



الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمكة المكرمة  
تصريح ١٣٥

دليل إعداد

# الموازنة التقديرية

للجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمكة المكرمة

في خدمة الأيتام

25  
عاماً



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمكة المكرمة

تصريح رقم ١٢٩

## دليل إعداد الموازنة التقديرية لعام 2021م

تم اعتمادها من قبل:  
الإدارة المالية والمحاسبية بالمقر الرئيسي بالجمعية.

جميع المراسلات توجه إلى:  
جمعية كهاتين  
لرعاية الأيتام بمكة المكرمة  
المركز الرئيس: مكة المكرمة - حي النسيم  
5496660/012 - 5445278/012 تحويلة فاكس 118  
info@kahatain.org  
kahatain.org

مرجعية المستند عبر:  
تم الاعتماد في إعداد هذه الخطة على خطاب التكليف الصادر من رئيس مجلس إدارة الجمعية يمكنكم  
الاطلاع على التفاصيل عبر الضغط على الباركود المبين في الأسفل.



## محتويات الدليل

4	الفصل الأول: تحديث الدليل
7	الفصل الثاني: مقدمة عن الموازنة
10	الفصل الثالث: واجبات ومسؤوليات فريق الموازنة
14	الفصل الرابع: مبادئ وأسس الموازنة التقديرية
17	الفصل الخامس: رموز الموازنة التقديرية
19	الفصل السادس: إجراءات الموازنة التقديرية
25	الفصل السابع: التقرير النهائي للموازنة
28	الملحق: النماذج



# الفصل الأول تحديث الدليل



## المقدمة:

يعتبر هذا الدليل وثيقة عمل خاصة للجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمكة المكرمة وفروعها، والذي يشتمل على سياسات وإجراءات إعداد الموازنة التقديرية التي يجب على الإدارة المالية إتباعها، بهدف تحقيق الكفاءة في أداء الأعمال وإعدادها بالشكل المأمول ويحقق إنجاز العمل وفق ما خطط له. يعتبر هذا الدليل ملكاً للجمعية، ويتم استخدامه والاطلاع عليه داخلياً من قبل موظفي الجمعية المعنيين ولا يسمح بنسخه أو إعطائه لجهات خارجية إلا بعد موافقة صاحب الصلاحية على ذلك.

## أهداف الدليل:

يهدف الدليل إلى:

1. توثيق السياسات والإجراءات التي يتم إتباعها عند البدء في الموازنات التقديرية.
2. توفير إرشادات مرجعية يمكن لموظفي الإدارة المالية والإدارات المعنية بالموازنة الرجوع إليها لمعرفة آليه إعداد الموازنة والنماذج التي يتم استخدامها.
3. التعرف على المهام والمستويات التي تقع على كل من فريق عمل الموازنة سواء من قبل الإدارة المالية أو مدراء الإدارات.
4. استمرارية تطبيق محتوى الدليل وعدم تأثره عند تغيير كادر الموازنة أو تعيين موظفين جدد.
5. زيادة فعالية وكفاءة كادر الموازنة بالإدارة المالية ومساعدتهم في سرعة توفير البيانات والمعلومات المالية المطلوبة.
6. المساعدة بتزويد الإدارة العليا بالمعلومات الصحيحة عن المعلومات المالية الدورية لاتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.
7. تحديد الإجراءات الواجبة على مستخدمي الدليل تطبيقها وإتباعها عند اقتراح تحديث أو تغيير في سياسة أو إجراء أو نموذج ورد بالدليل.

## مسؤولية الدليل:

أولاً: من قبل الإدارة المالية:

1. الإشراف على توزيع كامل أو أجزاء من الدليل على مستخدميه ومتابعة مدى الالتزام بالعمل به والدقة في تطبيق محتوياته.
2. تلقي كافة الاستفسارات من مستخدمي الدليل حول محتوياته والرد عليها.
3. تنفيذ إجراءات تحديث محتويات الدليل وتوزيعها على مستخدميه.
4. التأكد من حفظ كشف يحتوي على أسماء مستخدمي الدليل الذين تم توزيع الدليل عليهم أو أجزاء منه وتحديثاته.
5. التأكيد على مستخدمي الدليل إن محتوياته سرية ويجب الاطلاع عليها فقط واستخدامها داخلياً من قبل الموظفين المعنيين ذوي العلاقة.

ثانياً: من قبل مستخدمي الدليل:

1. حفظ الدليل من فقدان أو سوء الاستخدام وعدم نسخه بدون موافقة خطية من مدير الإدارة المالية.
2. التوصية بتحديث محتويات الدليل كلما استدعى الأمر ذلك ورفع مقترحاتهم بهذا الخصوص إلى مدير الإدارة المالية، لدراستها وإبداء الرأي بشأنها ومن ثم رفعها إلى أصحاب الصلاحية المفوضين للموافقة والاعتماد لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
3. التأكد من التزام المرؤوسين التابعين ليتم تطبيق محتويات الدليل والعمل بمحتوياته.
4. عند انتهاء خدمة أي موظف بالجمعية يجب على رئيسه المباشر التأكد من استعادة نسخة الدليل أو أجزاءه التي في حوزته.

## تحديث الدليل:

1. في حال وجود إضافة أو تغيير في سياسة أو إجراء أو نموذج، تقوم الجهة الطالبة للتحديث بتعبئة نموذج تحديث الدليل المخصص لذلك وإرساله إلى الإدارة المالية.
2. تقدم طلبات تحديث الدليل (إضافة / حذف / تعديل) من قبل مستخدمي الدليل إلى الإدارة المالية حيث يتم دراسته للتأكد من مدى تأثير التحديث المقترح إجرأه على كفاءة وفعالية السياسة أو الإجراء أو النموذج المطبق ورفعها إلى صاحب الصلاحية لاعتماده.
3. بعد اعتماد التحديث من صاحبة الصلاحية، يقوم المسؤول عن التحديث بتعديل الصفحات أو الفقرات اللازمة.
4. يتم توزيع الدليل بعد تحديثه بتسليم الأجزاء المحدثة أو المستحدثة للإدارات والمراكز المعنية للعمل بها.

## تسجيل وحفظ نماذج التحديث:

1. يتم تسجيل بيانات التحديث في نموذج التحديث المخصص لمتابعة التحديثات التي تتم على الدليل.
2. يتم حفظ نموذج التحديث في ملف خاص طبقاً لتسلسلها التاريخي والرقمي.
3. يتم العمل بمحتويات هذا الدليل وتحديثاته من تاريخ اعتماده من صاحب الصلاحية أو من يفوضه بموجب قرار خطي ينص على ذلك.

## رموز الدليل:

فيما يلي شرح للآلية التي يتم استخدامها عند الإشارة للنموذج التابع للفصل:



والجدول التالي يوضح رموز الفصول المستخدمة في هذا الدليل:

الرمز	الفصل
د م ت - 01 - 00	الفصل الأول: تحديث الدليل
د م ت - 01 - 00	الفصل الثاني: مقدمة عن الموازنة
د م ت - 02 - 00	الفصل الثالث: واجبات ومستوليات فريق الموازنة
د م ت - 03 - 00	الفصل الرابع: مبادئ وأسس الموازنة التقديرية
د م ت - 04 - 00	الفصل الخامس: رموز الموازنة التقديرية
د م ت - 05 - 00	الفصل السادس: إجراءات الموازنة التقديرية
د م ت - 06 - 00	الفصل السابع: التقرير النهائي

## الفصل الثاني مقدمة عن الموازنة





## تعريف الموازنة:

تعرف الموازنة التقديرية بأنها خطة شاملة ومنسقة لكافة أنشطة المنشأة المختلفة معبراً عنها في شكل نقدي، يتم إعدادها واعتمادها مسبقاً ولفترة زمنية مستقبلية معينة (عام مالي)، حيث تعكس الإيرادات (أوجه التمويل) المتوقعة تحقيقها والمبالغ المتوقعة صرفها على بنود الإنفاق المختلفة بالجمعية خلال الفترة المعد عنها الموازنة.

تهدف الموازنة التقديرية إلى تحقيق الغايات التالية:

1. استخدام أصول الجمعية بكفاءة وربحية.
2. توجيه إدارة الجمعية على التوجه المستقبلي في تفكيرها، وتوقع ما قد يتم في المستقبل.
3. التعاون على خلق روح الفريق في العمل من خلال ما تتطلبه من تعاون فئات متعددة في إنجازها.
4. تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للجمعية.
5. التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة.
6. إعلام كل من في الجمعية بالمطلوب منه تحقيقه.
7. وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن المتوقع.

