المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي
National Center for Non-Profit Sector

جمعية طيبة النسائية للتنمية الإجتماعية
Taiba Women Society For Social Development
40 عام

دليل عمليات الموازنة التقديرية

الإصدار الثاني عام 2023 م

اعتماد دليل عمليات الموازنة التقديرية

اسم الوثيقة: دليل عمليات الموازنة التقديرية
رقم الإصدار : الثاني
تاريخ الاصدار: 2023/1/31م

اعتماد:
اطلع مجلس إدارة جمعية طيبة النسائية للتنمية الاجتماعية في المدينة المنورة في اجتماعه الثاني بتاريخ 2023/1/31م على دليل عمليات الموازنة التقديرية في جمعية طيبة النسائية للتنمية الاجتماعية وقرر اعتماده والعمل بموجبه.

ختم الوثيقة

الفهرس

المحتوى	رقم الصفحة
أولاً: الإطار العام لدليل الموازنات التقديرية	4
مقدمة:	4
أهداف الدليل	5
الجهات المعنية بهذا الدليل	5
الالتزام بالدليل	6
الاستفسارات حول الدليل	6
تعريفات عامة	6
إجراءات تحديث الدليل	7
التوجهات العامة للجمعية	9
الهيكل التنظيمي للجمعية	9
الهيكل التنظيمي لنظام الموازنات التقديرية	9
الوصف الوظيفي لنظام الموازنات التقديرية	10

الفهرس

المحتوى	رقم الصفحة
ثانيا: الإجراءات الخاصة بإعداد الموازنة التقديرية	13
الغرض من إجراء الموازنات التقديرية في الجمعية:	13
مجال التطبيق للإجراء:	13
النماذج المستخدمة في الدليل:	14
خطوات العمليات والإجراءات	15
أولاً : الإجراءات الخاصة بمرحلة التهيئة والتحضير لإعداد الموازنة التقديرية	15
ثانيا: الإجراءات الخاصة بمرحلة الإعداد الموازنة التقديرية	19
ثالثا: الإجراءات الخاصة بمرحلة إدارة الموازنة التقديرية	24
مستندات المدخلات والمخرجات الخاصة بالإجراء :	29
تقارير الإدارة الخاصة بالإجراء	30

أولاً: الإطار العام لدليل الموازنات التقديرية

مقدمة:

تعتبر عملية التخطيط من أهم الأدوات التي تساعد الإدارة في تحقيق أهدافها كما أنها تساهم بشكل كبير في تحقيق التوازن بين أهداف الجمعية وإمكاناتها المتاحة، وزادت هذه الأهمية مع ظهور التخطيط الاستراتيجي بأدواته المختلفة والتي تهدف إلى تحقيق القدر الأكبر من الكفاية والفاعلية في البرامج والأنشطة التي تقدمها الجمعية ، وتعتبر الموازنات التقديرية من أنسب وأهم الأدوات التي تساهم في ترجمة هذه الأهداف وتحويلها إلى واقع قابل للقياس والرقابة وتحقيق الضبط الإداري والمالي لعمليات الجمعية نحوتوجهاتها الاستراتيجية ، من هنا كان تعريف الموازنات التقديرية أو التخطيطية (بأنها الترجمة الرقمية للخطط) وذلكنظراً لارتباطها الوثيق بعملية التخطيط بنوعيه الاستراتيجي والتشغيلي هذا التكامل الهام بين عمليتي التخطيط والموازنات يوصلنا إلى نتيجة مفادها أنه لا قيمة لعمليات التخطيط مالم تتحول إلى أرقام قابلة للقياس والرقابة والمتابعة وهذا لا يمكن أن يتم دون استخدام الموازنات التقديرية ، كما أنه لا قيمة للموازنة التقديرية مالم تكن ناتجه عن عملية تخطيط فهي الترجمة الرقمية لهذه الخطط من هنا تأتي أهمية نمذجة هذه العملية الإدارية والمالية من خلال وضع دليل للسياسات العامة والاجراءات المنظمة لعمليات التخطيط والموازنات التقديرية في الجمعية ليمثل اطاراً مرجعياً لكافة العاملين في مجال إعداد الموازنات التقديرية في الجمعية، وفق توجهاتها الاستراتيجية .

أهداف الدليل:

تتلخص أهداف هذا الدليل فيما يلي:
1.وصف السياسات والإجراءات التي تتبعها الجمعية في إعداد وإدارة الموازنات التقديرية.
2.دعم الإجراءات لكافة عمليات الموازنة في مراحلها المختلفة بالنماذج التي تسهل عملية التطبيق والتنفيذ للمهام المسندة للعاملين في هذا المجال.
3.تزويد العاملين بقواعد وأنظمة موحدة وموثقة لضمان تطبيق السياسات والإجراءات الخاصة بالموازنات التقديرية وعملياتها المختلفة بطريقة منتظمة ومتماثلة وبصورة مستمرة.
4.التأكد من التنفيذ الملائم للسياسات والإجراءات المرتبطة بالموازنات التقديرية اعداداً وإدارةً.
5.المواءمة بين المرونة في العمل مع المحافظة على درجة ملائمة من التوجيه والرقابة على أداء العاملين في الموازنات التقديرية في الجمعية.
6.أن يستخدم بعض أجزاء من هذا الدليل كدليل إرشادي لتدريب الموظفين الجدد ذوي الصلة بالموازنات التقديرية في الجمعية.
7.يساعد هذا الدليل في تعظيم الكفاءة في تنفيذ النشاطات المتعلقة بالموازنات التقديرية في الجمعية.
8.تعريف وتوضيح حدود المسؤوليات للموظفين الذين يرتبط عملهم بإعداد وإدارة الموازنات التقديرية في الجمعية.

الجهات المعنية بهذا الدليل:

تم إعداد دليل السياسات والإجراءات الخاص بالموازنات التقديرية في الجمعية من أجل تنظيم العلاقة بين الإدارة المالية وباقي إدارات الجمعية المختلفة بكل ما يتعلق بإعداد الموازنات التقديرية ابتداءً ثم إدارتها بعد ذلك، ولتمكين الإدارة المالية كجهة معنية بتنفيذ السياسات والإجراءات الخاصة بالموازنات بصورة منظمة ومنتظمة، وينبغي على مدير الإدارة المالية أن يتأكد من أن موظفي الإدارة والمتعاملين معها على دراية كافية بمضمون الدليل وإجراءات العمل فيه.

الالتزام بالدليل:

يعتبر كل موظف من موظفي الجمعية وكذا اللجان المشكلة ذات الصلة بالعمل على إعداد الموازنات التقديرية أو التنفيذ والمتابعة لعمليات الموازنة، مسؤولاً عن ضمان الالتزام التام بهذا الدليل، وأي تعديل على قواعد هذا الدليل يجب أن يتم اقتراحه ومراجعته واعتماده حسب الصلاحيات المشار لها في هذا الدليل.

الاستفسارات حول الدليل:

يجب توجيه أي استفسارات تتعلق بالقواعد المشار إليها في هذا الدليل إلى الإدارة المالية.

تعريفات عامة:

يقصد بالألفاظ الواردة في هذا الدليل المعاني الموضحة أمام كل منها:

1. الجمعية: يقصد بها جمعية طيبة النسائية للتنمية الاجتماعية تحت إشراف وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ترخيص (31)
2. الدليل: دليل إجراءات إعداد الموازنات التقديرية المعتمد في الجمعية.
3. الجمعية العمومية: أعلى جهاز في الجمعية وتتكون من مجموعة الأعضاء العاملين الذين أوفوا التزاماتهم تجاه الجمعية
4. مجلس الإدارة:يقصد به مجلس إدارة الجمعية وهو الجهة المخولة للإشراف على أعمال الجمعية (من قبل أعضاء الجمعية العمومية) كما أنه الجهة المانحة لكافة الصلاحيات المالية والإدارية والقانونية.
5. المدير التنفيذي: وهو المدير المعين من قبل مجلس الإدارة بموافقة الوزارة لإدارة أعمال الجمعية، وتنفيذ السياسات، والخطط الاستراتيجية، والتشغيلية.
6. لجنة الخطة والموازنة: هي اللجنة المعنية بالإشراف على إعداد الخطة التنفيذية والموازنة التقديرية في الجمعية وتشكل بقرار من المدير التنفيذي وبرئاسته.
7. إدارة الجودة والتطوير: هي الوحدة المعنية بالإشراف والمتابعة للخطة التنفيذية في الجمعية.
8. الإدارة المالية: هي الوحدة المعنية بتنفيذ على العمليات المالية في الجمعية وتتبع إدارة الإدارة المالية والإدارية وفق الهيكل التنظيمي المعتمد.
9. مديرو الإدارات: يقصد بها مديرو الإدارات الواردة في الهيكل التنظيمي المعتمد في الجمعية.
10. صاحب الصلاحية: هو الجهة او الشخص المفوض من مجلس الإدارة بصلاحية معينه حسب لائحة الصلاحيات المالية والإدارية المعتمدة في الجمعية.

