



الفصل الخامس

أساسيات بناء الانظمة المالية

دليلك

الفصل الخامس

أساسيات بناء الانظمة المالية

المحتويات

88	5.1 نظرة عامة.....
90	5.2 الإدارة المالية.....
	5.2.1 مفهوم الادارة المالية
	5.2.2 المخاوف المتصلة بالنقود
	5.2.3 مبادئ الادارة المالية
	5.2.4 أسئلة بخصوص الادارة المالية
94	5.3 التنظيم.....
	5.3.1 عناصر النظام المالي
	5.3.2 تعريفات
	5.3.3 الاحتفاظ بالاصول
	5.3.4 النماذج
101	5.4 الشراء.....
	5.4.1 الاجراءات الواجب اتباعها في تنفيذ سياسات الشراء وقواعده
	5.4.2 السقف المالي والصلاحيات
	5.4.3 مراحل عمليات الشراء
	5.4.4 أنواع الشراء
103	5.5 الموازنات.....
	5.5.1 تعريف الموازنة
	5.5.2 أنواع التكاليف
106	5.6 إجراءات السلامة.....
	5.6.1 التعامل مع النقدية
	5.6.2 كتابة الشيكات
	5.6.3 سجل الاصول
	5.6.4 الفصل بين المهام
109	5.7 دفتر النقدية / دفتر البنوك.....
110	5.8 الدفعة النقدية المقدمة وتصحيح الأخطاء.....
	5.8.1 معلومات عن الدفعة النقدية المقدمة
	5.8.2 سجل مراقبة النقدية
	5.8.3 الاسباب المحتملة وراء عدم تطابق النقدية ودفتر النقدية

115	5.9 التسوية المصرفية.....
	5.9.1 تعريف التسوية المصرفية
	5.9.2 خطوات اجراء التسوية المصرفية
	5.9.3 أنواع الاخطاء
	5.9.4 عدم تطابق كشوف الحساب المصرفي ودفاتر الحساب المصرفي
120	5.10 إعداد التقارير المالية.....
122	5.11 عقود الجهات المانحة وتعدد الجهات المانحة.....
	5.11.1 القواعد الاساسية التي تنص عليها معظم الاتفاقيات
	5.11.2 نقاط اساسية

قائمة بالنماذج

- نموذج رقم (5.1) - طلب عروض اسعار
- نموذج رقم (5.2) - تحليل ثلاثة عروض أسعار
- نموذج رقم (5.3) - إيصال داخلي
- نموذج رقم (5.4) - طلب شراء
- نموذج رقم (5.5) - إيصال حوالة نقدية
- نموذج رقم (5.6) - موازنة
- نموذج رقم (5.7) - سجل الاصول
- نموذج رقم (5.8) - سجل مطابقة النقدية
- نموذج رقم (5.9) - سجل دفتر البنوك
- نموذج رقم (5.10) - الدفعة النقدية المقدمة
- نموذج رقم (5.11) - التسوية المصرفية

تم المساهمة بهذا الفصل من قبل:

نسرین صویلح

برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني

5.1 نظرة عامة

تم اعداد هذا الدليل لتزويد المنظمات غير الربحية بالادوات اللازمة لبناء قدراتها وتطوير مهاراتها في مجال الادارة المالية، وتشجيعها على تنفيذ الممارسات الاساسية في هذا المجال، ويحتوي هذا الدليل على العديد من النماذج والتعليقات التي تساعد المنظمة على تنظيم امورها المالية، كما تم التطرق فيه الى عدة نواحي مالية وادارية تحتاج المنظمة لوجودها وهي:

- عمليات الشراء .
- الموازنات.
- اجراءات السلامة .
- دفتر النقدية ودفتر البنوك.
- الدفعة النقدية المقدمة وتصحيح الأخطاء.
- التسوية المصرفية.
- التقارير المالية والقواعد الاساسية لعقود الجهات المانحة.

وتجدر الاشارة الى أهمية وجود دليل مالي في المنظمات غير الربحية يتضمن شرح ووصف لانظمتها المالية، حيث يساعد الدليل المالي الموظفين على فهم مسؤولياتهم وعلى ربط الأنظمة الداخلية المختلفة، كما يقلل وجود الدليل من امكانية التوقف في العمل الناتج عن التغيير في الموظفين. وعلى المنظمة اشراك المسؤولين عن الوحدات المختلفة فيها في اعداد الدليل المالي والذي يجب ان يكون سهل القراءة .

وقد يحتوي الدليل المالي للمنظمة على بعض المواضيع المذكورة ادناه، حيث ان هذه المواضيع هي على سبيل المثال لا الحصر :

- المسؤوليات والتسلسل المؤسسي.
- التعليمات المالية للموازنة والرواتب والسفر والسيارات.
- التعليمات الادارية والمالية للمشتريات والبنوك والمحاسبة.
- دليل الحساب.
- أي معلومات أخرى كأمثلة ومراجع وجداول.

أهداف الفصل:

- يساعد هذا الفصل المنظمات غير الربحية على:
- التعرف على مفهوم الادارة المالية ومبادئها وعناصر النظام المالي.
- تطوير مهارة عمل الموازنات والتسوية المصرفية.
- فهم الخطوات الأساسية لعمليات الشراء واجراءات السلامة.
- استخدام التعليمات المالية في دليلها المالي والاداري لغايات التطبيق كالدفعة النقدية المقدمة، وتصحيح الأخطاء، ودفتر النقدية، ودفتر البنوك، واعداد التقارير المالية، والقواعد الاساسية لعقود الجهات المانحة.

الإدارة المالية Financial Management

تساعدك على إنفاق أموالك بالطريقة التي تنويها (المساءلة)، مسك الدفاتر بطريقة واضحة ومنظمة لبيان كم أنفقت (الوضوح)، إعداد تقارير عن كيفية إنفاق أموال المنظمة (الشفافية).

الشراء Purchase

لتطبيق مبدأ الشفافية، على المنظمة العمل ضمن اجراءات واضحة بما يتعلق باجراءات المشتريات.

الموازنات Budgets

تساعدك على الاجابة على الأسئلة التالية: ما هي قيمة اجمالي المبلغ المتوفر حاليا لدى المنظمة (الدخل)؟ ما هي الاشياء المختلفة التي سوف تقوم بإنفاق المال عليها (الإنفاق)؟ متى ستنفق هذا المال؟ السبب / الغرض من إنفاق المال (الأنشطة)؟

الفصل في المهام Segregation of Duties

أهم الضوابط في الإدارة المالية ويحد من مخاطر التدليس أو إساءة استخدام الأموال.

الدفعة النقدية المقدمة Advance Payment

هي النقود التي تعطى لشخص ما من صندوق النقدية للخروج وشراء شيء ما أو استخدام النقود لغرض ما يحظى بالموافقة.

التسوية المصرفية Bank Reconciliation

تقارن عملية التسوية المصرفية بين دفتر الحساب المصرفي الخاص بك وكشف الحساب المصرفي الذي يصدره البنك الذي تتعامل معه كل شهر.

التقارير المالية Financial Reports

إحدى أدوات الإدارة: فهي تساعد على ضمان المساءلة والشفافية والوضوح ويجب إعدادها شهريا.

العقود والجهات المانحة Contracts and Donors

تنص الاتفاقيات على: مقدار الأموال التي ستصرف في كل مرة، عدد المرات التي سوف يتم فيها منح مدفوعات جديدة، أنواع التقارير أو المستندات التي يجب تقديمها للحصول على دفعات مالية جديدة، المستندات التي يجب تقديمها.



5.2 الإدارة المالية

5.2.1 مفهوم الإدارة المالية

الإدارة المالية تساعدك على

- إنفاق أموالك بالطريقة التي تنويها (المساءلة).
- مسك دفاتر بطريقة واضحة ومنظمة لبيان كم أنفقت وكم تركت للإنفاق (الوضوح).
- إعداد تقارير للأعضاء عن كيفية إنفاق أموال المنظمة (الشفافية).
- مسك الدفاتر لبيان كيفية إنفاقك للأموال (المجالات/ البنود التي أنفقت أموالك) (الشفافية).
- الحفاظ على أموالك من الأخطاء والسرقة والتدليس (أو الحد من ذلك).
- تبين للجهات المانحة أنك قد استخدمت أموالهم بالشكل الملائم (المساءلة).
- التخطيط للمستقبل.

5.2.2 المخاوف المتصلة بالنقود

- من الطبيعي أن تمتلك المخاوف فيما يتعلق بالنقود.
- إن إدارة النقود تحتاج إلى التمرس.
- سوف تتعلم كيفية إدارة النقود بغرض مساعدتك على تحقيق أهدافك وتفادي المشكلات.

5.2.3 مبادئ الإدارة المالية

تستند الإدارة المالية على ثلاثة مبادئ أساسية هي: الشفافية والوضوح والمساءلة، ومن المهم ان تأخذ هذه المبادئ بعين الاعتبار عندما تقوم بإدارة النقود حتى تكون لك مصداقية، وفيما يلي المؤشرات التي تضمن تنفيذ المنظمة لهذه المبادئ.

مؤشرات على الوضوح

- سهولة العثور على المستندات والسجلات.
- سهولة قراءة المستندات.
- ترتيب المستندات في ملفات بالشكل الصحيح وبالترتيب الصحيح.
- سهولة قراءة السياسات وفهمها.

مؤشرات على الشفافية

- أداء كل شيء في العلن وبوضوح تام (الأمر غير خافية).
- الأعمال والقرارات تكون جميعها مفهومة لدى إدارة المنظمة ولأعضائها وللجهات المانحة.
- يستطيع كل شخص أن يفهم السبب في الطريقة التي تحدث بها الأمور.
- الاحتفاظ بسجل مكتوب لتوثيق الأعمال والقرارات، وتكون عملية التوثيق بمستندات دقيقة وكاملة.
- التوثيق بمستندات عندما يطلب ذلك.

مؤشرات على المساءلة

- أن تفعل ما تقول أنك تفعله (الحفاظ على وعودك).
- إنفاق النقود على الأنشطة المتفق عليها.
- إنفاق النقود وفقاً للموازنة.
- اتباع الإجراءات المتفق عليها.

5.2.4 أسئلة بخصوص الادارة المالية



- من المسؤول عن الإدارة المالية؟
كل شخص في المنظمة ممن يتعامل مع النقود أو يستخدم الأصول مسؤول عن الإدارة المالية لتلك المنظمة.
- المخططون: المخططون مسؤولون عن تأمين النقود واتخاذ القرارات بشأن مقدار النقود المطلوبة، وكيفية استخدام تلك النقود في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، وهم يقومون بإعداد الموازنات واعتمادها، وغالباً ما يوجه أولئك الأشخاص الأسئلة التالية: ما الذي نحتاجه؟ كيف سيساعدنا على تحقيق أهدافنا؟ هل يستحق التكلفة؟ هل نستطيع الحفاظ عليه؟ هل لدينا المقدرة على استخدامه بفاعلية؟
وغالباً ما يكون هؤلاء الأشخاص أعضاء مجلس إدارة، أو أعضاء لجنة تنفيذية، أو مدراء، أو رؤساء تنفيذيين (وقد يكونون ماسكي الدفاتر في حالة إحدى منظمات المجتمع المدني). وغالباً ما يقوم العاملون الميدانيون بإبلاغ أولئك الأشخاص باحتياجاتهم.
- المراقبون والحماة: المراقبون والحماة الماليون مسؤولون عن التأكد من أن النقود والأصول تستخدم للغرض المقصود منها، وغالباً ما يؤدي أولئك الأشخاص المهام التالية: وضع سياسات لضمان أن النقود والأصول تستخدم بالشكل الصحيح، مراقبة استخدام النقود (الاحتفاظ بالنقدية وتوزيعها ومسك الحسابات وقوائم الأصول وإعداد التقارير المالية)، التأكد من أن الأشخاص الملائمون يستخدمون النقود والأصول في الأغراض الملائمة.
• الأشخاص الراغبون في استخدام النقود أو أحد الأصول لديهم الصلاحية لاستخدامها.
• يستخدم الأشخاص النقود والأصول للأغراض الصحيحة.
• تخضع الأصول لعملية صيانة جيدة.
وغالباً ما يكون هؤلاء الأشخاص أعضاء لجنة تنفيذية، أو مدراء، أو محاسبين، أو ماسكي دفاتر، أو حراس، أو عاملي نظافة، أو سائقين.
- المستخدمون: الأشخاص الذين يستخدمون النقود والأصول مسؤولون عن التأكد على أن تنجز الأصول الغرض المطلوب منها، ويتأكدون من أن النقود والأصول تستخدم للغرض من ورائها وبالشكل الصحيح، تستخدم بشكل آمن، ويكون هؤلاء الأشخاص عادة كل شخص في المنظمة من مدراء، وماسكي دفاتر، وعمال ميدانيين، وسائقين، وعاملي نظافة ... إلخ.
وللأشخاص مسؤوليات متداخلة فيما يتصل بالإدارة المالية، فقد يكون المدير مخططاً ومراقباً ومستخدماً، وقد يكون السائق كذلك حامياً ومستخدماً، وغالباً ما يكون لماسكي الدفاتر والمحاسبين دوراً يلعبونه في كافة الأدوار الأربعة المذكورة أعلاه.