## أهداف الموازنة:

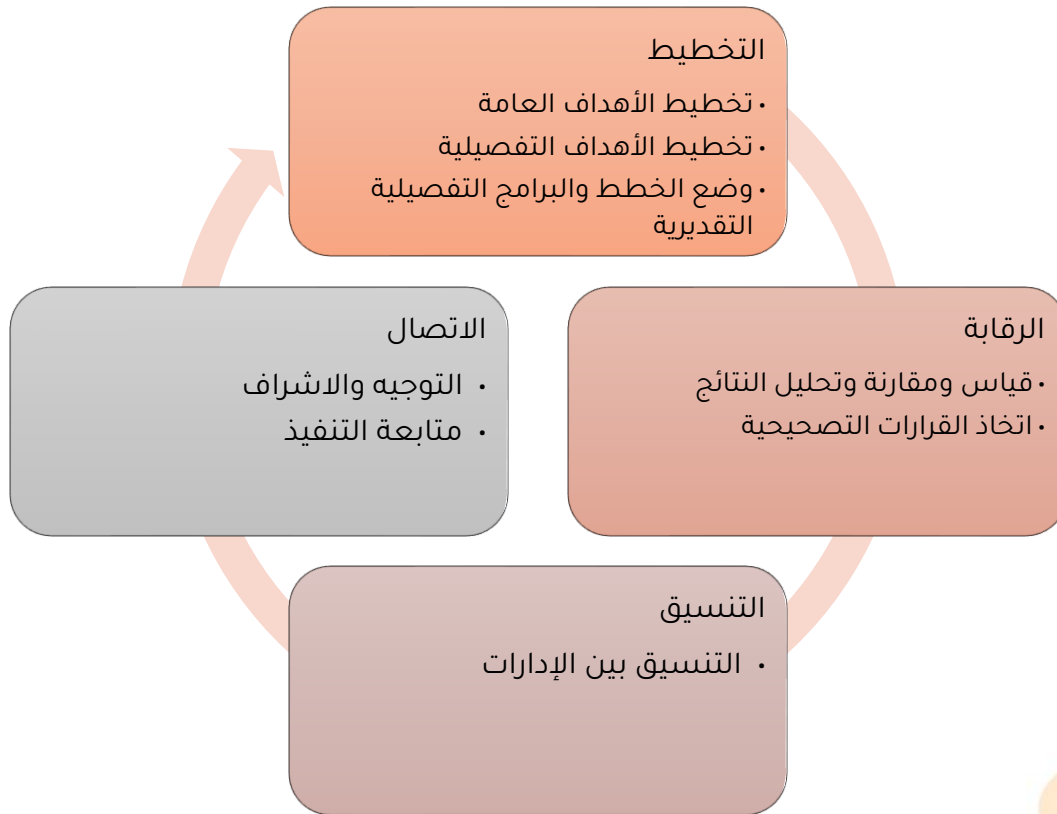
يعد هذا الدليل وثيقة عمل خاصة بالمنشأة، حيث تشتمل على الأسس والإجراءات التي يجب إتباعها من قبل كادر الموازنات التقديرية بالإدارة المالية ومنسقي الموازنة بالإدارات المختلفة في إعداد الموازنة التقديرية للمنشأة، وذلك بهدف رفع كفاءة عملية إعداد الموازنة وزيادة فعاليتها وتحقيق الغرض من إعدادها. يمكن تلخيص أهداف دليل الموازنة التقديرية كما يلي:

1. التحديد الواضح للأسس والمعايير والإجراءات الواجب على الإدارات المختلفة بالجمعية تطبيقها وأتباعها عند إعداد الموازنة التقديرية.
2. تفصيل العمليات الروتينية التي سيقوم بها مديري الإدارات أو مندوبيهم (منسقي الموازنة) خلال مرحلة إعداد الموازنة التقديرية للإدارة.
3. توفير إرشادات مرجعية سواء لكادر الموازنات التقديرية بالإدارة المالية أو مديري ومنسقي الموازنات بالإدارات المختلفة بالجمعية.
4. مساعدة مديري الإدارات في تقدير ومناقشة بنود الموازنة التقديرية للإدارة.
5. التأكد من ثبات واستمرار تطبيق أسس وإجراءات موحدة عند إعداد الموازنة التقديرية وذلك على مستوى الجمعية ككل وكل إدارة بشكل مستقل على الرغم من تغيير الموظفين المعنيين بإعداد الموازنة التقديرية بالجمعية.
6. مساعدة مديري الإدارات في الجمعية على سرعة اتخاذ القرارات التصحيحية واللائمة وذلك من خلال تزويدهم بتقارير ومعلومات دورية عن المنصرف الفعلي خلال فترة معينة مقارنة مع المخطط (المعتمد) لتلك الفترة.
7. مساعدة كادر الموازنات التقديرية بالإدارة المالية على دمج موازنات الإدارات المختلفة لإعداد موازنة تقديرية للجمعية ككل من خلال نظام ثابت وموحد يتم إتباعه بشكل دوري.
8. تحديد الإجراءات الواجب على مستخدمي الدليل تطبيقها وأتباعها عند اقتراح تحديث أو تغيير في السياسات والإجراءات والنماذج الواردة بالدليل.

## أهمية الموازنة:

تعتبر الموازنة أداة إدارية من شأنها مساعدة الإدارة العليا للمنشأة في عمليات التخطيط، التنسيق، الاتصال، والرقابة وذلك على النحو التالي:

1. تستخدم الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط الشامل لأنشطة المنشأة الحالية والمستقبلية والمساعدة على وضع سياسات محددة لكل إدارة ونشاط بالمنشأة.
  2. تستخدم الموازنة في التنسيق بين أهداف المنشأة المختلفة وتجميع الخطط الفرعية للإدارات في خطة شاملة للمنشأة ككل.
  3. تستخدم الموازنة كأداة اتصال فهي توصل أهداف الإدارة العليا للمنشأة لمدراء الإدارات والمراكز كما تعكس للإدارة العليا مدى قدرة الإدارات المعنية على تحقيق هذه الأهداف وذلك من خلال تقارير الأداء الدورية.
  4. تساعد الموازنة في عملية الرقابة حيث تستخدم مبالغ الموازنة كأساس لقياس وتقييم الأداء من خلال مقارنة المصروف الفعلي بالمبالغ المعتمدة بالموازنة وتحديد الانحرافات على البنود على مستوى كل بند لكل إدارة تمهيدا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.
- يعرض الشكل التالي أهداف الموازنة التقديرية من خلال بيان دورها في مجال التخطيط والرقابة وكلاهما يعد عمل أساسي لأي إدارة ترغب في تحقيق أهدافها بأبكر قدر من الفاعلية والكفاءة.



## الفصل الثالث

# واجبات ومسؤوليات فريق الموازنة



مقدمة:

يتعين على كل إدارة من إدارات الجمعية إعداد خطة شاملة ودقيقة بمختلف الأنشطة والمشاريع التي تنوي إنجازها خلال الفترة المعد عنها الموازنة، على أن يتم من خلالها توضيح أهداف الإدارة وتحديد احتياجاتها لتنفيذ هذه الخطة، ويراعي عند إعدادها أن تتفق مع الأهداف الإستراتيجية العامة للجمعية، والالتزام بالسياسات والإجراءات والتعاميم السارية في هذا الشأن، ولذلك من الضرورة تكليف فريق خاص لحساب التكاليف وإعطاؤه دور في إعداد الموازنات التقديرية.

أعضاء فريق الموازنة:

يتكون فريق الموازنة من المناصب التالية أو من يقوم مقامها:

1. المشرف المالي (رئيساً).
2. مدير الإدارة المالية والمحاسبية (عضواً).
3. مدير تنمية الموارد (عضواً) باعتباره مسؤولاً عن خطة تنمية الموارد.
4. مدير إدارة المستفيدين (عضواً) باعتباره مسؤولاً عن خدمات المستفيدين.
5. مدير المشاريع (عضواً) باعتبار أن لديه كافة البيانات عن خطط المشروع، وأهدافها التنفيذية.
6. مدير الموارد البشرية (عضواً) باعتباره مسؤولاً عن خطة العمالة والخدمات الإدارية.
7. مدير المشتريات والخدمات المساندة (عضواً) باعتباره مسؤولاً عن المواد والخدمات والمخازن.

مهام الفريق:

1. مساعدة كل الأقسام والإدارات في التعبير عن أهدافها التنفيذية في شكل كمي.
2. مساعدة كل الأقسام والإدارات في إعداد الموازنات العينية.
3. مساعدة الإدارات في تجميع موازنات الأقسام في موازنات على مستوى الإدارات.
4. مساعدة المديرين في إعداد باقي أنواع الموازنات.
5. تحقيق مبدأ المشاركة، أي اشترك كل المديرين في إعداد الموازنات.
6. ربط الخطط الجزئية بالخطة الكلية للجمعية، وربطهما بالخطط طويلة الأجل والخطط الإستراتيجية للجمعية.
7. اقتراح أي تعديلات على الخطط في مراحل إعدادها.
8. متابعة تنفيذ الأهداف وخطوات التنفيذ الواردة في الموازنات.
9. إعداد تقارير دورية عن مدى التقدم في إنجاز الخطط الواردة في الموازنات.
10. تصميم الإجراءات والخطوات والنماذج والقوائم التي ستستخدم في إعداد الموازنات بواسطة الأقسام والإدارات.

مسؤوليات وواجبات فريق الموازنة:

يمكن تلخيص الواجبات والمسؤوليات الرئيسية الواجب على فريق الموازنة القيام بها على النحو التالي:

أولاً: خلال مرحلة إعداد الموازنة:

1. الإلمام بأهداف وسياسات الإدارة العليا عن العام المالي الذي تعد عنه الموازنة والتي سيكون لها تأثير مالي على الموازنة وإدراجها في مذكرة تعليمات وإرشادات إعداد الموازنة التقديرية.
2. إعداد مذكرة تعليمات وإرشادات إعداد الموازنة التقديرية والحصول على موافقة المشرف المالي عليها واعتمادها من صاحب الصلاحية ثم توزيعها على الإدارات والمراكز المختلفة في الجمعية.

