشراء و يوقع

على الطلب الموظف المصدر للطلب و مدير الدائرة و يرسل طلب الشراء إلى مدير المشروع أو /ومدير عام المنظمة.

4.1.1.2 يقوم مدير المشروع بدراسة طلب الشراء و إبداء رأيه على الطلب من حيث بند الموازنة و عدم المعارضة مع الخطة المالية الموضوعة و من ثم تحويله إلى مدير الشؤون المالية لإبداء الموافقة المالية على الصرف و دراسة توفر النقد اللازم ثم يوقع المدير المالي على الطلب و يرجعه إلى مدير المشروع.

4.1.1.3 يقوم (المدير المالي) أو من يفوضه بتحضير أمر التوريد و الذي يوضح اسم المورد المطلوب و المواصفات و الكمية أو نوع الخدمة المطلوبة و يرسله إلى مدير الشؤون المالية لاعتماده. انظر النموذج المرفق " "

4.1.1.4 يقوم المدير المالي أو من يفوضه بذلك باستدراج ثلاثة عروض أسعار على الأقل إذا كان المصرف يزيد عن xxxx دولار أمريكي و تشكل لجنة من المدير العام و المدير المالي و مدير المشروع (أو أي لجنة يفوضها المجلس) و يكون مهمتها فتح المظاريف و تحديد المورد المطلوب. ويتم اختيار المورد حسب إجراءات عملية الشراء المرفق لاحقاً.

4.1.1.5 عند استلام المواد أو الخدمة من المورد تقوم الجهة الطالبة نفسها بالتوقيع بالاستلام على طلب الشراء و ذلك بعد مقارنة الطلب مع فاتورة المورد بعد استلامها من المورد .

4.1.1.6 في حال الدفع يقوم قسم الشؤون المالية (المدير المالي /الحاسب) بتحضير شيك للدفع مدونا فيه اسم المستفيد و المبلغ و تاريخ الاستحقاق و كذلك مذكرة الصرف و التي تشمل تاريخ الصرف , اسم المستفيد , المبلغ , عملة الدفع , بند الموازنة , رقم الشيك , البنك المسحوب عليه و سبب الصرف و يوقع عليها بالموافقة ثم يقدمها إلى مدير المشروع للتوقيع بالموافقة على الصرف و يوقع على الشيك باثنين من ثلاثة توقيعات , رئيس مجلس الإدارة , مدير الشؤون المالية , أمين الصندوق. نائب رئيس مجلس الإدارة. يعتبر توقيع مجلس الإدارة أساسي أما توقيعات كل من مدير الشؤون المالية و الآخرين فهي توقيعات ثانوية. ولا يعتبر الشيك الذي لا يحمل توقيع رئيس مجلس الإدارة شيك قابل للصرف.

4.1.1.7 يتم تصوير الشيك وتسليمه إلى المستفيد و يوقع المستفيد على مذكرة الصرف بالاستلام ثم ترفق جميع المستندات المذكورة أعلاه مع مذكرة الصرف و يصدر سند صرف مسبق التقييم بالمبلغ من ثلاث نسخ، الأصل للمورد و صورة للحسابات و صورة تبقى في الدفتر لأغراض المراجعة .

4.1.1.8 يسجل سند الصرف في سجل الحركة اليومية للنقد و البنك ثم يسجل في الدفاتر و السجلات المحاسبية حسب التوجيه المحاسبي للصرف للحصول على ميزان مراجعة يشمل المصروف و من ثم البيانات المالية.

4.1.1.9 تُمهر الفواتير المدفوعة بختم دفع PAID موقع عليها من الجهة المخولة (الحاسب).

4.2 المحاسبة على الرواتب.

*يقوم قسم الشئون المالية (المدير المالي/الحاسب) و قبل ثلاثة أيام من انتهاء الشهر بتحضير كشف بأسماء الموظفين و رواتبهم و أرقام حساباتهم من واقع عقود الموظفين و ملفاتهم لدى الإدارة و سجل الحضور. و التأكد من صحة المبلغ عن طريق المراجعة و إعادة الاحتساب مع الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية :

4.2.1 المقارنة بين رواتب الشهر الحالي و الشهر السابق و رصد أية اختلافات لتبريرها مستنديا.

4.2.2 احتساب أية زيادات (الزيادة السنوية، مكافآت ، بدلات) أو خصومات (عقوبات ، تغيب عن العمل) إن وجدت .

4.2.3 اختصام نصيب الموظف من استقطاعات الضريبة و حصة الموظف من الادخار و التامين الصحي.

4.2.4 اختصام السلف في حال وجود سلف لبعض الموظفين .

4.2.5 يقوم مدير المالي/الحاسب بالتوقيع على كشف الرواتب (بعد التعديل) و يرسله إلى المدير العام لتوقيعه من ثم يقوم الحاسب بالخطوتين التاليتين:

4.2.5.1.1 تخضير كتاب موجه إلى البنك بتحويل صافي الرواتب إلى حسابات الموظفين (بناء على كشف الرواتب الموضح فيه الاسم ثلاثيا و رقم

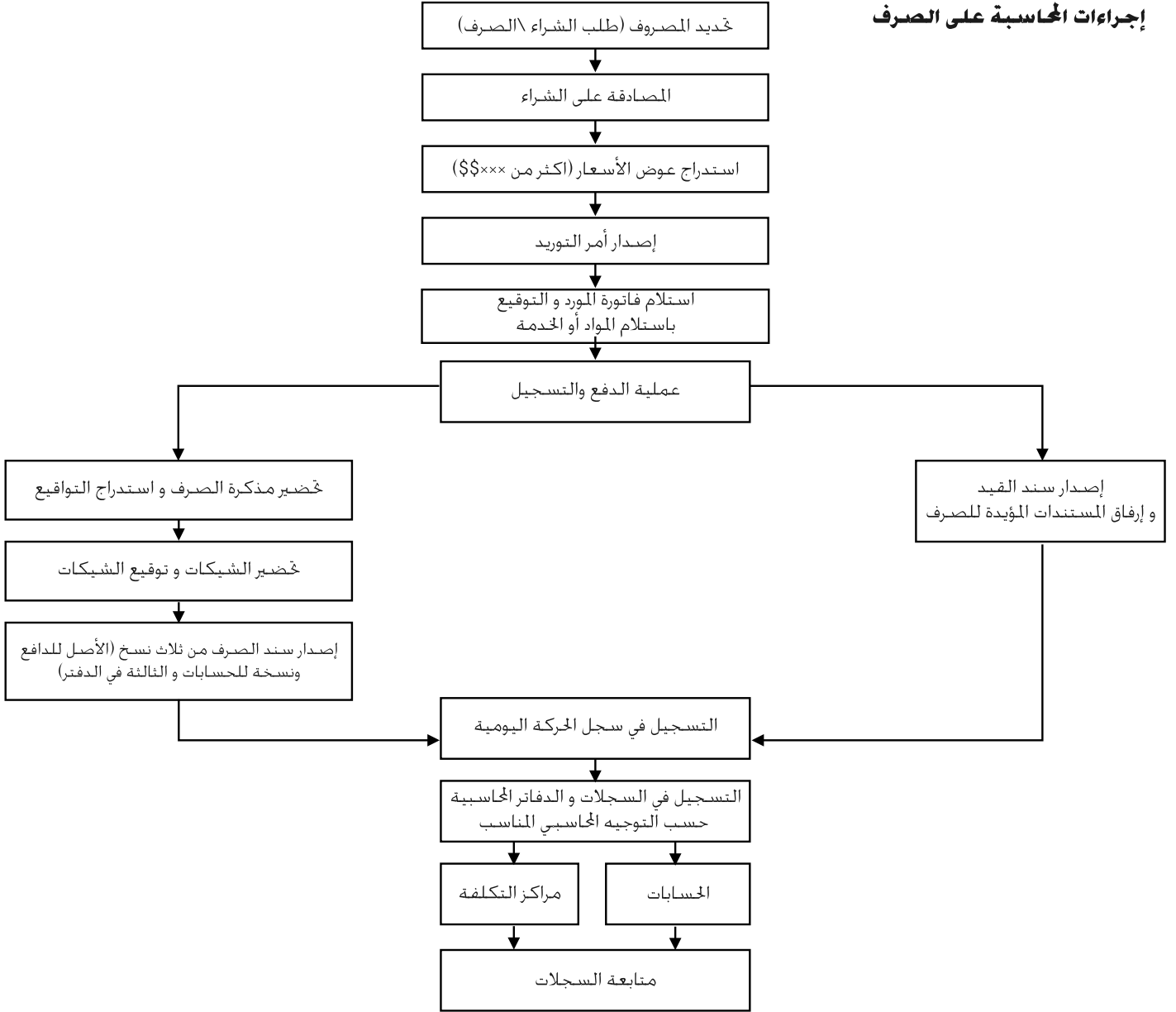
الحساب و صافي الراتب) و كتاب تحويل مبلغ الادخار إلى حساب الادخار و آخر لتحويل مخصصات ضريبة الدخل و مبلغ نهاية الخدمة إلى حساب نهاية الخدمة .