• من الذين يسأل أمامهم المدراء الماليون؟

أغلب المدراء الماليين في المنظمات غير الربحية مسؤولون أمام اللجان التنفيذية وأمام الجهات المانحة، وإن كانت المنظمة مسجلة قانونياً تكون مسؤولة أمام الحكومة إن قررت إجراء عملية تدقيق، فإن كانت المنظمة ذات عضوية فقد يخضع المدراء الماليين للمساءلة أمام أعضائها.

• ما هي سمات الإدارة المالية الجيدة؟

- يضمن النظام المالي المساءلة وتأمين الأموال عند الحاجة إليها كما يضمن الوضوح.
- يتم إعداد الموازنات في الوقت الملائم لتأمين الأموال عند الحاجة إليها، وتعكس تلك الموازنات المطلوب تنفيذها من أنشطة.
- تكون عملية المحاسبة دقيقة ومحدثة.
- يتم جلب الموارد في الوقت الملائم لتنفيذ الأنشطة حسب الخطط الموضوعة.
- تستخدم الموارد في الأغراض المقصودة من ورائها.
- تستخدم الموارد بشكل محترم وآمن.
- يتم إعداد التقارير في مواعيدها المقررة وبالشكل الصحيح.

• ما هي فوائد الإدارة المالية الجيدة؟

- الأموال تكون متاحة لتنفيذ الأنشطة عند طلبها.
- يتم جلب الموارد وإتاحتها في الوقت المناسب لتنفيذ الأنشطة وفقاً للخطط الموضوعة.
- البنود الرئيسية في الموازنات يتم الإنفاق عليها وعادة ما يؤدي ذلك إلى استمرار الدعم من جانب الجهة المانحة، وهو ما يتيح للمنظمات الاستمرار في تنفيذ أنشطتها.
- الموارد التي لا تدخل في الموازنة لا يتم شراؤها، أو يتم شراؤها فقط بموافقة خطية مسبقة مما يؤدي إلى بناء ثقة الجهات المانحة، ومن الأفضل مع الجهات المانحة الجديدة الالتزام بالموازنة والخطوة وعدم طلب ما يختلف عما هو وارد فيهما، ومن الممكن لمنظمة ما أن تضع موازنة جديدة بعد أن تكون الموازنة الأولى قد تم تنفيذها بالكامل، ويؤدي ذلك إلى بناء ثقة الجهات المانحة كما يؤدي إلى دعمها.
- يتم الحد بشكل كبير من سرقة موارد المنظمة وسوء استخدامها عندما تكون الإدارة المالية رشيدة، لأن الأشخاص داخلها يفهمون أن المدراء يتبعون أموال وأصول المنظمة، ويعني ذلك أن الأموال متاحة لتنفيذ الأنشطة المخطط لها.

• كيف يمكن لغياب الإدارة المالية الإضرار بالمنظمة؟

- إن استخدام الأموال بفاعلية وأمانة لا يضمن النجاح، ولكن من المؤكد أن استخدام الأموال بفاعلية وعدم أمانة يقلل من فرص المنظمة في النجاح، ويؤثر سوء الإدارة المالية على جلب الموارد المطلوبة لتنفيذ الأنشطة في الوقت الملائم، ومن بين المشكلات التي تواجهها المنظمات التي تفتقر إلى الإدارة المالية السليمة ما يلي:
- عدم توفر الأرصدة الكافية لتنفيذ الأنشطة لأن المدراء لا يقومون بإعداد الموازنات أو التقارير المالية في مواعيدها المقررة.
- الأرصدة متاحة ولكن الموارد لا يتم توفيرها في الوقت الملائم لتنفيذ الأنشطة وفقاً للخطط الموضوعة.

- البنود الرئيسية للموازنات تعاني زيادة في الإنفاق دون الحصول على موافقة الجهة المانحة مما يؤدي الى انعدام الثقة في المنظمة، وعادة ما يؤدي ذلك إلى نقص في التمويل من جانب الجهات المانحة.
- إن سرقة موارد المنظمة أو سوء استخدامها من الامور شائعة الحدوث عندما تكون الإدارة المالية سيئة، لانه سريعا سيتم ادراك أن المدراء غير قادرين على تعقب أموال وأصول المنظمة، وعادة ما يؤدي ذلك إلى نقص في التمويل من جانب الجهات المانحة.
- ما الرابط بين الإدارة المالية وإعداد البرامج؟
- تضمن الإدارة المالية السليمة ببساطة أن تمتلك المنظمة الموارد لتنفيذ برامجها، المدير المالي الناجح يعمل على ضمان أن تكون الأموال متاحة عند الحاجة إليها وأن تلك الأموال تستخدم بفاعلية وفقاً لخطط المنظمة.



5.3 التنظيم

5.3.1 عناصر النظام المالي

- المستندات: الموازنة وعقد الجهة المانحة والسياسات المالية / الدليل المالي.
- دفاتر الأستاذ: دفتر البنك ودفتر النقدية وأستاذ الدخل وأستاذ المصروفات.
- السجلات: سجل الشيكات وسجل الأصول وسجل تتبع الأجهزة والمعدات وسجل مراقبة النقدية.
- نماذج متنوعة: الدفعة النقدية المقدمة وثلاثة عروض أسعار وطلب شراء وإيصال داخلي وإيصال تحويل نقدية.
- الإيصالات: إيصال استلام النقدية وإيصال الدفعة النقدية المقدمة وإيصال استلام الشيكات.
- التسويات: التسوية النقدية والتسوية المصرفية وميزان المراجعة.
- التقارير: التقرير المالي.



5.3.2 تعريفات

- الموازنة: هي خطة واتفاقية عن كيفية صرفك لاموال المنظمة، وسوف تبقي موازنتك في نفس مجلد أستاذ المصروفات.
- العقد: العقد المبرم مع الجهة المانحة، ويصف العقد الأنشطة التي تستطيع تمويلها بالمال والإطار الزمني ونتائج الإنفاق وأية تعليمات للجهة المانحة عن كيفية إدارة الموازنة، ويتم الاحتفاظ بالعقد في نفس المجلد الذي تحتفظ فيه بالتقارير المالية.
- السياسات والإجراءات: السياسات والإجراءات هي المستندات التي توفر التعليمات والتوجيهات الأساسية عن كيفية قيامك بإدارة العمليات المالية.
- تقرير الدفعة النقدية المقدمة: الدفعة النقدية المقدمة هي استلام شخص ما نقوداً لشراء شيء ما أو دفع مقابل شيء ما، ويجب استخدام نموذج تقرير كهذا لقيدها ما يلي: المبلغ الذي تم إعطاؤه، المبلغ المتبقي الذي تمت إعادته، قيمة المقبوضات، جميع النقود التي تم بيانها.
- ثلاثة عروض أسعار: عرض السعر هو إبلاغ البائع إياك بتكلفة شيء ما، ويطلق عليه ثلاثة عروض أسعار لأنه يتعين عندما تستخدم هذا النموذج أن تحصل على عروض أسعار من ثلاثة موردين مختلفين على الأقل، ونستخدم هذا النموذج كي نقيدها كل عرض سعر حتى يتسنى لنا مقارنة الأسعار، وترغب بعض الجهات المانحة في الحصول على هذا النموذج لكل عملية شراء، كما ترغب معظم الجهات المانحة الأخرى في استخدامه فقط للمشتريات التي تزيد قيمتها عن مبلغ معين من المال (350 دينار أردني مثلاً).
- إيصال تحويل النقدية: تتم تعبئة إيصال تحويل النقدية عندما تنتقل النقود من البنك إلى خزينة النقدية، وعندما تنتقل النقود من خزينة النقدية إلى البنك.
- الإيصال الداخلي: يستخدم للموردين أو البائعين ممن لا يستخدمون إيصالات، فإن اشترت شيئاً ما من احد هؤلاء البائعين فيمكنك أن تطلب إليه التوقيع على إيصال كإثبات بأنه باع لك ذلك الشيء، ومن الممكن استخدام ذلك النموذج بالنسبة لركاب التاكسي / الحافلة عندما لا يستطيع السائق إعطائك إيصالاً أو بالنسبة لبائع أطعمة بالسوق.
- التعريف بالإيصالات: هناك ثلاثة أنواع من المشتريات ولذا فهناك ثلاثة أنواع من الإيصالات: إيصالات لمواد دفع مقابلها نقداً من الخزينة، إيصالات لمواد دفع مقابلها بشيك، وإيصالات لمواد دفع مقابلها بدفعة نقدية دفعت مقدماً.

- التعريف بالتسويات: هناك ثلاثة أنواع من التسويات:
- التسوية النقدية: تستخدم للتحقق من أن مبلغ النقدية بالخبزينة هو نفس المبلغ المقيد في دفتر النقدية، فإن كان هناك فارق فعليك أن تكتشف السبب.
- التسوية المصرفية: تستخدم للتحقق من أن المبلغ الموجود بالبنك هو نفس المبلغ المقيد في دفتر البنك، فإن كان هناك فارق فعليك أن تكتشف السبب.
- ميزان المراجعة: يستخدم للتأكد من أن كل شيء قد تم قيده بدفتر البنك وتقارير الدفعات النقدية المقدمة قد تم قيدها كذلك وبصورة صحيحة في دفتر أستاذ الدخل أو دفتر أستاذ المصروفات.
- التقرير المالي: التقرير المالي يعمل على إبلاغ الأشخاص المعنيين بالموقف المالي لمنظمة ما على مدى فترة زمنية محددة، ويجب أن يتضمن التقرير ما يلي:
- الفترة التي يغطيها التقرير والمبلغ المالي الذي تملكه المنظمة في الفترة المشمولة في التقرير.
- المبلغ المالي الذي تم استلامه في أثناء الفترة المشمولة في التقرير والمبلغ الذي تم إنفاقه.
- مصدر النقود، وكيف يفترض أن يتم إنفاقها (الموازنة)، وكيف تم إنفاق تلك النقود فعلياً.
- إن كان هناك أي شيء استثنائي كالإسراف في الإنفاق أو انخفاض مستوى الإنفاق فإنه يتعين تفسير مثل هذه الحالات.

5.3.3 الاحتفاظ بالاصول

- من المهم الاحتفاظ بالنسخ الأصلية من النماذج مرتبة ونظيفة.
- من المستحسن الكتابة على النماذج الأصلية بقلم تظليل أصفر اللون بغرض تحديد النموذج الأصلي حتى لا يضيع بين النسخ.
- من المهم الاحتفاظ بما يكفي من النسخ لكافة النماذج المستخدمة.
- من المستحسن وجود مكان لحفظ نسخ النماذج.

نموذج رقم (5.2) - تحليل ثلاثة عروض أسعار

اسم المنظمة:.....

التاريخ:.....

نورد فيما يلي تحليلاً لعروض الأسعار المقدمة إلينا بخصوص شراء.....

(وصف المشتريات) من قبل..... لمشروع..... بموجب طلب الشراء المرفق.

اسم المورد	السعر المقدم					
	الصف 1	الصف 2	الصف 3	الصف 4	الصف 5	الصف 6
المجموع						

قرار لجنة العطاءات

تقرر إحالة توريد المواد المطلوبة الى..... وذلك للأسباب التالية:

.....-1

.....-2

.....-3

.....:التوقيع

.....:التوقيع

.....:التوقيع

- الإيصال الداخلي: يجب استخدام هذا الإيصال بصفة غير مستمرة إلا بالنسبة للانتقال بالتاكسي، حيث لا يستطيع السائق أن يتوقف ويوقع على النموذج.

