

# الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية

الأستاذة: ربيعة شوالي

إعداد:  
اللجنة التحضيرية للمؤتمر

رقم الوثيقة  
pao-con-07/doc-006

## المحتويات

### الموضوع

#### الجزء الأول: مفهوم الإدارة ومكوناتها.....

1. الإدارة المالية.
2. الوظيفة المالية.
3. بعض المتطلبات التنظيمية الخاصة بالوظيفة المالية.
4. النظم المحاسبية.

#### الجزء الثاني: الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة.....

1. الموازنات التقديرية كأداة تخطيط وعمل.
2. الموازنات التقديرية كأداة رقابة: التقارير.
3. الرقابة وتحليل الانحرافات.

#### الجزء الثالث: الأنظمة والإجراءات المالية.....

1. دفاتر الحسابات.
2. التقارير الداخلية.
3. السجلات الأخرى التي يجب مسكها.
4. الرقابة الداخلية.
5. الحسابات الختامية.

## مقدمة :

المال في المنظمة كمثل الدم لجسم الإنسان ومن ذلك فإن المال في المنظمة هو بمثابة دورتها الدموية. فبدون الدم لا يمكن تصور الحياة في الجسم. وأي خلل يقع في أثناء سير الدورة الدموية يمكن أن ينعكس على صحة الإنسان، وكذلك بالنسبة لدورة المال في المنظمة، فمثلاً: عدم كفاية الأموال يتسبب في ضياع الكثير من الفرص ويعرض المنظمة لإعسار قد يكون خطراً على حياتها. وأن ضرورة تدقق المال في المنظمة وحسن استغلاله وتوزيعه كضرورة انتظام الدورة الدموية لسلامة جسم الإنسان. ولذا تأتي الإدارة المالية للمنظمة كركيزة من أهم الركائز التي يتوقف عليها نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

## الجزء الأول: مفهوم الإدارة المالية ومكوناتها

### 1. الإدارة المالية:

تهتم الإدارة المالية بتوفير وتأمين الموارد المالية اللازمة للعمليات الجارية والاستثمارية إلى جانب إدارة النقدية واستثمارها وخلق مصادر منها تكفي لسداد الالتزامات المطلوبة من قبل الغير. وتعتبر الإدارة المالية وظيفة غير مستقلة عن بقية الوظائف الأخرى للمنظمة. وتساهم في تحقيق هدف/ أهداف المنظمة عن طريق القرارات والتصرفات الآتية:

أ. قرارات الاستثمار والتمويل طويل الأجل.

ب. إدارة رأس المال العامل.

ج. قرارات التمويل قصير الأجل.

وينتمي عادة، هدف المنظمة إلى إحدى أو مجموعة من الأهداف الثلاث التالية:

أ. هدف تعظيم قيمة المنظمة إلى أقصى حد ممكن.

ب. تعظيم الربح.

ت. هدف تعظيم العائد الاجتماعي.

عادة ما يتطابق مفهوم الإدارة المالية، في الواقع العملي، مع مفهوم الإدارة الحسابية أو الإدارة المحاسبية. وتتضمن هذه الأخيرة وظائف جمع البيانات المالية وتسجيلها وتبويبها وتلخيصها ومراجعتها وعرضها تفسيراً. ومن شأن هذه الوظائف أن تجعل المدير المالي أكثر انغماساً في العمليات الإجرائية المحاسبية وتبعد به عن الجانب التمويلي المرتبط باتخاذ القرارات المالية. وبالتالي فإن المدير المالي الذي يسيطر عليه الجزء التسجيلي والرقابي لا يصبح مديراً مالياً، وإنما مدير

حسابات أو مراقب مالي على أحسن تقدير<sup>(2)</sup>. ولذا فإنه من الصعب أو الخطأ - عملياً - الفصل بين وظيفة المراقب المالي ووظيفة المدير المالي. ويعتمد المدير المالي للقيام بمهامه على أدوات المحاسبة والمراجعة والتكاليف.

وإن مجال الإدارة المالية غير محددة وواضح تماماً في الحياة العملية. كما أن تنظيم وظائفها يختلف من هيكل لآخر. فقد يسمى المسؤول المالي أمين الصندوق أو مراقب مالي أو نائب رئيس مجلس إدارة.