4.2.5.1.2 إعداد قسيمة الراتب لكل موظف من نسختين (نسخة للموظف و نسخة للملف) و توضيح القسيمة الراتب الأساسي و العلاوات و استقطاعات ضريبة الدخل و حصة الموظف من الادخار و حصة المؤسسة و مبلغ الادخار التراكمي للموظف و الخصومات الأخرى و صافي الراتب .

4.2.6 يوقع المخولين بالتوقيع على حساب البنك على الكتب المذكورة أعلاه و يتم صرف الرواتب و يقوم الحاسب بإصدار مذكرة و سند صرف بمبلغ الرواتب و إرفاق التوجيه المحاسبي المناسب على سند الصرف ثم إدخال سند الصرف إلى الدفاتر و السجلات المحاسبية حسب مراكز الأنشطة و من ثم استخراج ميزان المراجعة و البيانات المالية و تقارير الرواتب.



إجراءات المحاسبة على الصرف

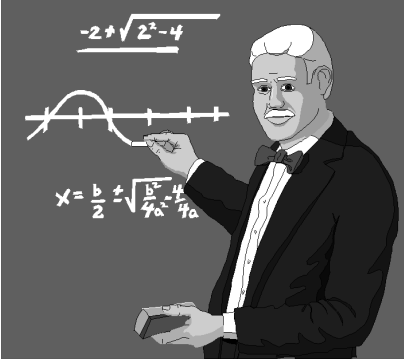


5- القواعد التي تحكم عمليات المشتريات :

قواعد المشتريات :

الغرض من هذا القسم هو تنظيم إجراءات وأساليب الشراء ، لحساب المنظمة ، بحيث تضمن كفاءة وفعالية الطريقة التي تمت بها المشتريات ، فضلا عن انخفاض التكلفة التي تتحملها الإدارة ، وفي نفس الوقت الحفاظ على أموال وأصول المنظمة بحكم القواعد الموضوعية . ويجب أن يلتزم جميع الموظفين بالترتيبات والإجراءات الواردة في هذا القسم . ويجب أن يسترشد جميع الموظفين في أعمالهم وواجباتهم الوظيفية بهذه القواعد والترتيبات في جميع الأمور التي قد تنطوي عليها آثار مالية بالنسبة للمنظمة . إن مسؤولية كل عنصر في الجهاز الوظيفي ، تتمثل في القيام بواجباته ، في إطار الالتزام الكامل بلوائح ونظم المؤسسة ، ورسالة وأهداف المنظمة والالتزام الكامل بقواعد المشتريات حينما يتعلق الأمر بالمشتريات . وعلي هذا ، فإنه ينبغي مراعاة الخطوط التوجيهية التالية والاسترشاد بها عندما يتعلق الأمر بإجراء الشراء :

- تنفيذ المشروعات والبرامج ، وأنشطة المشتريات الإدارية ، بطريقة اقتصادية وفعالة ، وذات كفاءة .
- التأكد من أن المشتريات إنما تتم في إطار الحدود التي تضعها الموازنة ، وتبعا للمقدرة المالية للمؤسسة علي السداد . بمعنى التأكد من أن الأموال سوف تكون متاحة لسداد مستحقات الموردين في الموعد المناسب وبطريقة منتظمة .
- مراعاة نقطة بالغة الأهمية إلا وهي أن تتسم عملية الشراء بالشفافية قدر الإمكان . وذلك في جميع مراحل :



- 1- الشروع في الإنفاق .
- 2- مراجعة النفقات .
- 3- الالتزام بقواعد المشتريات .
- 4- اعتماد النفقات .
- 5- إصدار أوامر الشراء .
- 6- استلام البضاعة .
- 7- دفع الفاتورة للموردين .

وأن تتم جميع هذه المراحل طبقا للقواعد والإجراءات ، مع اشتراك الموظفين المسؤولين عن المشتريات اشتراكا كاملا في هذه العمليات ، ومع التنظيم الكافي من جانب إدارة المنظمة .

- الاستجابة لمطالب الجهات الماخة : إن الالتزام بقواعد المشتريات هذه والتي تتسق مع افضل الممارسات والأساليب في الشراء ، سوف يتيح الحصول علي اكثر الحاجات إلحاحا من الماخين .
- تشجيع المنافسة بين الموردين المحليين للسلع والخدمات .
- شراء المعدات والمؤن المصنوعة في بلد الجهة الماخة ، أو المصنعة محليا حسب الأحوال ، وحسب ما تشترطه الجهة الماخة .
- التأكد من أن السلع والخدمات المشتراة :
 - 1- تلبى شروط الجودة ، وتتوافق مع احتياجات المنظمة ، في أي وقت من الأوقات .

2- يجري تسليمها أو استكمالها طبقاً لجدول زمني محدد.

3- قد تم شراءها بأسعار أو بتكلفة، لا تؤثر تأثيراً سلباً على الوضع الاقتصادي والمالي لميزانية المنظمة، ولا تؤثر على تنفيذ المشروعات، أو أي نفقات أخرى.

احترام القوانين واللوائح:

يجب القيام بجميع المشتريات، من مؤن، وأصول، وخدمات، مع الالتزام الكامل بالنصوص القانونية، والشروط، والقيود التي يفرضها النظام الضريبي، وكذلك الالتزام بالقوانين واللوائح الأخرى. ويجب مراعاة جميع هذه النصوص والأحكام بكل دقة.

مراجعة القواعد الحالية، وتنفيذ القواعد المنقحة:

يتعين مراجعة قواعد المشتريات، وشروط المستندات، على أساس دوري ومنتظم، ومرة في السنة على الأقل، من جانب لجنة التدقيق (المراجعة)، والمدققين من الخارج، وأي تغيير أو تعديل في قواعد المشتريات، يجب أن يعرض على مجلس الإدارة للموافقة عليه، على أن تراجع لجنة التدقيق (المراجعة) والمدققون (المراجعون) من الخارج قبل تنفيذها. يعرف الحجم المالي للالتزام أو التعاقد أو العطاء، بأنه القيمة المالية الإجمالية للالتزام أو التعاقد أو العطاء، مع مورد معين، أو صاحب عطاء. فإذا تشابهت السلع أو الخدمات الموردة، في الخصائص والمواصفات، فإن تقسيم قيمة الالتزام أو العقد أو العطاء، أمر محظور، ما لم يكن هذا التقسيم في مصلحة المنظمة. وتبين القيود النقدية التالية، أسس الاختبار في آلية المشتريات، ويقوم مجلس الإدارة بمراجعة مثل هذه القيود، على أساس دوري، مرة على الأقل كل سنة، إن اختار طريقة الشراء، يكون طبقاً لقيمة المشتريات، كما هو موضح أدناه.

مستوى الموافقة المطلوب من جانب:
رئيس مجلس الإدارة / المدير العام
لجنة المشتريات
لجنة البت في العطاء

طريقة الشراء
التعاقد المباشر
عرض أسعار
تقديم عروض بالعطاءات

1- الالتزام أو الشراء
حتى ××× دولار أمريكي
2- من ×××-××× دولار أمريكي
3- من ××× ← فما فوق



التوصيات بطرق مشتريات أخرى:

طرق الشراء الأخرى الموصى بها، هي على النحو التالي:
أ) الشراء عن طريق الحصول على عروض عطاءات.
ب) الشراء عن طريق الحصول على عروض بالأسعار.
ج) الشراء بمبالغ صغيرة.

طرق شراء أخرى يمكن استخدامها في ظروف خاصة:

أ) التعاقد المباشر.

ب) حساب قابل للسداد.

جميع المدفوعات يجب أن تتم عن طريق شبكات غير قابلة للتحويل، ولا يسمح بأي مدفوعات بالنقد السائل، إلا إذا كان ذلك لتغطية بعض النفقات الصغيرة.

الشراء بمبالغ صغيرة:

يمكن معالجة الأنواع التالية من النفقات عن طريق المبالغ النقدية الصغيرة والحد الأقصى المسموح به هو xxx دولار أمريكي لكل عملية إنفاق . أو كل عملية دفع :
المواصلات المحلية .
البريد .

المشروبات (القهوة ، الشاي ، السكر ، وما شابه ذلك)
مواد النظافة مصروفات أخرى ، إذا وافق عليها مدير الشؤون المالية .

ملحوظة هامة :

من المقطوع به عدم تجزئة أو تقسيم المصروفات أو المدفوعات ، بأي حال من الأحوال ، أو شكل من الأشكال .

6- القواعد المتعلقة بالحصول والحفاظ على الأصول الثابتة والمخازن والممتلكات والمعدات:

6.1 المصاريف الرأسمالية (شراء الأصول) .