نموذج رقم (5.3) - إيصال داخلي

التاريخ:

رقم الإيصال:

اسم العميل:

الموضوع: (كمثال استخدام سيارة أجرة من «اسم مكان المغادرة» الى « اسم مكان الوصول» لغاية حضور اجتماع « اسم المكان المقرر فيه الاجتماع» لمناقشة مشروع « اسم المشروع»

المبلغ:

التوقيع:

- طلب الشراء: الشخص الذي يطلب الشراء يجب ان يكون مختلفاً عن الشخص الذي يفوض بالشراء، هذه القاعدة مهمة ويجب أن تقترن بعملية «الفصل بين المهام».

نموذج رقم (5.4) - نموذج طلب شراء							
رقم أمر الشراء.....				تاريخ أمر الشراء.....			
اسم المنظمة.....							
مكان التسليم.....				تاريخ التسليم.....			
شروط معينة:.....							
الرقم	رمز الصنف	اسم الصنف	وحدة الصنف	رقم الصنف عند المورد	الكمية المطلوبة	سعر الوحدة	اجمالي القيمة
اسم مقدم الطلب.....				الموافقة:.....			

- إيصال الحوالة النقدية
- يجب تعبئة هذا النموذج في كل مرة يتم إجراء تحويل لنقدية من البنك إلى الخزينة، أو من الخزينة إلى البنك.
- يتم حفظ هذا الملف في «إيصالات الدفع بالشيكات».

نموذج رقم (5.5) - إيصال حوالة نقدية

اسم المرسل اليه:	اسم المرسل:
العنوان البريدي:	العنوان البريدي:
الهاتف:	الهاتف:
الفاكس:	الفاكس:
رقم الوصل:	رقم الوصل:
تاريخ الوصل:	تاريخ الوصل:
سبب ارسال النقود:	سبب ارسال النقود:
المبلغ:	المبلغ:
الضريبة أو الاقتطاعات إن وجدت:	الضريبة أو الاقتطاعات إن وجدت:
المبلغ الصافي:	المبلغ الصافي:
رقم الحساب:	رقم الحساب:
اسم الحساب:	اسم الحساب:
هذا تأكيد على استلام المبلغ.	
توقيع المستلم:	التاريخ:



5.4 الشراء

5.4.1 الاجراءات الواجب اتباعها في تنفيذ سياسات الشراء وقواعده

- لتطبيق مبدأ الشفافية، على المنظمة العمل ضمن اجراءات واضحة بما يتعلق باجراءات المشتريات.
- تنفيذ المشاريع والبرامج وأنشطة المشتريات الإدارية بطريقة اقتصادية وفعالة وذات كفاءة.
- التأكد من أن المشتريات تتم ضمن حدود المبالغ المالية التي تم وضعها في الموازنة أي التأكد من أن الأموال متوفرة لسداد مستحقات الموردين في الموعد المناسب.
- يجب أن تتم جميع مراحل عمليات الشراء طبقاً للتعليمات والاجراءات المعمول بها في المنظمة مع اشراك الموظفين المسؤولين عن المشتريات.
- الاستجابة للمعايير الموضوعية من قبل الجهات المانحة.
- التأكد من أن السلع والخدمات والمشتريات تتوافق مع معايير الجودة ومع احتياجات المنظمة.
- يجري تسليمها أو استكمالها وفقاً لجدول زمني محدد.
- قد تم شراؤها بأسعار أو بتكلفة لن تؤثر سلباً على الوضع الاقتصادي والمالي لموازنة المنظمة، ولا تؤثر على تنفيذ المشاريع.

5.4.2 السقف المالي والصلاحيات

- يجب أن يحدد السقف المالي المسموح به لتحديد أسلوب الشراء، وتحدد الصلاحيات للسقف المالي مسبقاً في الدليل المالي والإداري والموافق عليه من قبل المنظمة أو من الجهة المانحة حسب الاتفاقية.



5.4.3 مراحل عمليات الشراء

- تحديد الاحتياجات وطلبها: يجب تحديد المواد المطلوبة ورفعها في مذكرة من قبل الشخص الذي يطلب الشراء إلى المفوض بالموافقة، ولا يجوز أن تتم عملية الشراء إلا بوجود موافقة خطية مسبقة، إن استخدام طلبات الشراء هو تنظيم لعمليات الشراء وتستخدم كوسيلة رقابية.
- الموافقة على الشراء: على المفوض بالموافقة مراجعة طلب الشراء والتأكد من وجود حاجة فعلية للشراء ووجود موازنة كافية، يجب توثيق الموافقة أو الرفض على طلب الشراء وتوثيق الأسباب وإبلاغ الجهة التي طلبت الشراء، وحفظ الطلب وعدم اتلافه في حالة الرفض.
- تحديد المواصفات: يجب تحديد المواصفات الفنية من قبل خبير فني مختص ويمكن الاستعانة بخبرة من خارج المنظمة حيث تختلف المواصفات باختلاف نوع المشتريات، إن المواصفات غير الواضحة قد تؤدي إلى عدم إمكانية مقارنة عروض الأسعار مع بعضها.
- القيام بعملية الشراء: تخضع اجراءات عملية الشراء إلى اعتبارات اقتصادية مثل السعر الأفضل، الجودة، العامل الزمني للتوريد والكفاءة والسرية في الأسعار والتوفير في النفقات، ويجب أن تكون عملية الشراء مدعومة بالمستندات والوثائق اللازمة لتأكيد مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة، يجب الالتزام بالقوانين والاجراءات التي تنظم هذه العملية والتأكد من خلوها من تضارب المصالح وتعزيز الشفافية والافصاح عندما يقتضي الامر ذلك.

• طرق الشراء

- الشراء المباشر: تقوم المنظمة بالشراء مباشرة من الموردين عن طريق التعاقد المباشر، والشراء المباشر يكون عادة للأصناف المتعارف على أسعارها والمحددة مسبقا، وللحصول على افضل الاسعار ينصح بمعرفة سعر أكثر من مورد قبل الشراء، والحد الأقصى للمبلغ المدفوع بطريقة الشراء المباشر يجب أن يكون محددًا مسبقًا في الدليل المالي للمنظمة.
- استدرج عروض اسعار: على المنظمة استدرج ما لا يقل عن ثلاثة عروض أسعار بواسطة الفاكس أو التسليم المباشر ويجب توثيق عملية الاتصال، وتستخدم هذه الطريقة حسب المبلغ المحدد في الدليل المالي (كمثال 1000 دينار).
- العطاءات: إذا تجاوزت قيمة المشتريات سقف عروض الاسعار حسب ما هو محدد في الدليل المالي يجب على المنظمة طرح عطاء في الصحف اليومية.
- تقييم عروض الاسعار واختيار المورد: على ادارة المنظمة تشكيل لجنة، ترقم المغلفات، وتوقع اللجنة عليها وهي مغلقة، تفتح المغلفات بحضور اعضاء اللجنة كافة، ويتم الاحتفاظ بالمغلفات الفارغة مع عروض الاسعار، وترفض العروض غير الموقعة وغير المختومة أو التي تحتوي على شطب أو تغيير أو غير المكتملة، ثم يتم تحليل الاسعار باستخدام نموذج تحليل الاسعار وتوثق اللجنة نتائج التقييم وتوصياتها وتبريراتها على النموذج وتوقع على النموذج.
- التوريد: بعد الانتهاء من تقرير لجنة التقييم يجب على جهة الاختصاص إبلاغ الفائز بالعطاء كتابيا والاتفاق على اية التوريد ثم توقيع الاتفاق.
- الاستلام والفحص: يجب وجود فاتورة رسمية مفصلة تحدد الاصناف والاسعار والكميات بوضوح، ويتم استلام المشتريات من قبل شخص أو لجنة حسب طبيعة وكمية المواد المستلمة وفقا للمواصفات الواردة في عرض السعر، كما يتم التأكد من أن الاسعار والاصناف مطابقة لما تم الاتفاق عليه. يتم اعداد تقرير الاستلام ويوقع من قبل الشخص او اللجنة التي تسلمت البضاعة، وإذا كانت الاصناف تتطلب فحصا فنيا فيجب القيام بذلك من قبل خبير فني مختص ويتم ارسال الفاتورة مع نسخة سند الاستلام لقسم المحاسبة لإجراءات التسجيل والدفع.

5.4.4 أنواع الشراء

- شراء من صندوق النثرية: Petty Cash تحدد الادارة شخص واحد ليكون المسؤول المباشر عن هذه المشتريات. ويستخدم صندوق النثرية لشراء الاغراض المستهلكة، أو ذات الاستعمال اليومي، أو العاجل والتي لا تتجاوز فاتورة شراؤها في كل مرة المبلغ المحدد في الدليل المالي (كمثال 100 دينار)، ويجب أن يحوي صندوق النثرية مبلغ محدد في الدليل المالي ايضا (كمثال 350 دينار)، ويجدد المبلغ في حال استنفاد 80% منه.
- شراء المواد والبضائع: إما أن تكون مواد مستهلكة مثل: القرطاسية والادوات المكتبية ولوازم المطبخ والتنظيف، وإما أن تكون بضائع وتشمل الأجهزة والأثاث والمعدات عن طريق استدرج عروض او طرح عطاء حسب الاجراءات في الدليل المالي.
- تعيين المستشارين / اختيار الخدمات: من الأمثلة على الخدمات: التدريب، التدقيق، الاستشارات القانونية، الصيانة، الخدمات المساعدة، التقييم.



5.5 الموازنات

5.5.1 تعريف الموازنة

ما المقصود بالموازنة؟

الموازنة بوجه عام هي المبلغ الذي تملكه وخطة بالكيفية التي سوف تنفق بها هذا المبلغ. إنها اتفاقية مكتوبة بين أعضاء منظمة ما وبين أنفسهم، وإن كان هناك جهة مانحة، فبين المنظمة والجهة المانحة.

وتتكون من:

- (1) ما هو إجمالي المبلغ المتوفر لديك حالياً (الدخل)؟
- (2) ما هي الأشياء المختلفة التي سوف تقوم بإنفاق المال عليها (الإنفاق)؟
- (3) متى ستنفق هذا المال؟
- (4) السبب / الغرض من إنفاق المال (الأنشطة)؟

5.5.2 أنواع التكاليف

- التكاليف الثابتة: هي المصروفات التي يجب علينا دفع قيمتها حتى ولو لم ننفذ أية أنشطة.
- التكاليف المتغيرة: هي المصروفات التي يجب علينا دفع قيمتها فقط عندما نقوم بتنفيذ أنشطة.
- تكاليف رأس المال: هي المصروفات التي ننفقها مرة واحدة أو نادراً جداً.
- تتكون البنود الرئيسية في الموازنة عادة من احد هذه الأنواع من التكاليف أو يتكون أكثرها على الأقل من واحد من تلك الأنواع من التكاليف.
- إن تقدير المصروفات المستقبلية هو أفضل تخمين، وكلما كانت معلوماتنا حديثة كلما كانت التقديرات أفضل.
- لكل نوع من أنواع التكاليف طريقة في تقدير المصروفات المستقبلية.
- إن كانت المنظمة تسرف في الإنفاق فعليها أن تدرس مسألة تغيير شيء ما على الفور.
- عند تحليل الموازنة علينا التأكد إن كانت عمليات التمويل والأنشطة قد اكتملت من عدمه.
- عندما تسرف المنظمة في الإنفاق فيمكنها أن:
 - تخفض من نفقاتها.
 - تدرس امكانية نقل الأرصدة من بند إلى آخر في الموازنة مع الاخذ بعين الاعتبار وجود موافقة خطية مسبقة من الجهة المانحة.
 - تسعى إلى الحصول على موارد تمويل جديدة.

