الدليل المالي

إعداد

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

2008

فهرس المحتويات

البند	البيان	الصفحة
أولاً	مقدمــة حول مدونة السلوك وحقيبة المصادر	3
ثانياً	تعريـف الدليل	5
ثالثاً	هدف الدليل	5
رابعاً	شروط الدليل	6
خامساً	كيفية استخدام الدليل	6
سادساً	من يستخدم الدليل	7
سابعاً	تعريفات	7
ثامناً	محتويات الدليل المالي	12
تاسعاً	النماذج الداخلية	86

أولاً: مقدمة

حول مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية وحقيبة المصادر:

مقدمة

مدونة سلوك المؤسسات الاهلية الفلسطينية:

ابتداءا» من عام 2007 و من خلال مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، تم تشكيل الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك من الشبكات والاتحادات الأهلية الرئيسية الأربعة في فلسطين وهي: الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، الهيئة 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 مبادىء عمل الحكم الصالح داخل القطاع الأهلي. فجاء دور مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليمثل سكرتاريا الائتلاف كجسم تنفيذي يلقى على عاتقه متابعة القضايا الفنية والإدارية والإعدادات اللوجستية.

كانت نتيجة العمل الدؤوب للائتلاف خلال العام المنصرم الخروج بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية والتي تمت صياغتها من خلال تطوير مسودة جاءت نتيجة جلسات تشاورية عقدها الأئتلاف مع أعضاء الشبكات و الاتحادات. هذا ويأتي إعداد هذه المدونة بناءًا و استمرارا» لميثاق الشرف الذي تم تطويره في حزيران من العام 2006 من خلال مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية الثاني. 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، وان 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 200 مؤسسة أهلية فلسطينية أجريت في الضفة الغربية وقطاع غزة.

تم اقرار المدونة بصورتها الحالية من قبل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في 28/2/2008 اذ قامت حوالي 400 مؤسسة أهلية فلسطينية من الضفة الغربية وغزة بالتوقيع على مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

تهدف مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية الى تهيئة مؤسسات العمل الاهلي و المجتمع المحلي للاستجابة لتحديات التغيير الديمقراطي، وعملية المشاركة لخلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي ان يقرر مصيره، ومن خلال المبادئ الواردة في هذه المدونة فان المؤسسات – التي ستتبناها بشكل اختياري – تلتزم بان تكون عملية التحرر الوطني والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين وعملية اللحاق بركب التطور والتقدم الحضاري من أولويات عملها. كما تلتزم بان تكون آلية عملها مستجيبة لاحتياجات وآمال الشعب

الفلسطيني الذي تخدمه، وان 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 وتحقق للمؤسسة إمكانية الوعي بمبادئ الحكم الصالح وسعيها لكي تكون القدوة وتعزز الرقابة داخل المؤسسة مما يسهم في حمايتها من التشويه والتضليل. كما أنها تؤكد بان مدونة السلوك هذه هي ترجمة للقانون الأساسي الفلسطيني المقر في التاسع والعشرين من أيار من عام 2002 والذي اعتبر إنشاء هذه المؤسسات حقا أساسيا للمواطن الفلسطيني يجب حمايته.

حقيبة المصادر:

تمثل حقيبة المصادر وسيلة توجيه للمؤسسات الاهلية على اختلاف أحجامها ومجالات عملها لأفضل الممارسات والإجراءات بما يتماشى مع المبادئ المبينة في مدونة السلوك، فهي تزود المؤسسات بمجموعة من أدلة العمل في مجالات الادارة والادارة المالية والتخطيط الاستراتيجي وحكم مجلس الادارة. اضافة الى تزويد المؤسسات بارشادات خاصة حول عملية المراقبة والتقييم بالمشاركة، ووضع أولويات التنمية للمؤسسات الأهلية مع مراعاة التنمية الاقتصادية والاجتماعية كأساس للعمل، المشاركة كمبدأ عمل للمؤسسات الأهلية، إرشادات لإجراءات تضمن عدم التمييز في عمل المؤسسات، إضافة لإرشادات حول الالتزام وتطبيق القوانين والمعاهدات بما يشمل نصوص هذه القوانين والمعاهدات وتوضيحها بشكل مبسط.

تشمل حقيبة المصادرعلى الأدلة التالية:

- دليل التخطيط الاستراتيجي
- دليل إجراءات مجلس الادارة
- دليل الممارسات الادارية ويشمل:
- الدليل الاداري
- دليل الاجراءات المالية
- دليل الموارد البشرية
- دليل التوريدات

كما تشمل الحقيبة أيضًا الأدلة الإرشادية التالية:

- 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
- الدليل الإرشادي حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأولويات المؤسسات الأهلية
- الدليل الإرشادي حول المشاركة
- الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة

و من هنا يتقدم مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية من شركة الرؤيا الجديدة و الائتلاف الأهلي من أجل النزاهة * أمان * و مستشاريهم بالشكر لمساهمتهم الفاعلة في تحضير و مراجعة هذه الحقيبة.

ملاحظات:

– يمكن قراءة النص الكامل لمدونة السلوك على موقعنا الالكتروني * www.ndc.ps"

– لارسال ملاحظاتكم و توصياتكم حول حقيبة المصادر يرجى مراسلتنا على البريد الالكتروني "code@ndc.ps"

ثانياً: تعريف الدليل:

إن هذا الدليل هوجزء من حقيبة المصادر (Resource Kit) التي أعدها مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ليتم استخدامها كمرجع أساسي للمؤسسات الأهلية التي ترغب بالالتزام بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، والتي تم توقيعها بتاريخ 28/2/2008، برعاية الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك. كما يعتبر هذا الدليل وسيلة تستخدمها المؤسسات الأهلية، لضمان استخدام أفضل المعايير الوطنية والعالمية المعمول بها في المؤسسات الحكومية والمنظمات والاتحادات غير الربحية.

ويتضمن الدليل جميع الإجراءات والقواعد المحاسبية المتوجب القيام والالتزام بها في جميع الأمور المحاسبية للمؤسسة فيما يتعلق بمواردها التمويليه ومصروفاتها، بما فيها المساهمات والمنح والهبات وغيرها.

لقد تم تصميم هذا الدليل ليتناسب مع أحجام المؤسسات الأهلية كافة ومع قدراتها المادية، عن طريق تزويد الدليل بإجراءات مفصلة تناسب المؤسسات الكبيرة ذات البرامج الكبيرة والطواقم المتخصصة، إضافةً إلى إجراءات بسيطة تتناسب مع المؤسسات القاعدية التي تعتمد –بالأساس– على العمل التطوعي لتسيير شؤونها اليومية.

ثالثاً: هدف 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 الادارة.

لقد أُعد هذا الدليل ليشمل الأسس والقواعد الواجب إتباعها في جوانب الإدارة المالية، لتطبيق النظم السليمة التي تهم المؤسسات الأهلية. وحفاظاً وتعزيزاً لمبادئ مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، فان هذا الدليل يتصف بما يلي:

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

رابعاً: شروط الدليل:

- يعتبر هذا الدليل وسيلة حيّة قابلة للتنفيذ بعد موافقة مجلس الإدارة عليه. ويوصى بمراجعة الدليل سنوياً وتحديثه عند الحاجة، على أن تتم موافقة مجلس الإدارة خطياً على هذه التعديلات.

خامساً: كيفية استخدام الدليل

يستخدم هذا الدليل كمرجعية للعمل في المؤسسة، بحيث يتم الرجوع إلى الجزء ذي العلاقة من هذا الدليل للاسترشاد 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، أوحاجته إلى التعديل وفقاً للتغيرات التي قد تطرأ في المؤسسة أوالبيئة 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.

سادساً: من يستخدم الدليل:

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

سابعاً تعريفات

الإيرادات: مجموع التدفق الوارد للمنافع الاقتصادية خلال الفترة الزمنية.وهي تشكل المنح والتبرعات وأية إيرادات أخري تحصل عليها المؤسسة نتيجة عملها.

المنح: المساعدات المحلية والخارجية للمؤسسة سواء كانت نقدية أوعينية.

المصروفات الجارية: تشمل الرواتب والأجور والعلاوات والنفقات التشغيلية؛ كالإيجار والقرطاسية والكهرباء. وتشمل دوائر المؤسسة كافة.

المصروفات الرأسمالية: وتشمل امتلاك الأصول الثابتة والرأسمالية للمشاريع، والنفقات التطويرية الأخرى للمؤسسة.

السنة المالية: هي الفترة الزمنية التي يمكن أن تكون أقل من 12 شهراً، ولا تزيد عن ذلك، والتي قد تطابق السنة الميلادية وقد لا تطابقها. وهي تبدأ من وقت مطابقة السجلات وموازنتها، وحتى المطابقة والموازنة التالية، أوهي الفترة المغطاة بالتقرير السنوي.

مبدأ الاستحقاق: وهو الاعتراف بالإيراد عندما يتم تنفيذ البرنامج، أوعندما تتم عملية البيع، أوعند 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.

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: وهو أحد مبادئ المحاسبة المتعارف عليها، ويعني تقديم المعلومات الظاهرة على شكل إيضاحات هامشية، أو مرفقة بالبيانات المالية.

الثبات: ويعني الثبات في استخدام المبادئ المحاسبية من فترة إلى أخرى.

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

- تبويب المعلومات وتصنيفها، وتجهيز المستندات المؤيدة للصرف.
- إعداد القيود المحاسبية.
- ترحيل القيود إلى دفتر الأستاذ.
- إجراء قيود التسوية.
- إعداد ميزان المراجعة.
- إعداد البيانات المالية.
- إجراء قيود الإغلاق.
- ميزان المراجعة بعد الإغلاق.
- القيد الافتتاحي للفترة المالية القادمة.

الموازنة: هي خطة تعمل على برمجة الأنشطة الاقتصادية المتوقعة للمؤسسة، خلال الفترة المالية القادمة، (عادة ما تكون سنة قادمة)، 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.

الموازنة النقدية (خطة التدفق النقدي): وهي موازنة تقديرية تعتمد على المبدأ النقدي كأساس لتحضيرها بدلا من مبدأ الاستحقاق. وتوضح بشكل شهري وسنوي الإيرادات المتوقع 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.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أنه عند تحضير قائمة الإيرادات والمصاريف يتم استخدام مبدأ الاستحقاق، وليس مبدأ النقد. والفرق بينهما هو ما يلي:

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

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

فائض التمويل : وهو زيادة الإيرادات عن المصاريف خلال الفترة المالية. وفي حال زيادة المصاريف على الإيرادات يسمى ذلك عجز التمويل.

القيد المحاسبي : هو عملية التسجيل والتوثيق للحدث الاقتصادي، والذي يؤثر ماليا على المركز بشكل مباشر وملموس. والقيد المزدوج يتكون من شقين متساويين، الجانب المدين، والجانب الدائن للقيد.

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

ميزان المراجعة: وهو قائمة بجميع الحسابات المدينة والدائنة وأرصدتها في نقطة معينة من الزمن.

قيود التسوية: وهي قيود يجري تسجيلها في نهاية الفترة المالية، لتحديث أرصدة بعض الحسابات وتعديلها، من أجل تطبيق مبدأ الاستحقاق وتعتبر هذه القيود مهمة وضرورية للحصول على بيانات مالية عادلة للبرنامج.

قيود الإغلاق : وهي عملية نظامية تجري بنهاية الفترة المالية ويتم من خلالها إغلاق الحسابات الوهمية (المؤقتة) بحيث يصبح رصيدها صفراً. ويتم أيضا 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، أما الحسابات الوهمية فهي الإيرادات والمصاريف، وتظهر في بيان الإيرادات والمصاريف. ويتم إغلاقها دورياً.

مراكز الأنشطة / التكلفة: وهي مراكز افتراضية يتم إنشاؤها في الدفاتر والسجلات المحاسبية، بحيث يتم تحديد إيرادات أو تحميل مصاريف مشروع أو نشاط بشكل مستقل. ويتم استخراج تقارير 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: وهي جميع النقد الصادر عن المؤسسة، بغض النظر عن جهة الصرف. وقد تكون أنشطة تشغيلية أو رأسمالية أو تمويلية.

المشروع : وهو كيان افتراضي يعبر عن نشاط اقتصادي / اجتماعي مستقل وقائم بذاته، له مصادر دخل مستقلة ومعينة، ومصاريف محددة للوصول لهدف محدد، يعكس رؤية المؤسسة. ويتم التعامل معه مالياً كوحدة مالية مستقلة.

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

بند الموازنة: وهو حساب معين بذاته، وله طبيعة تميزه؛ كمصاريف الرواتب مثلا، أو أصل معين، وهو مدرج ضمن دليل الحسابات للمؤسسة.

المصروفات: هي جميع ما يتم صرفه بهدف الحصول على الإيراد، وذلك بناءً على قاعدة مقارنة المصروف بالإيراد المفترض تحقيقه من المصروف (Matching Principle).

المصروفات التشغيلية (الجارية) : وهي المصروفات التي تخدم فترة مالية واحدة، كالمصروفات الاعتيادية للمؤسسة (رواتب ،قرطاسية ، تلفون الخ). أما المصروفات الرأسمالية فهي المصروفات التي تخدم المؤسسة لأكثر من فترة مالية؛ مثل: شراء الأصول الثابتة.

الرواتب : وهي مصروفات جارية نظامية ودورية (شهرية)، وتمثل مستحقات الموظفين الدائمين أو المؤقتين، ويجري قيود تسوية لها في حال عدم الدفع.

الأصول: وهي –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 وتساعدها في تحقيق إيراداتها لأكثر من فترة مالية، ويجري إجراء قيود تسوية لها ويحول جزء منها إلى مصروف دوري (الاستهلاكات).

الأصول الأخرى: وهي 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.

السجل الرقابي للأصول : 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 والتواقيع الإدارية اللازمة.

سند الصرف: وهو نموذج يوضح بيانات الصرف: من اسم المستفيد، والتاريخ، والمبلغ، وتوقيع المستفيد، وتوقيع أمين الصندوق، وسبب الصرف، ويكون المستند نظامياً ومسبق الترقيم.

سند القبض: وهو 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. ولمجلس 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 تعينه من جانب مجلس الإدارة، وهو عضو من أعضاء المجلس، ومسؤول عن جميع المسائل المالية للمؤسسة، أمام مجلس الإدارة. وفي حالة غياب أمين الصندوق، يقوم مدير الشئون المالية بدور أمين الصندوق، ويطلع بواجباته دون التوقيع.

مدير الشؤون المالية : مدير الشئون المالية للمؤسسة يكون مسؤولا عن جميع المسائل المالية، –بما في ذلك– الحفاظ على أصول المؤسسة والتمسك بالسياسات والقواعد المتعلقة بالمسائل المالية للمؤسسة، وإن كان لا يقتصر عليها.

