

# دليل الإجراءات المالية

إعداد

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

٢٠١٥

(٥)

# دليل الإجراءات المالية

٢٠١٥

إعداد

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

المكتب الرئيسي

ص.ب. ٢١٧٣ رام الله - فلسطين

الرام - شارع القدس رام الله - عمارة ابو صبيح ط٣

هاتف: ٢٣٤٧٧٧١ ٢ ٩٧٠ + فاكس: ٢٣٤٧٧٧٦ ٢ ٩٧٠ +

مكتب غزة

ص.ب. ٥٠١٨ غزة - فلسطين - غزة - الرمال

شارع الرشيد - مقابل فندق فلسطين - عمارة الهيثم ٢ - الطابق الارضي

هاتف: ٢٨٢٨٩٩٩ ٨ ٩٧٠ + فاكس: ٢٨٤٩٩٢١ ٨ ٩٧٠ +

البريد الالكتروني: info@ndc.ps

الموقع الالكتروني: www.ndc.ps

# المحتويات

٤	١. مقدمة.....
٤	١, ١ الخلفية والسياق.....
٦	١, ٢ أهداف الدليل.....
٧	١, ٣ الفئة المستهدفة من الدليل (مستخدمو الدليل).....
٧	١, ٤ كيفية استخدام الدليل.....
٨	١, ٥ المصطلحات الرئيسية.....
١٢	٢. الإطار المؤسسي.....
١٤	٣. الإجراءات المالية.....
١٤	٣, ١ السياسات المالية.....
١٤	٣, ١, ١ السياسات المحاسبية.....
١٦	٣, ٢ هيكل الحسابات ومراكز التكلفة.....
١٦	٣, ٢, ١ الحسابات.....
١٧	٣, ٢, ٢ مراكز التكلفة.....
١٨	٣, ٣ مصفوفة المسؤوليات والصلاحيات المالية.....
١٨	٣, ٣, ١ الصلاحيات.....
١٩	٣, ٣, ٢ المسؤوليات.....
٢٠	٣, ٤ إدارة النقدية (النقد والبنوك).....
٢٠	٣, ٤, ١ تعليمات عامة خاصة بالإدارة النقدية.....
٢١	٣, ٤, ٢ المقبوضات النقدية.....
٢٣	٣, ٤, ٣ صندوق المصاريف النثرية.....
٢٤	٣, ٤, ٤ العمليات البنكية (الإيداع والصراف).....
٢٤	٣, ٤, ٥ المقبوضات من خلال حوالات وشيكات.....
٢٤	٣, ٤, ٦ المدفوعات من خلال الحوالات والشيكات.....
٢٤	٣, ٤, ٧ جرد الصندوق.....
٢٥	٣, ٤, ٨ تسوية البنوك.....
٢٧	٣, ٤, ٩ النماذج.....
٢٧	٣, ٤, ١٠ التقارير.....
٣٦	٣, ٥ الإيرادات.....
٣٦	٣, ٥, ١ الإعراف بالإيرادات.....
٣٦	٣, ٥, ٢ إثباتات الإيرادات.....
٣٧	٣, ٥, ٣ نماذج الإيرادات.....
٣٧	٣, ٥, ٤ تقارير الإيرادات.....
٣٧	٣, ٦ المنح والمساعدات.....
٣٧	٣, ٦, ١ الاعتراف بالمنح والمساعدات.....
٣٧	٣, ٦, ٢ إثباتات المنح والمساعدات.....
٣٩	٣, ٦, ٣ إجراءات متابعة الإيرادات من الجهات المانحة.....
٤١	٣, ٦, ٤ إجراءات عامة حول الإيرادات العينية.....
٤٦	٣, ٧ المصرفيات.....
٤٦	٣, ٧, ١ الاعتراف بالمصاريف.....
٤٦	٣, ٧, ٢ السياسات المالية المتعلقة بالمصرفيات.....
٤٨	٣, ٧, ٣ الرقابة على المصرفيات.....

٤٨.....	٣,٧,٤ إجراءات وإثبات المصروفات
٥٠.....	٣,٧,٥ الإجراءات التي يجب إتباعها في عملية الشراء
٥٢.....	٣,٧,٦ تسوية المصروفات
٥٢.....	٣,٧,٧ المصروفات المدفوعة مقدماً لموردين على حساب تقديم خدمات أو مشتريات
٥٨.....	٣,٨ الموازنات
٥٨.....	٣,٨,١ أنواع وهيكلية ومناهج الموازنات
٥٨.....	٣,٨,٢ مواصفات الموازنة
٥٩.....	٣,٨,٣ اعداد الموازنات السنوية - تعليمات عامة
٦١.....	٣,٨,٤ إجراءات تفصيلية لإعداد الموازنات السنوية
٦١.....	٣,٨,٥ الموازنات النقدية
٦٣.....	٣,٨,٦ مراقبة تطبيق الموازنات
٧٠.....	٣,٩ الأصول الثابتة
٧٠.....	٣,٩,١ الاعتراف بالأصول الثابتة
٧١.....	٣,٩,١ شراء الموجودات الثابتة
٧١.....	٣,٩,٢ تسجيل الموجودات الثابتة
٧١.....	٣,٩,٣ استبعاد الأصول الثابتة
٧٢.....	٣,٩,٤ جرد الأصول الثابتة
٧٢.....	٣,٩,٥ تقارير الأصول الثابتة
٧٤.....	٣,١٠ الأجور والرواتب
٧٤.....	٣,١٠,١ اعداد الرواتب والأجور - السياسات العامة
٧٦.....	٣,١٠,٢ إثبات الرواتب
٧٧.....	٣,١٠,٤ رواتب المشاريع
٧٧.....	٣,١٠,٥ نماذج الأجور والرواتب
٧٧.....	٣,١٠,٦ تقارير الرواتب
٨٢.....	٣,١١ إدارة المخزون
٨٢.....	٣,١١,١ عمليات المخزون
٨٢.....	٣,١١,٢ جرد المخزون
٨٢.....	٣,١١,٣ تقارير المخزون
٨٣.....	٣,١١,٤ مستندات المخزون
٨٦.....	٣,١٢ الذمم المدينة والذمم الدائنة
٨٦.....	٣,١٢,١ الذمم المدينة
٨٦.....	٣,١٢,٢ الذمم الدائنة
٨٦.....	٣,١٣ التدقيق ومراجعة الحسابات
٨٦.....	٣,١٣,١ التدقيق الداخلي
٨٦.....	٣,١٣,٢ التدقيق الخارجي
٨٧.....	٣,١٤ إدارة النظام المحاسبي المحوسب
٨٩.....	٣,١٥ التقارير المالية
٨٩.....	٣,١٥,١ تعليمات عامة خاصة بالتقارير المالية
٩٠.....	٣,١٥,٢ التقارير الشهرية والربع والنصف سنوية والسنوية
٩٤.....	٣,١٥,٣ تقرير نهاية السنة
٩٦.....	٣,١٥,٤ التقارير المالية المطلوبة
٩٧.....	٣,١٥,٥ القيود التعديلية في نهاية السنة المالية (التسويات)

## ١. مقدمة:

### ١.١ الخلفية والسياق:

منذ عام ٢٠٠٧م، ومن خلال مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، تم تشكيل الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك من الشبكات والاتحادات الأهلية الرئيسية الأربع في فلسطين وهي: الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، وشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، والهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، والاتحاد الفلسطيني العام للمنظمات غير الحكومية- غزة. يهدف هذا الائتلاف إلى حشد جهد القطاع الأهلي الفلسطيني وتعزيز دوره في تعزيز وترسيخ مبادئ عمل الحكم الصالح داخل القطاع الأهلي. جاء دور مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليمثل سكرتاريا الائتلاف كجسم تنفيذي يلقي على عاتقه متابعة القضايا الفنية والإدارية والإعدادات اللوجستية.

كانت نتيجة العمل الدؤوب للائتلاف الخروج بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية والتي تمت صياغتها من خلال تطوير مسودة جاءت نتيجة جلسات تشاورية عقدها الائتلاف مع أعضاء الشبكات والاتحادات. هذا ويأتي إعداد هذه المدونة بناءً و استمراراً لميثاق الشرف الذي تم تطويره في حزيران من العام ٢٠٠٦م من خلال المرحلة الثانية من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية. يتضمن الميثاق أهداف هذه المؤسسات ومدى سعيها لتحقيق هذه الأهداف المرتبطة بقيم ومبادئ الحكم الصالح وغاياتها ودورها في إحداث التنمية المجتمعية ومساهمتها في تحقيق آمال الشعب الفلسطيني في الحرية والاستقلال. وهذا الميثاق مبني على مبدأ التنوع في المجتمع الفلسطيني والتعددية ومبادئ الديمقراطية، والمشاركة والحق المكفول في تأسيس المؤسسات، وأن المؤسسات الأهلية هي دعامة رئيسية في إحقاق حقوق المجتمع. وقد تم إعداد هذا الميثاق من قبل الهيئات المظلاتية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من خلال عملية تشاور مع أكثر من ٢٠٠ مؤسسة أهلية فلسطينية أجريت في الضفة الغربية وقطاع غزة.

تم إقرار المدونة بصورتها الحالية من قبل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في ٢٨/٢/٢٠٠٨م إذ قامت حوالي ٦٢٠ مؤسسة أهلية فلسطينية من الضفة الغربية وقطاع غزة بالتوقيع على مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

تهدف مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية إلى تهيئة مؤسسات العمل الأهلي والمجتمع المحلي للاستجابة لتحديات التغيير الديمقراطي، وعملية المشاركة لخلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي أن يقرر مصيره، ومن خلال المبادئ الواردة في هذه المدونة فإن المؤسسات - التي سنتبناها بشكل اختياري - تلتزم بأن تكون عملية التحرر الوطني والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين وعملية اللحاق بركب التطور والتقدم الحضاري من أولويات عملها. كما تلتزم بأن تكون آلية عملها مستجيبة لاحتياجات وآمال الشعب الفلسطيني الذي تخدمه، وأن تحترم في الوقت ذاته قيم المجتمع الفلسطيني وحقوق الإنسان. كما تلتزم بمعايير الشفافية في أعمالها والمساءلة عن كيفية استخدام مواردها. وبشكل عام تؤكد المدونة في مبادئها على تطبيق الحكم الصالح وتحقيق للمؤسسة إمكانية الوعي بمبادئ الحكم الصالح وسعيها لكي تكون القدوة وتعزز الرقابة داخل المؤسسة مما يسهم في حمايتها من التشويه والتضليل. كما أنها تؤكد بأن مدونة السلوك هذه هي ترجمة للقانون الأساسي الفلسطيني المقرر في ٢٩/٥/٢٠٠٢م والذي اعتبر إنشاء هذه المؤسسات حقاً أساسياً للمواطن الفلسطيني يجب حمايته.

### حقيقية مصادر:

تمثل حقيقية مصادر وسيلة توجيه للمؤسسات الأهلية على اختلاف أحجامها ومجالات عملها لأفضل الممارسات والإجراءات بما يتماشى مع المبادئ المبيّنة في مدونة السلوك، فهي تزود المؤسسات بمجموعة من أدلة العمل في مجالات الإدارة العامة والإدارة المالية والتخطيط الاستراتيجي وحكم مجلس الإدارة. إضافة إلى تزويد المؤسسات بإرشادات خاصة حول عملية المراقبة والتقييم بالمشاركة، ووضع أولويات التنمية للمؤسسات الأهلية مع مراعاة التنمية الاقتصادية والاجتماعية كأساس للعمل، والمشاركة كمبدأ عمل للمؤسسات الأهلية، وإرشادات لإجراءات تضمن عدم التمييز في عمل المؤسسات، إضافة لإرشادات حول الالتزام وتطبيق القوانين والمعاهدات بما يشمل نصوص هذه القوانين والمعاهدات وتوضيحها بشكل مبسط.

لقد قام مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية خلال عام ٢٠١٤م بعمل مراجعة لحقيقية مصادر وإضافة مجموعة جديدة من الأدلة التي تساعد مؤسسات العمل الأهلي على تطوير أدائها، حيث تحوي الحقيقية الجديدة على ثلاثة أدلة إضافية في مجال المناصرة ورسم السياسات، والمساءلة الاجتماعية وإدارة المتطوعين، إضافة إلى الأدلة الأخرى.

ومن هنا يتقدم مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية بالشكر لكل من ساهم في إعداد ومراجعة هذه الأدلة من شركات إستشارية وخبراء وموظفين ويخص بالشكر شركة الرؤيا الجديدة على إعدادها للطبعة الأولى من هذه الأدلة (عام ٢٠٠٧م) وشركة زيادة للإستشارات والتدريب على مراجعتها وتطويرها للطبعة الأولى وعلى إعدادها للأدلة الإضافية لحقيبة مصادر (عام ٢٠١٤م).

### تشمل حقيبة مصادر الأدلة التالية:

١. دليل مجالس إدارة المؤسسات الأهلية والهيئات العامة
٢. دليل التخطيط الاستراتيجي
٣. دليل المناصرة ورسم السياسات
٤. دليل المساءلة الإجتماعية
٥. دليل الإجراءات المالية
٦. دليل التوريدات والمشتريات
٧. دليل إدارة الموارد البشرية
٨. الدليل الإداري
٩. دليل كتابة التقارير
١٠. دليل إدارة المتطوعين

### كما تشمل الحقيبة أيضاً الأدلة الإرشادية التالية:

- الدليل الإرشادي حول الإعلان العالمي لحقوق الإنسان
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري
- الدليل الإرشادي حول اتفاقية حقوق الطفل
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على التمييز ضد المرأة
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية الخاصة بوضع اللاجئين
- الدليل الإرشادي حول قانون العمل الفلسطيني
- الدليل الإرشادي حول قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية ولائحته التنفيذية
- الدليل الإرشادي حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأولويات المؤسسات الأهلية
- الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة
- الدليل الإرشادي حول المشاركة

### ملاحظات:

- يمكن قراءة النص الكامل لمدونة السلوك على موقعنا الإلكتروني «www.ndc.ps»
- لارسال ملاحظاتكم وتوصياتكم حول حقيبة مصادر يرجى مراسلتنا على البريد الإلكتروني «code@ndc.ps»

يشكل هذا الدليل جزءاً من حقيبة مصادر (Resource Kit) التي أعدها مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ليتم استخدامها كمرجع أساسي للمؤسسات الأهلية التي ترغب بالالتزام بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

## تم الإستناد في إعداد هذا الدليل التوجيهي والإرشادي إلى:

- قانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠ بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية وتعديله لعام ٢٠١١م.
- اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.
- قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (١٥) لسنة ٢٠٠٤م.
- مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
- الأنظمة الداخلية المستخدمة لدى بعض المؤسسات الأهلية.
- الأدلة الخاصة بمجالس إدارة بعض المؤسسات الدولية.

## ١,٢ أهداف الدليل:

يهدف الدليل إلى توثيق جميع الأمور المالية والقواعد والإجراءات المعمول بها في النظام المالي للمؤسسة، لضمان دقة إنجازها وسهولة العمل بها. ويعتبر الدليل المالي الوثيقة الرسمية الوحيدة المختصة بجميع الأمور المالية والقواعد والإجراءات، المعمول بها في النظام المالي للمؤسسة، بعد أن يتم إقراره وإعتماده من مجلس الإدارة. لقد أعد هذا الدليل ليضمّل الأسس والقواعد الواجب إتباعها في جوانب الإدارة المالية، لتطبيق النظم السليمة التي تهّم المؤسسات الأهلية. وحفاظاً وتعزيزاً لمبادئ مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، فإن هذا الدليل يتصف بما يلي:

- يركز على مبادئ المحاسبة المتعارف عليها دولياً.
- تم تصميمه ليضمّل وسائل تحضير الموازنة السنوية للمؤسسة، لتكون بدورها قادرة على إيصال المعلومات اللازمة لأصحاب القرار من مجلس إدارة وموظفين.
- تم تصميم التقارير بصورة تضمن إظهار جميع المعلومات، والالتزام بمبدأ التصريح التام، والذي يرتبط بشكل مباشر مع مبدأ الشفافية الوارد في مدونة السلوك.
- يعزز هذا الدليل مبدأ المساءلة من خلال شرح آليات تقديم التقارير المالية للجهات المعنية كافة من ممولين وأعضاء هيئة عامة ومجلس إدارة وموظفين ومستفيدين.
- تؤكد إجراءات إعداد الموازنة واستخدامها كأداة تقييم لإدارة الموارد المالية على أهمية مبدأ التأثير والفاعلية.
- نظراً لأهمية مبدأ المشاركة الداخلية والمساءلة، تم تصميم إجراءات تحضير الموازنة، بمشاركة جميع الدوائر العاملة في المؤسسة.

### ١,٣ الفئة المستهدفة من الدليل (مستخدمو الدليل):

يستهدف هذا الدليل جميع العاملين في الشؤون المالية في المؤسسة بشكل خاص، بالإضافة إلى مستخدمي التقارير المالية للمؤسسة وقارئها حسب الحاجة. فهذا الدليل يشكل مرجعية لممارسات الشؤون المالية الخاصة بعمل المؤسسة اليومي، إضافة للعاملين على وضع الموازنة السنوية من جميع الدوائر.

### ١,٤ كيفية استخدام الدليل:

- يستخدم هذا الدليل كمرجعية للعمل في المؤسسة، بحيث يتم الرجوع إلى الجزء ذي العلاقة من هذا الدليل للإسترشاد به.
- وهذا الدليل هو دليل موحد، بحيث يمكن تطبيقه على المؤسسات الأهلية كافة، مع إجراء بعض التعديلات الخاصة لكل مؤسسة، لتتناسب مع خصوصيتها وقدراتها وحجمها.
- ويجب أن تقوم المؤسسة بعملية مراجعة دورية لهذا الدليل، وذلك بهدف تقييم مدى ملاءمته وقابليته للتطبيق، أو حاجته إلى التعديل وفقاً للتغيرات التي قد تطرأ في المؤسسة أو البيئة المحيطة بها.
- يقسم هذا الدليل إلى عدة أجزاء يحتوي كل منها على إجراءات عامة ومتطلبات ضرورية لضمان فاعلية السياسات المتبعة في المؤسسة، ويشمل - كذلك - الإجراءات المفصلة لكل نشاط، والشخص المسؤول عن تنفيذها.
- يشتمل الدليل على النماذج الخاصة بالعمل المالي إضافة إلى التقارير وبالتالي لا داعي للقيام بعمل تصاميم خاصة بالمستندات والتقارير.
- يحتوي الدليل على مخططات انسيابية لتتبع إجراءات العمل المالي حيث تقتضي الحاجة بنوع من السهولة والوضوح.

المصطلح	التعريف
الايادات:	مجموع التدفق الوارد للمنافع الاقتصادية خلال الفترة الزمنية. وهي تشكل المنح والتبرعات وأية إيرادات أخرى تحصل عليها المؤسسة نتيجة عملها.
المنح:	المساعدات المحلية والخارجية للمؤسسة سواء كانت نقدية أو عينية.
المصروفات الجارية:	تشمل الرواتب والأجور والعلاوات والنفقات التشغيلية: كالأيجار والقرطاسية والكهرباء. وتشمل دوائر المؤسسة كافة.
المصروفات الرأسمالية:	وتشمل امتلاك الأصول الثابتة والرأسمالية للمشاريع، والنفقات التطويرية الأخرى للمؤسسة.
الفترة المالية:	هي الفترة الزمنية التي يمكن أن تكون أقل من ١٢ شهراً، ولا تزيد عن ذلك، والتي قد تطابق السنة الميلادية وقد لا تطابقها. وهي تبدأ من وقت مطابقة السجلات وموازنتها، وحتى المطابقة والموازنة التالية، أو هي الفترة المغطاة بالتقرير السنوي.
أساس الإستحقاق:	وهو الاعتراف بالإيراد عندما يتم تنفيذ البرنامج، أو عندما تتم عملية البيع، أو عند تقديم الخدمة، بغض النظر عما إذا تمت عملية تحصيل النقدية أم لا. كما يتم الاعتراف بالمصروف عند حدوثه واستحقاقه، بغض النظر عما إذا تمت عملية دفع النقدية أم لا.
الأساس النقدي:	هو الاعتراف بالإيراد فقط عندما تتم عملية القبض، كما يتم الاعتراف بالمصروف عندما تتم عملية الدفع، وبغض النظر عن حصول الإيراد أو المصروف، أم عدم حصوله.
المركز المالي "الميزانية العمومية":	وهي بيان يوضح المركز المالي للمؤسسة في تاريخ محدد من الزمن، وتحتوي على أصول المؤسسة والتزاماتها المالية، ويتم تقسيم بنودها في مجموعات، حسب طبيعتها؛ مثل: الأصول الثابتة والمتداولة، والالتزامات طويلة الأمد.
مبدأ الإفصاح الكامل:	هو أحد مبادئ المحاسبة المتعارف عليها، ويعني تقديم المعلومات الظاهرة على شكل إيضاحات هامشية، أو مرفقة بالبيانات المالية.
الثبات:	يعني الثبات في استخدام المبادئ المحاسبية من فترة إلى أخرى.
الدورة المحاسبية:	هي منهج دوري يوضح آليات عمل النظام المحاسبي من بداية جمع المعلومات حتى استخراج ميزان المراجعة بعد الإغلاق، واعداد القوائم المالية وتدوير الحسابات للسنة المقبلة.
الموازنة:	هي خطة مالية تعمل على برمجة الأنشطة الاقتصادية المتوقعة للمؤسسة، خلال الفترة المالية القادمة، (عادة ما تكون سنة مقبلة)، معبراً عنها بكميات وقيم مالية، وتشمل هذه الخطة الإيرادات المتوقعة والمصاريف اللازمة خلال الفترة بما يتفق مع ضمان تحقيق أهداف المؤسسة، مع توضيح وسائل تحقيق ذلك.

المصطلح	التعريف
الموازنة النقدية (خطة التدفق النقدي):	وهي موازنة تقديرية تعتمد على الأساس النقدي كأساس لتحضيرها بدلاً من أساس الاستحقاق. وتوضح بشكل شهري وسنوي الإيرادات المتوقعة قبضها، والمبالغ المحصلة، وتقدير للمصاريف النقدية، والدفعات الخارجية المتوقعة، ورصيد النقد في بداية ونهاية كل شهر من أشهر الفترة المالية.
قائمة الإيرادات والمصاريف:	وهي من القوائم المهمة التي يجب أن تحضر في نهاية الفترة المحاسبية. وأما الغرض من هذه القائمة فهو الحصول على نتيجة أعمال المؤسسة/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. حيث يتم تحضير قائمة الإيرادات والمصاريف وفق أساس الاستحقاق، وليس الأساس النقدي.
فائض/عجز التمويل:	هو زيادة الإيرادات عن المصاريف خلال الفترة المالية. وفي حال زيادة المصاريف على الإيرادات يسمى ذلك عجز التمويل.
القيود المحاسبي:	هو عملية التسجيل والتوثيق للحدث الاقتصادي، والذي يؤثر مالياً على المركز المالي بشكل مباشر وملموس. والقيود المزدوج يتكون من شقين متساويين، الجانب المدين، والجانب الدائن للقيود.
دفتر الأستاذ:	وهو بيان أو تقرير يلخص الحركات المحاسبية المدينة والدائنة، وتاريخ الحركة والشرح، والرصيد عند نقطة معينة من الزمن لكل حساب من الحسابات في الدفاتر والسجلات المحاسبية.
ميزان المراجعة:	هو قائمة بجميع الحسابات المدينة والدائنة وأرصدها في نقطة معينة من الزمن.
قيود التسوية:	هي قيود يجري تسجيلها في نهاية الفترة المالية، لتحديث أرصدة بعض الحسابات وتعديلها، من أجل تطبيق أساس الاستحقاق وتعتبر هذه القيود مهمة وضرورية للحصول على بيانات مالية عادلة للمؤسسة وبرامجها.
قيود الإغلاق:	هي عملية نظامية تجري بنهاية الفترة المالية ويتم من خلالها إغلاق الحسابات الوهمية (المؤقتة) بحيث يصبح رصيدها صفرًا. ويتم أيضاً من خلالها 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 (المركز المالي)، أما الحسابات الوهمية فهي الإيرادات والمصاريف، وتظهر في بيان الإيرادات والمصاريف. ويتم إغلاقها دورياً.