إجراءات تحديث الدليل:

1.يجب تحديث دليل الموازنات في الحالات التالية
أ-التغيير في الهيكل التنظيمي للجمعية أو الهيكل الخاص بنظام الموازنات التقديرية
ب-التغيير في الخطة الاستراتيجية
ت-التغيير في النظام المحاسبي
ث-التغيير في تصميم أو تعديل بعض النماذج
ج-أي تغيير في السياسات العامة أو القرارات التي قد تؤثر على الدليل
2.يتم تسجيل بيانات طلب التحديث في نموذج " تحديث الدليل" وتحفظ الطلبات في ملف خاص بطلبات التحديث طبقاً لتسلسلها التاريخي والرقمي.
3. يراعي عند التعديل في الدليل مراعاة المبادئ والأسس العامة التي بني في إطارها الدليل وذلك من خلال اتباع اجراءات محددة تهدف إلى التأكد من اعتماد وتوثيق جميع التغيرات وهي على النحو التالي:
أ-تقدم طلبات تحديث دليل الإجراءات (إضافة/حذف/تعديل) نموذج رقم (P&B -PR- 001) من قبل مستخدمي الدليل إلى المدير المباشر الذي بدوره يحيله إلى الإدارة المالية.
ب- تقوم الإدارة المالية بدراسة الطلب للتأكد من مدى تأثير التحديث المقترح إجراؤه على كفاءة وفعالية السياسات والإجراءات المطبقة، ويبدي الرأي ويحيله للمدير التنفيذي لإحالته للجنة الخطة والموازنة لإبداء الرأي أو التوصية بالاعتماد.
ت-بعد اعتماد نموذج التحديث من أصحاب الصلاحية المفوضين بذلك يرسل الطلب المعتمد للمسؤول عن التحديث لتعديل الصفحات أو الفقرات اللازمة.
ث-يقوم المسؤول بتوزيع الدليل خلال أسبوع من تاريخ الموافقة على التعديل بتسليم الأجزاء المحدثة أو المستحدثة للإدارات والأقسام المعنية للعمل بها وذلك من خلال إتباع إجراءات التوزيع المحددة.

رؤية ورسالة الجمعية :

الرؤية:
امرأة متمكنة لمجتمع حضاري تنموي.

الرسالة:
بناء وتمكين قدرات المرأة الإقتصادية والإجتماعية لتكون شريك فعال في تنمية المجتمع.

أهداف الجمعية الاستراتيجية :

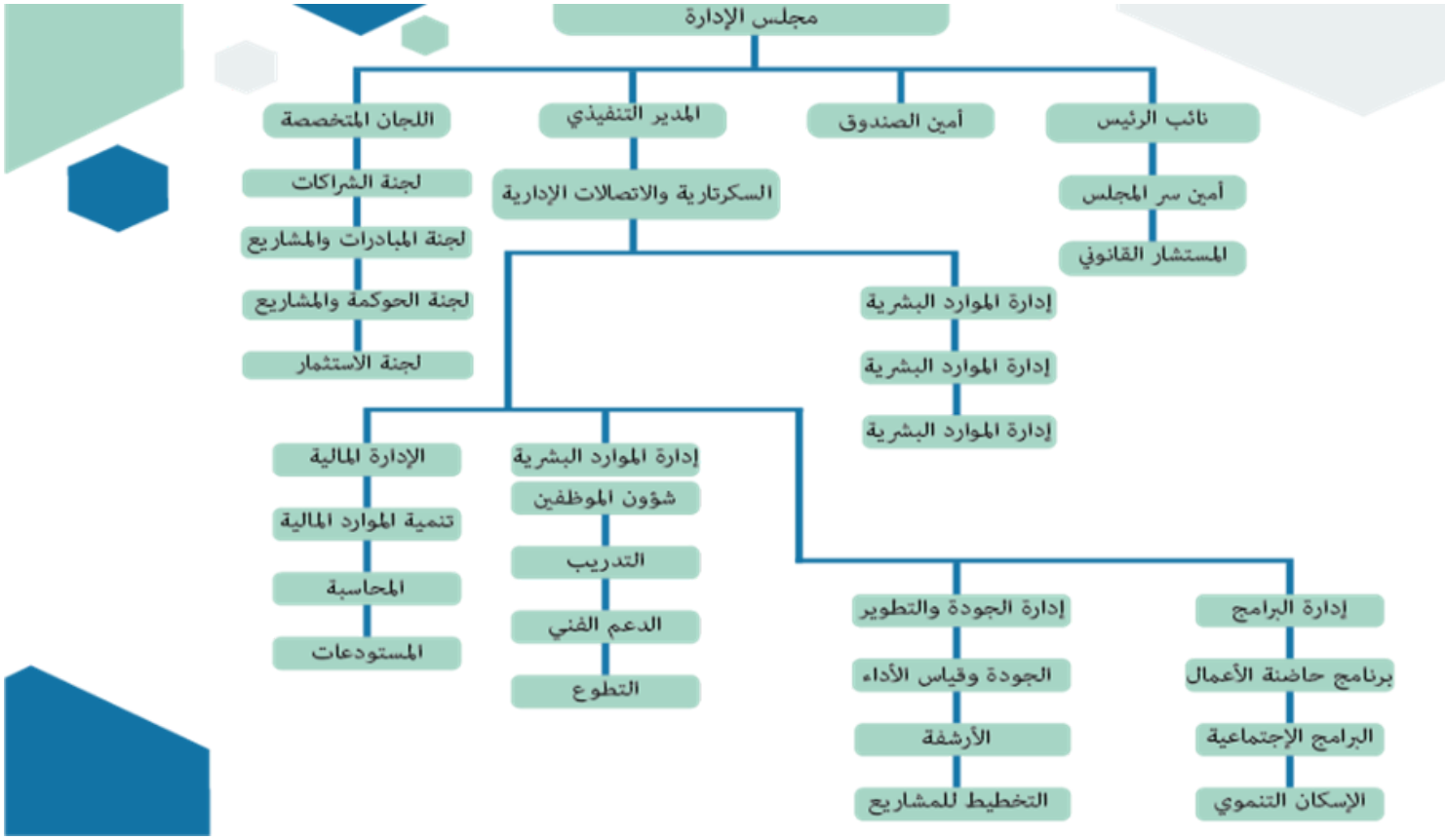
المستفيدون
1- تمكين المرأة اقتصادياً واجتماعياً
2- استقطاب المتطوعين وتبني مبادراتهم
3- بناء شراكات إيجابية وفاعلة
4- بناء صورة ذهنية

الكفاءة الداخلية
1- تجويد الإنتاج وإدارة فاعليته
2- بناء منظومة قياس النتائج للوصول إلى أعلى معايير التميز المؤسسي
3- تطبيق نظم وتقنيات إدارية ذكية

النمو والتعلم
1- رفع كفاءة الموارد البشرية
2- بناء بيئة محفزة للعمل

المالي
1- تنمية مصادر الدخل
2- تعزيز الاستدامة المالية

الهيكل التنظيمي للجمعية:



الهيكل التنظيمي لنظام الموازنات التقديرية:

1. الجمعية العمومية
2. مجلس الإدارة
   - المدير التنفيذي
   - لجنة الخطة والموازنة
   - إدارة الجودة والتطوير
   - الإدارة المالية

الوصف الوظيفي لنظام الموازنات التقديرية:

- **الجمعية العمومية**

الإقرار النهائي للخطة التنفيذية والموازنة التقديرية للجمعية

- **مجلس الإدارة**

دراسة الخطة والموازنة واعتمادها والتوصية للجمعية العمومية بإقرارها
الإقرار النهائي للخطة والموازنة التقديرية للجمعية في حال تفويض الجمعية العمومية

- **المدير التنفيذي**

رئاسة لجنة الخطة والموازنة.