ثامناً: محتويات الدليل المالي

الفهرس

الفصل الأول:.....14
الفصل الثاني :.....15
الخطوط الإرشادية:.....15
السياسات المتعلقة بالهبات والمساعدات النقدية والعينية.....15
2. الإجراءات المتعلقة بمصادر الدخل.....15
3. إجراءات عامة حول الإيرادات من الجهات المانحة:.....18
4. إجراءات عامة حول الإيرادات العينية.....21
الفصل الثالث: القواعد المتعلقة بإعداد الموازنة.....26
3.2 اعداد الموازنة السنوية :.....27
3.2 إجراءات مفصلة لاعداد الموازنة:.....31
3.3 الموازنات النقدية.....31
3.4 إجراءات إعداد الموازنة النقدية.....32
الفصل الرابع:التقارير المالية.....37
التقارير الشهرية والربع والنصف سنوية:.....37
تقرير نهاية السنة.....42
4.1.1 التقارير المالية السنوية.....42
4.1.2البيانات المالية السنوية.....42
قيود الإقفال.....44
4.1.3إقفال دفتر الأستاذ العام.....44
القيود التعديلية في نهاية السنة المالية (التسويات).....44
البرنامج المحاسبي المحوسب وحفظ المعلومات المحاسبية.....44
الفصل الخامس : النقد والحسابات البنكية :.....48
صندوق النثرية:.....50
الحسابات البنكية:.....55
التسويات البنكية.....57
الفصل السابع : القواعد المتعلقة بالمصروفات.....61
7.1. المحاسبة على المصروفات.....61
أولا: المصروفات الرأسمالية)الموجودات الثابتة).....61
التسجيل والدفع.....62
ثانيا: المصروفات الجارية (البرامجية والعامة).....68
السياسات المالية المتعلقة بالمصروفات:.....69
7.2 إجراءات رقابية على الأصول الثابتة:.....70
7.3 المحاسبة على الرواتب.....70
السياسات المالية الرئيسية المتعلقة بالرواتب:.....70
رواتب المشاريع.....71

الفصل الثامن: القواعد المتعلقة بالرقابة الداخلية.....74
8.1 الرقابة على الإيرادات :.....74
8.2 الرقابة على المصروفات.....75
8.3 الرقابة على الأصول الثابتة:.....75
8.4 الرقابة على الرواتب.....76
8.5 الرقابة على النقد و البنوك.....76
8.6 الرقابة على العمليات الحسابية:.....77
8.7 التدقيق و مراجعة الحسابات.....77
8.7.1 التدقيق الداخلي :.....77
8.7.2 التدقيق الخارجي :.....78

الفصل الأول

مقدمة و تعريف بالمؤسسة: يعرض هذا الباب نبذة عن المؤسسة المستفيدة من هذا الدليل وعليه يتوجب أن يشمل هذا الفصل النقاط التالية:

آ- تعريف برسالة أنشطة المؤسسة وأهدافها وطبيعتها.

ب- هيكلية المؤسسة بما ينسجم وبرامجها

الفصل الثاني :

يوضح هذا الفصل القواعد المتعلقة بالتعامل المحاسبي والإجراءات الإدارية الخاصة بمصادر الدخل، وتسجيل العوائد والمتحصلات

1. الخطوط الإرشادية:

على كل مؤسسة مستفيدة من هذا الدليل أن تحدد سياساتها المتعلقة بمصادر الدخل المالي على النحو التالي:

السياسات المتعلقة بالهبات والمساعدات النقدية والعينية

- تحصل المؤسسة على التمويل من منح و تبرعات داخلية وخارجية (نقدية وعينية) ما لم تكن هذه المنح مشروطة بشروط تتنافي وقيم وأهداف المؤسسة **بما يتماشى مع مبدأ أولويات التنمية في مدونة السلوك.**

- 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 طبيعي، 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.

2. الإجراءات المتعلقة بمصادر الدخل

2.1- المحاسبة على الإيرادات النقدية. من أجل تنفيذ أفضل القواعد المتعلقة بمصادر الدخل وتسجيلها وأكثر الطرق عدالة في تبيان النشاط، يتوجب على المؤسسة إتباع الخطوات التالية:

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

من ح/ منح مستحقة القبض

الى ح/الإيرادات مقيدة

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

- حوالة بنكية
- شيكات
- مبالغ نقدية

2.1.2 عند استلام المساعدات على شكل حوالة بنكية يتوجب إصدار سندات القبض بثلاث نسخ أصلية للدافع، وصورة للحسابات، وأخرى تبقى بالدفتر لأغراض المراجعة والتدقيق. و يجب أن يحتوي سند القبض على: التاريخ، واسم الدافع، و المبلغ، ونوع الإيراد، ونوع العملة، و رقم الحساب المستلم، واسم المستلم، و توقيعه بالاستلام، والتوجيه المحاسبي على السند. مع التأكيد على إصدار رسالة شكر، كما هو مرفق. و يتم التسجيل كما يلي:

من ح/ ايرادات مقيدة

الى ح/ ايرادات مستحقة الدفع

من ح/ البنك

الى ح/ الايرادات

2.1.3 عند استلام المساعدات على شكل شيكات بنكية يتوجب إصدار سندات القبض بثلاث نسخ أصلية للدافع، وصورة للحسابات، وأخرى تبقى بالدفتر لأغراض المراجعة والتدقيق. و يجب إن يحتوي سند القبض على: التاريخ، واسم الدافع، و المبلغ، و رقم الشيك، ونوع الإيراد، ونوع العملة، واسم المستلم، و توقيعه 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 كالآتي:

من ح/ صندوق الشيكات

الى ح/ الايرادات

2.1.4 في حالة استلام المساعدات على شكل مبالغ نقدية يتوجب إصدار سندات من 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 يومياً. 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 الإيداعات تتم في تاريخ سند القبض، أو في اليوم الذي يليه مباشرة.

و يتم تسجيل الحركة كالآتي:

من ح/ الصندوق النقدي

الى ح/ الايرادات

من ح/ البنك

الى ح/ الصندوق النقدي

اسم المؤسسة

التاريخ :----------

نموذج ( )

سند قبض رئيسي ------

نوع الاستلام **o**نقد **o**شيك **o**أخرى حدد----------

استلمت من : ----------

مبلغ وقدره: ----------

نوع العملة : ----------

وذلك عن : ----------

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

المبلغ بالكلمات : ----------

تسجيل المعلومات

المستلم :---------- التوقيع :----------

	منه	له	ملاحظات
رقم الحساب			
رقم المشروع			

إعداد: ----------

التاريخ: ----------

سجلت بواسطة: ----------

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

3. إجراءات عامة حول 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:

3.1 فتح حساب بنكي مستقل للمنحة إذا كانت اتفاقية المشروع تنص على ذلك.

3.2 إذا كانت الاتفاقية لا تنص على فتح حساب بنكي مستقل للمنحة فيمكن للمؤسسة إيداع 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.

3.3 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، و إخبار الممول كتابيا. ويجب الاحتفاظ بنسخة من الرسالة الموجهة إلى الممول في الملف المخصص للمنحة.

3.4 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)، مرفقا 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.

3.5 التقيد ببنود الاتفاقية الموقعة مع الممول فيما يخص الفوائد المحققة على الحساب، حيث أن بعض الممولين يسمحوا باستخدام هذه الفوائد، والبعض الأخر يطلب إعادتها للممول. وفي حالة إمكانية الاستخدام، على المؤسسة أن تثبت القيد التالي في سجلاتها:

من ح / البنك
الى ح / الايرادات

3.6أ ما في حالة عدم إمكانية الاستخدام، فإن المبلغ يسجل على أنه التزام على النحو التالي:

من ح / البنك

الى ح / الذمم المدينة

3.7 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 الكترونياً، ويكون مربوطاً 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 بالعملة 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 و المؤسسة.**
– **نسخة** من أي تعديل طرأ على الاتفاقية.
– قائمة بالتقارير المالية التي يجب إرسالها إلى المانح حسب الاتفاقية، مع بيان تواريخ استحقاق – هذه التقارير و نوعها.
– نسخ من التقارير المالية المرسلة للمموّل حول المنحة.
– أي مستندات رسمية أخرى ذات علاقة، بالإضافة إلى المراسلات الخاصة بالمنحة.

3.8 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.

3.9 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 كتابيا قبل إنتهاء المدة بفترة كافية، في حالة الحاجة إلى التمديد.
- جدول الدفعات التي يجب استلامها من المانح وفقًا 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 و نوعها.

3.10 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

3.11 يجب أن يكون كل تقرير مؤرخا، ويبين الفترة التي يغطيها تجنبا لأي تكرار بين التقارير.

3.12. يجب الاحتفاظ بنسخة من كل تقرير في ملف المنحة.

3.13 يجب متابعة أداء كل مشروع، وقياس مدى تحقيق المشروع لأهدافه المحددة مسبقاً.

نموذج رقم---

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: ـــــــــــــــــــــــــــــــــ التي تسلمناها في الحساب البنكي الخاص بالمشروع حساب رقم ---------- بتاريخ ---------- كما نرفق لكم سند القبض رقم-------- بالمبلغ المستلم.

وتقبلوا فائق الاحترام

_____

الاسم والتوقيع

4. إجراءات عامة حول الإيرادات العينية

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

من ح/ الموجودات الثابتة

الى ح/ ايرادات مقيدة

و مع نهاية السنة المالية يتم تسجيل الآتي:

من ح/ الاستهلاك

الى ح/ الاستهلاك المتراكم

من ح/ ايرادات مقيدة

الى ح/ الايرادات

وفيما يلي الإجراءات الرئيسية للمنح العينية:

● سند القبض العيني: يقوم الموظف المختص بإصدار هذا السند عند استلام التبرعات العينية (غير النقدية) بالإجراءات التالية:

١. عند استلام التبرعات العينية الملموسة، على المؤسسة إعداد نموذج استلام يبين فيه ما يلي:

- اسم الجهة المتبرعة وعنوانها.
- اسم الصنف والماركة.
- الوحدة.
- الكمية.
- حالة الصنف (جديد، مستعمل)...
- تاريخ الاستلام.
- اسم المستلم والتوقيع.

٢. على المؤسسة إصدار كتاب استلام بالمواد وإرساله إلى الجهة المتبرعة، والاحتفاظ بنسخة منه في السجلات؛ وذلك بهدف التأكيد من الكميات التي تم استلامها. مع التأكيد على وصول نسخة للدائرة المالية.

٣. 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.

٤. بعد تقدير قيمة المنحة العينية (حسب القيمة السوقية)، يجب تسجيلها محاسبيا 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 وفقا 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.

-1 المعدات والأجهزة الممنوحة:

المعدات والأجهزة الممنوحة تسجل حسب قيمتها العادلة (القيمة السوقية كما ورد تعريفها في البند 4 أعلاه) في تاريخ الحصول على المنح.

إذا 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.

-2 بضائع وتجهيزات ممنوحة:

a. المواد والأصول الأخرى التي تحصل عليها المؤسسة كمنح يجب أن تسجل وتظهر في البيانات المالية، حسب قيمتها العادلة (القيمة السوقية، كما ورد تعريفها في البند 4 أعلاه) في وقت الحصول على المنحة.

اسم المؤسسة

نموذج رقم ---

:تقرير استلام منح عينية

التاريخ :

إلى: (ـــــاسم المسئول ـــــــ

(نموذج رقم---) :

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 الاحترام

الاسم والتوقيع

اسم المؤسسة

نموذج (2)

سند قبض فرعي Receipt Voucher

رقم: 0001

$

وصلنا من: _____

مبلغومقداره: _____

وذلك عن: _____

التاريخ: _____ التوقيع: _____

ملاحظة مهمة: إذا كان لا بد من أن نلغي سند القبض فيجب إلغاء الأصل والنسختين معا. ولا يعتبر سند القبض لاغيا إلا إذا وجد الأصل مع النسختين، ويكتب عليه لاغياً. كما يجب أن تكون هذه السندات مرقمة مسبقاً، من أجل تسهيل عملية التدقيق عليها وتتبعها.

الفصل الثالث: القواعد المتعلقة بإعداد الموازنة

يعرض هذا الفصل السياسات والإجراءات الخاصة بإعداد الموازنة، كما يهدف إلى إعطاء فكرة للعاملين حول أنواع الموازنات، والصعوبات التي قد تواجهها المؤسسة خلال تحضير الموازنة، إضافة إلى ممارسات قد تساعد بشكل فعال لتخطي هذه الصعوبات:

3.1 **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.

3.2 مناهج تحضير الموازنة:

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

آ- **منهج التزايد:** ترتكز 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 و تطبيقها، 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. وسلبيات 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 تنيجة تحضيرها بناء 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) القادمة، و هذا النوع يستدعي تبرير الموارد المطلوبة كافة من قبل كل دائرة، برنامج،....

وتناسب هذه المنهجية المؤسسات التي تمر بمرحلة تغيير سريع و المؤسسات 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.

-5 منهج التصاعدي (إشراك الموظفين):

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

مواصفات الموازنة:

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

1- الوضوح: بما أن قارئي الموازنة متعددين وأهدافهم متعددة فان الموازنة يجب أن تكون سلسة وواضحة للقراء دون الحاجة لوضع أية هوامش توضيحية.

2- 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.

3- عناوين الموازنة: يجب أن تكون الموازنة معنونة عند البدء بتحضيرها، و يجب مراعاة جدول الحسابات المستخدم في المؤسسة و التوفيق في المصطلحات، لان العناصر الرئيسية في الموازنة ستظهر لاحقاً في دفاتر الحسابات والتقارير المالية الإدارية، مما يسهل عملية المراجعة والمراقبة.

4- 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.

5- 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.

6- طوارئ: يوصى وضع بند للطوارئ في نهاية الموازنة، وشمل هذا الطارئ و توزيعه على بنود الموازنة.

7- المصاريف المركزية:

لتفادي إهمال المصاريف المركزية في المؤسسة، (وهي المصاريف غير المرتبطة بمشاريع المؤسسة مباشرة)، يوصى بوضع موازنة خاصة بهذه المصروفات المتوقعة. و يجب 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. و لتفادي 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 في البند 7 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.

3.2 إعداد الموازنة السنوية :

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 يترأسها أمين الصندوق في مجلس الإدارة. وتكون عادة من ممثلين عن المالية والحسابات، ومدير المؤسسة ومدراء البرامج أو المشاريع. و في حلة عدم توفر الموارد الكافية لتشكيل اللجنة يتم اتباع المنهجية المذكورة في 3.2.1 فورا".

3.2.1 تعتبر كل إدارة من إدارات برامج المؤسسة مسؤولة عن إعداد الموازنة الخاصة بها. ويجب علي كل إدارة، وهي بصدد إعداد موازنتها، التنسيق مع إدارة 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 بأنشطة إعداد الموازنة من جانب كل دائرة، بمساعدة المحاسب وأمين الصندوق، حتى يتسنى إعداد موازنة مالية محددة، طبقا لخطة العمل.

3.2.2 ويجب 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.

3.2.3 ويجب تقديم الموازنة السنوية لمجلس الإدارة للموافقة عليها وإقرارها، عقب إعدادها، على إلا يتعدى ذلك، بأي حال من الأحوال، الأسبوع الثاني من شهر ديسمبر / كانون الأول من العام المالي الجاري.

3.2.4 إذا تأخرت موافقة مجلس الإدارة، علي الموازنة السنوية، لأي سبب من الأسباب، فإنه يجوز لرئيس مجلس الإدارة الاستمرار في عملية الإنفاق، بناء علي قاعدة 12/1، كموازنة سنوية مؤقتة؛ بمعني أن يتم الإنفاق بنسبة 12/1 من موازنة العام الماضي، على أساس شهري، حتى يتم اعتماد الموازنة السنوية للعام الحالي.