ينطبق على المصاريف الرأسمالية جميع ما ورد سابقا في المحاسبة على المصاريف التشغيلية مع بعض الإضافات :

- 6.1.1.1 تحديد الحاجة لأصل جديد : تقوم الجهة الطالبة للشراء بتعبئة نموذج طلب الشراء و توضح فيه اسم الأصل و المواصفات و الكمية و الهدف من الشراء و يوقع على الطلب الموظف المصدر للطلب و مدير الدائرة و يرسل طلب الشراء إلى مدير المشروع / المدير العام .
- 6.1.1.2 الموافقة على الشراء بتوافق مع الموازنة : يقوم مدير المشروع / المدير العام بدراسة طلب الشراء و إبداء رأيه على الطلب و من ثم تحويله إلى مدير الشؤون المالية لإبداء الموافقة المالية على الصرف ثم يوقع المدير المالي على الطلب و يرجعه إلى مدير المشروع / تامدير العام .
- 6.1.1.3 تشكيل لجنة شراء : يقوم المدير أو من يفوضه بذلك باستدراج ثلاثة عروض أسعار على الأقل و تشكل لجنة من المدير العام ، و مدير الشؤون المالية و مدير المشروع (أو أي لجنة يفوضها المجلس) و يكون مهمتها فتح المظاريف و تحديد المورد المطلوب .
- 6.1.1.4 المباشرة بالشراء : يقوم (مدير المشتريات) أو من يفوضه بتحضير أمر التوريد و الذي يوضح اسم المورد المطلوب و المواصفات و الكمية أو نوع الخدمة المطلوبة و يرسله إلى مدير للشؤون المالية لاعتماده .
- 6.1.1.5 فحص و استلام الأصول : لاستلام الأصل يتم تعيين لجنة تكون مهمتها معاينة الأصل و مقارنة مواصفاته بالمواصفات المطلوبة و تسمى لجنة المعاينة و الاستلام و توقع هذه اللجنة على سند يفيد بالمعاينة و الاستلام و عند تسليم الأصل لأحد الموظفين للاستعمال الاعتيادي في العمل يوقع الموظف على كتاب استلام عهدة و فيه يتعهد الموظف بالمحافظة على الأصل من سوء الاستعمال أو الضياع و يكون مسئولا عنه .
- 6.1.1.6 خصير مذكرة الصرف \نموذج الدفع : في حال الدفع يقوم قسم الشؤون المالية (المدير المالي) بتحضير شيك للدفع مدونا فيه اسم المستفيد و المبلغ و تاريخ الاستحقاق و كذلك مذكرة الصرف و التي تشمل تاريخ الصرف ، اسم المستفيد ، المبلغ ، عملة الدفع ، بند الموازنة ، رقم الشيك ، البنك المسحوب عليه و سبب الصرف و يوقع عليها بالموافقة ثم يقدمها إلى مدير المشروع / المدير العام للتوقيع بالموافقة على الصرف

ويوقع على الشيك باثنين من ثلاثة توافيق . رئيس مجلس الإدارة . مدير الشؤون المالية (أمين الصندوق) . المدير العام .

6.1.1.7 تخضير سند الصرف : يتم تصوير الشيك و تسليمه إلى المستفيد و يوقع المستفيد على مذكرة الصرف بالاستلام وكذلك على صورة الشيك ثم ترفق جميع المستندات المذكورة أعلاه مع مذكرة الصرف و يصدر سند صرف مسبق التقييم بالبلغ من ثلاث نسخ . الأصل للمورد و صورة للحسابات و صورة تبقى في الدفتر لأغراض المراجعة .

6.1.1.8 التسجيل في السجلات المحاسبية : يسجل سند الصرف في سجل الحركة اليومية للنقد و البنك ثم يسجل في الدفاتر و السجلات المحاسبية حسب التوجيه المحاسبي للصرف للحصول على ميزان مراجعة يشمل المصروف و من ثم بيانات مالية .

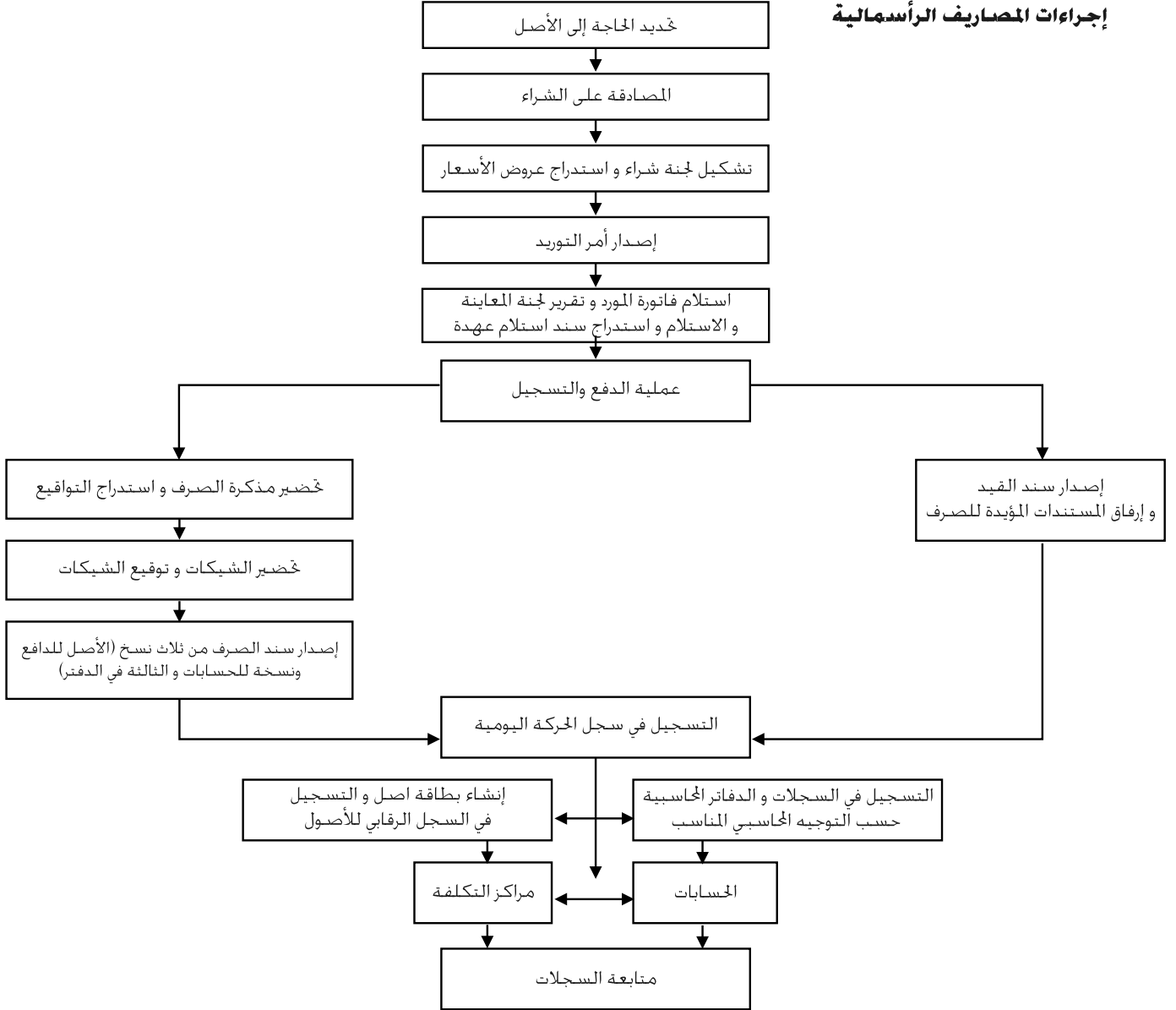
6.1.1.9 العوائد والمتحصلات : في حال استلام عوائد أو محصلات مغلوطة . يجب إعادة العوائد المغلوطة أو التي جرى خصيلها بطريق الخطأ . عن طريق إصدار قسيمة دفع لأصحاب العوائد الحقيقيين . ويجب أن يتم هذا التصرف بعد القيام بمراجعة كاملة من جانب المدير للشؤون المالية للملابسات الفعلية لهذه الحالة وبعد موافقة رئيس مجلس الإدارة أو/و المدير العام للمؤسسة . " يجب سداد الأموال بنفس الطريقة التي بها الحصول على هذه الأموال

6.1.2 التسجيل في السجل الرقابي للأصول (قائمة الأصول الثابتة) :

عند استلام فاتورة المورد يقيد الأصل في سجل يسمى السجل الرقابي للأصول و الذي يوضح تاريخ الشراء . نوع الأصل . الكمية . مكان تواجد الأصل . رقم الكود . مبلغ الشراء . الاستهلاك المتراكم و القيمة الدفترية للأصل . ومن أجل تسهيل متابعة حركة الأصل تلتصق بطاقة برقم الكود على الأصل نفسه .



