



تعاونية الاحتراف للتدريب والاستشارات
PROFESSIONAL COOPERATIVE FOR TRAINING AND CONSULTING

سياسة الإدارة المالية

اسم السياسة

سياسة الإدارة المالية

تسلسل حالة السياسة

رمز السياسة	
رقم النسخة	
التاريخ	
الإدارة / القسم	
المراجعة الأولى	
المراجعة الثانية	
المراجعة الثالثة	
الحالة النهائية	
تاريخ الموافقة النهائية	
تاريخ التحديث التالي	

الفهرس

2.....	اسم السياسة
2.....	تسلسل حالة السياسة
6.....	مصطلحات الدليل
7.....	الجزء الأول: محتوى الدليل
7.....	1-1 نطاق السياسة
7.....	2-1 تعريف النظام المالي
7.....	3-1 الفرق بين النظام المالي والمحاسبي
7.....	1-3-1 الإدارة المالية
7.....	2-3-1 النظام المحاسبي
8.....	الجزء الثاني: سياسة الإدارة المالية
8.....	1-2 الأهداف
9.....	2-2 النظام المحاسبي المستخدم في الجمعية
10.....	الجزء الثالث: المدير المالي
10.....	1-3 مهام المدير المالي
10.....	1-1-3 المهام المالية والمحاسبية
12.....	2-1-3 التخطيط
12.....	3-1-3 التمويل
12.....	4-1-3 الاستثمار
13.....	5-1-3 الرقابة
14.....	6-1-3 التقارير
15.....	7-1-3 الجرد السنوي
15.....	8-1-3 التأمين
15.....	9-1-3 الإهلاك (Depreciation)
16.....	2-3 صلاحيات المدير المالي
17.....	3-3 خصائص المدير المالي
17.....	1-3-3 المؤهلات والخبرات
17.....	2-3-3 المهارات التي يجب توفرها في المدير المالي
18.....	رابعاً: النظام المحاسبي للإدارة المالية
18.....	1-4 المجموعة الدفترية (دفتر الأستاذ العام)
19.....	2-4 إعداد جداول الحسابات للجمعية
19.....	1-2-4 سجل حساب الأصول وتشمل:
19.....	2-2-4 سجل حساب الإيرادات
19.....	3-2-4 سجل حساب الخصومات

20.....	4-2-4 سجل حساب المصروفات
21.....	5-2-4 سجل حساب المدفوعات والمداد
23.....	6-2-4 سجل حساب الأرباح والخسائر
23.....	7-2-4 سجل حساب الدخل أو الإيراد
23.....	8-2-4 سجل حسابات المقبوضات
23.....	9-2-4 سجل حسابات المطلوبات
24.....	3-4 الحسابات المدينة والحسابات الدائنة
24.....	1-3-4 الحسابات المدينة:
24.....	2-3-4 الحسابات الدائنة
24.....	3-3-4 أهمية قيد الحسابات المدينة والدائنة بالنسبة للمدير المالي
24.....	4-4 التكاليف المباشرة والتكاليف المتغيرة
25.....	الجزء الخامس: الموازنات والتقارير المالية
25.....	1-5 تقارير الأرباح والخسائر
25.....	2-5 إعداد تقارير الحسابات الختامية للجمعية
26.....	3-5 الموازنة التقديرية
26.....	1-3-5 ماهي الموازنة التقديرية؟
27.....	2-3-5 أهدافها
27.....	3-3-5 إعداد الموازنة التقديرية
28.....	4-3-5 اعتماد الموازنة
28.....	5-3-5 صلاحية تجاوز الموازنة
29.....	4-5 الميزانية العمومية (السنوية)
29.....	1-4-5 تعريفها
29.....	2-4-5 أهداف الميزانية العمومية
29.....	3-4-5 ميزان المراجعة للميزانية العمومية
30.....	4-4-5 إعداد الميزانية العمومية
30.....	5-4-5 مكوناتها
31.....	6-4-5 إعدادها
32.....	5-5 الدورة المستندية
32.....	1-5-5 تعريفها
32.....	2-5-5 أقسام الدورة المستندية
33.....	3-5-5 مراحل الدورة المستندية
34.....	الجزء السادس: العهد
34.....	1-6 العهد المستديمة
34.....	2-6 العهد المؤقتة
35.....	3-6 عهد الموظفين
35.....	4-6 شروط عامة للعهد
36.....	5-6 حفظ الوثائق

37.....	الجزء السابع: مراجعة وتحديث دليل السياسة واعتمادها
37.....	1-7 المراجعة والتحديث
37.....	2-7 اعتماد السياسة

مصطلحات الدليل

تعاونية الاحتراف للتدريب والاستشارات	الجمعية
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	وزارة العمل
مجموعة الأنظمة والقواعد التي تضمن إدارة الجمعية بطريقة سليمة وعادلة وشفافة.	الحوكمة
هي الوظائف والمهام والمسئوليات المنوط بشاغلها وضع واقتراح وتنفيذ القرارات الاستراتيجية وإدارة عمليات الجمعية اليومية.	المناصب القيادية
التخطيط المسبق للتحكم في مصادر الدخل والايراد والتحكم في آلية الصرف والتكلفة.	السياسة المالية
هي بيان محاسبي لوحدة اقتصادية في تاريخ محدد، يتم في نهاية السنة المالية للجمعية، والتي يمكن من خلالها تحديد الوضع المالي لها.	الميزانية العمومية
هي جميع التزامات الغير للجمعية.	الحسابات المدينة
هي التزامات الجمعية نحو الغير.	الحسابات الدائنة
هي مدى قدرة تحويل أصول أو موجودات الجمعية إلى نقد بسهولة.	السيولة
هي ممتلكات الجمعية	الأصول
الديون المترتبة على الجمعية	الالتزامات / المطلوبات
قدرة الجمعية على تحمل المخاطر التشغيلية.	كفاية رأس المال

الجزء الأول: محتوى الدليل

1-1 نطاق السياسة

تطبق هذه السياسة على أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا التنفيذية وجميع اللجان المنبثقة من الجمعية ومن يكلف بعملهم.

2-1 تعريف النظام المالي

تعتبر الإدارة المالية هي الإدارة المسؤولة عن دراسة أفضل السبل المؤدية للحصول بأفضل الوسائل على رأس المال اللازم لاستخدامه في الوصول إلى أهداف الجمعية، وهي التي تتولى جميع الاختصاصات المتعلقة بمتابعة الحركة المالية والمحاسبية، أو ما يعرف بالميزانية، وفق الأهداف الموضوعية مسبقاً.

3-1 الفرق بين النظام المالي والمحاسبي

1-3-1 الإدارة المالية

هي مجموعة من الآليات تعمل على دراسة أفضل الطرق الممكنة، للحصول على ربح مالي، وتوفير القدرة على تمويل كافة المهام التي تتم داخل الجمعية.

2-3-1 النظام المحاسبي

هي مجموعة العمل التي تشمل القواعد والمبادئ والأسس التي تساعد في اعداد المستندات واثباتها في الدفاتر واستخراج البيانات والكتشوفات المحاسبية والاحصائية وتحقيق الرقابة الداخلية عن طريق مجموعة من الوسائل والأدوات المستخدمة في هذا النظام.