- **لجنة الخطة والموازنة**

1.الإشراف الكامل على كافة العمليات الفنية لإعداد وادارة الخطة والموازنة
2.الاشراف على عملية الدراسة السنوية والتحليل لكافة العوامل والمتغيرات المؤثرة على وفي نشاط الجمعية وتقييم الوضع الحالي.
3.مناقشة طلبات التعديل على دليل الموازنات.
4.التوصية باعتماد التعديلات على دليل الخطة والموازنة من صاحب الصلاحية.
5.وضع الإطار العام للخطة السنوية والموازنة التقديرية انطلاقاً من التوجهات الاستراتيجية ونتائج التقييم السنوية للأداء في الجمعية.
6.التوصية باعتماد المحددات العامة الخاصة بالموازنات وتوزيع الاعتمادات على البنود والمبادرات والادارات.
7.إقرار البرنامج الزمني لإعداد الموازنة والتأكد من الالتزام به.
8.مخاطبة الإدارات بكل ما يتعلق بعملية اعداد الخطة والموازنة.
9.الاطلاع على مسودات الخطط والموازنات المقدمة من الإدارات واحالتها إلى إدارة الجودة والتطوير والإدارة المالية للمراجعة والفحص واستكمال النواقص فيها وإعداد الملاحظات عليها.
10.مناقشة الخطط والموازنات المقدمة من الإدارات.
11.مناقشة الخطط والموازنات مع كل إدارة على حدة وصولاً إلى الأرقام المعتمدة للمبادرات والمصاريف الأخرى.
12.اقرار الموازنات بشكلها النهائي والرفع إلى اصحاب الصلاحية لاعتمادها.
13.استلام تقارير الأداء الخاصة بالموازنات الشهرية والربعية ومناقشتها وإبداء الرأي حولها.
14.اقتراح الإجراءات اللازمة لمعالجة الانحرافات الناتجة عن التطبيق مقارنة بما تم اعتماده في الموازنات.
15.مناقشة طلبات المناقلة وإضافة مبادرات خلال العام والرفع بما يتم إقراره إلى أصحاب الصلاحية للاعتماد.

- إدارة الجودة والتطوير

1.اعداد وتوزيع الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء والمستهدفات السنوية للخطة التنفيذية بناء على الموجهات الاستراتيجية.
2.اعداد بطاقات الأداء للإدارات.
3.توزيع وشرح الخطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء.
4.تنظيم الدورات والورش التعريفية والتوعوية لكافة العاملين ذوي العلاقة بإعداد الخطة.
5.ادارة عمليات التحليل الدوري والسنوي للأداء والرفع بكافة الملاحظات والتوصيات لنتيجة العام المالي إلى لجنة الخطة والموازنة.
6.القيام بكافة العمليات الإحصائية المتعلقة بالخطة التنفيذية والتي قد تحتاج لها لجنة الخطة والموازنة.
7.الإشراف الفني العام على اعداد الخطط التنفيذية في الإدارات.
8.تنفيذ كافة العمليات الإدارية ذات الصلة بإعداد الخطط التنفيذية.
9.تقديم تقارير الأداء الدورية لتنفيذ الخطط في الإدارات.

- **الإدارة المالية**

1.الإشراف الفني العام على عملية إعداد الموازنة التقديرية.
2.تنفيذ كافة العمليات الإدارية ذات الصلة بإعداد الموازنات التقديرية.
3.اعداد البرنامج الزمني الخاص بإعداد الموازنات بالتنسيق مع إدارة الجودة والتطوير والرفع بذلك للجنة الخطة والموازنة للاعتماد.
4.متابعة كافة الجهات ذات العلاقة بإعداد الموازنة والتأكد من مدى الالتزام بالبرنامج الزمني المقترح.
5.إعداد خطاب السياسات والإجراءات الخاص بإعداد الموازنات.
6.اقتراح النماذج الخاصة بإعداد الموازنات بالتنسيق مع إدارة الجودة والتطوير والرفع بذلك للجنة الخطة للاعتماد.
7.الإشراف على دليل اعداد الموازنة واعداد ملف التعديلات السنوية وإبداء الرأي حيال التعديلات المطلوبة والرفع بذلك لإصحاب الصلاحية لاعتماد التعديلات المقترحة.
8.المراجعة للموازنات المقدمة من الإدارات.
9.ادارة عمليات التحليل السنوي للموازنات والرفع بكافة الملاحظات والتوصيات لنتيجة العام المالي إلى لجنة الخطة والموازنة.
10.القيام بكافة العمليات الإحصائية المتعلقة بالموازنة التقديرية، والتي قد تحتاج لها لجنة الخطة والموازنة.
11.استكمال أي نقص في بيانات الموازنات المقدمة من الادارات وتهيئتها تمهيداً لتقديمها للجنة الخطة والموازنة.
12.اعداد الموازنات فنياً بشكلها النهائي بالتنسيق مع إدارة الجودة والتطوير ومن ثم رفعها للجنة الخطة والموازنة.
13.مراجعة كافة الموازنات بعد اقرارها من لجنة الخطة والموازنة والتأكد من خلوها من أي أخطاء فنية.
14.تجميع الموازنات الفرعية واعداد الموازنة التقديرية بشكلها النهائي.
15.ارسال الموازنة التقديرية للجنة الخطة للاطلاع والرفع لإصحاب الصلاحية للاعتماد.
16.توزيع الموازنات بعد اعتمادها على الإدارات وفق توجيهات لجنة الخطة والموازنة.
17.ارسال نسخة من الموازنة النهائية والتجميعية الى الجهات ذات العلاقة في الجمعية بعد اعتمادها من اصحاب الصلاحية.
18.اعداد التقارير الدورية عن الأداء وتحليل الانحرافات وتفسيرها والرفع بذلك للجنة الخطة والموازنات.
19.إعداد تقارير الأداء الدورية لتنفيذ الموازنات.

ثانيا: الإجراءات الخاصة بإعداد الموازنة التقديرية

الغرض من إجراء الموازنات التقديرية في الجمعية:

الهدف الرئيس من هذ الإجراء هو:

1.ضبط وتوثيق إجراءات إعداد وإدارة الموازنة التقديرية في الجمعية وفق المبادئ والمعايير الفنية المتعارف عليها.

2.رفع كفاءة وفاعلية الموازنة التقديرية عن طريق وضع خطوات واضحة يطلع عليها الجميع ضمن منظومة العمليات الموحدة للجمعية.

3.توضيح المسؤولية والمسار الاجرائي لخطوات إعداد الموازنة التقديرية ابتداءً ثم إدارة هذه الموازنة بعد ذلك.

4.تحديد المدخلات والمستندات والوثائق المطلوبة لتنفيذ العملية وكذا المخرجات الناتجة عن هذه العملية.

5.تحديد التقارير المالية ذات الصلة بالإجراء والتي ينبغي أن تطلع عليها الإدارة العليا بشكل دوري.

مجال التطبيق للإجراء:

جميع الوحدات الإدارية في الجمعية.