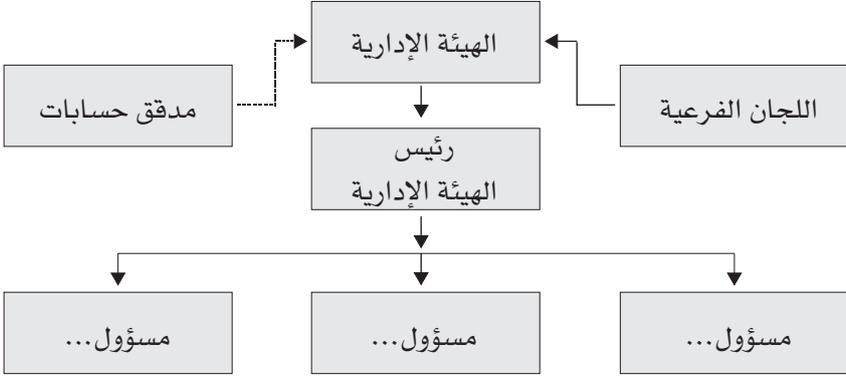
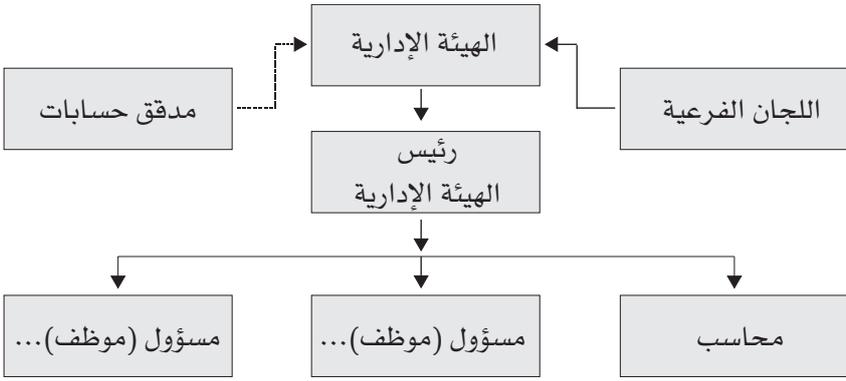
المصطلح	التعريف
مراكز الأنشطة / التكلفة:	هي مراكز افتراضية يتم إنشاؤها في الدفاتر والسجلات المحاسبية، بحيث يتم تحديد إيرادات أو تحميل مصاريف مشروع أو نشاط بشكل مستقل. ويتم استخراج تقارير وبيانات مالية مستقلة للمشروع أو النشاط.
التدفقات النقدية الواردة:	وهي جميع النقد الوارد للمؤسسة من أية مصادر. وقد تكون من أنشطة تشغيلية، أو رأسمالية، أو تمويلية.
التدفقات النقدية الصادرة:	هي جميع النقد الصادر عن المؤسسة، بغض النظر عن جهة الصرف. وقد تكون أنشطة تشغيلية أو رأسمالية أو تمويلية.
المشروع:	هو كيان افتراضي يعبر عن نشاط اقتصادي/اجتماعي مستقل وقائم بذاته، له مصادر دخل مستقلة ومعينة، ومصاريف محددة للوصول لهدف محدد، يعكس رؤية المؤسسة. ويتم التعامل معه مالياً كوحدة مالية مستقلة.
الممول:	هو الشخص أو الجهة التي تتعهد بتمويل مشروع ما، أو تشارك في تمويله.
بند الموازنة:	هو حساب معين بذاته، وله طبيعة تميزه؛ كمصاريف الرواتب مثلاً، أو أصل معين، وهو مدرج ضمن هيكل الحسابات للمؤسسة.
المصرفوات:	هي جميع ما يتم صرفه بهدف الحصول على الإيراد، وذلك بناءً على قاعدة مقارنة المصرفوف بالإيراد المفترض تحقيقه من المصرفوف (Matching Principle).
المصرفوات التشغيلية (الجارية):	هي المصرفوفات التي تخدم فترة مالية واحدة، كالمصرفوفات الاعتيادية للمؤسسة (رواتب، قرطاسية، تلفون... الخ). أما المصرفوفات الرأسمالية فهي المصرفوفات التي تخدم المؤسسة لأكثر من فترة مالية؛ مثل: شراء الأصول الثابتة.
الرواتب:	وهي مصرفوفات جارية نظامية ودورية (شهرية)، وتمثل مستحقات الموظفين الدائمين أو المؤقتين، ويجري قيود تسوية لها في حال عدم الدفع.
الأصول:	هي -في الغالب- تكون ممتلكات المؤسسة، وتساعد المؤسسة في تحقيق إيراداتها، وتشمل الأصول المتداولة، والأصول الثابتة، وأصول أخرى.
الأصول المتداولة:	وهي الأصول التي تخدم المؤسسة، ويمكن تحويلها إلى نقد خلال الفترة المالية.
الأصول الثابتة:	وهي ممتلكات ثابتة للمؤسسة، تخدم المؤسسة وتساعد في تحقيق إيراداتها لأكثر من فترة مالية، ويجري إجراء قيود تسوية لها ويحول جزء منها إلى مصرفوف دوري (الاستهلاكات).
الأصول الأخرى:	هي أصول لا تنطبق عليها خصائص الأصول المتداولة ولا الثابتة. ويجري 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.

المصطلح	التعريف
سجل (كشف الأصول الثابتة):	وهو سجل يبين جميع الأصول حسب تاريخ الشراء أو أي أساس تصنيف آخر ويهدف 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 ومكان وجود الأصل.
الذمم المدينة:	هي حقوق مالية للمؤسسة ترتبت على عمليات مالية للمؤسسة، ويتم تحصيلها خلال الفترة المالية، مثل: ذمم موظفين، مدفوعات مقدمة للموردين.
الذمم الدائنة:	هي حقوق مالية على المؤسسة، ترتبت على عمليات مالية للمؤسسة، ويتم 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:	هو نموذج يوضح بيانات الصرف: من اسم المستفيد، والتاريخ، والمبلغ، وتوقيع المستفيد، وتوقيع أمين الصندوق، وسبب الصرف، ويكون المستند نظامياً ومسبق الترقيم.
سند القبض:	هو نموذج يوضح بيانات القبض: من اسم المستفيد، والتاريخ، والمبلغ، وتوقيع المستفيد، وتوقيع أمين الصندوق، ونوع القبض، ويكون المستند نظامياً ومسبق الترقيم، ويصدر من ثلاث نسخ (أصل للدافع وصورتين).
لجنة المشتريات:	هي لجنة تابعة للمؤسسة، يعينها رئيس مجلس الإدارة. واللجنة مسؤولة عن جميع المسائل المتعلقة بالمشتريات. ومجلس الإدارة ولرئيس المجلس أن يبدوا آرائهم، ويبتوا في تشكيل اللجنة وتحديد اختصاصاتها بالتفصيل.
لجنة العطاءات والمناقصات:	هي لجنة تابعة للمؤسسة، يعينها مجلس الإدارة. واللجنة مسؤولة عن جميع الأمور التي تتطلب البت في العطاء والمناقصات.
أمين الصندوق:	أمين صندوق المؤسسة يتم تعيينه من جانب مجلس الإدارة، وهو عضو من أعضاء المجلس، ومسؤول عن جميع المسائل المالية للمؤسسة، أمام مجلس الإدارة. وفي حال غياب أمين الصندوق، يقوم مدير الشؤون المالية والإدارية (المحاسب) بدور أمين الصندوق، ويطلع بواجباته دون التوقيع.
مسؤول الشؤون المالية والإدارية ( المدير المالي ) ( المحاسب ):	يكون مسؤولاً عن جميع المسائل المالية، -بما في ذلك- الحفاظ على أصول المؤسسة والتمسك بالسياسات والقواعد المتعلقة بالمسائل المالية للمؤسسة، وإن كان لا يقتصر عليها.

## ٢. الإطار المؤسسي

يتكون الإطار الهيكلي للمؤسسات المستهدفة في هذا الدليل إلى ثلاث مجموعات:

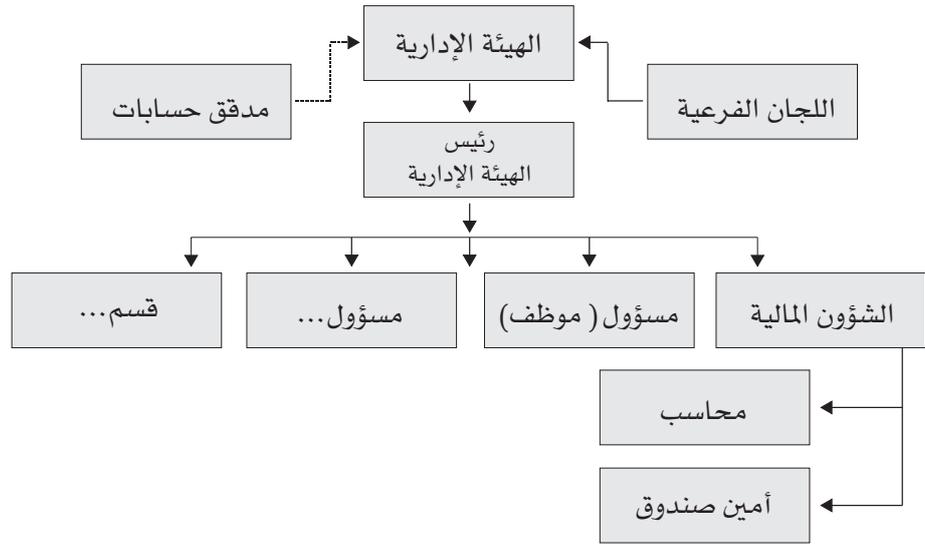
- جمعية (مؤسسة) قائمة على العمل التطوعي بدون موظفين مدفوعي الأجر
- مؤسسة (جمعية) قائمة على وجود موظفين بأجر لا يزيد عددهم عن خمسة موظفين
- مؤسسة (جمعية) قائمة على وجود موظفين بأجر يزيد عددهم عن خمسة موظفين

المكونات	الهيكل (١) جمعية قائمة على العمل الطوعي من قبل الهيئة الإدارية وأعضاء الجمعية
<p>تتكون اللجان من لجان مختلفة منها اللجنة المالية، على أن يكون من ضمنها أمين الصندوق وتناط بها عملية الرقابة الداخلية، كما يناط بها التنسيق مع مدقق الحسابات، وللجمعية تعيين محاسب بدوام جزئي لمسك حسابات الجمعية أو يقوم أحد أفراد الهيئة الإدارية بهذه المهمة، كما يناط إدارة صندوق المصاريف النثرية باحد أعضاء الهيئة الإدارية غير عضو في اللجنة المالية</p>	
المكونات	الهيكل (٢) جمعية قائمة على العمل الطوعي من قبل الهيئة الإدارية وأعضاء الجمعية مع وجود موظفين مدفوعي الأجر لغاية خمسة موظفين
<p>تتكون اللجان من لجان مختلفة منها اللجنة المالية، على أن يكون من ضمنها أمين الصندوق وتناط بها عملية الرقابة الداخلية، كما يناط بها التنسيق مع مدقق الحسابات، وللجمعية تعيين محاسب لمسك حسابات الجمعية، كما يناط إدارة صندوق المصاريف النثرية بموظف غير المحاسب.</p>	

المكونات

الهيكل (٣) جمعية قائمة على العمل الطوعي من قبل الهيئة الإدارية وأعضاء الجمعية مع وجود موظفين مدفوعي الأجر أكثر من خمسة موظفين

تتكون اللجان من لجان مختلفة منها اللجنة المالية، على أن يكون من ضمنها أمين الصندوق وتناط بها عملية الرقابة الداخلية. كما يناط بها التنسيق مع مدقق الحسابات، وللجمعية تعيين محاسب لمسك حسابات الجمعية ضمن مهام قسم الشؤون المالية، كما يناط إدارة صندوق المصاريف النثرية بموظف غير المحاسب (أمين صندوق).



## ٣. الإجراءات المالية

### ٣,١ السياسات المالية:

#### ٣,١,١ السياسات المحاسبية:

هي مجموعة السياسات المنظمة لإدارة الأعمال المالية والمحاسبية للمؤسسة بحيث تكون دليلاً واضحاً للسياسات التي ستتبع في إعداد البيانات المالية الختامية للمؤسسة وعلى أن تكون هذه السياسات وفقاً لمبادئ المحاسبية الدولية وللأنظمة والقوانين الموضوعة من قبل الجهات ذات الصلة والتي من خلالها يظهر للجهات المعنية المركز المالي الحقيقي للمؤسسة.

#### • الأساس المحاسبي المطبق:

سيتم إدارة حسابات المؤسسة بموجب أساس الاستحقاق المحاسبي، حيث يتم الاعتراف بالايرادات عند اكتسابها والمصاريف في الفترة التي حدثت بها بغض النظر عما رافق العمليات من استلام نقد أو مدفوعات نقدية.

#### • السياسة العامة:

- السنة المالية: تعتبر السنة المالية للمؤسسة سنة ميلادية تبدأ من الأول من كانون ثاني وتنتهي في الحادي والثلاثين من كانون أول من كل سنة.
- تتبع المؤسسة طريقة القيد المزدوج في إثبات العمليات المالية والسجلات المحاسبية
- أساس عرض القوائم المالية: يتم عرض القوائم المالية حسب معايير التقارير المالية الدولية (IFRS)
- التقارير المالية السنوية: التقارير المالية التالية يجب أن تعد من قبل المؤسسة وتدقق من مدقق حسابات خارجي:
  - ❖ قائمة الأنشطة (المصروفات والايرادات)
  - ❖ المركز المالي
  - ❖ قائمة التدفقات النقدية
  - ❖ ملاحظات توضيحية لبنود القوائم المالية
  - ❖ أية تقارير أخرى مرحلية مطلوبة بموجب تعليمات (المانحين) حسب الاتفاقية تتمثل ليس على سبيل الحصر بما يلي:
    - ✓ قائمة مصادر واستخدام التمويل
    - ✓ تقرير النفقات
    - ✓ قائمة الأصول الثابتة
    - ✓ كشف/تقرير تسوية المنحة/التمويل
    - ✓ قائمة التعهدات والالتزامات
    - ✓ المعايير المحاسبية المستخدمة
    - ✓ ملاحظات توضيحية
- ❖ تقرير الموازنة السنوية/ربع السنوية مقسمة وفق أسس شهرية وبالمقارنة مع المنفذ منها وتقرير الانحرافات وأسبابها.

## • النقد:

يتكون النقد من النقد في الصندوق والمبالغ المودعة لدى المؤسسات المالية والتي لا يوجد قيود عليها بالسحب والإيداع كودائع تحت الطلب. أو تلك المودعة في الحساب الخاص

## • الأصول الثابتة:

يتم الإعراف بالأصول الملموسة عند شرائها بالتكلفة أما إذا كانت ممنوحة فيتم الاعتراف بها بموجب القيمة العادلة ويتم احتساب إهلاك الأصول الملموسة بطريقة القسط الثابت باستخدام النسب المبينة في إجراءات الأصول الثابتة.

## • العملات الأجنبية:

### • العملة الأساسية والعملية الأجنبية:

- ❖ يجب على المؤسسة تحديد العملة الأساسية لتسجيل العمليات المالية وإعداد التقارير
- ❖ يجب تسجيل جميع العمليات المالية بعملتها الأساسية
- ❖ عند استخدام عملة أجنبية يتم اعتماد سعر الصرف الرسمي الصادر عن السلطة الفلسطينية بتاريخ العملية المالية
- ❖ فروقات الصرف يتم الاعتراف بها كمكاسب أو خسائر في قائمة الأنشطة (الإيرادات والمصروفات)
- ترجمة القوائم المالية إلى العملات الأجنبية :
  - ❖ يتم ترجمة الأصول المالية والالتزامات المالية إلى العملة الأجنبية باستخدام سعر الصرف بتاريخ إعداد التقرير
  - ❖ يتم ترجمة صافي الأصول (التمويل) حسب تاريخ كل عملية مالية أثرت على صافي الأصول
  - ❖ أرصدة حسابات قائمة الأنشطة (الإيرادات والمصروفات) تترجم إلى العملة الأجنبية حسب متوسط سعر الصرف لفترة إعداد التقرير
  - ❖ يتم الاعتراف بفروقات الترجمة في حساب منفصل في صافي الأصول في المركز المالي.

## ٣,٢ هيكل الحسابات ومراكز التكلفة:

### ٣,٢,١ الحسابات:

يتكون هيكل الحسابات من حسابات الأصول والمصاريف والإيرادات والمطلوبات والتي يمكن التعامل سواء أكانت المؤسسة تتعامل بالنظام اليدوي (السجلات اليدوية) أو السجلات المحوسبة من خلال برنامج محاسبي محوسب.

١١	الأصول المتداولة		
	١١٠١	النقد في الصندوق	
		صندوق المصاريف النثرية	
	١١٠٢	النقد في البنوك	بنك ١
			بنك ٢
	١١٠٣	النقد في الحسابات الخاصة	بنك ١
			بنك ٢
	١١٠٣	الذمم المدينة	
	١١٠٤	شيكات تحصيل	
	١١٠٥	مستلزمات ومهمات	
	١١٠٦	أرصدة مدينة أخرى	
١٢	الأصول الثابتة		
	١٢٠١	المباني	
	١٢٠٢	أجهزة حاسوب	
	١٢٠٣	الأثاث	
	١٢٠٤	برمجيات	
	١٢٠٥	أجهزة تكييف	
	١٢٠٦	أجهزة اتصال	
	١٢٩٩	مجمع الاهتلاك المتراكم	
	١٣	أصول أخرى	
٢١	الالتزامات المتداولة		
	٢١٠١	ذمم دائنة	
	٢١٠٢	شيكات اجلة	
	٢١٠٣	أرصدة دائنة أخرى	
٣١	الإيرادات		
	٣١٠١	إيرادات نشاطات الجمعية	
	٣١٠٢	إيرادات فوائد دائنة	
	٣١٠٣	إيرادات منح ومساعدات	

			المصروفات	٤١
		الرواتب والأجور	٤١٠١	
		المصاريف الإدارية والعمومية	٤١٠٢	
الإيجارات	٤١٠٢٠١			
القرطاسية	٤١٠٢٠٢			
الهاتف والبريد	٤١٠٢٠٣			
المجلات والجرائد والكتب	٤١٠٢٠٤			
مستلزمات الحاسب الآلي	٤١٠٢٠٥			
الصيانة	٤١٠٢٠٦			
مصاريف المواصلات	٤١٠٢٠٧			
الضيافة	٤١٠٢٠٨			
اتعاب استشارية ودراسات	٤١٠٢٠٩			
الكهرباء	٤١٠٢١٠			
المياه	٤١٠٢١١			
المحروقات	٤١٠٢١٢			
تأمين صحي	٣٤١٠٢١			
تأمين وترخيص سيارات	٤١٠٢١٤			
الإعلانات	٤١٠٢١٥			
تنظيف	٤١٠٢١٦			
تدقيق الحسابات	٤١٠٢١٧			
تأمين موجودات	٤١٠٢١٨			
نفقات سفر واقامة	٤١٠٢١٩			
متفرقات	٢٠٤١٠٢			
استئجار سيارات	٤١٠٢٢١			
استئجار أجهزة	٤١٠٢٢٢			
أخرى	٤١٠٢٢٣			
		صافي الأصول	5	
صافي أصول غير مقيدة	٥١			
صافي أصول مقيدة	٥٢			

### ٣,٢,٢ مراكز التكلفة:

على كل مؤسسة فتح مراكز تكلفة لمشروع أو مهمة أو نشاط معين بحيث يتم تحميل هذا المركز بالايرادات والمصاريف المتعلقة به.

### ٣,٣ مصفوفة المسؤوليات والصلاحيات المالية:

#### ٣,٣,١ الصلاحيات:

المجموعة	العملية المالية النشاط	رئيس الهيئة الإدارية (مجلس الإدارة)	امين الصندوق	اللجنة المالية	المحاسب	أخرى
الإيرادات	إقرار الإيرادات	X		X		
	قبض الإيرادات		X			
	إثبات الإيرادات				X	
	تسوية الإيرادات			X	X	
	تقارير الإيرادات				X	
المصرفيات	إقرار المصرفيات	X	X	X		
	دفع المصرفيات		X	X	شيكات	الصندوق النشري
	إثبات المصرفيات				X	
	تسوية المصرفيات				X	
	تقارير المصرفيات				X	
المنح والمساعدات	إقرار المنح والمساعدات	X		X		
	قبض المنح والمساعدات		X		X	
	إثبات المنح والمساعدات				X	
	تسوية المنح والمساعدات			X	X	
	تقارير المنح والمساعدات				X	
الموازنات	تشكيل لجنة إعداد الموازنة	X				
	اعداد الموازنة				اللجنة	
	إقرار الموازنة	X		X		
	تقارير الموازنة				X	
الشيكات	تعليمات قبول الشيكات الواردة	X		X		
	الموافقة على الصرف بشيكات	X	X	X		
	التوقيع على الشيكات		X	X		
	إثبات عمليات الشيكات				X	
	تسوية الشيكات				X	
الأصول الثابتة	تقدير الحاجة إلى أصول ثابتة	X		X		الأقسام
	إقرار الحاجة والإثبات ضمن الموازنة	X	X	X		
	شراء الأصول الثابتة	X		X		
	استبعاد الأصول الثابتة	X		X	X	لجنة فنية
	جرد الأصول الثابتة	X	X	X	X	لجنة الجرد
	العمليات المحاسبية المتعلقة بالأصول				X	

## ٣,٣,٢ المسؤوليات:

أمين الصندوق: (وهو مسؤول عن أصول المؤسسة ومؤتمن عليها - ولا يقصد بذلك أمين صندوق النقدية أو أمين صندوق المصروفات النثرية)، وكذلك هو مسؤول عن:

١. تحديد من يقوم بمهمة استلام النقد من الإيرادات وإيداعه في البنك في حساب الفترة الزمنية المخصصة لذلك.
٢. يفوض بتوقيع الشيكات/الحوالات البنكية كتوقيع أساسي مع رئيس مجلس الإدارة، أو من يفوضه مجلس الإدارة.
٣. يقوم بمراقبة النظام المالي والإشراف على تطبيقه.
٤. يساعد في تحديث السياسات المالية، لدعم الرقابة ونظام الضبط الداخلي، وعرض هذه التعديلات على مجلس الإدارة للموافقة عليها.
٥. يتأكد من تقديم التقارير المالية الدورية، إضافة إلى التقارير السنوية المدققة، إلى مجلس الإدارة.
٦. يساعد إدارة المؤسسة وموظفيها في تحضير الموازنة السنوية، ويتأكد من عرضها على مجلس الإدارة لإقرارها.

## المحاسب:

١. يقوم بتحضير الدفعات المتعلقة بإدارة المؤسسة ومشروعاتها والتأكد من وجود الوثائق المتعلقة بالدفعة كافة، وتوافقها مع معايير التوريدات.
٢. الحصول على موافقة المدير المالي على الدفعات.
٣. تحضير تقرير الرواتب الشهرية ودفعتها، إضافة إلى تحضير دفعة اقتطاعات ضريبة الدخل.
٤. تحضير التسويات البنكية شهرياً أو مرتين في الشهر حسب الحاجة.
٥. تدقيق حركات صندوق النثرية، وتحضير الدفعة المتعلقة به.
٦. تحضير ملفات المؤسسة وسجلاتها للمدقق الخارجي والداخلي أن وجد.
٧. ادخال البيانات المالية كافة لبرنامج المحاسبة المحوسب.
٨. الحفاظ على الملفات والبيانات المالية كافة.

## المدير المالي (يقوم بمهام المحاسب أيضا إذا لم تتوفر الوظيفتين في المؤسسة):

١. يقوم بعملية مراقبة و تحليل للوضع المالي للمؤسسة ويقدم التوصيات لمتخذي القرار.
٢. العمل بشكل مباشر مع لجان مجلس الإدارة للتأكد من فاعلية أداء المؤسسة، عن طريق إصدار التقارير بالمؤشرات المالية المتفق عليها.
٣. العمل المباشر مع المدقق الداخلي والمدقق الخارجي. ويقوم بأخذ إجراءات وإصدار التوصيات لتخطي أية عقبات أو مخاطر خاصة بالرقابة وإصدار التقارير. ويقوم بهذا العمل المدقق الداخلي إن وجد، ويرفع تقاريره إلى مجلس الإدارة مباشرة.
٤. المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
٥. إدارة موازنة المؤسسة السنوية ومراقبتها، وإبلاغ أية دائرة أو جهة إدارية بأي تجاوز أو تجاوز متوقع للموازنة.
٦. مراجعة الممارسات والقواعد المحاسبية المتبعة في المؤسسة بشكل دوري، وضمان وجود آليات رقابة داخلية، وفصل للصلاحيات في المؤسسة لخدمة أهداف المؤسسة المالية، وضمان نزاهة المؤسسة وشفافيتها.

٧. متابعة عملية التدقيق الخارجي والداخلي، والتأكد من تنفيذ عملية التدقيق في الوقت المناسب.
٨. تحضير التقارير الداخلية الدورية للمؤسسة، والتقارير المالية المطلوبة من الممولين.
٩. تحضير البيانات المالية السنوية وتزويدها للمدقق الخارجي.
١٠. المراجعة والموافقة على أعمال المحاسب المذكورة أعلاه.
١١. التأكد من إتباع القواعد والممارسات المطلوبة كافة من الممولين في الأمور المالية
١٢. مراقبة عملية الشراء والتوريدات والتأكد من موافقتها مع بنود دليل التوريدات.

ملاحظة - الكثير من الأعمال الموكلة إلى المدير المالي يمكن إحالتها إلى المدقق الداخلي (إن وجد). وهنا ننصح المؤسسات الصغيرة، التي لا تستطيع إضافة قسم للتدقيق الداخلي بسبب التكلفة التي قد تتكبدها أن تجتمع معاً لبدء مثل هذا القسم الذي يقدم خدماته لأكثر من مؤسسة في الوقت ذاته. إن في ذلك ضماناً للشفافية والنزاهة في تلك المؤسسات، وفيه ترتفع درجة الثقة في المؤسسة وإجراءاتها مما قد يريح الكثير من المانحين، ويدفع بهم لزيادة حجم الدعم للمشاريع التنموية التي تشرف على تنفيذها تلك المؤسسات.

## ٣,٤ إدارة النقد والبنوك):

### ٣,٤,١ تعليمات عامة خاصة بالإدارة النقدية:

تعتبر إدارة النقد والبنوك من أكثر الأمور حساسية و مساءلة، لذا فإنها تستلزم إجراءات الضبط والرقابة التالية:

- ❖ لا يجوز لأحد استلام النقد غير الموظف المخول باستلام النقد والشيكات
- ❖ لا يجوز خلط الأموال الشخصية لأمين الصندوق مع أموال المؤسسة
- ❖ يجب حفظ النقد والشيكات في مكان آمن (خزنة إن أمكن)، وتكون الخزانة مثبتة في مكان لا يسمح بنقلها، أو سهولة الوصول إليها .
- ❖ يجب إيداع النقد المتوفر لدى أمين الصندوق بالبنك، حسب سياسة الإيداع المشار إليها في إدارة النقدية، مع الحصول على سند إيداع من البنك، والاحتفاظ بقسيمة الإيداع مع المستندات الثبوتية للمبلغ المستلم.
- ❖ لا يجوز صرف أي مبلغ يزيد عن ٥٠ دولاراً (أي ما يعادل ٢٠٠ شيكل) إلا بشيك، ويتم تحديد المبلغ حسب حجم عمل المؤسسة.
- ❖ فصل مهام أمين الصندوق عن مهام المحاسب (المسؤول المالي).
- ❖ يجب استدراج عدة توقيعات على الشيكات، كما هو موضح في المحاسبة على المصروفات.
- ❖ يحظر على أي من المخولين بالتوقيع التوقيع على أي شيك دون استكمال جميع البيانات على الشيك.
- ❖ يجب تسطير الشيكات للمبالغ التي تزيد عن حد معين؛ (٢٠٠٠ دولار أمريكي مثلاً)
- ❖ يجب الاحتفاظ بالشيكات الملقاة في دفاتر الشيكات، وتسجيلها ضمن سجل حركة الشيكات.
- ❖ يجب طلب دفتر الشيكات رسمياً بعد توقيع المخولين على الطلب، وتفويض شخص محدد رسمياً باستلام دفاتر الشيكات من البنك، والاحتفاظ بها في مكان أمين، وتوقيع إقرار بمسؤوليته عند ضياع أي شيك من الدفاتر، كما يجب إبلاغ البنك بإيقاف صرف الشيكات المفقودة.
- ❖ يجب تحديد الأشخاص المخولين بالحصول على حركة حساب المؤسسة من البنك بكتاب رسمي، تعطى منه

نسخة للبنوك ذات الصلة موقعة وفق الأصول

- ❖ يجب الاحتفاظ بدفاتر الشيكات المنتهية في مكان آمن، لفترة لا تقل عن ٥ سنوات.
- ❖ إعداد التسويات البنكية شهرياً على الأقل أو أسبوعياً حسب حجم حركات الشيكات لدى المؤسسة، وإجراء التسويات اللازمة.