5.2.3 عند إعداد الموازنة السنوية ينبغي علي المحاسب/ المدير المالي أن يولي اهتماما خاصا، للفصل بين الأموال، حسب ما إذا كانت تلك الأموال غير مقيدة، أو مقيدة مؤقتا، أو مقيدة بشكل دائم. وعلاوة على ذلك، فإنه ينبغي الفصل بين الأموال من حيث مصادرها، فإذا كان المصدر منحة مثلا، فإن تصنيف الإنفاق يجب

أن يتم حسب المشروعات، تبعا لكل منحة. ويجب إرفاق جداول تفصيلية بالإنفاق، تبعا لكل منحة، مع الموازنة السنوية المقترحة. مع مراعاة وجود قسم خاص بالمصاريف غير المباشرة، أو المصروفات المركزية المتوقعة.

3.2.6 يفضل فصل موازنة الأصول الثابتة عن موازنة المصروفات التشغيلية.

3.2.7 في حالة وجود فائض في إحدى السنوات، بعد كل ما تم إنفاقه علي 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**.

3.2.8 لا يجوز الشروع في الإنفاق أو الدفع، ما لم يكن هذا الإجراء، أو ما لم يكن الإنفاق أو الدفع طبقا لبنود الموازنة السنوية، إلا في حالة موافقة مجلس الإدارة، علي 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 مدرجا 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.

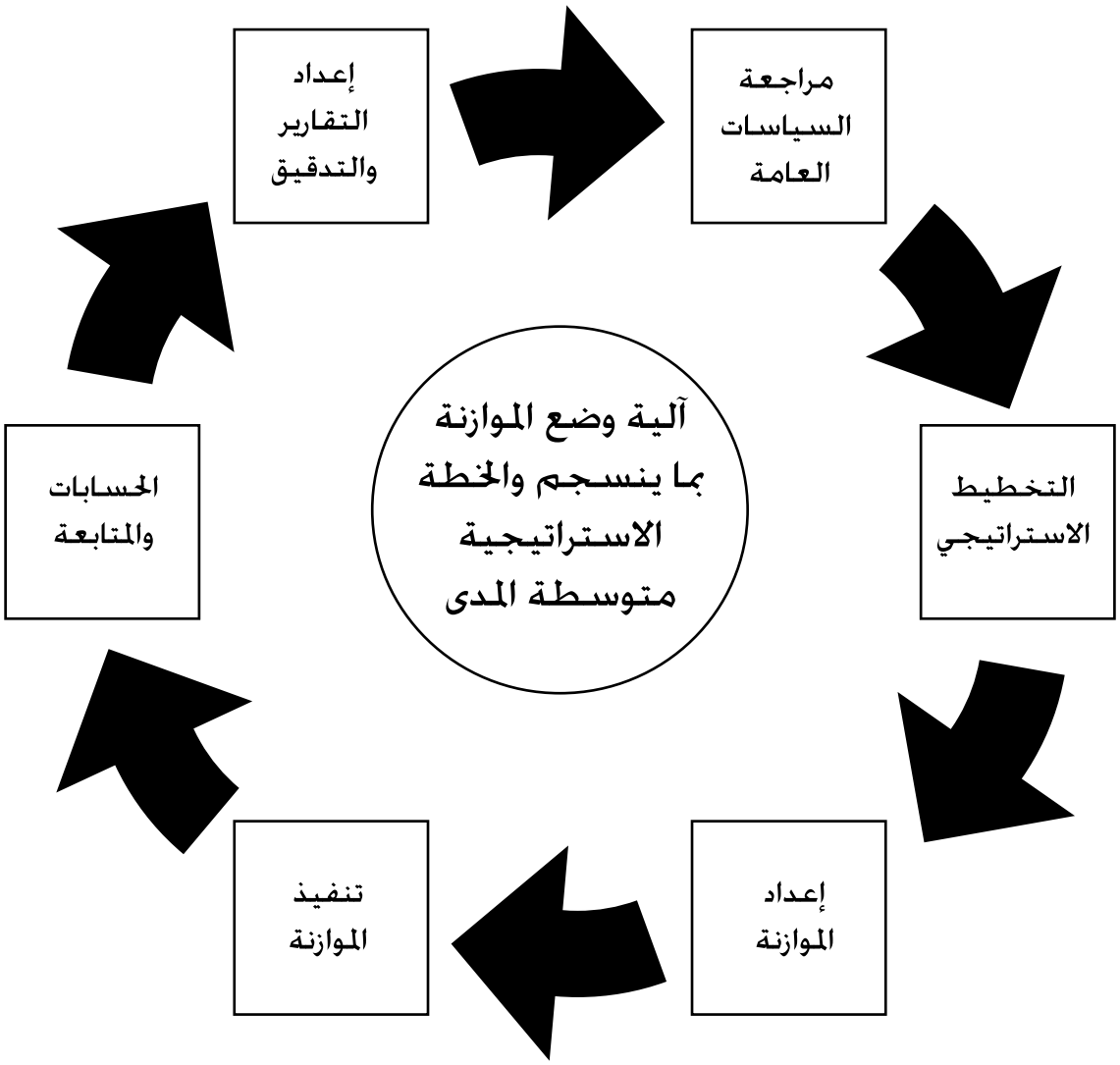
- تخفيض أو إعادة توزيع أو إعادة تخصيص البنود في الموازنة السنوية: وبالمثل، فإن أي حذف، أو نقل، أو إعادة توزيع، أو تخفيض، أو إعادة تخصيص النفقات المدرجة في الموازنة، أو الأموال المدرجة في الموازنة السنوية، يجب أن يخضع لموافقة مجلس الإدارة أو الاتصال بجهة التمويل ذات العلاقة لطلب الموافقة على ذلك. على 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 ومحتفظاً بها في ملف المنحة ذات العلاقة.

3.2.9 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، أوالتعهدات.

3.2.10 تسجيل الموازنة السنوية في نظم الإدارة المالية والمحاسبية: يعتبر المحاسب/ المدير المالي مسؤولا عن ضمان تسجيل جميع المعلومات التي قدمت في الموازنة السنوية في نظم الإدارة المالية والمحاسبية. ومن الضروري أن يولي اهتماما خاصاً بتوزيع النفقات توزيعا صحيحا، حسب طبيعة الأموال المتاحة، وهي : أموال غير مقيدة، وأموال مقيدة مؤقتا، وأموال مقيدة دائما.

3.2.11 يوصي بتقسيم الموازنة بصورة ربع سنوية لتسهيل عملية المراقبة، و بالتالي اخذ القرارات اللازمة لتسهيل إدارة المصروفات.

آلية وضع الموازنة بما ينسجم والخطة الإستراتيجية متوسطة المدى



3.2 إجراءات مفصلة لإعداد الموازنة:

الشخص المسؤول	الإجراء
مدير المشروع	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 القادمة. بعد وضع التقديرات الأولية يقوم مدير المشروع بالتشاور مع موظفي المشروع بشأن التقديرات التي قام بها. يقوم بتفريغ المبالغ على نموذج "موازنة المشروع/الدائرة السنوية"، و يقوم بتوقيعه، و إرساله إلى لجنة الموازنة في المؤسسة.
لجنة الموازنة في المؤسسة	تقوم بدارسة 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. تقوم لجنة الموازنة بإعداد "الموازنة المجمعة" للمؤسسة، حيث تجري لها مراجعة دقيقة، للتأكد من صحة إدخال البيانات، وبعد ذلك تقوم اللجنة بالتوقيع عليها. بعد إعتماد الموازنة تعطى نسخه منها للمدير المالي الذي يتولى متابعتها.

3.3 الموازنات النقدية

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.

إذا ظهر لدى المؤسسة عجز نقدي خلال السنة يمكن أن تتبع الإجراءات التالية لحل المشكلة:

1- الطلب من الممولين تحويل جزء من الدفعات وتبريرها، بمنع أو تجاوز عجز نقدي لدى المؤسسة؛ مما قد يؤثر على ادائها.
2- الاتفاق مع بعض الموردين على تأجيل الدفعات المستحقة.
3- إعادة تنظيم الجدول الزمني للنشاطات.
4- 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 و يتم تعديل التوقعات المتعلقة بالأشهر المختلفة، وفقاً للمتغيرات التي تحصل خلال العام.
- تكون مسؤولية إعداد الموازنة النقدية منوطة بالمدير المالي في المؤسسة.
- يجب التقيد بالموازنة النقدية تقيداً 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 و المتوقعة.
- يجب الاتفادة من الظروف والتقديرات المستخدمة في كل شهر، لأغراض إعداد موازنة الشهر التالي؛ وذلك من أجل الوصول إلى أدق تقدير ممكن.

3.4 إجراءات إعداد الموازنة النقدية

الشخص المسؤول	الإجراء
المدير المالي	يقوم بحصر أرصدة النقد الفعلية المتوفرة. يقوم بإعداد قائمة بمصادر النقد المتوقع الحصول عليها خلال العام القادم مفصلة حسب الأشهر. يقوم بإعداد قائمة بالمدفوعات المتوقعة خلال كل شهر. يقوم بإعداد الموازنة النقدية وعرضها على المدير العام.
المدير العام	يقوم بمناقشة بنود الموازنة مع المدير المالي، من أجل التأكد من واقعية ومعقولية التقديرات. ومن ثم يقوم بالتأشير على الموازنة النقدية بالموافقة.
المدير المالي	يقوم بتوزيع الموازنة النقدية على المعنيين من مدراء دوائر ومحاسبين للعمل بها.

النماذج المطلوبة

- موازنة المشروع/الدوائر السنوية.
- الموازنة المجمعة للمشاريع/الدوائر.
- الموازنة السنوية للمؤسسة.
- الموازنة النقدية الشهرية.

سم المؤسسة

موازنة المشروع 200X

للعام المالي:

		فعلي 1-200X	الربع الاول من 200X	الربع الثاني 200X	الربع الثالث من 200X	الربع الرابع من 200X	مجموع السنة 200X
رقم الحساب	الإيرادات*						
××	تبرعات نقدية محلية						
	منحة xxx (مع ذكر اسم الممول)						
	منحة yyy (مع ذكر اسم الممول)						
××	إيرادات أخرى (مع ذكر المصدر)						
	مجموع الإيرادات						
	المصروفات*						
1-	مصروفات مباشرة						
××	رواتب/ اتعاب (موظفي المشروع فقط)						
××	مواصلات و سفريات (خاصة بتنفيذ المشروع)						
××	أجرة تدريب						
××	أجرة عمال						
××	مواد بناء						
××	حفريات						
2-	اصول ثابتة (خاصة بالمشروع)						
××	أثاث						
××	أجهزة و معدات						
3-	مصروفات المشروع المباشرة (1+2)						
	مجموع المصروفات						
	الفائض (العجز)						

مدير المشروع

(الاسم و التوقيع)

لجنة الموازنة في المؤسسة

(توقيع رئيس اللجنة)

خاتم المؤسسة

* تضاف بنود أخرى حسب الحاجة

اسم المؤسسة

الموازنة الإدارية المركزية

للعام 200X

		فعلي 200X–1	الربع الاول من 200X	الربع الثاني من 200X	الربع الثالث من 200X	الربع الرابع من 200X	مجموع السنة 200X
رقم الحساب	**الإيرادات الإدارية /مركزية**						
××	تبرعات نقدية محلية						
	منحة xxx (مع ذكر اسم الممول/المشروع)						
	منحة yyy (مع ذكر اسم الممول/ المشروع)						
××	إيرادات أخرى (مع ذكر المصدر)						
A	**مجموع الإيرادات**						
	المصروفات						
××	رواتب/ اتعاب						
××	مواصلات و سفريات						
××	ايجار						
××	كهرباء، ماء						
××	فواتير هواتف						
××	تصليحات						
××	اصول ثابتة						
××	أثاث						
××	أجهزة و معدات						
B	**مجموع المصروفات**						
A–B	**الفائض (العجز)**						

اسم المؤسسة

الموازنة المجمعة للمشاريع للعام المالي:

			مشروع	مشروع	مشروع	مشروع	مشروع	المجموع
			bbb	**yyy**	**zzz**	**aaa**		
رقم الحساب		الإيرادات	(a)	(b)	©	(d)	=(a+b+c+d)	
××		تبرعات نقدية محلية	××	××	××	××	Xxx	
		منحة xxx (مع ذكر اسم الممول)						
		منحة yyy (مع ذكر اسم الممول)						
××		إيرادات أخرى (مع ذكر المصدر)	××	××	××	××	xx	
		مجموع الإيرادات	××	××	××	××	**Xx**	
		المصروفات*						
(1)		مصروفات مباشرة						
××		رواتب/ اتعاب (موظفي المشروع فقط)	(××)	(××)	(××)	(××)	Xx	
××		مواصلات و سفريات (خاصة بتنفيذ المشروع)	(××)	(××)	(××)	(××)	Xx	
××		أجرة تدريب	(××)	(××)	(××)	(××)	Xx	
××		أجرة عمال	(××)	(××)	(××)	(××)	Xx	
××		مواد بناء	(××)	(××)	(××)	(××)	Xx	
××		حفريات	(××)	(××)	(××)	(××)	Xx	
(2)		اصول ثابتة (خاصة بالمشروع)						
××		أثاث	(××)	(××)	(××)	(××)	Xx	
××		أجهزة و معدات	(××)	(××)	(××)	(××)	Xx	
(3)		مصروفات المشروع المباشرة (1+2)					Xx	
		مجموع المصروفات	**B**	**Y**	**Z**	**A**	**xx**	
		الفائض (العجز)	××	××	××	××		

لجنة الموازنة في المؤسسة

رئيس اللجنة	عضو	عضو	عضو

اسم المؤسسة

الموازنة النقدية للعام

	شهر 1	شهر 2	شهر 3	شهر 4	شهر 5	شهر 6	شهر 7	شهر 8	شهر 9	شهر 10	شهر 11	شهر 12
رصيد النقد بداية الفترة (A)		X	Y	Z								
استخدامات النقد												
المشاريع												
رواتب/ اتعاب (موظفي المشروع فقط)												
مواصلات و سفريات (خاصة بتنفيذ المشروع)												
أجرة تدريب												
أجرة عمال												
مواد بناء												
مجموع استخدامات المشاريع												
الادارة												
رواتب/ اتعاب												
مواصلات و سفريات												
ايجار												
كهرباء، ماء												
فواتير هواتف												
تصليحات												
اصول ثابتة												
أثاث												
أجهزة و معدات												
مجموع استخدامات الادارة												
مجموع الاستخدامات النقدية (B)												
الإيرادات النقدية												
ممول x												
ممول z												
مجموع الإيرادات النقدية المتوقعة (C)												
الرصيد المتوقع قي نهاية الفترة (A–B+C)	X	Y	Z									

الإعداد

التاريخ

الموافقة

التاريخ

ملاحظة: يضاف جدول تفصيلي لكل شهر من أشهر السنة.

الفصل الرابع:التقارير المالية

الهدف من هذه الوثيقة هو تأكيد ما يلي:

- المؤسسة تحتفظ بسجلات مالية سليمة، وفقاً للأسس و السياسات المحاسبية المعتمدة من قبل المؤسسة، و بطريقة تمكنها من إعداد التقارير المالية المطلوبة.

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

- **حفاظاً عى شفافية المؤسسة وتعزيزاً لمبدأ الادارة الرشيدة** يتم اعداد 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 والاداريين ومجلس الإدارة والهيئة العامة.
- متخذي القرارات الخارجيين تشمل، المستفيدين، الممولين، الوزارات المعنية، و أي جهة أخرى من خارج المؤسسة.
- يعتمد متخذي القرارات في المؤسسة على التقارير الدورية: كالتقارير الربعية، ونصف السنوية، والتقارير الخاصة بمشروع معين... ، و لا يشترط أن تكون هذه التقارير مدققة خارجاً.
- يزود متخذي القرارات الخارجيين بتقارير مالية مدققة من قبل مدقق حسابات خارجي ومستقل عن المؤسسة؛ **حفاظاً على مصداقيتها و نزاهتها.**

- 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.