النماذج المستخدمة في الدليل:

اسم النموذج	رقم النموذج
1. نموذج تحديث الدليل	(P&B –PR– 000)
2. الرواتب والبدلات والمزايا التقديرية	(P&B –PR– 001)
3. المصروفات العمومية التقديرية	(P&B –PR– 002)
4. المحافظ الإقراضية	(P&B –PR– 003)
5. المبادرات والبرامج التنموية	(P&B–PR– 004)
6. المصاريف الرأسمالية	(P&B –PR– 005)
7. الإيرادات والتبرعات التقديرية	(P&B–PR– 006)
8. قائمة المركز المالي التقديرية	(P&B –PR– 111)
9. قائمة الأنشطة التقديرية	(P&B–PR– 112)
10. قائمة التدفقات النقدية التقديرية	(P&B –PR– 113)
11. الجدول الزمني لإعداد الموازنة التقديرية	(P&B–PR– 201)
12. تقرير الأداء الشهري لكل إدارة أو مبادرة	(P&B –PR– 202)
13. تقرير الأداء التجميعي لكل إدارة أو مبادرة	(P&B–PR– 203)

خطوات العمليات والإجراءات:

أولاً : الإجراءات الخاصة بمرحلة التهيئة والتحضير لإعداد الموازنة التقديرية

1.في بداية شهر أغسطس من كل عام يصدر المدير التنفيذي قرار بتشكيل لجنة للخطة والموازنة برئاسته وعضوية مدراء الإدارات الرئيسية في الهيكل التنظيمي وأي أعضاء آخرين يرى المدير التنفيذي ضرورة مشاركتهم.
2.يدعوا المدير التنفيذي اللجنة لعقد اللقاء التحضيري الأول بعد تشكيلها ويكون الهدف من اللقاء التالي:
أ-مراجعة وتحديث دليل إعداد الخطط والموازنات التقديرية.
ب-إقرار الجدول الزمني الخاص بكافة مراحل الموازنة حتى اعتمادها من مجلس الإدارة حسب نموذج رقم (201 -PR- P&B)) الجدول الزمني لإعداد الموازنة التقديرية.
ج-توزيع المهام الخاصة بمرحلة التهيئة والتحضير على أعضاء اللجنة وهي:

- **المهام الخاصة بتحليل وتقييم الخطة والموازنة للعام الحالي.**
- **المهام الخاصة بعمليات التخطيط.**
- **المهام الخاصة بالعمليات المالية.**
- **المهام الخاصة بعمليات التواصل مع الإدارات.**
- **المهام الخاصة بإعداد المواد التوعوية والتثقيفية الخاصة بإعداد الخطة والموازنة.**

د-يطلب من المكلفين بإحدى المهام السابقة الواردة في الفقرة (ج) إعداد تصور للموجهات العامة والنماذج المستخدمة والمتطلبات لمناقشتها في اللقاء القادم.
هـ-تشكيل الفريق التنفيذي للخطة والموازنة من الإدارات.
3.يقوم مقرر اللجنة بإعداد محضر الاجتماع ويرفق به:
أ) الجدول الزمني الخاص بإعداد الخطة والموازنة التقديرية للعام المالي القادم.
ب) دليل إعداد الخطة والموازنة المحدث.
ج) قائمة المهام المطلوبة من الإدارات.
د)ويقوم مقرر اللجنة بتمرير المحضر مع المرفقات على أعضاء اللجنة للتوقيع عليه والحفظ في ملف خاص بمحاضر اللجنة.

4.تقوم إدارة الجودة والتطوير بإعداد المهام التحضيرية الخاصة بها والمطلوب عرضها في اللقاء التحضيري الثاني للجنة الخطة والموازنة وأهم هذه المهام:

أ) تقرير تحليل وتقييم الخطة للعام الجاري.

ب) مسودة البطاقة العامة للجمعية حسب النماذج المستخدمة في الخطة.

ج) مسودة بطاقات الإدارات حسب النماذج المستخدمة في الخطة.

د) المبادرات الاستراتيجية المراد تسكينها في الإدارات حسب النماذج المستخدمة في الخطة.

5.تقوم الإدارة المالية بإعداد المهام التحضيرية الخاصة بها والمطلوب عرضها في اللقاء التحضيري الثاني للجنة الخطة والموازنة وأهم هذه المهام:

أ) تقارير المقارنة للموازنة عن السنة المالية الجارية مع تقدير المصروفات للربع الأخير للعام الجاري يحدد فيه:

- رصيد الموازنة لكل بند والمنصرف منه حتى نهاية العام على مستوى كل إدارة.
- الرصيد المتبقي في كل بند من بنود الموازنة لكل إدارة.
- تقرير الأداء الشهري والدوري لكل إدارة حسب نموذج تقرير الأداء رقم (P&B –PR– 202)

ب) تقارير ببنود المصاريف التشغيلية وتوزيعها حسب الإدارات بنفس ترتيب المسميات الواردة في الموازنة والتي يفترض أنها متطابقة مع مسميات المصروفات في دليل الحسابات.

ج) تقرير بالإيرادات والتبرعات المتوقعة حسب البنود التفصيلية موزعه على اساس شهري بالإجماليات على مستوى الجمعية وبالتفصيل وبنفس ترتيب المسميات الواردة في الموازنة والتي يفترض أنها متطابقة مع مسميات الإيرادات والتبرعات في دليل الحسابات المطبق في الجمعية.

6.تعقد لجنة الخطة والموازنة اللقاء التحضيري الثاني ويكون على النحو التالي:

أ) يخصص الجزء الأول من الاجتماع لمناقشة المتطلبات التي تم التأكيد عليها في اللقاء الأول وبمشاركة الفريق التنفيذي للخطة وأبرز هذه النقاط هي:

- مناقشة مخرجات عمليات التحليل والتقييم للخطة والموازنة في العام الجاري للاستفادة منها في إعداد الموجهات العامة للخطة والموازنة التقديرية للعام المقبل.
- مناقشة الموجهات العامة لكل إدارة من الإدارات المعنية بمهام الخطة والتي قام بإعدادها أعضاء اللجنة بناء على التكليف في اللقاء السابق.
- وضع مسودة الموجهات العامة لإعداد الخطة والموازنة على شكل تعميم ويتم الإشارة فيه الى النقاط الرئيسة المطلوبة من كل فرع وإدارة فيما يخص اعداد الخطة والموازنة.
- مناقشة النماذج المستخدمة في الخطة والموازنة واعتمادها.
- مناقشة الأدوار المطلوبة من الإدارات ذات الصلة بإعداد الخطة والموازنة

ب) يخصص الجزء الثاني للجنة الخطة والموازنة ويناقش فيه التالي:

- إقرار مسودة الموجهات العامة والنماذج المستخدمة تمهيداً لإرسالها إلى الإدارات.
- مناقشة التقارير المالية المعدة من قبل الإدارة المالية.
- تحديد السقف المالي المستهدف للمصروفات في الجمعية بناءً على حجم التبرعات والإيرادات والمتحصلات من القروض المتوقعة.
- اعتماد الخطوات العملية التي ستقوم بها لجنة الخطة للبدء بتنفيذ ورش العمل الخاصة بإعداد الخطة والموازنة.

7. تقوم إدارة الجودة والتطوير بإعداد بطاقة الأداء الخاصة لكل إدارة يتم فيها توزيع المؤشرات والمستهدفات السنوية وتعتبر هذه البطاقة هي الأساس التي يتم البناء عليه في إعداد الخطة التنفيذية للعام وكذا الموازنة التقديرية.

8. تقوم إدارة الجودة والتطوير مع لجنة الخطة والموازنة بالتنسيق مع الإدارة المالية بعقد ورشة عمل لمنسقي الخطط في الإدارات تهدف الى التالي:

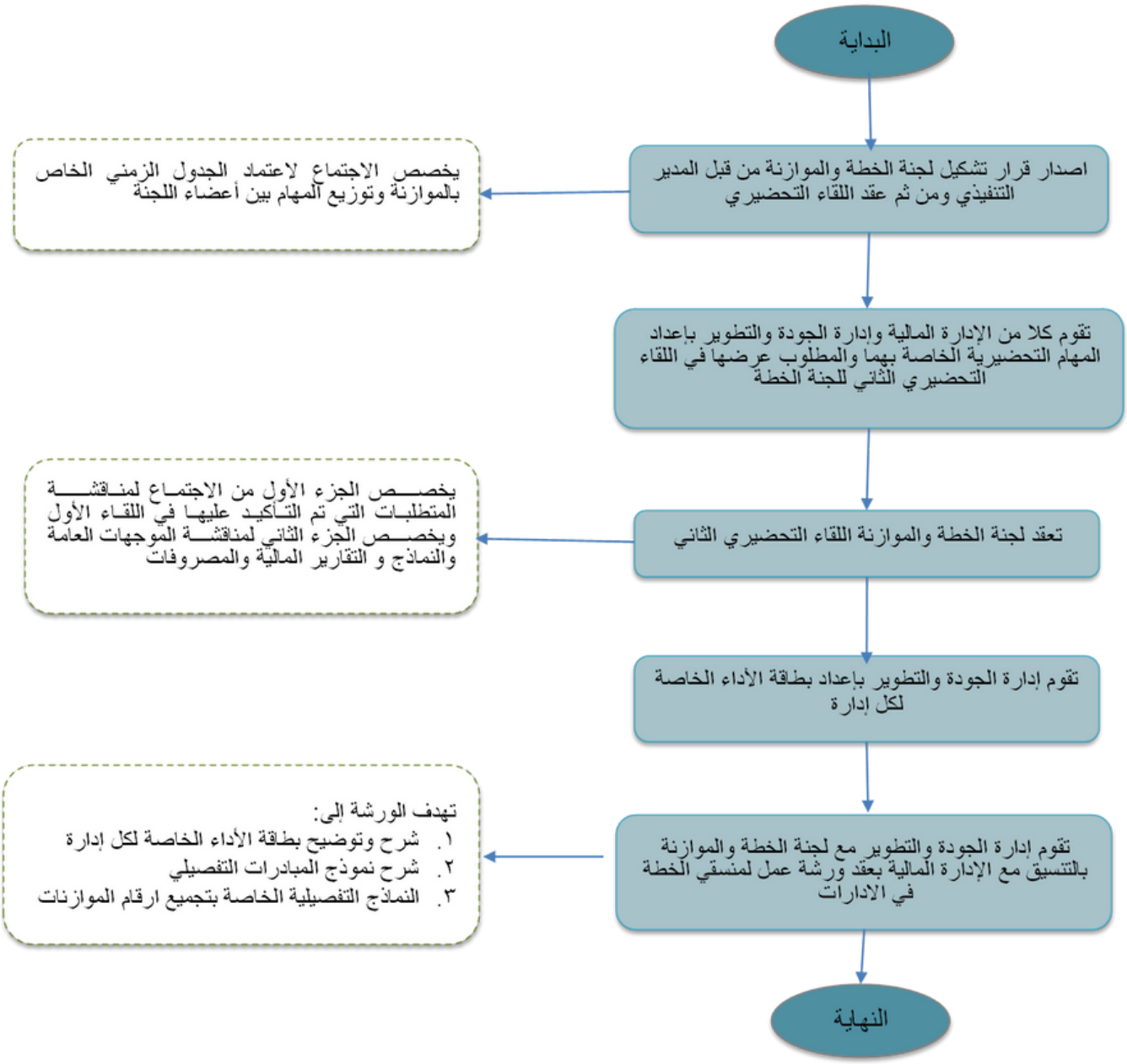
أ) شرح وتوضيح بطاقة الأداء الخاصة لكل إدارة (نماذج التخطيط)

ب) شرح نموذج المبادرات التفصيلي (نماذج التخطيط)

ج) النماذج التفصيلية الخاصة بتجميع ارقام الموازنات التقديرية

- نموذج المصاريف التشغيلية نموذج رقم
- الرواتب والبدلات والمزايا (P&B –PR– 001)
- المصروفات العمومية (P&B –PR– 002)
- نموذج المحافظ الإقراضية (P&B –PR– 003)
- نموذج المبادرات والبرامج التنموية (P&B –PR– 004)
- نموذج الموازنة الرأسمالية. (P&B –PR– 005)
- نموذج الإيرادات والتبرعات التقديرية نموذج رقم (P&B –PR– 006)

خريطة تدفق الإجراءات الخاصة بمرحلة التهيئة والتحضير لإعداد الموازنة التقديرية:



ثانياً: الإجراءات الخاصة بمرحلة الإعداد للموازنة التقديرية

1. إرسال خطاب من رئيس لجنة الخطة والموازنة لجميع الإدارات بطلب التالي:

أ) سرعة إعداد المبادرات والمهام الخاص بالخطة التشغيلية

× نموذج بطاقة الأداء الخاصة بالإدارة (نماذج التخطيط)

× نموذج إعداد المبادرات للإدارات (نماذج التخطيط)

ب) تعبئة النماذج التفصيلية الخاصة بتقديرات الموازنة التالية:

- نموذج المصاريف التشغيلية نموذج رقم
- الرواتب والبدلات والمزايا (P&B –PR– 001)
- المصروفات العمومية (P&B –PR– 002)
- نموذج المحافظ الإقراضية (P&B –PR– 003)
- نموذج المبادرات والبرامج التنموية (P&B –PR– 004)
- نموذج المصاريف الرأسمالية. (P&B –PR– 005)
- نموذج الإيرادات والتبرعات التقديرية نموذج رقم (P&B –PR– 006)

ج) ويتم إرفاق هذه النماذج مع الخطاب ويتم تحديد موعد أقصاه أسبوعين لتسليم كل إدارة المتطلبات الواردة في الخطاب.

2. يقوم مديري الإدارات للخطة والموازنة خلال فترة الأسبوعين بإعداد المتطلبات

3. في نهاية الفترة تقوم إدارة الجودة والتطوير مع الإدارة المالية بعقد اجتماع لمراجعة الخطط والموازنات الخاصة بكل إدارة على حده للتأكد من النواحي الفنية المتعلقة بالنماذج والمجاميع والأرقام واستكمال البيانات المطلوبة وأي نواقص وتصحيح أي قصور قبل تسليمها للجنة الخطة والموازنة ويمكن الإشارة لأبرز النقاط المطلوب التأكد منها اثناء مراجعة الخطط والموازنات على النحو التالي:

أ) التأكد من وجود البيانات الخاصة بالاستراتيجية الأهداف والمؤشرات في نموذج المبادرات.

ب)التأكد من استكمال بيانات نموذج المبادرات (زمن التنفيذ، التكاليف، مستوى الاهمية، التمويل)

ج)التأكد من مجاميع نموذج المبادرات، والبرامج، والأنشطة، وصحتها.

د) التأكد من المصاريف التشغيلية التي يتم بنائها على أساس فعلي كالرواتب والاجور والاجازات السنوية والايجارات...

ه)التأكد من دقة التقديرات لباقي المصاريف التشغيلية.

و)التأكد من دقة التقديرات للمصاريف الرأسمالية.

ز)مراجعة خطة والإيرادات والتبرعات التقديرية

ح)التأكد من الالتزام بالتعليمات المرفقة بكل نموذج.

4.بعد اللقاء يتم تجميع الملاحظات لكل خطة على حده ويتم التواصل المباشر مع الإدارة وخلال أسبوع يتم التعديل وإعادة إرسال الخطط والموازنات.
5.تقوم إدارة الجودة والتطوير مع الإدارة المالية بتجميع كل الخطط في نفس ملف الاكسل ولا بد أن تصل الخطة مكونه من الملفات التالية:
أ- نموذج مبادرات البرامج والأنشطة
ب- نموذج خطة المحافظ الإقراضية
ت- نموذج المرتبات والأجور والمزايا
ث- نموذج المصاريف التشغيلية
ج- نموذج المصاريف الرأسمالية.
ح- نموذج التبرعات والإيرادات.
6.تعقد لجنة الخطة والموازنة لقائها الثالث بحضور إدارة الجودة والتطوير والإدارة المالية لمناقشة خطط الإدارات ويتم في اللقاء التالي:
أ) مناقشة كافة التفاصيل الخاصة بالمبادرات والمهام مع تكاليفها من واقع نموذج المبادرات.
ب) اتخاذ القرارات الخاصة بالمبادرات من حيث الاعتماد أو التعديل أو الرفض.
ج) اتخاذ القرارات بخصوص الاعتماد المالي لكل مبادرة أو برنامج أو مهمة واعتماد المبلغ المقترح من قبل الادارة أو تعديل المبلغ بالزيادة أو النقص حسب ما تراه اللجنة وتسترشد اللجنة في ذلك بالتالي:

- بالسقف العام المعتمد للإدارة أو البرنامج
- المنصرف لنفس المبادرة أو البند في العام المنصرم.
- المفاهمة مع مدير الإدارة.

د) مناقشة التفاصيل الخاصة بالمصروفات التشغيلية وتحديد الاعتماد لكل مصروف من المصاريف التشغيلية وتسترشد اللجنة في ذلك بالتالي:

- الوظائف المعتمدة في الهيكل التنظيمي فيما يخص الوظائف الجديدة
- تقارير مصروفات الموارد البشرية الواردة من الإدارة المالية.
- تقارير العلاوات السنوية الواردة من الموارد البشرية.
- المنصرف لنفس البنود التشغيلية في الأعوام السابقة للإدارة.