الجزء الثاني: سياسة الإدارة المالية

1-2 الأهداف

إن من أهم أهداف سياسة الإدارة المالية هو ما يلي:

- وضع السياسات المالية للجمعية، ووضع الأنظمة والتعليمات واللوائح لمراقبة تنفيذها.
- ضمان الاستقرار المالي للجمعية ويكون لديها القوة والمقومات للاستمرار والنجاح في الظروف الصعبة بوضع سياسات مالية مناسبة وصحيحة.
- توضيح آلية إدارة الأمور المالية في الجمعية، ومتابعة الوضع المالي لها عبر ربطه مع الميزانية المخصصة لها وتمثل في:
- 1. التخطيط المالي: بتحديد الاحتياجات المالية للجمعية الطويلة منها والقصيرة استنادا على الخطة المستقبلية واعتمادا على الموازنات النقدية التقديرية والميزانية العمومية مع الأخذ بعين الاعتبار مرونة هذه الخطة تحسبا لأي طارئ.
- 2. الرقابة المالية: وضع نظام رقابي جيد بحيث يمكن مقارنة الأداء المالي الفعلي للجمعية مع الأداء المتوقع لتحديد نسبة الانحراف في الأداء.
- 3. القرارات التمويلية: بالتعرف على الاحتياجات المالية اللازمة للجمعية وتحديد مصادر الدخل قصيرة وطويلة الأجل واحتساب تكلفتها على الجمعية.
- 4. توزيع الأرباح على المساهمين: بتحديد النسبة التي سيتم توزيعها نقدا عليهم بعد الحصول على خطاب يتضمن عدم مانعة وزارة العمل بعد تجنب 10% من صافي الأرباح كاحتياطي للجمعية قبل إقرار أي توزيع للأرباح، ثم يوزع من الباقي نسبة 5% من رأس مال الجمعية المدفوع.
- 5. حماية جميع الموجودات التي في عهدة الإدارة المالية من موجودات نقدية وعينية ومراقبة المخزون.

- تقييم نسبة النجاح ضمن الظروف التنافسية مع الجمعيات الأخرى والوضع العام للسوق.

- توضيح مهام منصب المدير المالي ودوره وصلاحياته التالية:

1. إدارة النقد
2. هو المسؤول عن تنظيم العلاقة مع البنوك
3. إدارة ديون الجمعية على الغير
4. توزيع الربح على المشاركين.

- وضع سياسة واضحة لأسس مالية صحيحة بهدف زيادة الدخل ورفع الربح والتحكم في المصاريف وإدارة النقد وفق ضوابط الحوكمة.
- تحصيل مستحقات الجمعية

2-2 النظام المحاسبي المستخدم في الجمعية

تستخدم الجمعية النظام المحاسبي التالي:

الجزء الثالث: المدير المالي

1-3 مهام المدير المالي

لا يقتصر دور المدير المالي على حفظ السجلات وإعداد التقارير وتجهيز الرواتب وإدارة النقد، بل أصبح له دور هام في تطوير الجمعية، فيجب عليه القيام بالمهام التالية:

1-1-3 المهام المالية والمحاسبية

- على المدير المالي القيام بكافة الخدمات والشئون المالية مثل الحسابات والإيرادات والمصروفات والدورة المالية.
- على المدير المالي التأكد من سلامة وفعالية الأداء المالي وتحقيق الانسجام والتكامل بين مكوناته.
- على المدير المالي تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات الخاصة بالشئون المالية وفقا لمعايير المحاسبة الدولية لإعداد التقارير المالية وحسب متطلبات وزارة العمل.
- كما ينبغي على المدير المالي فحص وتقييم العمليات والتطبيقات المالية والتأكد من صحة العمليات الداخلية في الأنظمة المستخدمة في أعمال الجمعية.
- يجب على المدير المالي إنشاء الأنظمة المحاسبية المالية والتأكد من:
 1. صحة أرصدة الحسابات
 2. المجموعة الدفترية على ان يتضمن على الأقل الدفاتر والسجلات التي نصت عليها القوانين المالية الدولية ومتطلبات وزارة العمل.
 3. الدورات المستندية.
 4. التقارير المالية الدورية.
 5. نظم التكاليف.
- على المدير المالي إنشاء القيود المحاسبية والسجلات.
- إعداد وتقديم التقارير اللازمة لمجلس الإدارة فيما يتعلق بالمواقف الطارئة والأزمات، مع تقديم الاقتراحات والتوصيات اللازمة.
- على المدير المالي إعداد الموازنات الخاصة بكل الإدارات في الجمعية واعتمادها من مدراء الإدارات والإدارة العليا.

- تنظيم حسابات الجمعية وفقا لما تقتضى به قواعد ونظم واحكام معايير المحاسبة الدولية، ودون الاخلال بمعايير وزارة العمل.
- قيد المستندات المعتمدة من الجهة المختصة في النظام الآلي مع حفظ أصل المستندات المؤيدة للقيود بحيث يمكن الرجوع اليها عند الضرورة.
- تنفيذ ومراقبة احكام اللوائح المالية والقرارات التنفيذية.
- الرقابة على الحسابات البنكية والتطبيقات المالية وانشاؤها في النظام.
- إنشاء السجلات الإحصائية لمراقبة حركة الأصول الثابتة للجمعية
- المحافظة على أصول وممتلكات الجمعية ومتابعتها.
- توزيع الصلاحيات للموظفين وفق حاجة ومصلحة العمل.
- إنجاز كافة الأعمال المالية المتعلقة بالجمعية وضمان تطبيق قواعد الصرف والتحصيل وسلطات الاعتماد وقواعد الضبط الداخلي والمصروفات والتأمين والخزينة والأجور وفق النظام المعتمد.
- على المدير المالي متابعة حركة الصرف الفعلي وتغذية الحسابات الجارية لمقابلة الحوالات والشيكات الصادرة.
- على المدير المالي التنسيق مع البنوك لمراجعة ومصادقة التسويات الشهرية.
- على المدير المالي تحديد مصادر الانفاق في الجمعية مراقبتها.
- المتابعة اليومية للعمل في الإدارة المالية للتأكد من دقته.
- التعاون مع المراجعين الداخليين والخارجيين ومكاتب التدقيق المالية والمحاسبية القانونية في كافة الأمور والقضايا التي تمكنهم من أداء مهامهم مع تزويدهم بكافة المعلومات والإجابات عن كافة الاستفسارات التي يطلبونها.
- إعداد الإقرار السنوي لضريبة الدخل والتواصل مع الضرائب بخصوص أي متعلقات تخص الجمعية.
- إعداد ومراجعة كشف المرتبات والأجور للموظفين ودفع الرواتب في الوقت المحدد..
- توزيع الأرباح على أعضاء مجلس الإدارة بحيث لا تزيد عن 5% للسنة الأولى وفقا للسياسة المعتمدة بعد الحصول على خطاب عدم ممانعة من وزارة العمل.

2-1-3 التخطيط

- المشاركة في اعداد موازنات الجمعية ووضع مشاريع الخطط السنوية (الموازنة التقديرية) بالتنسيق مع كافة الإدارات التنفيذية بالجمعية وعرضها على المدير العام والتحقق من إن جميع المصاريف والمشتريات تتم ضمن بنود الميزانية التقديرية.
- وضع الأنظمة والتعليمات واللوائح المالية والمحاسبية للجمعية ومراقبة تنفيذها.
- وضع السياسات المالية الحالية والمتوسطة والبعيدة للجمعية، ورفع التوصيات إلى مجلس الإدارة، مع تحديد الوسائل التي تؤدي إلى تحسين الربحية.
- وضع الخطط المالية الاستراتيجية بالتنسيق مع الإدارة العليا لمعرفة توجهها.
- وضع الميزانية التقديرية للجمعية ومراقبة التكاليف وفقا للميزانية.
- وضع الميزانية العمومية واعتمادها من الإدارة العليا.

3-1-3 التمويل

- إنشاء الهياكل المحاسبية للتمويل وتحديد مصادره بزيادة رأس المال من طرح أسهم جديدة للمساهمين أو من خلال تمويل من البنوك وخلافه حسب اللوائح والأنظمة المساندة من وزارة العمل.
- الحصول على المال من مختلف المصادر المشروعة واستعماله في أنواع الأصول المختلفة.
- على المدير المالي أن يراعى عند اعداد الخطط المالية أن تعتمد الجمعية في تمويل عملياتها على الموارد والإيرادات الناتجة من مباشرتها لنشاطها وأن تحافظ في جميع معاملاتها مع الغير ما يضمن حقوق الجمعية وانتظام مواردها.
- يمكن الاعتماد على الموارد الرأسمالية في تمويل مشاريع الجمعية.