إجراءات المصاريف الرأسمالية



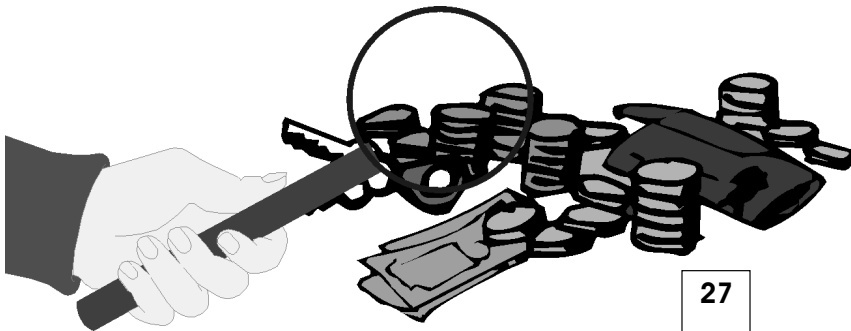
6.2 إجراءات رقابية على الأصول الثابتة:

6.2.1 استبعاد الأصول الثابتة:

- 6.2.1.1 تحديد الحاجة لاستبعاد الأصل : يقوم الشخص المخول و المسئول عن إدارة أو استعمال الأصل بطلب استبعاد للأصل كتابيا إلى مدير الشؤون المالية موضحا أسباب طلبه .
- 6.2.1.2 الموافقة على استبعاد الأصل : يقوم المدير المالي بالإدلاء برأيه على الطلب و تحويله إلى مدير المشروع للتوقيع ثم عرضه على المدير العام للبت به.
- 6.2.1.3 تشكيل لجنة تتولى عملية استبعاد الأصل : في حالة موافقة المدير العام /مجلس الإدارة تشكل لجنة تتولى عملية استبعاد الأصل . ففي حالة بيع الأصل تكون مهمتها متابعة إجراءات البيع و عليها تقديم جميع المستندات الثبوتية المعززة للبيع مثل بيان تقييم للأصل ، مزايا أسعار ، عقد البيع و سند قبض بالمبلغ و أما في التخلص من الأصل بإتلافه فيتم تشكيل لجنة إتلاف بتكليف من المدير العام أو من ينوب عنه.
- 6.2.1.4 يتم تسجيل عملية استبعاد الأصل في السجلات و الدفاتر و حسب القواعد المحاسبية مع توضيح التوجيه المحاسبي للقيد.
- 6.2.1.5 يتم تسجيل عملية استبعاد الأصل في السجل الرقابي للأصول و حذف ما يخص الأصل من قيمة تاريخية و استهلاكات .

6.2.2 المستندات المؤيدة للصراف . (النماذج)

- طلبية الشراء أو رسالة توضح طلب خدمة .
- عروض الأسعار .
- أمر التوريد .
- التوقيع باستلام المواد أو الخدمة .
- فاتورة المورد .
- العقود الموقعة مع أطراف خارجية
- مذكرة الصراف .
- الموافقة الإدارية من المستوى المناسب .
- صورة الشيك و إشعارات البنوك و كشوفات حركة البنك .
- توقيع المستفيد بالاستلام .
- سند القيد .
- السجل الرقابي للأصول .
- سند استلام عهدة .
- كشف الرواتب .
- استمارة الراتب .
- سند الصراف .
- سند القبض .



7- القواعد المتعلقة بالرقابة الداخلية:

7.1 الرقابة على الإيرادات :

تعتبر الإيرادات الأساس الذي يسير المنظمة و يضمن بقائها و استمراريتها و النقاط التالية تمثل الإجراءات الرقابية على الإيرادات . لذا يستند نظام الرقابة على العوائد و المتحصلات من خلال عملية الفصل بين الواجبات . نظراً لحدودية الأفراد العاملين في القسم المالي في المنظمات الأهلية فإنه ومن أجل مصلحة العمل و ضمان الشفافية يمكن الاستعانة بالموظفين الإداريين لتسهيل عمل القسم المالي و تبعاً لذلك فإنه ينبغي الفصل بين الواجبات التالية:

- 7.1.1 الشخص الذي يستلم النقد السائل يجب أن يكون غير الشخص الذي يستلم الشيكات أو أي نوع من الحوالات.
- 7.1.2 يجب أن يكونوا أيضاً خلاف الشخص الذي يقوم بتسجيل النقود و الشيكات في الدفاتر
- 7.1.3 وبالمثل يجب أن يكونوا هؤلاء الأشخاص خلاف عن الشخص الذي يتعامل مع البنوك.
- 7.1.4 يمنع قبض أية مبالغ دون إصدار سند قبض رسمي مسبق الترفيم من ثلاثة نسخ (الأصل للعضو\الدافع\المتبرع ، صورة للحسابات و صورة تبقى بالدفتر لأغراض المراجعة) و يجب تسليم النسخة الأصلية للدافع و لا يجوز الاحتفاظ بها لأي سبب.
- 7.1.5 يجب إن يعبا السند بشكل واضح على إن يحتوي جميع ما سبق ذكره في بند المحاسبة على الإيرادات (التاريخ و اسم الدافع و المبلغ و نوع الإيراد و نوع العملة و اسم المستلم و توقيعه بالاستلام) و في حال إلغاء السند بعد إصداره \ كتابته \ يجب الاحتفاظ بالنسخ الثلاث (الأصل و الصورتين) في ملفات الحسابات و ختم الأصل و الصورتين ختم (لاغي) أما في حال إلغائه بعد تسجيله فلا يتم ذلك إلا من خلال قيد محاسبي يوضح سبب الإلغاء و بموافقة المدير المالي خطياً .
- 7.1.6 عند القبض بشيكات يجب تسجيل رقم الشيك و اسم البنك المسحوب عليه و تاريخ التحصيل و لا يجوز تغيير الشيكات المستلمة و يجب إن ختم خلف شيك ختم المنظمة و يؤمن تطبيق الإجراء إن سياسات البنوك لا تسمح بتغيير شيكات صادرة لمصلحة الشخصيات الاعتبارية و لا تقبل إيداع الشيك في حساب المنظمة بدون ختم المنظمة خلف الشيك .
- 7.1.7 في حال القبض بشيكات مجيرة ختم خلف الشيك ختم المؤسسة و يجب تصوير الشيك من الجهتين قبل إيداعه و الحصول على توقيع الدافع على سند القبض بما يفيد مسؤوليته في حال عدم التحصيل أو نشوب أية مشاكل بخصوص الشيك .
- 7.1.8 على المحاسب/ة إن ت/يقوم بمراجعة تسجيل السندات في سجل الحركة اليومية للنقد و الشيكات و مطابقة أرصدة النقد يوميا و إيداع النقد المتوفر لديه بالبنك في نفس اليوم أو في اليوم التالي و يجب عليه/ الاحتفاظ بالسندات في مكان آمن لمدة لا تقل عن 7 سنوات .

7.2 الرقابة على المصروفات .

تعتبر الرقابة على المصروفات من بنود الرقابة المهمة نظراً لأهمية تقنين المصاريف و دورها في استمرارية و نمو المنظمة و تمثل النقاط التالية نظام الضبط الداخلي على المصاريف :

- 7.2.1 لا يجوز الصرف إلا باستكمال كافة المستندات المعززة للصرف و حسب تسلسل عملية الصرف كما هي موضحة في بند المحاسبة على الإيرادات و لا يصدر سند الصرف إلا باستكمال التوقعات الإدارية اللازمة على المستندات المؤيدة للصرف .
- 7.2.2 لا يجوز الصرف إلا من خلال شيكات توضح اسم المستفيد ثلاثياً و المبلغ كتابة و تقييماً و تاريخ استحقاق الشيك و كتابة السبب على كعب

- دفتر الشيكات و تصوير الشيكات قبل تسليمها للمستفيد ليوقع على الصورة بأنه استلم الأصل (يستثنى من ذلك المصاريف النثرية = اقل من ××× دولار أمريكي) .
- 7.2.3 يجب تسطير الشيكات الصادرة بمبلغ اكثر من ××× دولار أمريكي .
- 7.2.4 يجب التوقيع على الشيكات بأكثر من توقيع (توقيعان من ثلاثة) ,رئيس المجلس (أساسي) والمدير العام أو/والمدير المالي.
- 7.2.5 ختم سند الصرف ختم المنظمة و ختم السند و فواتير المورد ختم (دفع) لضمان عدم تكرار الدفع .
- 7.2.6 فصل مهام مسك الصندوق عن مهام المحاسب .
- 7.2.7 مطابقة أرصدة النقد في نهاية كل يوم لمعرفة أي مبلغ يكون قد صرف و لم يسجل .
- 7.2.8 لا يجوز إلغاء سند الصرف بعد إصداره \ كتابته \ يجب الاحتفاظ بالنسخ الثلاث (الأصل و الصورتين) في ملفات الحسابات و ختم الأصل و الصورتين ختم (لاغي) أما في حال إلغائه بعد تسجيله فلا يتم ذلك إلا من خلال قيد محاسبي يوضح سبب الإلغاء و بموافقة المدير المالي خطيا .
- 7.2.9 يجب على المحاسب الاحتفاظ بالسندات مدة لا تقل عن 7 سنوات
- 7.2.10 المصاريف الاعتيادية الدورية مثل فواتير الكهرباء و المياه و التلفونات كونها مصاريف دورية لا تحتاج للطلب و يكتفى بمذكرة الصرف و باقي المستندات المؤيدة للصرف وكذلك المصاريف التي تقل عن ××× دولار أمريكي نظرا لعدم الأهمية النسبية.