هـ) مناقشة التفاصيل الخاصة بالأصول الثابتة وتحديد سقف الاعتماد للأصول الثابتة والمصاريف الرأسمالية الأخرى المدرجة في خطة الإدارة وتسترشد اللجنة في ذلك بالتالي:

- تقرير بالأصول الثابتة للإدارة من واقع سجل الأصول الثابتة في النظام الحاسوبي من الإدارة المالية.
- المفاهمة مع مدير الإدارة بخصوص هذه الأصول أو المصاريف الرأسمالية.

7.بعد استكمال مناقشة اللجنة لجميع الإدارات وفي حال كان هناك معلقات تتطلب مزيد من الدراسة والسؤال يتم إحالتها لإدارة الجودة والتطوير الإدارة المالية لاستكمال الإجابة على هذه التساؤلات أو تكليف أعضاء اللجنة بذلك تمهيدا لاعتمادها في اللقاء التالي.
8.في حال لم يكن هناك ملاحظات أو تساؤلات واستفسارات يتطلب مراجعتها تحيل اللجنة ما تم الاتفاق عليه إلى مقرر اللجنة بالتنسيق مع الإدارة المالية وإدارة الجودة والتطوير لإعداد المسودة الأولية للخطة التشغيلية والموازنة التقديرية.
9. تقوم إدارة الجودة والتطوير بإعداد المسودة الخاصة ببطاقات الإدارات والمبادرات والمهام لكل إدارة والتي ينبغي أن تتضمن التالي:
أ) كافة المبالغ المعتمدة للإدارات سواءً تلك المتعلقة بالمبادرات والبرامج والانشطة أو مصاريف التشغيل او المصاريف الرأسمالية وبشكل إجمالي
ب) تتطابق المبالغ الواردة في نماذج الخطة التشغيلية لبطاقات الأداء للإدارات مع تلك التفاصيل الواردة في نماذج الموازنة التقديرية في الإدارة المالية.
10.تقوم الإدارة المالية بإعداد الموازنات الفرعية لكل إدارة ومبادرة وتتضمن
أ) موازنة مبادرات البرامج والأنشطة
ب) موازنة المحافظ الإقراضية
ج) موازنة المصاريف التشغيلية
د) موازنة المصاريف الرأسمالية
هـ) موازنة الإيرادات والتبرعات .
11.تقوم الإدارة المالية بإعداد الحسابات الختامية التقديرية التجميعية والتي تتضمن التالي :
- قائمة الأنشطة مع إيضاحاتها وتتضمن نموذج رقم (P&B –PR– 112)
- قائمة التدفقات النقدية التقديرية مع ايضاحاتها وتتضمن نموذج رقم (P&B –PR– 113)
- قائمة المركز المالي التقديرية مع إيضاحاتها وتتضمن نموذج رقم (P&B –PR– 111)
12.تعقد اللجنة اجتماعها الرابع للمراجعة النهائية لما تم الاتفاق عليه ومراجعة التالي:
- مسودة الخطة التنفيذية للمؤسسة ومرفق معها الخطط الفرعية لكل إدارة ومبادرة والتي أعدتها إدارة الجودة والتطوير.
- مسودة الموازنة التقديرية التجميعية للمؤسسة مرفق معها الموازنات الفرعية لكل إدارة ومبادرة والتي تم إعدادها بواسطة الإدارة المالية.

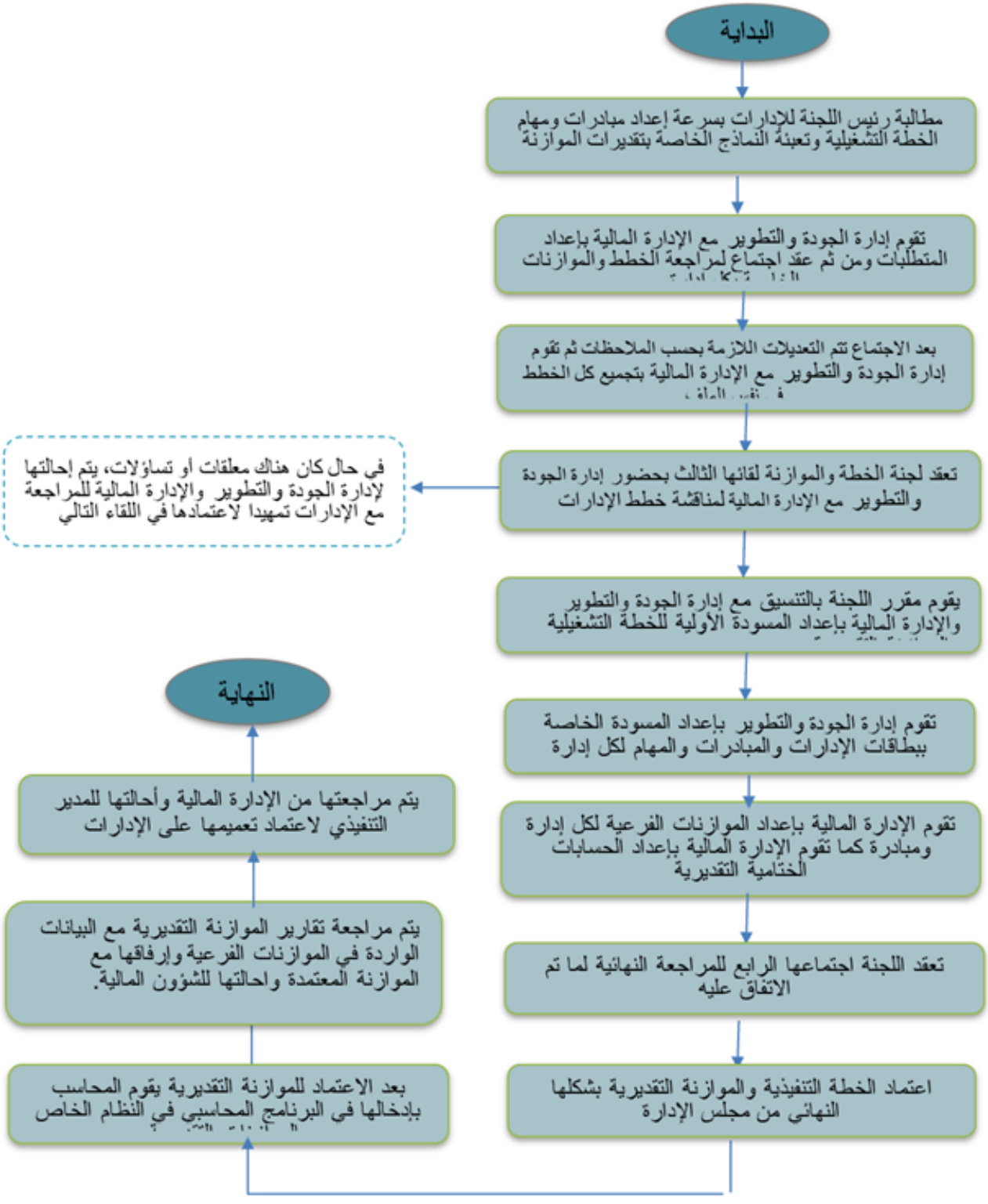
وفي حال عدم وجود ملاحظات تقوم اللجنة برفع توصية لمجلس الإدارة للمصادقة عليها.

13.يتم المصادقة على الخطة التنفيذية والموازنة التقديرية من مجلس الإدارة وتحال إلى الجمعية العمومية للاعتماد.
14.بعد الاعتماد للموازنة التقديرية يقوم المحاسب المكلف بالموازنات بإدخالها في البرنامج المحاسبي في النظام الخاص بالموازنات التقديرية حسب التفاصيل الواردة في شاشة إدخال الموازنة ويراعى فيها

- ادخال الموازنات الفرعية لكل إدارة على حده في البرنامج المحاسبي.
- إدخال الموازنات في البرنامج المحاسبي بناءً على دليل الحسابات.
- توزيع مبالغ الموازنات بشكل شهري أو ربعي بحد أقصى حسب ما تم اعتماده
- توزيع المبالغ على مؤشرات الأداء بحسب ما هو معتمد في بطاقة الأداء الخاصة بالإدارة أو المبادرة في الخطة التنفيذية.
- توزيع المبالغ الخاصة بالمبادرات والأنشطة على هذه البرامج بعد تعريفها في البرنامج المحاسبي أو برنامج التخطيط وربطها بالمؤشرات الخاصة بها وتحميلها على حساباتها في دليل الحسابات.
- ينبغي ان تتطابق مجاميع الموازنة التقديرية من واقع دليل الحسابات مع مجاميع المؤشرات من واقع بطاقات الأداء.