4-1-3 الاستثمار

- على المدير المالي توجيه الإدارة العليا للاستثمار واقتراح البدائل اللازمة لتعظيم أرباح المساهمين.
- وضع خطة مالية تتضمن تقدير الأموال المطلوب استثمارها بالجمعية وما يلزمها من مصادر التمويل الداخلية أو الخارجية ومراقبة يومية لحركة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

5-1-3 الرقابة

- فتح السجلات الإحصائية لمراقبة حركة الأصول الثابتة للجمعية.
- متابعة ضوابط العمل للتأكد من سلامة الرقابة داخل الإدارة المالية.
- على المدير المالي تفعيل نظام الرقابة الداخلية وإجراءات العمل التنفيذية وإنشاء نظام الرقابة الداخلية ووضع الضوابط اللازمة لإنجاز المهام والمسؤوليات اليومية المطلوبة وضمن حدود أحكام النظام المعتمد.
- مراقبة الأوضاع المالية للجمعية وحساباتها والمواقف المالية المختلفة للعهد والذمم والدائنون وغيرها وذلك من خلال استخدام أحدث الأنظمة المالية والمحاسبية، وإعداد كافة التقارير المالية الدورية لنشاط الجمعية ووضعها المالي.
- على المدير المالي إخطار الرئيس التنفيذي بالمخالفات التي قد تحدث ونقاط الضعف التي قد تكتشف والتي من الممكن أن تسبب خسارة للجمعية مع وضع الحلول لعلاجها ومتابعة تطوير النظم الموضوعية.
- على الجمعية أن تقوم بفتح حساب أو أكثر لدى بنك أو أكثر حسب مصلحة العمل والذي يحدده المدير المالي بالاتفاق مع مجلس إدارة الجمعية، تورد إليه كافة المتحصلات إن وجدت سواء (النقدية، الشيكات، التحصيل، المستخلصات الأخرى).
- يجب توريد المتحصلات النقدية أو الواردة بشيكات أو بحوالات أو غيرها إلى البنك في نفس اليوم، إذا كانت مستلمة قبل الساعة 2:30 ظهراً، أو في موعد أقصاه الساعة الثانية عشر ظهراً من يوم العمل التالي على أن تحفظ في عهدة المدير المالي أو الرئيس التنفيذي.
- على المدير المالي متابعة ومراقبة هذه الحساب وعمل مذكرات التسوية اللازمة.
- على المدير المالي عدم إصدار أي شيكات على هذه الحساب بدون غطاء.
- كما أنه لا يحق للجمعية الحصول على أي تسهيلات إلا بعد الحصول على خطاب من وزارة العمل يتضمن عدم ممانعتها.
- على الإدارة المالية مراقبة الوضع المالي للجمعية إبلاغ وزارة العمل فوراً عن أي خسائر تزيد عن (15%) من رأس مالها المدفوع.

6-1-3 التقارير

- على المدير المالي وضع الضوابط لمراقبة تحصيل الإيرادات مع تزويد الإدارة بالتقارير اللازمة.
- على المدير المالي تقديم تقارير ربع سنوية تتضمن ما يلي:
 1. القوائم المالية للجمعية وتشمل:
 2. قائمة الدخل.
 3. قائمة التدفق النقدي.
 4. العمليات.
 5. نسبة كفاية رأس المال.
- تقديم كشوف تفصيلية بحركة وارصدة الحسابات والدفاتر التحليلية او دفاتر الاستاذ العام المساعدة.
- يقدم تقريراً يوضح وضع الموارد والاستخدامات الفعلية لها مقارنة بالموازنة المعتمدة.
- على المدير المالي تقديم أي تقارير مالية أخرى تطلبها الإدارة العليا.
- يتولى المدير المالي مراجعة واعتماد جميع التقارير المالية الشهرية ومشاركتها مع الإدارة العليا.
- يتولى المدير المالي إصدار ومراجعة تقرير الميزانية كل ربع سنة، والتأكد من صحة البيانات المدرجة فيه وعرضها على الإدارة العليا وتزويد وزارة العمل بها خلال عشرون يوماً من نهاية كل ربع عام ميلادي أو حسب ما تقررته وزارة العمل.
- يتولى المدير المالي إصدار ومراجعة الميزانية السنوية وعرضها على الإدارة العليا للموافقة على رفعها لوزارة العمل خلال خمسة وأربعين يوماً من نهاية العام الميلادي أو حسب ما تقررته وزارة العمل.
- يتولى المدير المالي تحليل البيانات الواردة في التقارير المالية والحسابات الختامية باستخدام أساليب التحليل المالي الحديثة المتعارف عليها ورفع تقرير بنتائج هذا التحليل للإدارة العليا.

7-1-3 الجرد السنوي

- على المدير المالي وضع تعليمات خاصة للجرد السنوي وتشكيل لجانه واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لضمان إنجازه بالمواعيد المحددة له واعتماده من الإدارة العليا
- على المدير المالي الإشراف على عملية الجرد سواء الجرد المفاجئ أو الجرد الدوري وفق التعليمات المعتمدة ورفع تقرير بذلك إلى الإدارة العليا.
- على المدير المالي أو من يكلفه إجراء الجرد النصف سنوي لكافة الأصول الثابتة للجمعية ومطابقتها بالطريقة المناسبة مع سجلات الأصول الثابتة للجمعية.

8-1-3 التأمين

- على المدير المالي اتخاذ اجراءات التأمين على أصول وممتلكات الجمعية ضد جميع الاخطار بما فيها مخاطر العهد النقدية وما في حكمها كالسرقة والحوادث وخيانة الامانة والكوارث الطبيعية، وفق احكام وزارة العمل.

9-1-3 الإهلاك (Depreciation)

- الهدف من الإهلاك هو احتساب تكلفة الأصول الثابتة على مدى عمرها الافتراضي مع الإيرادات التي تجنيها الجمعية من استخدام هذه الأصول وعادة يتم تعيين التكلفة على عدد سنوات استخدامها.
- على المدير المالي وضع سياسة استخدام الأصول وإهلاكها ضمن خطته المالية تعتمد على مدة الاستهلاك وتكلفة الصيانة وغيرها.

2-3 صلاحيات المدير المالي

- إن من مسؤوليات وصلاحيات المدير المالي هو تحديد صلاحيات مستخدمي النظام الآلي المالي في الجمعية خصوصا في عمليات الإدخال والترحيل للبيانات المالية.
- تحديد صلاحية ومسئولية كل مستخدم على حدة (لا سيما صلاحية تعديل البيانات بعد الإدخال والترحيل والتي يجب أن يوضع لها نظام رقابي خاص وتوضع في يد مستخدم واحد حتى تكون هناك مسؤولية كاملة عن أي تعديل على البيانات المدخلة.
- في حال تأخر أي موظف في تسليم عهده أو عجزت الجمعية عن استرداد العهدة من الموظف لأي سبب، فمن ضمن صلاحيات المدير المالي خصم قيمتها من مستحقاته طرف الجمعية.
- تعتبر من صلاحيات المدير المالي صرف العهدة المؤقتة لأغراض خاصة بالعمل بمبالغ لا تزيد عن (000 ريال) بناء على طلب إدارات الجمعية، وفي حدود الصلاحيات المخولة له والمعتمدة مسبقا من مجلس الإدارة.
- تعتبر من صلاحيات المدير المالي مراقبة صحة تنفيذ العقود والالتزامات المبرمة بين الجمعية وبين الغير بما يضمن حقوق الجمعية ومصالحها.
- من صلاحيات المدير المالي رفض القروض الشخصية للموظفين وأعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة والإدارة العليا إذا تخطت الحد المسموح به لميزانية القروض والسلف المعتمدة.
- للمدير المالي الحق في إصدار أمر صرف الرواتب والتعويضات والبدايات والمكافآت والحوافز للعاملين في الجمعية حسب النظام.
- تعتبر من صلاحيات المدير المالي طلب اعتماد الإنفاق في السنة المالية الجديدة على غرار اعتمادات السنة المالية السابقة، من الرئيس التنفيذي، وذلك في حالة تأخر مجلس الإدارة في التصديق على الموازنة.
- من صلاحيات المدير المالي التواصل مع الإدارة المالية للشركات الخارجية المتعاقدة مع الجمعية أو الموردون الآخرون بخصوص جميع القضايا المالية وكشوفات الحسابات والمصادقات على الأرصدة من خلال البريد الإلكتروني أو أي وسيلة تواصل موثقة ومعتمدة في الجمعية.
- التجاوز في أخذ بنود الصرف مقابل التوفير في بند أو بنود أخرى يكون من سلطة المدير المالي على أن يعتمد من رئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه أو من يوكله.
- للمدير المالي الحق والسلطة في محاسبة ومراجعة الأعمال المالية للجمعية والرفع بتوقيع الجزاءات الإدارية ضد المخالفين لما فيه مصلحة الجمعية وفق السياسة المتبعة بخصوص ذلك.
- للمدير المالي الحق في إصدار جميع القرارات التي تؤدي إلى تحسين الأداء وتحسين نتائج الأعمال فيما يخصه من أعمال في نطاق مسؤوليته، بعد دراسة الأبعاد التنظيمية والقانونية لهذه القرارات بعد عرضها على الرئيس التنفيذي.