7.3 الرقابة على الأصول الثابتة:

- 7.3.1 تحدد الحاجة للأصل مبدئيا عند وضع الخطة السنوية و إقرار الموازنة الموازية للخطة و لكن يصادق أيضا على عملية الشراء قبل الشراء مباشرة للتأكد من عدم وجود موانع أخرى و بسبب رغبة الإدارة بتعديل الخطة السنوية حسب الصلاحيات الممنوحة لها .
- 7.3.2 تنطبق جميع إجراءات الرقابة على المصروفات على عملية شراء الأصول الثابتة و يجب التقيد بجميع الخطوات اللازمة لشراء الأصول و المذكورة تفصيليا في بند المحاسبة على الأصول ولا يجوز الحيود عن تلك الإجراءات لأي سبب كان.
- 7.3.3 بعد معاينة الأصل و استلامه يجب تسجيله في السجل الرقابي للأصول (يوضح تاريخ الشراء , نوع الأصل , الكمية , مكان تواجد الأصل ,رقم الكود , مبلغ الشراء , الاستهلاك المتراكم و القيمة الدفترية للأصل) و كذلك إنشاء بطاقة أصل (توضح جميع بيانات الأصل و كيفية حساب الاستهلاك على طول عمر الأصل و تعتبر مصدرا لترحيل البيانات للسجل الرقابي بالإضافة للتوجيه المحاسبي للأصل). و تلتصق بطاقة برقم الكود على الأصل نفسه .
- 7.3.4 يجب تحضير سند استلام عهدة يوضح نوع الأصل و مواصفاته ليوقع عليه الموظف المسئول عن إدارة أو استعمال الأصل و يتعهد فيه بالمحافظة على الأصل من سوء الإستخدام أو الضياع و عدم إستخدامه في غير مصلحة العمل إلا بإذن مسبق و كذلك إرجاع الأصل بنفس حالته و مواصفاته عند تركه /العمل.
- 7.3.5 في بعض الأصول مثل السيارات يتم إنشاء سجل رقابي على حركة الأصل يوضح التاريخ و الساعة و خط سير الأصل (من - إلى) و على المدير المالي مراقبة مثل هذا السجل و مقارنته مع معدل استهلاك الوقود.
- 7.3.6 تستهلك الأصول بطريقة القسط الثابت على فترة حياة الأصل الافتراضية بناء على تقدير منطقي و في حال تغيير طريقة الاستهلاك أو العمر الافتراضي للأصل يجب موافقة الإدارة و إعطاء التبرير المناسب و عكس ذلك في الدفاتر و السجلات المحاسبية في بند مستقل في بيان الإيرادات

- والمصرفوفات .
- 7.3.7 القيام بالجرد السنوي المعتاد لجميع الأصول وكذلك جرد فجائي عدة مرات سنويا من خلال أخذ عينة عشوائية من السجل الرقابي ومراجعتها على الواقع أو العكس .
- 7.3.8 مقارنة رصيد الأصول في الدفاتر والسجلات (دفتر أستاذ الأصول) مع إجمالي رصيد الأصول في السجل الرقابي للأصول وتحديد السبب في حال وجود أي اختلاف.
- 7.3.9 يجب تأمين كافة الأصول ضد الحريق والحوادث .
- 7.3.10 تنطبق على عملية التخلص من الأصل جميع الخطوات والموافقة الإدارية اللازمة والموضحة في بند شراء الأصول المشروح عنه سابقا .

7.4 الرقابة على الرواتب .

- 7.4.1 لا يجوز صرف الرواتب للموظفين دون وجود عقود عمل موقعة من الموظف ومن ينوب عن المنظمة في التوقيع على عقود العمل (المدير العام أو/و رئيس مجلس الإدارة) .
- 7.4.2 يجب إن يحتوي ملف الموظف على كتاب التعيين والذي يوضح الوصف الوظيفي للموظف و الصلاحيات والمسئوليات الملقاة على عاتقه .
- 7.4.3 لا يجوز صرف وتسجيل الرواتب دون المرور بإجراءات صرف الرواتب كما هي مذكورة في بند المحاسبة على الرواتب والتي تحتوي بالضرورة على الموافقة الإدارية على الصرف وكشف توضيحي بالرواتب وقسيمة الراتب لكل موظف وجميع المستندات المؤيدة للصرف كما لا يجوز صرف الرواتب نقدا .
- 7.4.4 يجب تحميل مصاريف الرواتب على مراكز الأنشطة\التكلفة المحددة لها حسب التوجيه المحاسبي .
- 7.4.5 لا يجوز الزيادة أو الخصم أو إيقاف أي من الرواتب بدون كتاب رسمي موقع من المستوى الإداري المناسب (حسب النظام الداخلي) ويجب حفظ الكتاب في ملف الموظف .

7.5 الرقابة على النقد والبنوك .

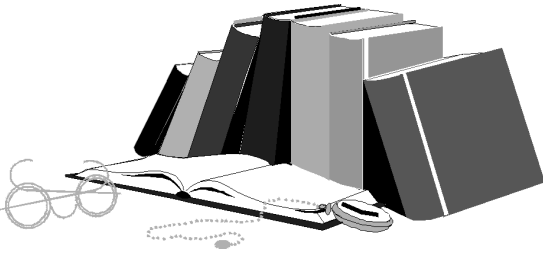
- تعتبر إدارة النقد والبنوك اكثر الأمور حساسية ومسائلة لذا فإنها تستلزم إجراءات الضبط والرقابة التالية:
- 7.5.1 لا يجوز لأحد استلام النقد غير الموظف المخول باستلام النقد والشيكات .
- 7.5.2 لا يجوز خلط الأموال الشخصية لأمين الصندوق مع أموال المنظمة .
- 7.5.3 يجب حفظ النقد والشيكات في مكان آمن (خزنة إن أمكن) تكون الخزنة مثبتة في مكان لا يسمح بنقلها أو سهولة الوصول إليها .
- 7.5.4 يجب إيداع النقد المتوفر لدى أمين الصندوق بالبنك في نفس اليوم أو في اليوم التالي مع الحصول على سند إيداع من البنك والاحتفاظ بقسيمة الإيداع مع المستندات الثبوتية للمبلغ المستلم .
- 7.5.5 لا يجوز صرف أي مبلغ يزيد عن ××× دولار إلا بشيك .
- 7.5.6 فصل مهام أمين الصندوق عن مهام المحاسب أو/والمدير المالي .
- 7.5.7 يجب استدرج عدة توقيعات على الشيكات كما هو موضح في بند المحاسبة على المصرفوفات .

- 7.5.8 يحظر على أي من المخولين بالتوقيع التوقيع على أي شيك دون استكمال جميع البيانات على الشيك.
- 7.5.9 يجب تسطير الشيكات للمبالغ التي تزيد عن ××× دولار أمريكي
- 7.5.10 يجب الاحتفاظ بالشيكات الملقاة في دفاتر الشيكات وتسجيلها ضمن سجل حركة الشيكات .
- 7.5.11 يجب طلب دفتر الشيكات رسمياً بعد توقيع المخولين على الطلب و تفويض شخص محدد رسمياً باستلام دفاتر الشيكات من البنك و الاحتفاظ بها في مكان أمين و توقيع إقرار بمسئوليته عند ضياع أي شيك من الدفاتر كما يجب إبلاغ البنك بإيقاف صرف الشيكات المفقودة.
- 7.5.12 يجب تحديد الأشخاص المخولين بالحصول على حركة حساب المنظمة من البنك بكتاب رسمي تعطى منه نسخة للبنوك ذات الصلة.
- 7.5.13 يجب الاحتفاظ بدفاتر الشيكات المنتهية في مكان أمين لفترة لا تقل عن 7 سنوات .
- 7.5.14 إعداد التسويات البنكية شهرياً وإجراء التسويات اللازمة (مرفق نموذج التسوية) .