نوع التكاليف	التعريف	أمثلة
التكاليف الثابتة	المصروفات التي يجب علينا دفعها حتى ولو لم ننفذ أية أنشطة	بدل الإيجار، الكهرباء، الماء، الأجور ... إلخ
التكاليف المتغيرة	المصروفات التي يجب علينا دفع قيمتها فقط عندما نقوم بتنفيذ أنشطة	أجرة غرفة لعقد ورشة عمل، ثمن لوح وورق قلاب، النقل للعملاء والزوار ... إلخ
تكاليف رأس المال	المصروفات التي ننفقها مرة واحدة أو نادراً جداً	آلة تصوير، دراجة نارية، مبنى ... إلخ

نموذج رقم (5.6) - موازنة

اسم المنظمة / اسم المنحة/المشروع
الموازنة
ادرج التكاليف بالدينار الأردني فقط وليس بالدولار الأمريكي

إيضاحات حول الموازنة الرجاء موافاتنا بوصف وشرح للحسابات	البنود الرئيسية للموازنة	اجمالي المبلغ المطلوب من المانح	حصة التكلفة من إجمالي المبلغ	الإجمالي المطلوب للبرنامج	إجمالي عدد الاشهر	التكلفة الشهرية	عدد الوحدات لكل شهر	نوع الوحدة	التكلفة لكل وحدة	أعد في: (التاريخ)
أوضح إذا ما كانت إحدى الوظائف بنظام الدوام الكامل أم نصف الوقت.						1- الرواتب والأتعاب				
إن كانت أقل من الدوام الكامل فأوضح عدد الساعات التي يتم قضاؤها في العمل						ادرج جميع الوظائف التي ينطوي عليها تنفيذ المشروع				
	أ-				أ-
	ب-				ب-
	ج-				ج-
					المجموع الفرعي:
						2- الإيجار والمراقق				
	إيجار المكتب				إيجار المكتب
						التجهيزات المكتبية (تدرج منفصلة)				
	الكهرباء									الكهرباء
	التدفئة				التدفئة
	الماء				الماء
					المجموع الفرعي:
						3- الاتصالات				
	البريد				البريد
	الهاتف				الهاتف
	الإنترنت				الإنترنت
										المجموع الفرعي:
						4- التجهيزات المكتبية				
	أ-				أ-
	ب-				ب-
	ج-				ج-
										المجموع الفرعي:

إيضاحات حول الموازنة الرجاء موافقتنا بوصف وشرح للحسابات	البنود الرئيسية للموازنة	اجمالي المبلغ المطلوب من المانح	حصة التكلفة من إجمالي المبلغ	الإجمالي المطلوب للبرنامج	إجمالي عدد الاشهر	التكلفة الشهرية	عدد الوحدات لكل شهر	نوع الوحدة	التكلفة لكل وحدة	أعد في: (التاريخ)
5- مصروفات السفر										
بالنسبة للسفريات، صنف التكاليف حسب الرحلة أو حسب اليوم.										
	الانتقال				الانتقال
	المنامة				المنامة
	بدل السفر				بدل السفر
المجموع الفرعي:										
6- الأجهزة والمعدات										
ادرج كافة الأجهزة والمعدات منفصلة										
	أ-				أ-
	ب-				ب-
	ج-				ج-
المجموع الفرعي:										
7- المصروفات التشغيلية للمشروع										
ادرج البنود أدناه وشرحها في ورقة منفصلة										
	أ-				أ-
	ب-				ب-
	ج-				ج-
المجموع الفرعي:										
اجمالي المبلغ										

ملاحظة: متوفر نسخة من الموازنة على جدول اكسل (Excel) - للحصول عليها انقر هنا



5.6 إجراءات السلامة

5.6.1 التعامل مع النقدية

كيف تتعامل مع النقدية

- (1) في كل مرة تحدث فيها حركة للنقدية، احصل على توقيع من الشخص الذي يعطيها والشخص الذي يتسلمها.
- (2) عندما تأخذ نقودًا من الخزانة أو تضع نقودًا فيها، قم بتسجيل ذلك في دفتر النقدية على الفور.
- (3) يحمل مفتاح الخزانة شخص واحد فقط.
- (4) لا تحمل نقدية ليلًا إلى منزلك، فإن كان لديك نقود نثرية أو نقود من دفعة نقدية مقدمة فقم بإعادتها إلى الخزانة أو البنك.
- (5) لا تحتفظ في الخزانة سوى بالنقدية التي سوف تحتاجها خلال الأيام القليلة القادمة (ما لم تكن منظمتك بعيدة للغاية عن أحد البنوك بحيث يتعذر عليك الذهاب إلى البنك بشكل اعتيادي).
- (6) احتفظ بمعظم نقديتك في البنك حيث يكون ذلك أكثر أمانًا.
- (7) احصل على الإيصالات واحتفظ بها لكل عملية شراء ورتبها في ملفات بالشكل الملائم.
- (8) ادفع المصروفات الكبيرة بشيكات وليس نقدًا.
- (9) يجب الإبقاء على الخزانة مغلقة، وعندما تفتحها لا تتركها مفتوحة لمدة أطول من اللازم.

قامت جمعية نوار وهي إحدى المنظمات غير الربحية بفصل مكتب المحاسبة عن باقي المكاتب لأنها تعرضت للسرقة من قبل أحد الموظفين، فقد كانت أمينة الصندوق تترك صندوق النثرية مفتوحا طول النهار وتسمح للجميع بالوقوف خلف المكتب، وبعد التعرف على أصول التعامل مع النقدية قامت بتغيير إجراءاتها الداخلية.

5.6.2 كتابة الشيكات

- الشيكات أكثر أمانًا من النقدية ولاسيما بالنسبة للمبالغ الكبيرة من النقود.
- لا توقع أبدًا على شيك على بياض.
- اجعل عدة أشخاص يوقعون على حساب الشيكات.
- لا أحد غيرك يضع توقيعك (اسمك).
- لا توقع أبدًا باسم غيرك أو تجعل أحدًا غيرك يوقع باسمك.
- دائما احتفظ بنسخة من كل شيك مكتمل.



- ما هو الغرض من الشيك؟ تحويل النقود من شخص إلى آخر/منظمة إلى أخرى.
- متى يكون الشيك أفضل من النقدية؟ الشيك أكثر أمانًا، فإن فقدت شيكًا أو إن سرق ذلك الشيك فيمكنك أن تضع علامة «وقف الصرف» عليه، كما يتعذر على غيرك صرفه إن لم يكن اسمه على الشيك.
- ما هو الشيك على بياض؟ الشيك على بياض يقصد به الشيك الذي ليس مدونًا عليه المبلغ و/أو اسم المستفيد.
- هل يتعين عليك توقيع شيك على بياض؟ لماذا ولم لا؟ لا توقع أبدًا على شيك على بياض لأنك إن وقعت شيكًا على بياض فسوف تفقد السيطرة على المبلغ الذي سيتم سحبه من البنك وعلى تحديد هوية من

سيذهب له الشيك. إن توقيع الشيك معناه أنك تعلم وتوافق على الشخص الذي سوف يحصل على النقود، والمبلغ الذي سيتم الحصول عليه وتحمل المسؤولية عن ذلك. فإن كان الشيك على بياض فلن تتمكن من معرفة تلك الأشياء.

- ماذا يعني التوقيع باسمك؟ يعني ذلك أنك تقرأ وتفهم ما توقع عليه، يقول ذلك «نعم» لما يتضمنه المستند، وأنت تعطي موافقتك عليه.
- هل تستطيع التوقيع باسم شخص آخر؟ لا، ليس بإمكانك التوقيع باسم شخص آخر فهذا يعتبر تزويراً.
- هل تستطيع الطلب من شخص آخر يوقع باسمك؟ لا، فذلك يعتبر تزويراً.
- كم عدد الموقعين الذين يجب توقيعهم على أحد الشيكات؟ لماذا؟ وكيف يساعد ذلك على الحيلولة دون السرقة؟ (هو أحد إجراءات السلامة).
- لا تجعل أبداً شخصاً واحداً فقط يوقع على الحساب المصرفي لمنظمتك كمفوض الزامي بالتوقيع.
- يجب توقيع شخصين على الأقل على كل شيك.
- يجب أن يكون المفوضين بالتوقيع ثلاثة أشخاص حتى إن ذهب أحدهم فإنه يتسنى تحرير الشيكات والتوقيع عليها.
- لماذا من المهم أن يتم تصوير نسخة من كل شيك؟ تصوير الشيك ووضعه في سجل شيكات ملف المنظمة يساعدنا على تتبع الشيكات التي قمنا بتحريرها.

5.6.3 سجل الأصول

- للأصل قيمة ولا يستهلك بالكامل.
- المادة الاستهلاكية هي شيء يستهلك بالكامل و/أو قيمته أقل.
- سجل الأصول يقيد الأصول وليس المواد الاستهلاكية.
- يساعدك سجل الأصول على أن تعرف سريعاً ما إن كان هنالك شيء ما قد فقد أو سرق ويساعدك على العثور على الشيء في المكان الذي يجب أن يكون فيه.
- يساعدك سجل الأصول على معرفة القيمة التقريبية لشيء ما اليوم إن أردت التأمين عليه (كسيارة أو حاسب إلكتروني أو مكتب مثلاً).
- يساعدك سجل الأصول على أن تبرر للجهة المانحة أنك تحتاج إلى المزيد من شيء ما إن كنت تعرف كم يوجد لديك منه وكم عمره.

نموذج رقم (5.7) - سجل الأصول

البند	الوصف والصنع واللون	الرقم المتسلسل	تاريخ الشراء	تكلفة البند	الموقع	الجهة المانحة



- ما المقصود بالأصل؟ الأصل: هو شيء ذا قيمة يبقى أو يعمر كحاسب آلي أو طاولة أو منزل مثلاً.
- ما هي المادة الاستهلاكية؟ هي شيء تستهلكه بالكامل كالورق والأقلام الرصاص وحب الطابعة، ولذا فإننا لا نضع المواد الاستهلاكية في سجل الأصول، فهذه الأشياء لا تبقى لوقت طويل، كما أننا لا نقوم عادة بوضع الأشياء منخفضة القيمة في سجل الأصول كالدباسات، ويمكن لمنظمتك أن تقرر القيمة الدنيا للأشياء التي يتم تسجيلها في سجل الأصول لديكم.

5.6.4 الفصل بين المهام

- تحتاج المنظمات غير الربحية إلى سياسات مالية مكتوبة لتوجيه أعمالها وقراراتها.
- الفصل بين المهام واحد من أهم الضوابط في الإدارة المالية ويحد من مخاطر التلاعب أو إساءة استخدام الأموال.
- الفصل بين المهام يعني أن عدة أشخاص يجب أن يشاركوا في أية عملية مالية. أي التأكد من أن مختلف أعضاء الكادر المهني يتحملون مسؤوليات مختلفة عن مختلف المهام المحاسبية والمالية.
- الفصل بين المهام يعني ألا يقوم شخص واحد بطلب شراء والتفويض بإتمامه والقيام به. أي أن لا يكون هنالك شخص واحد مسيطراً على العملية من بدايتها إلى نهايتها.
- من المهم ان لا يتم تفويض اي شخص لاتمام معاملة يستفيد هو شخصياً من ورائها (تعارض المصالح).
- إن الفصل بين عدة مسؤوليات يعمل كآلية لضبط النفس ويحد من إمكانية ارتكاب الإحتيال.
- من السهل نسبياً الحفاظ على الفصل بين المهام في المكاتب الكبيرة، وقد يتعذر القيام بذلك في المكاتب الأقل حجماً.

تعاني الكثير من المنظمات غير الربحية بعض الخلل في الفصل بين المهام بين موظفيها، إما لقلّة عددهم، أو لصلة القرابة بينهم. فقد قامت جمعية الياسمين بتعديل إجراءاتها، بحيث سلمت صندوق النثرية من مديرة المنظمة الى موظفة أخرى ليتسنى للمديرة الموافقة على المصاريف فقط (عدم صرفها وتسجيلها من قبلها)، ويتم تسجيل المصاريف من قبل المحاسب.