- في حال غياب المدير المالي لأي سبب يكلف الرئيس التنفيذي من يراه مناسباً بموجب تكليف يعتمد من رئيس مجلس الإدارة

3-3 خصائص المدير المالي

1-3-3 المؤهلات والخبرات

- شهادة جامعية بكالوريوس أو ماجستير في المحاسبة أو الإدارة المالية من جامعة معتمدة دولياً.
- خبرة بالعمل المحاسبي لا تقل عن خمس سنوات منها سنتان على الأقل في وضع وظيفي مماثل لوظيفته الحالية مدير مالي أو محاسب مالي.
- إجادة اللغة العربية تحدثاً وكتابة بطلاقة. ويجيد اللغة الإنجليزية تحدثاً وكتابة.

2-3-3 المهارات التي يجب توفرها في المدير المالي

يجب أن يتصف المدير المالي بالمهارات والصفات التالية:

- القدرة على إعداد الخطط المالية الفعالة.
- إعداد البرامج التنفيذية للخطط المعتمدة.
- اتخاذ القرارات بناء على الصلاحيات والأنظمة والقوانين المتاحة له.
- الكفاءة في التعامل مع برامج الحاسب الآلي وبرامج المحاسبة.
- القدرة على التعامل مع الأجهزة المكتبية.
- مهارات الإدارة والقيادة.
- المعرفة التامة بنظم المحاسبة المستخدمة في الجمعية.
- مهارات التواصل والعلاقات مع الآخرين سواء داخل الجمعية الزملاء والرؤساء أو العلاقات الخارجية.
- مهارات التنسيق وتوزيع أعباء ومسئوليات العمل بين الموظفين.
- مهارات التنبؤ بالأوضاع المالية المستقبلية للجمعية.

رابعاً: النظام المحاسبي للإدارة المالية

يقع على عاتق المدير المالي مسؤولية تطبيق جميع النظم المالية والمحاسبية الدولية والمحلية بما يتناسب مع نشاط الجمعية وما يتوافق مع تعليمات وزارة العمل وهي على سبيل المثال:

1-4 المجموعة الدفترية (دفتر الأستاذ العام)

- حيث أن دفتر الأستاذ العام يعتبر مستنداً تاريخياً يوضح مسار كل العمليات، يعتمد على مستنديين ماليين هما:
 1. الميزانية العمومية.
 2. وبيان الأرباح والخسائر
- يتفرع من دفتر الأستاذ العام دفاتر فرعية ترحل من دفتر الأستاذ العام الرئيسي، والدفاتر الفرعية مثل:
 1. الحسابات النقدية.
 2. حساب المقبوضات.
 3. حساب المستحقات
- يجب توثيق جميع العمليات في دفاتر اليومية بتسجيل وإثبات كافة الفواتير والمستندات المؤيدة لهذه العمليات وحفظها وترقيمها للوصول إليها عند الحاجة.
- يجب متابعة مسار التدفق الداخلي والخارجي، وعمل تسوية في نهاية كل شهر ميلادي على توازن القيود المدينة والقيود الدائنة بما يسمى بميزان المراجعة.
- أصبحت الآن برامج المحاسبة الآلية تقوم بهذه العملية بكل سهولة، لكن في حالة وجود اختلاف بين المسارين فعلى المدير المالي مراجعة دفتر الأستاذ العام أو متابعة المدخلات في النظام.
- التحقق من سلامة إجراءات الدورة المستندية في التسجيل والترحيل.

2-4 إعداد جداول الحسابات للجمعية

- يجب على المدير المالي إعداد السجلات المالية المدخلة في النظام المحاسبي وترميزها حتى يتمكن النظام من:
- تمييز هذه الحسابات عن بعضها.
- سهولة الوصول إليها عند الحاجة.
- إمكانية إصدار تقارير منفصلة لكل سجل.
- تعتبر السجلات التالية من السجلات المحاسبية الرئيسية التي يجب أن تكون ضمن السجلات المالية:

1-2-4 سجل حساب الأصول وتشمل:

- الأصول الثابتة مثل (مخزون المعدات، الأجهزة، الأثاث والسيارات والعقارات وغيرها من الأصول طويلة الأجل)
- الأصول المتداولة مثل (الأنظمة، النثرية، المصروفات المدفوعة مسبقاً، أعمال قيد التنفيذ، سلفيات الموظفين، والمقبوضات التي يمكن أن تتحول إلى نقد حين استحصالها).

2-2-4 سجل حساب الإيرادات

- هو كل ما تحصل عليه الجمعية من إيرادات العمليات المختلفة.
- على المدير المالي وضع تصنيف لكل نوع من الإيرادات ومصادره، وأن يكون له رقم حساب فرعي خاص به حتى يتمكن من معرفة مصادر إيرادات الجمعية بكل سهولة، وهذا يساعده في وضع خطته المالية.

3-2-4 سجل حساب الخصومات

- يجب على المدير المالي تضمين الخصومات المستحقة كالضرائب والقروض وغيرها من الخصومات المستحقة على الجمعية في جداول الحسابات وتشمل جميع الخصومات المتداولة والخصوم غير المتداولة والالتزامات المستحقة على الجمعية والتي تلتزم بسدادها خلال السنة المالية التالية، مثل:
- مستحقات الموردين الذين يوردون للجمعية احتياجاتها ومشترياتها لاستخدامها في ممارسة نشاطها الرئيسي.
- الشيكات أو أوامر القبض التي تسلم مقابل مشتريات أو خدمه ولم يتم سدادها.
- المصاريف المستحقة على الجمعية مثل:
- رواتب ومستحقات الموظفين في آخر شهر للسنة المالية ان لم تسدد نفس الشهر.

- الاجازات المستحقة على الجمعية ولم تسدد وتخص السنة المنقضية.
- الايرادات المحصلة لصالح الجمعية، لكنها تخص السنة المالية التالية.
- السحب على المكشوف من البنوك وتستحق سدادها.
- الديون والالتزامات المستحقة لأطراف قدمت خدمات للجمعية مثل المكاتب الاستشارية، شركات الدعاية والاعلان.
- الاستحقاقات الضريبية.
- المخصصات المستحقة للموظفين مثل مستحقات الاجازات ونهاية الخدمة والتعويضات التي لم يحصلوا عليها.
- التوزيعات المقررة للمساهمين.
- جميع الالتزامات المستحقة على الجمعية خلال السنة المالية أو خلال دورة التشغيل ايها اطول.
- القروض الممنوحة للجمعية قصيره الاجل او المستحق سداده من قرض طويل الأجل خلال السنة التالية.