### ٣,٤,٢ المقبوضات النقدية:

فيما يلي القواعد الخاصة بالمقبوضات النقدية:

- ❖ يقوم أمين الصندوق باستلام المبالغ النقدية من مصادرها المختلفة حسب نشاط المؤسسة.
- ❖ يجب على أمين الصندوق إصدار مستند قبض لكل عمليات القبض الخاصة بالنقد بنسختين مستخدماً النظام المحاسبي المحوسب (إن وجد) ومستند قبض يدوي بثلاث نسخ.
- ❖ يجب إرفاق المستندات الضرورية مع مستند القبض.
- ❖ يجب على المسؤول المالي (المحاسب) القيام بإثبات المبالغ المقبوضة في سجل الإيرادات وحسب الحسابات المخصصة وبنود الموازنة.
- ❖ يجب الاحتفاظ بالنقد في مكان آمن وإيداعه في البنك أولاً بأول .
- ❖ يجب على أمين الصندوق القيام بإيداع الموجود النقدي في البنوك المحددة بعد تدقيقها من قبل المسؤول المالي (المحاسب)
- ❖ يقوم المحاسب بتسجيل عمليات الإيداع بناء على فيشه الإيداع البنكي في الحسابات المخصصة.
- ❖ يجب القيام بعمل وثيقة تأمين للتأمين على النقد في الصندوق وأثناء النقل إذا كانت المبالغ متكررة وكبيرة وتستدعي ذلك
- ❖ في حالة وجود ظروف قاهرة تستدعي عدم القيام بإيداع الموجود النقدي يومياً (عدم القدرة للوصول إلى البنك) يجب إعلام رئيس الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي بذلك مع أخذ الاحتياطات اللازمة، ويجب إيداع الموجود النقدي في اليوم التالي.

### ٣,٤,٣ صندوق المصاريف النثرية:

يعتبر صندوق المصاريف النثرية عبارة عن الإحتفاظ بمبلغ نقدي مناسب صغير نسبياً لدفع النفقات الصغيرة والمتكررة، مثل: الضيافة، والغاز، والمواصلات المحلية، والبريد، والمشروبات (القهوة والشاي، والسكر، وما شابه ذلك)، ومواد النظافة، ومصروفات أخرى. ويكون لصندوق النثرية عادة سقف (١٠٠٠ شيكل مثلاً)، كما يكون هناك سقف للدفعة الواحدة منه (٢٠٠ شيكل مثلاً)، ويعاد تعويض صندوق النثرية بالمبلغ الذي صرف منه ليعود رصيده إلى السقف من جديد.

## وفيما يلي القواعد الخاصة بإدارة صندوق المصاريف الثرية:

- ❖ يتم إيداع مبلغ صندوق الثرية في عهدة المساعد/ة الإداري/ة، بموجب رسالة من مجلس الإدارة.
- ❖ يتم إصدار دفعات صندوق الثرية من الحساب البنكي العام للمؤسسة، بموجب شيك، لتفادي الاحتفاظ بأكثر من صندوق ثرية في المؤسسات الأهلية.
- ❖ يجب ألا يزيد سقف الدفعة الواحدة التي يمكن دفعها من صندوق الثرية عن ٥٠ دولاراً، أو ما يعادلها بالعملة المحلية (٢٠٠ شيكل)، أو أي قيمة يحددها مجلس الإدارة في المؤسسة.
- ❖ يتم تسوية حسابات المشاريع من صندوق الثرية في كل مرة يتم استعاضتها من الحساب العام (تحدد مصاريف صندوق الثرية الخاصة بالمشاريع، ويتم تحويل قيمتها من حسابات هذه المشاريع إلى الحساب العام قبل الشروع في الاستعاضة التالية).
- ❖ يمنع تجزئة الدفعات من أجل عدم تجاوز سقف الدفعة المحدد.
- ❖ إذا اقتضت الضرورة تجاوز سقف الدفعة، يجب الحصول على إذن خطي من المستوى الإداري المناسب (المدير التنفيذي). ويفضل الامتناع عن ذلك والاعتماد على الدفع بالشيكات في معظم الأحيان.
- ❖ تحدد نقطة إعادة تعويض الصندوق عند وصول رصيد الصندوق إلى نسبة معينة من السقف (٢٠٪)، حيث يتم إعادة المبلغ المصروف إلى الشخص المسؤول عن صندوق الثرية.
- ❖ لا يتم الدفع من الصندوق إلا بموجب فواتير ضريبية رسمية. في حالة عدم توفر الفواتير الضريبية، بسبب طبيعة المصروف. ويجب القيام بإجراء بديل لتعزيز المبلغ المدفوع، كالحصول على سند قبض بالحد الأدنى، والذي -غالباً- ما يكون سند صرف صندوق الثرية. ويجب على إدارة المؤسسة الحرص على تقليص الحالات التي يتم الشراء فيها بدون فواتير إلى الحد الأدنى؛ مثل الشراء من بائع متجول، أو الشراء من تجار تجزئة صغار، كمشراء مشتريات نظافة. وفي حال عدم وجود سند قبض من الشخص المستفيد من المبلغ يجب استخدام نموذج إيصال صرف نقدي الخاص بصندوق الثرية، والذي يتم تصميمه داخلياً لدى المؤسسة.
- ❖ يراعى أن يكون نموذج الإيصال متسلسلاً ومن نسختين؛ نسخة الأصل تحفظ مع قائمة مصروفات صندوق الثرية والأخرى في الدفتر لأغراض التدقيق والمراجعة. وتعامل هذه الإيصالات مثل معاملة جميع الوثائق المالية.
- ❖ لا يجوز الخلط بين صندوق الثرية والإيرادات المقبوضة، بل يجب أن يتم الفصل بينهما، بحيث تودع الإيرادات المقبوضة في البنك، ويتم تعويض الصندوق النثري بواسطة شيك بنكي، يصرف باسم أمين الصندوق النثري.
- ❖ لا يجوز أن يختلط النقد الشخصي ونقد الصندوق النثري.
- ❖ لا يجوز لأمين الصندوق صرف عملات من الصندوق سواء لأغراض شخصية أو غير ذلك.
- ❖ جميع الدفعات من الصندوق النثري يجب أن تكون معززة بموافقة إدارية، حيث لا يجوز دفع أي مبلغ بدون توفر الموافقة الإدارية. والموافقة الإدارية يجب أن تكون مكتوبة، وللتسهيل ولتجنب كثرة المعاملات الورقية يمكن أن تكون تلك الموافقة عن طريق التوقيع على فاتورة الشراء من قبل الشخص المفوض (المدير التنفيذي).
- ❖ يجب الاحتفاظ بسجل للمصروفات الثرية.
- ❖ يقوم أمين الصندوق النثري بتسجيل الدفعات في سجل المصروفات الثرية أولاً بأول، والتأكد من الرصيد المتبقي قبل الصرف.
- ❖ عند وصول رصيد الصندوق النثري إلى نقطة إعادة التعويض. ويقوم أمين الصندوق بطباعة سجل المصروفات الثرية للفترة والتوقيع عليه، ويرفق معه جميع الفواتير بشكل متسلسل ومرتب.
- ❖ يراعى أن تكون جميع الدفعات من صندوق الثرية، وأن تصدر بموجب سند صرف خاص بصندوق الثرية.
- ❖ يقوم المحاسب بالتوقيع على سجل المصروفات الثرية كدليل على المراجعة.

- ❖ يقوم المحاسب بختم الفواتير والمستندات كافة بختم "مدفوع". ويحدد طبيعة المشروع ذات العلاقة بهذا المصروف أو ذاك.
- ❖ يقوم المحاسب بتحضير سند صرف رئيسي مقابل سندات صرف صندوق النثرية وشيك بقيمة المصروفات، ويتم إعادة المبلغ لأمين الصندوق النثري.
- ❖ يتم تسجيل المصروفات في الحسابات، حسب طبيعة المصروفات، وحسب المشاريع الخاصة بهذه المصروفات.

### ٣,٤,٤ العمليات البنكية ( الديداع والصرف ):

وفيما يلي القواعد الخاصة بإدارة العمليات البنكية:

- ❖ مجلس إدارة المؤسسة مفوض لفتح أو إغلاق أي حساب بنكي خاصة بحسابات المؤسسة.
- ❖ عدد الحسابات البنكية يجب أن ينسجم وطبيعة عدد المشاريع الحقيقية للمؤسسة، بالإضافة إلى الحساب العام للمؤسسة.
- ❖ ضرورة إغلاق الحسابات الجامدة مباشرة عند انتهاء المشروع.
- ❖ الحسابات البنكية الخاصة بالمنح يتم فتحها وإدارتها وفقاً للاتفاقية الموقعة مع الممول.
- ❖ يجب أن لا يقل عدد التوقيعات المجتمعة على أي شيك عن توقيعين توقيع أمين الصندوق «أ» وتوقيع مدير المؤسسة «ب»، أو من ينوب عنه حتى مبلغ ٥٠٠٠ دولار (خمسة آلاف دولار أمريكي).
- ❖ في حال زيادة المبلغ عن ٥٠٠٠ دولار يتطلب ثلاثة توقيعات. (توقيع أمين الصندوق كتوقيع أساسي «أ»، وتوقيع رئيس مجلس الإدارة، وتوقيع من يفوض بذلك).
- ❖ يجب أن تصرف الشيكات «للمستفيد الأول فقط»، دون استثناء.
- ❖ يجب الاحتفاظ بدفاتر الشيكات من قبل الشخص المفوض في مكان آمن ومغلق، وألا يسمح لغير الأشخاص المخولين بالوصول إليها.
- ❖ ضرورة الاحتفاظ بسجل خاص لدفاتر الشيكات، وأن يتم تحديث هذا السجل بشكل مستمر بالدفاتر التي تستهلك وتلك التي تضاف.
- ❖ يتم استخدام دفاتر الشيكات بشكل متسلسل حسب رقم الشيك، ولا يجوز استخدام أكثر من دفتر شيكات واحد للحساب نفسه في آن واحد.
- ❖ عند تحويل (صرف) مبالغ من عملة إلى أخرى، يجب الحصول على أسعار التحويل من جهة رسمية، و يجب أن يتم ذلك بأشراف المستوى المالي المناسب، ويفضل أن يتم ذلك عن طريق البنوك دون أن يقوم به المحاسب أو أمين الصندوق.
- ❖ تتصح المؤسسات باستخدام حساب بنكي خاص لدفع الرواتب. يتم تمويل الحساب مرة كل شهر بقيمة صافي الرواتب الظاهرة على كشف الرواتب الشهري. ثم يتم التحويل منه إلى حسابات الموظفين كما هو مثبت في سجلات المؤسسة، أو يتم سحب الشيكات على ذلك الحساب الخاص. إن في ذلك تسهيل لعمل التسوية البنكية في نهاية الفترة لهذا الحساب، كما ويسهل ذلك عملية تتبع الرواتب لضمان أنها دفعت بالكامل للموظفين المستحقين لها.
- ❖ تتصح المؤسسة باعتماد بنك واحد لفتح حساباتها كافة. وفي تركيز الحسابات في بنك واحد شفافية أكبر، كما أن ذلك يساعد على عدم كشف الحسابات في البنك الذي يعمل عادة على تغطية العجز في أحد الحسابات بالتحويل من رصيد حساب آخر، وفي ذلك تخفيض في مصاريف العمولات والفوائد البنكية.

### ٣,٤,٥ المقبوضات من خلال الحوالات وشيكات:

- ❖ تستلم الشيكات (إن وجدت) من قبل المحاسب بشرط أن تكون صادرة باسم المؤسسة وتودع في الحساب البنكي المخصص، على أن يتم اصدار مستند قبض محوسب أو يدوي (حسب الحالة) بالشيك متضمناً كافة تفاصيل الشيك، المصدرة للشيك.
- ❖ يتم إثبات عملية استلام الشيك وايداعه في النظام المحاسبي المحوسب أو اليدوي حسب الحالة حسب الجهة المصدرة للشيك.
- ❖ تستلم الحوالات سواء للحسابات البنكية للمؤسسة أو للحساب الخاص في البنوك وعلى المحاسب اصدار مستند قبض محوسب بالمبلغ متضمناً كافة تفاصيل الشيك،
- ❖ يتم إثبات عملية استلام الحوالات في النظام المحاسبي المحوسب أو اليدوي حسب الحالة حسب الجهة المصدرة للحوالة
- ❖ يتم استخدام أساس الاستحقاق المحاسبي في إثبات جميع الشيكات المستلمة أو التحويلات
- ❖ لا يجوز تجبير الشيكات المستلمة لأي جهة كانت بما فيها الدفع للموردين
- ❖ يتوجب على المحاسب القيام متابعة حركات الشيكات المودعة والقيام بعمل تسوية شهرية على الأقل لحسابات البنوك وإعداد قيود التسوية وإعداد تقرير للمدير العام حول تسويات البنوك

### ٣,٤,٦ المدفوعات من خلال الحوالات والشيكات:

- ❖ جميع المدفوعات يجب أن تتم بناء على مذكرة صرف موافق عليها حسب الأصول حسب إجراءات المصرفيات
- ❖ يجب أن تحرر الشيكات للمستفيد الأول
- ❖ على المحاسب (في حالة مدفوعات مشاريع ممولة من المانحين) الاحتفاظ بالشيكات المعدة للموردين في مكان آمن لحين تسليمها لمستحقيها
- ❖ يجب تسجيل جميع المدفوعات بشيكات باستخدام أساس الاستحقاق المحاسبي
- ❖ يقوم المحاسب (في حالة مدفوعات مشاريع ممولة من المانحين) بتحرير مستند صرف عند إجراء عملية الدفع موقع ومرفقاً من مذكرة الصرف ومختوم (مدفوع).
- ❖ على المحاسب متابعة حركة الشيكات المحررة للغير وإعداد مذكرة تسوية البنوك شهرياً وإعداد تقرير لمدير عام الوحدة
- ❖ في حالة التحويلات البنكية على المحاسب القيام بإعداد كتاب التحويل مستنداً إلى مذكرة الصرف وموقع من المخولين بالتوقيع وارساله إلى البنك والاحتفاظ بنسخ من الكتب المصدرة للبنك للاحتفاظ بها كمرفقات للقيود المحاسبية.

### ٣,٤,٧ جرد الصندوق:

- ❖ يجب القيام بجرد الصندوق في كل مرة يتم فيها طلب تعويض الصندوق، بالإضافة إلى القيام بجرد فجائي من وقت لآخر و يجب أن يكون الجرد موثقاً وموقعاً من قبل الشخص الذي قام بالجرد وأمين الصندوق النثري. ويتم الاحتفاظ بوثائق الجرد الموقعة حسب الأصول في ملف خاص لدى المحاسب.
- ❖ يتم تحميل أي فروقات في الصندوق لا يوجد لها ما يبررها لأمين الصندوق النثري.

## ٣,٤,٨ تسوية البنوك:

- ❖ ضرورة الحصول على الكشوف البنكية بشكل متسلسل على ألا يقل عن مرة واحدة شهرياً. ويجب التأكد من احتفاظ المؤسسة بكشف بنكي متسلسل يغطي العام بأكمله.
- ❖ يجب إعداد التسويات البنكية بشكل دوري شهرياً.
- ❖ تعد التسوية البنكية بعملة الحساب الأصلية.
- ❖ عند إعداد التسوية البنكية يجب الأخذ بعين الاعتبار الحسابات الجامدة.
- ❖ يجب إعداد التسويات البنكية وفقاً للنموذج المتعارف عليه مهنيًا، مرفق النموذج، والتي يتوجب أن تحتوي على المعلومات التالية:
  - اسم البنك والفرع.
  - رقم الحساب ونوعه.
  - رقم الحساب حسب السجلات المحاسبية "Account Code"
  - العملة.
  - تاريخ إعداد التسوية.
  - تاريخ التسوية «التسوية كما في.....»
  - الرصيد حسب كشف البنك.
  - الرصيد حسب السجلات.
  - بنود التسوية.
  - أسماء من أعد، وراجع، وأقر التسوية البنكية.
- ❖ ضرورة إرفاق صورة من كشف البنك الذي يظهر الرصيد البنكي، وكذلك صورة من كشف البنك حسب السجلات مع كل تسوية بنكية.
- ❖ عند إعداد التسويات البنكية، يجب مراجعتها وإقرارها من قبل أشخاص مختلفين، تحقيقاً لمبدأ فصل المهام الوظيفية (المدير التنفيذي و/أو أمين الصندوق في مجلس الإدارة).
- ❖ عند مراجعة التسويات البنكية من قبل الشخص المفوض، يجب أن تكون المراجعة دقيقة، وأن تشمل فحص بنود التسوية بشكل جيد، مع التركيز - بشكل خاص - على البنود العالقة لأكثر من فترة (إن وجدت).
- ❖ يمكن للمؤسسة طلب خدمة الحساب الإلكتروني من البنوك على أن لا تتجاوز صلاحية استخدامه عن الاطلاع على الحركات البنكية، والتحويل الداخلي (من حساب لآخر لحسابات المؤسسة فقط).

وفيما يلي الإجراءات التفصيلية لعملية إعداد التسويات البنكية مع الشخص المسؤول عن تنفيذ كل إجراء:

الشخص المسؤول	الإجراء
المحاسب	يحصل على الكشوفات البنكية الشهرية من البنك.
	يقوم بإعداد التسوية البنكية لكل حساب بنكي مستخدماً نموذج التسوية البنكية وذلك خلال أسبوع من انتهاء الشهر.
	يوقع التسوية البنكية تحت «أعدت من قبل».
	يقوم بإعداد سندات قيد بالمبالغ التي ظهرت في التسوية البنكية، ولم يتم تسجيلها مثل الحوالات البنكية، والمصاريف البنكية وأية أخطاء في التسجيل ويقوم بإرفاق صورة عن الجزء من كشف البنك المعزز لسند القيد.
	في حالة وجود شيكات عالقة في التسوية البنكية لمدة تزيد عن ستة أشهر يقوم بإعداد سند قيد لإرجاع قيمة الشيكات العالقة إلى النقد في البنك، وتسجيلها كذمة على المؤسسة كما يلي:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• من ح/البنك</li> <li>• إلى ح/الدائنين</li> </ul>
	يقوم بتحضير رسالة إلى البنك بأية أخطاء ارتكبت من قبل البنك.
	يقوم بإرسال التسوية البنكية وسندات القيد للشهر الحالي مع التسوية للشهر الماضي إلى المدير العام، وتزويده بإيضاحات وتفسيرات عن أية مبالغ غير مسجلة في التسوية البنكية للشهر الحالي بالنسبة للأشهر السابقة.
المدير العام	يراجع التسوية البنكية وسندات القيد ويوقعها. وتشمل عملية المراجعة ما يلي:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مطابقة رصيد البنك حسب التسوية مع كشف البنك.</li> <li>• مطابقة رصيد السجلات مع كشف الأستاذ العام.</li> <li>• التأكد من الدقة الحسابية للتسوية.</li> <li>• مقارنة التسوية للشهر السابق مع تسوية الشهر الحالي، ومراجعة المبالغ العالقة لفترة طويلة.</li> <li>• مراجعة المبالغ المتكررة في التسوية البنكية، والتأكد من طبيعتها.</li> </ul>
المحاسب	يقوم بحفظ التسوية البنكية وكشف البنك في ملف التسويات البنكية.

### ٣,٤,٩ النماذج:

- كشف مصروفات صندوق النثرية
- مستند (إيصال) صرف نقدي (الصندوق النثري)
- مستند صرف صندوق النثرية
- مستند قبض نقدي يدوي
- مستند قبض شيكات
- كشف تسوية البنك

### ٣,٤,١ . التقارير:

- كشف مصروفات صندوق النثرية
- كشف تسوية البنوك
- كشف الأرصدة في البنوك حسب كل حساب

## نموذج كشف مصروفات صندوق النثرية (صندوق المصاريف النثرية)

الرقم	رقم سند صرف صندوق النثرية	التاريخ	البيان	المصروفات	الرصيد	سعر الصرف	المشروع	ملاحظات
١			رصيد بداية الفترة					
٢								
٣								
٤								
٥								
٦								
٧								
٨								
٩								
١٠								
١١								
١٢								
١٣								
١٤								
١٥								
١٦								
١٧								
١٨								
١٩								
٢٠								
٢١								
٢٢								
٢٣								
٢٤								
٢٥								
			الإجمالي					
								رصيد أول الفترة
								المصروفات
								رصيد نهاية الفترة

اسم المؤسسة: \_\_\_\_\_

التاريخ: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

مستند ( إيصال ) صرف نقدي (صندوق النثرية) رقم ( \_\_\_\_\_ )

المبلغ

اسم المستلم /-----

مبلغ وقدره بالكلمات :------

وذلك عن:-----

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

رقم المشروع/ البرنامج	
اسم المشروع/ البرنامج	

اسم المؤسسة: \_\_\_\_\_

التاريخ : ----/----/----

سند صرف صندوق النثرية ( اجمالي ) رقم (-----)

المبلغ

يصرف إلى /-----

مبلغ وقدره بالكلمات :-----

وذلك عن :-----

توقيع أمين صندوق النثرية :-----

توقيع أمين الصندوق :-----

اسم المؤسسة

كشف تسوية البنك

البنك: _____
الفرع: _____
رقم الحساب:
نوع الحساب:
العملة:

رقم الحساب: _____
رقم التسوية البنكية:
التاريخ:

حسب كشف البنك	حسب الدفاتر	
-	-	الأرصدة بنود التسوية الشيكات العالقة (غير المصروفة)* تاريخ الاستحقاق: _____ رقم الشيك: _____ رقم سند الصرف: _____ الإيداعات غير المسجلة في الدفاتر. (الوصف). الإيداعات غير المسجلة في البنك. (الوصف). فوائد وعمولات بنكية (مدينة/ دائرة). أخطاء (الوصف). الرصيد المعدل

إعداد

موافقة

\* يجب إرفاق جدول إذا كان عدد البنود أكثر من ٣.

اسم المؤسسة:

مثال على كشف تسوية البنك:

البنك: العربي	رمز الحساب: ١١٠١٠٠٣
رقم الحساب : ١٢٧٨٨٩٧٦	الشهر: حزيران ٢٠١٥
نوع الحساب: جاري	التاريخ: ٢٠١٥-٧-٣
العملة : دولار أمريكي	

حسب كشف البنك	حسب الدفاتر													
٨٦,١٦٠	٧٩,٢٢٠	الأرصدة بنود التسوية ١. الشيكات العالقة (غير المصروفة)*												
		<table border="1"><thead><tr><th>رقم سند الصرف</th><th>رقم الشيك</th><th>تاريخ الاستحقاق</th></tr></thead><tbody><tr><td>٧٩٤</td><td>١١١</td><td>٢٠١٥-٦-٢٠</td></tr><tr><td>١٠١١</td><td>٧١٢</td><td>٢٠١٥-٦-٢٣</td></tr><tr><td>٩٩٩</td><td>٢٥٢</td><td>٢٠١٥-٦-٣١</td></tr></tbody></table>	رقم سند الصرف	رقم الشيك	تاريخ الاستحقاق	٧٩٤	١١١	٢٠١٥-٦-٢٠	١٠١١	٧١٢	٢٠١٥-٦-٢٣	٩٩٩	٢٥٢	٢٠١٥-٦-٣١
رقم سند الصرف	رقم الشيك	تاريخ الاستحقاق												
٧٩٤	١١١	٢٠١٥-٦-٢٠												
١٠١١	٧١٢	٢٠١٥-٦-٢٣												
٩٩٩	٢٥٢	٢٠١٥-٦-٣١												
(١,٢٠٠)	٥,١٦٠	٢. الإيداعات غير المسجلة في الدفاتر. حوالة من المانحين.												
٢,٢٢٠		٣. الإيداعات غير المسجلة في البنك. إيداع ثمن دوريات.												
٢٨٠	٣,٢٠٠	٤. فوائد وعمولات بنكية (مدينة/دائنة).												
	(١٢٠)	٥. أخطاء (الوصف).												
٨٧,٤٦٠	٨٧,٤٦٠	الرصيد المعدل												

إعداد
المحاسب

موافقة
المدير العام

إسم المؤسسة :

تقرير كشف أرصدة البنوك كما هي بتاريخ / /

اسم البنك	رقم الحساب	نوع الحساب	العملة	الرصيد	الرصيد بالعملة الأساسية

المحاسب -----

اسم المؤسسة					
مستند قبض نقدي يدوي			التاريخ -----/-----/-----		
رقم المستند :			Amount المبلغ		
وصلنا من السيد \ السادة :		سعر الصرف	عملة	مبلغ	
لاستخدام المحاسبة		مبلغا وقدره			
	المشروع		ملاحظات	المبلغ	البند
	مركز التكلفة				

امين الصندوق:

مسؤول الشؤون المالية (المحاسب):

مرفقات:

اسم المؤسسة				
		التاريخ -----/-----/-----		
مستند قبض شيكات				
رقم المستند		Amount المبلغ		
وصلنا من السيد/السادة:		سعر الصرف	عملة	مبلغ
لاستخدام المحاسبة		مبلغاً وقدره		
المشروع		ملاحظات	المبلغ	البند
مركز التكلفة				
ملاحظات	تاريخ الاستحقاق	رقم الشيك	البنك	المبلغ

أمين الصندوق:

مسؤول الشؤون المالية (المحاسب):

مرفقات:

## ٣,٥ اليرادات:

### ٣,٥,١ الإعراف باليرادات:

- ❖ تحصل المؤسسة على التمويل من ريع/عوائد تقديم خدماتها للمستفيدين وفي هذا السياق يتوجب على كل مؤسسة أن تحدد مصادر الدخل من ريع الخدمات وقيمة الحد الأدنى من المبلغ الذي سيحصل مقابل كل خدمة. فعلى سبيل المثال:
- تحصل المؤسسة على ريع بدل استخدام قاعة المؤسسة على أن لا تقل أجرة الساعة (مثلاً عن عشر دولارات للساعة الواحدة) ما لم يستثن من ذلك بقرار مجلس الإدارة
- تسعى المؤسسة للحصول على ريع بدل تقديم خدمة علاج طبيعى، على أن لا تقل أجرة الجلسة عن خمس دولارات) ما لم يستثن من ذلك بقرار مجلس الإدارة
- ❖ التمويل من عوائد رسوم العضوية: يقرر مجلس الإدارة الحد الأدنى لرسوم العضوية، مثلاً عشر دولارات سنوياً، بحيث تبدأ سنة العضوية من بداية أول كانون ثاني وتنتهي في نهاية كانون أول من كل سنة.
- ❖ اليرادات من المنح والمساعدات سواء النقدية أو العينية أو الدفع مقابل الخدمات.