## 2. الوظيفة المالية:

تتكون الوظيفة المالية من جميع الأنشطة المالية التي تهتم بتزويد المنظمة بالأموال اللازمة لها لتحقيق أهدافها، وبحركة هذه الأموال في المنظمة منذ نشأتها حتى تمام تصفيتها بعد استنفاد أغراضها. فمثلاً تسوي حسابات البنك من طرف شخص ليست له علاقة ومن الأفضل أن يكون بعيداً عن الشخص الذي يقوم بعمليات الإيداع والصرف. كما يجب أن توزع الرواتب من طرف أشخاص ليست لهم علاقة بإحضارها وكذلك يجب أن يتم تسجيل المخزون عن طريق أشخاص غير مسؤولة عن عمليات الشحن والاستلام ولا عن إعداد الفواتير.

وهذه بعض النماذج والحالات التي يجب أن يتم فيها توزيع الشغل حتى يسهل الكشف السريع لأية أخطاء أو مخالفات. ولا تتوفر الحماية عن طريق توزيع الشغل إلا إذا ما اتضح أن هناك على الأقل شخصين متطعين على الخطأ في أية عملية أو ضياع لممتلكات المنظمة.

وكثيراً ما يتطلب تقسيم الشغل هذا تكاليف إضافية وخاصة إذا كان حجم العمليات صغير. وبالتالي فإن عملية وجوب هذه التكاليف الإضافية تخضع لمدى أهمية التعرض إلى الضياع والسرقات وما إلى ذلك.

أما فيما يتعلق بالمنظمات الكبيرة الحجم نسبياً فإنه من الممكن خلق وظيفة الرقابة الداخلية لتوفير الحماية اللازمة. ويجب أن تكون هذه الوظيفة غير خاضعة لأية مسؤولية من مسؤوليات الشغل

العادية والروتينية. وإذا ما توفرت هذه الوظيفة يمكن الاستغناء عن التكاليف الإضافية لتقسيم الشغل من أجل الرقابة والتنثيث.

### 3. النظم المحاسبية:

كما سبق الذكر، فإن الإدارة المالية تعتمد على النظم والأساليب المحاسبية أثناء عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتضم هذه النظم والأساليب المحاسبية الأدوات التالية (3) :

- أ. الحسابات المالية.
- ب. حسابات التكاليف.
- ج. المراقبة الداخلية.
- د. المحاسبة الإدارية.

ولكي تفي بأهدافها في أن تكون أداة تعتمد عليها الإدارة المالية في عملياتها المختلفة، يجب لهذه النظم أن تتوفر فيها الشروط التالية:

- أ. الدقة الكاملة.
- ب. تقديم البيانات والمعلومات إلى الجهات المعنية.
- ج. انتظام دورية البيانات.
- د. وضوح البيانات.

وكما سبق القول فإن هناك تداخل بين الوظيفة المالية والوظيفة المحاسبية عملياً. وأن الإدارة المالية تهتم بأنشطة الوظيفيتين ومن الممكن أن تعهد الوظيفة المالية كلها لشخص واحد يسمى بأمين الخزينة أو أمين المالي في حالة منظمة صغيرة. ولكن عندما تتسع أعمال المنظمة يكبر حجمها وتتسع أنشطة الوظيفة المالية ويحتاج المر غالباً إلى فصل الأنشطة المحاسبية وأنشطة الرقابة المالية لكي يشرف عليها مراقب مالي بجانب أمين الخزينة الذي يشرف على الأنشطة النقدية والاستثمارات والتمويل.

**ومن أهم اختصاصات أمين الخزينة ما يلي:**

1. التخطيط المالي وتدبير الموالم وإدارة الاستثمارات وإدارة رأس المال العامل واستثمار الفائض من الأموال.
2. مراقبة حركة النقدية (المقبوضات والمدفوعات) ورصيد الخزينة والمركز النقدي والمحافظة على الخزائن والاستثمارات.
3. دفع الالتزامات التي على المنظمة في مواعيدها.

**أما أهم اختصاصات المراقب المالي فهي كما يلي:**

1. أعمال الوظيفة المحاسبية سواء حسابات مالية أو حسابات تكاليف بما فيها من تصميم للحسابات وتنسيق جميع هذه الأعمال.
2. أعمال المراجعة والمراقبة الداخلية والتفتيش المالي.
3. توفير البيانات والمعلومات المحاسبية اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة على أسس رشيدة.