4-2-4 سجل حساب المصروفات

- ينبغي ان يكون لكل نوع من المصروفات رقم حسابه الفرعي الخاص به، حتى يتمكن المدير المالي أو المراجع الداخلي أو المدقق من متابعة كل المصاريف ومعرفة حصة ونسبة كل مصروف منها، مما يساعده في وضع خطته المالية، أما أنواع المصروفات فتشمل على سبيل المثال:
- 1. المصروفات المباشرة على سبيل المثال (تكاليف المبيعات، تكاليف المعدات، وتكاليف خدمات الشحن والبريد وغيرها).
- 2. أن يغطي المصروفات العامة والإدارية على سبيل المثال (مصاريف التسويق والدعاية والإعلان، المصروفات الاستهلاكية، العمولات والأجور، مصاريف ضريبة الدخل، التأمين ورسوم التراخيص).
- 3. مصاريف المكتب على سبيل المثال (مصاريف الصيانة، مصاريف الضيافة، مصاريف الانتدابات والسفريات).
- كما يعتبر رئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه أو من يوكله هو معتمد اوامر الصرف أو اوامر الدفع ويعتبر توقيعهم على مستندات الصرف المختلفة توقيعاً نهائياً يجيز للمدير المالي دفع النقود أو تحرير الشيكات أو اعتماد الإشعارات البنكية أو شراء الاحتياجات.
- إن اعتماد أمر الصرف لأي تصرف ينشأ عنه نفقة مالية أو قيود يستلزم بالضرورة تنفيذها بشكل سليم بواسطة المستندات النظامية المستعملة لدى الجمعية وطبقاً للإجراءات المحاسبية الموضحة بالنظام المالي ويعتبر المدير المالي مسؤولاً عن صحة تنفيذ هذه الإجراءات.
- يجب تعزيز أي بند للمصاريف أو أوامر الصرف بالمستندات والفواتير الأصلية.
- يعتبر دفع الشيكات هو المستند النظامي الذي يجيز سحب النقود من البنك.

- لا يجوز الصرف الا في حدود الموازنة المعتمدة، وعلى المدير المالي التأكد من قيام الطرف الاخر بتنفيذ الارتباط او التعاقد المتفق عليه، او عند الاستحقاق لرئيس مجلس الإدارة او من ينوب عنه او من يوكله صرف مبلغ مقدماً تحت الحساب إذا استدعت الظروف ذلك بشرط الحصول على الضمانات الكافية قبل الصرف.
- يكون شراء الاصول الثابتة وكافة المصروفات الاستثمارية طبقاً للسياسة المعتمدة في خطة المدير المالي لعمليات الشراء والصرف وحسب الصلاحيات الممنوحة.

5-2-4 سجل حساب المدفوعات والسداد

- يقوم المدير المالي بإنشاء سجل المدفوعات والسداد بحيث يكفل وفاء الجمعية بالتزاماتها لمستحقيها في المواعيد المحددة طبقاً لما هو قائم من عقود او ارتباطات ويشمل السجل البنود التالية:

1. مصاريف النفقات العامة للجمعية.
 2. مصاريف مشتريات الجمعية الداخلية والخارجية.
 3. تكاليف التسويق.
 4. تكاليف اقتناء الأصول الثابتة.
 5. المصاريف المترتبة لقاء الخدمات المقدمة من الغير.
 6. المصاريف الإدارية والعمومية.
 7. باقي جميع المصاريف المختلفة.
- يجب ان تتم جميع مدفوعات الجمعية للغير بموجب أمر صرف بموافقة رئيس مجلس الإدارة او من ينوب عنه او من يوكله، وأن تتم وفق الآلية التالية:

1. وجود مستند او فاتورة تثبت مطالبة الغير مقابل الخدمة.
2. وجود مستند يثبت استلام أو استفادة الجمعية من الخدمة.
- بخصوص المدفوعات المستحقة الدفع لعقود مبرمة مسبقاً ومعتمدة فلا تحتاج إلى موافقة لأنها معتمدة مسبقاً، وهي مثل:
1. عقود الإيجار
2. مدفوعات الخدمات المقدمة من جهات حكومية.
3. مدفوعات الخدمات لجهات متفق معها مثل سمة والعلم وبقين.
4. الخدمات العامة مثل فواتير الكهرباء والماء والهاتف وخلافها.

- يمكن للمدير المالي السداد أيضا من خلال إحدى الطرق التالية وبموجب أمر صرف بموافقة رئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه أو من يوكله وهي:
 1. نقداً من العهدة، على ألا يتجاوز السقف المحدد للصرف النقدي.
 2. شيك على إحدى البنوك المتعامل معها.
 3. تحويل بنكي، ويتم بعد التأكد من:
- ❖ استكمال معاملة الإيداع لجميع مسوغات الصرف.
- ❖ إرفاق المستندات الدالة على ذلك.
- ❖ اكتمال التوقيعات عليها من صاحب الصلاحية طبقاً للإجراءات الموضحة في النظام المالي.
- ❖ ختم المستندات متى تم صرفها بختم (تم الدفع) ليشير إلى سداد قيمتها.
- يجب حفظ جميع الوثائق والمستندات وفق الآلية المتبعة في الحفظ.
- لا يحق للمدير المالي تحرير شيكات لحاملها أو على بياض ويجب أن يكون الشيك مسحوباً باسم شخص طبيعي أو شخصية اعتبارية.
- لا يصرف الشيك إلا للمستفيد الأول فقط ويراعى التوقيع على مستند الصرف من قبل المخول بالاستلام بناء على تفويض مسبق وبالمقابل إصدار سند قبض يفيد استلامه الشيك.
- يجب الاحتفاظ بكعوب الشيكات في مكان أمين تحت رقابة المدير المالي.
- لا يجوز لأحد العاملين أو المديرين اعتماد صرف مبالغ خاصة به إلا باعتماد رئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه أو من يوكله.
- لا يجوز سحب شيكات بدل فاقد إلا بعد اتخاذ الإجراءات اللازمة للتأكد من فقد الشيك الأصلي من ناحية وضمان عدم صرفه في المستقبل من ناحية ثانية.
- ينبغي على المدير المالي اتخاذ الإجراءات الرقابية عند طبع سندات القبض وسندات الصرف للنقد وسندات الاستلام والدفع للشيكات وكذلك الشيكات غير المستعملة، مع ضرورة الاحتفاظ بأصل السندات في مكان أمين تحت رقابته.

6-2-4 سجل حساب الأرباح والخسائر

- حساب الأرباح والخسائر هو حساب يظهر الفرق بين الإيرادات والمصاريف خلال مدة معينة فنحصل على مقدار الربح أو الخسارة خلال تلك الفترة.
- يجب تضمين أرباح الجمعية في جداول الحسابات وترميز مصدر الأرباح، لتسهيل معرفة مصدر أرباح الجمعية.
- يجب تضمين خسائر الجمعية في جداول الحسابات وترميز مصدر الخسائر، لتسهيل معرفة مصدر خسائر الجمعية.

7-2-4 سجل حساب الدخل أو الإيراد

- يشمل سجل حساب الدخل:
- دخل المبيعات.
- العوائد.
- رسوم العمليات المستردة.

8-2-4 سجل حسابات المقبوضات

- تعتبر المقبوضات هي الجزء الأهم في عمل الجمعية وتتمثل في استعادة رأس المال المدفوع على شكل تمويل للعملاء.
- أي عقد يوقع مع العميل يعتبر دخلاً للجمعية وبالتالي ينبغي ترحيله إلى حساب الدخل أو الإيراد في دفتر الأستاذ الفرعي، وسوف يقوم النظام المحاسبي الآلي بتنفيذ هذه العمليات، لكن على المدير المالي مراقبتها والتأكد من حدوثها.

9-2-4 سجل حسابات المطلوبات

- إن حسابات المطلوبات تتصل بحسابات المصروفات، لذا فإن ما ينطبق على سجل حساب المصروفات ينطبق على سجل حساب المطلوبات.
- يجب تعزيز أي بند للمطلوبات بالمستندات والفواتير الأصلية.