7.6 الرقابة على العمليات الحسابية:

- 7.6.1 اعتماد فصل المهام فلا يجوز لشخص ما متابعة العملية الحسابية من البداية للنهاية بدون مشاركة فعالة من الآخرين.
- 7.6.2 طباعة الدفاتر والسجلات المحاسبية دورياً و حفظها بعد التأكد من دقتها وكذلك عمل نسخة احتياطية للبيانات المحوسبة دورياً (يفضل أن يكون على اسطوانة إلكترونية مضغوطة CD .
- 7.6.3 تدقيق البيانات المالية المذكورة أعلاه من قبل مدقق حسابات مستقل يتمتع بسمعة و كفاءة مهنية عالية .
- 7.6.4 إعداد تقرير مقارنة الأنشطة الفعلية مقابل التقديرية .
- 7.6.5 أما التقارير المالية فهي تقارير تفصيلية تخص بند محدد من بنود الأنشطة مثل:

- دفتر الأستاذ.
- تقرير الإيرادات حسب المصدر (مركز النشاط) و الفترة الزمنية.
- تقرير المصروفات حسب النوع و جهة الصرف (مراكز التكلفة) و الفترة الزمنية.
- أية تقارير أخرى قد تحتاجها الإدارة.



7.7 التدقيق ومراجعة الحسابات .

- تنقسم أنواع التدقيق و المراجعة بالنسبة لاستقلالية المدقق إلى قسمين :
- 7.7.1 **التدقيق الداخلي:** يقوم به موظف بالمؤسسة (محاسب أو مدقق يخضع لإدارة المؤسسة) أو من تفوضه المنظمة و يقدم تقاريره إلى رئيس مجلس الإدارة مباشرة ولا يكون عضواً في الإدارة المالية و هذا يضمن حرية المدقق في كتابة تقريره عن نتائج عملية التدقيق ، أي عدم تضارب المصالح بين عمله في المالية و عمله كمدقق على عمل المالية .
- * المدقق الداخلي يدقق و يراجع الحسابات حسب القواعد و المعايير التي تطلبها الإدارة و التي تضمن للإدارة تطبيق سياساتها و تحقيق أهدافها الإدارية.
- * تقرير المدقق الداخلي تقرير خاص للاستعمال الداخلي فقط (لاستعمال الإدارة) .

7.7.2 **التدقيق الخارجي** : يقوم بالتدقيق الخارجي مدقق مستقل لإبداء رأيه حول البيانات المالية النهائية للمنظمة وإصدار تقرير مدقق الحسابات المستقل في نهاية شباط من السنة التالية .

- يقوم المدقق الخارجي (المستقل) بعملية التدقيق حسب القواعد والمعايير الدولية للتدقيق .
- يتم تعيين مدقق الحسابات بواسطة مجلس الإدارة .
- تقرير مدقق الحسابات المستقل يعتبر للاستعمال الداخلي والخارجي .
- تقرير مدقق الحسابات الجيد والخالي من أية تحفظات يعطي المركز مصداقية أكبر أمام المجتمع الخارجي ويسهل إمكانية الحصول على منح خارجية .
- يفترض في مدقق الحسابات المستقل إن يتمتع بسمعة وكفاءة مهنية عالية كمدقق

8. مصطلحات مالية ومحاسبية :

الدورة المحاسبية :

هي منهج دوري يوضح آليات عمل النظام المحاسبي من بداية جمع المعلومات حتى استخراج ميزان المراجعة بعد الإغلاق وإعداد القيد الافتتاحي للفترة المالية القادمة وتمر عبر الخطوات التالية :

- ✓ تيوب وتصنيف المعلومات و تجهيز المستندات المؤيدة للصرف
- ✓ إعداد القيود المحاسبية
- ✓ ترحيل القيود إلى دفتر الأستاذ
- ✓ إجراء قيود التسوية
- ✓ إعداد ميزان المراجعة
- ✓ إعداد البيانات المالية
- ✓ إجراء قيود الإغلاق
- ✓ ميزان المراجعة بعد الإغلاق
- ✓ القيد الافتتاحي للفترة المالية القادمة

الموازنة : هي خطة تعمل على برمجة الأنشطة الاقتصادية المتوقعة للمنظمة خلال فترة شاملة للفترة المالية القادمة (عادة ما تكون سنة قادمة) معبراً عنها بكميات وقيم مالية بهدف ضمان تحقيق أهداف المنظمة مع توضيح وسائل تحقيق ذلك، كذلك تشمل الإيرادات المتوقعة والمصاريف اللازمة خلال الفترة .

الموازنة النقدية (خطة التدفق النقدي) :

وهي موازنة تقديرية تعتمد على المبدأ النقدي كأساس لتحضيرها بدلاً من مبدأ الاستحقاق وتوضح بشكل شهري و سنوي الإيرادات المقبوضة والمبالغ المحصلة والمصاريف النقدية والدفعات الخارجية و رصيد النقد في بداية ونهاية كل شهر من أشهر الفترة المالية.

قائمة الإيرادات والمصاريف:

وهي من الفوائهم المهمة التي يجب أن تحضر في نهاية الفترة المحاسبية. أما الغرض من هذه القائمة فهو الحصول على نتيجة أعمال المنظمة / البرنامج / المشروع من إيرادات ومصروفات. فإذا زادت الإيرادات عن المصروفات فالنتيجة هي فائض وبالتالي يمكن استئذان الجهات الداعمة / المانحة باستخدام الفائض في إكمال البرنامج إذا لم ينته أو استخدام الفائض في برامج أخرى. وإن لم يسمح يجب إرجاع الفائض. ولكن إذا زادت المصاريف عن الإيرادات فالنتيجة هي عجز وبالتالي يجب إيجاد مصادر لتغطية هذا العجز. وهنا لا بد من الإشارة إلى إنه عند تحضير قائمة الإيرادات والمصاريف يتم استخدام مبدأ الاستحقاق وليس مبدأ النقد والفرق بينهما هو:

مبدأ الاستحقاق: وهو الاعتراف بالإيراد عندما يتم تنفيذ البرنامج. أو عندما تتم عملية البيع أو عند تقديم الخدمة بغض النظر عما إذا تمت عملية القبض أم لا. كما يتم الاعتراف بالمصروف عند حدوثه بغض النظر عما إذا تمت عملية الدفع أم لا.

المبدأ النقدي: هو الاعتراف بالإيراد فقط عندما تتم عملية القبض. كما يتم الاعتراف بالمصروف عندما تتم عملية الدفع وبغض النظر عن حصول الإيراد أو المصروف.

الميزانية العمومية: وهي بيان يوضح المركز المالي للمنظمة عند نقطة معينة من الزمن وتحتوي على الأصول والخصوم وفائض التمويل : **فائض التمويل:** وهو زيادة الإيرادات عن المصاريف خلال الفترة المالية. وفي حال زيادة المصاريف على الإيرادات يسمى عجز التمويل. **التقيد المحاسبي:** هو عملية التسجيل والتوثيق للحدث الاقتصادي والذي يؤثر ماليا على المركز بشكل مباشر و ملموس و القيد المزدوج يتكون من شقين متساويين, الجانب المدين والجانب الدائن للتقيد.

دفتر الأستاذ: وهو بيان أو تقرير يوضح الحركات المحاسبية المدينة والدائنة وتاريخ الحركة والشرح والرصيد عند نقطة معينة من الزمن لكل حساب من الحسابات في الدفاتر والسجلات المحاسبية.

ميزان المراجعة: وهو قائمة جميع الحسابات المدينة والدائنة وأرصدها في نقطة معينة من الزمن.

قيود التسوية: وهي قيود يجري تسجيلها في نهاية الفترة المالية لتحديث وتعديل أرصدة بعض الحسابات لتطبيق مبدأ الاستحقاق وتعتبر هذه القيود مهمة و ضرورية للحصول على بيانات مالية عادلة للبرنامج.

قيود الإغلاق: وهي عملية نظامية تجري بنهاية الفترة المالية ويتم من خلالها إغلاق الحسابات الوهمية (المؤقتة) بحيث يصبح رصيدها صفر و يتم أيضا تحديد فائض أو عجز التمويل للفترة الحالية وإغلاقه في فائض (عجز) التمويل التراكمي.

الحسابات الحقيقية والحسابات الوهمية: الحسابات الحقيقية هي الأصول والخصوم وفائض التمويل وتظهر في الميزانية العمومية. أما الحسابات الوهمية فهي الإيرادات والمصاريف وتظهر في بيان الإيرادات والمصاريف ويتم إغلاقها دوريا.

مراكز الأنشطة / التكلفة: وهي مراكز افتراضية يتم إنشاؤها في الدفاتر والسجلات المحاسبية بحيث يتم تحديد إيرادات أو تحميل مصاريف مشروع أو نشاط بشكل مستقل ويتم استخراج تقارير و بيانات مالية مستقلة للمشروع أو النشاط.

التدفقات النقدية الواردة: هي جميع النقد الوارد للمنظمة من أية مصادر وقد تكون من أنشطة تشغيلية أو رأسمالية أو تمويلية.