**4. بعض المتطلبات التنظيمية الخاصة بالوظيفة المالية:**

عند تنظيم الوظيفة المالية من المهم اعتبار وإبراز الجوانب الخاصة بالمسؤوليات والعلاقات ومتطلبات الوظيفة.

من أهم مسؤوليات الوظيفة المالية هي الحفاظ على أصول المنظمة ولذا يجب اتباع نظام وأسلوب " التثبيت والموازنة" checks and balances بدقة كبيرة حتى يتم التثبيت والموازنة في كل مجال من المجالات التي يمكن أن توجد فيها لا مبالاة أو سرقة أو أية خطر من شأنه أن يؤدي إلى خسائر في موارد المنظمة.

أول وانجح أساليب الحفاظ هي التفريق بين مكونات الوظيفة أو وظائفها بطريقة تجعل عدم وجود الرقابة الكاملة والمطلقة لأية عملية حسابية بين أيدي شخص واحد.

**وفيما يلي نتطرق على التوالي إلى الحسابات: المالية، حسابات التكاليف والمراقبة الداخلية.**

1. **الحسابات المالية:** وهي عبارة عن النظام الذي يضم عمليات تجميع وتبويب وتحليل وعرض وتفسير البيانات المالية من أجل معرفة نتائج أعمال المنظمة وتصوير وضعها المالي، وعلاقتها مع الغير. وتلخص مخرجات هذا النظام من معلومات مالية في قائمة منها: قائمة الدخل / بيان الإيرادات

(وتضم نتائج الأعمال) وقائمة المركز المالي ( وهي عبارة عن الميزانية)، لتقديمها إلى الجهات المعنية سواء كانت مالكة للمنظمة ومشرفة عليها أم ممولة لها.

2. **حسابات التكاليف:** تعد حسابات التكاليف كنظام آخر يضم عمليات تجميع وتسجيل وتبويب وتحليل وعرض بيانات التكاليف بهدف مد المدير بمجموعة من المعلومات التحليلية التفصيلية التي تساعده على التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

ويشمل نظام حسابات التكاليف عادة:

☛ نظام محاسبة التكاليف الفعلية.

☛ ونظام محاسبة التكاليف المحددة مقدماً (تقديرية أو معيارية).

وتتكون عناصر محاسبة التكاليف من مجموعة من الدورات المستندية التي ترتبط بالسجلات والدفاتر والبطاقات، ومن مجموعة من الأدلة أهمها دليل وحدات التكلفة (النشاط) ودليل عناصر التكلفة ودليل مراكز التكلفة، ومن مجموعة أسس وقواعد لتحميل التكاليف، وأخيراً من مجموعة قوائم وتقارير للتكاليف التي تعرض المعلومات التكاليفية والتي تعتبر أداة توصيلها للمستفيدين منها. والهدف من محاسبة التكاليف في المنظمة الأهلية التي لا ترمي إلى الربح هو استرداد النفقات ولا تعظيم الأرباح كما هو الشأن بالنسبة للمنظمة التي ترمي إلى الربح.

### 3. المراقبة الداخلية:

في مفهومها الواسع تتضمن المراقبة الداخلية:

☛ مراقبة إدارية لها أدواتها وأساليبها.

☛ مراقبة محاسبية لها أدواتها وأساليبها.

☛ وأخيراً ضبط داخلي له أدواته وأساليبه.

ومن ثم يتضح أن المراقبة الداخلية مرتبطة بكل النظم الأخرى في المنظمة وتتكامل معها.

وتهدف المراقبة الداخلية إلى التأكد من أن كل عمليات المنظمة سائرة بما يضمن منع الاختلاسات والمحافظة على أصول المنظمة وذلك من خلال التأكد من دقة البيانات والمعلومات المتوفرة للإدارة والجهات الخارجية حتى نضمن اعتمادها في عملية اتخاذ القرارات.

ويعتبر جهاز المراجعة الداخلية أحد أجهزة الرقابة الأساسية في المنظمة. ومن ذلك فإن دور المراجعة الداخلية يتعدى دورها التقليدي إلى ما يلي (4):

- الرقابة على الأداء بشكل تفصيلي.
- الرقابة على التصرفات والقرارات وتقييمها وإعداد تقارير عنها للمستويات الإدارية الأعلى. وهذا تدعيماً لفكرة الرقابة الذاتية داخل المنظمة والحد بقدر الإمكان من أجهزة الرقابة الإدارية الداخلية وتدخلاتها.