3-4 الحسابات المدينة والحسابات الدائنة

1-3-4 الحسابات المدينة:

هي الحسابات المستحقة للجمعية من العملاء، وتعتبر ضمن الأصول المتداولة في الميزانية العمومية للجمعية، لذلك ينبغي على المدير المالي مراقبة هذه الحسابات لتحصيل هذا المبلغ من العملاء في فترة مستقبلية متفق عليها.

2-3-4 الحسابات الدائنة

هي المبالغ التي تدين بها الجمعية للغير نتيجة عمليات شراء أو خدمات، لذا فالجمعية مسؤولة وملزمة قانوناً بدفع هذا المبلغ إليهم في أي وقت مستقبلي محدد مسبقاً، وبالتالي يتم تحديده في الميزانية العمومية على أنه ضمن المطلوبات المتداولة.

3-3-4 أهمية قيد الحسابات المدينة والدائنة بالنسبة للمدير المالي

- سوف يقوم النظام المالي بتسجيل القيود الدائنة والمدينة والمطلوب مراقبتها ومراجعتها من المدير المالي.
- تكمن أهمية دقة الحسابات المدينة والحسابات الدائنة لارتباطهما معاً في الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر في الجمعية.
- يعتبر تسجيل القيود المدينة والقيود الدائنة في غاية الأهمية للمدير المالي خصوصاً في التقارير والمعلومات التي يعتمد عليها في إنجاح الجمعية.

4-4 التكاليف المباشرة والتكاليف المتغيرة.

يجب على المدير المالي عند تأسيس أي عمل محاسبي أن يظهر الأشكال المختلفة للمصروفات بناء على التكاليف الحقيقية، وأن يضع آلية للرقابة عليها، وهناك نوعان من التكاليف هما:

1. التكاليف المباشرة (التدريب)

2. التكاليف غير المباشرة (التكاليف العامة كالصيانة، وفواتير الخدمات والإيجار).

الجزء الخامس: الموازنات والتقارير المالية

على المدير المالي مسؤولية إنشاء واستخراج التقارير المالية، الشهرية والربع سنوية والسنواتية وبما يتناسب مع نشاط الجمعية وما يتوافق مع تعليمات وزارة العمل، وهي على سبيل المثال:

1-5 تقارير الأرباح والخسائر

- ينبغي على المدير المالي استخراج تقرير شهري يوضح الأرباح والخسائر لمعرفة أي انحراف في وقته قبل أن يستفحل ويضع الخطط المناسبة لعلاجها، فحساب الأرباح والخسائر يظهر نتيجة أعمال الجمعية خلال فترة معينة.
- عرض التقرير على مجلس الإدارة مع وضع الخطة التصحيحية المناسبة لمعالجة الانحراف.
- ينبغي على المدير المالي استخدام النسب المئوية في الربح والخسارة عند إجراء مقارنة بين فترتين أو عدة فترات حيث تبين:
 1. نسبة تغير الأرباح والخسائر.
 2. استخدام النسبة لمقارنة المصروفات بين فترتين لمعرفة نسبة ارتفاع المصروفات أو انخفاضها.
- إن معرفة هذه المعطيات والمقارنات يساعد المدير المالي على عمل ميزانية تقديرية.

2-5 إعداد تقارير الحسابات الختامية للجمعية.

- يتولى المدير المالي مسؤولية إقفال الحسابات في موعد أقصاه (15) يوماً قبل نهاية العام المالي للجمعية.
- يتولى المدير المالي مهمة مراجعة ميزان المراجعة السنوي للجمعية والقوائم المالية الختامية مؤيدة بمرفقاتها التفصيلية لمناقشتها مع المراجع الخارجي.
- على المدير المالي إعداد التقرير المالي السنوي موضحاً به نتائج كافة أنشطة الجمعية وأن يرفقه مع القوائم الختامية، ويعرضه على الرئيس التنفيذي ثم مجلس الإدارة.
- على المدير المالي التأكد من أن جميع القوائم المالية أعدت طبقاً للقواعد والاعراف والمعايير IFRS.
- على المدير المالي إجراء كافة التسويات والجرد قبل إعداد القوائم المالية بحيث تحمل السنة المالية بكافة ما يخصها من نفقات وإيرادات طبقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، بحيث تظهر القوائم المالية الختامية نتيجة أعمال الجمعية لنفس الفترة.

- عليه احتساب الاحتياطات القانونية ووضعها في برنامج المالي، حسب تعليمات وزارة العمل.
- على المدير المالي إنشاء مخصصات كافية لمقابلة جميع الالتزامات والمسئوليات والخسائر المحتملة مثل مخصص الديون المشكوك في تحصيلها والتي مضى عليها 90 يوم فأكثر من استحقاقها ولم يتم تحصيلها حتى تاريخ الإقفال.

3-5 الموازنة التقديرية

1-3-5 ماهي الموازنة التقديرية؟

- تعتبر الموازنة التقديرية هي تصور للإيرادات والنفقات والمبيعات والمصروفات وأصول وخصوم الجمعية لفتره أو فترات مالية قادمة مستقبلية.
 - هي إحدى وسائل التخطيط المالي المستوي، وتشمل جميع الاستخدامات والموارد لأوجه أنشطة الجمعية المختلفة لتحقيق الأهداف التي اعتمدها مجلس الإدارة، لذلك فإن عدم تلاءم الموازنة التقديرية مع أهداف الجمعية يؤدي إلى عدم دقة الموازنة.
 - تعد الموازنة التخطيطية وسيلة رقابة مباشرة على نشاط وأعمال الجمعية، لذلك على الإدارة المالية أن تعد تقريراً شهرياً موضحاً به:
1. الموارد والاستخدامات الفعلية مقارنة بتقديرات الموازنة التقديرية.
 2. توضيح الانحرافات إن وجدت ومبرراتها.
 3. توضيح طرق تصحيحها والتغلب عليها.
 4. توضيح نسبة مطابقة التنفيذ الفعلي للموازنة مع البرامج والأسس التي وضعت لتقدير الموازنة.
 5. توضيح رأي المدير المالي في التنبؤ بأداء باقي العام على ضوء النتائج.
- لتكون الموازنة منطقية وقابلة للتحقيق، يجب التنبؤ بتقديراتها بناء على أسس علمية وواقعية باستخدام الأساليب الإحصائية الواقعية السليمة في إعداد هذه التقديرات.

2-3-5 أهدافها

- توضيح نشاط الجمعية المستقبلي بإعطاء تصور واضح لأداء الجمعية.
- دعم إدارة الجمعية ومساعدتها في تنفيذ خططها المالية وغير المالية وتوضيح مسار سياستها
- مساعدة الإدارة العليا في قياس الأداء الكلي للجمعية.
- نتيجة للمقارنات المستمرة بين الأرقام المقدرة والأرقام الفعلية فتتبعها تساعد المدير المالي في عملية الرقابة، والتي عن طريقها يمكن اكتشاف نقاط الضعف في حينها.
- تساعد على تقدير احتياجات الجمعية من رأس المال العامل وكمية النقد السائل اللازمة لسداد الالتزامات الدورية أولاً بأول.