### ٣,٥,٢ إثبات اليرادات:

- ❖ تعتبر اليرادات الأساس الذي يسير المؤسسة، ويضمن بقائها واستمراريتها. والنقاط التالية تمثل الإجراءات الرقابية على اليرادات. لذا يستند نظام الرقابة على العوائد والمتحصلات من خلال عملية الفصل في الواجبات والصلاحيات. ونظراً لمحدودية الأفراد العاملين في القسم المالي في المؤسسة فإنه، ومن أجل مصلحة العمل وضمن الشفافية، يمكن الاستعانة بالموظفين الإداريين لتسهيل عمل القسم المالي، وتبعاً لذلك فإنه ينبغي الفصل بين الواجبات التالية:
- ١. الشخص الذي يستلم النقد السائل يجب أن يكون غير الشخص الذي يستلم الشيكات، أو أي نوع من الحوالات.
- ٢. يجب أن يكونا -أيضاً- خلاف الشخص الذي يقوم بالتسجيل في الدفاتر بشكل عام.
- ٣. وبالمثل يجب أن يكون هؤلاء الأشخاص خلاف الشخص الذي يتعامل مع البنوك.
- ٤. يمنع قبض أية مبالغ دون إصدار سند قبض رسمي مسبق التقييم، من ثلاث نسخ (الأصل للعضو/الدافع / المتبرع، وصورة للحسابات، وصورة تبقى بالدفتر لأغراض المراجعة) ويجب تسليم النسخة الأصلية للدافع، ولا يجوز الاحتفاظ بها لأي سبب.
- ❖ يجب أن يعبأ السند بشكل واضح، على أن يحتوي جميع ما سبق ذكره، (التاريخ، واسم الدافع، والمبلغ، ونوع اليراد، ونوع العملة، واسم المستلم، وتوقيعه بالاستلام). وفي حال إلغاء السند بعد إصداره/كتابته/يجب الاحتفاظ بالنسخ الثلاث؛ (الأصل، و الصورتين) في ملفات الحسابات، ويختم الأصل والصورتين بختم (لاغي). وأما في حال إلغائه بعد تسجيله فلا يتم ذلك إلا من خلال قيد محاسبي، يوضح سبب الإلغاء، و بموافقة المدير المالي خطياً.
- ❖ عند القبض بشيكات يجب تسجيل رقم الشيك واسم البنك المسحوب عليه وتاريخ التحصيل: ولا يجوز تغيير الشيكات المستلمة، ويجب أن يختم خلف شيك بختم المؤسسة. ويؤمن تطبيق الإجراء أن سياسات البنوك لا تسمح بتغيير شيكات صادرة لمصلحة الشخصيات الاعتبارية، ولا تقبل إيداع الشيك في حساب المؤسسة بدون ختم المؤسسة خلف الشيك.

- ❖ في حال القبض بشيكات مجيرة يختم خلف الشيك بختم المؤسسة، ويجب تصوير الشيك من الجهتين قبل إيداعه، ويجب الحصول على توقيع الدافع على سند القبض، بما يفيد مسؤوليته في حال عدم التحصيل، أو نشوب أية مشاكل بخصوص الشيك.
- ❖ على المحاسب/ة أن ت/يقوم بمراجعة تسجيل السندات في سجل الحركة اليومية للنقد والشيكات، ومطابقة أرصدة النقد يوميا، وإيداع النقد المتوفر لديه بالبنك في اليوم نفسه أو في اليوم التالي. ويجب عليه/عليها/ الاحتفاظ بالسندات في مكان آمن لمدة لا تقل عن ٥ سنوات.
- ❖ يجب اثبات جميع الإيرادات المقبوضة سواء من خلال شيكات أو حوالات بنكية أو نقدية في حساب الإيراد المخصص وحسب مركز التكلفة وحسب هيكل الحسابات وفق أساس الاستحقاق المحاسبي.

### ٣,٥,٣ نماذج الإيرادات:

مدرجة ضمن المنح والمساعدات وإدارة النقدية

### ٣,٥,٤ تقارير الإيرادات:

مدرجة ضمن التقارير المالية

### ٣,٦ المنح والمساعدات:

#### ٣,٦,١ الاعتراف بالمنح والمساعدات:

- ❖ تحصل المؤسسة على التمويل من منح و تبرعات داخلية وخارجية (نقدية وعينية) ما لم تكن هذه المنح مشروطة بشروط تتنافى وقيم وأهداف المؤسسة بما يتماشى مع مبدأ أولويات التنمية في مدونة السلوك.
- ❖ يتم الاعتراف بالمنح والمساعدات كإيرادات سواء نقدية أو عينية أو على شكل أصول.

#### ٣,٦,٢ إثبات المنح والمساعدات:

من أجل تنفيذ أفضل القواعد المتعلقة بمصادر الدخل وتسجيلها وأكثر الطرق عدالة في تبيان النشاط، يتوجب على المؤسسة إتباع الخطوات التالية:

- ❖ تهدف المحاسبة على الإيرادات إلى تطبيق الإجراءات المحاسبية في تسجيل الإيرادات بناء على القواعد المحاسبية المتعارف عليها «دولياً»، والتي تقضى بالاعتراف بالإيراد عند تحققه بغض النظر عن التحصيل النقدي. وتسجل في النظام المالي (السجلات المحاسبية) بالشكل التالي:

من ح / منح مستحقة القبض

إلى ح / الإيرادات مقيدة

❖ يتم تحديد نوع القبض، ثم تستلم الإيرادات من خلال سندات قبض نظامية مسبقة التقييم و متسلسلة بواسطة قسم الشؤون المالية. ويحدد شكل النقد على النحو التالي:

- حوالة بنكية
- شيكات
- مبالغ نقدية

❖ عند استلام المساعدات على شكل حوالة بنكية يتوجب إصدار سندات القبض بثلاث نسخ أصلية للدافع، وصورة للحسابات، وأخرى تبقى بالدفتر لأغراض المراجعة والتدقيق. ويجب أن يحتوي سند القبض على: التاريخ، واسم الدافع، والمبلغ، ونوع الإيراد، ونوع العملة، ورقم الحساب المستلم، واسم المستلم، وتوقيعه بالاستلام، والتوجيه المحاسبي على السند. مع التأكيد على إصدار رسالة شكر، كما هو مرفق. ويتم التسجيل كما يلي:

من /ح/ إيرادات مقيدة

إلى /ح/ إيرادات مستحقة الدفع

من /ح/ البنك

إلى /ح/ الإيرادات

❖ عند استلام المساعدات على شكل شيكات بنكية يتوجب إصدار سندات القبض بثلاث نسخ أصلية للدافع، وصورة للحسابات، وأخرى تبقى بالدفتر لأغراض المراجعة والتدقيق. ويجب أن يحتوي سند القبض على: التاريخ، واسم الدافع، والمبلغ، ورقم الشيك، ونوع الإيراد، ونوع العملة، واسم المستلم، وتوقيعه بالاستلام، والتوجيه المحاسبي على السند. ويتم إيداع الشيكات في اليوم التالي لمنع ضياع أو سوء استخدام الشيكات، وضمان التحصيل في أقرب فترة ممكنة، بما يخدم حركة التدفق النقدي. ويتوجب إصدار رسالة شكر للتأكيد على استلام المبلغ. و يتم تسجيله كالتالي:

من /ح/ صندوق الشيكات

إلى /ح/ الإيرادات

❖ في حالة استلام المساعدات على شكل مبالغ نقدية يتوجب إصدار سندات بثلاث نسخ أصلية للدافع، وصورة للحسابات، وأخرى تبقى بالدفتر لأغراض المراجعة والتدقيق. يجب أن يحتوي سند القبض على: التاريخ، واسم الدافع، والمبلغ، ونوع الإيراد، ونوع العملة، واسم المستلم، وتوقيعه بالاستلام، والتوجيه المحاسبي على السند. وتجمع المبالغ في كشف كما هو مرفق، يوضح مصدر الإيراد حسب السياسات المعمول بها، وتحفظ في صندوق النقدية حتى يودع في الحساب البنكي يوميا. ويتم إضافة فيشة الإيداع البنكي لكشف الإيرادات وصورة سند القبض الرئيسي في ملف العوائد النقدية بعد إتمام عملية تسجيل القيود اللازمة. ويجب عمل تسويات بنكية دورية (يومية، أو أسبوعية، أو شهرية) لمطابقة الأرصدة والتأكد من أن الأيداعات تتم في تاريخ سند القبض، أو في اليوم الذي يليه مباشرة. و يتم تسجيل الحركة كالتالي:

من /ح/ الصندوق النقدي

إلى /ح/ الإيرادات

من /ح/ البنك

إلى /ح/ الصندوق النقدي

### ٣,٦,٣ إجراءات متابعة الإيرادات من الجهات المانحة:

من أجل تسهيل إجراءات المتابعة من قبل الجهات التخصصية (جمعية عمومية، مجلس إدارة، ممولين، جهات حكومية وغيرها) يتوجب على المؤسسة القيام بالإجراءات التالية:

- ❖ فتح حساب بنكي مستقل للمنحة إذا كانت اتفاقية المشروع تنص على ذلك.
- ❖ إذا كانت الاتفاقية لا تنص على فتح حساب بنكي مستقل للمنحة فيمكن للمؤسسة ايداع مبلغ المنحة في حسابها العام، بشرط الاحتفاظ بسجلات محاسبية منفصلة للمشروع عن الحساب العام، تسهل عملية التدقيق الداخلي والخارجي، والذي يسهل - بدوره - عملية إصدار التقارير المالية للجهة المانحة. وفي كل الأحوال، يجب أن تتأكد الإدارة المالية من إمكانية فصل العمليات الخاصة بكل منحة أو مشروع بشكل يسهل مراجعتها. وفي حالة تعذر القيام بذلك، يفضل فتح حساب بنكي فرعي لكل منحة.
- ❖ التأكد من أن الدفعة المستلمة تتطابق مع جدول الدفعات الذي يرد عادة في الاتفاقية. وفي حال وجود اختلاف يتعدى حدود العمولات البنكية المتعارف عليها، يجب على المؤسسة إصدار سند القبض بالمبلغ الفعلي، وإخبار الممول كتابياً. ويجب الاحتفاظ بنسخة من الرسالة الموجهة إلى الممول في الملف المخصص للمنحة. حتى يتم تسوية الأمور المتعلقة بقيمة الدفعات المحولة لحساب المؤسسة، ويجب إصدار سند قبض مختوم وموقع ومؤرخ للممول عند استلام كل دفعة (حسب كشف البنك)، مرفقاً مع رسالة شكر موقعة من المستوى الإداري المناسب، عادة رئيس مجلس الإدارة، أو المدير العام. ويتم الاحتفاظ بنسخة من الرسالة، ومن سند القبض في الملف المخصص للمنحة.
- ❖ التقيد ببنود الاتفاقية الموقعة مع الممول فيما يخص الفوائد المحققة على الحساب، حيث أن بعض الممولين يسمحوا باستخدام هذه الفوائد، والبعض الآخر يطلب إعادتها للممول. وفي حالة إمكانية الاستخدام، على المؤسسة أن تثبت القيد التالي في سجلاتها:

من ح/البنك

إلى ح/الإيرادات

- ❖ أما في حالة عدم إمكانية الاستخدام، فإن المبلغ يسجل على أنه التزام على النحو التالي:

من ح/البنك

إلى ح/الذمم المدينة (الممول، المانح)

- ❖ عند توقيع الاتفاقية مع الممول، يجب فتح ملف منفصل لكل منحة، ويتم الاحتفاظ بهذا الملف في مكان مغلق، ويقتصر استخدامه على المستوى الإداري المخول.
- يجب الإحتفاظ بسجل كامل لكل منحة، بحيث يتم الاحتفاظ بهذا السجل إلكترونياً، ويكون مربوطة مع النظام المحاسبي إذا أمكن. ويجب أن يحتوي السجل على المعلومات التالية:
  - اسم الجهة المانحة.
  - اسم المشروع الممول ووصفه.
  - المنطقة المستفيدة (من ناحية جغرافية).
  - رقم أو رمز الاتفاقية الموقعة (Agreement Reference).
  - تاريخ توقيع الاتفاقية بين الجهة المانحة والمؤسسة.

- مدة الاتفاقية.
  - مبلغ المنحة الذي تم الاتفاق عليه بالعملية الأصلية.
  - جدول بالدفعات المجدولة والتي يجب استلامها من المانح؛ وفقاً للاتفاقية.
  - شروط استحقاق الدفعات
  - موازنة المشروع
  - جدول بالدفعات المستلمة يبين مبلغ كل دفعة وتاريخ استلامها.
  - نسخ من سندات القبض التي بموجبها تم تسجيل المقبوضات.
  - نسخة من الاتفاقية الأصلية التي تم توقيعها بين المانح والمؤسسة.
  - نسخة من أي تعديل طرأ على الاتفاقية.
  - قائمة بالتقارير المالية التي يجب إرسالها إلى المانح حسب الاتفاقية، مع بيان تواريخ استحقاق هذه التقارير ونوعها.
  - نسخ من التقارير المالية المرسله للممول حول المنحة.
  - أي مستندات رسمية أخرى ذات علاقة، بالإضافة إلى المراسلات الخاصة بالمنحة.
- ❖ يجب استخدام ملف المشروع بشكل صحيح بحيث يتم:
    - حفظ الوثائق في الملف حسب تسلسلها الزمني دون خلط.
    - التأكد من إعادة المستندات إلى مكانها الصحيح بعد استخدامها.
- ❖ يجب على إدارة المؤسسة متابعة الأمور المالية المتعلقة بالاتفاقية بشكل دائم، والتي تتمثل بما يلي:
    - مدة الاتفاقية، بحيث يتم التأكد من الالتزام بالمدة المحددة، وإشعار الممول كتابياً قبل إنتهاء المدة بفترة كافية، في حالة الحاجة إلى التمديد.
    - جدول الدفعات التي يجب استلامها من المانح وفقاً للاتفاقية، بحيث يتم التأكد من طلب الدفعات في وقتها.
    - قائمة بالتقارير المالية التي يجب إرسالها إلى الممول حسب الاتفاقية، مع متابعة تواريخ استحقاق هذه التقارير ونوعها.
- يجب تقديم تقارير دورية إلى مجلس الإدارة حول وضع كل منحة. وكل تقرير يجب أن يوضح فيه ما يلي:
- الموازنة المخصصة لكل بند/نشاط
  - المصروفات الفعلية لكل نشاط
  - إجمالي الصرف لكل نشاط حتى تاريخ التقرير
  - الرصيد المتبقي
  - بيان فيما إذا كانت هنالك أية التزامات على الرصيد المتبقي
  - أية ملاحظات ضرورية أخرى

- ❖ يجب أن يكون كل تقرير مؤرخاً، ويبين الفترة التي يغطيها تجنباً لأي تكرار بين التقارير.
- ❖ يجب الاحتفاظ بنسخة من كل تقرير في ملف المنحة.
- ❖ يجب متابعة أداء كل مشروع، وقياس مدى تحقيق المشروع لأهدافه المحددة مسبقاً.

### ٣,٦,٤ إجراءات عامة حول الإيرادات العينية:

- ❖ كما هو معروف من سياسة تلقي الإيرادات لدى المؤسسة، فبعض هذه الإيرادات هي إيرادات عينية، وبالتالي يجب تسجيلها وفقاً للقيمة السوقية، وهي القيمة التي سيتم دفعها في الظروف العادية لشراء صنف معين، أو الحصول على خدمة معينة بالمستوى نفسه. ويتم التسجيل كما يلي:

من ح/الموجودات الثابتة  
إلى ح/ إيرادات مقيدة

و مع نهاية السنة المالية يتم تسجيل الآتي:

من ح/الاستهلاك  
إلى ح/الاستهلاك المتراكم

من ح/إيرادات مقيدة  
إلى ح/الإيرادات

### وفيما يلي الإجراءات الرئيسية للمنح العينية:

- ❖ يقوم الموظف المختص وعند استلام التبرعات العينية الملموسة، بأعداد نموذج استلام عيني يبين فيه ما يلي:
  - اسم الجهة المتبرعة وعنوانها.
  - اسم الصنف والماركة.
  - الوحدة.
  - الكمية.
  - حالة الصنف (جديد، مستعمل).
  - تاريخ الاستلام.
  - اسم المستلم والتوقيع.
- ❖ على المؤسسة إصدار كتاب استلام بالمواد وإرساله إلى الجهة المتبرعة، والاحتفاظ بنسخة منه في السجلات؛ وذلك بهدف التأكد من الكميات التي تم استلامها. مع التأكد على وصول نسخة للمحاسبة.
- ❖ على المؤسسة طلب مساعدة الجهة المتبرعة في تحديد قيمة المواد المتبرع بها وذلك عن طريق الحصول على نسخ من فواتير شراء هذه المواد. وفي حالة تعذر ذلك، على المؤسسة الاستعانة بمن يستطيع تقدير القيمة السوقية لهذه المواد.

- ❖ بعد تقدير قيمة المنحة العينية (حسب القيمة السوقية)، يجب تسجيلها محاسبياً كما ورد أعلاه.
- ❖ بالنسبة للتبرعات العينية غير الملموسة كالتبرع بتغطية فواتير سفر، أو التبرع بتوفير مكان إقامة حضور مؤتمر، فيجب تقدير قيمة هذه المساهمات، وتسجيلها وفقاً للإجراءات السابقة.
- ❖ الخدمات الممنوحة (منح على شكل خدمات): في حال استلام المؤسسة منح بشكل خدمات (كمتطوعين)، وفي حال توفر الشروط التالية يجب أن تسجل كإيرادات منح، وكأصل أو مصروف، بناءً على نوع الخدمة الممنوحة (ذلك في حال أن هذه الخدمة الممنوحة تؤدي إلى إنشاء أو تطوير أصل، غير النقد).
- ✓ أن المؤسسة تحتاج إلى شراء هذه الخدمة في حال عدم تقديمها من خلال منحة.
- ✓ أن هذه الخدمة تحتاج إلى مهارات خاصة.
- ✓ أن يتم تقديم الخدمة من أفراد يمتلكون تلك المهارات.
- ❖ الخدمات الممنوحة يجب أن تظهر كإيرادات من منح، ويجب أن تظهر حسب قيمتها العادلة في تاريخ الحصول على المنحة.
- ❖ المعدات والأجهزة الممنوحة: المعدات والأجهزة الممنوحة تسجل حسب قيمتها العادلة (القيمة السوقية كما ورد تعريفها أعلاه) في تاريخ الحصول على المنح. وإذا اتفق مع الجهة المانحة على مدة استعمال الأصول يجب أن تسجل كمنح مقيدة، والتي يعاد تصنيفها كمنح غير مقيدة بعد مرور الوقت المحدد. وفي حالة عدم وجود مثل تلك القيود، تسجل المعدات والأجهزة كإيرادات غير مقيدة.
- ❖ بضائع وتجهيزات ممنوحة: المواد والأصول الأخرى التي تحصل عليها المؤسسة كمنح يجب أن تسجل وتظهر في البيانات المالية، حسب قيمتها العادلة (القيمة السوقية، كما ورد تعريفها أعلاه) في وقت الحصول على المنحة.

## نماذج المنح والمساعدات:

- رسالة شكر وتأكيد استلام المنحة
- كتاب استلام منح عينية موجهة للجهة المانحة
- تقارير المنح والمساعدات
- تقرير استلام منح عينية

## نموذج رسالة شكر وتأكيد استلام منحة من الممول

التاريخ:

اسم المسؤول في المؤسسة المانحة:

المسمى الوظيفي:

العنوان:

الموضوع: استلام منحة

تحية طيبة وبعد،

نشكركم على تحويل الدفعة رقم (-----) بقيمة: \_\_\_\_\_ التي تسلمناها في الحساب  
البنكي الخاص بالمشروع حساب رقم ----- بتاريخ ----- كما نرفق لكم سند القبض  
رقم ----- بالمبلغ المستلم.

وتقبلوا فائق الاحترام

الاسم والتوقيع

-----

اسم المؤسسة

تقرير استلام منح عينية

التاريخ:

إلى: ( \_\_\_\_\_ اسم المسؤول \_\_\_\_\_ )

عناية/ السيد/ة ( \_\_\_\_\_ ) حفظه/الله

من: أمين المخازن (الشخص المخول بالاستلام)

الموضوع: استلام تبرعات عينية

تحية طيبة وبعد،

لقد قمنا بإستلام المواد التالية كما هي موضحة بالجدول أدناه من مؤسسة ( \_\_\_\_\_ ) كتبرعات عينية.

الرقم	الصنف	الوحدة	إجمالي الكمية المستلمة	حالة الكمية المستلمة	ملاحظات
1					
2					
3					
4					
5					

الاسم والتوقيع -----

## كتاب استلام منح عينية موجه للجهة المانحة

التاريخ:

اسم المسؤول في المؤسسة المانحة:

المسمى الوظيفي:

العنوان:

الموضوع: استلام تبرعات عينية

تحية طيبة وبعد،

نود شكر مؤسستكم على المساعدة التي قدمتموها لمؤسستنا، والمتمثلة في الأصناف الواردة في الجدول التالي والتي تم استلامها

بتاريخ -----

الرقم	الصنف	الوحدة	الكمية المستلمة	ملاحظات

وتقبلوا فائق الإحترام

الاسم والتوقيع -----

## ٣,٧ المصروفات:

### ٣,٧,١ الاعتراف بالمصاريف:

تصنف المصاريف من حيث توقيت الاعتراف بها إلى مصاريف تشغيلية ومصاريف رأسمالية (مشتريات أصول).

### أولاً: المصروفات الرأسمالية (الموجودات الثابتة).

تعرف المصروفات الرأسمالية بأنها شراء سلع ملموسة تزيد قيمتها عن مبلغ يحدده المجلس، وفقاً للظرف الخاصة بالمؤسسة (أي مبلغ يزيد عن ١٠٠ دولار تتم رسمته، وغير ذلك. فهو مصروف إيرادي لا يرسل، بل يحمل للفترة). وتزيد فترة الانتفاع بها عن سنة في آن واحد، وتشمل عموماً مايلي:

أجهزة. أراضي. أثاث. معدات. إنشاءات. تحسينات في المأجور. برمجيات. سيارات وغير ذلك.

### ثانياً: المصروفات الجارية (البرامجية والعامة)

وهي عبارة عن المصروفات الاعتيادية للمؤسسة والتي ترتبط بوجود برامجها وأنشطتها. ومن الأمثلة على هذه المصروفات ما يلي:

- الرواتب والأجور.
- الإيجارات.
- المواصلات.
- الصيانة.
- النظافة.
- الكهرباء
- المياه
- المحروقات والغاز.
- الاتصالات.
- الضيافة.
- السفر.
- التدريب.
- الخدمات المهنية (تدقيق، استشارات... الخ).
- وغير ذلك من المصروفات التي تساعد على تنفيذ البرامج وأنشطتها.

### ٣,٧,٢ السياسات المالية المتعلقة بالمصروفات:

- ❖ يجب أخذ موافقة الإدارة قبل الصرف، ويجب التمييز بين الصرف والدفع، إذ أن الصرف يعني ترتيب الالتزام المالي على المؤسسة، وأما الدفع فيعني تسديد قيمة هذا الالتزام.
- ❖ بالنسبة للمصروفات الدورية المتعارف عليها كالإيجارات، والهاتف، والمياه، والرسوم، فإنها - بحكم طبيعتها - لا تحتاج إلى موافقة على الصرف، بل تحتاج إلى مراجعة الإدارة وموافقتها على الدفع (التسديد).

- ❖ قبل الموافقة على الصرف، يجب التأكد من وجود موازنة كافية، والتأكد من الحاجة إلى المصروف. وتقع مسؤولية ذلك على عاتق إدارة المؤسسة، ويحدد الأشخاص وفقاً لذلك، (لتفادي تراكم العمل على مجلس الإدارة، يوصى بأن يكون المدير التنفيذي مخولاً بالموافقة على الصرف لسقف مالي محدد، مثلاً مبلغ (٥٠٠ \$ أو ما يعادلها بالعملة المحلية). ومن ثم يخوله مجلس الإدارة لتسهيل إجراءات تنفيذ الأنشطة.
- ❖ الموافقة على الصرف يجب أن تكون كتابية؛ وذلك عن طريق توقيع الإدارة على المذكرة المقدمة (مذكرة الصرف) من قبل الجهة التي طلبت الصرف، وكذلك على سند الصرف.
- ❖ يجب أن تكون المصروفات كافة معززة بفواتير ضريبية أصلية.
- ❖ يجب فحص الفواتير جيداً وتدقيقها حسابياً قبل الدفع.
- ❖ يجب الحصول على سندات قبض من المؤسسات والشركات، وعلى توقيع الأفراد، وصور بطاقات هويتهم، وأرقام هواتفهم إن أمكن.
- ❖ يتم الدفع بواسطة شيكات «للمستفيد الأول فقط»، أو بواسطة حوالات بنكية إلى حساب المستفيد مباشرة.
- ❖ عند إتمام الدفع، يقوم المحاسب بختم الفواتير المسددة والمعاملات المتعلقة بها كافة بختم مدفوع
- ❖ يجب تسجيل المعاملات أولاً بأول، ودون تأخير تجنباً لضياعها أو نسيانها.
- ❖ يجب مراعاة الدقة في توزيع المصاريف وتحميلها على المشاريع والموولين، والتأكد من وجود أساس تحميل معقول ومدعم مثل الوقت، والمساحة... الخ.
- ❖ تقضي سياسات بعض المولين أن تقوم المؤسسة بتسليمهم النسخ الأصلية من الفواتير والمعاملات، وهنا يجب على المؤسسة القيام بما يلي:
  - الحصول على كتاب من الممول بهذا الخصوص إن لم تنص اتفاقية التمويل على ذلك بشكل صريح.
  - تصوير المعاملة بشكل كامل مع الحرص الشديد على عدم فقدان أي من محتوياتها في أثناء التصوير ومن ختم الصورة بختم «الأصل أرسل للممول» وكتابة اسم الممول ومن ثم إعادة الصورة إلى مكانها في ملف المعاملات.
  - الحصول على توقيع الممول عند استلامه للمعاملات الأصلية وذلك تفادياً لأي مسؤولية على المؤسسة في حالة فقدان الأصل من قبل الممول.
- ❖ يجب أرشفة سندات الصرف أولاً بأول، والتأكد من احتوائها على كل المستندات المتعلقة، والتي يجب أن تشمل على الأقل ما يلي:
  - تقرير الاستلام (إذا كان مطلوباً).
  - الفاتورة.
  - موافقة الإدارة على الصرف.
  - صورة الشيك/الحوالة البنكية.
  - سند الصرف موقعاً حسب الأصول.
  - سند القبض (أو ما يحل محله مثل صورة الهوية... الخ).
  - نسخة من قرار الترسية على المورد (في حالة عروض الأسعار والعطاءات).