التقارير الشهرية والربع والنصف سنوية:

- 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
تقرير مقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط في الموازنة لكل مشروع		X	X
تقرير مقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط في موازنة المؤسسة الإدارية/المركزية		X	X
تقرير التدفقات النقدية	X	X	X
تقرير المصروفات الوظيفية			X

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

نماذج التقارير المذكورة أعلاه:

تقرير مقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط في الموازنة لكل مشروع

		(A)مخطط السنة 200X	اجمالى الصرف حتى بداية فترة التقرير (B)	مخطط خلال فترة التقرير (C)	الصرف خلال فترة التقرير (D)	رصيد فترة التقرير (C–D)	اجمالي المصروف حتى تاريخه (B+D)	الرصيد (A–B–D)
رقم الحساب	الإيرادات*	-	-					
××	تبرعات نقدية محلية							
	منحة xxx (مع ذكر اسم الممول)							
	منحة yyy (مع ذكر اسم الممول)							
××	إيرادات أخرى (مع ذكر المصدر)							
	مجموع الإيرادات							
	المصروفات*	-	-					
1–	مصروفات مباشرة							
××	رواتب/ اتعاب (موظفي المشروع فقط)							
××	مواصلات و سفريات (خاصة بتنفيذ المشروع)							
××	أجرة تدريب							
××	أجرة عمال							
××	مواد بناء							
××	حفريات							
2–	اصول ثابتة (خاصة بالمشروع)							
××	أثاث							
××	أجهزة و معدات							
3–	مصروفات المشروع المباشرة (2+1)							
	مجموع المصروفات							
	الفائض (العجز)							

تقرير مقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط في الموازنة الإدارية / المركزية

		(A)مخطط السنة 200X	اجمالى الصرف حتى بداية فترة التقرير (B)	مخطط خلال فترة التقرير (C)	الصرف خلال فترة التقرير (D)	رصيد فترة التقرير (C–D)	اجمالي المصروف حتى تاريخه (B+D)	الرصيد (A–B–D)
رقم الحساب	الإيرادات الإدارية / مركزية	-	-					
××	تبرعات نقدية محلية							
	منحة xxx (مع ذكر اسم الممول/ المشروع)							
	منحة yyy (مع ذكر اسم الممول/ المشروع)							
××	إيرادات أخرى (مع ذكر المصدر)							
A	مجموع الإيرادات	-	-					
	المصروفات							
××								
××	رواتب/ اتعاب							
××	مواصلات و سفريات							
××	ايجار							
××	كهرباء، ماء							
××	فواتير هواتف							
××	تصليحات							
××	اصول ثابتة							
××	أثاث							
××	أجهزة و معدات							
B	مجموع المصروفات							
A–B	**الفائض (العجز)**							

تقرير التدفقات النقدية

	المخطط للشهر الحالي (D)	الفعلي للشهر الحالي (E)	الفرق بين المخطط والفعلي (D–E)	ملاحظات
رصيد النقد بداية الفترة (A)				
استخدامات النقد				
المشاريع				
رواتب/ اتعاب (موظفي المشروع فقط)				
مواصلات و سفريات (خاصة بتنفيذ المشروع)				
أجرة تدريب				
أجرة عمال				
مواد بناء				
مجموع استخدامات المشاريع				
الإدارة				
رواتب/ اتعاب				
مواصلات و سفريات				
إيجار				
كهرباء، ماء				
فواتير هواتف				
تصليحات				
اصول ثابتة				
أثاث				
أجهزة و معدات				
مجموع استخدامات الإدارة				
مجموع الاستخدامات النقدية (B)				
الإيرادات النقدية				
ممول x				
ممول z				
مجموع الإيرادات النقدية (C)				
الرصيد قي نهاية الفترة (A–B+C)				

تقرير نهاية السنة

التقارير المالية السنوية

- تحدد المؤسسة سنتها المالية، والتي تتكون من اثني عشر شهرا. 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 تحضرّ المؤسسة بياناتها المالية السنوية، وفقا لمتطلبات المعيار المحاسبي رقم SFAS 117، و الصادر عن مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي، و الخاص بالبيانات المالية للمؤسسات غير الهادفة للربح، وذلك خلال شهر من نهاية السنة المالية. وشكل البيانات المالية للمؤسسة يجب أن يكون وفقا 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، وفقا للمعايير الدولية للتدقيق ووفقا 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 مقدما 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 بتققيم 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.

التقارير المالية المطلوبة:

الجدول التالي يلخص التقارير المالية المطلوبة في المؤسسة:

الرقم	اسم التقرير	التوقيت	يعده	يراجعه	ملاحظات
1	الموازنة السنوية	سنوي	لجنة الموازنة في المؤسسة	المدير العام	تم شرح الموضوع وإرفاق النموذج في قسم الموازنات من هذا الدليل
2	التسويات البنكية	شهري	المحاسب المختص	المدير المالي	تم شرح الموضوع وإرفاق نموذج التسوية البنكية في قسم النقد والبنوك من هذا الدليل.
3	الموازنة النقدية	شهري	المدير المالي	المدير الإداري	تم شرح الموضوع وإرفاق النموذج في قسم الموازنات من هذا الدليل
4	ميزان المراجعة	شهري	المدير المالي	المدير الإداري	هذا التقرير يعد آلياً بواسطة برنامج المحاسبة، و يمكن طباعته في أي وقت.
5	بيان المركز المالي	شهري	المدير المالي	المدير الإداري	هذا التقرير يعد آلياً بواسطة برنامج المحاسبة، و يمكن طباعته في أي وقت.
6	بيان النشاطات	شهري	المدير المالي	المدير الإداري	هذا التقرير يعد آلياً بواسطة برنامج المحاسبة و يمكن طباعته في أي وقت.
7	بيان التدفقات النقدية	شهري	المدير المالي	المدير الإداري	هذا التقرير يعد آلياً بواسطة برنامج المحاسبة و يمكن طباعته في أي وقت.
8	جرد الصناديق	شهري	المحاسب المختص	المدير المالي	
9	تقرير المشاريع قيد الإنجاز	شهري	المدير المالي بالتعاون مع مدير المشروع	المدير الإداري	
10	تقرير حركة النقد	شهري	المحاسب	المدير المالي و المدير الإداري	

قيود الإقفال

إقفال دفتر الأستاذ العام

- يجب أن يقوم المحاسب بإغلاق السجلات المالية بشكل شهري، وذلك خلال أسبوع واحد من نهاية الشهر.
- يقوم المحاسب بعملية مراجعة للذمم والمصاريف المستحقة في نهاية الشهر، للتأكد من أن المبالغ المسجلة صحيحة ومعقولة. وهذه المراجعة يجب أن تشمل الفوائد، وحقوق الموظفين، والكهرباء، والمياه، والهاتف، والخدمات المهنية.
- كذلك يقوم المحاسب بمراجعة المصاريف المدفوعة مقدما، مثل: التأمين، والإيجار، وعقود الصيانة السنوية، وعقود الاتصالات، والشبكات، والدوريات في نهاية كل شهر.
- يجب القيام بمراجعة وتحليل للحسابات خلال الشهر؛ وذلك للتقليل من العمل المطلوب في أخر الشهر.
- يجب مقارنة المبالغ المسجلة في الحسابات مع العمليات اللاحقة أو مع المبالغ المتوقعة والموازنات من أجل متابعة الانحرافات.
- يجب تقدير المخصصات للخسائر المتوقعة والحسابات التي يجب شطبها وغيرها من عمليات التقييم الأخرى بشكل دوري.
- جميع التقارير يجب أن تقارن وتطابق مع حسابات الأستاذ العام قبل الإغلاق.
- أي تعارض يجب أن يفحص ويعدل قبل الإغلاق.
- في حالة المؤسسات صغيرة الحجم أو تلك التي يكون مبلغ المصاريف المدفوعة مقدماً والمصاريف المستحقة صغيراً ليس من الضروري القيام بهذه الإجراءات بشكل شهري، ويتم الاكتفاء بالقيام بها في نهاية السنة المالية.

القيود التعديلية في نهاية السنة المالية (التسويات)

- جميع التعديلات المرحلة لحسابات الميزانية العمومية وإعادة التصنيف يجب أن يصادق عليها المدير المالي/المحاسب. وإذا كانت التعديلات تتعلق بأمور غير روتينية فيجب اعتمادها من قبل المدير العام. والتعديلات الروتينية يتم اعتمادها من قبل المدير العام إذا زادت قيمتها عن5،000 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.

البرنامج المحاسبي المحوسب وحفظ المعلومات المحاسبية

- في حالة شراء برنامج محاسبي محوسب، فعلى المؤسسة أن تتاكد مسبقا 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 لمدّة لا تقل عن 10 سنوات. وهذه النسخ الاحتياطية يتم الاحتفاظ بها في مكان منفصل عن المؤسسة. ويفضل استئجار خزنة 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.

اسم المؤسسة

بيان المركز المالي

كما في:.....

(العملة: . . . . . .)

		إيضاح(1)		2××1		2××2
الموجودات						
الموجودات المتداولة:						
نقد في الصناديق و لدى البنوك		×		××		××
ذمم مدينة من المانحين		×		××		××
مصاريف مدفوعة مقدما		×		××		××
أرصدة مدينة أخرى		×		××		××
مجموع الموجودات المتداولة				××		××
الموجودات طويلة الأمد: الموجودات الثابتة. تعريف فترة طويلة الأمد						
ودائع لدى البنوك – طويلة الأمد		×		××		××
موجودات أخرى طويلة الأمد		×		××		××
مجموع الموجودات طويلة الأمد				××		××
مجموع الموجودات				××		××
المطلوبات و صافي الموجودات						
المطلوبات						
المطلوبات المتداولة:						
بنوك دائنة		×		××		××
ذمم دائنة		×		××		××
مصاريف مستحقة		×		××		××
تأمينات		×		××		××
موجودات متداولة أخرى		×		××		××
مجموع المطلوبات المتداولة				××		××
المطلوبات طويلة الأمد:						
قروض طويلة الأمد		×		××		××
مطلوبات أخرى طويلة الأمد		×		××		××
مجموع المطلوبات طويلة الأمد				××		××
مجموع المطلوبات				××		××
صافي الموجودات				××		××
غير مقيدة				××		××
مقيدة مؤقتا				××		××
مقيدة بشكل دائم				××		××
مجموع صافي الموجودات				××		××
مجموع المطلوبات وصافي الموجودات				××		××

اسم المؤسسة

بيان النشاطات

للفترة المنتهية في.....

(العملة:. . . . . .)

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

اسم المؤسسة

بيان التدفقات النقدية

للفترة المنتهية في.....

(العملة: . . . . . .)

	2××1		2××2
التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل:			
صافي التغير في صافي الموجودات للفترة	××		××
تعديلات لتسوية صافي التغير في صافي الموجودات للفترة لصافي التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل:			
(الزيادة) النقص في ذمم مدينة من المانحين	××		××
(الزيادة) النقص في مصاريف مدفوعة مقدماً	××		××
(الزيادة) النقص في أرصدة مدينة أخرى	××		××
الزيادة (النقص) في ذمم دائنة	××		××
الزيادة (النقص) في مصاريف مستحقة	××		××
الزيادة (النقص) في تأمينات	××		××
الزيادة (النقص) في موجودات متداولة أخرى	××		××
صافي التدفقات النقدية من (المستخدمة في) أنشطة التشغيل	××		××
التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار			
(الزيادة) النقص في ودائع طويلة الأمد لدى البنوك	××		××
(الزيادة) النقص في موجودات أخرى طويلة الأمد	××		××
صافي التدفقات النقدية من (المستخدمة في) أنشطة الاستثمار	××		××
صافي التدفقات النقدية من أنشطة التمويل			
الزيادة (النقص) في بنوك دائنة	××		××
صافي التدفقات النقدية من (المستخدمة في) أنشطة التمويل	××		××
صافي الزيادة (النقص) في النقد في الصناديق ولدى البنوك	××		××
النقد في الصناديق ولدى البنوك – أول الفترة	××		××
النقد في الصناديق ولدى البنوك – آخر الفترة	××		××

الفصل الخامس : النقد والحسابات البنكية :

من أجل تسهيل السياسات الخاصة بإدارة النقدية والحسابات البنكية لتسهيل مهام إصدار التقارير المالية من قبل موظفي المؤسسات الأهلية كان لا بد من توضيح المهام والمسؤوليات للأشخاص ذوي العلاقة، وذلك على النحو التالي:

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

1- تحديد من يقوم بمهمة استلام النقد من الإيرادات و إيداعه في البنك في حساب الفترة الزمنية المخصصة لذلك.
2- يفوض بتوقيع الشيكات/ الحوالات البنكية كتوقيع أساسي مع رئيس مجلس الإدارة، أو من يفوضه مجلس الإدارة.
3- يقوم بمراقبة النظام المالي والإشراف على تطبيقه.
4- يساعد في تحديث السياسات المالية، لدعم الرقابة ونظام الضبط الداخلي، وعرض هذه التعديلات على مجلس الإدارة للموفقة عليها.
5- يتأكد من تقديم التقارير المالية الدورية، اضافة إلى التقارير السنوية المدققة، إلى مجلس الإدارة.
6- يساعد إدارة المؤسسة وموظفيها في تحضير الموازنة السنوية، ويتاكد من عرضها على مجلس الإدارة لاقرارها.

ب__ المحاسب :

1- يقوم بتحضير الدفعات المتعلقة بادارة المؤسسة ومشروعاتها والتأكد من وجود الوثائق المتعلقة بالدفعة كافة، وتوافقها مع معايير التوريدات.
2- الحصول على موافقة المدير المالي على الدفعات.
3- تحضير تقرير الرواتب الشهرية ودفعتها، اضافة إلى تحضير دفعة اقتطاعات ضريبة الدخل.
4- تحضير التسويات البنكية شهرياً أو مرتين في الشهر حسب الحاجة.
5- تدقيق حركات صندوق النثريات، وتحضير الدفعة المتعلقة به.
6- تحضير ملفات المؤسسة وسجلاتها للمدقق الخارجي والداخلي ان وجد.
7- ادخال البيانات المالية كافة لبرنامج المحاسبة المحوسب.
8- الحفاظ على الملفات والبيانات المالية كافة.

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

1- يقوم بعملية مراقبة و تحليل للوضع المالي للمؤسسة ويقدم التوصيات لمتخذي القرار.

2- العمل بشكل مباشر مع لجان مجلس الإدارة للتأكد من فاعلية أداء المؤسسة، عن طريق إصدار التقارير بالمؤشرات المالية المتفق عليها.

3- 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.

4- المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

5- إدارة موازنة المؤسسة السنوية ومراقبتها، وإبلاغ أية دائرة أو جهة إدارية بأي تجاوز أو تجاوز متوقع للموازنة.

6- مراجعة الممارسات والقواعد المحاسبية المتبعة في المؤسسة بشكل دوري، و ضمان وجود آليات رقابة داخلية، وفصل للصلاحيات في المؤسسة لخدمة أهداف المؤسسة المالية، وضمان نزاهة المؤسسة وشفافيتها.