3-3-5 إعداد الموازنة التقديرية

- يكلف مجلس الإدارة أو من ينوب عنهم الرئيس التنفيذي والمدير المالي بإعداد الموازنة التقديرية السنوية، وكذلك بإصدار التعليمات الواجب إتباعها عند إعداد الموازنة التقديرية وفقاً للأسس المالية السليمة التي تحقق أهداف الجمعية.
- يتم تقدير الموازنة من الإيرادات والمصروفات بالريال (عملة الدولة).
- على المدير المالي إعداد نموذجاً يتضمن جميع البنود التي يحتاجها لإعداد الموازنة ويرسله بأي طريقة رسمية في الجمعية (البريد، الإيميل، أو في النظام الآلي) لجميع إدارات الجمعية قبل بدء السنة المالية بثلاثة أشهر على الأقل (في بداية شهر أكتوبر من كل عام).
- على كل مدير إدارة في الجمعية إعداد مشروع الموازنة التخطيطية لإدارته للسنة المالية القادمة متضمناً برنامج العمل بها وذلك بتعبئة النموذج.
- على كل مدير إدارة إعادة إرسال النموذج قبل نهاية النصف الأول من شهر نوفمبر من نفس العام.
- على المدير المالي تجميع البيانات الخاصة بالموازنة التقديرية من جميع الإدارات ومراجعتها ووضع الموازنة التقديرية للجمعية وعرضها على الرئيس التنفيذي.
- للمدير المالي الحق في تعديل التقديرات المقدمة من الإدارات المختلفة، وكذلك تقديم الدعم الفني لتلك الإدارات إذا لزم الأمر بالاتفاق مع الرئيس التنفيذي.
- على المدير المالي رفعها إلى مجلس الإدارة قبل نهاية شهر ديسمبر من كل عام لاعتمادها والعمل بها بعد موافقة الرئيس التنفيذي عليها.

4-3-5 اعتماد الموازنة

- على المدير المالي رفع مشروع الموازنة التخطيطية الى الرئيس التنفيذي بعد الانتهاء من عمل الموازنة، للدراسة والمناقشة.
- على المدير المالي مناقشة خطة الموازنة مع مجلس الإدارة لاعتمادها بعد اعتماد الرئيس التنفيذي.
- على المدير المالي إبلاغ الإدارات المختلفة بالاعتمادات المقررة لها، وعلى الإدارات الالتزام بتلك الاعتمادات والتنفيذ في الحدود المعتمد لها.

5-3-5 صلاحية تجاوز الموازنة

- في حالة طلب أي تجاوز من أي إدارة للمعتمد في الميزانية بما يساوي 5% أو أكثر يجب أخذ موافقة واعتماد:
 1. المدير المالي.
 2. الرئيس التنفيذي.
 3. رئيس مجلس الإدارة.
- تكون صلاحية التجاوز لبنود الموازنة لأقل من 5%
 1. المدير المالي.
 2. الرئيس التنفيذي.
- على المدير المالي إيجاد بند لتعويض التجاوز.

4-5 الميزانية العمومية (السنوية)

1-4-5 تعريفها

تعرف الميزانية العمومية على أنها:

- هي الأرقام الحقيقية في القائمة المالية وتعكس فعليا أصول الجمعية وما عليها من خصومات والتزامات.
- تمثل الميزانية العمومية بشكل عام الوضع المالي للجمعية في نهاية السنة المالية المنتهية غالبا في 31 ديسمبر من كل عام.
- تعطي تصورا عن نشاط الجمعية التجاري.
- يجب أن يتحقق في الميزانية العمومية حالة التوازن في ميزان المراجعة.

2-4-5 أهداف الميزانية العمومية

- تقييم الوضع المالي للجمعية مقارنة بالفترات أو السنوات السابقة.
- تحديد الوضع المالي للجمعية في سوق المنافسة.
- اتخاذ القرارات الإدارية والاستثمارية الصحيحة.

3-4-5 ميزان المراجعة للميزانية العمومية

- هو تقرير محاسبي يتم فيه تسجيل جميع الأرصدة في حسابات دفتر الأستاذ العام للجمعية، لكن لا يتم تسجيل الحسابات الصفرية (الرصيد صفر).
- يستخدم ميزان المراجعة كإجراء رقابي للتحقق من صحة القيود المحاسبية، بحيث يجب أن تتطابق مجموعة الأرصدة المدونة مع الدائنة، بالإضافة إلى أنه يعتبر خطوة ضرورية من أجل إعداد الحسابات الختامية، ويشير في حالة عدم توازن أرصدة الحسابات المدونة وأرصدة الحسابات الدائنة بوجود خطأ مقارنة بدفتر اليومية.
- على المدير المالي التحقق من حالة التوازن في ميزان المراجعة في الميزانية العمومية، بحيث تكون المعادلة النهائية للميزانية كالتالي:
مجموع الأصول = (مجموع الالتزامات + حقوق المساهمين).

- لاكتشاف الأخطاء في حالة عدم توازن تقرير ميزان المراجعة ينبغي على المدير المالي اتباع الخطوات التالية:
- 1. المراجعة الحسابية للتأكد من صحة العملية بجمع جانبي التقرير المدين والدائن داخل دفتر اليومية والتحقق من عدم وجود أخطاء جمع في القيود المركزية.
- 2. التأكد من مراحل الدورة المستندية المحاسبية.
- 3. إن البرنامج الآلي المالي المستخدم في الجمعية يستطيع الدمج بين ميزان مراجعة الأرصدة والمجاميع وبالتالي نقل نسبة الأخطاء في النتائج.

4-4-5 إعداد الميزانية العمومية

على المدير المالي عند إعداد الميزانية العمومية أن يقوم بما يلي:

- أن يتحقق أولاً من ترتيب عناصر الحسابات في ميزان المراجعة، وأن يتأكد من تحقق المساواة بين مجموع الأصول مع مجموع الالتزامات وحقوق المساهمين.
- أن يحدد قيمة الأصول المتداولة والأصول الثابتة ويوضح كافة تفاصيل عناصرها، وقيمتها المالية.
- أن يحدد قيمة الالتزامات بالتسلسل الصحيح لها والتميز بين الالتزامات القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، مع توضيح كافة تفاصيلها وقيمتها المالية.

5-4-5 مكوناتها

تتكون الميزانية العمومية أو قائمة المركز المالي من الأقسام الرئيسية التالية:

- أصول (ممتلكات) الجمعية.
- الالتزامات (الديون).
- حقوق المساهمين في الجمعية.

ويتم تحديد فترة الميزانية بفترة زمنية محددة يتم الاتفاق عليها (ربع سنوية أو سنوية) من قبل الإدارة المالية بموافقة الإدارة العليا في الجمعية

6-4-5 إعدادها

1-6-4-5 الأصول

هي ممتلكات الجمعية أو ما يطلق عليها محاسيبا الموجودات وهي:

- أصول ثابتة (Fixed assets):
وهي الأصول طويلة الأجل ولا يتم بيعها أو تداولها وتعتبر استثمارا طويل الأجل مثل المنشآت، الممتلكات والسيارات والمعدات، وتعد جميع هذه الأصول قابلة للاستهلاك باستثناء الأرض.
- الأصول المتداولة (Current Assets) ويشمل هذا البند جميع الأصول المتداولة غير الملموسة قصيرة الأجل والتي يمكن تسيلها، وهي بالترتيب من الأعلى سيولة إلى الأقل سيولة
 1. السيولة النقدية المتوفرة في خزنة الجمعية.
 2. الذمم المدينة أو الديون المستحقة للجمعية
 3. المصاريف المدفوعة مسبقا مثل التأمين والإيجارات المدفوعة مقدما.

2-6-4-5 الالتزامات

وهي المطلوبات أو الديون المستحقة من الجمعية:

- التزامات قصيرة الأجل أو المتداولة (Current Liabilities)
هي الديون المستحقة على الجمعية ويجب دفعها خلال الدورة المالية القائمة مثل:
 1. الذمم الدائنة (Account Payable) المستحقة للشركات الموردة أو مقدمي الخدمات الخارجيين.
 2. ذمم الرواتب (Salaries Payable) الرواتب المستحقة التي لم تدفع.
 3. سندات مستحقة الدفع (Note Payable) هي الديون أو القروض المستحقة الدفع خلال نفس العام.
- التزامات طويلة الأجل (Long Terms Liabilities)
هي الالتزامات طويلة الأجل التي يحتاج تسديدها إلى سنوات مثل القروض البنكية

3-6-4-5 حقوق المساهمين

هي أحقية مالكي الجمعية في جميع أصولها، وهي قيمة الأموال التي استثمرها المساهمين في الجمعية. فعند تأسيس الجمعية يضع كل مساهم من المساهمين جزء يشكل رأس المال التأسيسي (نقدا) وهو يمثل قيمة حصته في الجمعية، بالمقابل يرتفع حساب النقدية في الأصول بنفس المبلغ ليتم تحقق توازن الميزانية العمومية.