### الجزء الثاني: مفهوم وأسس الموازنات التقديرية:

الموازنة التقديرية هي عبارة عن وثيقة تلخص كل العمليات والأنشطة التي تنوي المنظمة القيام بها لمدة زمنية محددة وتصبح هذه الوثيقة برنامج عمل للمنظمة خلال هذه الفترة. وهي ترجمة واضحة عن التخطيط والسياسات المستقبلية الموضوعة للمنظمة. بناء على خبرة الماضي والطاقة الاستيعابية للمنظمة والموارد المتوفرة لها وعلى التنبؤات المستقبلية فيما يتعلق بكل الظروف الداخلية للمنظمة والخارجية المحيطة بها. وفي نفس الوقت تعتبر الموازنة التقديرية أداة رقابة تحاول مقارنة ما أنجز فعلياً بما تهدف إليه المنظمة وما هو متوقع. ويجب أن تقوم الإدارة بتحليل أية انحرافات هامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع الانحرافات الضارة وتشجيع النواحي الإيجابية.

### 1. الموازنات التقديرية كأداة تخطيط وعمل:

تأخذ موازنة المنظمة عناوين مختلفة: كالموازنة وبرنامج العمل وبرنامج العمل والموازنة... وتعد وثيقة شاملة تسيطر بوضوح ما تنوي المنظمة القيام به لفترة زمنية محددة عادة ما تكون سنة. كما تشمل الموازنة أو برنامج العمل كل الموارد المطلوبة لتنفيذها وتضع لها أرقاماً وتصنفها حسب ما آتاها وكيفية الحصول عليها وتوقيتها.

ومن هنا يتضح أن الموازنة هي وسيلة تخطيط أساسية ويمكن أن تعتمد المنظمة لاتخاذ قرارات مختلفة تهتم مثلاً توزيع الأيدي العاملة والموظفين على الأنشطة المختلفة وكذلك توزيع موارد أخرى.

كما تعد الموازنة وثيقة عمل للإدارة ومن ذلك تسميتها في بعض المنظمات ببرنامج العمل والموازنة تعطي الفرصة لواضعي سياسات المنظمة للتخطيط وإيداء أولويات البرامج بالنسبة للمنظمة. فمثلاً تسخر

الأموال الموارد الثابتة للبرامج ذات الأهمية الكبرى الأولى ثم تسخر ما تبقى من هذه الموارد أو من موارد أخرى من المتوقع الحصول عليها، إلى البرامج ذات الأهمية الثانوية. كذلك فإن الموازنة تعطي موظفي المنظمة تعليمات واضحة لعملهم خلال فترة الموازنة فتوضح مسؤوليات كل منهم إزاء تنفيذ وإنجاز ما أقر في هذه الموازنة.

## 2. الموازنات التقديرية كأداة رقابة:

### التقارير:

عندما توضع الموازنة ومن ثمة برنامج العمل فإنها تصبح أداة تصرف وعمل يركز عليها عمل المنظمة لهذه الفترة ومن ذلك فهي أداة رقابة تقاس عليها الإنجازات وتقدم الأشغال والأنشطة. وحتى تتم الرقابة ويتضح ما إذا كانت المنظمة تسير في المسار المرسوم لها في الخطة والموازنة فإنه من الضروري أن تكون هناك تقارير دورية ومنتظمة تصور مدى ما أنجزته المنظمة في خلال فترة الموازنة وما إذا وافق ذلك الموازنة المعتمدة.

ويجب أن يحتوي التقرير على التفسيرات اللازمة لأية تغييرات قد وقعت أو قد تقع أثناء إنجاز الأنشطة المبرمجة أو أية تجاوزات أو انحرافات وقعت أو قد تقع. وبذلك فإن التقارير تصبح أداة إصلاح إذ تحتم علينا أخذ الإجراءات اللازمة إذا ما رأينا أن هناك بعض الصعوبات في إنجاز ما أقر في الموازنة بما يضيفي عليها مرونة وأخذها في عين الاعتبار لبعض التغييرات التي قد تحصل أثناء إنجاز الأنشطة المبرمجة.