5.7 دفتر النقدية / دفتر البنوك

- دفتر النقدية: هو سجل يبين تفاصيل كل معاملة نقدية، ويطلق لفظ المعاملة على كل مرة تدخل فيها النقود خزينة النقدية، أو تغادرها ويساعدنا دفتر النقدية على معرفة ما يلي: تاريخ حدوث المعاملة، مصدر النقود أو مجالات الصرف، ماذا كان الغرض منها، مقدار النقود، الرصيد المتبقي في خزينة النقدية.
- في كل مرة يتم إنفاق النقود أو وضعها في الخزينة يتعين إثبات ذلك في دفتر النقدية.
- دفتر البنوك: هو السجل الذي يبين تفاصيل كل معاملة تتصل بالنقود في الحساب المصرفي، ويحوي دفتر البنوك نفس المعلومات التي يحويها دفتر النقدية بالإضافة إلى رقم الشيك.
- في كل مرة يتم استخدام أحد الشيكات أو إيداع ودبعة في الحساب المصرفي فإنه يجب تسجيلها في دفتر البنوك.
- تحويلات النقدية من البنك إلى الخزينة أو إلى الخزينة من البنك يجب دائماً قيدها في كل من دفتر النقدية ودفتر البنوك.
- تقيد تحويلات النقدية دائماً بوصفها «حوالة» في كل من دفتر البنوك ودفتر النقدية أيًا كان المبلغ الذي سيستخدم.
- تقيد المعاملات في دفتر النقدية ودفتر البنوك فقط عند وجود إثبات مكتوب (مثل: الإيصالات، كشوفات الحساب المصرفي، والشيكات المحررة) بأن النقود قد تم إنفاقها أو استلامها.
- الرصيد الختامي في دفتر بنك كانون الثاني ودفتر نقدية كانون الثاني سيصبح الرصيد الافتتاحي للشهر الذي يليه في هذين الدفترين.
- استخدم كشف الحساب المصرفي بوصفه «إيصالك» عن الرسوم البنكية.

نموذج رقم (5.8) - سجل مطابقة النقدية

التاريخ	النقدية في الخزينة	الرصيد في دفتر النقدية	الفارق	التوقيع

نموذج رقم (5.9) - سجل دفتر البنوك

الشهر:.....							
التاريخ	رقم الشيك	من/إلى	الوصف	مدين	دائن	الرصيد	المطابقة



5.8 الدفعة النقدية المقدمة وتصحيح الأخطاء



5.8.1 معلومات عن الدفعة النقدية المقدمة

- هي استلام النقود التي تمنح لشخص ما حتى يشتري شيئاً ما.
- هي استلام النقود النثرية التي يعيدها شخص ما.
- يجب بيان المواد التي يتم شراؤها بالدفعة النقدية المقدمة.
- «تعلق» الدفعة النقدية المقدمة إذا كانت النقود قد أعطيت ولكن لم يتم إعادة النقود النثرية والمقبوضات بعد.
- «تسوى» الدفعة النقدية المقدمة إذا كانت النقود الأصلية التي أعطيت تعادل النقود النثرية مضافاً إليها إجمالي المقبوضات.
- يجب استخدام النقود التي تمنح لأي شخص في جميع الأوقات حتى يتيسر شراء شيء ما.
- يجب ترقيم الدفعات النقدية المقدمة بشكل تسلسلي.
- يجب عدم محو الأخطاء أو شطبها.
- يجب إجراء عمليات التصحيح عن طريق قيد بنود جديدة في السجلات.
- في حالة وجود خطأ حسابي في أحد سجلات النفقات، يجب تصحيح مجموع القائمة دون إضافة قيد جديد في عمود القيمة لأن القيمة الشهرية ستصبح غير صحيحة حينئذٍ.
- تحدث بعض أخطاء القيد عند وضع الرقم الصحيح في العمود غير الصحيح، ويتم تصحيح مثل هذه الأخطاء شأنها شأن جميع أخطاء القيد.



- ما هي الدفعة النقدية المقدمة؟ الدفعة النقدية المقدمة هي النقود التي تعطى لشخص ما من صندوق النقدية للخروج وشراء شيء ما، أو استخدام النقود لغرض ما يحظى بالموافقة (مثل أجره التاكسي).
- من الشخص الذي يمكنه أخذ دفعة نقدية مقدمة؟ يحق لأي شخص تفوضه المنظمة أن يأخذ دفعة نقدية مقدمة.
- ما هي الأغراض التي تمنح من أجلها دفعة نقدية مقدمة؟ تمنح الدفعة النقدية المقدمة بغرض دفع ثمن أو شراء أي شيء توافقت عليه المنظمة مقدماً عندما يكون الاستلام غير متوفر على الفور.
- ما الذي يلزم قبل تقديم دفعة نقدية مقدمة؟ الحصول على «طلب شراء» معتمد.
- متى يجب تقديم دفعة نقدية مقدمة؟ يمكن في أي وقت من الأوقات أخذ دفعة نقدية مقدمة من صندوق النقد لشراء مشتريات أو دفع ثمن مواد عندما يكون الاستلام غير متوفر على الفور باعتبار أن الشراء أو الدفع سيتم مستقبلاً.
- ما سبب أهمية الدفعة النقدية المقدمة؟ شكل الدفعة النقدية المقدمة ضروري لأن النقود قد خرجت من الصندوق ولم يتم الشراء بعد، الدفعة النقدية المقدمة هي استلام نقود من الخزينة لشراء مشتريات في المستقبل، ضرورة وجود سجل خطي للمعاملات النقدية، عند تسليم أو إعطاء نقود إلى أي شخص، يجب الحصول على إيصال.
- متى لا يكون من الضروري تقديم دفعة نقدية مقدمة؟ عندما يكون الاستلام متوفراً على الفور من الشخص الذي يتسلم النقود.

قامت جمعية الفل بإصلاح سطح الجمعية ودفعت للنجار في وقتها، إذ أمكنها أن تدفع له نظير خدمته التي قدمها من الخزينة مباشرةً لأنه إستطاع أن يقدم إلى الجمعية إيصلاً على الفور نظير النقود التي تخرج من الخزينة.

ومع ذلك، إذا أخذ أحد أعضاء المنظمة النقود ليدفع للنجار، يجب أن يحصل هذا العضو على دفعة نقدية مقدمة لأنه لا يستطيع أن يقدم إيصلاً على الفور نظير النقود التي أخذها لدفع ثمن الشيء أو شرائه مستقبلاً. هذا المثال يعكس الواقع في الكثير من المنظمات غير الربحية والتي تعتمد على الثقة وليس على أسس سليمة.

- يوجد نوعان أساسيان من الأخطاء، فما هما؟ الأخطاء الحسائية وأخطاء القيد.
- كيف يتم تصحيح الأخطاء الحسائية؟ دائماً ما تجرى عمليات التصحيح في بند جديد في الدفتر أو السجل، ويجب عدم شطب أو محو الأخطاء، وإذا كان الرصيد أقل مما ينبغي أن يكون، يقيد الفارق في عمود «الوارد» ويضاف إلى الرصيد السابق، وإذا كان الرصيد أكبر مما ينبغي أن يكون، يقيد الفارق في عمود «الصادر» وي طرح من الرصيد السابق.
- كيف يتم تصحيح أخطاء القيد؟ يتم تصحيح أخطاء القيد في بند جديد ويوضع الرقم الخاطئ في العمود المقابل (إذا كان من الأصل في عمود «الوارد»، يوضع في عمود «الصادر»، وإذا كان من الأصل في عمود «الصادر»، يوضع في عمود «الوارد»). يتم حساب الرصيد الجديد ثم قيد القيمة الصحيحة في بند جديد.



5.8.2 سجل مراقبة النقدية

- يجب حساب النقد على أساس يومي لضمان دقة دفتر النقدية.
- يجب استخدام سجل مراقبة النقد كل يوم لمقارنة المبلغ المالي الموجود في الخزينة مع ذلك المقيد في دفتر النقدية.
- إذا انتقلت المسؤولية عن الخزينة من شخص إلى آخر، يجب التأكد من اتفاق الشخصين على أن المبلغ النقدي الموجود في الخزينة مطابق لذلك المقيد في دفتر النقدية.
- يشير العمود بعنوان «الفارق» إلى الفارق بين المبلغ المحسوب فعلياً والرصيد في دفتر النقدية في نفس اليوم، وهذه ليست مقارنة بين نقد اليوم ونقد الأمس.
- يجب حساب النقدية في الخزينة كل يوم ومقارنته بالمبلغ المقيد في رصيد دفتر النقدية. يقيد في سجل مراقبة النقدية: تاريخ مراجعة النقدية والرصيد في دفتر النقدية، المبلغ النقدي، الرصيد في دفتر النقدية، الفارق بين النقد ودفتر النقدية، إن وجد، وتوقيع الشخص الذي أجرى المراجعة.



- لماذا يجب أن يكون النقد المتوفر في الخزينة معادلاً للرصيد المقيد في دفتر النقدية؟ يجب في جميع الأوقات قيد النقد الذي يخرج من الخزينة أو يورد إليها في دفتر النقدية.
- لماذا يجب مراقبة النقد كل يوم؟ لأن الأخطاء قد تحدث في أي وقت من الأوقات.
- لماذا يجب مراقبة النقد حتى في الأيام التي لا يستخدم فيها النقد؟ لأن السرقة قد تحدث في أي وقت من الأوقات.
- ما سبب الحاجة إلى مراقبة النقد لقيد جميع هذه العناصر؟ قيد النقد والرصيد النقدي والتوقيع في السجل يعطي الانطباع بوجود انضباط مالي ويظهر بان هنالك مساءلة، الأمر الذي يقلل من الأخطاء ويحد من السرقة.



- في حالة وجود اختلاف بين النقد ودفتر النقدية، يجب اكتشاف السبب وراء هذا الاختلاف.
- الاختلاف البسيط لا يعني بالضرورة أن الخطأ طفيف، فقد يكون الاختلاف البسيط ناتجاً عن عدة أخطاء كبيرة.
- عند مواجهة مشكلة لأول مرة: تأكد أن الرصيد الافتتاحي صحيح، وتأكد من صحة العمليات الحسابية في دفتر النقدية.
- لا يمكنك محو أي قيد في أي سجل.
- في حالة اكتشاف خطأ، يجب تصحيحه في بند منفصل في السجل.
- إذا كان حساب الرصيد غير صحيح، وكان:
- الإجمالي أقل مما ينبغي أن يكون عليه، يجب الإضافة إلى الرصيد، ويجب تصحيح الخطأ عن طريق قيد الفارق في عمود «الوارد» وحساب الرصيد الجديد.
- الإجمالي أكبر مما ينبغي أن يكون عليه، يجب الطرح من الرصيد، ويجب تصحيح الخطأ عن طريق قيد الفارق في عمود «الصادر» وحساب الرصيد الجديد.
- لاكتشاف الأخطاء لدينا، يجب تسوية النقد الفعلي مع دفتر النقدية.



- ما هي التسوية؟ التسوية هي كلمة مقابلة لكلمة مقارنة بين شيئين، وهي بيان الاختلافات (إن وجدت) واكتشاف أسباب المشاكل وتصحيحها.
- ما هي التسوية النقدية؟ التسوية النقدية هي مقارنة الإجمالي المقيد في دفتر النقدية والنقدية الفعلي والمقبوضات المستلمة، وفي حالة اكتشاف اختلاف بين النقدية ودفتر النقدية، يجب حينئذٍ مراجعة العمليات الحسابية مرةً أخرى.
- من المسؤول عن إجراء التسوية؟ يجب أن يكون الشخص الذي يجري التسوية شخصاً آخر خلاف الشخص الذي يتعامل مع النقدية. لماذا؟ لأن هذا يقلل فرص الخطأ أو السرقة.
- متى يجب إجراء تسوية النقدية؟ عند نهاية كل شهر أو قبل نهاية الشهر إذا لوحظ وجود اختلاف في سجل مراقبة النقد.