7- متابعة عملية التدقيق الخارجي والداخلي، والتأكد من تنفيذ عملية التدقيق في الوقت المناسب.

8- تحضير التقارير الداخلية الدورية للمؤسسة، و التقارير المالية المطلوبة من المولين.

9- تحضير البيانات المالية السنوية وتزويدها للمدقق الخارجي.

10- المراجعة والموافقة على اعمال المحاسب المذكورة أعلاه.

11- التأكد من إتباع القواعد والممارسات المطلوبة كافة من المولين في الأمور المالية

12- 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 ضمانة 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.

صندوق النثرية:

هو عبارة عن الإحتفاظ بمبلغ نقدي مناسب صغير نسبيا) 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 مثلا (،كما يكون هناك سقف للدفعة الواحدة منه(200 شيكل مثلاً) ،ويعاد تعويض صندوق النثرية بالمبلغ الذي صرف منه ليعود رصيده إلى السقف من جديد.

بعد تحديد مهام مسؤول/ة صندوق النثرية يتوجب إتباع القواعد التالية لإدارة صندوق النثرية:

5.1.1 يتم إيداع مبلغ صندوق النثرية في عهدة المساعد/ة الإداري/ة، بموجب رسالة من مجلس الإدارة.

5.1.2 يتم إصدار دفعات صندوق النثرية من الحساب البنكي العام للمؤسسة، بموجب شيك، لتفادي الاحتفاظ بأكثر من صندوق نثرية في المؤسسات الاهلية.

5.1.3 يجب ألا يزيد سقف الدفعة الواحدة التي يمكن دفعها من صندوق النثرية عن 50 دولاراً، أو ما يعادلها بالعملة المحلية (200 شيكل)، أو اي قيمة يحددها مجلس الإدارة في المؤسسة.

5.1.4 يتم تسوية حسابات المشاريع من صندوق النثرية في كل مرة يتم استعاضتها من الحساب العام. (تحدد مصاريف صندوق النثرية الخاصة بالمشاريع، ويتم تحويل قيمتها من حسابات هذه المشاريع إلى الحساب العام قبل الشروع في الاستعاضة التالية).

5.1.5. يمنع تجزئة الدفعات من أجل عدم تجاوز سقف الدفعة المحدد.

5.1.6. 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.

5.1.7. تحدد نقطة إعادة تعويض الصندوق عند وصول رصيد الصندوق إلى نسبة معينة من السقف (20%)، حيث يتم إعادة المبلغ المصروف إلى الشخص المسؤول عن صندوق النثرية.

5.1.8 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 النثرية. 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، كشراء مشتريات نظافة. وفي حال عدم وجود سند قبض من الشخص المستفيد من المبلغ يجب استخدام نموذج إيصال صرف نقدي الخاص بصندوق النثرية، والذي يتم تصميمه داخلياً لدى المؤسسة.

5.1.9 يراعى أن يكون نموذج الإيصال متسلسلاً ومن نسختين؛ نسخة الأصل تحفظ مع قائمة مصروفات صندوق النثرية والأخرى في الدفتر لأغراض التدقيق والمراجعة. وتعامل هذه الإيصالات مثل معاملة جميع الوثائق المالية.

5.1.10 لا يجوز الخلط بين صندوق النثرية 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.

5.1.11 لا يجوز أن يختلط النقد الشخصي و نقد الصندوق النثري.

5.1.12 لا يجوز لأمين الصندوق صرف عملات من الصندوق سواء لأغراض شخصية أو غير ذلك.

5.1.13 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 موثقا و موقعا من قبل الشخص الذي قام بالجرد وأمين الصندوق النثري.و يتم الاحتفاظ بوثائق الجرد الموقعة حسب الأصول في ملف خاص.

5.1.14 يتم تحميل أي فروقات في الصندوق لا يوجد لها ما يبررها لأمين الصندوق النثري.

5.1.15 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).

5.1.16 يجب الاحتفاظ بسجلّ للمصروفات النثرية.

5.1.17 يقوم أمين الصندوق النثري بتسجيل الدفعات في سجل المصروفات النثرية أولا بأول، والتأكد من الرصيد المتبقي قبل الصرف.

5.1.18 عند وصول رصيد الصندوق النثري إلى نقطة إعادة التعويض. ويقوم أمين الصندوق بطباعة سجل المصروفات النثرية للفترة والتوقيع عليه، و يرفق معه جميع الفواتير بشكل متسلسل و مرتب.

5.1.19 يراعي أن تكون جميع الدفعات من صندوق النثرية، وأن تصدر بموجب سند صرف خاص بصندوق النثرية

5.1.20 يقوم المحاسب بالتوقيع على سجل المصروفات النثرية كدليل على المراجعة.

5.1.21 يقوم المحاسب بختم الفواتير والمستندات كافة بختم *مدفوع». ويحدد طبيعة المشروع ذات العلاقة بهذا المصروف أو ذاك.

5.1.22 يقوم المحاسب بتحضير سند صرف رئيسي مقابل سندات صرف صندوق النثرية وشيك بقيمة المصروفات، ويتم إعادة المبلغ لأمين الصندوق النثري.

5.1.23 يتم تسجيل المصروفات في الحسابات، حسب طبيعة المصروفات، وحسب المشاريع الخاصة بهذه المصروفات.

اسم المؤسسة

نموذج كشف مصروفات صندوق النثرية

الرقم	رقم سند صرف صندوق النثرية	التاريخ	البيان	الوارد	الصادر	الرصيد	سعر الصرف	المشروع	ملاحظات
1			رصيد بداية الفترة						
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
			الإجمالي						

رصيد أول الفترة	200	
المصروفات	0	
رصيد نهاية الفترة	200	

اسم المؤسسة

التاريخ :

نموذج ( )
إيصال صرف نقدي (صندوق النثرية)

إغورة	شيكل

اسم المستلم /----------

مبلغ وقدره بالكلمات :----------

وذلك عن: ----------

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

اسم المؤسسة

التاريخ :

نموذج ( )
سند صرف صندوق النثرية

إغورة	شيكل

يصرف إلى /----------

مبلغ وقدره بالكلمات :----------

وذلك عن: ----------

توقيع أمين صندوق النثرية :----------

الحسابات البنكية:

تماشياً مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها دولياً في الإجراءات المحاسبية وإعداد التقارير، وضمانا لأفضل أساليب وتطبيقات المحاسبة الدولية، فإننا نوصي بأن تتبع المؤسسة مبادئ المحاسبة التي تصدر عن الهيئات المالية والمحاسبية العالمية. وعليه يجب على إدارة الحسابات البنكية الخاصة بالمؤسسة بما ينسجم وهذه المبادئ ضمن الإجراءات التالية:

5.2.1 مجلس إدارة المؤسسة مفوض لفتح أو إغلاق أي حساب بنكي خاصة بحسابات المؤسسة.

5.2.2 عدد الحسابات البنكية يجب أن ينسجم وطبيعة عدد المشاريع الحقيقية للمؤسسة، بالإضافة إلى الحساب العام للمؤسسة.

5.2.3 ضرورة إغلاق الحسابات الجامدة مباشرة عند انتهاء المشروع.

5.2.4 الحسابات البنكية الخاصة بالمنح يتم فتحها وإدارتها وفقا للاتفاقية الموقعة مع المول.

5.2.5 يجب أن لا يقل عدد التواقيع المجتمعة على أي شيك عن توقيعين توقيع أمين الصندوق "أ" وتوقيع مدير المؤسسة "ب"، أو من ينوب عنه حتى مبلغ 5000 دولار (خمسة ألأف دولار أمريكي).

5.2.6 في حال زيادة المبلغ عن 5000 دولار يتطلب ثلاثة تواقيع. (توقيع أمين الصندوق كتوقيع أساسي "أ"، وتوقيع رئيس مجلس الإدارة، وتوقيع من يفوض بذلك).

5.2.7 يجب أن تصرف الشيكات *للمستفيد الأول فقط»، دون استثناء.

5.2.8 يجب الإحتفاظ بدفاتر الشيكات من قبل الشخص المفوض في مكان آمن و مغلق، وألا يسمح لغير الأشخاص المخولين بالوصول إليها.

5.2.9 ضرورة الاحتفاظ بسجل خاص لدفاتر الشيكات، وأن يتم تحديث هذا السجل بشكل مستمر بالدفاتر التي تستهلك و تلك التي تضاف.

5.2.10 يتم استخدام دفاتر الشيكات بشكل متسلسل حسب رقم الشيك، ولا يجوز استخدام أكثر من دفتر شيكات واحد للحساب نفسه في آن واحد.

5.2.11 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.

5.2.12 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.

5.2.13 يجب إعداد التسويات البنكية بشكل دوري شهرياً.

5.2.14 تعد التسوية البنكية بعملة الحساب الأصلية..

5.2.15 عند إعداد التسوية البنكية يجب الأخذ بعين الاعتبار الحسابات الجامدة.

5.2.16 يجب إعداد التسويات البنكية وفقا للنموذج المتعارف عليه مهنيا، مرفق النموذج، والتي يتوجب أن تحتوي على المعلومات التالية:

5.2.16.1 اسم البنك و الفرع.

5.2.16.2 رقم الحساب ونوعه.

5.2.16.3 رقم الحساب حسب السجلات المحاسبية "Account Code"

5.2.16.4 العملة.

5.2.16.5 تاريخ إعداد التسوية.

5.2.16.6 تاريخ التسوية *التسوية كما في.....»

5.2.16.7 الرصيد حسب كشف البنك.

5.2.16.8 الرصيد حسب السجلات.

5.2.16.9 بنود التسوية.

5.2.16.10 أسماء من أعد، وراجع، وأقر التسوية البنكية.

5.2.17 ضرورة إرفاق صورة من كشف البنك الذي يظهر الرصيد البنكي، وكذلك صورة من كشف البنك حسب السجلات مع كل تسوية بنكية.

5.2.18 عند إعداد التسويات البنكية، يجب مراجعتها و إقرارها من قبل أشخاص مختلفين، تحقيقا لمبدأ فصل المهام الوظيفية (المديرالتنفبذي و/أو أمين الصندوق في مجلس الإدارة).

5.2.19 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(.

5.2.20 يمكن للمؤسسة طلب خدمة الحساب الالكترونى من البنوك على أن لا تتجاوز صلاحية استخدامه عن الاطلاع على حركات البنكية، والتحويل الداخلي (من حساب لآخر لحسابات المؤسسة فقط).

5.2.21 تنصح 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.

5.2.22 تنصح 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.

- يتم استخدام نموذج محدد خاص لإعداد التسويات البنكية، يحتوي على اسم البنك وعنوانه، ورقم الحساب وعملة الحساب والتاريخ. وهذا النموذج يوفر المزايا التالية:
  - يضمن وجود كل المعلومات الضرورية في التسوية البنكية.
  - يقلل الوقت اللازم لإعداد التسوية البنكية ومراجعتها.
  - يوفر الإمكانية لتوثيق الموافقات الإدارية.
- ويتم تحضير التسويات البنكية لكل حساب من حسابات البنوك الخاصة بالمؤسسة ومشاريعها من قبل المحاسب شهريا وأسبوعيا إذا كانت عدد الحركات على الحساب البنكي تزيد عن 40 حركة أسبوعيا.
- يجب إعداد التسوية البنكية بالعملة الأصلية للحساب البنكي.
- يتم إعداد التسوية البنكية خلال أسبوع من نهاية الشهر.
- إعداد التسوية البنكية من مسؤوليات المحاسب، ولدى توفر عدد كاف من الموظفين يجب أن يتم تحضير التسوية البنكية من قبل موظف لا يعمل في المدفوعات والمقبوضات النقدية.
- الفروقات الواردة بالتسويات البنكية تقسم إلى قسمين، فروقات ناتجة عن حركات غير مسجلة لدى البنك بعد، و حركات تم تسجيلها لدى البنك، ولم تسجل في الدفاتر بعد.
- يقوم المحاسب بإعداد سند قيد بالمبالغ الظاهرة في البنك غير المسجلة في السجلات، والتي تم تحديدها في التسوية البنكية؛ مثل: التحويلات البنكية، المصاريف البنكية، أو أية أخطاء في التسجيل.
- يقوم المحاسب بمتابعة الشيكات غير المعروضة للصرف لفترة طويلة، مع محاولة معرفة أسباب عدم صرفها إن أمكن.
- يتم إلغاء الشيكات العالقة في التسويات البنكية لمدة تزيد عن ستة أشهر، ويتم إعداد سند قيد يتم فيه تسجيل مبلغ الشيك كذمة على المؤسسة لصالح الجهة صاحبة الشيك، وذلك بعد إعلام البنك خطياً بإلغائها ووقف صرفها.
- مع نهاية السنة يجب مراجعة الشيكات التي تم إلغاؤها وإعادتها إلى النقد في البنك. ومبلغ هذه الشيكات يمكن اعتباره إيرادات أخرى بتوصية من المدير المالي، وموافقة المدير العام.
- يتم توقيع التسوية من قبل الشخص الذي قام بإعدادها، مع ذكر تاريخ الإعداد.
- يقوم المدير المالي/المدير العام بمراجعة التسوية البنكية وتوقيعها.
- يقوم المدير العام بمراجعة التسويات البنكية دوريا، ويوقع عليها للدلالة على مراجعته.

وصف المهام

فيما يلي إجراءات إعداد التسويات البنكية.

الإجراءات

فيما 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 مستخدما 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 و يقوم 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: من ح / البنك إلى ح / الدائنين
	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 المالي/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:- مطابقة رصيد البنك حسب التسوية مع كشف البنك. مطابقة رصيد السجلات مع كشف الأستاذ العام. التأكد من الدقة الحسابية للتسوية. مقارنة التسوية للشهر السابق مع تسوية الشهر الحالي، ومراجعة المبالغ العالقة لفترة طويلة. مراجعة المبالغ المتكررة في التسوية البنكية، والتأكد من طبيعتها.
المحاسب	يقوم بحفظ التسوية البنكية وكشف البنك في ملف التسويات البنكية.
	يقوم في نهاية السنة بمراجعة الشيكات التي يتم عكسها على النقد في البنك وتسجيلها كذمم دائنة. في حالة كون الاحتمال ضعيفا لدفع قيمة هذه الشيكات، يوصي بتسجيلها كإيرادات أخرى كما يلي: من ح / الدائنين إلى ح / إيرادات أخرى

النماذج والوثائق المطلوبة

- كشف البنك.
- نموذج التسوية البنكية.

اسم المؤسسة

كشف تسوية البنك

رمز _____		البنك:_____الفرع_____
التسوية _____		رقم :_____
التاريخ:_____		نوع :_____
		العملة:_____

	حسب الدفاتر	حسب كشف البنك
الأرصدة بنود التسوية الشيكات العالقة (غير المصروفة)*	–	–
الإيداعات غير المسجلة في الدفاتر. (الوصف).		
الإيداعات غير المسجلة في البنك. (الوصف).		
فوائد وعمولات بنكية (مدينة / دائنة).		
أخطاء (الوصف).		
الرصيد المعدل		

رقم سند الصرف		رقم الشيك		تاريخ الاستحقاق
–		–		–
–		–		–
–		–		–

موافقة		إعداد

* يجب إرفاق جدول إذا كان عدد البنود أكثر من 3.