### ٣,٧,٣ الرقابة على المصروفات:

تعتبر الرقابة على المصروفات من بنود الرقابة المهمة، نظراً لأهمية تقنين المصاريف ودورها في استمرارية المؤسسة ونموها. وتمثل النقاط التالية نظام الضبط الداخلي على المصاريف:

١. لا يجوز الصرف إلا باستكمال المستندات المعززة للصرف كافة، وحسب تسلسل عملية الصرف، كما هي موضحة في بند المحاسبة على المصروفات. ولا يصدر سند الصرف إلا باستكمال التوقيعات الإدارية اللازمة على المستندات المؤيدة للصرف.
٢. لا يجوز الصرف إلا من خلال شيكات توضح اسم المستفيد ثلاثياً، والمبلغ كتابة، وتفقيطاً، وتاريخ استحقاق الشيك، وكتابة السبب على كعب دفتر الشيكات، وتصوير الشيكات قبل تسليمها للمستفيد ليوقع على الصورة بأنه استلم الأصل. (ويستثنى من ذلك المصاريف النقدية = التي تقل عن ٥٠ دولاراً أمريكياً).
٣. يجب تسطير الشيكات الصادرة بمبلغ أكثر من ٢٠٠٠ دولار أمريكي، بحيث تمر في المقاصة. ويجب التوقيع على الشيكات بأكثر من توقيع؛ (توقيعان من ثلاثة): أمين الصندوق (أساسي)، والرئيس، ومن يفوضه ثانوي.
٤. ختم سند الصرف بختم المؤسسة، وختم السند، وفواتير المورد بختم (دفع): لضمان عدم تكرار الدفع.
٥. فصل مهام مسك الصندوق عن مهام المحاسب.
٦. مطابقة أرصدة النقد في نهاية كل يوم لمعرفة أي مبلغ يكون قد صرف ولم يسجل.
٧. لا يجوز إلغاء سند الصرف بعد إصداره/كتابته. وفي مثل هذه الحالات يجب الاحتفاظ بالنسخ الثلاث (الأصل، والصورتين) في ملفات الحسابات. ويختم الأصل والصورتين بختم (لاغي). وأما في حال إلغائه بعد تسجيله فلا يتم ذلك إلا من خلال قيد محاسبي، يوضح سبب الإلغاء، وبموافقة المدير المالي خطياً.
٨. يجب على المحاسب الاحتفاظ بالسندات مدة لا تقل عن ٥ سنوات.
٩. المصاريف الاعتيادية الدورية؛ مثل: فواتير الكهرباء والمياه، والتلفونات كونها مصاريف دورية، لا تحتاج للطلب، ويكتفى بمذكرة الصرف وباقي المستندات المؤيدة للصرف، وكذلك المصاريف التي تقل عن ٢٥ دولاراً أمريكياً؛ نظراً لعدم الأهمية النسبية.

### ٣,٧,٤ إجراءات واثبات المصروفات :

عند استلام الفاتورة يتوجب على قسم المالية القيام بتسجيل المعاملة والتأكد مما يلي:

١. قانونية الفاتورة حسب المواصفات الواردة في عرض السعر.
٢. صحة الفاتورة من ناحية حسابية، ويفضل وضع إشارة على الفاتورة تدل على تدقيقها حسابياً عند المجموع.
٣. صحة احتساب ضريبة القيمة المضافة.
٤. إن الفاتورة تحمل إسم المؤسسة.
٥. أن الفاتورة لا تحتوي على شطب أو تغيير (عندها يطلب من المورد إصدار فاتورة بديلة)
٦. أن الفاتورة مؤرخة بشكل صحيح.
٧. إن الفاتورة موقعة ومختومة حسب الأصول.
٨. إن الفاتورة تتفق مع نصوص العقد المبرم ما بين المؤسسة والمورد.
٩. يقوم المحاسب بتسجيل الفاتورة في الحسابات. ويجب مراجعة صحة التسجيل، والتوقيع عليه من قبل الشخص المسؤول (المحاسب)
١٠. إصدار أمر بالموافقة على الدفع (مذكرة صرف) وتوقيعه من الجهات ذات الاختصاص (المدير التنفيذي)، وذلك

بعد مطابقة المستندات ذات العلاقة بهذا الأصل الجديد؛ مثل الطلب الداخلي لضمان وجود الحاجة لهذا الأصل، وطلب الشراء الذي يثبت أن هذا الأصل قد تم طلبه من مورد معين، وبشروط ومواصفات محددة، وتقرير الاستلام الذي سيثبت استلام الأصل من قبل المؤسسة، وفاتورة المورد التي تثبت أن المبلغ الذي يطالب به المورد هو المبلغ المتفق عليه.

١١. إعداد الشيك/الحوالة البنكية/وتوقيعه من الأشخاص المخولين بالتوقيع.

١٢. إعداد سند الصرف بعد توقيع الشيك وتسجيله ضمن النظام المالي المحوسب.

١٣. يقوم المحاسب بالاتصال بالمستفيدين، ويطلب منهم إعداد سندا القبض والحضور لتسلم الشيك، أو يبلغهم بإتمام الحوالة البنكية وضرورة إرسال سند القبض بسرعة.

١٤. تُمهر الفواتير المدفوعة بختم دفع PAID موقعاً عليها من الجهة المخولة (المحاسب).

١٥. تتم أرشفة المعاملة حسب الأصول.

١٦. يتم شراء بوليصة تأمين مناسبة لحماية الأصل في حالات المخاطر المختلفة.

١٧. يتم الاحتفاظ بمعلومات عن الأصل، وعن العمليات المتعلقة به كافة في أثناء وجوده في المؤسسة؛ مثل: الإضافات، والتحسينات، والصيانة الدورية.

## ٣,٧,٥ الإجراءات التي يجب إتباعها في عملية الشراء:

المهام	الشخص المسؤول
يقوم بتحضير طلب شراء داخلي، يحدد فيه المواد المطلوبة بالتفصيل وكمياتها، حيث يقوم بالتوقيع على طلب الشراء، وإرساله للمسؤول المالي.	مسؤول الدائرة المعنية/القسم المعني/المكلف بالشراء
يقوم بمراجعة الطلب ومناقشته مع مسؤول الدائرة المعنية، ومع مسؤول المشتريات، ومن ثم يقوم بفحص وجود موازنة كافية. وفي حال توفر الموازنة الكافية يقوم بالتوقيع على طلب الشراء بالموافقة، كما يجب أخذ موافقة المدير الإداري/العام/ على الطلب.	المدير المالي
إذا كان مبلغ الشراء يتبع لفئة الشراء المباشر بالطواف. تتم عملية الطواف و الاستفسار عن الأسعار والشراء. وبعد إتمام عملية الشراء يقوم الشخص الذي قام بالشراء بتعبئة نموذج الشراء بالطواف؛ لتوثيق الآلية المستخدمة في الشراء. ويجب على المدير المالي الإطلاع على النموذج والتأشير عليه.	مسؤول المشتريات
إذا كانت قيمة المشتريات تتطلب عروض أسعار يقوم بتحضير نموذج طلب عروض الأسعار، وإدراج المواصفات المطلوبة كافة بشكل واضح ودقيق. حيث يتم إرسال النماذج إلى الموردين الذين يقومون بتعبئة الأسعار في الخانة المخصصة لذلك. ويطلب من الموردين توقيع طلب عروض الأسعار وختمه، وإعادته لقسم المشتريات.	مسؤول المشتريات
تقوم بتحليل الأسعار المقدمة باستخدام نموذج تحليل عروض الأسعار، بحيث تختار اللجنة المورد المناسب، وتقوم بتوقيع نموذج تحليل الأسعار حسب الأصول.	لجنة المشتريات
يقوم بتحضير أمر شراء بالمواد المطلوبة. ويوقعه ويختمه حيث يتم إرسال الأصل للمورد، ويتم إرسال النسخ الثلاث لكل من المحاسب، والجهة التي طلبت الشراء، ونسخة تبقى في سجل قسم المشتريات.	مسؤول المشتريات
ملاحظة هامة: نسخة أمر الشراء المرسله للمحاسب يرفق معها صور من نماذج عروض الأسعار وتحليل الأسعار.	مسؤول المشتريات
تقوم باستلام المشتريات، ويتم التأكد من مطابقة المواد الموردة لطلب الشراء. ويجب توقيع نموذج الاستلام كإثبات على استلام المشتريات.	الجهة التي طلبت الشراء
يتم إرسال الفاتورة المرفق بها شهادة خصم المصدر، وتقرير الاستلام إلى المحاسب.	الجهة التي طلبت الشراء

يقوم باستخراج نسخة أمر الشراء الموجودة لديه .

يقوم بفحص الفاتورة ومطابقتها مع أمر الشراء، وكذلك يقوم بالتأكد من:

- الجمع والطرح في الفاتورة.
- صلاحية شهادة خصم المصدر.
- وجود اسم المشتغل المرخص ورقمه على الفاتورة.
- أن الفاتورة المقدمة هي أصل وليس صورة.
- أن الفاتورة المقدمة مطابقة لأمر الشراء.
- أن الأسعار الواردة في الفاتورة مطابقة لعرض الأسعار.
- أن الفاتورة المقدمة تحمل اسم المؤسسة.
- أن الشراء قد تم من المورد الذي تمت إحالة عملية الشراء إليه.

يقوم بعمل سند قيد محوسب لتسجيل المشتريات وحفظه، حيث لا تكون له صلاحية الترحيل. وسند القيد هنا هو سند ذمم، بحيث يكون الجانب المدين هو الأصل والجانب الدائن هو الذمة الدائنة للمورد. ووزارة المالية تكون فيما يتعلق بقيمة الخصم بالمصدر إن وجد.

المدير المالي ( في حالة وجوده )

يقوم بمراجعة سند القيد المحفوظ ومراجعة وثائق المعاملة، ومن ثم ترحيل القيد والتوقيع عليه هو والمحاسب الذي أعد القيد. ويتم إرفاق الوثائق كافة مع نسخة من سند القيد، وحفظ المعاملة في ملف الفواتير المعدة للدفع.

يقوم بالدفع بشيك بعد مطابقة كافة المستندات كافة، وعندها يتم ختم المستندات الخاصة بعملية الشراء كافة بختم «مدفوع» لضمان عدم دفع هذا المبلغ مرة أخرى.

يقوم بحفظ النسخة الأصلية من سند القيد في ملف سندات القيد .

## إجراءات الدفع المتعلقة بالموردين:

الشخص المسؤول	الإجراء
المدير المالي (في حالة وجوده)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقوم بالتنسيق مع المحاسب من أجل تحديد الدفعات مستحقة الدفع وذلك بالدخول إلى كشف حساب الموردين والتأشير على سندات القيد المراد دفعها، وفي الوقت ذاته يتم التأكد من وجود رصيد بنكي كاف.</li> <li>• يطلب من المحاسب استخراج المعاملات المطلوب تسديدها.</li> </ul>
المحاسب	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقوم باستخراج المعاملات مستحقة الدفع وذلك تبعاً لأرقام سندات القيد التي تم تسجيل المصاريف والمشتريات بموجبها.</li> <li>• يعد قائمة تضم أسماء الموردين والمبالغ المراد دفعها لكل منهم.</li> </ul>
المدير المالي	<p>يراجع القائمة ويتأكد من أن المحاسب قد أعدها بشكل صحيح، وأن السندات المستخرجة للدفع هي نفسها التي تم الاتفاق عليها ومن ثم يوقع القائمة ويعيدها مع المعاملات إلى المحاسب.</p>
المحاسب	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقوم بتحضير سند صرف محوسب لكل دفعة بحيث يكون الجانب المدين منه ذمة المورد، والجانب الدائن البنك، ومن ثم يقوم بحفظ السند.</li> <li>• يقوم بتحضير الشيك المطلوب.</li> </ul>
المدير المالي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقوم بمراجعة بيانات سند الصرف المحفوظ والشيك، ومن ثم ترحيل سند الصرف والتوقيع عليه.</li> <li>• يتم إرفاق الشيك مع سند الصرف وباقي الوثائق، وإرسالها إلى المفوضين بالتوقيع.</li> </ul>
المفوضون بالتوقيع	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتأكدون من وجود توقيع المدير المالي على سندات الصرف.</li> <li>• يقومون بمراجعة سريعة للوثائق المعززة، ومن ثم التوقيع على الشيكات.</li> <li>• تعاد المعاملة للمحاسب.</li> </ul>
المحاسب	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقوم بتسليم الشيك للمستفيد مقابل سند قبض، أو توقيع المستلم على سند الصرف.</li> <li>• يقوم بختم أوراق المعاملة كافة بـ «مدفوع».</li> <li>• يتم حفظ المعاملة في ملف سندات الصرف.</li> </ul>

## ٣,٧,٦ تسوية المصروفات:

يقوم المحاسب نهاية السنة المالية باستخراج أرصدة المصاريف المدفوعة خلال السنة ومقارنة كل مصروف بما تستحق السنة من هذا المصروف حيث يظهر هناك الحالات التالية:

- قيمة الرصيد أكبر من المستحق للسنة المالية: وفي هذه الحالة يكون المصروف مدفوع مقدماً وتتم التسوية بالقيود التالي:

من ح/مصروف مدفوع مقدماً (المصروف) (ويظهر في الأصول المتداولة)  
إلى ح/المصروف (المصروف)

- قيمة الرصيد أقل من المستحق للسنة المالية: وفي هذه الحالة يكون المصروف مستحق وتتم التسوية بالقيود التالي:

من ح/المصروف (المصروف)  
إلى ح/المصروف المستحق (المصروف) (ويظهر في المطلوبات المتداولة)

- قيمة الرصيد مساوي للمستحق للسنة المالية: وفي هذه الحالة لا يوجد تسويات خاصة بالمصاريف

## ٣,٧,٧ المصروفات المدفوعة مقدماً لموردين على حساب تقديم خدمات أو مشتريات:

عندما تكون المؤسسة بحاجة إلى دفع مبالغ مقدماً على حساب الحصول على خدمات أو مشتريات نظراً لطبيعة المشتريات أو الخدمات التي تتطلب دفعاً مسبقاً، أو في بعض الأحوال عندما يتضمن عقد الحصول على الخدمات وجود دفعات مقدمة وذلك قبل استلام الخدمات أو المشتريات يتم استخدام إجراءات الصرف فيما يتعلق بإجراء مذكرة الصرف والموافقات حسب الأصول. ولكن محاسبياً يتم إثبات المبالغ المدفوعة مقدماً كذمة على حساب المورد ويتم تسويتها عند تقديم الخدمة أو الحصول على المشتريات وفق القيود المحاسبية التالية:

من ح/المورد  
إلى ح/الصندوق (البنك)

عند استلام الخدمات والمشتريات يتم اتباع خطوات مذكرة الصرف للموافقة على الصرف مع استقطاع المبلغ المدفوع مقدماً وفق القيود التالي:

من/المصروف  
إلى ح/المورد (المبالغ المدفوعة مقدماً)  
ح/الصندوق (البنك) المبالغ المتبقية

مستندات المصروفات:

- مذكرة صرف
- مستند صرف شيكات
- نموذج رسالة تحويل بنكي

تقارير المصروفات:

التقارير المدرجة ضمن التقارير المالية

اسم المؤسسة

مذكرة صرف رقم ( )

من: المدير المالي (المحاسب)

إلى: المحاسب (أمين الصندوق)

التاريخ:

تحية طيبة و بعد،

يرجى العمل على صرف المعاملات المالية التالية:

اسم المورد	رقم الفاتورة	المبلغ	رقم سند القيد	قرار الموافقة (عدم الموافقة)	توقيع المخولين

المدير المالي (المحاسب)

اسم المؤسسة

سند صرف شيكات رقم: ( )

التاريخ: ----/----/----

إدفع إلى: -----

المبلغ بالعملة الأجنبية	المبلغ بالشيكل	التاريخ	رقم الشيك	البنك والفرع	رقم الحساب
					المجموع الكلي

المبلغ بالكلمات: -----

وذلك عن: -----

اسم المستلم: ----- التوقيع -----

توقيع الدافع: -----

ملاحظات	له	منه	
			رقم الحساب
			رقم المشروع
			مركز التكلفة

إعداد: -----

الموافقة بالدفع: -----

التاريخ: ----- سجلت بواسطة: -----

رحلت بواسطة: ----- تاريخ الترحيل: -----

## اسم المؤسسة

نموذج رسالة التحويل البنكي رقم: ( )

التاريخ : ----/----/-----

السادة بنك ..... المحترمين

فرع :

تحية طيبة و بعد،

الرجاء تحويل المبالغ الواردة أدناه من حسابنا رقم (-----) إلى حسابات المستفيدين وفقاً للجدول التالي:

الرقم	اسم المستفيد	اسم البنك والفرع	رقم الحساب	المبلغ والعملية
1				
2				
3				
4				
5				
المجموع				

المجموع :

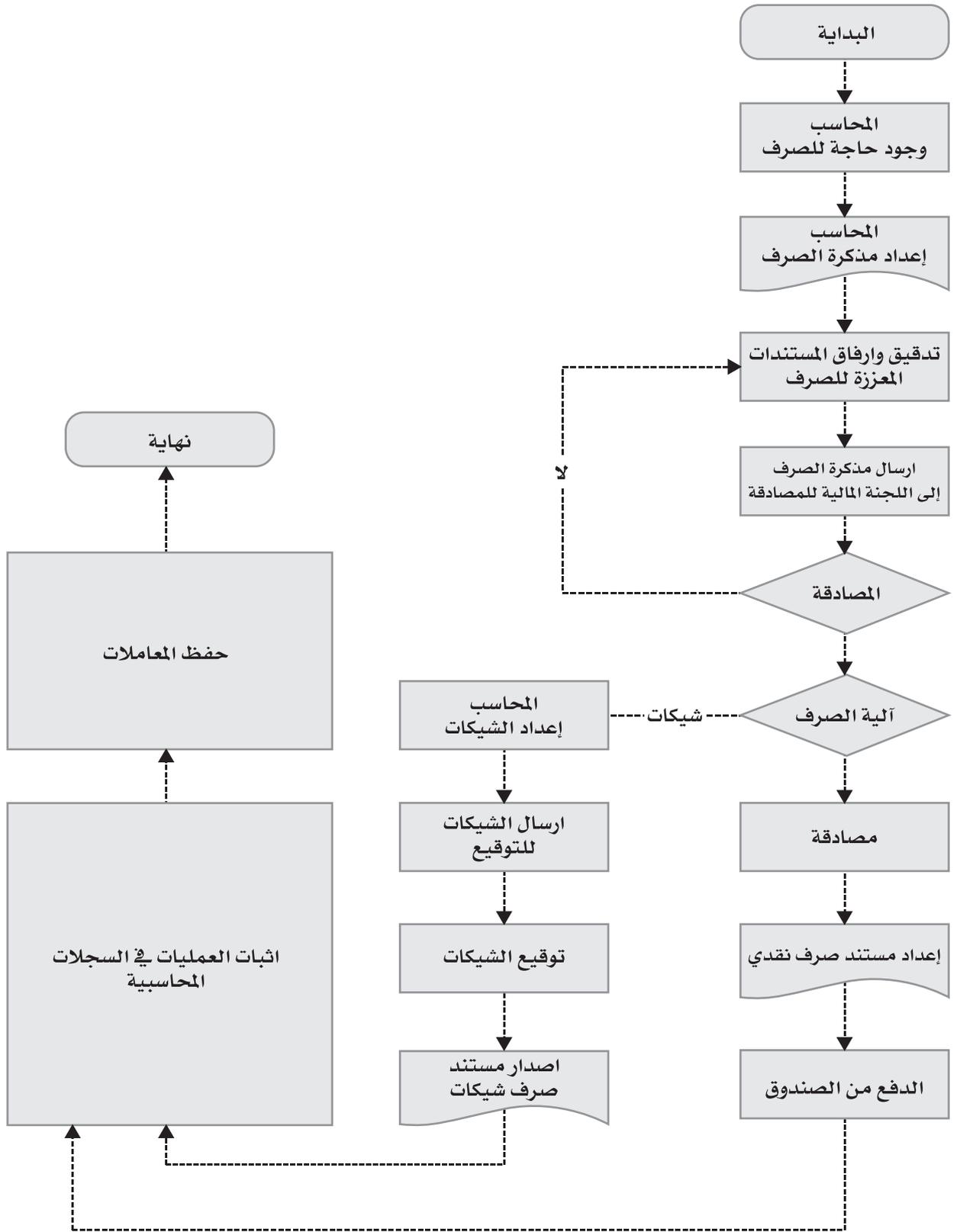
المجموع بالحروف: .....

وتقبلوا فائق الاحترام،

الاسم : ..... المنصب : .....

الاسم : ..... المنصب : .....

# المصرفوات



### ٣,٨,١ أنواع وهيكلية ومناهج الموازنات:

هيكلية الموازنة: تستطيع المؤسسة، وفقاً لطبيعة نشاطاتها، تحضير الموازنة على عدة مستويات، تبعاً لهيكلية المؤسسة نفسها، ويمكن للموازنة أن تكون مرتبة حسب الدائرة، المشاريع، أو البرامج.

**مناهج تحضير الموازنة:** مع مراعاة حدود الموارد والوقت المتاحين، تحضر الموازنة بإحدى المناهج التالية:

أ. **منهج التزايد:** تركز الموازنة بشكل أساسي وفق هذا المنهج على الموازنة الفعلية للسنة السابقة، مع السماح بزيادة حد معين لاعتبارات التضخم الاقتصادي، والتغيرات المتوقعة على البرامج والمشروعات. وتتميز هذه الموازنة بسهولة تحضيرها وتطبيقها، تبعاً للخبرة المكتسبة من السنة الماضية. ويوصى باستخدام هذا النوع من المناهج في حال وجود تغييرات بسيطة على مستوى الموارد المتاحة والبرامج والمشروعات عن السنة السابقة. وسليبات هذا المنهج تتمثل فيما يلي:

- لا تحفز هذه الطريقة المنهجية على عملية التفكير والتجديد، وقد ينتج عن ذلك عدم مراجعة الأخطاء السابقة. ولذلك ينصح بالابتعاد عن استخدام هذا الأسلوب، خوفاً من التخطيط لتكرار أخطاء الماضي، أو خوفاً من تخصيص مبالغ لأغراض لا تؤدي إلى أية قيمة مضافة.
- يصعب تبرير الأرقام للمانحين والمعنيين نتيجة تحضيرها بناءً على أرقام سابقة.

ب. **منهج الأساس الصفري:** تعتمد هذه المنهجية على نسيان الموازنات السابقة والبدء بتحضير الموازنة الجديدة، وفقاً للأهداف والنشاطات المخطط لها في السنة (الفترة المالية) المقبلة، وهذا النوع يستدعي تبرير الموارد المطلوبة كافة من قبل كل دائرة، برنامج، وتناسب هذه المنهجية المؤسسات التي تمر بمرحلة تغيير سريع والمؤسسات التي يعتمد دخلها على نشاطاتها. هذه المنهجية تضمن معلومات أدق واقرب إلى الواقع من غيرها؛ إذ تعتمد على تفاصيل النشاطات المخططة. وننصح باستخدام هذا الأسلوب لأنه يدفع للتركيز على النشاطات اللازمة لإضافة القيمة للمشروع، وتساعد على استبعاد أي نشاط لا نرى فيه زيادة للقيمة. إن هذا الأسلوب هو الأكثر منطقية والأسلم لضمان عدم ضياع الموارد المحدودة بالإنفاق على نشاطات لا قيمة لها.

ج. **منهج التصاعدي (إشراك الموظفين):** بما أن الموازنة هي خطة مالية مرتبطة مباشرة بنشاطات المؤسسة فإن من الضرورة إشراك العاملين على تنفيذ البرامج والنشاطات في عملية وضع الموازنة، ويساعد هذا في زيادة دقة الموازنة وكسب ولاء العاملين المباشرين على المشروع في الالتزام بها. ولهذا فإن المنهج التصاعدي (موظفين إلى إدارة) هو منهج مفضل، مع إمكانية دمج التصاعدي والتنازلي إن لزم.

### ٣,٨,٢ مواصفات الموازنة:

للتأكد من فعالية الموازنة كوسيلة للتخطيط والتقييم وتحقيق الهدف منها يجب أن تتصف بالآتي:

١. **الوضوح:** بما أن قارئ الموازنة متعددين وأهدافهم متعددة فإن الموازنة يجب أن تكون سلسلة وواضحة للقراء دون الحاجة لوضع أية هوامش توضيحية.
٢. **التوقيت المناسب:** تتم عملية تحضير الموازنة في عدة مراحل قبل تسليمها لمجلس الإدارة للموافقة. وينصح بالبدء بتحضير الموازنة قبل شهرين على الأقل من نهاية السنة (الفترة المالية) الحالية.
٣. **عناوين الموازنة:** يجب أن تكون الموازنة معنونة عند البدء بتحضيرها، ويجب مراعاة جدول الحسابات المستخدم في المؤسسة والتوفيق في المصطلحات، لأن العناصر الرئيسية في الموازنة ستظهر لاحقاً في دفاتر الحسابات

والتقارير المالية الإدارية، مما يسهل عملية المراجعة والمراقبة.

٤. **تقدير المصروفات:** يجب حفظ التفصيل والتوضيحات الخاصة بالأرقام المذكورة في الموازنة لمراعاة وجود التبرير عند الحاجة، فيوصى بحفظ سجل خاص بالموارد كافة، عدد الوحدات، وتكلفة الوحدة الواحدة.
٥. **الافتراضات:** عند بناء الموازنة، يجب أن يرفق بها الافتراضات كافة التي استخدمت لبنائها. إن إعداد الموازنة وتقديمها للجهات الإدارية للمصادقة عليها يجب أن يكون معززاً بالافتراضات المستخدمة.
٦. **طوارئ:** يوصى وضع بند للطوارئ في نهاية الموازنة، وشمل هذا الطارئ وتوزيعه على بنود الموازنة.
٧. **المصاريف المركزية:** لتفادي إهمال المصاريف المركزية في المؤسسة، (وهي المصاريف غير المرتبطة بمشاريع المؤسسة مباشرة)، يوصى بوضع موازنة خاصة بهذه المصروفات المتوقعة. ويجب وضع سياسة واضحة حول كيفية تغطية هذه المصروفات في المؤسسة، وذلك تفادياً لإحداث عجز في المصروفات المركزية، مما قد يؤثر سلباً على استمرارية نشاطات المؤسسة وبرامجها. ولتفادي هذا العائق يوصى باستخدام واحدة أو أكثر من الآتي:
  - استخدام الموارد غير المقيدة لتغطية هذه المصروفات أو جزء منها.
  - تحميلها على المشاريع المختلفة نسبياً وفقاً لحجم المشروع.