3. عقد اجتماع لمدراء الإدارات أو منسقي الموازنة للتأكد من فهمهم الكامل لخطوات وتعليمات إعداد الموازنة والتأكيد على الالتزام بالتواريخ المحددة بمذكرة تعليمات وإرشادات إعداد الموازنة.
4. عقد ورش عمل عن آلية إعداد الموازنات التقديرية لمدراء الإدارات ومنسقي الميزانية الجدد ومديرين لم يسبق لهم العمل بها. وتزويد مدراء الإدارات أو منسقي الموازنة بنسخ من نماذج الموازنة مع بيان أسلوب تعبئتها.
5. تقديم المساعدة الفنية والمشورة والدعم للإدارات خلال فترة إعداد الموازنة لتسهيل الصعوبات والعقبات ولضمان تقديم ميزانياتهم المقترحة في التاريخ المحدد بمذكرة تعليمات وإرشادات لكيفية إعداد الموازنة التقديرية.
6. تقدير أوجه الإيرادات (الدخل) المتوقعة للعام المالي المعد عنه الموازنة بالتنسيق مع مدراء الإدارات المعنية بكل بند من بنود الإيرادات ومن ثم مناقشة هذه التقديرات معهم.
7. تزويد الإدارات بالبيانات التاريخية المتاحة ومؤشرات الأداء الخاصة لمساعدتهم في تقدير احتياجات الإدارة ومتابعة البرنامج الزمني لإعداد الموازنة التقديرية والتأكد من التزام الإدارات بالتواريخ المحددة لانتهاء من إعدادها في الوقت المحدد.
8. استلام كشوف الموازنات التقديرية المقترحة من الإدارات ومراجعتها ودراستها وإجراء تحليل للتقديرات الواردة بها على ضوء الافتراضات والمبررات التي بنيت على أساسه في ظل المعايير المحددة والمعتمدة لتقدير بنود الموازنة وإجراء أي تعديل أولي عند الحاجة.
9. مناقشة التقديرات الواردة بالموازنة التقديرية المقترحة والافتراضات مع مدراء الإدارات أو منسقي الموازنة ثم إعداد محضر اجتماع يتضمن نتيجة المناقشة ونقاط الخلاف (إن وجدت) لعرضها ومناقشتها مع المدير العام ورئيس المجلس إن تطلب الأمر.
10. تجميع الموازنات التقديرية لجميع الإدارات والمراكز ووضعها في موازنة موحدة من خلال إعداد تقرير الموازنة. ورفع مسودة الموازنة التقديرية إلى المدير العام للاطلاع وإبداء مربياته حوله.
11. يقوم المدير العام برفع الموازنة التقديرية إلى صاحب الصلاحية للاعتماد قبل بدء عام الموازنة بفترة كافية وذلك لإعطائه الفرصة لإجراء التعديلات التي يراها ضرورية قبل الموافقة النهائية على مشروع الموازنة.
12. إجراء التعديلات اللازمة على الموازنات التقديرية وفق توجيهات صاحب الصلاحية مع إدخال الموازنة التقديرية النهائية بعد الاعتماد في النظام الآلي ثم توزيعها على الإدارات مع الحرص إعداد الموازنة التقديرية بشكل يعكس السيولة أو العجز النقدي المتوقعة وفتراتها بشكل يساعد الإدارة على إتخاذ التدابير والخطوات اللازمة.

### ثانياً: خلال العام المالي:

1. الالتزام بتطبيق محتويات دليل سياسات وإجراءات إعداد الموازنات التقديرية، والتأكد من التزام مدراء الإدارات بنود الإنفاق وبالمبالغ المعتمدة.
2. إعداد تقارير أداء دورية تعكس مقارنة بين المنصرف الفعلي خلال فترة معينة مع المخطط لتلك الفترة وتحديد الانحرافات على مستوى كل بند من بنود الموازنة.
3. تحليل الانحرافات للخطة التشغيلية والموازنة التقديرية وتحديد أسبابها على مستوى كل إدارة وعلى مستوى الجمعية ككل وتزويد المدير المعني بالانحراف الذي يخصه للتعليق عليه واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.
4. دراسة طلبات الادارات بخصوص تعزيز أي بند من بنود الموازنة التقديرية الخاصة بها ودراسة مدى إمكانية إجراء المناقشات بين البنود المختلفة وتحديث الموازنة النقدية للجمعية دورياً في ضوء المتغيرات المختلفة التي تطرأ على أنشطة الجمعية والتزاماتها تجاه الغير.
5. إعداد التقرير السنوي لتقديمه إلى صاحب الصلاحية والذي يعكس مقارنة إجمالي الموازنة المعتمدة بداية العام وإجمالي المنصرف الفعلي على البنود مع بيان الفائض أو الانحراف الكلي.

6. دراسة مقترحات موظفي الجمعية بشأن تطوير السياسات والاجراءات المطبقة في إعداد الموازنة التقديرية والرفع بالمقترحات إلى المدير العام التي من شأنها زيادة فعالية وكفاءة أداء الموازنة التقديرية بما في ذلك النماذج المستخدمة لدراستها وإبداء الملاحظات إجراء التغييرات أو التعديلات المعتمدة على محتويات دليل سياسات وإجراءات إعداد الموازنة بما في ذلك وتحديث مبادئ وإجراءات إعداد الموازنة والنماذج المستخدمة في ذلك.

مسؤوليات وواجبات مدير الإدارة (منسق الموازنة):  
تشتمل الواجبات والمستويات الرئيسية لمدير الإدارة (منسق الموازنة) على الآتي:

1. تقدير احتياجات الإدارة من الموارد البشرية والمادية لتنفيذ برامجها وأهدافها المخططة في ضوء طبيعة نشاطها وفي ضوء أهداف وتوجهات إدارة الجمعية.
2. التنسيق مع فريق الموازنات التقديرية بالإدارة المالية والإدارات المعنية بالجمعية للحصول على المعلومات التاريخية الفعلية عن بنود الإنفاق الخاصة بالإدارة التابعة لكل واحد منهم من أجل استخدامها في تقدير واستكمال بيانات موازنة الإدارة للعام المالي المعد عنه الموازنة.
3. استلام مذكرة تعليمات وإرشادات إعداد الموازنة التقديرية وتكليف من يراه من موظفي الإدارة (منسق الموازنة) لإعداد الموازنة التقديرية للإدارة.
4. تجميع احتياجات الإدارة الكمية من المواد والخدمات المختلفة والتعبير عنها في صورة نقدية وعرض هذه الاحتياجات في ضوء التبويب المعتمد لبنود الموازنة التقديرية بالجمعية.
5. حضور الاجتماع التوجيهي الذي يعقد سنويا مع كادر الموازنات التقديرية بالإدارة المالية لمناقشة خطوات وتعليمات إعداد الموازنة والاستفسار عن الأمور غير الواضحة بمذكرة التعليمات والإرشادات.
6. التأكد من صحة العمليات الحسابية بنماذج إعداد الموازنة في الخانات المخصصة لا في كشف الموازنة وإعداد تقرير الموازنة والذي يشتمل على الافتراضات التي تم على أساسها إعداد الموازنة ومبررات وأسباب استخدام هذه الافتراضات.
7. الالتزام بتقديم الموازنة التقديرية إلى قسم الموازنة وفقاً للجدول الزمني المحدد بدليل التعليمات والارشادات ومناقشة التقديرات الواردة بها والافتراضات التي على أساسها تم إعداد هذه التقديرات مع كادر الموازنات التقديرية بالإدارة المالية.
8. الالتزام بتنفيذ الموازنة التقديرية وفقاً للمعتمد للإدارة دون اللجوء إلى التجاوز وإجراء المناقلات وذلك من خلال ضبط الصرف وفقاً للاحتياجات المخطط له.
9. متابعة الحصول على التقارير الدورية الصادرة بشأن أداء الإدارة وإبداء المبررات عن الانحرافات في بنود الموازنة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ومناقشتها مع المدير العام.
10. التقدم بالمقترحات التي من شأنها تطوير أساليب وإجراءات إعداد الموازنات التقديرية والرقابة عليها والمشاركة في الدورات التدريبية الخاصة بعملية إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية.



## الفصل الرابع

# مبادئ وأسس الموازنة التقديرية



مقدمة:

يعتمد نظام الموازنة التقديرية على عدد من المبادئ والأسس الهامة التي تشكل الإطار الرئيسي لطريقة إعداد الموازنة التقديرية للجمعية. تعبر تلك المبادئ والأسس عن مجموعة القواعد والسياسات التي تتبعها الإدارة والتي تراها ملائمة لظروف الجمعية وذلك من أجل إعداد وعرض الموازنة التقديرية لفترة مستقبلية.

مبادئ إعداد الموازنة:

يحكم إعداد الموازنة التقديرية مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تؤدي إلى حسن استخدام الموازنة التقديرية وتزيد من فاعليتها في مجال الرقابة. أهم المبادئ التي تعتبر أساس نجاح وتحقيق أهداف الموازنة هي كالتالي:

**أولاً: شمولية الموازنة:** تشمل الموازنة التقديرية على جميع أنشطة الجمعية وعلى مستوى كل إدارة بها. وتغطي جميع العمليات وتمتد إلى جميع المستويات حيث يقوم مدير الإدارة بإعداد الموازنة التقديرية في ضوء الأهداف والخطط الخاصة بالإدارة مع وضع تبرير للتقديرات الواردة بالموازنة، وقد يطلب من مدير الإدارة إجراء تعديلات على هذه الخطط في حالة تعارضها مع الأهداف والخطط العامة للجمعية والمحددة من قبل مجلس الإدارة والتي تغطي جميع أوجه نشاطات الجمعية.