التدفقات النقدية الصادرة: وهي جميع النقد الصادر من المنظمة بغض النظر عن جهة الصرف وقد تكون أنشطة تشغيلية أو رأسمالية أو تمويلية.

المشروع: وهو كيان افتراضي يعبر عن نشاط اقتصادي / اجتماعي مستقل وقائم بذاته له مصادر دخل مستقلة ومعينة ومصاريف محددة

للوصول لهدف محدد يعكس رؤية المنظمة ويتم التعامل معه ماليا كوحدة مالية مستقلة.

الممول: وهو الشخص أو الجهة التي تتعهد بتمويل مشروع ما أو تشارك في تمويله .

بند الموازنة: وهو حساب معين بذاته وله طبيعة تميزه كمصاريف الرواتب مثلا أو اصل معين وهو مدرج ضمن دليل الحسابات للمنظمة. السجل
الرقابي للأصول: وهو سجل يبين جميع الأصول حسب تاريخ الشراء أو أي أساس تصنيف آخر و يهدف إلى الرقابة على الأصول والحفاظ عليها من الضياع ويشمل اسم الأصل وتاريخ الشراء والقيمة التاريخية والاستهلاك المتراكم والقيمة الدفترية للأصل ورقم حساب الأصل ورقم الكود و مكان وجود الأصل.

المصرفات: هي جميع ما يتم صرفه بهدف الحصول على الإيراد وذلك بناء على قاعدة مقارنة المصرف بالإيراد المفترض تحقيقه من المصرف (Matching Principle).

المصرفات التشغيلية (الجارية): وهي المصرفات التي تخدم فترة مالية واحدة كالمصرفات الاعتيادية للمنظمة (رواتب، قرطاسية، تلفون الخ) أما المصرفات الرأسمالية فهي المصرفات التي تخدم المنظمة لأكثر من فترة مالية مثل شراء الأصول الثابتة .

الرواتب: وهي مصرفات جارية نظامية ودورية (شهرية) وتمثل مستحقات الموظفين الدائمين أو المؤقتين و يجري قيود تسوية لها في حال عدم الدفع .

الأصول: وهي في الغالب تكون ممتلكات المنظمة و تساعد المنظمة في تحقيق إيراداتها وتشمل الأصول المتداولة والأصول الثابتة وأصول أخرى .

الأصول المتداولة: وهي الأصول التي تخدم المنظمة و يمكن تحويلها إلى نقد خلال الفترة المالية.

الأصول الثابتة: وهي ممتلكات ثابتة للمنظمة تخدم المنظمة و تساعد في تحقيق إيراداتها لأكثر من فترة مالية و يجري إجراء قيود تسوية لها و تحويل جزء منها إلى مصرف دوريا (الأستهلاكات).

الأصول الأخرى: وهي أصول لا تنطبق عليها خصائص الأصول المتداولة و لا الثابتة و يجري تسجيلها ضمن أصول أخرى مثل استثمارات لأكثر من فترة مالية أو مشاريع تحت التنفيذ أو أصول غير ملموسة مثل حق النشر أو براءة الاختراع أو حق الامتياز.

الذمم المدينة: هي حقوق مالية للمنظمة ترتبت على عمليات مالية للمنظمة و يتم خصيلها خلال الفترة المالية مثل ذمم موظفين ، مدفوعات مقدمة للموردين .

الذمم الدائنة: هي حقوق مالية على المؤسسة ترتبت على عمليات مالية للمنظمة و يتم تسديدها خلال الفترة المالية مثل ذمم موردين .

سند القيد: وهو نموذج يوضح مكونات القيد المحاسبي من التاريخ والمبلغ والجانب المدين والجانب الدائن والشرح والتوقييع الإدارية اللازمة.

سند الصرف: وهو نموذج يوضح بيانات الصرف من اسم المستفيد والتاريخ والمبلغ وتوقيع المستفيد وتوقيع أمين الصندوق و سبب الصرف و يكون المستند نظاميا و مسبق التقييم و يصدر من ثلاث نسخ (اصل و صورتين) .

سند القبض: وهو نموذج يوضح بيانات القبض من اسم المستفيد والتاريخ والمبلغ وتوقيع المستفيد وتوقيع أمين الصندوق و نوع القبض و يكون المستند نظاميا و مسبق التقييم و يصدر من ثلاث نسخ (اصل للدافع و صورتين) .

لجنة المشتريات: هي لجنة تابعة للمنظمة ، يعينها رئيس مجلس الإدارة ، واللجنة مسؤولة عن جميع المسائل المتعلقة بالمشتريات ، وللمجلس الإدارة ولرئيس المجلس أن يبدوا آراءهم ويبتوا في تشكيل اللجنة وتحديد اختصاصاتها بالتفصيل .

لجنة العطاءات والمناقصات: هي لجنة تابعة للمنظمة ، يعينها مجلس الإدارة ، واللجنة مسؤولة عن جميع الأمور التي تتطلب البت في العطاءات والمناقصات.

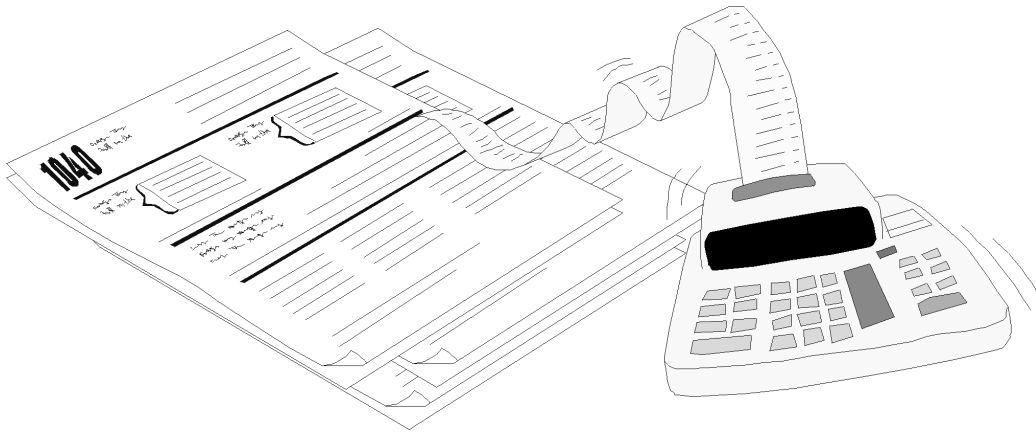
أمين الصندوق: أمين صندوق المنظمة يتم تعيينه من جانب مجلس الإدارة، وهو عضو من أعضاء المجلس، ومسئول عن جميع المسائل المالية للجمعية. أمام مجلس الإدارة. وفي حالة غياب أمين الصندوق، يقوم مدير الشؤون المالية بدور أمين الصندوق ويضطلع بواجباته.

مدير الشؤون المالية: مدير الشؤون المالية للمنظمة يكون مسئولاً عن جميع المسائل المالية، بما في ذلك - وإن كان لا يقتصر على - الحفاظ على أصول الجمعية والتمسك بالسياسات والقواعد المتعلقة بالمسائل المالية للمنظمة