ويجب الاحتفاظ بسجل واضح يتضمن المعلومات الخاصة بالمصاريف العامة والإدارية للمؤسسة، والتي تم وصفها أعلاه باسم المصاريف المركزية، وذلك لتتبع هذه المصاريف، والتأكد من أنه لم تتم تغطيتها كاملة من أكثر من مصدر، أو أنه قد تم تغطيتها أكثر من مرة واحدة. حيث يمنع تحميل راتب الإداري مثلاً على أكثر من مشروع واحد.

### ٣,٨,٣ اعداد الموازنات السنوية - تعليمات عامة:

قبل التطرق إلى آلية إعداد الموازنة يجب التأكيد على أن نجاح الموازنة، كأداة تخطيط ورقابة، يتوقف على كفاءة العنصر البشري في إعداد الموازنة بمراحلها المختلفة. وتقع مسؤولية صياغة الموازنة على لجنة خاصة تسمى «لجنة إعداد الموازنة» والتي يتوجب أن يرأسها أمين الصندوق في مجلس الإدارة. وتكون عادة من ممثلين عن المالية والحسابات، ومدير المؤسسة ومدراء البرامج أو المشاريع. وفي حالة عدم توفر الموارد الكافية لتشكيل اللجنة يتم اتباع المنهجية المبينة أدناه في تكليف كل إدارة مشروع أو برنامج بإعداد موازنتها:

- ❖ تعتبر كل إدارة من إدارات برامج المؤسسة مسؤولة عن إعداد الموازنة الخاصة بها. ويجب على كل إدارة، وهي بصدد إعداد موازنتها، التنسيق مع مدير المؤسسة والحسابات ومع أمين الصندوق في مجلس الإدارة؛ لوضع الخطوط الفنية لموازنتها السنوية. وينبغي أن تتضمن هذه الموازنة - على الأقل - ما يلي:
  - النتائج المتوقعة، بما في ذلك مؤشرات الأداء.
  - خطة العمل السنوية، ومدى توافقها مع خطة المشروع كاملة.
  - جدول زمني بالأنشطة والمهام بالنسبة للفترة المالية، حسب المشروعات.
  - وينبغي القيام بالأنشطة إعداد الموازنة من جانب كل دائرة، أو برنامج بمساعدة المحاسب وأمين الصندوق، حتى يتسنى إعداد موازنة مالية محددة، طبقاً لخطة العمل.
- ❖ يجب على المحاسب وأمين الصندوق تنسيق أنشطة إعداد الميزانية بالاتفاق مع رئيس مجلس الإدارة، والأطراف المعنية الأخرى في المؤسسة، مثل: مدير المؤسسة، أو التي تكلف بإعداد الموازنة السنوية.
- ❖ يجب تقديم الموازنة السنوية لمجلس الإدارة للموافقة عليها وإقرارها، عقب إعدادها، على أن لا يتعدى ذلك، بأي حال من الأحوال، الأسبوع الثاني من شهر ديسمبر/كانون الأول من العام المالي الجاري.
- ❖ إذا تأخرت موافقة مجلس الإدارة، على الموازنة السنوية، لأي سبب من الأسباب، فإنه يجوز لرئيس مجلس الإدارة

الاستمرار في عملية الإنفاق، بناء على قاعدة ١٢/١، كموازنة سنوية مؤقتة؛ بمعنى أن يتم الإنفاق بنسبة ١٢/١ من موازنة العام الماضي، على أساس شهري، حتى يتم اعتماد الموازنة السنوية للعام الحالي.

❖ عند إعداد الموازنة السنوية ينبغي على المحاسب/ المدير المالي أن يولي اهتماماً خاصاً، للفصل بين الأموال، حسب ما إذا كانت تلك الأموال غير مقيدة، أو مقيدة مؤقتاً، أو مقيدة بشكل دائم. وعلاوة على 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. مع مراعاة وجود قسم خاص بالمصاريف غير المباشرة، أو المصروفات المركزية المتوقعة.

❖ يفضل فصل موازنة الأصول الثابتة عن موازنة المصروفات التشغيلية.

❖ في حالة وجود فائض في إحدى السنوات، بعد كل ما تم إنفاقه على مشروع من المشروعات، فإنه يتم ترحيله/ أو جزء منه (والحفاظ على ما يتبقى كاحتياطي للمؤسسة حفاظاً على استمراريتها)، كبند من بنود الدخل في موازنة السنة التالية، ما لم توجد تعليمات محددة من جانب الجهة المانحة.

❖ 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، على خلاف ذلك، موافقة صريحة وخطية، بالنسبة للإنفاق أو المصروفات، أو الدفع.

❖ النفقات أو الالتزامات الإضافية غير المدرجة في الموازنة السنوية، وتتمثل فيما يلي:

• يجوز لمجلس الإدارة الموافقة على أي إنفاق ليس مدرجاً صراحة في الموازنة السنوية بعد التشاور وموافقة المانحين. ومثل هذه الموافقة لا ينبغي اللجوء إليها إلا في الحالات الاستثنائية، أو غير العادية، والتي تحدث بسبب ظروف خارجة عن الإرادة.

• 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 الاتصال بجهة التمويل ذات العلاقة لطلب الموافقة على ذلك. على أنه يجب عدم اللجوء إلى هذه الموافقة إلا في الحالات الاستثنائية أو غير العادية، بسبب ظروف خارجة عن إرادة إدارة المؤسسة. ويجب أن تكون جميع المراسلات خطية ومحفوظاً بها في ملف المنحة ذات العلاقة.

❖ الالتزامات والتعهدات الواجبة السداد: إذا تعرضت المؤسسة 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، أو الالتزامات، أو التعهدات.

❖ تسجيل الموازنة السنوية في نظم الإدارة المالية والمحاسبية: يعتبر المحاسب/ المدير المالي مسؤولاً 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 مقيدة، وأموال مقيدة مؤقتاً، وأموال مقيدة دائماً.

❖ يوصي بتقسيم الموازنة بصورة ربع سنوية لتسهيل عملية المراقبة، وبالتالي أخذ القرارات اللازمة لتسهيل إدارة المصروفات.

## ٣,٨,٤ إجراءات تفصيلية لإعداد الموازنات السنوية:

الشخص المسؤول	الإجراء
مدير المشروع/البرنامج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بعد تلقي التعليمات اللازمة من لجنة الموازنة في المؤسسة، يقوم بإجراء تقديرات لإحتياجات المشروع، وذلك بالاعتماد على المصاريف الفعلية في السنوات السابقة، وعلى الاحتياجات المتوقعة للسنة المقبلة.</li> <li>- بعد وضع التقديرات الأولية يقوم مدير المشروع بالتشاور مع موظفي المشروع بشأن التقديرات التي قام بها.</li> <li>- يقوم بتفريغ المبالغ على نموذج/موازنة المشروع/الدائرة السنوية/، و يقوم بتوقيعه، و إرساله إلى لجنة الموازنة في المؤسسة.</li> </ul>
لجنة الموازنة في المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقوم بدراسة الموازنة السنوية المقدمة من الدوائر المختلفة، ومناقشة البنود غير الواضحة، أو التي تراها اللجنة مبالغاً فيها وغير واقعية. حيث تراجع مدير المشروع/الدائرة في الأمر وتجري التعديلات المناسبة.</li> <li>- تقوم لجنة الموازنة بإعداد «الموازنة المجمع» للمؤسسة، حيث تجري لها مراجعة دقيقة، للتأكد من صحة إدخال البيانات، وبعد ذلك تقوم اللجنة بالتوقيع عليها.</li> <li>- بعد اعتماد الموازنة تعطى نسخه منها للمدير المالي/المحاسب الذي يتولى متابعتها.</li> </ul>

## ٣,٨,٥ الموازنات النقدية:

### تعليمات عامة:

- ❖ تعتبر الموازنات النقدية من أهم أعمال الإدارة المالية، لأنها توفر فكرة مفصلة عن توفر أي عجز قد يطرأ على توفر السيولة النقدية، فيسرع عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق بإضافة أو تعديل نشاطات المؤسسة وسياسات تغطية العجز النقدي لضمان استمرارية برامج المؤسسة. وإذا ظهر لدى المؤسسة عجز نقدي خلال السنة يمكن أن تتبع الإجراءات التالية لحل المشكلة:
  - الطلب من الممولين تحويل جزء من الدفعات وتبريرها، بمنع أو تجاوز عجز نقدي لدى المؤسسة؛ مما قد يؤثر على أدائها.
  - الاتفاق مع بعض الموردين على تأجيل الدفعات المستحقة.
  - إعادة تنظيم الجدول الزمني للنشاطات.
  - محاولة التفاوض على خدمات تسهيل مؤقتة مع بنك المؤسسة.
- ❖ يجب إعداد موازنة نقدية سنوية مفصلة حسب أشهر السنة، على أن تكون جاهزة مع بداية العام ويتم تعديل التوقعات المتعلقة بالأشهر المختلفة، وفقاً للمتغيرات التي تحصل خلال العام.

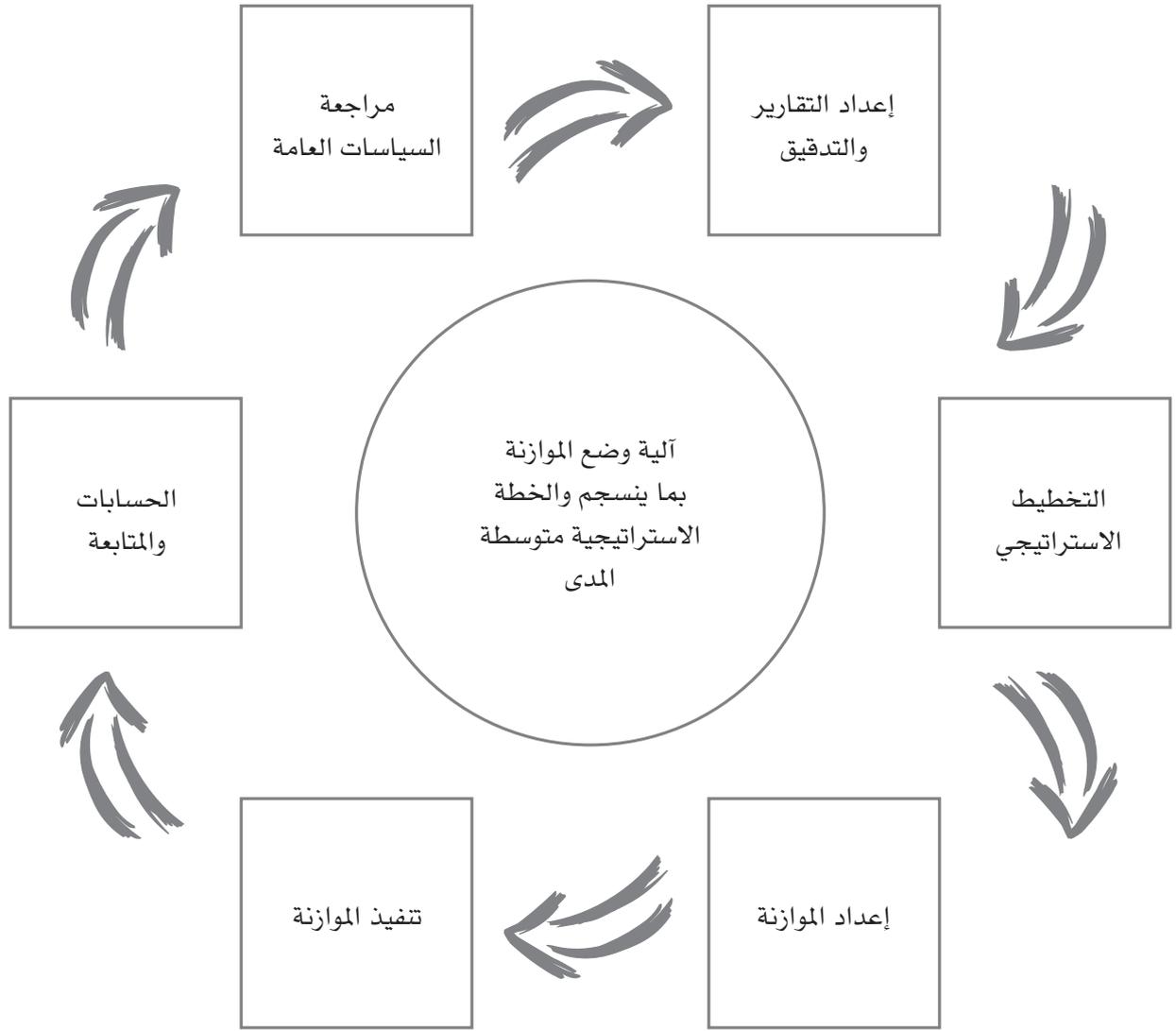
- ❖ تكون مسؤولية إعداد الموازنة النقدية منوطة بالمدير المالي/المحاسب، في المؤسسة.
- ❖ يجب التقييد بالموازنة النقدية تقييداً تاماً. وإذا حصل خلل في خطة الموازنة خاصة في بند النقد الوارد تكون للمدير العام في المؤسسة صلاحية إتخاذ القرارات المناسبة.
- ❖ عند إعداد الموازنات النقدية، يجب أن تكون التقديرات معقولة، ويجب أن يتم الأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة والمتوقعة.
- ❖ يجب الاستفادة من الظروف والتقديرات المستخدمة في كل شهر، لأغراض إعداد موازنة الشهر التالي؛ وذلك من أجل الوصول إلى أدق تقدير ممكن.

## إجراءات إعداد الموازنة النقدية:

الإجراء	الشخص المسؤول
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يقوم بحصر أرصدة النقد الفعلية المتوفرة.</li> <li>- يقوم بإعداد قائمة بمصادر النقد المتوقع الحصول عليها خلال العام القادم مفصلة حسب الأشهر.</li> <li>- يقوم بإعداد قائمة بالمدفوعات المتوقعة خلال كل شهر.</li> <li>- يقوم بإعداد الموازنة النقدية وعرضها على المدير العام.</li> </ul>	المدير المالي/ المحاسب
<p>يقوم بمناقشة بنود الموازنة مع المدير المالي/المحاسب، من أجل التأكد من واقعية ومعقولية التقديرات. ومن ثم يقوم بالتأشير على الموازنة النقدية بالموافقة.</p>	المدير العام
<p>يقوم بتوزيع الموازنة النقدية على المعنيين من مدراء دوائر ومحاسبين/موظفين ماليين للعمل بها.</p>	المدير المالي/المحاسب

## إعداد الموازنات الاستراتيجية:

تتبع آلية وضع الموازنة بما ينسجم والخطة الاستراتيجية متوسطة المدى من وجود آفاق للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة خاصة عندما تكون للمؤسسة رؤية بناء خطط استراتيجية لثلاث سنوات ضمن التخطيط الاستراتيجي متوسط المدى وهو الأكثر شيوعاً ومناسبة. ويمثل الشكل التالي دورة بناء الموازنات بما يتوافق والخطط الاستراتيجية.



### ٣,٨,٦ مراقبة تطبيق الموازنات:

تتمثل عملية مراقبة تطبيق الموازنة في الإجراءات التالية:

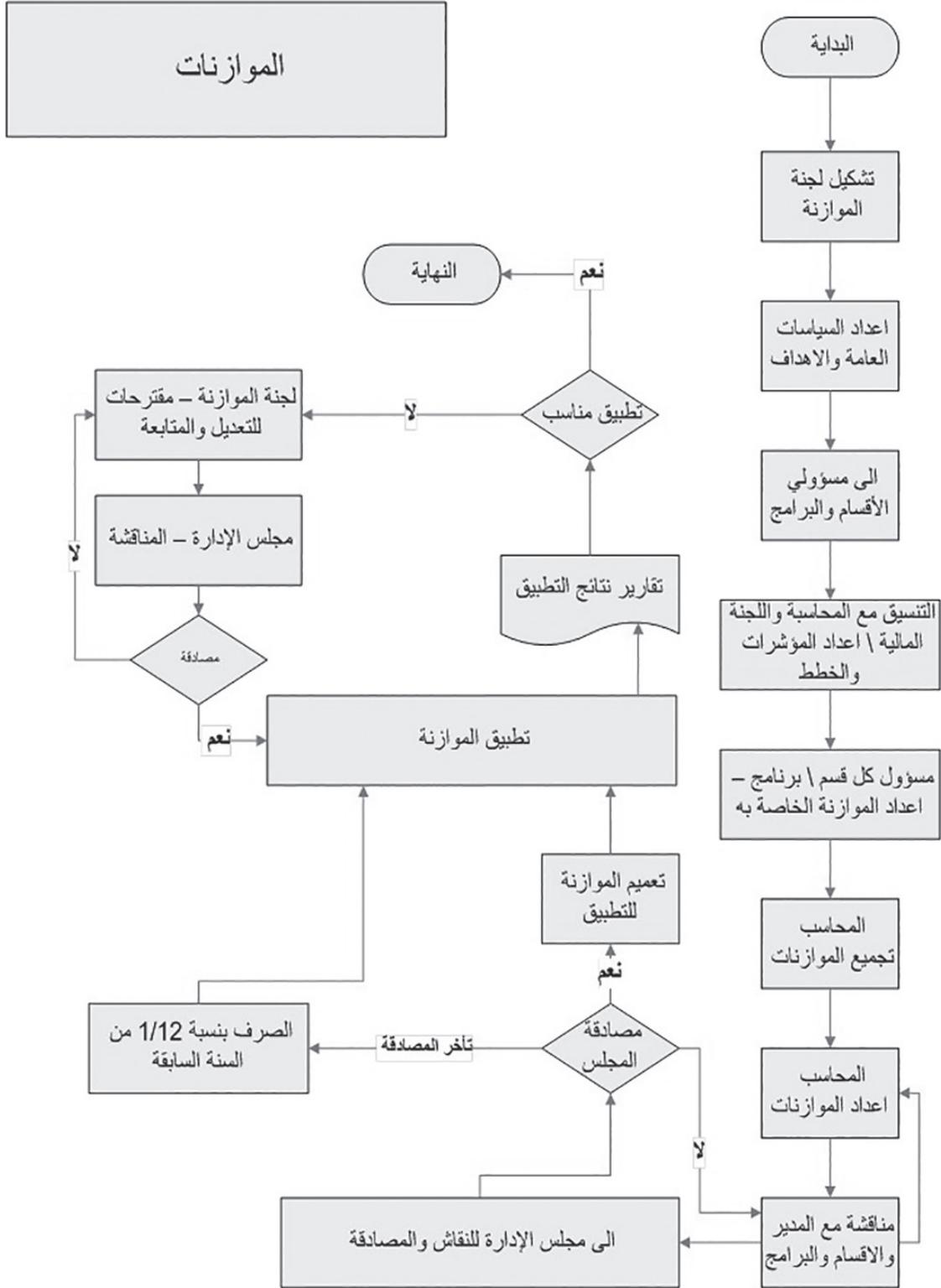
- ❖ لا يجوز صرف أية مصروفات لا يوجد لها مخصصات في الموازنة سواء للمصروفات المركزية أو مصروفات المشاريع والبرامج المختلفة
- ❖ عند إجراء عملية نقل بين بنود الموازنة يجب أن لا تتجاوز التقديرات الجديدة ما كان مخصص مسبقاً
- ❖ يجب إعداد تقارير شهرية تبين مايلي:
  - مقارنة المبالغ المصروفة مع تلك المعتمدة في الموازنة لذلك الشهر على وجه التحديد
  - مقارنة المبالغ المصروفة مع تلك المعتمدة في الموازنة لذلك الشهر على وجه التحديد لكل بند من البنود على حده.
  - مقارنة المبالغ المصروفة مع تلك المعتمدة في الموازنة بشكل تراكمي لغاية تاريخ إعداد التقرير مقارنة مع اجمالي المبلغ المخصص.

## نماذج الموازنات:

- نموذج الموازنة/الموازنة الإدارية المركزية
- نموذج الموازنة/مشاريع
- نموذج الموازنة/تجميع مشاريع
- نموذج الموازنة النقدية

## تقارير الموازنات: تتمثل تقارير الموازنات في التالية:

- جداول الموازنات المعتمدة
- تقارير مقارنة المخصص مع الفعلي شهرياً
- تقارير مقارنة تراكمية لتاريخ اعداد التقارير بين المخطط والمنفذ
- تقرير تبرير وشرح للانحرافات مع توصيات للتطوير



للعام ٢٠XX

الموازنة الإدارية المركزية

نموذج الموازنة لسنة \_\_\_\_\_ للفترة من \_\_\_\_\_ إلى \_\_\_\_\_

رقم الحساب	فصلي ٢٠XX	كانون أول	شباط	آذار	الربع الأول ٢٠XX	نيسان	آذار	حزيران	الربع الثاني ٢٠XX	تموز	آب	أيلول	الربع الثالث ٢٠XX	تشرين أول	تشرين ثاني	كانون أول	الربع الرابع ٢٠XX	مجموع ٢٠XX
	الإيرادات*																	
	تبرعات نقدية محلية																	
	منحة XXX (مع ذكر اسم الممول)																	
	إيرادات أخرى (مع ذكر المصدر)																	
	مجموع الإيرادات																	
	المصروفات*																	
	مصروفات مباشرة																	
	رواتب / اتعاب (موظفي المشروع فقط)																	
	مواصلات و سفرات (خاصة بتنفيذ المشروع)																	
	أجرة تدريب																	
	أجرة عمال																	
	مواد بناء																	
	أصول ثابتة (خاصة بالمشروع)																	
	أثاث																	
	أجهزة و معدات																	
	مصروفات المشروع المباشرة (٣١)																	
	مجموع المصروفات																	
	الائتلاف (العجز)																	

خاتم المؤسسة

لجنة الموازنة في المؤسسة

(توقيع رئيس اللجنة)

\* تضاعف بنود أخرى حسب الحاجة



## الموازنة المجمعة للمشاريع للعام المالي:

المجموع	مشروع	مشروع	مشروع	مشروع			رقم الحساب
	aaa	zzz	yyy	bbb		الإيرادات	
(a+b+c+d)=	(d)	⊙	(b)	(a)		تبرعات نقدية محلية	xx
xxx	xx	xx	xx	xx		منحة XXX (مع ذكر اسم الممول)	
						منحة YYY (مع ذكر اسم الممول)	
xx	xx	xx	xx	xx		إيرادات أخرى مع ذكر المصدر	xx
xx	xx	xx	xx	xx		مجموع الإيرادات	
						المصروفات*	
						مصروفات مباشرة	(1)
xx	(xx)	(xx)	(xx)	(xx)		رواتب/ اتعاب (موظفي المشروع فقط)	xx
xx	(xx)	(xx)	(xx)	(xx)		مواصلات و سفرات (خاصة بتنفيذ المشروع)	xx
xx	(xx)	(xx)	(xx)	(xx)		أجرة تدريب	xx
xx	(xx)	(xx)	(xx)	(xx)		أجرة عمال	xx
xx	(xx)	(xx)	(xx)	(xx)		مواد بناء	xx
xx	(xx)	(xx)	(xx)	(xx)		حفریات	xx
						أصول ثابتة (خاصة بالمشروع)	(2)
xx	(xx)	(xx)	(xx)	(xx)		أثاث	xx
xx	(xx)	(xx)	(xx)	(xx)		أجهزة و معدات	xx
xx						مصروفات المشروع المباشرة (2+1)	(3)
xx	A	A	A	A		مجموع المصروفات	
	xx	xx	xx	xx		الفاصل (العجز)	

البنود	شهر ١	شهر ٢	شهر ٣	شهر ٤	شهر ٥	شهر ٦	شهر ٧	شهر ٨	شهر ٩	شهر ١٠	شهر ١١	شهر ١٢
رصيد النقد بداية الفترة (A)		X	Y	Z								
استخدامات النقد												
المشاريع												
رواتب/ أتعاب ( موظفي المشروع فقط)												
مواصلات وسفريات ( خاصة بتنفيذ المشروع)												
أجرة تدريب												
أجرة عمال												
مواد بناء												
مجموع استخدامات المشاريع												
الإدارة												
رواتب/ أتعاب												
مواصلات وسفريات												
إيجار												
كهرباء، ماء												
فواتير هواتف												
تصليحات												
أصول ثابتة												
أثاث												
أجهزة و معدات												
مجموع استخدامات الإدارة												
مجموع الاستخدامات التقديرية (B)												
الإيرادات التقديرية												
ممول X												
ممول Z												
مجموع الإيرادات المتوقعة (C)												
الرصيد المتوقع في نهاية الفترة (A-B+C)	X	Y	Z									

الإعداد	الموافقة
التاريخ	التاريخ

## ٣,٩ الأصول الثابتة:

### ٣,٩,١ الاعتراف بالأصول الثابتة:

- ❖ تحدد الحاجة للأصل مبدئياً عند وضع الخطة السنوية وإقرار الموازنة الموازية للخطة. ولكن يصادق -أيضاً- على عملية الشراء قبل الشراء مباشرة، للتأكد من عدم وجود موانع أخرى. وبسبب -أيضاً- رغبة الإدارة بتعديل الخطة السنوية، حسب الصلاحيات الممنوحة لها.
- ❖ تنطبق جميع إجراءات الرقابة على المصروفات على عملية شراء الأصول الثابتة. و يجب التقيد بجميع الخطوات اللازمة لشراء الأصول، والمذكورة تفصيلاً في بند المحاسبة على الأصول. ولا يجوز التجاوز عن تلك الإجراءات لأي سبب كان.
- ❖ وبعد معاينة الأصل واستلامه يجب تسجيله في السجل الرقابي للأصول، والذي (يوضح تاريخ الشراء، ونوع الأصل، والكمية، ومكان تواجد الأصل، ورقم الكود، ومبلغ الشراء، والاستهلاك المتراكم والقيمة الدفترية للأصل). وكذلك إنشاء بطاقة أصل (توضح جميع بيانات الأصل وكيفية حساب الاستهلاك على طول عمر الأصل وتعتبر مصدراً لترحيل البيانات للسجل الرقابي، بالإضافة للتوجيه المحاسبي للأصل). وتلصق بطاقة برقم الكود على الأصل نفسه.
- ❖ ويجب تحضير سند استلام عهدة، يوضح نوع الأصل ومواصفاته، ليوقع عليه الموظف المسؤول عن إدارة أو استعمال الأصل. ويتعهد فيه بالمحافظة على الأصل من سوء الاستخدام أو الضياع، وعدم استخدامه في غير مصلحة العمل، إلا بإذن مسبق. وكذلك إرجاع الأصل بحالته نفسها ومواصفاته عند تركه/تركها للعمل.
- ❖ وفي بعض الأصول: مثل: السيارات، يتم إنشاء سجل رقابي على حركة الأصل، يوضح التاريخ والساعة وخط سير الأصل (من - إلى). وعلى المدير المالي/ المحاسب مراقبة مثل هذا السجل ومقارنته مع معدل استهلاك الوقود.
- ❖ وتستهلك الأصول بطريقة القسط الثابت على فترة حياة الأصل الافتراضية بناءً، على تقدير منطقي. وفي حال تغيير طريقة الاستهلاك أو العمر الافتراضي للأصل يجب موافقة الإدارة، وإعطاء التبرير المناسب، وعكس ذلك في الدفاتر والسجلات المحاسبية، في بند مستقل في بيان الإيرادات والمصروفات.
- ❖ إن القيام بالجرد السنوي المعتاد لجميع الأصول وكذلك الجرد فجائي عدة مرات يكون سنوياً من خلال أخذ عينة عشوائية من السجل الرقابي، ومراجعتها على الواقع أو العكس.
- ❖ ويجب مقارنة رصيد الأصول في الدفاتر والسجلات (دفتر أستاذ الأصول)، مع إجمالي رصيد الأصول في السجل الرقابي للأصول وتحديد السبب في حال وجود أي اختلاف.
- ❖ ويجب تأمين الأصول كافة ضد الحريق والحوادث.
- ❖ وتنطبق على عملية التخلص من الأصل جميع الخطوات، وكذلك الموافقة الإدارية اللازمة، والموضحة في بند شراء الأصول المشروح عنه سابقاً.