**ثانياً: إشراك جميع المستويات الإدارية في إعداد الموازنة:** تؤدي مشاركة المستويات الإدارية المختلفة داخل الإدارة في وضع تقديرات الموازنة إلى تنمية الشعور بالمسئولية وتنمية الحماس لدى الموظفين خلال تنفيذها.

**ثالثاً: التمييز بين المصروفات التشغيلية والأنفاق الرأسمالي:** ترجع أهمية التمييز بين المصروفات التشغيلية والنفقات الرأسمالية إلى عدة اعتبارات أهمها: (١) اختلاف الدفع من كل منها، (٢) اختلاف نوع التخطيط لكل منها، (٣) اختلاف الطرق المستخدمة في تقدير كل منها (٤) تأثير كلا منها على القوائم المالية التقديرية للجمعية.

**رابعاً: التعبير عن الموازنة في صورة مالية:** تعد الموازنة التقديرية في صورتها المبدئية في شكل وحدات قياسية (كمية أو عدد أو حجم)، ثم تتم ترجمة جميع تقديرات الموازنة إلى قيم مالية معبراً عنها بالريال السعودي.

**خامساً: اعتبار الموازنة بعد اعتمادها بمثابة معيار للأداء:** يعد هذا المبدأ ضروري حتى يتوافر عنصر الالتزام بالموازنة وحتى تعمل جميع الإدارات على التقيد بها وتحقيق الأهداف التي ترمي إليها حيث يقتضي هذا المبدأ ما يلي:

1. اعتبار الموازنة بعد اعتمادها مستنداً رقابياً هاماً.
2. يجب على كل مدير إدارة الرجوع إلى تقديرات الموازنة للاسترشاد والالتزام بها عند تنفيذ العمليات المختلفة للإدارة.

أسس إعداد الموازنة:

تستند الموازنة التقديرية على مجموعة أسس هي كالتالي:

1. تعد الموازنة التقديرية للجمعية لفترة تغطي عام مالي كامل (أثنى عشر شهراً) تبدأ من أول شهر يناير من كل عام ميلادي وتنتهي في آخر شهر ديسمبر من نفس العام.
2. تقدر بنود أوجه الأنفاق في ضوء شرح مكونات البنود والالتزام بعرضها وفقاً لتبويب بنود الموازنة المعتمدة.
3. تعد الموازنة وفقاً للجدول الزمني لكل بند من بنود الموازنة، حيث تحمل كل سنة مالية بما يخصها من إجمالي القيمة، على سبيل المثال عقود الموردين التي قد تستغرق أكثر من سنة مالية للانتهاء من تنفيذها.



#### 4. تعد الموازنة التقديرية في ضوء:

- (1) المنصرف الفعلي خلال العام المالي الحالي على بنود الموازنة المختلفة،
  - (2) مقارنة بالموازنة المعتمدة للبنود بالعام السابق للعام المعد عنه الموازنة (البيانات التاريخية)،
  - (3) بناء على افتراضات تحدد في ضوء احتياجات الإدارة وأهداف وخطط الجمعية والحالة الاقتصادية بصفة عامة.
5. تتولى الإدارة المالية عملية التنسيق بين مختلف الإدارات خلال عملية إعداد تقدير تكلفة البنود الرأسمالية (الأصول الثابتة) المقترحة والمرفوعة من قبل الإدارات.
  6. تعد الإدارة المالية مذكرة تعليمات وإرشادات لكيفية إعداد الموازنة والتي تشتمل على خطوات إعداد الموازنة والجدول الزمني لها ونماذج إعدادها التي طرأ عليها تعديل (إن وجدت) مع ذكر التعليمات الخاصة بكيفية تعبئتها.
  7. تعتمد مذكرة التعليمات والإرشادات من قبل المدير العام أو من يفوضه ثم توزع على منسقي الموازنة بالإدارات المختلفة في موعد أقصاه الأسبوع الثالث من شهر سبتمبر.
  8. تدعو الإدارة المالية مدراء الإدارات (منسقي الموازنة) للاجتماع خلال أسبوع من توزيع مذكرة التعليمات والإرشادات ومن أجل مناقشة ملاحظاتهم على محتويات المذكرة أو أية استفسارات لديهم حول إعداد الموازنة التقديرية.
  10. ترفع كل إدارة من إدارات الجمعية الموازنة التقديرية الخاصة بها إلى المدير المالي خلال ثلاثة أسابيع من تاريخ توزيع المذكرة.
  11. ترفع مسودة الموازنة التقديرية للجمعية في شكلها النهائي إلى المدير العام في موعد أقصاه الأسبوع الأول من شهر نوفمبر والذي يقوم بدوره برفعها بشكلها النهائي إلى مجلس الإدارة في موعد أقصاه الأسبوع الثاني من شهر نوفمبر والذي ينبغي عليه بدوره اعتماد الموازنة بالموافقة قبل بدء العام المالي بشهر ميلادي كامل.
  12. لا بد أن يؤخذ في الاعتبار عند إعداد الموازنة التقديرية لعام مالي مقبل كافة التزامات الجمعية التي لم تسدد حتى نهاية السنة المالية الجارية وأضافتها على مخصصات الموازنة التقديرية للسنة المالية التالية.
  13. لا يجوز الصرف أو الارتباط بالصرف في حالة عدم وجود رصيد كاف ومتاح بالبند المعني.
  14. لا يجوز ترحيل (تدوير) الأرصدة المتاحة بالبنود في نهاية العام المالي والذي لم تصرف أو يتقرر صرفها إلى موازنة العام المالي التالي.
  15. في حالة عدم اعتماد الموازنة التقديرية حتى تاريخ بدء العام المالي المعد عنه الموازنة يستمر العمل بتقديرات إيرادات ومصروفات موازنة العام السابق بقرار من المجلس إلى حين اعتماد الموازنة التقديرية المقترحة على أن تحتسب الإيرادات والنفقات من حسابات الموازنة الجديدة بعد صدورها.



## الفصل الخامس رموز الموازنة التقديرية



عند وجود قائمة بأرقام وأسماء حسابات الموازنة التقديرية بحيث يتم ربطها بمركز التكلفة المعني (إدارة/ قسم) فإن ذلك يساهم في تطبيق الموازنة التقديرية بالشكل المأمول ويؤدي إلى استخراج معلومات أكثر دقة وكفاءة.

التعريف:

قائمة برموز بنود الموازنة في شكل منظم بأسماء وأرقام أو رموز مراكز التكلفة (الإدارات/ القسم) وبنود الموازنة المفتوحة أو المتوقعة فتحها (عناصر المصروفات) والذي يتم إعدادها في ضوء خطة معينة لتبويب مراكز التكلفة وبنود الموازنة.

وجود مثل هذه القائمة فيه نوع من السهولة وتنظم عملية تسجيل وترحيل المنصرف الفعلي على بنود الموازنة بشكل يساعد على استخراج البيانات اللازمة للإدارة العليا عن أداء كل إدارة على حده وعن أداء الجمعية ككل بصورة منتظمة تساعد على تأدية الغرض منها.

أهداف قائمة بأرقام وأسماء حسابات الموازنة:

1. مفهوم واضح ومحدد لكافة مدراء الإدارات (منسقي الموازنة) عن حسابات الموازنة المطبقة بالجمعية.
2. سهولة استخراج التقارير الدورية عن المنصرف الفعلي من قبل الإدارات والجمعية لكل بند من بنود الموازنة والرصيد المتاح له.
3. المرونة لإدخاله في البرامج والتطبيقات الالكترونية.
4. المرونة في إضافة حسابات جديدة لمقابلة التطور المستقبلي في أنشطة الإدارة.

الربط بين الحسابات المالية وحسابات الموازنة:

ربط قائمة أرقام الحسابات آليا بين كلا من المالية (الحسابات الفعلية) والموازنة (الموازنة التقديرية) بحيث يمكن ربط تنبؤات الموازنة بالمنصرف الفعلي من أجل مقارنة النتائج الفعلية بالمقدرة وتحليل الانحراف، وتتم عملية الربط من خلال الخطوات التالية:

1. تحديد هيكل الحسابات العامة للجمعية.
2. تحديد هيكل بنود مقترح لكلا من موازنة التشغيل والموازنة الرأسمالية بحيث تمثل بنود مشتركة بين كلا من نظام الحسابات العامة ونظام الموازنة.
3. ربط حسابات المصروفات بنظام الحسابات العامة بنفس حسابات المصروفات بنظام الموازنة آليا من خلال هيكل الحسابات الموحد والمستخدم ف كلا من النظامين.
4. ترحيل القيود المسجلة في نظام الحسابات العامة على الحسابات المشتركة (المقابلة) بنظام الموازنة باستخدام رموز التصنيف المحددة.
5. يمكن لكادر الموازنة استعراض الحسابات المحددة والتعرف على أداء الإدارات المختلفة من خلال مقارنة المعتمد للبند مع المنصرف الفعلي.