اسم المؤسسة

مثال على كشف تسوية البنك

رمز الحساب: 7910		البنك: العربي
الشهر: حزيران 2001		رقم الحساب : 12788976
التاريخ: 3–7–2001		نوع الحساب: جاري
		العملة : دولار أمريكي

	حسب الدفاتر	حسب كشف البنك
الأرصدة	79.220	86.160
بنود التسوية		
1– الشيكات العالقة (غير المصروفة)*		

رقم سند الصرف		رقم الشيك		تاريخ الاستحقاق
794		111		2001–6–20
1011		712		2001–6–23
999		252		2001–6–31

		(1.200)
2– الإيداعات غير المسجلة في الدفاتر.	5.160	
حوالة من المانحين.		
3– الإيداعات غير المسجلة في البنك.		2.220
إيداع ثمن دوريات.	3.200	
4– فوائد وعمولات بنكية (مدينة / دائنة).	(120)	280
5– أخطاء (الوصف).	–	–
الرصيد المعدل	87.460	87.460

موافقة		إعداد
المدير العام		المحاسب

* يجب إرفاق جدول إذا كان عدد البنود أكثر من 3.

الفصل السابع : القواعد المتعلقة بالمصروفات

7.1. المحاسبة على المصروفات

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

أولا: 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 100 دولار تتم رسملته، وغير ذلك. فهو مصروف إيرادي لا يرسل، بل يحمل للفترة). وتزيد فترة الانتفاع بها عن سنة في آنٍ واحد، وتشمل عموما مايلي:

أجهزة.

أراض.

أثاث.

معدات.

إنشاءات.

تحسينات في المأجور.

برمجيات .

سيارات وغير ذلك.

شراء الموجودات الثابتة

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

تسجيل الموجودات الثابتة

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

البند		نسبة الاستهلاك السنوي
المباني		٪5
أثاث مكتبي		٪15
أجهزة مكتبية		٪20
أجهزة وبرامج الحاسب الآلي		٪30
تحسينات مأجور		٪15
سيارات		٪20
الكتب		٪15

ملاحظات:

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.

التسجيل والدفع

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

- قانونية الفاتورة حسب المواصفات الواردة في عرض السعر.
- صحة الفاتورة من ناحية حسابية، ويفضل وضع إشارة على الفاتورة تدل على تدقيقها حسابيا عند المجاميع.
- صحة احتساب ضريبة القيمة المضافة.
- إن الفاتورة تحمل إسم المؤسسة.
- أن الفاتورة لا تحتوي على شطب أو تغيير)عندها يطلب من المورد إصدار فاتورة بديلة)
- أن الفاتورة مؤرخة بشكل صحيح.
- إن الفاتورة موقعة ومختومة حسب الأصول.
- إن الفاتورة تتفق مع نصوص العقد المبرم ما بين المؤسسة والمورد.
- يقوم المحاسب بتسجيل الفاتورة في الحسابات. ويجب مراجعة صحة التسجيل، والتوقيع عليه من قبل الشخص المسؤول (المحاسب)
- إصدار أمر بالموافقة على الدفع 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.
- إعداد الشيك/ الحوالة البنكية/ وتوقيعه من الأشخاص المخولين بالتوقيع.
- إعداد سند الصرف بعد توقيع الشيك وتسجيله ضمن النظام المالي المحوسب.
- يقوم المحاسب بالاتصال بالمستفيدين، ويطلب منهم إعداد سندالقبض والحضور لتسلم الشيك، أو يبلغهم بإتمام الحوالة البنكية وضرورة إرسال سند القبض بسرعة.
- تُمهر الفواتير المدفوعة بختم دفع PAID موقعاً عليها من الجهة المخولة (المحاسب).
- تتم أرشفة المعاملة حسب الأصول.
- يتم شراء بوليصة تأمين مناسبة لحماية الأصل في حالات المخاطر المختلفة.
- يتم الاحتفاظ بمعلومات عن الأصل، وعن العمليات المتعلقة به كافة في أثناء وجوده في المؤسسة؛ مثل: الإضافات، والتحسينات، والصيانة الدورية.

فيما يلي الإجراءات التي يجب إتباعها في عملية الشراء.

الإجراءات

الشخص المسؤول	
مسؤول الدائرة المعنية	– يقوم بتحضير طلب شراء داخلي، يحدد فيه المواد المطلوبة بالتفصيل وكمياتها، حيث يقوم بالتوقيع على طلب الشراء، وإرساله للمدير المالي.
المدير المالي	– 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.
مسؤول المشتريات	– إذا كان مبلغ الشراء يتبع لفئة الشراء المباشر بالطواف. تتم عملية الطواف و الاستفسار عن الأسعار و الشراء. وبعد إتمام عملية الشراء يقوم الشخص الذي قام بالشراء بتعبئة نموذج الشراء بالطواف؛ لتوثيق الآلية المستخدمة في الشراء. و يجب على المدير المالي الإطلاع على النموذج و التأشير عليه. – 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، وأعادته لقسم المشتريات.
لجنة المشتريات	– تقوم بتحليل الأسعار المقدمة باستخدام نموذج تحليل عروض الأسعار، بحيث تختار اللجنة المورد المناسب، وتقوم بتوقيع نموذج تحليل الأسعار حسب الأصول.
مسؤول المشتريات	– يقوم بتحضير أمر شراء بالمواد المطلوبة. ويوقعه ويختمه حيث يتم إرسال الأصل للمورد، ويتم إرسال النسخ الثلاثة لكل من المحاسب، والجهة التي طلبت الشراء، و نسخة تبقى في سجل قسم المشتريات. ملاحظة هامة: نسخة أمر الشراء المرسلة للمحاسب يرفق معها صور من نماذج عروض الأسعار وتحليل الأسعار.
الجهة التي طلبت الشراء	– تقوم باستلام المشتريات، و يتم التأكد من مطابقة المواد الموردة لطلب الشراء. ويجب توقيع نموذج الاستلام كإثبات على استلام المشتريات. – يتم إرسال الفاتورة المرفق بها شهادة خصم المصدر، وتقرير الاستلام إلى المحاسب.

المحاسب	– يقوم باستخراج نسخة أمر الشراء الموجودة لديه. – يقوم بفحص الفاتورة ومطابقتها مع أمر الشراء، وكذلك يقوم بالتأكد من: ● الجمع و الطرح 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	– يقوم بمراجعة سند القيد المحفوظ ومراجعة وثائق المعاملة، ومن ثم ترحيل القيد و التوقيع 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.
المحاسب	– يقوم بحفظ النسخة الأصلية من سند القيد في ملف سندات القيد.

اسم المؤسسة

قائمة الفواتير المطلوب تسديدها

من : المدير المالي

إلى : المحاسب

التاريخ :

تحية طيبة و بعد،

يرجى العمل على صرف المعاملات المالية التالية:

اسم المورد	رقم الفاتورة	المبلغ	رقم سند القيد
	المجموع		

المدير المالي

اسم المؤسسة

نموذج ( )

سند صرف --------

التاريخ :

إغورة شيكل $US

إدفع إلى :----------

رقم الحساب	البنك والفرع	رقم السيك	التاريخ	المبلغ بالشيكل		المبلغ بالعملة الأجنبية	
نقداً							
المجموع الكلي							

المبلغ بالكلمات: ----------

وذلك عن: ----------

تسجيل المعلومات

اسم المستلم :---------- التوقيع :----------

توقيع الدافع :----------

	منه	له	ملاحظات
رقم الحساب			
رقم المشروع			

إعداد : ----------

الموافقة بالدفع : ----------

التاريخ : ---------- سجلت بواسطة ----------

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

ملاحظة : توقيع المستلم في حال إنه وكيل عن شركة

اسم المؤسسة

نموذج رقم ( )

نموذج رسالة التحويل البنكي

التاريخ :

السادة : بنك..... المحترمين

فرع :

تحية طيبة و بعد،

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

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

المجموع بالحروف.....

و تقبلوا فائق الاحترام،

---------- ----------

الاسم الاسم

(المنصب) (المنصب)

إجراءات الدفع:

الشخص المسؤول	الإجراء
المدير المالي	– 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. – يطلب من المحاسب استخراج المعاملات المطلوب تسديدها.
المحاسب	– يقوم باستخراج المعاملات مستحقة الدفع و ذلك تبعا لأرقام سندات القيد التي تم تسجيل المصاريف و المشتريات بموجبها. – يعد قائمة تضم أسماء الموردين والمبالغ المراد دفعها لكل منهم.
المدير المالي	– يراجع القائمة ويتأكد من أن المحاسب قد أعدها بشكل صحيح، وأن السندات المستخرجة للدفع هي نفسها التي تم الاتفاق عليها ومن ثم يوقع القائمة و يعيدها مع المعاملات إلى المحاسب.
المحاسب	– يقوم بتحضير سند صرف محوسب لكل دفعة بحيث يكون الجانب المدين منه ذمة المورد، والجانب الدائن البنك، ومن ثم يقوم بحفظ السند. – يقوم بتحضير الشيك المطلوب.
المدير المالي	– يقوم بمراجعة بيانات سند الصرف المحفوظ والشيك، ومن ثم ترحيل سند الصرف والتوقيع عليه. – يتم إرفاق الشيك مع سند الصرف و باقي الوثائق، وإرسالها إلى المفوضين بالتوقيع.
المفوضون بالتوقيع	– يتأكدون من وجود توقيع المدير المالي على سندات الصرف. – يقومون بمراجعة سريعة للوثائق المعززة، ومن ثم التوقيع على الشيكات. – تعاد المعاملة للمحاسب.
المحاسب	– يقوم بتسليم الشيك للمستفيد مقابل سند قبض، أو توقيع المستلم على سند الصرف. – يقوم بختم أوراق المعاملة كافة بـ "مدفوع". – يتم حفظ المعاملة في ملف سندات الصرف.

النماذج المطلوبة

- طلب شراء.
- طلب عروض أسعار.
- أمر شراء.
- نموذج تحليل عروض أسعار.
- نموذج توثيق الشراء بالطواف.
- قائمة الفواتير المطلوب تسديدها.

ثانيا: 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....إلخ).
- وغير ذلك من المصروفات التي تساعد على تنفيذ البرامج وأنشطتها.

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 وفقا لذلك، (لتفادي تراكم العمل على مجلس الإدارة، يوصى بأن يكون المدير التنفيذي مخولاً بالموافقة على الصرف لسقف مالي محدد، مثلاً لمبلغ (500$ أو ما يعادلها بالعملات 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 من قبل الجهة التي طلبت الصرف، وكذلك على سند الصرف.
- يجب أن تكون المصروفات كافة معززة بفواتير ضريبية أصلية.
- يجب فحص الفواتير جيدا وتدقيقها حسابيا 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 أولا بأول، ودون تأخير تجنبا لضياعها أو نسيانها.
- يجب مراعاة الدقة في توزيع المصاريف وتحميلها على المشاريع والممولين، والتأكد من وجود أساس تحميل معقول ومدعم مثل الوقت، والمساحة.....إلخ.
- تقضي سياسات بعض الممولين أن تقوم المؤسسة بتسليمهم النسخ الأصلية من الفواتير والمعاملات، وهنا يجب على المؤسسة القيام بمايلي:

أ- الحصول على كتاب من الممول بهذا الخصوص إن لم تنص اتفاقية التمويل على ذلك بشكل صريح.

ب- 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 تفاديا لأي مسؤولية على المؤسسة في حالة فقدان الأصل من قبل الممول.

- يجب أرشفة سندات الصرف أولا بأول، والتأكد من احتوائها على كل المستندات المتعلقة، والتي يجب أن تشمل على الأقل مايلي:
  - تقرير الاستلام (إذا كان مطلوبا).
  - الفاتورة.
  - موافقة الإدارة على الصرف.
  - صورة الشيك\ الحوالة البنكية.
  - سند الصرف موقعا حسب الأصول.
  - سند القبض(أو ما يحل محله مثل صورة الهوية.....إلخ).
  - نسخة من قرار الترسية على المورد (في حالة عروض الأسعار والعطاءات) .

7.2 إجراءات رقابية على الأصول الثابتة:

7.2.1 التسجيل في السجل الرقابي للأصول (قائمة الأصول الثابتة) : عند استلام فاتورة المورد يقيد الأصل في سجل يسمى السجل الرقابي للأصول، والذي يوضح تاريخ الشراء، ونوع الأصل، والكمية، ومكان تواجد الأصل، ورقم الكود، ومبلغ الشراء، والاستهلاك المتراكم، و القيمة الدفترية للأصل. ومن أجل تسهيل متابعة حركة الأصل تلصق بطاقة برقم الكود على الأصل نفسه.

7.2.2 استبعاد الأصول الثابتة : للقيام بمهمة استبعاد الأصول يتوجب القيام بالإجراءات التالية:

7.2.2.1 تحديد الحاجة لاستبعاد الأصل : يقوم الشخص المخول والمسؤول عن إدارة أو استعمال الأصل بطلب استبعاد للأصل كتابيا إلى مدير الشئون المالية، موضحا فيه أسباب طلبه.

7.2.2.2 الموافقة على استبعاد الأصل: يقوم المدير بالإدلاء برأيه على الطلب، وتحويله إلى المدير التنفيذي للبت به.

7.2.2.3 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.

7.2.2.4 يتم تسجيل عملية استبعاد الأصل في السجلات والدفاتر وحسب القواعد المحاسبية، مع توضيح التوجيه المحاسبي للقيد.

7.2.2.5 يتم تسجيل عملية استبعاد الأصل في السجل الرقابي للأصول، وحذف ما يخص الأصل من قيمة تاريخية و استهلاكات.

7.3 المحاسبة على الرواتب.

على الرغم من أن الرواتب تتبع لقسم المصروفات، والتي تمت معالجتها في القسم السابق، إلا انه 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 ووفقا للقواعد المحددة.

السياسات المالية الرئيسية المتعلقة بالرواتب:

تتمثل هذه السياسات فيما يلي:

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

- السيرة الذاتية.
- لمؤهلات العلمية.
- عقد عمل يوضح الراتب والمستحقات الأخرى لكل موظف.
- وثائق إثبات الشخصية.

- صورة شخصية ملونة و حديثة.
- وثائق تعزيز الإعفاءات الضريبية.
- الإنذارات والترقيات.....إلخ.
- نسخ من المراسلات ذات العلاقة كافة.
- الوثائق التي تبين الإجازات كافة والمأخوذ أو المستحق منها.

وكذلك ينص على مايلي:

- يجب أن تكون الملفات مرتبة وفقا 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.

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:

أ- يقوم الموظف بتوقيع سجل الدوام يومياً أو بختم الساعة الالكترونية (إن وجدت) يوميا عند دخوله وعند خروجه من المؤسسة.

ب__ 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 يوميا. ولا يسمح للموظف المتأخر أو الغائب بتعبئة سجل الدوام.

ت__ يتم إرسال سجل الدوام اليومي وكشف الساعة الإلكترونية إلى المحاسب أسبوعياً، حيث يقوم بمقارنة سجل الدوام اليومي مع كشف الدوام الإلكتروني، ومراجعة مسؤول القسم المعني في حالة وجود إختلافات.