5.8.3 الاسباب المحتملة وراء عدم تطابق النقدية ودفتر النقدية

العدد	السبب	الحل
1	وجود عمليات حسابية خاطئة في دفتر النقدية (مثل حساب الرصيد بطريقة غير صحيحة)	إعادة حساب الرصيد
2	عدم قيد مقبوضات أو قيدها بطريقة غير صحيحة	مقارنة المقبوضات بالقيود في دفتر النقدية
3	خروج مبلغ من النقدية على سبيل الخطأ إلى مورد أو شخص يستلم دفعة نقدية مقدمة	من الصعب تصحيح مثل هذا الخطأ بعد ارتكابه، ولذلك يجب تفادي حدوثه عن طريق عد النقود بعناية، وعدها مرتين قبل إعطائها إلى أي شخص. يجب عدم الانشغال بأي شيء آخر أثناء عد النقود. إذا لم يتم إيجاد النقود وإعادتها، يجب قيدها في دفتر النقدية.
4	توريد مبلغ إلى النقدية على سبيل الخطأ (مثل النقود الثرية من دفعة نقدية مقدمة)	
5	أن تكون النقود قد سرقت	من الصعب تصحيح مثل هذا الخطأ بعد ارتكابه، ولذلك يتعين تفادي حدوثه عن طريق مراقبة النقد على أساس يومي وعن طريق عد النقود بعناية. إذا لم يتم إيجاد النقود وإعادتها، يجب قيدها في دفتر النقدية.



5.9 التسوية المصرفية

5.9.1 تعريف التسوية المصرفية

- دفتر الحساب المصرفي: هو سجل تقييد به المبالغ المالية التي تودع وتسحب من الحساب المصرفي.
- كشف الحساب المصرفي: هو سجل البنك الذي تقييد به نفس المعاملات، وإذا كان السجلان مقيد بهما نفس المبالغ المالية، يكون السجلان متطابقان، لكنهما لا يكونان متطابقين في أغلب الأحوال.
- تقارن عملية التسوية المصرفية بين دفتر الحساب المصرفي الخاص بك وكشف الحساب المصرفي الذي يصدره البنك الذي تتعامل معه كل شهر، الغرض من عملية المقارنة هذه هو اكتشاف وتببع الاختلافات بين دفتر الحساب المصرفي وكشف الحساب المصرفي.
- يوجد ثلاثة أسباب رئيسية وراء وجود اختلافات بين دفتر الحساب المصرفي وكشف الحساب المصرفي:
 - (أ) عدم وجود معاملة في دفتر الحساب المصرفي.
 - (ب) عدم وجود معاملة في كشف الحساب المصرفي.
 - (ج) قيد مبلغ على نحو خاطئ.
- تجرى التسوية المصرفية على أساس شهري.
- يجب تجنب إجراء عمليات مختصرة سريعة ويجب اتباع التعليمات الواردة في هذا الخصوص مع الحفاظ على الانتظام والحرص.
- يجب البحث عن نفس القيود في كل من دفتر الحساب المصرفي وكشف الحساب المصرفي. إذا كانت القيود متطابقة، توضع علامة أمام القيد في دفتر الحساب المصرفي وأمام القيد في كشف الحساب المصرفي.
- تحقق التسوية المصرفية ثلاثة أشياء:
 - اكتشاف وتصحيح القيود التي قيدت بشكل خاطئ.
 - اكتشاف المعاملات المفقودة في دفتر الحساب المصرفي وإضافتها.
 - اكتشاف المعاملات المفقودة في كشف الحساب المصرفي وإضافتها إلى نموذج التسوية المصرفية.
- لا يمكن إضافة أو طرح قيود من كشف الحساب المصرفي حيث أن كشف الحساب المصرفي هو سجل البنك وليس السجل الخاص، وبالتالي يتم استخدام نموذج تسوية مصرفية في تببع أي معاملات مفقودة أو أخطاء يكون البنك قد ارتكبها.

5.9.2 خطوات إجراء التسوية المصرفية

- الخطوة (1): مقارنة كشف الحساب المصرفي بدفتر الحساب المصرفي ووضع علامة أمام القيود المتطابقة في الكشف والحساب.
- الخطوة (2): تحديد القيود المفقودة أو غير الصحيحة في دفتر الحساب المصرفي (هذه هي القيود التي ليس أمامها علامة في كشف الحساب المصرفي).
- الخطوة (3): تصحيح القيود المفقودة أو غير الصحيحة في دفتر الحساب المصرفي.
- الخطوة (4): إعادة حساب الأرصدة المقيدة في دفتر الحساب المصرفي.
- الخطوة (5): تحديد القيود المفقودة أو غير الصحيحة في كشف الحساب المصرفي (هذه هي القيود التي ليس أمامها علامة في دفتر الحساب المصرفي).
- الخطوة (6): تعبئة نموذج التسوية المصرفية.

5.9.3 أنواع الاخطاء

- الأخطاء الحسابية في عمود الرصيد: يتم تصحيح هذه الأخطاء عن طريق أخذ الفارق وإضافته إلى الأعمدة أو طرحه منها بناءً على ما إذا كان المبلغ صغيراً جداً أو كبيراً جداً.
- أخطاء القيد: تحدث عن طريق كتابة رقم غير صحيح، ولتصحيح مثل هذه الأخطاء، يتم عكس المعاملة في مرحلة ثم إعادة قيدها مرةً أخرى ولكن بشكل صحيح في المرحلة التالية.
- إجراء عمليات التصحيح: يجب عدم شطب أي شيء، ويجب عدم حذف أي شيء، ويجب عدم إدخال قيود بين القيود الموجودة، ويجب إجراء عمليات التصحيح وتسجيل القيود الجديدة بعد آخر قيد.

5.9.4 عدم تطابق كشوف الحساب المصرفي ودفاتر الحساب المصرفي

فهم نموذج التسوية المصرفية

- يجب أن يكون الرصيد المقيّد في كشف الحساب المصرفي معادلاً لذلك المقيّد في دفتر الحساب المصرفي ما دامت جميع الأخطاء والمعاملات المفقودة قد اكتشفت.
- يجب خصم جميع الشيكات غير المبينة في كشف الحساب المصرفي من رصيد الإقفال في كشف الحساب المصرفي لأنها قد خصمت في دفتر الحساب المصرفي ولم تخصم من كشف الحساب المصرفي.
- يجب إضافة الإيداعات غير المبينة في كشف الحساب المصرفي لأنها قد أضيفت إلى دفتر الحساب المصرفي وليس إلى كشف الحساب المصرفي.

عند اكتشاف اختلافات بين كشف الحساب المصرفي ودفتر الحساب المصرفي

- إذا كانت هناك مشكلة في كشف الحساب المصرفي، يتم تصحيح المشكلة في نموذج التسوية المصرفية.
- إذا كانت هناك مشكلة في دفتر الحساب المصرفي، يتم تصحيح المشكلة في دفتر الحساب المصرفي.

يوجد ستة أسباب وراء عدم تطابق كشف الحساب المصرفي ودفتر الحساب المصرفي

- وجود رسوم مصرفية في كشف الحساب المصرفي وعدم وجودها في دفتر الحساب المصرفي
- إذا كانت الرسوم المصرفية صحيحة، يضاف القيد في دفتر الحساب المصرفي. وفي حالة عدم التأكد من صحة الرسوم المصرفية، يتم التوجه إلى البنك للاستعلام.
- إذا كانت الرسوم المصرفية غير صحيحة، لا تقيد في دفتر الحساب المصرفي الخاص وتضاف في صحيفة التسوية المصرفية ضمن «الإيداعات غير المبينة في كشف الحساب المصرفي».
- يجب التوجه إلى البنك لعكس الرسوم، وإذا لم يتم عكسها خلال الشهر التالي، يتم التوجه إلى البنك وتذكير الموظفين.
- إلى أن يتم عكس الرسوم، يجب قيد تلك الرسوم ضمن «الإيداعات غير المبينة في كشف الحساب المصرفي» في نموذج التسوية المصرفية كل شهر إلى أن يقوم البنك بعكسها.
- عند قيام البنك بعكس الرسوم، لا يجب قيدها حينئذٍ ضمن نموذج التسوية المصرفية الخاص، وسوف تضبط تسويتك.

السبب الاول

<p>وجود شيك في كشف الحساب المصرفي وعدم وجوده في دفتر الحساب المصرفي</p> <ul style="list-style-type: none"> • فحص دفتر الشيكات لمعرفة ما إذا كان هناك شيك مفقود من عدمه، وفحص سجل الشيكات الخاص أيضاً، وفحص المقبوضات لمعرفة ما إذا كنت قد نسيت قيد الشيك في دفتر الشيكات. في حال إيجاد إيصال مع عدم وجود دليل على أن الشيك قد حرر، يضاف إلى دفتر الشيكات الخاص، وفي حال عدم التأكد، يتم التوجه إلى البنك وطلب صورة عن الشيك. • في حال عدم إيجاد إيصال ولا تعتقد أنك قد حررت شيكاً، يتم التوجه إلى البنك وطلب صورة عن الشيك. • إذا كان الشيك لا يخصك، اطلب من البنك أن يعكس الرسوم وأن يقيد الشيك في نموذج التسوية المصرفية ضمن «الإيداعات غير المبينة في كشف الحساب المصرفي» حيث يعتبر «إيداع غير مبين» لأن البنك قد خصم هذا المبلغ عن طريق الخطأ وسوف يقوم البنك بعكس الرسوم، عملية العكس هذه تعني قيام البنك إما بإجراء إيداع أو بإعادة المبلغ المالي الذي سحب عن طريق الخطأ. • إذا اتضح أن الشيك يخصك (أي أن التواريخ مطابقة لتواريخ المفوضين بالتوقيع)، يقيد الشيك في دفتر الحساب المصرفي، واطلب في نفس الوقت من ماسك الحسابات ومن الشخص أو الأشخاص الذين وقعوا على الشيك اكتشاف سبب عدم قيد الشيك في دفتر الحساب المصرفي وإيجاد الإيصال الذي أرفقته في الملف الخاص بك. 	<p>السبب الثاني</p>
<p>وجود شيك في دفتر الحساب المصرفي وعدم وجوده في كشف الحساب المصرفي</p> <ul style="list-style-type: none"> • يحتمل أن البائع لم يقدم الشيك إلى البنك في الموعد المحدد حتى يدرج في كشف الحساب المصرفي. يجب قيد الشيك في نموذج التسوية المصرفية ضمن «الشيكات غير المبينة في كشف الحساب المصرفي». 	<p>السبب الثالث</p>
<p>وجود دخل في كشف الحساب المصرفي وعدم وجوده في دفتر الحساب المصرفي</p> <p>البنوك غالباً لا تصدر إيصالات عند استلام دخل، ويحتمل ألا تكون المنظمة على علم بأمر الدخل إلى أن تحصل على كشف الحساب المصرفي.</p> <ul style="list-style-type: none"> • إذا اتضح أن الدخل وارد من مصدر متوقع (كأن يكون وارد من جهة مانحة)، قم بقيد الدخل في دفتر الحساب المصرفي. • إذا كانت المسألة خطأ، قم بتنبيه البنك وقيد المبلغ في نموذج التسوية المصرفية ضمن «الشيكات غير المبينة في كشف الحساب المصرفي». من الناحية الفنية، المفترض ألا يكون هناك شيك غير مقيد، ولكن سيتم عكسه في كشف الحساب المصرفي حيث يجب خصم المبلغ من رصيد الإقفال المصرفي. لا تحتفظ بالمبلغ المالي، فأغلب الاحتمال هو أن البنك سيكتشف الخطأ في نهاية الأمر وسيقوم حينئذ بعكس الإيداع دون إخطار، وقد تجد حسابك خالياً من النقود حينئذ. 	<p>السبب الرابع</p>
<p>وجود دخل في دفتر الحساب المصرفي وعدم وجوده في كشف الحساب المصرفي</p> <ul style="list-style-type: none"> • يجب قيد هذا الدخل في نموذج التسوية المصرفية ضمن «الإيداعات غير المبينة في كشف الحساب المصرفي». 	<p>السبب الخامس</p>

وجود قيد في دفتر الحساب المصرفي وكشف الحساب المصرفي مع وجود اختلاف بين المبالغ المالية تخيل أن كشف الحساب المصرفي يظهر وجود مبلغ بقيمة (8467) لصالح فندق، ويظهر دفتر الحساب المصرفي نفس القيد بقيمة (8476)، فماذا تفعل؟

- قم بفحص الإيصال والشيك الأصليين، الاحتمال الأرجح هو أن الإيصال الأصلي يظهر المبلغ الصحيح.
- إذا كان المبلغ في الإيصال والشيك الأصليين مطابقين للمبلغ في كشف الحساب المصرفي، يتم تصحيح المبلغ في دفتر الحساب المصرفي بعد آخر قيد.
- إذا كان المبلغ المقيّد في الإيصال الأصلي مطابق لذلك المبلغ المقيّد في دفتر الحساب المصرفي، توجه إلى البنك واحصل على نسخة عن الشيك.