## الفصل السادس

# إجراءات الموازنة التقديرية



مذكرة تعليمات وإرشادات إعداد الموازنة هي وثيقة تشتمل على التعليمات والإرشادات الواجب إتباعها لإعداد الموازنة التقديرية للجمعية للعام المالي المعد عنه الموازنة يقوم بإعدادها كادر الموازنة التقديرية- الإدارة المالية- وتوزيعها على مدراء الإدارات أو منسقي الموازنة قبل البدء في إعداد الموازنة. تعد مذكرة التعليمات والإرشادات ضرورية لضمان فهم كامل لدور كل مشارك في عملية إعداد الموازنة سواء من قبل كادر الموازنة التقديرية بالإدارة الشؤون المالية أو من قبل مدراء الإدارات ومنسقي الموازنة.

## محتوى المذكرة:

تتضمن مذكرة تعليمات وإرشادات الموازنة التقديرية على الآتي:

1. نبذة عن أهداف وخطط الإدارة العليا بالجمعية والرؤيا المستقبلية خلال العام المالي المعد عنه الموازنة التقديرية
2. الجدول الزمني التفصيلي لإعداد الموازنة التقديرية والذي يجب أن يشتمل على:
  - أ- تاريخ عقد الاجتماع التوجيهي لمنسقي الموازنة.
  - ب- التاريخ المحدد لمدراء الإدارات لتسليم الموازنة الخاصة بهم إلى الإدارة المالية.
  - ت- تاريخ البدء والانتهاه لمناقشة مدراء الإدارات أو المنسقين للتقديرات الواردة بموازناتهم.
  - ث- التاريخ المحدد للمالية لتسليم مسودة الموازنة التقديرية للإدارة التنفيذية.
  - ج- التاريخ المحدد لتقديم الموازنة التقديرية المقترحة إلى مجلس الإدارة.
  - ح- تاريخ توزيعها على الإدارات بعد الاعتماد.
  - خ- تاريخ إدخال الموازنة التقديرية بالنظام الآلي.
  - د- قائمة بأسماء العاملين بقسم الموازنة الذين يمكن الاتصال بهم في حالة الحاجة إليهم.
3. مؤشرات الموازنة للاسترشاد بها لمدراء الإدارات المشاركين في إعداد الموازنة حول إستراتيجية الجمعية خلال العام المعد عنه الموازنة على سبيل التوسع في الخدمات التي تقدمها أو تقليص نفقات الإدارة لتحسين الربحية.
4. نسخة من أية تعاميم أو قرارات صادرة عن الإدارة العليا للجمعية خلال العام الذي يجري فيه إعداد الموازنة والتي قد يكون لا تأثير على تقديرات البنود خلال العام المعد عنه الموازنة.
5. البيانات التاريخية عن العام المالي السابق والستة شهور الأولى المنصرمة من العام المالي الحالي الذي تجري فيه عملية إعداد الموازنة (لكل إدارة) بنود الموازنة الخاصة لكل منهم.
6. نسخة من النماذج المحدثة أو المستحدثة المستخدمة في تقدير البنود وإعداد الموازنة مع التعليمات الخاصة بكيفية تعبئتها وأسماء العاملين بقسم الموازنة الذين يمكن الاتصال بهم في حالة الحاجة إلى المساعدة.

## إجراءات إعداد مذكرة تعليمات وإرشادات الموازنة:

1. يقوم فريق الموازنة في الإدارة المالية بإعداد مذكرة تعليمات وإرشادات الموازنة على النحو الوارد ذكره بالفقرة رقم (2) أعلاه.
2. ترفع مسودة مذكرة التعليمات والإرشادات إلى المدير العام للاعتماد.
3. تتولى الإدارة المالية توزيع المذكرة على مدراء الإدارات في موعد أقصاه الأسبوع الثالث من شهر سبتمبر من كل عام ميلادي.

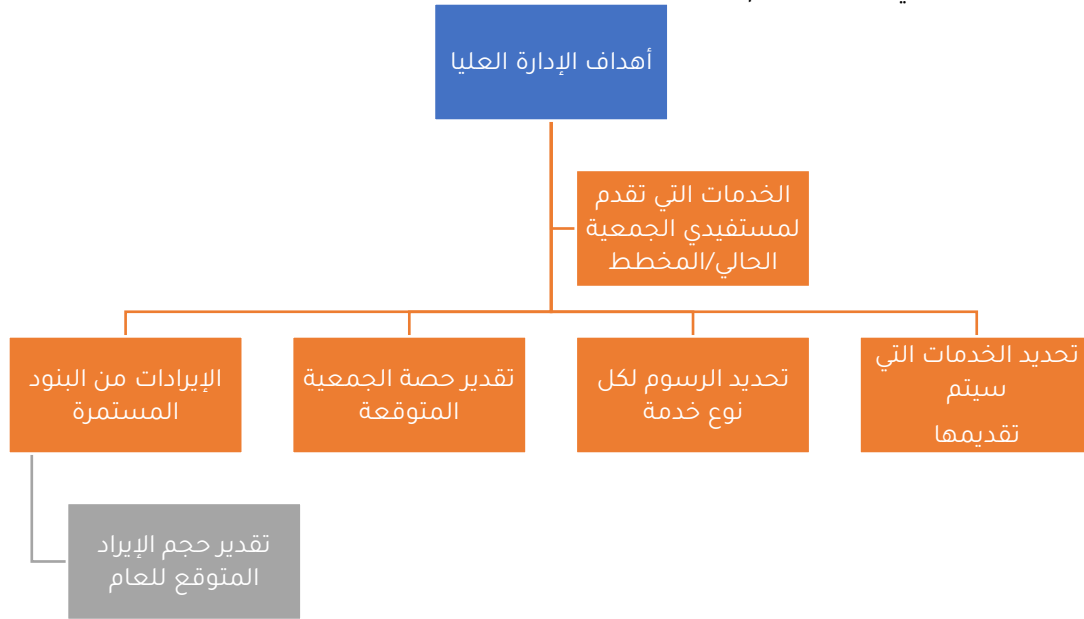
## الجدول الزمني لإعداد الموازنة:

فيما يلي جدول زمني يوضح تواريخ إعداد الموازنة التقديرية:

التاريخ الانتهاء من العمل	المنفذ	الإجراء
الأسبوع الثالث من سبتمبر	فريق الموازنة	توزيع مذكرة تعليمات وإرشادات الموازنة على مدراء الإدارات
الأسبوع الثاني من أكتوبر	منسق الموازنة	إعداد موازنة الإدارة وتقديمها
الأسبوع الثالث من أكتوبر	فريق الموازنة	مراجعة تقديرات موازنة الإدارات وإبداء الملاحظات
الأسبوع الرابع من أكتوبر	فريق الموازنة	مناقشة الموازنة الإدارات والاتفاق على التعديلات المقترحة
الأسبوع الأول من نوفمبر	فريق الموازنة	دمج الموازنة الإدارات المقعدة مع الموازنة العامة للجمعية ورفعها
الأسبوع الثاني من نوفمبر	المدير العام	مراجعة مسودة الموازنة التقديرية وإبداء الملاحظات
الأسبوع الثالث من نوفمبر	فريق الموازنة	إجراء التعديل وإبلاغ الإدارات بذلك ورفعها بصيغتها النهائية
الأسبوع الرابع من نوفمبر	صاحب الصلاحية	اعتماد الموازنة التقديرية
الأسبوع الأول من ديسمبر	فريق الموازنة	توزيع الموازنة بعد الاعتماد على الإدارات المعنية

مقدمة عن موازنة الإيرادات:

1. تعتبر موازنة الإيرادات هي العامل المؤثر أو حجر الزاوية التي يتم الاعتماد عليها عند تقدير الموازنات الرأسمالية والتشغيلية للجمعية.
2. تهدف موازنة الإيرادات إلى تقدير قيمة الإيرادات المتوقعة خلال العام المالي المعد عنه الموازنة وذلك لكل نشاط من أنشطة الجمعية.
3. يعرض المخطط التالي الإطار العام لخطوات إعداد موازنة الإيرادات المتوقعة:



إجراءات موازنة الإيرادات:

1. تتألف الموارد المالية للجمعية من المصادر التالية:
  - أ- اشتراكات الأعضاء
  - ب- التبرعات والبات والزكوات
  - ت- إيرادات الأنشطة ذات العائد المالي
  - ث- الاعانات الحكومية
  - ج- الوصايا والوقوف
  - ح- عائد استثمار ممتلكات الجمعية الثابتة والمنقولة

2. تحديد الخدمات التي سوف يتم تقديمها خلال العام بناء على أهداف الإدارة العليا والاستراتيجيات الموضوعية للخدمات (الأنشطة) التي سوف تقدمها الجمعية لعملائها من خلال ما يلي:
  - أ- تحديد الخدمات التي سيتم إلغاؤها.
  - ب- تحديد الخدمات التي سيتم الاستمرار في تقديمها.
  - ت- تحديد الخدمات المخططة التي سوف يتم البدء بها خلال العام
  - ث- تحديد آلية تقديم تلك الخدمات.
3. تقدير قيمة الإيرادات المتوقعة من كل نشاط مع الأخذ بالاعتبار أية عوامل قد تؤثر على النشاط.