وعادة ما يكون عدد التقارير ومواعيد رفعها محددة من طرف إدارة المنظمة في سياساتها العامة. ويجب أن يكون عدد هذه التقارير ومواعيدها معقول، بحيث لا تشغل الموظفين كثرة التقارير فينكبوا في إعدادها تاركين بذلك وظيفتهم الأساسية وهي تنفيذ ما أقر إنجازها في الموازنة والخطة. وكذلك لا يجب أن ينعدم أو يقل عدد التقارير في المنظمة بحجة الانشغال بتنفيذ الموازنة والخطة إذ من الممكن أن تحدث تغييرات أثناء إنجاز برنامج العمل من شأنها أن تؤثر على سير العمل فقد توقعه أو تغيره تماماً ولا تتاح لنا فرصة الاطلاع وإصلاح الوضع وأخذ هذه التغييرات بعين الاعتبار في الموازنة وذلك بسبب انعدام أو قلة رفع التقارير عن ما يحدث.

كما يجب عند وجوب رفع التقارير أن تكون هذه التقارير محددة المواعيد بحيث تأتي في وقت يتيح للمنظمة فرصة التدارك إذا ما وجب ذلك والأخذ بعين الاعتبار أي تغيير قد يكون حصل أو سيحصل. ويوصى عادة برفع تقارير ثلاثية (كل ثلاثة أشهر) ونصف سنوية (بعد ستة أشهر من انطلاق الأشغال) و سنوية (توصل مادار خلال السنة) تشمل كل أنشطة المنظمة. ويبقى القرار للإدارة للنظر فيما إذا كان من الأفضل اتباع هذا النظام أو نظام آخر يحدد حسب أهمية الأنشطة وحدة وسرعة تطور الظروف التي تحيط بالمنظمة.

نموذج ( أ )

جدول الموازنة / برنامج العمل لسنة.....

اسم المنظمة: .....

مجموع التكاليف	الإدارة والخدمات	دعم المشاريع	أرقام المشاريع					بنود الصرف
			...	4	3	2	1	
								الرواتب والأجور
								مكافآت على خدمات
								محروقات سيارات
								إصلاح سيارات
								صيانة
								تأمين
								بريد وبرق وهاتف
								أدوات مكتبية
								مطبوعات
								ضيافة
								مصاريف محاضرات
								...
								...
								الخ من مصروفات
								الموارد:
								- مورد 1
								- مورد 2
								- .....
								فائض / عجز في الموازنة

### الرقابة وتحليل الانحرافات:

الرقابة عن طريق تحليل الانحرافات هي عبارة عن رقابة ما أنجز بمقارنة ما هو متوقع ( ومعتد في الموازنة) إنجازاً بما تم فعلياً. وعلى إثر هذه المقارنة تحلل الانحرافات وأسبابها لتداركها إذا أمكن ذلك وتلافياً في المستقبل إذا كانت سلبية وتشجيعها إذا كانت إيجابية.

يتم تحليل الانحرافات عادة، أثناء أو أثر رفع التقارير عن تقدم أشغال أو انتهاء نشاط أو برنامج ما. وحتى نقوم بالتحليل المناسب يجب أن نعتمد الموازنة المقررة لهذا النشاط أو البرنامج مع اعتماد ما أنجز فعلياً. ومن المهم أن تتضمن التقارير جداول تسهل عملية المقارنة وأن تتضمن أيضاً كل التفاصيل كما ورد في الموازنة ويقابلها ما اعتمد على النحو التالي:

بنود الصرف	المعتد المتوقع	الفعلي	الفوارق	نسبة الفوارق
أجور ومرتببات				
.				
.				
مجمل النفقات				
الموارد				
.				
.				
.				
مجموع الموارد				
الرصيد				

ويجب أن ترفق مثل هذه الجداول بتفسيرات لهذه الفروقات وبأية ملاحظات بهذه البنود. كما تجب أن تحلل وتوضح أسبابها سواء كانت فوارق إيجابية أم سلبية. وأية انحرافات تتجاوز نسبة معينة (عادة ما تكون بين 10 و 20 في المائة) تحدد من طرف الإدارة يجب أن تكن محل اهتمام الإدارة والنظر فيها بجدية حتى نتلافى مثل هذه الانحرافات في المستقبل.