### ٣,٩,١ شراء الموجودات الثابتة:

يتم شراء الموجودات الثابتة باستخدام الطرق والسياسات الواردة في إجراءات المشتريات من هذا الدليل.

## ٣,٩,٢ تسجيل الموجودات الثابتة:

- ❖ يختلف تسجيل الموجودات الثابتة باختلاف الأساس المحاسبي المتبع من قبل المؤسسة، ولكن نظراً لتبني المؤسسة أساس الاستحقاق، فهنا يجب تسجيلها كموجودات ثابتة وتصنيفها بشكل صحيح، واحتساب الاستهلاك السنوي عليها، وفقاً للعمر الافتراضي لكل صنف. و فيما يلي جدول توضيحي يبين أصناف الموجودات الثابتة، ونسب الاستهلاك السنوي عليها:

البند	نسبة الاستهلاك السنوي
المباني	٥%
أثاث مكاتب	١٥%
أجهزة مكتبية	٢٠%
أجهزة وبرامج الحاسب الآلي	٣٠%
تحسينات مأجور	١٥%
سيارات	٢٠%
الكتب	١٥%

- ❖ يتم تحديد تكلفة الموجودات الثابتة عن طريق احتساب سعر الشراء، يضاف إليه الجمارك والضرائب غير المستردة، بالإضافة إلى أي مصروف مباشر ضروري لتجهيزها للعمل؛ مثل: تكاليف النقل، والتركيب والتحميل... الخ. في حالة وجود خصم على مشتريات الموجودات الثابتة فإن هذا الخصم يطرح من تكلفة الشراء، وتسجل القيمة بالصافي.
- ❖ يفضل استخدام نسب الاستهلاك بصورة ثابتة من سنة لأخرى. ويجب احتساب الاستهلاك عند إعداد التقارير المالية الدورية، وذلك لإعطاء صورة عادلة عن الحسابات.
- ❖ تثبت الأصول في السجل الرقابي للأصول (قائمة الأصول الثابتة): عند استلام فاتورة المورد يقيد الأصل في سجل يسمى السجل الرقابي للأصول/ كشف الأصول، والذي يوضح تاريخ الشراء، ونوع الأصل، والكمية، ومكان تواجد الأصل، ورقم الكود، ومبلغ الشراء، والاستهلاك المتراكم، والقيمة الدفترية للأصل. ومن أجل تسهيل متابعة حركة الأصل تصق بطاقة برقم الكود على الأصل نفسه.
- ❖ يثبت الأصل في السجلات المحاسبية من جعل حساب الأصل الثابت مدينياً أما الطرف الدائن فقد يكون المورد أو البنك أو إيرادات منح حسب الحالة.

## ٣,٩,٣ استبعاد الأصول الثابتة :

للقيام بمهمة استبعاد الأصول يتوجب القيام بالإجراءات التالية:

- ❖ تحديد الحاجة لاستبعاد الأصل: يقوم الشخص المخول والمسؤول عن إدارة أو استعمال الأصل بطلب استبعاد للأصل كتابياً إلى المدير المالي/ المحاسب، موضحاً فيه أسباب طلبه.
- ❖ الموافقة على استبعاد الأصل: يقوم المدير بالإدلاء برأيه على الطلب، وتحويله إلى المدير التنفيذي للبت به.
- ❖ تشكيل لجنة تتولى عملية استبعاد الأصل: في حالة موافقة المدير التنفيذي/ مجلس الإدارة/ تشكل لجنة لتولي عملية استبعاد الأصل، وفي حالة بيع الأصل تكون مهمتها متابعة إجراءات البيع، وعليها تقديم جميع المستندات الثبوتية المعززة للبيع؛ مثل: بيان تقييم للأصل، ومزاد أسعار، وعقد البيع، وسند قبض بالمبلغ. وأما التخلص من الأصل بإتلافه فيتم عن طريق تشكيل لجنة إتلاف، بتكليف من المدير العام أو من ينوب عنه.

- ❖ يتم تسجيل عملية استبعاد الأصل في السجلات والدفاتر وحسب القواعد المحاسبية، مع توضيح التوجيه المحاسبي للقيود.
- ❖ يتم تسجيل عملية استبعاد الأصل في السجل الرقابي للأصول/ كشف الأصول، وحذف ما يخص الأصل من قيمة تاريخية واستهلاكات.

### ❖ ٣,٩,٤ جرد الأصول الثابتة :

- ❖ يتم تشكيل لجنة على أن يكون المحاسب أو أمين الصندوق عضواً فيها لجرد الأصول الثابتة والتأكد من صلاحيتها
- ❖ يقوم المحاسب باستخراج كشف الأصول الثابتة المثبت لديه
- ❖ تقوم اللجنة بعد الأصول والتأكد من حالتها وإثبات أية اختلافات في عهدة الأصول
- ❖ يقوم رئيس اللجنة بكتابة تقرير جرد الأصول وإطلاع أعضاء اللجنة عليه ورفعها إلى إدارة المؤسسة

### ❖ ٣,٩,٥ تقارير الأصول الثابتة :

- ❖ كشف الأصول الثابتة



## ٣,١ . الأجر والرواتب:

### ٣,١,١ اعداد الرواتب والأجور – السياسات العامة:

❖ على الرغم من أن الرواتب تتبع لقسم المصروفات، والتي تمت معالجتها في القسم السابق، إلا أنه نظراً لأهميتها، حيث إنها تشكل القسم الأكبر من المصاريف في المؤسسة، فقد إرتأينا تخصيص جزء خاص لهذا النوع من المصروفات. لذا فإن الهدف من هذا البند هو وضع السياسات والإجراءات للمعاملات المالية المتعلقة بالرواتب، من أجل التأكد من أن آلية مراجعة كشوفات الرواتب وتحضيرها ودفعها هذه الرواتب تتم بدقة ووفقاً للقواعد المحددة.

❖ يجب الاحتفاظ بملف لكل موظف، يحتوي على الوثائق التالية كحد أدنى:

- السيرة الذاتية.
- المؤهلات العلمية.
- عقد عمل يوضح الراتب والمستحقات الأخرى لكل موظف.
- وثائق إثبات الشخصية.
- صورة شخصية ملونة وحديثة.
- وثائق تعزيز الإعفاءات الضريبية.
- الإنذارات والترقيات... الخ.
- نسخ من المراسلات ذات العلاقة كافة.
- الوثائق التي تبين الإجازات كافة والمأخوذ أو المستحق منها.

### ملفات الموظفين :

- يجب أن تكون الملفات مرتبة وفقاً للتسلسل الزمني، ويجب تجنب حفظ أي وثائق غير ضرورية.
- يجب تحديث ملفات الموظفين باستمرار، بكل ما يستجد على وضعهم الوظيفي.
- يجب الاحتفاظ بالملفات في مكان مغلق، وأن يقتصر الوصول إليها للأشخاص المفوضين فقط.

### سجل الدوام :

- ❖ على المؤسسة الاحتفاظ بسجل دوام يومي لكل موظف، يتضمن أسماء الموظفين، وساعة الحضور، وساعة المغادرة. وذلك من أجل مراقبة ساعات الدوام الفعلي للموظفين. وهذا السجل يجب أن يعبأ ويوقع من قبل الموظف، ويصادق عليه المسؤول المباشر بشكل يومي، انسجاماً مع السياسات المحاسبية التالية:
- يقوم الموظف بتوقيع سجل الدوام يومياً أو بختم الساعة الالكترونية (إن وجدت) يومياً عند دخوله وعند خروجه من المؤسسة.
  - يتم الاحتفاظ في كل قسم بسجل دوام يومي، يتضمن أسماء موظفي القسم، وساعة الدخول وساعة الخروج؛ وذلك من أجل مراقبة ساعات الدوام الفعلي للموظفين. وهذا السجل يجب أن يعبأ ويوقع من قبل الموظف، ويصادق عليه المسؤول المباشر أو المشرف يومياً. ولا يسمح للموظف المتأخر أو الغائب بتعبئة سجل الدوام.
  - يتم إرسال سجل الدوام اليومي وكشف الساعة الالكترونية إلى المحاسب أسبوعياً، حيث يقوم بمقارنة سجل الدوام اليومي مع كشف الدوام الالكتروني، ومراجعة مسؤول القسم المعني في حالة وجود إختلافات.

- يقوم المحاسب شهرياً بتحضير كشف الدوام الشهري لكل موظف. وهذا الكشف يتضمن اسم الموظف، وعدد ساعات العمل المطلوبة، وعدد ساعات العمل الفعلية، وعدد ساعات العمل الإضافية، والإجازات بدون راتب، والسلف والعلاوات.

## إعداد الرواتب – الإجراءات المالية:

- ❖ يقوم (المدير المالي/المحاسب)، وقبل ثلاثة أيام من انتهاء الشهر، بتحضير كشف باسماء الموظفين ورواتبهم وأرقام حساباتهم، من واقع عقود الموظفين وملفاتهم لدى الإدارة وسجل الحضور، والتأكد من صحة المبلغ عن طريق المراجعة وإعادة الاحتساب، مع الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:
  - يتم التقيد بالاتفاقية الموقعة مع الجهة الممولة للمشاريع فيما يتعلق بالرواتب.
  - يتم دفع الرواتب بالعملة الأصلية للمشروع ما لم يتم الاتفاق على خلاف ذلك.
  - تدفع الرواتب إما بحوالات بنكية (وهو الأفضل)، وإما بشيكات للمستفيد الأول، ويمنع بأي حال دفع الرواتب نقداً.
  - المقارنة بين رواتب الشهر الحالي والشهر السابق ورصد أية اختلافات لتبريرها مستدياً.
  - احتساب أية زيادات (الزيادة السنوية، ومكافآت، وبدلات)، أو خصومات (عقوبات، وتغيب عن العمل) إن وجدت.
  - اقتطاع نصيب الموظف من استقطاعات الضريبة وحصه الموظف من الادخار والتأمين الصحي (إن وجد)، معززة بوثائق رسمية؛ (عقود إيجار، شهادة إعالة... الخ).
  - اقتطاع السلف في حال وجود سلف لبعض الموظفين.
  - يقوم المدير المالي/المحاسب بالتوقيع على كشف الرواتب (بعد التعديل)، ويرسله إلى المدير التنفيذي لتوقيعه، ومن ثم يقوم المحاسب بالخطوتين التاليتين:
    - تحضير كتاب موجه إلى البنك بتحول صافي الرواتب إلى حسابات الموظفين، (بناء على كشف الرواتب الموضح فيه الاسم ثلاثياً ورقم الحساب وصافي الراتب)، وكتاب تحويل مبلغ الادخار إلى حساب الادخار، وآخر لتحويل مخصصات ضريبة الدخل ومبلغ نهاية الخدمة إلى حساب نهاية الخدمة.
    - إعداد قسيمة الراتب لكل موظف من نسختين؛ (نسخة للموظف، ونسخة للملف). وتوضح القسيمة الراتب الأساسي، والعلاوات، واستقطاعات ضريبة الدخل، وحصه الموظف من الادخار، وحصه المؤسسات الأهلية، ومبلغ الادخار التراكمي للموظف، والخصومات الأخرى، وصافي الراتب.
- ❖ يوقع المخولون بالتوقيع على حساب البنك على الكتب المذكورة أعلاه، ويتم صرف الرواتب. ويقوم المحاسب بإصدار مذكرة وسند صرف بمبلغ الرواتب، وإرفاق التوجيه المحاسبي المناسب على سند الصرف، ثم إدخال سند الصرف إلى الدفاتر والسجلات المحاسبية، حسب مراكز الأنشطة، ومن ثم استخراج ميزان المراجعة والبيانات المالية، وتقارير الرواتب.
- ❖ يتم الحصول على موافقة مسبقة على أوقات العمل الإضافية المدفوعة الأجر، من خلال تعبئة نموذج طلب عمل وقت إضافي، ويجب التوقيع على الطلب من قبل المسؤول المفوض في المؤسسات الأهلية.
- ❖ لا يجوز صرف الرواتب للموظفين دون وجود عقود عمل موقعة من الموظف، ومن ينوب عن المؤسسة في التوقيع على عقود العمل؛ ( المدير العام، أو/و رئيس مجلس الإدارة).
- ❖ يجب أن يحتوي ملف الموظف على كتاب التعيين، والذي يوضح فيه الوصف الوظيفي للموظف، والصلاحيات والمسئوليات الملقاة على عاتقه.
- ❖ لا يجوز صرف الرواتب وتسجيلها دون المرور بإجراءات صرف الرواتب، كما هي مذكورة في بند المحاسبة على

الرواتب، والتي تحتوي - بالضرورة - على الموافقة الإدارية على الصرف، و كشف توضيحي بالرواتب، و قسيمة الراتب لكل موظف، وجميع المستندات المؤيدة للصرف. كما لا يجوز صرف الرواتب نقداً.

❖ يجب تحميل مصاريف الرواتب على مراكز أنشطة/التكلفة المحددة لها حسب التوجيه المحاسبي.

❖ 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.

## ٣.١.٢ إثبات الرواتب:

الشخص المسؤول	الإجراء
مدير المشروع/ البرنامج	يقوم بمراجعة تقارير الوقت للموظفين ومقارنتها مع كشف الدوام اليومي، ويوقعها حسب الأصول. يقوم بإعداد قائمة بأسماء الموظفين، ويرفق معها تقارير الوقت، ويرسلها إلى المدير المالي.
المدير المالي/ المحاسب	يقوم بمراجعة القائمة وتقارير الوقت، ويؤشر عليها، ويطلب من المحاسب إدخال البيانات إلى نظام الرواتب، ليتم احتساب ضريبة الدخل حسب الأصول. وبعد ذلك يتم طباعة قائمة بأسماء الموظفين، ورواتبهم الإجمالية، وضريبة الدخل المقتطعة، وصافي الرواتب للدفع.
المدير المالي/ المحاسب	يقوم بمراجعة القائمة للتأكد من صحة إدخال البيانات، ويوقع عليها كدليل على مراجعته للبيانات المدخلة. وبعد ذلك ترسل القائمة للمدير الإداري لمراجعتها والتأشير عليها.
المحاسب	بعد قيام المدير العام بالمراجعة اللازمة، يقوم بإعداد سند قيد لتسجيل الرواتب، وحفظه كما يلي: من ح/ الرواتب (توزع على مراكز التكلفة و الممولين حسب الأصول) إلى ح/ الرواتب المستحقة ح/ دائرة ضريبة الدخل يرسل المعاملة إلى المدير المالي (إن وجد)
المدير المالي	يراجع المعاملة مع سند القيد المحفوظ ويقوم بترحيله وتوقيعه.
المحاسب	عند الدفع يقوم بإعداد رسالة تحويل بنكي موجهة للشخص المسؤول في البنك، وفقاً للنموذج المرفق في نهاية هذا الجزء. كما يقوم بتحضير سند الصرف وحفظه. وسند الصرف يكون كما يلي: من ح / الرواتب المستحقة إلى ح / البنك
المدير المالي	يراجع رسالة التحويل وسند الصرف المحفوظ. يقوم بترحيل سند الصرف المحفوظ وإرفاقه مع رسالة التحويل، حيث ترسل المعاملة للمفوضين بالتوقيع.
المفوضون بالتوقيع	يقومون بمراجعة سند الصرف ومطابقته مع رسالة التحويل، ويقومون بالتوقيع على سند الصرف ورسالة التحويل و يعيدونها للمحاسبة.
المحاسب	يقوم بإرسال الحوالة إلى البنك ليتم صرفها.

## ٣,١,٤ رواتب المشاريع :

- يتم التقيد بالاتفاقية الموقعة مع الجهة الممولة للمشاريع فيما يتعلق بالرواتب.
- بالنسبة للموظفين الذين يعملون بشكل كامل على المشروع، يتم تحميل كامل الراتب على المشروع، بناءً على كشف الدوام اليومي للموظف.
- الموظفون الذين يعملون على أكثر من مشروع عليهم إعداد تقرير بالوقت الذي تم صرفه على كل مشروع ونشاط، بحيث يتم بيان المهمات الرئيسية التي نفذها الموظف خلال الشهر، مع توزيع تقريبي للوقت الذي تستغرقه كل مهمة. ويتم تعبئة هذا التقرير بشكل شهري، ويوقعه الموظف، ومن ثم يتم اعتماد التقرير من قبل المسؤول المباشر في نهاية كل شهر. ويتم تحميل كل مشروع بنسبته من ساعات العمل الفعلية.
- يتم دفع الرواتب بالعملة الأصلية للمشروع ما لم يتم الاتفاق على خلاف ذلك.

## ٣,١,٥ نماذج الأجور والرواتب:

- سجل الدوام
- كشف الرواتب الشهرية
- كشف طلب وتسوية السلف
- قسيمة الراتب

## ٣,١,٦ تقارير الرواتب :

- كشف الرواتب الشهري
- الرواتب السنوية/ضمن التقارير المالية

اسم المؤسسة

سجل الدوام اليومي

التاريخ:

ملاحظات	التوقيع	ساعة المغادرة	ساعة الوصول	اسم الموظف	
					١
					٢
					٣
					٤
					٥
					٦
					٧
					٨
					٩
					١٠
					١١
					١٢
					١٣
					١٤
					١٥
					١٦
					١٧
					١٨
					١٩
					٢٠

المصادقة: -----

كشف الرواتب الشهري

		السنة				الشهر				الرقم								
		الاقتطاعات		الاعلاوات		العمل الإضافي		الراتب الأساسي			التقسيم		الاسم الوظيفي		رقم الهوية		اسم الموظف	
صافي الراتب			ضريبة دخل	أجمالي الراتب														
																		١
																		٢
																		٣
																		٤
																		٥
																		١٥
																		١٦
																		١٧
																		١٨
																		١٩
																		٢٠
الاجموع																		

القسم	طلب سلفة على الراتب		التاريخ
المبلغ ( )		رقم الموظف	
اسم الموظف			
سبب الحاجة للسلفة:			
جدولة دفعات استرداد السلفة			
ملاحظات	رقم المستند	تاريخ الاسترداد	رقم الدفعة
			قيمة الدفعة
إقرار/المدير التنفيذي	مراجعة	إعداد	

قسمة راتب رقم ( )

السنة		الشهر	
	فئة الراتب		رقم الموظف
	القسم		اسم الموظف
	نظام العمل		المسمى الوظيفي
	تاريخ التعيين		رقم الهوية
	الإجازات السنوية		العملة
	الإجازات المرضية		سعر الصرف
	أخرى		الراتب الأساسي
	أخرى		رقم الحساب البنكي
	أخرى		البنك/ الفرع
الاقتطاعات		العلاوات	
	الغياب		الزوجة
	سلف		الأطفال
	تأمين صحي		العمل الإضافي
	ضريبة دخل		المواصلات
	أخرى		أخرى
	المجموع		المجموع
		فقط	إجمالي الراتب
		فقط	صافي الراتب

## ٣,١,١ إدارة المخزون:

تقوم الكثير من المؤسسات بإدارة المخزون سواء كان هذا المخزون لاستخدامات داخلية أو استخدامات المشاريع، مما يقتضي ضبط هذا المخزون للعمليات التالية:

- ادخال المخزون إلى المستودع بموجب مستند استلام مخزني
- صرف كميات المخزون بموجب مستند اخراج مخزوني
- إدارة بطاقة الصنف
- تسمية امين مستودع تكون مهمته مراقبة وضمان عهدة المخزون
- جرد المستودعات بشكل سنوي وبشكل مفاجيء
- التأكد من سلامة شروط التخزين وملائمتها للمواد المخزنة

## اعداد بطاقات الاصناف:

يقوم المحاسب باعداد بطاقات الأصناف عند شراء صنف جديد وارسال البطاقة إلى أمين المستودع ليقوم بإدارة هذه البطاقة، ويقوم المحاسب بفتح بطاقة مماثلة لإثبات عمليات استلام وصرف المواد. وتحتوي بطاقة الصنف على بيانات الصنف كاملة.

## ٣,١,١,١ عمليات المخزون :

- ❖ إدخال مواد: عند قيام المؤسسة بشراء مواد أو الحصول على مواد من خلال منح أو مساعدات يتم ادخال هذه الكميات إلى المستودعات بموجب مستند ادخال مخزني، حيث يقوم المحاسب بإثبات الكميات الواردة في بطاقة الصنف لديه سواء كانت يدوية أو محوسبة، ويقوم امين المستودع باستلام الكمية والتوقيع بالاستلام وتحديث بيانات بطاقة الصنف لديه.
- ❖ اخراج مواد: عند قيام المؤسسة بصرف مواد من المستودعات يتم ذلك بموجب مستند اخراج مخزني، حيث يقوم المحاسب بإثبات الكميات الصادرة في بطاقة الصنف لديه سواء كانت يدوية أو محوسبة، ويقوم أمين المستودع باخراج الكمية وتوقيع الشخص المستلم بالاستلام وتحديث بيانات بطاقة الصنف لديه.
- ❖ اتلاف مواد: عند الحاجة إلى اتلاف مواد يقوم أمين المستودع بإبلاغ إدارة المؤسسة بضرورة اتلاف مواد حيث تقوم إدارة المؤسسة بتشكيل لجنة اتلاف على أن يكون المحاسب أو أمين الصندوق عضواً فيها على أن يكون أحد أعضاء اللجنة له علاقة فنية ومهنية بالمواد موضوع الاتلاف.

## ٣,١,١,٢ جرد المخزون :

تقوم إدارة المؤسسة بتشكيل لجنة لجرد محتويات المستودعات على أن يكون المحاسب وأمين المستودع متواجدين فيها، مع ابلاغ مدقق الحسابات لحضور عملية الجرد والتأكد من إجراءاتها حيث:

- ❖ يقوم المحاسب باستخراج كشف أرصدة المواد في المستودع الدفترى
- ❖ يقوم أعضاء لجنة الجرد بناء على الكشف المستخرج بجرد المواد الموجودة في المستودعات
- ❖ تقوم اللجنة بإثبات نتائج الجرد وكتابة تقرير الجرد مبينة حالات الاختلاف بالزيادة أو النقص
- ❖ تقوم اللجنة بارسال تقرير الجرد إلى إدارة المؤسسة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات

- ❖ يقوم المحاسب بتثبيت أرصدة الجرد لديه على بطاقات الصنف ويقوم أمين المستودع بتحديث بطاقات الصنف طبقاً لنتائج الجرد.
- ❖ تقوم إدارة المؤسسة باتخاذ ما يلزم من إجراءات لمعالجة نتائج الجرد ومحاسبة الجهة المسؤولة.

### ٣,١١,٣ تقارير المخزون:

من أجل المحافظة على مخزون المؤسسة من المواد والمستلزمات المختلفة فإن عليها القيام بعملية الجرد السنوي أو المفاجيء وكذلك التأكد من صلاحية المواد الموجودة في المستودعات لذلك عليها استخراج تقرير الجرد من خلال لجنة الجرد وتقرير حالة المخزون المعد من قبل أمين المستودع والمدقق من جهة فنية داخل المؤسسة.

### ٣,١١,٤ مستندات المخزون:

- مستند إدخال مخزني
- مستند إخراج مخزني
- بطاقة الصنف
- كشف جرد المخزون

اسم المؤسسة					
المورد		مستند ادخال مخزني		التاريخ / /	
رقم الارسالية ( )		رقم المستند		رقم المستودع ( )	
القسم	وحدة القياس	الكمية	اسم الصنف	رقم الصنف	الرقم
					1
					2
المحاسب			أمين المستودع		

اسم المؤسسة					
الجهة الطالبة		مستند اخراج مخزني		التاريخ / /	
رقم الطلب ( )		رقم المستند		رقم المستودع ( )	
القسم	وحدة القياس	الكمية	اسم الصنف	رقم الصنف	الرقم
					1
					2
الجهة المستلمة			المحاسب		أمين المستودع



## ٣,١٢ الذمم المدينة والذمم الدائنة:

### ٣,١٢,١ الذمم المدينة:

الاعتراف بالذمم المدينة: عندما تقوم المؤسسة بتقديم خدمات أو أنشطة أو تقوم ببيع منتجات ويترتب على ذلك مبالغ غير مستلمة فعلى المؤسسة القيام بإثبات هذه المبالغ ذمماً مدينة ولكل ذمة بشكل منفصل مع الاحتفاظ بسجل لكل ذمة بشكل منفصل. فعند قيام المؤسسة ببيع بضاعة أو تقديم خدمات على الحساب يتم إثبات القيد التالي :

من ح/ الذمم المدينة ( حسب اسم الذمة )

إلى ح/ الإيرادات ( حسب نوع الإيراد وتصنيفه في هيكل الحسابات )

استلام مبالغ الذمم المدينة: عند استلام مبالغ محصلة من الذمم المدينة أما من خلال شيكات أو نقداً يتم إثبات القيد التالي:

من ح/ الصندوق أو صندوق الشيكات في حالة الشيكات

إلى ح/ الذمم المدينة (حسب اسم الذمة)

### ٣,١٢,٢ الذمم الدائنة:

الاعتراف بالذمم الدائنة: عندما تقوم المؤسسة بالحصول على خدمات أو بضائع أو أية مدخلات بموجب نظام المشتريات ويترتب على ذلك مبالغ غير مدفوعة فعلى المؤسسة القيام بإثبات هذه المبالغ ذمماً دائنة ولكل ذمة بشكل منفصل مع الاحتفاظ بسجل لكل ذمة بشكل منفصل. فعند قيام المؤسسة بالحصول على خدمات أو بضائع على الحساب يتم إثبات القيد التالي:

من ح/ المصاريف / الأصول / ( الحساب المعني ) حسب التصنيف في هيكل الحسابات

إلى ح/ الذمم الدائنة ( حسب الذمه وتصنيفها في هيكل الحسابات )

دفع مبالغ الذمم الدائنة: عند دفع مبالغ إلى الذمم الدائنة أما من خلال شيكات أو نقداً يتم إثبات القيد التالي:

من ح/ الذمم الدائنة (حسب الذمة وتصنيفها في هيكل الحسابات)

إلى ح/ الصندوق/ البنك/ الشيكات المؤجلة (حسب طريقة الدفع)

## ٣,١٣ التدقيق ومراجعة الحسابات:

### ٣,١٣,١ التدقيق الداخلي:

تعتمد مهمة التدقيق والرقابة الداخلية في غياب وجود مدقق داخلي على العناصر التالية :

- وجود إجراءات عمل مالي مناسبة مع تحديد واضح للصلاحيات
- وجود لجنة الرقابة الداخلية وهي إحدى لجان مجلس الإدارة لمتابعة الأمور المالية
- وجود أمين الصندوق ومقدرته على متابعة الأمور المالية في المؤسسة

### ٣,١٣,٢ التدقيق الخارجي:

- ❖ يتمثل دور المدقق الخارجي في إبداء الرأي حول ما إذا كان بيان الإيرادات والمصروفات والمركز المالي وبيان التدفقات النقدية ومراكز المشاريع للمؤسسة يظهر بعدالة من كافة النواحي الجوهرية لإيرادات ومصروفات المؤسسة خلال فترة زمنية محددة وفقاً لمعايير محاسبية محددة.