• إذا كان المبلغ المقيّد في الشيك هو نفس المبلغ المقيّد في الإيصال لكنه مختلف عن ذلك المقيّد في كشف الحساب المصرفي، قدم كشف الحساب المصرفي إلى البنك واطلب من البنك تعديل الخطأ.

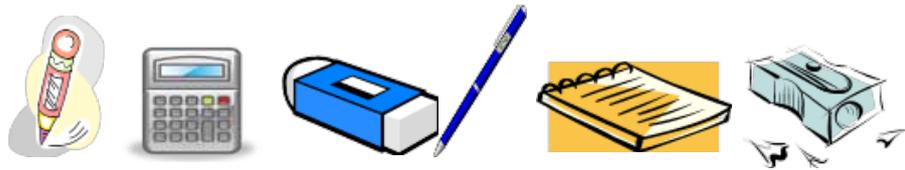
1- إذا كان المبلغ المقيّد في كشف الحساب المصرفي أقل من ذلك المقيّد في دفتر الحساب المصرفي، قم بقيد الفارق على أنه شيك غير مبيّن في كشف الحساب المصرفي. في مثال الفندق، قمنا بقيد 9 دنانير على أنها شيك غير مبيّن، ثم يتم طرح هذا المبلغ من الرصيد المصرفي. من الناحية الفنية، يجب ألا يكون هناك شيك غير مقيّد، ولكن البنك سيقوم بخصم هذا المبلغ عند إجراء التصحيح ثم يقوم بمطابقته مع المبلغ المقيّد في دفتر الحساب المصرفي.

2- إذا كان المبلغ المقيّد في كشف الحساب المصرفي أكبر من ذلك المقيّد في دفتر الحساب المصرفي، قم بقيد الفارق على أنه إيداع غير مبيّن في كشف الحساب المصرفي، وبتعبير إيداع غير مبيّن لأن البنك سيقوم بإيداع هذا المبلغ عند إجراء التصحيح.

3- تأكد في الشهر التالي من أن خطأ البنك قد تم عكسه، إذا لم يتم عكسه يجب أن تقيده مرة ثانية في نموذج التسوية المصرفية في نفس المكان، استمر في عمل ذلك حتى يتم عكسه.

• إذا كان المبلغ المقيّد في الشيك مختلف عن الإيصال لكنه هو نفس المبلغ المقيّد في كشف الحساب المصرفي، يحتمل أن تكون قد سجلت المبلغ في الشيك بطريقة غير صحيحة.

- 1) قم بتغيير المبلغ في دفتر الحساب المصرفي (بحيث يطابق الشيك).
- 2) توجه إلى المورد ومعك نسخة عن الشيك والإيصال الأصلي وقم بتصحيح الاختلاف (إما بأن تدفع أو بأن ترد الفارق إلى المورد).



نموذج رقم (5.11) - التسوية المصرفية

المبلغ

رصيد البنك طبقاً لكشف الحساب الوارد من البنك + إيداعات لم تثبت في كشف الحساب
شيكات مودعة في البنك ولم تحصل
تقديبة
شيكات واردة
مصاريف لم تقيد
.....
الإجمالي
(-) مبالغ مسحوبة ولم تثبت في كشف الحساب
شيكات مسحوبة ولم تقدم للصرف
فوائد مدينة ولم تقيد
.....
الرصيد المطابق لحساب البنك في الدفاتر

إحتاجت جمعية الورد الى ساعة واحدة فقط مع المدقق الخارجي لتحضير التسوية البنكية بعد التعرف على كيفية إعدادها، بينما كانت تحتاج في السابق الى خمس ساعات في نهاية كل عام لتحضيرها.



5.10 إعداد التقارير المالية

- التقارير المالية: هي إحدى أدوات الإدارة، فهي تساعد على ضمان المساءلة والشفافية والوضوح، ويجب إعدادها شهرياً.
- تقديم التقارير في الموعد المناسب هي مسألة على درجة كبيرة من الأهمية إذ أن التأخر في تقديم التقارير يظهر وجود قصور في الرقابة المالية الأمر الذي يؤدي إلى قلة الثقة في قدرة المنظمة.

- ملاحظة: تم حفظ تقرير المصروفات الشهرية والتوقعات الشهرية للمنح في ملحق على جدول (Excel)، انقر هنا إذا وجدت خطأً في أحد التقارير المالية، فلا تخفيه أبداً، قم على الفور بتصحيح الخطأ وإرسال التقرير المصحح إلى جميع الأشخاص الذين يتسلمونه في المعتاد.
- تشمل الحسابات لديك على جميع المعلومات اللازمة لإعداد تقرير مالي.
- حافظ دائماً على مراجعة الأرقام مرتين قبل إرسال التقرير إلى أي شخص.
- استغل تقريرك في إظهار طريقة استخدامك للأموال، هل أنت تستخدم الأموال بحكمة بحيث يتوفر لديك ما يكفي لإنجاز جميع الأنشطة المخطط لها؟
- كن دائماً صريحاً ومتعاوناً وصادقاً بشأن المشاكل التي تواجهها حتى إذا كنت لا تعلم كيفية حلها. أية جهة مانحة جيدة ستساعدك.



• لماذا تكتب المنظمة تقارير مالية؟

- التقارير المالية هي إحدى أدوات الإدارة حيث أنها تساعد المنظمة على معرفة: مقدار المبالغ المالية في الصندوق، مقدار المبالغ المالية التي تحتاج إليها لإنجاز الأنشطة الحالية، مقدار المبالغ المالية الإضافية التي يمكن أن تتوقعها، مقدار المبالغ المالية التي أنفقتها وفي أي غرض أنفقتها، مقدار المبالغ المالية الإضافية التي يمكن أن تنفقها وفي أي غرض ستنفقها.
- التقارير المالية هي إحدى أدوات الرقابة بالنسبة للقيادة والجهات المانحة، وعبر تقديم التقارير المالية، يمكن للقيادة والجهات المانحة تقييم ما إذا كانت الإدارة تستخدم الأموال وفقاً للخطة والعقود المتفق عليها.
- عبر تقديم التقارير المالية في الموعد المناسب، تكون المنظمة قادرة على إظهار الشفافية والمساءلة، الأمر الذي يساعد على ضمان أن الأموال تستخدم في الأغراض المخصصة لها.
- كم يبلغ عدد مرات تقديم التقارير المالية؟ يجب إعداد التقارير المالية الأساسية على أساس شهري، وبكلمة «الأساسية» نقصد بيان حول النقدية في الصندوق، وفي البنوك، وفي الدفعات النقدية المقدمة، وتقرير الموازنة الذي يقارن الموازنة بالمبالغ المالية المنفقة حتى تاريخه.

يمكن للمنظمة عمل جدول بتواريخ التقارير المالية التي يجب توفيرها للجهة المانحة كالجدول التالي:

التاريخ:-----	طلب الدفعات النقدية المقدمة
التاريخ:-----	التقرير المالي
التاريخ:-----	كشف حساب البنك
التاريخ:-----	التسوية البنكية
التاريخ:-----	المعززات
التاريخ:-----	الموازنة
التاريخ:-----	تعديل الموازنة

- هل من الضروري إعداد التقارير المالية كل شهر؟ نعم، إنها مسألة على قدر كبير من الأهمية حيث أنه عبر إعداد التقرير الشهري تضمن المنظمة تعقب أموالها، حيث أن هذا يقلل من فرص إساءة الاستخدام أو السرقة، وتضمن أن لديها مبالغ مالية تكفي لتحقيق ما ترغب في تحقيقه، وتضمن أنها تنفق أموالها وفقاً للعقود المتفق عليها.
- ماذا يحدث إذا فرضت علينا عقود المنح أن نقدم تقارير كل شهرين أو كل ثلاثة أشهر؟ لماذا يجب علينا فعل ذلك غالباً؟ إعداد التقارير المالية يتم لأجل المنظمة في المقام الأول حيث أنك بحاجة إلى معرفة وضع طريقة استخدامك لأموالك حتى تتمكن من إدارتها بنفسك. والجهة المانحة تحاول فقط مراقبة استخدام الأموال، فإذا ارتكبت خطأً في طريقة استخدامك للأموال فلن تحقق أهدافك ومن المحتمل أن تفقد فرص التمويل مستقبلاً، وقد تخسر كجهة المانحة لكنها ستجد غيرك.
- ماذا يحدث إذا تأخرنا في تقديم التقارير؟ لن ترضى الجهات المانحة عن هذا التأخير خصوصاً التأخر في تقديم التقارير المالية. وقد تنجز عملاً رائعاً ضمن المجموعات التي تعمل معها، لكن إذا تأخرت في تقديم التقارير، ستعتقد الجهات المانحة أنك شخص غير مسؤول أو غير جدير بالاعتماد عليه، وهذا سيظهر للجهات المانحة التي تتعامل معك وللجنة التنفيذية التي تعمل معها ولأعضاء الذين تعمل معهم وللعاملين في المنظمة أنك لا تحتفظ بسجلات حديثة، وهذا يعني أنك لا تسجل المعاملات الخاصة باستخدام أموالك بالطريقة الصحيحة ومن المحتمل أن يؤثر هذا سلباً على فرصك في الحصول على تمويل مستقبلي. التزم بتقديم التقارير في الموعد المحدد.
- ماذا يحدث إذا تجاوزت الحد المخصص للإنفاق؟ يجب ألا تتجاوز الحد المخصص للإنفاق في بنود الموازنة دون إبلاغ الجهة المانحة والحصول على موافقة خطية في شكل مقبول قبل تجاوز حد الإنفاق، ومع ذلك إذا ارتكبت خطأً يجب أن تبلغ عنه. من المحتمل أن يؤدي عدم الإبلاغ الفوري عن الخطأ إلى عواقب وخيمة قد تصل إلى إنهاء إحدى الاتفاقيات.
- ماذا يحدث إذا قدمت تقارير غير صحيحة؟ تقع الأخطاء أحياناً. إذا لاحظت وجود خطأ في أحد التقارير، عليك إبلاغ الجهات المانحة على الفور، التقارير غير الصحيحة هي انعكاس لقدرتك ومن المحتمل أن يكون للتقارير السيئة وغير الصحيحة تأثير سلبي على التمويل المستقبلي.



5.11 عقود الجهات المانحة وتعدد الجهات المانحة

5.11.1 القواعد الأساسية التي تنص عليها معظم الاتفاقيات

- مدة سريان الاتفاقية
- مقدار الأموال التي ستصرف، وإذا لم يكن من المقرر صرف جميع الأموال في بداية الاتفاقية، فالمعتاد هو أن تنص الاتفاقية على: مقدار الأموال التي ستصرف في كل مرة، عدد مرات منح دفعات جديدة، أنواع التقارير أو المستندات التي يجب تقديمها للحصول على دفعات جديدة، المستندات التي يتعين تقديمها بمجرد إيداع الأموال في الحساب المصرفي.



• كيف يسمح بإنفاق الأموال؟

- سوف تعلم عن طريق مرونة مستوى بنود الموازنة: مقدار المبالغ المالية التي يمكنك نقلها من أحد بنود الموازنة إلى بند آخر، إن كان النقل جائزاً، وإذا ما كنت بحاجة إلى موافقة خطية مسبقة من الجهة المانحة قبل نقل أموال من أحد بنود الموازنة إلى بند آخر.
- هل تحتاج إلى قوائم أسعار قبل عمل مشتريات؟
- هل يوجد أشياء لا يسمح لك باستخدام الأموال لأجلها؟
- هل يوجد أشياء لا يسمح لك بشرائها؟
- هل يوجد مبالغ مالية لا يمكن إنفاقها دون الحصول على موافقة مسبقة من الجهة المانحة؟
- ما هي شروط استخدام مخصصات الطوارئ إذا كانت قد منحت؟
- المتطلبات المحاسبية
- المستندات اللازمة لعمل المشتريات.
- الدفاتر والسجلات.
- تفاصيل الحساب المصرفي.
- تدقيق الحسابات.
- متطلبات إعداد التقارير
- عدد التقارير المطلوبة (شهري أو ربعي).
- أنواع التقارير (عادةً ما تكون تقارير تفصيلية ومالية).
- تنسيق التقارير (ماذا تحتاج أن يضاف إليها).