15.يتم طباعة تقارير الموازنة التقديرية من واقع البرنامج المحاسبي ومراجعتها بشكل تفصيلي مع البيانات الواردة في الموازنات الفرعية والتجميعية التي تم اعتمادها من الجمعية العمومية وفي حال المراجعة والتأكد يتم التوقيع على التقارير الصادرة من البرنامج المحاسبي وإرفاقها مع الموازنة المعتمدة واحالتها للمدير المالي.
16.تقوم الإدارة المالية باعتماد التقارير المرفقة من واقع البرنامج المحاسبي والتوقيع على بيانات الموازنة في نفس البرنامج المحاسبي بحسب تسلسل عمليات الاعتماد الالية ويتم تحويل ملف الموازنات المعتمد من الجمعية العمومية مع التقارير المرفقة للموازنات من واقع البرنامج المحاسبي وإحالتها إلى المدير التنفيذي لتعميمها على الإدارات كلاً فيما يخصه.

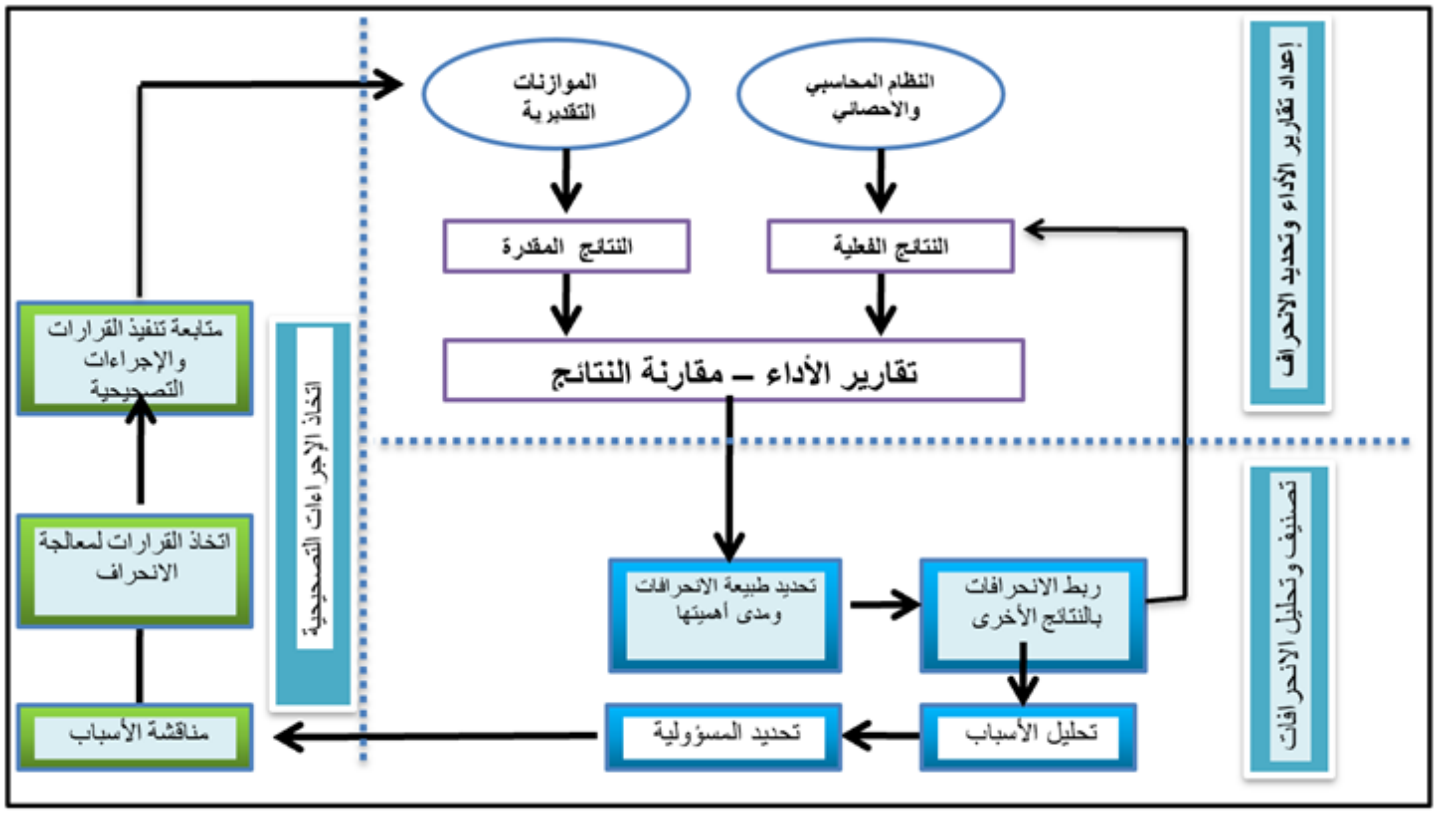
خريطة تدفق الإجراءات الخاصة بمرحلة الإعداد للموازنة التقديرية



ثالثاً : الإجراءات الخاصة بمرحلة إدارة الموازنة التقديرية

1.بعد إقرار واعتماد الخطط والموازنات التقديرية يتم طباعة وثيقة الخطة والموازنة المعتمدة في ملف أو كتاب بعنوان الخطة والموازنة التقديرية المعتمدة للعام المالي ويحدد العام ويتم الاعتماد والتوقيع على كل ورقة من أوراق الملف.
2.يقوم منسق الخطط والموازنات بنسخ الجزء الخاص بكل إدارة على حده وتسليمه للإدارة مع خطاب الاعتماد للموازنة وتعتبر هذه النسخة هي النسخة المعتمدة والتي يجب إرفاقها مع طلبات الصرف.
3.تقوم الإدارة المالية بربط المبادرات في نموذج خطة المبادرات بالحسابات المقابلة لها في دليل الحسابات أو تسكين المبادرات في النظام المحاسبي بمسمياتها وربطها بحساب المبادرات والبرامج والأنشطة.
4.عند تحرير أي طلب صرف ينبغي أن يمر هذا الطلب على الإدارة المالية للتأكد من صحة البيانات الخاصة بالبند المراد الصرف منه وعلى الإدارة الطالبة للصرف التأكد من التالي:
أ-التأكد من توفر المبادرة أو البند المذكور في وثيقة الخطة والموازنة المعتمدة.
ب-التأكد من تغطية المبلغ المعتمد شهرياً أو الرصيد المتبقي للمبادرة أو البند المذكور للمبلغ الوارد في طلب الصرف.
5.في حال التحقق من توفر كافة الشروط الموجبة للصرف من واقع وثيقة الخطة والموازنة تقوم الإدارة الطالبة للصرف بإحالة الطلب الى الإدارة المالية لاستكمال إجراءات الصرف.
6.بعد استكمال عملية الصرف وإصدار سند الصرف في حال توفر نظام محاسبي متكامل يرتبط بنظام الخطط والموازنات يقتصر دور إدارة الجودة والتطوير على طباعة تقرير الأداء في نهاية الشهر.
7.في حال عدم توفر نظام محاسبي يتطلب الأمر قيام الإدارة المالية بعد كل عملية صرف أخذ صورة من سند الصرف وقيد اليومية وإدخال البيانات في ملف الإكسل الإحصائي أو أي برنامج أخر تستخدمه الجمعية لإدارة ملف الخطة والموازنة التقديرية وخصم المبلغ من رصيد البند أو المبادرة.
8.في نهاية الشهر ينبغي على منسق الخطط والموازنات الالتزام بالمراحل التالية الموضحة في الشكل التالي: (والتي سيتم إيضاحها في الإجراءات اللاحقة) .