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

يقوم قسم الشئون المالية (المدير المالي/ المحاسب)، و قبل ثلاثة أيام من انتهاء الشهر، بتحضير كشف بأسماء الموظفين ورواتبهم وأرقام حساباتهم، من واقع عقود الموظفين وملفاتهم لدى الإدارة و سجل الحضور، و التأكد من صحة المبلغ عن طريق المراجعة و إعادة الاحتساب، مع الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية :

1. يتم الاحتفاظ في كل فرع بسجل دوام يومي 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 أو المشرف يوميا.
2. يتم التقيد بالاتفاقية الموقعة مع الجهة المموّلة للمشاريع فيما يتعلق بالرواتب.
3. يتم دفع الرواتب بالعملة الأصلية للمشروع ما لم يتم الإتفاق على خلاف ذلك.
4. تدفع الرواتب إما بحوالات بنكية (وهو الأفضل)، وإما بشيكات للمستفيد الأول، ويمنع بأي حال دفع الرواتب نقدا.
5. المقارنة بين رواتب الشهر الحالي والشهر السابق ورصد أية اختلافات لتبريرها مستنديا.

6. احتساب أية زيادات (الزيادة السنوية، ومكافآت، وبدلات)، أو خصومات (عقوبات، وتغيب عن العمل) إن وجدت.
7. اقتطاع نصيب الموظف من استقطاعات الضريبة وحصة الموظف من الادخار والتامين الصحي (إن وجد)، معززة بوثائق رسمية؛)عقود إيجار، شهادة إعالة...إلخ).
8. اقتطاع السلف في حال وجود سلف لبعض الموظفين.
9. يقوم مدير المالي/المحاسب بالتوقيع على كشف الرواتب (بعد التعديل)، ويرسله إلى المدير التنفيذي لتوقيعه، ومن ثم يقوم المحاسب بالخطوتين التاليتين:

أـــ تحضير كتاب موجه إلى البنك بتحول صافي الرواتب إلى حسابات الموظفين، (بناء على كشف الرواتب الموضح فيه الاسم ثلاثيا ورقم الحساب وصافي الراتب)، وكتاب تحويل مبلغ الادخار إلى حساب الادخار، وأخر لتحويل مخصصات ضريبة الدخل ومبلغ نهاية الخدمة إلى حساب نهاية الخدمة.

ب ـــ إعداد قسيمة الراتب لكل موظف من نسختين؛ (نسخة للموظف، ونسخة للملف). وتوضح القسيمة الراتب الأساسي، والعلاوات، واستقطاعات ضريبة الدخل، وحصة الموظف من الادخار، وحصة المؤسسات الأهلية، ومبلغ الادخار التراكمي للموظف، والخصومات الأخرى، وصافي الراتب.

10. 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.
11. يتم الحصول على موافقة مسبقة على أوقات العمل الإضافي المدفوعة الأجر، من خلال تعبئة نموذج طلب عمل وقت إضافي، ويجب التوقيع على الطلب من قبل المسؤول المفوض في المؤسسات الأهلية.

رواتب المشاريع: ويتم ذلك من خلال ما يلي:

1 – .يتم التقيد بالاتفاقية الموقعة مع الجهة الممولة للمشاريع فيما يتعلق بالرواتب.
2 – بالنسبة للموظفين الذين يعملون بشكل كامل على المشروع، يتم تحميل كامل الراتب على المشروع، بناء على كشف الدوام اليومي للموظف.
3 – 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.
4 – يتم دفع الرواتب بالعملة الأصلية للمشروع ما لم يتم الاتفاق على خلاف ذلك.

إجراءات تحضير و دفع الرواتب

الشخص المسؤول	الإجراء
مدير المشروع/الفرع	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	يقوم بمراجعة القائمة و تقارير 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	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 الإداري بالمراجعة اللازمة، يقوم بإعداد سند قيد لتسجيل الرواتب، وحفظه كما يلي: من ح/ الرواتب (توزع على مراكز التكلفة و المولّين حسب الأصول) إلى ح/ الرواتب المستحقة ح/ دائرة ضريبة الدخل يرسل المعاملة إلى المدير المالي.
المدير المالي	يراجع المعاملة مع سند القيد المحفوظ و يقوم بترحيله و توقيعه.
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 و حفظه. وسند الصرف يكون كما يلي: من ح / الرواتب المستحقة إلى ح / البنك
المدير المالي	يراجع رسالة التحويل و سند الصرف المحفوظ. يقوم بترحيل سند الصرف المحفوظ و إرفاقه مع رسالة التحويل، حيث ترسل المعاملة للمفوضين بالتوقيع.
المفوضون بالتوقيع	يقومون بمراجعة سند الصرف و مطابقته مع رسالة التحويل، ويقومون بالتوقيع على سند الصرف و رسالة التحويل و يعيدونها للمحاسبة.
المحاسب	يقوم بإرسال الحوالة إلى البنك ليتم صرفها.

***النماذج المطلوبة:**

- سجل الدوام اليومي.
- رسالة التحويل البنكي.
- تقرير الوقت.

اسـم المؤسـسـة

سـجل الدوام اليومي

التاريخ :

	اسم الموظف	ساعة الوصول	ساعة المغادرة	التوقيع	ملاحظات
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

المصادقة

الفصل الثامن: القواعد المتعلقة بالرقابة الداخلية

تهدف معايير الرقابة الداخلية لتزويد المؤسسة باليات واضحة تستخدم كوسيلة رقابة ومراقبة، لضمان نزاهة المؤسسة و مساءلتها، الى جانب تحقيق أهداف المؤسسة بصورة فاعلة و كفؤة، تضمن عدم التحيز والالتزام بالقوانين، وامكانية الاعتماد على التقارير المالية المعتمدة في اتخاذ القرارات.

8.1 الرقابة على الإيرادات :

تعتبر الإيرادات الأساس الذي يسير المؤسسة، ويضمن بقائها واستمراريتها. والنقاط التالية تمثل الإجراءات الرقابية على الإيرادات. 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 وضمان الشفافية، يمكن الاستعانة بالموظفين الإداريين لتسهيل عمل القسم المالي، وتبعاً لذلك فإنه ينبغي الفصل بين الواجبات التالية:

1. الشخص الذي يستلم النقد السائل يجب أن يكون غير الشخص الذي يستلم الشيكات، أو أي نوع من الحوالات.
2. يجب أن يكونا –أيضاً– خلاف الشخص الذي يقوم بالتسجيل في الدفاتر بشكل عام.
3. وبالمثل يجب أن يكون هؤلاء الأشخاص خلاف الشخص الذي يتعامل مع البنوك.
4. يمنع قبض أية مبالغ دون إصدار سند قبض رسمي مسبق الترقيم، من ثلاثة نسخ (الأصل للعضو\ الدافع\المتبرع، وصورة للحسابات، وصورة تبقى بالدفتر لأغراض المراجعة) و يجب تسليم النسخة الأصلية للدافع، ولا يجوز الاحتفاظ بها لأي سبب.
5. يجب إن يعبا السند بشكل واضح، على أن يحتوي جميع ما سبق ذكره في بند المحاسبة على الإيرادات، (التاريخ، واسم الدافع، والمبلغ، ونوع الإيراد، ونوع العملة، واسم المستلم، وتوقيعه بالاستلام). و في 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 دلك إلا من خلال قيد محاسبي، يوضح سبب الإلغاء، و بموافقة المدير المالي خطيا.
6. عند القبض بشيكات يجب تسجيل رقم الشيك واسم البنك المسحوب عليه و تاريخ التحصيل: ولا يجوز تغيير الشيكات المستلمة، ويجب إن يختم خلف شيك بختم المؤسسة. ويؤمن تطبيق الإجراء إن سياسات البنوك لا تسمح بتجيير شيكات صادرة لمصلحة الشخصيات الاعتبارية، ولا تقبل إيداع الشيك في حساب المؤسسة بدون ختم المؤسسة خلف الشيك.
7. 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.
8. على المحاسب/ة إن 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 5 سنوات.

8.2 الرقابة على المصروفات

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

1. 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 .
2. لا يجوز الصرف إلا من خلال شيكات توضح اسم المستفيد ثلاثيا، والمبلغ كتابة، وتفقيطا، وتاريخ استحقاق الشيك، وكتابة السبب على كعب دفتر الشيكات، وتصوير الشيكات قبل تسليمها للمستفيد ليوقع على الصورة بأنه استلم الأصل. (و يستثنى من دلك المصاريف النثرية = التي تقل عن 50 دولاراً أمريكياً).
3. يجب تسطير الشيكات الصادرة بمبلغ اكثر من 2000 دولار أمريكي، بحيث تمر في المقاصة.ويجب التوقيع على الشيكات بأكثر من توقيع؛ (توقيعان من ثلاثة): أمين الصندوق (أساسي)، والرئيس، ومن يفوضه ثانوي.
4. ختم سند الصرف بختم المؤسسة، وختم السند، وفواتير المورد بختم (دفع)؛ لضمان عدم تكرار الدفع.
5. فصل مهام مسك الصندوق عن مهام المحاسب.
6. مطابقة أرصدة النقد في نهاية كل يوم لمعرفة أي مبلغ يكون قد صرف و لم يسجل.
7. 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 خطيا.
8. يجب على المحاسب الاحتفاظ بالسندات مدة لا تقل عن 5 سنوات.
9. 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 25 دولاراً أمريكياً؛ نظرا لعدم الأهمية النسبية.

8.3 الرقابة على الأصول الثابتة:

تحدد الحاجة للأصل مبدئيا 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 تفصيليا في بند المحاسبة على الأصول. ولا يجوز التجاوز عن تلك الإجراءات لأي سبب كان.

وبعد معاينة الأصل و استلامه 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 و تعتبر مصدرا لترحيل البيانات للسجل الرقابي، بالإضافة للتوجيه المحاسبي للأصل). و تلصق 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 الإستخدام أو الضياع، وعدم إستخدامه في غير مصلحة العمل، إلا بإذن مسبق. وكذلك إرجاع الأصل بحالته نفسها ومواصفاته عند تركه/ تركها العمل.

وفي بعض الأصول؛ مثل: السيارات، يتم إنشاء سجل رقابي على حركة الأصل، يوضح التاريخ والساعة وخط سير الأصل (من – إلى). وعلى المدير المالي مراقبة مثل هدا السجل ومقارنته مع معدل استهلاك الوقود.

وتستهلك الأصول بطريقة القسط الثابت على فترة حياة الأصل الافتراضية بناء، على تقدير منطقي. و في حال تغيير طريقة الاستهلاك أو العمر الافتراضي للأصل يجب موافقة الإدارة، وإعطاء التبرير المناسب، وعكس ذلك في الدفاتر والسجلات المحاسبية، في بند مستقل في بيان الإيرادات و المصروفات.

إن القيام بالجرد السنوي المعتاد لجميع الأصول وكذلك الجرد فجائي عدة مرات يكون سنويا من خلال أخد 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 تامين الأصول كافة ضد الحريق والحوادث.

وتنطبق على عملية التخلص من الأصل جميع الخطوات، وكذلك الموافقة الإدارية اللازمة، والموضحة في بند شراء الأصول المشروح عنه سابقا.

8.4 الرقابة على الرواتب.

8.4.1 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).

8.4.2 يجب إن يحتوي ملف الموظف على كتاب التعيين، والذي يوضح فيه الوصف الوظيفي للموظف، والصلاحيات و المسئوليات الملقاة على عاتقه.

8.4.3 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 نقدا.

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

8.4.5 لا يجوز الزيادة أو الخصم أو إيقاف أي من الرواتب بدون كتاب رسمي موقع من المستوى الإداري المناسب (حسب النظام الداخلي)، ويجب حفظ الكتاب في ملف الموظف.

8.5 الرقابة على النقد و البنوك.

تعتبرإدارة النقد و البنوك من اكثر الأمور حساسية و مساءلة، لذا فإنها تستلزم إجراءات الضبط و الرقابة التالية:

8.5.1 لا يجوز لأحد استلام النقد غير الموظف المخول باستلام النقد و الشيكات

8.5.2 لا يجوز خلط الأموال الشخصية لأمين الصندوق مع أموال المؤسسة

8.5.3 يجب حفظ النقد و الشيكات في مكان آمن (خزنة إن أمكن)، وتكون الخزنة مثبتة في مكان لا يسمح بنقلها، أو سهولة الوصول إليها.

8.5.4 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.

8.5.5 لا يجوز صرف أي مبلغ يزيد عن 50 دولاراً (أي ما يعادل 200 شيكل) إلا بشيك، ويتم تحديد المبلغ حسب حجم عمل المؤسسة.

8.5.6 فصل مهام أمين الصندوق عن مهام المحاسب والمدير المالي.

8.5.7 يجب استدراج عدة توقيعات على الشيكات، كما هو موضح في بند المحاسبة على المصروفات.

8.5.8 يحظر على أي من المخولين بالتوقيع التوقيع على أي شيك دون استكمال جميع البيانات على الشيك.

8.5.9 يجب تسطير الشيكات للمبالغ التي تزيد عن حد معين؛ (2000 دولار أمريكي مثلاً)

8.5.10 يجب الاحتفاظ بالشيكات الملغاة في دفاتر الشيكات، وتسجيلها ضمن سجل حركة الشيكات.

8.5.11 يجب طلب دفتر الشيكات رسميا بعد توقيع المخولين على الطلب، وتفويض شخص محدد رسميا باستلام دفاتر الشيكات من البنك، والاحتفاظ بها في مكان أمين، وتوقيع إقرار بمسؤوليته عند ضياع أي شيك من الدفاتر، كما يجب إبلا غ البنك بإيقاف صرف الشيكات المفقودة.

8.5.12 يجب تحديد الأشخاص المخولين بالحصول على حركة حساب المؤسسة من البنك بكتاب رسمي، تعطى منه نسخة للبنوك ذات الصلة موقعة وفق الأصول .

8.5.13يجب الاحتفاظ بدفاتر الشيكات المنتهية في مكان آمن، لفترة لا تقل عن 5 سنوات.

8.5.14 إعداد التسويات البنكية شهريا، وإجراء التسويات اللازمة.

8.6 الرقابة على العمليات الحسابية:

8.6.1 اعتماد فصل المهام، فلا يجوز لشخص ما متابعة العملية الحسابية من البداية إلى النهاية بدون مشاركة فعالة من الآخرين.

8.6.2 طباعة الدفاتر والسجلات المحاسبية دوريا، وحفظها بعد التأكد من دقتها. وكذلك عمل نسخة احتياطية للبيانات المحوسبة دوريا. (ويفضل أن يكون على اسطوانة إلكترونية مضغوطة CD).

8.6.3 تدقيق البيانات المالية المذكورة أعلاه من قبل مدقق حسابات مستقل، يتمتع بسمعة وكفاءة مهنية عالية.

8.6.4 إعداد تقرير مقارنة الأنشطة الفعلية مقابل التقديرية.

8.6.5 وأما التقارير المالية فهي تقارير تفصيلية تخص بند محدد من بنود الأنشطة، مثل:

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

8.7 التدقيق و مراجعة الحسابات.

تنقسم أنواع التدقيق و المراجعة بالنسبة لاستقلالية المدقق إلى قسمين؛ هما:

8.7.1 التدقيق الداخلي :

8.7.1.1 يقوم به موظف بالمؤسسة (محاسب أو مدقق يخضع لإدارة المؤسسة)، أو من تفوضه المؤسسة. ويقدم تقاريره إلى رئيس مجلس الإدارة مباشرة، ولا يكون عضوا في الإدارة المالية. وهدا يضمن حرية المدقق في كتابة تقريره عن نتائج عملية التدقيق. أي عدم تضارب المصالح بين عمله في المالية وعمله كمدقق على عمل المالية.