### مقدمة عن الموازنة الرأس مالية:

1. الموازنة الرأس مالية هي عملية تقدير بنود الإنفاق التي تتطلب تعهدات أو ارتباطات مالية بقيم كبيرة نسبياً من مصادر الجمعية المالية والتي هي بطبيعتها تستخدم ويستفاد منها لأكثر من فترة مالية.
2. تتمثل البنود الرأس مالية التي يتم اقتنائها للاستفادة من خدماتها في الآتي:
  - أ- الأراضي
  - ب- المباني
  - ت- ديكورات وتحسينات
  - ث- الأثاث والمعدات المكتبية
  - ج- معدات وأجهزة كهربائية
  - ح- أجهزة وبرامج الحاسب الآلي
  - خ- السيارات ووسائل النقل
  - د- الصيانات والإصلاحات

### إجراءات الموازنة الرأس مالية:

1. يقوم المعني بالموازنة بتحديد احتياجات الإدارة المتوقعة من بنود الأصول الثابتة المختلفة سواء للنشاط الحالي (إحلال واستبدال) أو الأنشطة المتوقعة لا (التوسع أو الاضافة).
2. تعبئة النماذج المستخدمة للموازنة الرأس مالية.
3. إرسال النماذج إلى المالية مرفق بها:
  - أ- مبررات وأسباب الشراء (تفصيلياً).
  - ب- أية تعميديات أو موافقات خطية مسيقة من الإدارة العليا على هذه الاحتياجات.
  - ت- الجدول الزمني المقترح لشراء وتأمين هذه الاحتياجات.
  - ث- قائمة الموردين المقترحين لتلبية هذه الاحتياجات.
4. تقوم الإدارة المالية بمخاطبة مسؤول المشتريات لتقدير تكلفة البنود المطلوب شراؤها وإعداد خطة الشراء السنوية.
5. يقوم فريق الموازنة التقديرية من واقع خطة الشراء باستكمال النماذج المخصصة للموازنة الرأس مالية لكل إدارة.

### الموازنة التشغيلية:

1. تعرف الموازنة التشغيلية بأنها عملية التنبؤ باحتياجات الجمعية من النقدية لمواجهة التزاماتها الجارية خلال العام واللازمة للقيام بمهامها ومزاولة أنشطتها ومن أمثلتها الرواتب والأجور وما في حكمها وبنود المرافق والخدمات مثل الكهرباء، المياه والهاتف وغيرها.
2. فيما يلي عرض لأهم بنود الموازنة التشغيلية:
  - أ- الرواتب والاجور
  - ب- بدل السكن
  - ت- بدل الاجازات السنوية
  - ث- تذكر السفر
  - ج- مكافأة نهاية الخدمة

- ح- التأمين الطبي
- خ- التدريب
- د- مصاريف الايجار
- ذ- المنافع العامة
- ر- اللوازم المكتبية
- ز- الصيانة والاصلاح

#### الرواتب والأجور

3. لتقدير الرواتب والأجور فإنه يتم إتباع الآتي:
  - أ- دراسة الوظائف الحالية ومدى استمرار الموظف في وظيفته أو نقله لإدارة أخرى أو انهاء عقده أو تقاعده.
  - ب- النظر في الوظائف الشاغرة الحالية وإمكانية تسكينها من خارج المنشأة وتقدير المزايا الوظيفية من راتب وبدلات وفي أي شهر يتوقع أن يتم توظيفهم.
  - ت- استحداث وظائف جديدة بناء على توسع المنشأة أو فتح أنشطة جديدة وسد الحاجة.
4. يتم تقدير رواتب تلك الوظائف بالرجوع إلى سلم الرواتب المعتمد وتحديد الدرجة المستحقة للوظيفة والمزايا التي سوف يتم منحها للموظف وعليها يتم بناء موازنة الرواتب والأجور للإدارة المعني وتزويد المالية بتلك الموازنة في التاريخ المحدد.

#### بدل السكن

5. لتقدير بدل السكن فإنه يتم الرجوع إلى سياسة المنشأة لبدل السكن والعدد المقدر لموظفي الادارة. وعليه يتم تقدير جميع وظائف الإدارة المتوقعة وعمل الموازنة الخاصة به وإرسالها إلى الإدارة المالية لاستكمال اللازم.

#### بدل الاجازة

6. بناء على خطة الإجازة السنوية والعدد المقدر لموظفي الادارة، يتم تقدير عدد أيام الاجازة المقدر لكل الموظفين التابعين للإدارة وضربه بمقدار الراتب الأساسي الذي سوف يتقاضونه خلال العام القادم للوصول إلى المبلغ المقدر الاجمالي لبدل الإجازة.
7. يتم تزويد المالية بمبلغ بدل الاجازة المقدر عن كافة موظفي الادارة لاستكمال اللازم.

#### مكافأة نهاية الخدمة

8. بناء على عدد الموظفين المتوقع خلال العام القادم، يتم احتساب مكافأة نهاية الخدمة المتوقعة حسب السياسة الإدارية المعتمدة بالجمعية والمتوافقة مع نظام العمل.

#### التأمين الطبي

9. بناءً على عدد الموظفين المتوقع لسنة الموازنة مع أفراد أسرهم المشمولين بالتأمين وبالرجوع إلى بوليصة السنة الماضية وإضافة نسبة الزيادة المتوقعة لبوليصة التأمين لسنة الموازنة فإنه يتم الوصول إلى تكلفة التأمين الطبي المتوقع للعام القادم.

#### التدريب

10. يقوم مدير الإدارة المعني بإعداد خطة تدريب لموظفيه في ظل الظروف المالية للمنشأة وبعد دراسة حاجة الموظفين للتدريب لتطوير مهارتهم وتأهيلهم للقيام بأعمالهم المنوطة بهم.
11. يتم تقدير نوع وفترة التدريب ومكان إقامة الدورة والتكاليف المتوقعة عند إقامة مثل هذا النوع من التدريب بالتنسيق مع الموارد البشرية.
12. بعد الانتهاء من إعداد خطة التدريب، يتم إرسال الخطة للمالية لإكمال اللازم.

#### مصاريف الايجار

14. يتم تقدير مصاريف الإيجار بالرجوع إلى عقود الإيجار وقيمة الإيجار السنوي الواجب دفعه عن كل عام والأخذ في الاعتبار قيمة الزيادة المتوقعة في حال انتهاء مدة العقد والرغبة في تجديده.
15. في حال الرغبة في استأجر موقع جديد لأغراض اقامة نشاط جديد، يتم دراسة الأسعار الحالية في المنطقة الجغرافية المستهدفة ومعرفة الأسعار للمساعدة في تقدير مصاريف الإيجار



16. لتقدير تكاليف المنافع العامة من كهرباء ومياه وخلافة لعام الموازنة فإنه يتم الرجوع إلى فواتير تلك المنافع العامة ومعرفة المبالغ التي تم دفعها عن العام السابق كذلك يتوجب الأخذ في الاعتبار التوجهات المستقبلية والزيادات المتوقعة لرسوم تلك المنافع.
17. عند معرفة نسبة الزيادة المتوقعة من قبل مزودي الخدمات فإنه يتم الاحتياط ورفع تكاليف المنافع العامة بنفس نسب الزيادة أو أعلى قليلا عند تقدير تكلفة تلك المنافع للعام القادم.

#### اللوازم المكتبية

18. يقوم مدير الإدارة المعنية بتقدير الكمية أو العدد من كل بند من بنود اللوازم المكتبية والمطبوعات والتي من المتوقع أن تستهلكها الإدارة خلال عام الموازنة في ضوء النشاط الحالي والمخطط في حالة التوسع.
19. تقدير تكلفة تلك اللوازم المكتبية بالرجوع إلى مسؤول المشتريات لمعرفة الأسعار.
20. يتم إعداد موازنة اللوازم المكتبية وإرسالها إلى المالية لاستكمال اللازم.

#### الصيانة والتشغيل

21. الرجوع إلى عقود الصيانة والتشغيل للعام الحالي والنظر في استمرار تلك العقود من عدمه لعام الموازنة.
22. النظر في عقود الصيانة المتوقع استكمالها أو إبرامها خلال عام الموازنة وتاريخ البدء في تنفيذ بنود العقود.
23. تحديد قيمة المنصرف من العقد بالنسبة للعقود التي سوف تستكمل خلال عام الموازنة وتحديد قيمة المبلغ المتوقع صرفه من قيمة العقود الجديدة خلال عام الموازنة.



# الفصل السابع

## التقرير النهائي للموازنة



تقرير الموازنة النهائي هو عبارة عن ملخص الموازنات التي يتم إعدادها من قبل إدارات وأقسام الجمعية، حيث يتم تلخيصها على شكل تقرير يسمى تقرير الموازنة التقديرية يرفع إلى مجلس الإدارة لاعتماده ليغطي كافة النفقات والمقبوضات المقدره عن كافة إدارات وأقسام الجمعية لعام كامل مقدر.