النماذج الداخلية

- 1- **استثمار قسيمة العوائد والمتحصلات:** استثمار داخلية في المنظمة تسجل كل أنواع العوائد والمتحصلات. ويجب أن تكون مستوفاة. وتتضمن معلومات تتعلق بكافة المبالغ التي تلقاها المنظمة وأنواعها. إذا كانت المتحصلات في صورة شيكات، فيجب أن تدرج على أساس يومي. ويجب إرفاق الشيك بهذه الاستثمار، وأن تتم الموافقة عليها تبعاً لذلك، قبل إيداع الشيكات في البنك كما أن استثمار الإيداع المصرفي التي يقوم البنك بختمها، يجب إرفاقها.
- 2- **نموذج التفويض بالصرف / استثمار طلبات الشراء:** استثمار داخلية في المؤسسة تسجل التفويض بالإئفاق أو البدء في الإئفاق. ويجب استيفائها قبل القيام بعملية الإئفاق أو الشراء. وأن تتضمن المعلومات المتعلقة بكل عملية إئفاق أو شراء. ويبدأ الشروع في الإئفاق مع استيفاء هذه الاستثمار.
- 3- **نموذج طلبات الشراء:** استثمار من استثمارات المنظمة تدون عملية الإمداد بالسلع أو الخدمات، وتوجه إلى المورد. وتستند هذه الاستثمار على استثمار طلب الشراء المعتمدة. ويجب استيفائها قبل القيام بعملية الشراء. وأن تتضمن معلومات تتعلق بكل بند ينبغي شراؤه. ويمكن الشروع في الشراء مع استيفاء هذه الاستثمار.
- 4- **نموذج طلب دفع:** استثمار داخلية من استثمارات المؤسسة تسجل البدء في عملية الدفع. ويجب أن تكون مستوفاة، وأن تتضمن معلومات تتعلق بالدفع. كما يجب تقديمها إلى الجهة المختصة لاعتمادها، قبل تنفيذ عملية الدفع.
- 5- **نموذج قسيمة الدفع:** استثمار داخلية من استثمارات الجمعية. تسجل عملية الدفع. ويجب أن تكون هذه الاستثمار مستوفاة بالنسبة لجميع أنواع المدفوعات، باستثناء المدفوعات النثرية الصغيرة. وهي تتضمن معلومات عن حجم وأنواع المدفوعات. وإذا كانت استثمار الدفع، تتم بالشيك، فإنه يجب إرفاق الشيك بهذه الاستثمار، قبل إعطائها للشخص المستفيد.
- 6- **نموذج قسيمة اليوميات:** استثمار داخلية من استثمارات الجمعية. تدون القيود التي يتعين تسجيلها في الدفاتر. وهذه القيود في معظمها إما قيود تعديل أو قيود إقفال. ويجب أن تكون هذه الاستثمار مستوفاة في تلك الحالات، لأنها تشكل الأساس الذي يقوم عليه إدخال القيود في دفاتر الحساب. وهي تتضمن معلومات تتعلق بهذه القيود وأسبابها.
- 7- **نموذج قسيمة المصروفات النثرية:** استثمار داخلية من استثمارات المنظمة تسجل المدفوعات من المصروفات النثرية الصغيرة. ويجب أن تكون مستوفاة، وتتضمن معلومات تتعلق بالمدفوعات النقدية. ويتعين إرفاق المستندات الدالة على الدفع بهذه الاستثمار، قبل القيام بالدفع.
- 8- **جدول المصروفات النثرية:** عبارة عن تقرير داخلي للمؤنظمة، يسجل المدفوعات من المصروفات النثرية. ويجب أن يكون مستوفي ويتضمن معلومات تفصيلية عن المعاملات في المصروفات النثرية، والمدفوعات النقدية، وترفق قائمة المصروفات النثرية والمستندات الدالة على الدفع، بهذا الجدول.

- 9- **نموذج طلب السفر واستمارة مقدم السفر** : استمارة داخلية للمنظمة، تسجل طلب السفر وأسبابه وكذلك طلب مقدم السفر. ويجب أن تكون مستوفاة من الشخص المسافر قبل السفر. وأن تتضمن معلومات تتعلق بالسفريه من جميع جوانبها. وترفق المستندات الدالة علي أسباب السفر بهذه الاستمارة. ولهذا حفظ هذه الاستمارة منفصلة. بعد تسجيل المقدم. إلى حين انتهاء السفريه، ثم ترفق بعد ذلك ببيان السفر.
- 10- **تقرير نفقات السفر** : تقرير داخلي للجمعية. يسجل نفقات السفر خارج البلد. ويجب أن يستوفي بعد العودة من السفر، ويتضمن معلومات تفصيلية تتعلق ببرنامج السفر والنفقات المرتبة علي ذلك. وترفق المستندات الدالة علي الصرف والمتعلقة بالسفر. بهذا التقرير.
- 11- **الجدول الزمني** : استمارة داخلية للمنظمة تسجل إفادة بالوقت المستغرق. ولا بد أن يقوم جميع الموظفين في الجمعية باستيفاء هذه الاستمارة. ويجري بعد ذلك استخدامها في الأغراض المتعلقة بتوزيع التكاليف.
- 12- **بيان بالمطابقة المصرفية** : بيان داخلي للمنظمة. يسجل الفروق بين صافي كل حساب مصرفي، وصافي الحساب حسب الدفاتر. ويجب أن يقوم بإعداد هذا البيان إدارة الشئون المالية والحسابات علي أساس شهري علي الأقل. ويقوم مدير الشئون المالية بعد ذلك بمراجعتها بالنسبة لجميع البنود المفتوحة. ومن الضروري أن تجري هذه المراجعة علي أساس دوري.
- 13- **الوثائق الداخلية للمنظمة** : الحساب التجريبي كما هو موجود في البرنامج الحاسبي للكمبيوتر. دفاتر الحسابات البرنامج الحاسبي.
- 14 - **بنود أخري للمصادقة والرقابة في المنظمة** : خاتم المنظمة : يستخدم خاتم المنظمة للمصادقة علي جميع الوثائق القانونية. وجميع الالتزامات، ولا سيما الالتزامات التي تنطوي علي آثار مالية. ختم الدفع : عبارة عن ختم من المطاط يحمل كلمة : مدفوع. ويستخدم لختم جميع المستندات الأصلية المتعلقة بعمليات دفع معينة. بحيث نتحاشى احتمال ازدواجية الدفع لنفس المبلغ. والختم مزود بمساحة خالية لتدوين التاريخ ورقم الشيك و/ أو رقم قسيمة الدفع.



اسم المنظمة

التاريخ:-----

نموذج (1)

سند قبض

أخرى حدد-----

شيك

نقد

نوع الاستلام

استلمت من :-----

مبلغ وقدره :-----

نوع العملة :-----

وذلك عن :-----

شيك رقم	البنك	الفرع	رقم الحساب	تاريخ الشيك	مبلغ الشيك
المجموع الكلي					

المبلغ بالكلمات :-----

تسجيل المعلومات

المستلم:----- التوقيع:-----

ملاحظات	له	منه	رقم الحساب
			رقم المشروع

اعداد:-----

التاريخ:-----

سجلت بواسطة:-----

رحلت بواسطة:----- تاريخ الترحيل:-----

اسم المنظمة

التاريخ: / /

نموذج (2)

ايفال صرف نقدي (صندوق النثرية)

إغورة شيكل

--	--

اسم المستلم /-----

مبلغ وقدره بالكلمات:-----

وذلك عن:-----

توقيع الدافع:----- توقيع المستلم /-----

نماذج عمليات الشراء
نموذج طلب شراء
رقم الطلب ()

الكمية المطلوبة	المواصفات	الصفء / الخدمة
ملاحظات / شروط أخرى		
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
المحاسب:----- توقيع المسئول الإداري المالي:----- توقيع المدير:----- التاريخ:-----	المدير:----- اسم مقدم الطلب:----- التوقيع:----- التاريخ:-----	

طلب بيانات أسعار

اسم الجهة الموردة:-----
 عنوان الجهة الموردة-----
 رقم طلب الشراء: ()-----
 الأسعار سارية المفعول حتى تاريخ: / /

الكمية المطلوبة	المصنع/ المنتج	السعر	الوحدة	المواصفات	الصنف

شروط التسليم:

شروط الدفع:

ملاحظات:

التاريخ: / /

توقيع/ ختم المورد:

توقيع المسئول الإداري والمالي

نموذج أمر شراء

اسم المورد:
عنوانه:

رقم أمر الشراء: ()
التاريخ: / /

القيمة الكلية	سعر الوحدة	الكمية	الوحدة	المواصفات	المادة/الصنف

ملاحظات:

.....

.....

.....

.....

.....

تاريخ التسليم: / /

توقيع/ ختم المورد:

توقيع المسئول الإداري/مسئول المشتريات:

محضر فتح عطاء
رقم طلب الشراء ()

المكان:..... التاريخ/اليوم:..... الساعة:.....
 لجنة فتح العطاء: الاسم
 1-.....
 2-.....
 3-.....

موضوع العطاء:.....
 استعراض العطاء:.....

إجمالي	خدمات ما بعد البيع	التسليم		الأسعار	المواصفات	المورد	الرقم
		المكان	الموعد				

نقاط التزكية:

المواصفات:.....% الأسعار:.....% الصنف:.....%

الدفعات:.....% مكان التسليم:.....%

الالتزام بالمواعيد:.....% خدمات ما بعد البيع:.....%

نتائج الاستعراض:

الأول:.....

الثاني:.....

الثالث:.....

قرار لجنة العطاءات:.....

.....

ملاحظات:.....

.....

التوقيع:..... التوقيع:..... التوقيع:.....

المراجع:

1. الإدارة المالية للمؤسسات الأهلية 1997 أ. إسكندر كتاب
2. المحاسبة العملية الحديثة / الطبعة الحادية عشر المعدلة د. يسي عبد السيد / المحاسب القانوني والأستاذ بكلية التجارة - جامعة عين شمس سابقاً
3. ممارسات المحاسبة المالية المتقدمة 2001 المجمع العربي للمحاسبين القانونيين
4. John M, Wachowicz, JR James C, Van Horne Fundamental of Financial Management / Eight Edition .



شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية
The Palestinian Non-Governmental Organizations' Network

غزة - ش عز الدين القسام - بجوار برج الشفاء
مقابل اتحاد لجان الاغاثة الطبية - الطابق الثاني
تليفون: 2847518 - فاكس: 2835889

E-mail: pngo@hally.nat
www.pngo.net



بتمويل من جمعية المساعدات الشعبية النرويجية
Funded by: Norwegian People's Aid "NPA"