5-5 الدورة المستندية

على المدير المالي إنشاء الدورة المستندية للعمل أو استخدام البرنامج المحاسبي في إنشائها، وتعتبر الدورة المستندية هي أول مرحلة في تطبيق عمليات المحاسبة المالية وتساعد المدير المالي في:

- اتخاذ القرارات المالية الصحيحة بناء على معلومات دقيقة.
- الرقابة على جميع الأعمال الإدارية والمالية.
- الربط بين الأقسام التي تشترك في نفس المهام.

1-5-5 تعريفها

- تمثل الدورة المحاسبية آلية سير المستند.
- تظهر الدورة المحاسبية العمليات التي تحدث والتي يتم من خلالها تجميع البيانات وتدوينها في اليومية.
- تعتبر الدورة المحاسبية هي الدليل المادي الذي يعتمد عليه المدير المالي في الرقابة، حيث يتم توثيق وتوضيح كافة التفاصيل عن العمليات بشكل لا يقبل الخطأ.

2-5-5 أقسام الدورة المستندية

- مستندات المقبوضات النقدية:
هي التدفقات النقدية الداخلة من تحصيل النقد من أنشطة التشغيل والاستثمار.
- مستندات المشتريات النقدية:
هي مشتريات الجمعية والتي يتم سداد قيمتها نقدا في وقت تاريخ الشراء.
- مستندات المصروفات النقدية:
هي جميع المصروفات النقدية التي تمت ضمن عمليات الجمعية.
- مستندات المبيعات الآجلة:
المبيعات التي يتم سداد استحقاقها لاحقا بشكل مجدول سلفا.

- مستندات المشتريات الآجلة:
تمثل مشتريات الجمعية البضائع التي يتم سداد قيمتها في وقت لاحق.
- مستندات القيود المحاسبية اليومية:
القيود المحاسبية اليومية مثل قيد المرتبات، وقيد الإهلاك السنوي وقيد الحسابات الختامية.

3-5-5 مراحل الدورة المستندية

- على المدير المالي تحليل العمليات المالية والحسابات المدينة والدائنة، ثم تسجيلها في سجل الحسابات اليومية على شكل قيود محاسبية.
- تقوم الإدارة المالية بترحيل ونقل العمليات المالية المسجلة في سجل الحسابات اليومية إلى حسابات دفتر الأستاذ العام مثال: حيث يتم ترحيل كل مبلغ مدين في دفتر اليومية إلى الجانب المدين من الحسابات.
- تقوم الإدارة المالية بإعداد ميزان المراجعة ، لعرض جميع أرصدة الحسابات الختامية قبل التسوية.
- يقوم المدير المالي بعمل إجراءات القيود اليومية المحاسبية في نهاية الدورة المستندية لتسوية الحسابات وتحديد الإيرادات والمصروفات.
- تقوم الإدارة المالية بإعداد ميزان المراجعة النهائي للتأكد من تطابق الأرصدة المدينة مع الأرصدة الدائنة لإعداد القوائم المالية.

الجزء السادس: العهدة

1-6 العهد المستديمة.

- العهدة المستديمة هي التي يتم إنشاؤها مقابل بنود مصروفات متكررة بشكل دوري، وكلما أوشكت على الانتهاء يتم تسوية العهدة وإعادة قيمة ما تم صرفه الى حامل العهدة.
- يجب أن تؤيد المدفوعات النقدية التي تتم من العهدة المستديمة بموجب مستندات معتمدة من الإدارة العليا.
- على المدير المالي جرد العهد المستديمة جردا مفاجئا مرة على الاقل كل شهر بمعرفة الإدارة العليا.
- يحق للمدير المالي صرف عهدة مستديمة لمواجهة المدفوعات النقدية العاجلة او المصروفات النقدية الصغيرة بناء على أمر صرف موضح فيه:
 1. قيمة العهدة وفقا لاحتياجات العمل.
 2. البنود الواجب الصرف منها.
 3. الحد الاقصى لكل صرفية.
 4. اعتماد مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي.
- يتم استعاضة العهد المستديمة لدى الموارد البشرية وغيرها من الإدارات بنهاية كل شهر ميلادي.

2-6 العهد المؤقتة.

- هي عهدة تصرف لغرض محدد لا يتكرر عادة بشكل دوري، ولا تتم فيه عملية التعويض بعد تسوية العهدة.
- من صلاحيات المدير المالي صرف عهدة مؤقتة لأغراض خاصة بالعمل بمبالغ لا تزيد عن خمسة آلاف ريال (5000) بناء على طلب إدارات الجمعية المختلفة وفي حدود الاختصاصات المخولة له وبناء على صلاحيات مسبقة معتمدة من مجلس الإدارة، على ان يحدد في قرار الصرف المدة المحددة لتسوية العهدة، ويحظر صرف العهدة المؤقتة في غير الاغراض المخصصة لها.
- يجب تسوية العهد المؤقتة بمجرد انتهاء الغرض الذي صرفت من أجله وفي حدود المدة المقررة ثلاثة أيام عمل من تاريخ التحويل.
- يجب رد العهدة المؤقتة في نهاية الشهر إذا لم تصرف في الاغراض المخصصة لها.

- لا يجوز صرف أكثر من سلفة مؤقتة لشخص واحد في نفس الوقت إلا بموافقة المدير المالي واعتماد الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة.
- لا يحق للمدير المالي صرف سلفة مؤقتة لغير العاملين بالجمعية إلا بموافقة رئيس مجلس الإدارة.

3-6 عهد الموظفين

- على المدير المالي متابعة تسديد العهد لدى الموظفين واستردادها في مواعيدها وعليه أن يعلم الإدارة العليا خطياً عن كل تأخير في تسديدها أو ردها.
- على المدير المالي خصم قيمة العهد من مستحقات الموظفين في حالة استحالة إعادتها.

4-6 شروط عامة للعهد

- تصرف العهد بموجب طلبات صرف معتمدة من الرئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه أو من يوكله، ويحدد فيها بدقة الأمور التالية:
 1. أسم المستفيد من العهد.
 2. مبلغ العهد.
 3. الغاية من العهد.
 4. تاريخ انتهاء العهد.
 5. آلية استردادها.
- العهد المؤقتة لدى الموظفين يتم تحويلها للموظف، ويتم تسليم فاتورة ضريبة الدخل والإيصال البنكي إلى الإدارة المالية.
- تسجل العهد عند صرفها فوراً بالسجلات الرسمية سواء الدفترية أو في النظام المحاسبي الآلي، وكذلك تسجل تسويتها واستردادها وفق الآلية المتبعة في النظام المالي للجمعية.
- يتم استعاضة العهد المستدime لدى الموارد البشرية بنهائية كل شهر ميلادي وفق

5-6 حفظ الوثائق

على المدير المالي عند الاحتفاظ بسندات القبض وسندات الصرف للنقد وسندات الاستلام والدفع للشيكات وكذلك الشيكات غير المستعملة، أن تكون في مكان أمين تحت المراقبة وفي عهده شخصياً، وأن تكون هذه المستندات محفوظة بشكل خاص مرتب ومرقم بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة عند الطلب.

- يجب الاحتفاظ بكافة المستندات المالية مع الاحتفاظ بالنسخ الملغاة.
- بالإضافة إلى حفظ الوثائق المالية ذات القيمة للجمعية في ملفات خاصة يسهل الرجوع إليها، يجب حفظ العقود والاتفاقيات والصكوك ومستندات التأسيس وكذلك بوليصة التأمين.
- حفظ نسخ مما سبق في النظم الآلية مع التأكد من أنها تكفل سلامه حفظ هذه المستندات وتتبع أوضاعها وفق التسلسل الزمني.