### محتوى التقرير النهائي:

يشتمل تقرير الموازنة على:

1. مقدمة تشتمل الآلية التي تم إتباعها عند إعداد الموازنة التقديرية للخروج بالبيانات المالية المقدره لكل إدارة من إدارات الجمعية.
2. أهم الافتراضات التي تم افتراضها عند إعداد الموازنة التقديرية المقترحة لكل إدارة أو مركز والمبررات والأسباب لاستخدام هذه الافتراضات.
3. الخطط الكمية التي توضح احتياجات كل إدارة خلال العام المالي المعد عنه الموازنة والتي قد تشمل خطط الأيدي العاملة، على سبيل المثال، خطط تدريب موظفي الإدارة، خطط بنود واحتياجات كل إدارة أو قسم وغيرها.
4. ملخص العقود الجديدة التي تعتمزم الجمعية إبرامها خلال عام الموازنة وأسباب ومبررات هذا التعاقد مع بيان العقود التي انتهت أو من المتوقع الانتهاء منها خلال عام الموازنة.
5. عرض لبعض أهم نسب الزيادة أو النقص في قيم بنود الموازنة المقترحة مقارنة بموازنة العام السابق.
6. عرض القوائم المالية المقدره لعام الموازنة والتي تشتمل على قائمة المركز المالي كما في نهاية عام الموازنة وقائمة الدخل عن السنة المنتهية لعام الموازنة وقائمة التدفق النقدي.
7. سرد كافة الموازنات التقديرية لكافة إدارات وأقسام الجمعية.

### تحليل الموازنات:

1. إن تحليل الموازنات بعد استخراج البيانات الفعلية يعد من أهم الأهداف الرئيسية لنظام الموازنات والذي من خلاله يتم تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الهامة التي تمكنها من متابعة الأداء وتصحيح المسار إذا لزم الأمر والوقوف على أسباب ومبررات الانحرافات بشكل يساعد في اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة وذلك من خلال الرقابة على تنفيذ الموازنة التقديرية المعتمدة والتعرف على الانحرافات عليها وأسباب تلك الانحرافات والوقوف على مدى التزام مدراء الإدارات بالأهداف المخططة بالإضافة إلى أهمية هذه البيانات كأداة للتخطيط المستقبلي.
2. على فريق الموازنة المالي تحليل الموازنات ومقارنتها بالنتائج الفعلية واستخراج الانحرافات السالبة والموجبة ورفع التقارير اللازمة إلى الإدارة العليا ومدراء الإدارات والأقسام في الوقت المحدد مما يجعلها ذات فائدة لم وتساعدهم على اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.

### تقارير الموازنة التقديرية:

1. **تقرير الموازنة النقدية:** تظهر الموازنة النقدية إجمالي التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المتوقعة خلال العام المالي المعد عنه الموازنة وما يترتب على ذلك من فائض أو عجز نقدي محتمل، وتساعد هذه الموازنة على دراسة وتحليل موقف السيولة بالجمعية.
2. **تقرير المقبوضات النقدية:** وهي تمثل النقدية المتوقعة تحصيلها خلال العام المالي المعد عنه الموازنة (التدفقات النقدية الداخلة) وهي تعتمد أساسا على موازنة الإيرادات والجدول الزمني المتوقع لتحصيها.
3. **تقرير المدفوعات النقدية:** وهي تمثل النقدية المتوقعة سدادها لمواجهة التزامات الجمعية خلال فترة الموازنة مع تحديد الدفعات النقدية المتوقعة سدادها للموردين دوريا من واقع موازنة الانفاق الرأسمالي، والمصروفات المتوقعة سدادها خلال فترة الموازنة من واقع موازنة بنود المصروفات التشغيلية.

4. **تقرير التدفقات النقدية:** يوضح موقف التدفقات النقدية للجمعية مقارنة بالموازنة النقدية المعدة في بداية عام الموازنة لمعرفة الانحراف الذي حدث سواء الايجابي أو السلبي منها للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة وتحليل هذا الانحراف وإبداء الرأي حولها.

5. **تقرير أرصدة بنود الموازنة:** إعداد تقرير دوري يوضح إجمالي الموازنة التقديرية لبنود الانفاق المختلفة الرأس مالية والتشغيلية ومقارنتها بالمنصرف الفعلي على تلك البنود في تاريخ إعداد التقرير وتحديد الرصيد المتبقي في الموازنة التقديرية لكل بند وذلك عن كل إدارة / قسم تابع للجمعية.



# الملحق النماذج



## نموذج (م01) مذكرة إرشادات لإعداد الموازنة التقديرية للعام المالي

### تعريفات

1. **سقف الإنفاق المبدئي:** هو مبلغ الاعتمادات الإجمالية المبدئية لموازنة للعام المالي والذي لا يشمل اعتمادات المشاريع والبرامج الإضافية فهي غير مشمولة في المستهدفات.
2. **التقدير حسب المستهدف:** هو التقدير الذي يجب ان يكون فيه إجمالي قدرة وملائمة الجمعية المالية.
3. **التقدير حسب المتوقع:** هو التقدير المتوقع والذي قد يتجاوز المستهدف المسموح وفقا لمبررات يتم ابرازها.
4. **الالتزامات غير المسددة:** قيمة مبالغ الالتزامات غير المسددة لما قبل العام المالي التقديري.

### إرشادات تسليم نماذج مشروع إعداد الموازنة

1. يجب مراعاة عند تعبئة النماذج الخاصة بالجمعية من قبل الفرع أو القسم أن تكون من خلال ملفات بصيغة إكسل (EXCEL)
2. يتم تحميل نماذج إعداد الموازنة التقديرية بصيغة إكسل (EXCEL) من خلال موقع الجمعية، كما سترسل لكم من خلال البريد الإلكتروني المخصص.
3. يتم رفع نماذج إعداد الموازنة بعد تعبئتها بصيغة إكسل (EXCEL) من خلال موقع الجمعية، وإرسالها إلى البريد الإلكتروني المخصص.
4. يجب تسليم هذه النماذج قبل نهاية يوم الأحد ( ) الموافق ( ).

### إرشادات عامة لاستخدام نماذج إعداد الموازنة التقديرية

1. يجب مراعاة التأكد من دقة أرقام البرامج والمشاريع والتصنيف الاقتصادي الخاص بكل منها، حيث سيتم بناء عليها تجميع المبالغ في النماذج التجميعية آليا، ويجب عمل مطابقة للنماذج التجميعية قبل اعتماد ورفع النموذج.
2. يجب مراعاة تسجيل المبالغ في جميع النماذج بالأرقام الإنجليزية.
3. يجب مراعاة تعبئة قيمة واحدة على الأقل للتصنيف الوظيفي، لمعرفة الاسم والرقم الصحيحين للنشاط يتم الاطلاع على ورقة عمل "الأنشطة والتصنيف الوظيفي".
4. يجب مراعاة أخذ العناية الكافية عند تسجيل الخطة المالية للمصروفات الشهرية، نظرا لارتباط الخطة بالبرامج والمشاريع.
5. يجب مراعاة التأكد من تعبئة جميع الخانات المطلوبة في كل نموذج، أما فيما يخص النماذج التفصيلية فتعبأ حسب طبيعة الجهة.
6. يجب مراعاة الاطلاع على التعليمات والإيضاحات المبينة في أدنى النماذج والتأكد من الالتزام بها. وفي حال وجود أية استفسارات، يتم التواصل مع الإدارة المالية بالمقر الرئيسي.

### إرشادات الوظائف

1. التقيد بالأنظمة والتعليمات الصادرة بشأن طلبات الوظائف بجميع فئاتها مع التأكيد على الالتزام بالضوابط والإجراءات حسب اللائحة المعدة للموارد البشرية.
2. تقتصر طلبات إحداث الوظائف على ما صدر أو سيصدر به قرارات من مجلس إدارة الجمعية.
3. تقتصر الطلبات الخاصة بتعديل مسميات ومراتب الوظائف الشاغرة على الاحتياج الفعلي المرتبط بنشاط الجهة الأساسي، وألا تتعدى المراتب عند التعديل بالرفع على ثلاثة مراتب.
4. تقوم كل جهة بمطابقة المعلومات الخاصة بالوظائف والتشكيلات الإدارية والشواغر مع إدارة الموارد البشرية وتقديم تقرير مشترك قبل رفع طلباتها.

## إرشادات خاصة بنماذج النفقات

1. النماذج المدرجة في ملف (ميزانية النفقات) يتم تعبئة نسختين من ملف (ميزانية النفقات).
2. عمل نسخة حسب المستهدف ونسخة حسب المتوقع.
3. تعبأ القيم المتوقع صرفها حسب احتياج الجهة موزعة حسب مصدر التمويل.
4. تعبأ المبالغ حسب أنشطة التصانيف الوظيفية للجهة، وسينم تجميعها آليا في خانات المجموع حسب مصدر التمويل والمجموع الكلي.
5. تعبأ قيمة الالتزامات غير المسددة حسب ما تم توضيحه في الإرشادات العامة.

بخصوص المشاريع الجديدة التي ستدرج في هذا النموذج يجب مراعاة ما يلي:

1. يجب أن يكون المشروع مدرج في نموذج.
2. يتم تعبئة الزيادة في التكاليف فقط وليس قيمة التكاليف المعتمدة.
3. بخصوص البرامج الجديدة التي ستدرج في هذا النموذج يجب مراعاة ما يلي:
4. يجب أن يكون البرنامج مدرج في نموذج.
5. يتم تعبئة الزيادة في التكاليف فقط وليس قيمة التكاليف المعتمدة.

النماذج المدرجة في ملف (أولويات المشاريع والبرامج)

1. نموذج المنهجية لتحديد الأولويات يجب أن يتم ايضاح آلية تحديد الأولويات بدقة.
2. نموذج السيولة الشهرية للمشاريع والبرامج في الميزانية يتم تعبئة النموذج لكل من البرامج والمشاريع في الصفحتين حسب المتوقع أو حسب المستهدف.