- ❖ على المؤسسة اختيار مدقق حسابات مؤهل وصاحب خبرة في تدقيق هذا النوع من المؤسسات.
- ❖ يتم تعيين مدقق خارجي من قبل مجلس الإدارة (الهيئة الإدارية) حسب الشروط المرجعية التي يتم اعدادها لهذا الغرض ووفق الخطوات التالية:
  - الإعلان عن الحاجة إلى تدقيق حسابات المؤسسة في الصحف حسب نظام المشتريات.
  - استقبال الطلبات من المدققين المؤهلين.
  - تفرغ ومناقشة العروض المقدمة من إدارة المؤسسة (المدير العام، المسؤول المالي، مسؤول المشتريات) حسب إجراءات نظام المشتريات.
  - يتم رفع نتائج التقييم والتوصيات إلى مجلس الإدارة (الهيئة الإدارية)، من أجل اتخاذ قرار بتعيين المدقق الخارجي.
- ❖ يجب إتباع إجراءات المشتريات المتعلقة بالموضوع عند اختيار وتعيين المدقق الخارجي.
- ❖ يجب أن يتم تدقيق البيانات المالية للمؤسسة وفقاً لمعايير التدقيق الدولية للقطاع العام أو معايير التدقيق المتعارف عليها.
- ❖ على إدارة المؤسسة تحضير كافة البيانات و الجداول التي يقوم المدقق بطلبها دون تأخير.
- ❖ على مدقق الحسابات إتمام عملية التدقيق خلال المهلة المحددة على أن لا تتجاوز المدة نهاية الربع الأول من السنة المالية التالية وتزويد إدارة المؤسسة بما يلي:
  - مسودة البيانات المالية مع مسودة تقرير مدققي الحسابات حولها.
  - قائمة بالقيود التعديلية المقترحة.
  - رسالة بالملاحظات حول النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية وإقتراحات المدقق حول تطوير نظام الرقابة الداخلية.
- ❖ على إدارة المؤسسة مراجعة مسودة البيانات المالية ومقارنة الأرقام الواردة فيها مع السجلات المحاسبية كما يجب أن تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة القيود التعديلية المقترحة من قبل المدقق واتخاذ قرار بشأن قبولها أو رفضها بحيث يتم مناقشة ذلك مع المدقق الخارجي.
- ❖ على مدقق الحسابات إصدار مسودة بيانات مالية معدلة إذا ما اقتضى الأمر ذلك.
- ❖ على إدارة المؤسسة مراجعة مسودة رسالة الملاحظات حول النظام المحاسبي وكتابة تعليقها على كل نقطة وردت في الرسالة.
- ❖ على إدارة المؤسسة تزويد مدقق الحسابات برسالة تمثيل عامة قبل إصدار البيانات المالية في شكلها النهائي.
- ❖ يقوم مدقق الحسابات بإصدار البيانات المالية بالشكل النهائي بعد قيام مجلس الإدارة بالمصادقة عليها.
- ❖ على إدارة المؤسسة متابعة تطبيق الملاحظات الواردة في رسالة الملاحظات.

### ٣,١٤ إدارة النظام المحاسبي المحوسب:

- ❖ في المؤسسات التي تدير حساباتها وبياناتها المالية باستخدام برامج مالية محوسبة فإنه ولضمان أمن النظام وصلاحيات استخدام النظام وملفات البيانات وحفظ البيانات من التلف أو الضياع يتم تحديد مهام وصلاحيات لأمن البيانات والمحافظة عليها، وفي حالة وجود عدد من مستخدمي النظام المحوسب فإن للمدير التنفيذي صلاحية تحديد مستخدمي النظام كونه المستخدم الرئيسي وإعطاء كلمات السر لكل مستخدم والتي يجب تغييرها أسبوعياً مع الاحتفاظ بنسخة منها لدى مسؤول الشؤون المالية (المدير المالي/المحاسب) ونسخة أخرى لدى ممثل مجلس الإدارة (الهيئة الإدارية)

- ❖ في حالة شراء برنامج محاسبي محوسب، فعلى المؤسسة أن تتأكد مسبقاً من قدرة هذا البرنامج على إصدار التقارير المالية المطلوبة كافة.
- ❖ تقوم المؤسسة بأخذ نسخ احتياطية من المعلومات المحاسبية المخزنة على جهاز الكمبيوتر مع (Backup) بشكل يومي. وهذه النسخ يتم الاحتفاظ بها في مكان آمن بعيد عن مكان وجود كمبيوتر المحاسبة أو المستندات المؤيدة.
- ❖ يتم الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية على النحو التالي:-
  - النسخ اليومية يتم أخذ نسخة احتياطية لليوم الأول والاحتفاظ بها، ويتم أخذ نسخة لليوم الثاني، واخذ نسخة احتياطية في اليوم الثالث، يتم استبدالها بنسخة اليوم الأول.
  - النسخ الشهرية: يتم الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية الشهرية لحين إغلاق الحسابات الربع سنوية، حيث يتم الاحتفاظ بالنسخ الربع سنوية بدلاً من النسخ الشهرية.
  - النسخ الاحتياطية السنوية والنصف سنوية: يتم الاحتفاظ بها لمدة لا تقل عن ١٠ سنوات. وهذه النسخ الاحتياطية يتم الاحتفاظ بها في مكان منفصل عن المؤسسة. ويفضل استئجار خزانة حديدية في أحد البنوك لهذا الغرض.
- ❖ بعد إصدار البيانات المالية المدققة النهائية للسنة المالية، يجب طباعة جميع التقارير المالية وحفظها في ملف خاص. وهذه التقارير يجب أن تحتوي -على الأقل- على ما يلي:-
  - الميزانية العمومية.
  - بيان النشاطات.
  - ميزان المراجعة.
  - تقارير مالية للمشاريع.
  - الأستاذ العام لكل حساب.
  - كشف بجميع الحركات المحاسبية خلال السنة.
  - كشف بالقيود التعديلية في نهاية السنة
- ❖ على مسؤول الشؤون المالية (المحاسب الإيعاز بالقيام بعمليات النسخ الاحتياطي للبيانات المالية وملفات الرواتب والأجور بنسختين على الأقل بناء على تعليمات المدير التنفيذي (المدير العام). وتتلخص صلاحيات العمليات الخاصة بالنظام المحاسبي المحوسب كما يلي:

إدارة الصندوق	مجلس الإدارة	المدير التنفيذي	المسؤول المالي	العملية
			XX	فتح مجلد للبيانات المالية
			XX	إضافة بند مشروع
			XX	إضافة بند مركز تكلفة
			XX	إضافة مركز تمويل
			XX	تعديل أسعار العملة
			XX	إضافة حساب أصل ثابت
XX			XX	إصدار مستند صرف*
XX			XX	إصدار مستند قبض*
			XX	إصدار مستند قيد
			XX	إدخال مواد للمستودع
			XX	إخراج مواد من المستودع
			XX	عمليات الرواتب
			XX	التقارير المالية
			XX	تسوية البنوك
			XX	تقارير البنوك
		XX	XX	النسخ الاحتياطي
		XX	XX	استعادة معلومات من النسخ الاحتياطي

\*\* اصدار مستندات القبض والصرف في إدارة الصندوق متعلقة بصندوق المصاريف النثرية

## ٣,١٥ التقارير المالية:

### ٣,١٥,١ تعليمات عامة خاصة بالتقارير المالية:

❖ يجب على المؤسسة الاحتفاظ بسجلات مالية سليمة، وفقاً للأسس والسياسات المحاسبية المعتمدة من قبل المؤسسة، وبطريقة تمكنها من إعداد التقارير المالية المطلوبة.

التقارير المالية تحضر وفقاً لمعايير التقارير المالية الدولية (IFRS)، والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها دولياً.

❖ حفاظاً على شفافية المؤسسة وتعزيزاً لمبدأ الإدارة الرشيدة يتم إعداد التقارير المالية بصورة واضحة؛ لتخدم حاجات متخذي القرارات الداخليين والخارجيين بشكل دوري في الوقت المناسب، وعلى أسس مناسبة يمكن الاعتماد عليها.

- ❖ متخذي القرارات الداخليين، وتشمل: الموظفين والإداريين ومجلس الإدارة والهيئة العامة.
- ❖ متخذي القرارات الخارجيين تشمل، المستفيدين، الممولين، الوزارات المعنية، وأي جهة أخرى من خارج المؤسسة.
- ❖ يعتمد متخذي القرارات في المؤسسة على التقارير الدورية: كالتقارير الربعية، ونصف السنوية، والتقارير الخاصة بمشروع معين...، ولا يشترط أن تكون هذه التقارير مدققة خارجياً.
- ❖ يزود متخذي القرارات الخارجيين بتقارير مالية مدققة من قبل مدقق حسابات خارجي ومستقل عن المؤسسة؛ حفاظاً على مصداقيتها ونزاهتها.
- ❖ التقارير المالية يجب أن تعطي القارئ صورة واضحة وكاملة عن نشاطات المؤسسة، وكذلك عملياتها المالية، خلال الفترة التي يغطيها التقرير، ووضعها المالي في تاريخ التقرير.
- ❖ يتم مراجعة هذه التقارير واعتمادها من المستوى الإداري المناسب في المؤسسة. فالتقارير الداخلية يجب أن تكون مصادقاً عليها من المدير المالي ومدير المؤسسة، أما التقارير الخارجية فتتم مراجعتها والمصادقة عليها من قبل مجلس الإدارة.
- ❖ المستندات والوثائق المتعلقة بالتقارير المالية يجب أن يتم حفظها بشكل مناسب، يضمن حمايتها مما يعزز مبدأ النزاهة في المؤسسة.

## ٣,١٥,٢ التقارير الشهرية والربع والنصف سنوية والسنوية :

- ❖ تحضير التقارير الشهرية والربع والنصف سنوية من مسؤولية المدير المالي/المحاسب.
- ❖ التقرير المالي الشهري يجب أن يحضر قبل اليوم العاشر من الشهر الذي يليه. والتقارير الربع والنصف سنوية يجب أن تحضر قبل اليوم الخامس عشر من الشهر الأول في الربع أو النصف التالي. التقارير الشهرية والربع والنصف سنوية يجب أن تحتوي على الأقل على ما يلي:

التقرير	شهري	ربعي	نصف سنوي	سنوي
تقرير مقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط في الموازنة لكل مشروع		X	X	X
تقرير مقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط في موازنة المؤسسة الإدارية/المركزية		X	X	X
تقرير التدفقات النقدية	X	X	X	X
تقرير المصروفات	X	X	X	X
تقرير الإيرادات	X	X	X	X
المركز المالي				X
تقرير النشاط (نتيجة الإيرادات والمصروفات)			X	X

- كل هذه التقارير يجب أن تراجع ويصادق عليها من قبل المدير العام (التنفيذي)
- يجب أن تتبنى المؤسسة نظاماً واضحاً في عملية توزيعها داخلياً

## تقرير مقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط في الموازنة لكل مشروع

الرصيد (A-B-D)	اجمالي المصرف حتى تاريخه (B+D)	رصيد فترة التقرير (C-D)	المصرف خلال فترة التقرير (D)	مخطط خلال فترة التقرير (c)	اجمالي المصرف حتى بداية فترة التقرير (B)	مخطط (A) السنة ٢٠XX		رقم الحساب
					-	-	الإيرادات*	
							تبرعات نقدية محلية	xx
							منحة XXXX (مع ذكر اسم الممول)	
							منحة YYY (مع ذكر اسم الممول)	
							إيرادات أخرى (مع ذكر المصدر)	xx
							مجموع الإيرادات	
							المصروفات*	
					-	-	مصروفات مباشرة	1-
							رواتب/أتعاب (موظفي المشروع فقط)	xx
							مواصلات و سفريات (خاصة بتنفيذ المشروع)	xx
							أجرة تدريب	xx
							أجرة عمال	xx
							مواد بناء	xx
							حفریات	xx
							أصول ثابتة (خاصة بالمشروع)	2-
							أثاث	xx
							أجهزة و معدات	xx
							مصروفات المشروع المباشرة (2+1)	3-
							مجموع المصروفات	
							الفاصل (العجز)	

## تقرير مقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط في الموازنة الإدارية/المركزية

الرصيد (A-B-D)	اجمالي المصروف حتى تاريخه (B+D)	رصيد فترة التقرير (C-D)	المصروف خلال فترة التقرير (D)	مخطط خلال فترة التقرير (C)	اجمالي المصروف حتى بداية فترة التقرير (B)	مخطط (A) السنة ٢٠XX		رقم الحساب
					-	-	الإيرادات الإدارية/مركزية	
							تبرعات نقدية محلية	XX
							منحة XXX (مع ذكر اسم الممول/المشروع)	
							منحة YYY (مع ذكر اسم الممول/المشروع)	
							إيرادات أخرى (مع ذكر المصدر)	XX
					-	-	مجموع الإيرادات	A
							<b>المصروفات</b>	
							رواتب/أتعاب	XX
							مواصلات وسفريات	XX
							إيجار	XX
							كهرباء، ماء	XX
							فواتير هواتف	XX
							تصاريح	XX
							أصول ثابتة	XX
							أثاث	XX
							أجهزة و معدات	XX
							مجموع المصروفات	B
							الفاصل (العجز)	A-B

## تقرير التدفقات النقدية

ملاحظات	الفرق بين المخطط والفعلي (D-E)	الفعلي للشهر الحالي (E)	المخطط للشهر الحالي (D)	
				رصيد النقد بداية الفترة (A)
				استخدامات النقد
				المشاريع
				رواتب/أتعاب (موظفي المشروع فقط)
				مواصلات وسفريات (خاصة بتنفيذ المشروع)
				أجرة تدريب
				أجرة عمال
				مواد بناء
				مجموع استخدامات المشاريع
				الإدارة
				رواتب/أتعاب
				مواصلات وسفريات
				إيجار
				كهرباء، ماء
				فواتير هواتف
				تصليحات
				أصول ثابتة
				أثاث
				أجهزة ومعدات
				مجموع استخدامات الإدارة
				مجموع الاستخدامات النقدية (B)
				الإيرادات النقدية
				ممول X
				ممول Z
				مجموع الإيرادات النقدية (C)
				الرصيد في نهاية الفترة (A-B+C)

### التقارير المالية السنوية

- تحدد المؤسسة سنتها المالية، والتي تتكون من إثني عشر شهراً. ومن المفضل اعتماد السنة الميلادية لتكون هي السنة المالية للمؤسسة.
- إعداد التقارير المالية السنوية، وهي من مسؤوليات المحاسب والمدير المالي.
- تتحمل إدارة المؤسسة المسؤولية الكاملة عن البيانات المالية.
- تخضع البيانات المالية السنوية للمؤسسة للتدقيق من قبل مدقق مستقل.

### البيانات المالية السنوية

- يجب أن تحضر المؤسسة بياناتها المالية السنوية، وفقاً لمتطلبات المعيار المحاسبي رقم SFAS 114، والصادر عن مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي، والخاص بالبيانات المالية للمؤسسات غير الهادفة للربح، وذلك خلال شهر من نهاية السنة المالية. وشكل البيانات المالية للمؤسسة يجب أن يكون وفقاً للنموذج المرفق.
- البيانات المالية يجب أن تحتوي على الآتي:
  - ✓ بيان المركز المالي.
  - ✓ بيان النشاطات.
  - ✓ بيان التدفق النقدي.
  - ✓ الإيضاحات
  - ✓ بيان المصاريف الوظيفية.
- البيانات المالية يجب أن تدقق من قبل مؤسسة تدقيق حسابات مؤهلة، وذات درجة من الخبرة والمصداقية. و يجب أن يتم التدقيق، وفقاً للمعايير الدولية للتدقيق ووفقاً لأدلة التدقيق الخاصة بالمؤسسات غير الهادفة للربح، والصادرة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين.
- يجب أن تصدر البيانات المالية المدققة خلال شهرين من انتهاء السنة المالية.
- يجب مراجعة البيانات المالية السنوية المدققة والموافقة عليها من قبل المدير العام، واللجنة المالية ولجنة التدقيق في مجلس الإدارة، وكذلك مجلس إدارة المؤسسة؛ وذلك قبل عرضها على الهيئة العامة للمصادقة عليها وإقرارها.
- البيانات والتقارير المالية والإدارية الأخرى و تشمل:-
  - ✓ تقرير تقييم الأداء السنوي.
  - ✓ التقارير السنوية المالية للمشاريع.
  - ✓ تحليل شهري للمصاريف.
  - ✓ شهادات بالجرد الفعلي للنقد الموجود في نهاية السنة
  - ✓ قائمة بالذمم المدينة والدائنة و تواريخ استحقاقها
  - ✓ أرصدة البنوك.
  - ✓ تسويات بنكية.
  - ✓ المصاريف المدفوعة مقدماً والمصاريف المستحقة.

- ✓ جداول تبين الإضافات والاستبعادات والاستهلاكات للموجودات الثابتة خلال السنة.
- ✓ تقرير الجرد الفعلي للموجودات الثابتة.
- ✓ تقرير التحليل الشهري للرواتب.

- التقارير المالية السنوية يجب أن يصادق عليها المدير العام والمدير المالي/المحاسب.
- التقارير المالية السنوية يجب أن تكون متوفرة لمدقق الحسابات الخارجي.
- التقارير يجب أن توزع على الدوائر والأفراد المعنيين.
- يجب أن ترفق الإدارة في التقرير المالي السنوي تقريراً حول أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة، توضح فيه مسؤوليتها، وتتحمل فيه مسؤولية فرض الإجراءات الرقابية الفعالة في المؤسسة. وعلى مدقق الحسابات مراجعة هذا التقرير وإبداء رأيه في الأنظمة المطبقة في المؤسسة، أو في تأكيدات الإدارة المتعلقة بأنظمة الرقابة الداخلية.
- تنصح الإدارة أن توظف مسؤولاً للتدقيق الداخلي (إن أمكن)؛ من أجل متابعة الأمور الخاصة بفعالية أنظمة الرقابة الداخلية وإجراءاتها، ومن أجل تقديم النصح والمشورة للإدارة؛ من أجل تطوير أنظمتها ومتابعة عمليات التغيير في هذه الأنظمة.
- من المهام الموكلة للمدقق الداخلي، إضافة إلى تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة، أن يقوم بتقييم فعالية تنفيذ المشاريع وكفاءتها. إن هذا الأمر ضروري من أجل ضمان أن المشاريع المنفذة تحقق الأهداف المخطط لها، وأن ذلك يتم وفقاً للمبادئ الاقتصادية، دون أي ضياع من الموارد المحدودة.

### ٣,١٥,٤ التقارير المالية المطلوبة: الجدول التالي يلخص التقارير المالية المطلوبة في المؤسسة:

الرقم	اسم التقرير	التوقيت	يعده	يراجعه	ملاحظات
١	الموازنة السنوية	سنوي	لجنة الموازنة في المؤسسة	المدير العام	تم شرح الموضوع ورافاق النموذج في قسم الموازنات من هذا الدليل
٢	التسويات البنكية	شهري	المحاسب المختص	المدير المالي	تم شرح الموضوع ورافاق نموذج التسوية البنكية في قسم النقد والبنوك من هذا الدليل.
٣	الموازنة التقديرية	شهري	المدير المالي	المدير الإداري	تم شرح الموضوع ورافاق النموذج في قسم الموازنات من هذا الدليل
٤	ميزان المراجعة	شهري	المدير المالي	المدير الإداري	هذا التقرير يعد آلياً بواسطة برنامج المحاسبة، ويمكن طباعته في أي وقت.
٥	بيان المركز المالي	شهري	المدير المالي	المدير الإداري	هذا التقرير يعد آلياً بواسطة برنامج المحاسبة، ويمكن طباعته في أي وقت.
٦	بيان النشاطات	شهري	المدير المالي	المدير الإداري	هذا التقرير يعد آلياً بواسطة برنامج المحاسبة و يمكن طباعته في أي وقت.
٧	بيان التدفقات النقدية	شهري	المدير المالي	المدير الإداري	هذا التقرير يعد آلياً بواسطة برنامج المحاسبة ويمكن طباعته في أي وقت.
٨	جرد الصناديق	شهري	المحاسب المختص	المدير المالي	
٩	تقرير المشاريع قيد الإنجاز	شهري	المدير المالي بالتعاون مع مدير المشروع	المدير الإداري	
١٠	تقرير حركة النقد	شهري	المحاسب	المدير المالي والمدير الإداري	

## ٣,١٥,٥ القيود التعديلية في نهاية السنة المالية (التسويات):

- جميع التعديلات لمرحلة حسابات الميزانية العمومية وإعادة التصنيف يجب أن يصادق عليها المدير المالي/ المحاسب. وإذا كانت التعديلات تتعلق بأمر غير روتينية فيجب اعتمادها من قبل المدير العام. والتعديلات الروتينية يتم اعتمادها من قبل المدير العام إذا زادت قيمتها عن ٥,٠٠٠ دولار أمريكي.
- جميع التعديلات وإعادة التصنيف يجب أن تكون مدعمة بوثائق مؤيدة وتعزيزات.
- جميع التعديلات وإعادة التصنيف يجب أن يتم إدخالها في التقارير الربع سنوية وتقارير نهاية السنة قبل إرسال هذه التقارير للإدارة ومدقق الحسابات الخارجي.

اسم المؤسسة

بيان المركز المالي

كما في: .....

(العملة: .....) :

٢٠١٢	٢٠١١	إيضاح (١)	
			<b>الموجودات</b>
			الموجودات المتداولة:
xx	xx	x	نقد في الصناديق ولدى البنوك
xx	xx	x	ذمم مدينة من المانحين
xx	xx	x	مصاريف مدفوعة مقدماً
xx	xx	x	أرصدة مدينة أخرى
xx	xx		<b>مجموع الموجودات المتداولة</b>
			الموجودات طويلة الأمد: الموجودات الثابتة. تعريف فترة طويلة الأمد
xx	xx	x	ودائع لدى البنوك - طويلة الأمد
xx	xx	x	موجودات أخرى طويلة الأمد
xx	xx		<b>مجموع الموجودات طويلة الأمد</b>
xx	xx		<b>مجموع الموجودات</b>
			المطلوبات وصافي الموجودات
			المطلوبات
			المطلوبات المتداولة:
xx	xx	x	بنوك دائنة

xx	xx	x	ذمم دائنة
xx	xx	x	مصاريف مستحقة
xx	xx	x	تأمينات
xx	xx	x	موجودات متداولة أخرى
xx	xx		مجموع المطلوبات المتداولة
			المطلوبات طويلة الأمد:
xx	xx	x	قروض طويلة الأمد
xx	xx	x	مطلوبات أخرى طويلة الأمد
xx	xx		مجموع المطلوبات طويلة الأمد
xx	xx		مجموع المطلوبات
xx	xx		صافي الموجودات
xx	xx		غير مقيدة
xx	xx		مقيدة مؤقتاً
xx	xx		مقيدة بشكل دائم
xx	xx		مجموع صافي الموجودات
xx	xx		مجموع المطلوبات وصافي الموجودات

اسم المؤسسة

بيان النشاطات

للفترة المنتهية في: .....

(العملة: .....) )

المجموع	مقيدة بشكل دائم	مقيدة مؤقتاً	غير مقيدة	إيضاح	
					الإيرادات
xx	xx	xx	xx	xx	منح وتبرعات
xx	xx	xx	xx		أخرى
xx		(xx)	xx		صافي الموجودات المحررة من الموجودات المقيدة مؤقتاً
xx	xx	xx	xx		مجموع الإيرادات
					المصروفات
xx			xx	xx	البرامج
xx			xx		الاستهلاك
xx			xx		مجموع المصروفات
xx	xx	xx	xx		التغير في صافي الموجودات
xx	xx	xx	xx		صافي الموجودات في بداية الفترة
xx	xx	xx	xx		صافي الموجودات في نهاية الفترة

اسم المؤسسة

بيان التدفقات النقدية

للفترة المنتهية في.....

(العملة: .....

٢٠١٢	٢٠١١	
		التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل:
xx	xx	صافي التغير في صافي الموجودات للفترة
		تعديلات لتسوية صافي التغير في صافي الموجودات للفترة لصافي التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل:
xx	xx	(الزيادة) النقص في ذمم مدينة من المانحين
xx	xx	(الزيادة) النقص في مصاريف مدفوعة مقدماً
xx	xx	(الزيادة) النقص في أرصدة مدينة أخرى
xx	xx	الزيادة (النقص) في ذمم دائنة
xx	xx	الزيادة (النقص) في مصاريف مستحقة
xx	xx	الزيادة (النقص) في تأمينات
xx	xx	الزيادة (النقص) في موجودات متداولة أخرى

xx	xx	صافي التدفقات النقدية من (المستخدمة في) أنشطة التشغيل
		التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار
xx	xx	(الزيادة) النقص في ودائع طويلة الأمد لدى البنوك
xx	xx	(الزيادة) النقص في موجودات أخرى طويلة الأمد
xx	xx	صافي التدفقات النقدية من (المستخدمة في) أنشطة الاستثمار
		صافي التدفقات النقدية من أنشطة التمويل
xx	xx	الزيادة (النقص) في بنوك دائنة
xx	xx	صافي التدفقات النقدية من (المستخدمة في) أنشطة التمويل
xx	xx	صافي الزيادة (النقص) في النقد في الصناديق ولدى البنوك
xx	xx	النقد في الصناديق ولدى البنوك - أول الفترة
xx	xx	النقد في الصناديق ولدى البنوك - آخر الفترة