5.11.2 نقاط أساسية

- تحتاج كل جهة مانحة جديدة إلى مجموعة جديدة من الدفاتر والسجلات ودفتر نقدية ودفتر حساب مصرفي وسجلات للدخل والنفقات ودفاتر للإيصالات.
- تحتاج كل جهة مانحة جديدة إلى تقرير موازنة خاص بها.
- تحتاج المنظمة فقط إلى إعداد ميزان مراجعة واحد حتى لو كان لديها العديد من الجهات المانحة والحسابات المصرفية.
- يحتاج الحسابان المصرفيان إلى إجراء تسويتين مصرفيتين.
- يحتاج دفتر النقدية إلى إجراء تسويتين نقديتين.
- يوصى بتخصيص قاصة منفصلة لكل جهة مانحة.

إختبر إستيعابك: (الإجابات متوفرة في الأسفل)

1. عدد مبادئ الإدارة المالية وعرف كل منها؟
2. عدد ثلاثة نماذج ذكرت في هذا الدليل؟
3. ماذا تقارن في تسوية البنك؟
4. ماذا تقارن في التسوية النقدية؟
5. عندما تقوم بإجراء تسوية مصرفية، ماذا تفعل إذا ظهر الشيك في دفتر البنوك ولم يظهر في كشف حساب البنك؟
6. الادارة المالية هي أداة إدارة، فهي تساعد المنظمة في عدة أمور، عددها؟
7. ما هي المعلومات التي تجدها في عقود المانحين؟
8. هل الجمل التالية صحيحة أم خاطئة:
 أ- الشخص الذي يقوم باعداد طلب الشراء يستطيع الموافقة عليه أيضا.
 ب- مفاتيح الخزنة يجب أن تبقى في الخزنة.
 ت- الشفافية هي أحد مبادئ الإدارة المالية.
 ث- إذا كنت تؤمن لشخص، ليس عليه إعادة الوصل لك.
 ج- إذا تم سرقة المال من الخزنة ولم يعرف السارق، فإن دفتر النقدية والنقدية في الخزنة لن تتطابق أبدا.
 ح- يمكن شراء غرض لا يوجد أصلا في الموازنة إذا كان مهما.
 خ- يجب أن تعد النقدية يوميا.
 د- عقود المانحين معقدة فلا يجب عليك أن تفهم كل شيء فيها.
 ذ- كشف البنك دائما صحيح لأنه يأتي من البنك.
 ر- إذا كانت جمعيتك لا تسمح لأي أحد برؤية تقاريرك المالية فإن الجمعية ليست شفافة.
 ز- أمن مكان لحفظ النقدية هو في الخزنة.
 س- مثال على الشفافية هو دفتر النقدية الواضح والمفهوم

الاجوبة:

1. مؤشرات على الوضوح: سهولة العثور على المستندات والسجلات، سهولة قراءة المستندات، يتم ترتيب المستندات في ملفات بالشكل الصحيح وبالترتيب الصحيح، سهولة قراءة السياسات وفهمها. مؤشرات على الشفافية: يتم أداء كل شيء في العلن وبوضوح تام (الأمر غير خافية)، الأعمال والقرارات تكون جميعها مفهومة لدى إدارة منظمة المجتمع المدني ولأعضائها وللجهات المانحة، يستطيع كل شخص أن يفهم السبب في الطريقة التي تحدث بها الأمور، يتم الاحتفاظ بسجل مكتوب لتوثيق الأعمال والقرارات. وتكون عملية التوثيق بمستندات دقيقة وكاملة، يتم التوثيق بمستندات عندما يطلب ذلك. مؤشرات على المساءلة: أن تفعل ما تقول أنك تفعله (الحفاظ على وعودك)، إنفاق النقود على الأنشطة المتفق عليها، إنفاق النقود وفقاً للموازنة، اتباع الإجراءات المتفق عليها.
2. نموذج طلب عروض اسعار، نموذج تحليل ثلاثة عروض أسعار، نموذج ايصال داخلي.
3. دفتر البنوك مع الحساب البنكي.
4. دفتر النقدية مع النقدية في الخزنة.

5. يحتمل أن البائع لم يقدم الشيك إلى البنك في الموعد المحدد حتى يدرج في كشف الحساب المصرفي، يجب قيد الشيك في نموذج التسوية المصرفية ضمن «الشيكات غير المبينة في كشف الحساب المصرفي».
6. التقارير المالية هي إحدى أدوات الإدارة حيث أنها تساعد المنظمة على معرفة: مقدار المبالغ المالية في الصندوق، مقدار المبالغ المالية التي تحتاج إليها لإنجاز الأنشطة الحالية، مقدار المبالغ المالية الإضافية التي يمكن أن تتوقعها، مقدار المبالغ المالية التي أنفقتها وفي أي غرض أنفقتها، مقدار المبالغ المالية الإضافية التي يمكن أن تنفقها وفي أي غرض ستنفقها.
7. مدة الإتفاقية ، المبلغ الذي يجب أن يصرف ، المواد المسموحة والممنوعة، الأمور المحاسبية والتقارير.
8. الأجوبة:

- أ - خطأ
- ب - خطأ
- ت - صح
- ث - خطأ
- ج - خطأ
- ح - خطأ
- خ - صح
- د - خطأ
- ذ - خطأ
- ر - صح
- ز - خطأ
- س - خطأ

المصادر والمراجع

- ترجمت المادة من الكتاب التوجيهي لتدريب منظمات المجتمع المدني على الإدارة المالية . آب 2010. مشروع كاب .موزمبيق.
- أما جزء التوريدات فاعتمدت على دليل التوريدات .2008. مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

النماذج

نموذج رقم (5.1) طلب عروض اسعار

نموذج طلب عروض اسعار				
رقم الطلب.....				
تاريخ الطلب.....				
السادة.....				
العنوان.....				
نرجو تقديم عرضكم الشامل للاسعار والشروط للاصناف التالية:				
الكمية	الوحدة	مواصفات الصنف	رقم الصنف	التسلسل
يجب أن يتضمن عرضكم ما يلي: تاريخ التسليم، شروط الدفع، مدة صلاحية العرض، موقع التسليم، معلومات البنك، التأمين				
الموافقة.....			إعداد.....	

نموذج رقم (5.2) - تحليل ثلاثة عروض أسعار

تحليل ثلاثة عروض أسعار

اسم المنظمة:.....

التاريخ:.....

نورد فيما يلي تحليلاً لعروض الاسعار المقدمة إلينا بخصوص شراء.....(وصف المشتريات) من قبل

.....لمشروع..... بموجب طلب الشراء المرفق.

اسم المورد	السعر المقدم					
	الصف 1	الصف 2	الصف 3	الصف 4	الصف 5	الصف 6
المجموع						

قرار لجنة العطاءات

تقرر إحالة توريد المواد المطلوبة الى وذلك للأسباب التالية:

.....-1

.....-2

.....-3

التوقيع:.....

التوقيع:.....

التوقيع:.....

نموذج رقم (5.3) - إيصال داخلي

إيصال داخلي

التاريخ:

رقم الإيصال:

اسم العميل:

الموضوع: (كمثال استخدام سيارة أجرة من «اسم مكان المغادرة» الى « اسم مكان الوصول» لغاية حضور اجتماع «اسم المكان المقرر فيه الاجتماع» لمناقشة مشروع « اسم المشروع»

المبلغ:

التوقيع:

نموذج رقم (5.4) طلب شراء

طلب شراء

رقم أمر الشراء:		تاريخ أمر الشراء:					
اسم المنظمة:							
مكان التسليم:		تاريخ التسليم:					
شروط معينة:							
الرقم	رمز الصنف	اسم الصنف	وحدة الصنف	رقم الصنف عند المورد	الكمية المطلوبة	سعر الوحدة	اجمالي القيمة
اسم مقدم الطلب:		الموافقة:					

إيصال حوالة نقدية

اسم المرسل:
 اسم المرسل اليه:
 العنوان البريدي:
 الهاتف:
 الفاكس:
 رقم الوصل:
 تاريخ الوصل:
 سبب ارسال النقود:
 المبلغ:
 الضريبة أو الاقطاعات إن وجدت:
 المبلغ الصافي:
 رقم الحساب:
 اسم الحساب:
 هذا تأكيد على استلام المبلغ.
 توقيع المستلم: التاريخ:

نموذج رقم (5.6) - موازنة

اسم المنظمة / اسم المنحة/المشروع الموازنة ادرج التكاليف بالدينار الأردني فقط وليس بالدولار الأمريكي										
إيضاحات حول الموازنة الرجاء موافاتنا بوصف وشرح للحسابات	البند الرئيسية للموازنة	اجمالي المبلغ المطلوب من المانح	حصة التكلفة من إجمالي المبلغ	الإجمالي المطلوب للبرنامج	إجمالي عدد الاشهر	التكلفة الشهرية	عدد الوحدات لكل شهر	نوع الوحدة	التكلفة لكل وحدة	أعد في: (التاريخ)
أوضح إذا ما كانت إحدى الوظائف بنظام الدوام الكامل أم نصف الوقت. إن كانت أقل من الدوام الكامل فأوضح عدد الساعات التي يتم قضاؤها في العمل						1- الرواتب والأتعاب				
	أ-				أ-
	ب-				ب-
	ج-				ج-
					المجموع الفرعي:
						2- الإيجار والمرافق				
	إيجار المكتب				إيجار المكتب
						التجهيزات المكتبية (تدرج منفصلة)				
	الكهرباء									الكهرباء
	التدفئة				التدفئة
	الماء				الماء
					المجموع الفرعي:
						3- الاتصالات				
	البريد				البريد
	الهاتف				الهاتف
	الإنترنت				الإنترنت
										المجموع الفرعي:
						4- التجهيزات المكتبية				
	أ-				أ-
	ب-				ب-
	ج-				ج-
										المجموع الفرعي:

إيضاحات حول الموازنة الرجاء موافقتنا بوصف وشرح للحسابات	البنود الرئيسية للموازنة	اجمالي المبلغ المطلوب من المانح	حصة التكلفة من إجمالي المبلغ	الإجمالي المطلوب للبرنامج	إجمالي عدد الاشهر	التكلفة الشهرية	عدد الوحدات لكل شهر	نوع الوحدة	التكلفة لكل وحدة	أعد في: (التاريخ)
5- مصروفات السفر										
بالنسبة للسفريات، صنف التكاليف حسب الرحلة أو حسب اليوم.										
	الانتقال				الانتقال
	المنامة				المنامة
	بدل السفر				بدل السفر
المجموع الفرعي:										
6- الأجهزة والمعدات										
ادرج كافة الأجهزة والمعدات منفصلة										
	أ-				أ-
	ب-				ب-
	ج-				ج-
المجموع الفرعي:										
7- المصروفات التشغيلية للمشروع										
ادرج البنود أدناه واطرحها في ورقة منفصلة										
	أ-				أ-
	ب-				ب-
	ج-				ج-
المجموع الفرعي:										
اجمالي المبلغ										

نموذج رقم (5.7) - سجل الاصول

سجل الاصول						
البند	الوصف والصنع واللون	الرقم المتسلسل	تاريخ الشراء	تكلفة البند	الموقع	الجهة المانحة

نموذج رقم (5.8) سجل مطابقة النقدية

سجل مطابقة النقدية				
التاريخ	النقدية في الخزينة	الرصيد في دفتر النقدية	الفارق	التوقيع

نموذج رقم (5.9) سجل دفتر البنوك

سجل دفتر البنوك							
الشهر:.....							
التاريخ	رقم الشيك	من/الى	الوصف	مدين	دائن	الرصيد	المطابقة

نموذج التسوية المصرفية

المبلغ

رصيد البنك طبقاً لكشف الحساب الوارد من البنك + إيداعات لم تثبت في كشف الحساب
شيكات مودعة في البنك ولم تحصل
نقدية
شيكات واردة
مصاريف لم تقيد
.....
الإجمالي
(-) مبالغ مسحوبة ولم تثبت في كشف الحساب
شيكات مسحوبة ولم تقدم للصرف
فوائد مدينة ولم تقيد
.....
الرصيد المطابق لحساب البنك في الدفاتر