عند تعبئة النموذج حسب السقف يجب مراعاة ما يلي:

يجب أن تقوم الجهة باحتساب الاعتمادات الحتمية في باب تعويضات العاملين من رواتب وبدلات، حيث ستكون الجهة مسؤولة عن ضمان تأمين مستحقات العاملين من الموازنة، وما لم يتم تخصيص ما تبقى من المستهدف لتغطية الاعتمادات المطلوبة للبرامج والمشاريع بموازنة الجهة. تحتسب التقديرات بدقة حسبت الاحتياج المستهدف والمتوقع الذي لا يمكن تأجيل دفعه.

مع مراعاة ما يلي وما صدر به من قرارات من مجلس إدارة الجمعية:

1. اعطاء الأولوية للمشاريع تحت التنفيذ التي تحتاج بالضرورة إلى اعتمادات لاستكمال التنفيذ.
2. اعطاء الأولوية لبرامج التشغيل والصيانة والنظافة القائمة أو البديلة، أو الجديدة التي تخص مشاريع منتهية ومستلمة بموجب محاضر معتمدة.
3. الالتزام بعدم التوسع بالشروط والمواصفات وأعداد العمالة بالعقود وقصرها على الحدود الدنيا لتلبية الاحتياجات، ولضمان عدم زيادة تكاليف البرامج البديلة المطلوبة عن تكاليف البرامج الحالية.
4. يجب مراعاة أخذ العناية الكافية عند تسجيل الخطة المالية للمصروفات الشهرية (جدول الدفعات) لميزانية العام الماضي.
5. يجب ألا يزيد مجموع النموذج حسب المعتمد للعام الماضي للجهة ويجب إضافة مبررات الانحراف ويجب أن تكون مبررات حقيقية تستدعي وجود الانحراف دون التوسع غير المبرر في الإنفاق.

## نموذج (م02) تقرير الموازنة النقدية

الاجمالي	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الاول	المرفق	البيان
000,000,000	000,000,000	000,000,000	000,000,000	000,000,000	00	المقبوضات
-	-	-	-	-	ج 1	التبرعات النقدية العامة
-	-	-	-	-	30	التبرعات النقدية المقيدة
-	-	-	-	-	31	التبرعات النقدية واقاف
-	-	-	-	-	32	تبرعات عينية أصول ثابتة
-	-	-	-	-	33	التبرعات العينية
-	-	-	-	-	34	إيرادات الاشتراكات
-	-	-	-	-	35	اعانات الوزارة
-	-	-	-	-	36	تبرعات الزكاة
-	-	-	-	-	37	إيرادات العقارات
-	-	-	-	-	38	إيرادات مركز صعوبات التعلم
-	-	-	-	-		اعانات
-	-	-	-	-		<b>إجمالي المقبوضات النقدية</b>
-	-	-	-	-		المساعدات النقدية
-	-	-	-	-	ج 1-3	مساعدات الزكاة
-	-	-	-	-	ج 2-3	المساعدات العينية
-	-	-	-	-	ج 7	مصرفوات الاعاشة
-	-	-	-	-	ج 1-4/4	مساعدات الايتام لدى ذويهم
-	-	-	-	-	ج 5 / 5-1	مصرفوات قضايا متنازع عليها
-	-	-	-	-	ج 14	مصرفوات القرية النموذجية
-	-	-	-	-	ج 1-15	مصرفوات جمع أموال
-	-	-	-	-	39	مصرفوات الاستثمار
-	-	-	-	-	40	مصرفوات مركز صعوبات التعلم
-	-	-	-	-	41	مصرفوات توزيع عوائد الأوقاف
-	-	-	-	-	ق د	مصرفوات العقارات
-	-	-	-	-	ق د	مصرفوات الأنشطة
-	-	-	-	-	ق د	المصرفوات العمومية والإدارية
-	-	-	-	-	ق د	مساعدات أخرى
-	-	-	-	-	42	مصرفوات أخرى
-	-	-	-	-		<b>إجمالي المدفوعات</b>
-	-	-	-	-		الفائض او العجز النقدي
-	-	-	-	-		الرصيد النقدي اول الربع
-	-	-	-	-		الرصدة النقدية اخر المدة



### نموذج (م03) نموذج تخطيط الرواتب

م	البند الوظيفي	التكاليف السنوية			العدد المعتمد الحالي		
		المجموع	شاغرة	مشغولة	المجموع	شاغرة	مشغولة
1		0,000,000	0,000,000	0,000,000	000	000	000
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
	المجموع	0,000,000	0,000,000	0,000,000	000	0	0

### نموذج (م04) نموذج حصر العقود

م	بيان العقد	غرض العقد	المقاول او المورد	مدة العقد (شهر)	بداية العقد (ميلادي)	قيمة العقد	التكاليف السنوية
1				000	0000/00/00	0,000,000	0,000,000
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
	المجموع					0,000,000	0,000,000

## نموذج (م05) نموذج موازنة الرواتب

الاجمالي	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الاول	كلفة شهرية	البيان
000,000,000	000,000,000	000,000,000	000,000,000	000,000,000	000,000,000	أجور ورواتب نقدية وعينية
						رواتب وأجور نقدية
						أجور ورواتب أساسية
						رواتب للوظائف المؤقتة
						رواتب المتعاونون
						رواتب وأجور التشغيل المباشر
						رواتب الإداريين والمتخصصين
						أجور عمال التشغيل المباشر
						البدلات
						بدلات الموظفين
						بدلات مجلس الإدارة
						بدلات العمال
						بدلات الوظائف المؤقتة
						بدلات التشغيل المباشر
						بدلات الإداريين والمتخصصين
						بدلات عمال التشغيل المباشر
						المكافآت
						مكافآت الموظفين
						مكافآت المتعاونون
						مكافآت مجلس الإدارة
						مكافآت العمال
						مكافآت الوظائف المؤقتة
						مكافآت التشغيل المباشر
						مكافآت الإداريين والمتخصصين
						مكافآت عمال التشغيل المباشر
						أجور ورواتب عينية
						الإعاشة العينية
						الإسكان
						الكساوي العينية
						النقل
						أجور ورواتب عينية أخرى
						تأمين طبي
						تأمين طبي للموظفين
						تأمين طبي للوافدين
						مكافأة نهاية الخدمة
						مكافأة نهاية الخدمة للموظفين
						مكافأة نهاية الخدمة للوافدين
						مكافأة نهاية الخدمة الأخرى
000,000,000	000,000,000	000,000,000	000,000,000	000,000,000	000,000,000	المجموع

## نموذج (م06) نموذج حصر البرامج والأنشطة

م	البرنامج أو النشاط	الغرض	عدد المستفيدين	المدة	التكلفة التشغيلية	القيمة للمستفيدين	العوائد المادية
1				000	0,000,000	0,000,000	0,000,000
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
				المجموع			
					0,000,000	0,000,000	0,000,000

## نموذج (م07) نموذج حصر المقبوضات

م	البند	جهة القبض	النوع (مقيد/غير مقيد)	المقبوض يوميا	المقبوض شهريا	المقبوض سنويا
1				0,000,000	0,000,000	0,000,000
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
				المجموع		
				0,000,000	0,000,000	0,000,000

## نموذج (م08) حصر المدفوعات

م	البند	جهة الدفع	النوع (مقيد/غير مقيد)	المدفوع يومية	المدفوع شهرية	المدفوع سنوية
1				0,000,000	0,000,000	0,000,000
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
المجموع				0,000,000	0,000,000	0,000,000

## نموذج (م09) حصر المخزون

القيمة اجمالي	الكمية اجمالي	الكمية المطلوبة			المخزون الحالي			الوحدة	الصنف
		القيمة	سعر الوحدة	العدد	القيمة	سعر الوحدة	العدد		
0,000,000	0,000	0,000,000	0,000	000	0,000,000	0,000	000	000	
0,000,000	0,000	0,000,000	0,000	000	0,000,000	0,000	000		المجموع

## نموذج (م10) نموذج حصر المستفيدين

م	نوع المستفيد	العدد المعتمد الحالي			التكاليف السنوية			تكاليف المستحدثة
		نقدي	عيني	المجموع	نقدي	عيني	المجموع	
1		000	000	000	0,000,000	0,000,000	0,000,000	000
2								
3								
4								
5								
	المجموع	0	0	000	0,000,000	0,000,000	0,000,000	000

## نموذج (م11) موازنة المصروفات غير مباشرة

الاجمالي	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الاول	عناصر المصروفات
0,000,000	0,000,000	0,000,000	0,000,000	0,000,000	المصروفات متغيرة
					تكلفة الصيانة
					تكلفة الوقود
					تكلفة مهمات التشغيل
					أخرى
					اجمالي المصروفات المتغيرة
					المصروفات الثابتة
					الايجار
					استهلاك الالات
					الصيانة الدورية
					أخرى
0,000,000	0,000,000	0,000,000	0,000,000	0,000,000	اجمالي المصروفات الثابتة
0,000,000	0,000,000	0,000,000	0,000,000	0,000,000	اجمالي المصروفات الصناعية

## نموذج (م12) تخطيط الإيرادات المستهدفة

المستهدف	التقديري	متوقع	محقق العام	البيان
0,000,000	0,000,000	0,000,000	0,000,000	
0,000,000	0,000,000	0,000,000	0,000,000	الاجمالي