8.7.1.2 المدقق الداخلي يدقق و يراجع الحسابات حسب القواعد والمعايير التي تطلبها الإدارة، والتي تضمن للإدارة تطبيق سياساتها، و تحقيق أهدافها الإدارية.

8.7.1.3 تقرير المدقق الداخلي تقرير خاص للاستعمال الداخلي فقط؛ (لاستعمال الإدارة).

8.7.1.4 إن وجود المدقق الداخلي مهم جداً في المؤسسات، ليس فقط للقيام بعمليات التدقيق، بل لتقديم النصح والمشورة لإدارة المؤسسة، ولمراجعة فعالية العمليات والمشاريع وكفاءتها.

8.7.2 التدقيق الخارجي :

تهدف عملية التدقيق الخارجي إلى إعطاء رأي مهني مستقل حول عدالة البيانات المالية للمؤسسة، فيما إذا كانت هذه البيانات تظهر بعدالة المركز المالي للمؤسسة كما هو ماثل بتاريخ بيان المركز المالي، ونتيجة أنشطة المؤسسة وتدفقاتها النقدية، والتغير في صافي موجوداتها خلال الفترة قيد التدقيق.

ولذلك يقوم المدقق الخارجي المعين بفحص حسابات المؤسسة، وفقا لمعايير التدقيق الدولية، بغرض تكوين رأي عن حسابات المؤسسة إذا كانت تعبر بعدالة عن المركز المالي، ونتيجة النشاطات للمؤسسة، وفقا لمعايير المحاسبة الدولية، أو المعايير المستخدمة والمتعارف عليها.

يتم تعيين مدقق حسابات قانوني ليقوم بتدقيق البيانات المالية السنوية وهي:

- الميزانية العمومية.
- بيان النشاطات.
- بيان التدفق النقدي.
- الإيضاحات حول البيانات المالية.

ويتم اختيار مدقق الحسابات من قبل مجلس الإدارة، وذلك بالاعتماد على توصية لجنة التدقيق في المجلس، والتي تقوم باستدراج عروض تقديم خدمات، من قبل مؤسسات التدقيق ذات الخبرة والمعتمدة من قبل المولين. هذه العروض يتم تقييمها من الجانب المهني أولاً حيث يتم التركيز على خبرة طاقم العمل المقترح ومعرفتهم بتدقيق قطاع المؤسسات غير الهادفة للربح، بالإضافة إلى خطة العمل المقترحة من قبلهم. ويتم إجراء تقييم للعروض المالية المقترحة بعد اعتماد التقييم المهني.

وفيما يلي أهم الإجراءات والسياسات المتعلقة بعملية تدقيق البيانات المالية.

- البيانات المالية يجب أن تدقق من قبل مؤسسة تدقيق حسابات مهنية، وذات خبرة وسمعة جيدة. ويجب أن يتم التدقيق وفقا للمعايير الدولية للتدقيق، ووفقا لأدلة التدقيق الخاصة بالمؤسسات غير الهادفة للربح، والصادرة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين.
- تقوم المؤسسة بتسليم البيانات المالية السنوية مع الجداول والمعلومات والتفصيلات المطلوبة كافة؛ لإغراض التدقيق الخارجي إلى مدقق الحسابات الخارجي، لمباشرة عملية التدقيق النهائي، وذلك بما لا يتجاوز نهاية الشهر الأول من السنة التالية.
- عند انتهاء التدقيق الخارجي، تستلم المؤسسة مسودة البيانات المالية المدققة، ومسودة تقرير مدقق الحسابات الخارجي على هذه الحسابات، وكذلك قائمة بكافة قيود التعديل وإعادة التصنيف التي يقترحها مدقق الحسابات الخارجي، وذلك بما لا يتجاوز نهاية الشهر الثاني من السنة التالية. وكذلك يقوم مدقق الحسابات بتقديم رسالة إدارية للمؤسسة، تحتوي على ملاحظاته واقتراحاته بخصوص تحسين نظام الرقابة الداخلية وتطويره، والنظام المحاسبي في المؤسسة بشكل عام، بالإضافة إلى أية أمور أخرى يراها مناسبة.
- يقوم المحاسب والمدير العام بمراجعة مسودة الحسابات المدققة، وكذلك مسودة تقرير مدقق الحسابات الخارجي ومطابقتها مع السجلات المحاسبية، ومراجعة أية تعديلات تم إدخالها من قبل مدقق الحسابات، والتقرير بشأن اعتمادها أو عدمه. ولهذا الغرض يقوم المدير العام والمحاسب بالاجتماع مع

مدقق الحسابات الخارجي، لمناقشة هذه الأمور والتقرير بشأنها.

- يتم استلام مسودة معدلة من البيانات المالية المدققة، وكذلك مسودة تقرير مدقق الحسابات عند الضرورة.
- يتم عرض مسودة الحسابات المدققة على مجلس الإدارة، لمناقشتها وإقرارها.
- تقوم الإدارة بمراجعة الرسالة الإدارية المقدمة من مدقق الحسابات، ويتم مناقشتها مع مدقق الحسابات. وتعد الإدارة ردها على كل بند وارد في هذه الرسالة، وترسل هذا الرد إلى مدقق الحسابات، حيث يقوم بإضافته إلى الرسالة، ومن ثم إصدار هذه الرسالة بشكلها النهائي.
- تتابع الإدارة الأمور الواردة في الرسالة الإدارية، وتتبنى تطبيق الاقتراحات الواردة فيها، كما تقوم بعرض الرسالة على مجلس الإدارة للاطلاع عليها ومناقشتها.
- يطلب من مدقق الحسابات الخارجي إصدار تقريره النهائي على البيانات المالية للمؤسسة، وذلك بعد تزويده بالوثائق والمستندات المطلوبة، موقعة حسب الأصول، مثل: رسالة التمثيل العامة، ورسالة تمثيل اجتماعات مجلس الإدارة، وغيرها.
- تعرض الحسابات المدققة وتقرير مدقق الحسابات حولها على الهيئة العامة، لمناقشتها والمصادقة عليها.

تاسعاً: النماذج الداخلية

1 **استمارة قسيمة العوائد والمتحصلات** : هي استمارة داخلية في المؤسسة تسجل كل أنواع العوائد والمتحصلات. ويجب أن تكون مستوفاة، وتتضمن معلومات تتعلق بالمبالغ كافة التي تتلقاها المؤسسة وأنواعها. وإذا كانت المتحصلات في صورة شيكات، فيجب أن تدرج على أساس يومي، ويجب إرفاق الشيك بهذه الاستمارة، وأن تتم الموافقة عليها تبعا لذلك، قبل إيداع الشيكات في البنك. كما أنه يجب إرفاق استمارة الإيداع المصرفي التي يقوم البنك بختمها.

2 **نموذج التفويض بالصرف / استمارة طلبات الشراء :** هو استمارة داخلية في المؤسسة، تسجل التفويض بالإنفاق أوالبدء في الإنفاق. ويجب استيفاؤها قبل القيام بعملية الإنفاق أو الشراء، وأن تتضمن المعلومات المتعلقة بكل عملية إنفاق أو شراء. ويبدأ الشروع في الإنفاق مع استيفاء هذه الاستمارة.

3 **نموذج طلبات الشراء :** هو استمارة من استمارات المؤسسة تدون عملية الإمداد بالسلع أو الخدمات، وتوجه إلى المورد. وتستند هذه الاستمارة على استمارة طلب الشراء المعتمدة. ويجب استيفاؤها قبل القيام بعملية الشراء، وأن تتضمن معلومات تتعلق بكل بند ينبغي شراؤه. ويمكن الشروع في الشراء مع استيفاء هذه الاستمارة.

4 **نموذج طلب دفع :** هو استمارة داخلية من استمارات المؤسسة تسجل البدء في عملية الدفع. ويجب أن تكون مستوفاة، وأن تتضمن معلومات تتعلق بالدفع، كما يجب تقديمها إلى الجهة المختصة، لاعتمادها قبل تنفيذ عملية الدفع.

5 **نموذج قسيمة الدفع :** هو استمارة داخلية من استمارات المؤسسة، تسجل عملية الدفع. ويجب أن تكون هذه الاستمارة مستوفاة بالنسبة لجميع أنواع المدفوعات، باستثناء المدفوعات النثرية الصغيرة. وهي تتضمن معلومات عن حجم المدفوعات وأنواعها. وإذا كانت استمارة الدفع، تتم بالشيك، فإنه يجب إرفاق الشيك بهذه الاستمارة، قبل إعطائها للشخص المستفيد.

6 **نموذج قسيمة اليوميات :** هو استمارة داخلية من استمارات المؤسسة، تدون القيود التي يتعين تسجيلها في الدفاتر. وهذه القيود –في معظمها– إما قيود تعديل أو قيود إقفال. ويجب أن تكون هذه الاستمارة متوفاة في تلك الحالات، لأنها تشكل الأساس الذي يقوم علىه إدخال القيود في دفاتر الحساب. وهي تتضمن معلومات تتعلق بهذه القيود وأسبابها.

7 **نموذج قسيمة المصروفات النثرية** : هو استمارة داخلية من استمارات المؤسسة تسجل المدفوعات من المصروفات النثرية الصغيرة، ويجب أن تكون مستوفاة، وتتضمن معلومات تتعلق بالمدفوعات النقدية. ويتعين إرفاق المستندات الدالة على الدفع بهذه الاستمارة قبل القيام بالدفع.

8 **جدول المصروفات النثرية :** هو عبارة عن تقرير داخلي للمؤسسة، يسجل المدفوعات من المصروفات النثرية، ويجب أن يكون مستوفي ويتضمن معلومات تفصيلية عن المعاملات في المصروفات النثرية، والمدفوعات النقدية. وترفق قائمة المصروفات النثرية والمستندات الدالة على الدفع بهذا الجدول.

9 **نموذج طلب السفر واستمارة مقدم السفر:** هو استمارة داخلية للمؤسسة، تسجل طلب السفر وأسبابه وكذلك طلب مقدم السفر. ويجب أن تكون مستوفاة من الشخص المسافر قبل السفر، وأن تتضمن معلومات تتعلق بالسفريه من جميع جوانبها. وترفق المستندات الدالة على أسباب السفر بهذه الاستمارة. ولهذا تحفظ هذه الاستمارة منفصلة، بعد تسجيل المقدم، إلى حين انتهاء السفرية، ثم ترفق بعد ذلك ببيان السفر.

10 **تقرير نفقات السفر:** هو تقرير داخلي للمؤسسة، أي سجل نفقات السفر خارج البلد. ويجب أن يستوفي بعد العودة من السفر، ويتضمن معلومات تفصيلية تتعلق ببرنامج السفر والنفقات المرتبة على ذلك. وترفق المستندات الدالة على الصرف والمتعلقة بالسفر، بهذا التقرير.

11 **الجدول الزمني** : هو استمارة داخلية للمؤسسة تسجل إفادة بالوقت المستغرق. ولابد أن يقوم جميع الموظفين في المؤسسة باستيفاء هذه الاستمارة. ويجري –بعد ذلك– استخدامها في الأغراض المتعلقة بتوزيع التكاليف.

12 **بيان بالمطابقة المصرفية** : هو بيان داخلي للمؤسسة، يسجل الفروق بين صافي كل حساب مصرفي، وصافي الحساب حسب الدفاتر. ويجب أن يقوم بإعداد هذا البيان إدارة الشئون المالية والحسابات على أساس شهري على الأقل. ويقوم مدير الشئون المالية بعد ذلك بمراجعتها بالنسبة لجميع البنود المفتوحة. ومن الضروري أن تجري هذه المراجعة على أساس دوري.

13 **الوثائق الداخلية للمؤسسة، وهي:**

أ– الحساب التجريبي كما هو يتوجب أن يكون في البرنامج المحاسبي للكومبيوتر.

ب ـــ دفاتر الحسابات؛ البرنامج المحاسبي.

ت ـــ بنود أخرى للمصادقة والرقابة في المؤسسة.

14 **خاتم المؤسسة** : يستخدم خاتم المؤسسة للمصادقة على جميع الوثائق القانونية، وجميع الالتزامات، ولا سيما الالتزامات التي تنطوي على آثار مالية.

15 **ختم الدفع** : هو عبارة عن ختم من المطاط يحمل كلمة : مدفوع. ويستخدم لختم جميع المستندات الأصلية المتعلقة بعمليات دفع معينة، بحيث نتحاشى احتمال ازدواجية الدفع للمبلغ نفسه. والختم مزود بمساحة خالية لتدوين التاريخ ورقم الشيك و / أو رقم قسيمة الدفع.

16 **الفاتورة الضريبية:** هي الوثيقة الرسمية الأساسية التي يجب أن تعزز بها مصروفات المؤسسة . وتعتبر المصروفات غير المعززة بفواتير ضريبية، (بدون وجود مبررات قوية) ، مصروفات مشكوك فيها ومثار للتساؤل من قبل الممولين ومدققي الحسابات وغيرهم. وللفاتورة الضريبية المواصفات الشكلية التالية والتي بدون أي منها تعد الفاتورة غير قانونية:

- اسم المشتغل المرخص وعنوانه.
- رقم المشتغل المرخص.
- عبارة»فاتورة ضريبية».
- عبارة *أصل أو أصلية».
- الرقم المتسلسل.
- نسبة الضريبة.

ويجب أن تحرص المؤسسة على ا ستلام أصل الفاتورة والاحتفاظ بها في سجلاتها. وفي بعض الحالات، تطلب الجهات الممولة الحصول على أصل الفواتير، عندها يجب على المؤسسة الاحتفاظ بصور من هذه الفواتير، وختمها بختم *الأصل أرسل للممول " مع ذكر اسم الممول.

17 **ضريبة القيمة المضافة:** هي ضريبة تدفع من قبل المؤسسة على مشترياتها ومصروفاتها وتبلغ نسبتها حالياً 14.5% وهذه النسبة عرضة للتغيير في أي وقت. ويختلف التعامل مع هذه الضريبة بحسب نوع المؤسسة، فالشركات والمؤسسات الربحية تقوم بتقاض هذه الضريبة مع الضريبة على مبيعاتها، واسترداد دفع الفرق. وبالنسبة للمؤسسات غير الر بحية، فلا تسترد هذه الضريبة بل تعد جزءً من المصروف لأن المؤسسات غير الربحية لا تدفع ضريبة دخل، لأنها لا تحقق أرباحاً. كما يمكن لبعض المؤسسات والمشاريع الحصول على إعفاء من دفع هذه الضريبة، وفقا لإجراءات خاصة.

18 **ضريبة الدخل على الرواتب**: هي ضريبة فرضها القانون على دخل الأفراد، وكلف المؤسسات باقتطاعها من رواتب الموظفين ودفعها لدوائر ضريبة الدخل. وتعتبر المؤسسة وسيطاً بين الموظف ودائرة ضريبة الدخل، لذا لا يجوز بأي حال التأخر في توريد الضريبة المقتطعة لدوائر ضريبة الدخل أو الامتناع عن دفعها.

19 **خصم المصدر:** وهو عبارة عن مطالبة الدافع بخصم نسبة من المبلغ المدفوع وتوريد المبلغ المخصوم لضريبة الدخل، كسلفيات ضريبة دخل لحساب المدفوع له، حيث حدد القانون آلية للتعامل مع الخصم بالمصدر، سواء من حيث نسب الخصم، أو من حيث المبلغ الذي يجب الخصم منه والنماذج المستخدمة. ويعتبر خصم ضريبة الدخل على الرواتب أحد أشكال الخصم بالمصدر.