شكل (1) دورة الرقابة باستخدام الخطط والموازنات



9.في اليوم العاشر من الشهر التالي تقوم الإدارة المالية بطباعة تقرير محاسبي بعد التأكد من إدخال كافة العمليات المحاسبية.
10.تقوم الإدارة المالية بطباعة تقرير الموازنة التقديرية من واقع سجلات الموازنة التقديرية المعتمدة بعد التأكد من عدم حدوث أي تغييرات.
11.يتم مطابقة التقرير المحاسبي مع المثبت في تقارير التخطيط والتأكد من تطابق ما تم إثباته محاسبياً مع ما تم تسجيله في إدارة الجودة والتطوير.
12.تقوم الإدارة المالية بعمل تقرير الأداء الشهري لكل إدارة أو مبادرة على حده حسب نموذج رقم (P&B –PR– 202) يحدد في التقرير التالي :
أ-الإدارة أو المبادرة
ب-باب الموازنة (إيرادات، مبادرات وبرامج وانشطة، مصاريف تشغيلية، مصاريف رأسمالية، إيرادات وتبرعات)
ت-بنود الباب في الموازنة (بحسب التفاصيل الواردة في نماذج الموازنات والمتطابقة مع دليل الحسابات أكان في الإيرادات والتبرعات أو المصروفات)
ث- المبلغ المعتمد في الخطة والموازنة لكل بند
ج- المبلغ الفعلي من واقع تقارير المالية لكل بند
ح-الانحرافات (وتمثل الفرق بين المخطط والفعلي)
13.تقوم الإدارة المالية بإعداد تقرير تجميعي للجمعية بشكل عام نموذج رقم (P&B – PR– 203) وتكون التقارير السابقة تقارير تحليلية للتقرير العام.
14.يقوم المحاسب بعد تحديد الانحرافات بدراسة هذه الانحرافات وتحديد أهمية وطبيعة كل انحراف من خلال التواصل مع الإدارات ذات الصلة.
15.بعد دراسة الانحرافات وأسبابها والتواصل مع الأطراف ذات العلاقة تقوم الإدارة المالية بإعداد تقرير يبين فيه كافة النتائج التي توصل اليها مع كتابة الرأي الفني ومدى تأثير هذه الانحرافات على الموازنة التقديرية.

16.يتم عقد اللقاء الشهري للجنة الخطة والموازنة ويتم عرض تقرير الأداء الذي قامة بإعداده الإدارة المالية، والنتائج التي توصل لها في التقرير ويتم توثيق كافة النتائج التي تتوصل لها اللجنة في اجتماعها لمعالجة الانحرافات الواردة في الخطة والموازنة بالإضافة الي القرارات المرتبطة بهذه المعالجات ويقوم مقرر اللجنة بإعداد محضر بذلك.
17.بعد اجتماع اللجنة يتم طباعة المحضر وتمريره على الأعضاء للتوقيع والاعتماد ويرفق مع المحضر كافة الخطابات والقرارات التي تم الاتفاق على تنفيذها لمعالجة الانحرافات الواردة في تقرير الأداء.
18.يقوم المدير التنفيذي باعتماد المحضر والتوقيع على الخطابات والقرارات التي تم الاتفاق عليها
19.يتولى مقرر لجنة الخطة والموازنة بإرسال الخطابات والقرارات لكافة الاطراف ذات العلاقة وتوثيق كافة الردود والملاحظات الواردة.
20.تتكرر العمليات والإجراءات السابقة في كل شهر أو ربع حسب دورية المراجعة للأداء وبنفس الأدوات والطرق والنماذج وتقارير الأداء الشهرية.

خريطة تدفق الإجراءات الخاصة بمرحلة إدارة الموازنة التقديرية:

مستندات المدخلات والمخرجات الخاصة بالإجراء:

مستندات المدخلات الرئيسية للإجراء	مستندات المخرجات الرئيسية
1.قرار تشكيل لجنة الخطة والموازنة 2.الدليل الإجرائي لإعداد الموازنات 3.الجدول الزمني لإعداد الخطة والموازنة 4.قرار تشكيل اللجان الفرعية من المدير التنفيذي 5.نماذج الخطة التشغيلية • بطاقة الأداء لكل إدارة • نموذج تفصيل المبادرات والبرامج والانشطة • نموذج خطة المحافظ الإقراضية • نماذج خطط الاحتياج في الإدارات 6.نماذج الموازنة التقديرية الفرعية لكل إدارة • نموذج موازنة مصاريف التشغيل • نموذج موازنة المحافظ الإقراضية • نموذج موازنة المبادرات والبرامج التنموية • نموذج موازنة المصاريف الرأسمالية • نموذج موازنة الإيرادات والتبرعات 7.نماذج الموازنة التقديرية التجميعية لكل الجمعية • نموذج موازنة مصاريف التشغيل التجميعية • نموذج موازنة المحافظ الإقراضية • نموذج موازنة البرامج والأنشطة التجميعية • نموذج موازنة المصاريف الرأسمالية التجميعية • نموذج موازنة الإيرادات والتبرعات التجميعي 8.نماذج القوائم المالية التقديرية للجمعية • قائمة الأنشطة التقديرية • قائمة التدفقات النقدية التقديرية • قائمة المركز المالي التقديرية 9.تقارير الأداء الشهري والربعي. • تقرير المحافظ الإقراضية القائمة المقارن • تقرير الإيرادات والتبرعات المقارن. • تقرير المصروفات التشغيلية المقارن • تقرير البرامج والانشطة المقارن. • تقرير المصروفات الرأسمالية المقارن • تقرير القوائم المالية المقارن (ربع سنوي) • قائمة الأنشطة المقارن • قائمة التدفقات النقدية المقارن • قائمة المركز المالي المقارن 10.النماذج المالية والإدارية ذات الصلة بعمل الموازنات • تحديث دليل الإجراءات • طلب صرف طلب مناقلة	1. الخطة التشغيلية للجمعية 2. الموازنة التقديرية للجمعية 3. تقرير الأداء الشهري تقرير الأداء الربعي / الفصلي

تقارير الإدارة الخاصة بالإجراء

يوضح الجدول التالي أنواع تقارير الإدارة التي يتم إعدادها في نطاق هذا القسم والموظفين المسئولين عن إعدادها ومستخدمي هذه التقارير ومعدل تكرار إعداد التقارير

التقرير	تم الإعداد من	مستخدم التقرير	معدل التكرار/ الوقت المحدد
تقرير بالموازنة التقديرية التجميعية	الإدارة المالية	المدير التنفيذي / ولجنة الخطة والموازنة	بداية العام
تقرير بالموازنات الفرعية لكل إدارة	الإدارة المالية	المدير التنفيذي / ومدراء الإدارات	بداية العام
تقرير بالموازنات حسب البنود في دليل الحسابات	الإدارة المالية	المدير التنفيذي / ولجنة الخطة والموازنة	شهرياً
تقرير بالمناقلات من البنود العامة الى المبادرات والمصروفات	الإدارة المالية	المدير التنفيذي / ولجنة الخطة والموازنة	شهري / ربعي
تقرير لكل باب من المبادرات والبرامج والانشطة والمحافظ الإقراضية والمصاريف التشغيلية والرأسمالية والإيرادات والدعم يوضح المعتمد والمنصرف / والمحصل والرصيد	الإدارة المالية	المدير التنفيذي / ولجنة الخطة والموازنة	شهري / ربعي
تقرير الموازنة بكل تفاصيلها حسب الادارات	الإدارة المالية	المدير التنفيذي / ومدراء الإدارات	شهري / ربعي
تقارير المراقبة للموازنات المعتمد والمنصرف ونسبة الانحراف	الإدارة المالية	المدير التنفيذي / ولجنة الخطة والموازنة	شهري / ربعي
تقرير اجمالي بالمعتمد في بالموازنة حسب المؤشرات والأهداف	الإدارة المالية	المدير التنفيذي / ولجنة الخطة والموازنة	بداية العام
تقرير تفصيلي بالموازنة حسب المؤشرات والأهداف يحدد فيه ما تم اعتماده وصرفه لكل مؤشر والرصيد المتبقي	الإدارة المالية	المدير التنفيذي / ولجنة الخطة والموازنة	شهري / ربعي

مرفقات الإجراء

1. النماذج المستخدمة في الاجراء
2. قائمة التعديل في الاجراء

ملحق
النماذج المستخدمة
مرفقة في ملف الإكسل