ورغم أن الانحرافات الإيجابية محبذة ويمكن أن تعني حسن إدارة وضغط على التكاليف إلا أن كثرة وجودها يمكن أن يعني أن معدلات الأداء التي تضعها الإدارة هي في الحقيقة أقل من الواقع. ويمكن أن ينجر عن ذلك عدم احتساب أثناء وضع هذه المعدلات، القيمة أو المقدرة الحقيقية للمنظمة من ناحية طاقة استيعابها

(موظفين وتجهيزات) وخبرة وما شابه ذلك. وبذلك تقلل من قدرتها على الإنجاز وتكون توقعاتها أقل بكثير مما يمكن أن أو ما تعطيه هذه المنظمة فعلياً.

كذلك فإن كثرة الانحرافات السلبية يمكن أن تعني أن معدلات الأداء التي وضعتها الإدارة غير مطابقة في الواقع لما هي عليه. وذلك بسبب الرفع من قدرات المنظمة أكثر مما هي عليه ومما يمكن أن تعطيه فعلياً، كاحتساب طاقة استيعاب وخبرة أكبر مما هي عليه. أو بسبب عدم اعتبار بعض الظروف المحيطة بالمنظمة والتي من المفروض توقعها. ولذا يجب أن تكون المنظمة في بحث مستمر عن أسباب لهذه الانحرافات لتجنبها في المستقبل وللوصول إلى إدارة أفضل وأنجع.

### الجزء الثالث: الأنظمة والإجراءات المالية :

تمثل الأنظمة والإجراءات المالية مجموعة من الخطوط التوجيهية للمنظمات لتمكينهم من إعداد بيانات صحيحة وموثوقة مما يعزز الرقابة المالية وتخطيط البرامج. كما تساعد هذه الخطوط التوجيهية على نقل الأرقام من سجلات الحسابات مباشرة إلى مختلف التقارير التي تقدمها المنظمات إلى ممولائها. ولتحقيق هذه الأهداف تستخدم دفاتر الحسابات والتقارير الداخلية.

#### 1. دفاتر الحسابات:

1.1. دفتر الصندوق : يقسم هذا الدفتر إلى جزأين أحدهما للمقبوضات والآخر للمدفوعات إلا أنه من الأفضل أن يكون هناك دفتران منفصلان أحدهما للمقبوضات والآخر للمدفوعات على أن يجري مسكهما وتوقيف رصيد الصندوق على أساس يومي وفي حال وجود أكثر من حساب بنكي للجمعية ينبغي مسك دفتر صندوق لكل حساب على أن يقع جمع كافة الدفاتر وتوقيفها في نهاية كل شهر.

#### أ. المقبوضات النقدية:

دفتر المقبوضات النقدية هو عبارة عن جدول يتضمن أعمدة بالعناوين التالية: التاريخ، البيان، المرجع، المبلغ، الجهات الممولة وتنتزع إلى جهات ممولة خارجية و جهات ممولة داخلية / محلية وتنقسم كل منهما إلى عدد من الممولين. ويوضع رمز الممول والمبلغ المالي لكل جهة أثناء تسجيل أية عملية.

ويمكن زيادة عدد أعمدة التحليل المبينة بالجدول حسب الاقتضاء وترحل البنود إلى دفتر الأستاذ في نهاية كل شهر ويكون الرقم الاصطلاحي أما رقم إشعار البنك أو رقم إيصال العيادة أو أي رقم آخر يحمله الإيصال.

**مثال 1 :****تسجيل قيود المنحة المقدمة من طرف ممول خارجي:**

مدين Dr: صافي المبلغ المستلم حسب تمويل البنك.

مدين Dr: (مسترد) رسوم بنك.

دائن Cr : التسديدات إن وجدت.

دائن Cr : إجمالي المبلغ المحول من قبل الممول.

**مثال 2 :**

دخل يستلم مقابل خدمة توفرها المنظمة. يجب أن يحصل كل شخص لقاء أي مبلغ يدفعه مقابل خدمة تلقاها من المنظمة أو من فرع من فروعها إيصال اصلي على أن يحمل هذا الإيصال رقماً متسلسلاً وتبقى منه نسخة في المنظمة أو فرعها. وفي حالة ارتكاب خطأ يؤدي إلى إفساد الإيصال ينبغي أن يشار إلى ذلك على استمارة الإيصال بعبارة " تالف " ويحتفظ بها للتدقيق.

وينبغي تسجيل كل المبالغ النقدية التي تستلمها المنظمة إزاء تقديم الخدمة في سجلات يومية أو أسبوعية أو شهرية حسب الممارسة في المنظمة. ويجب تحويلها بأكملها وبصفة منتظمة إلى مقر المنظمة (إذا كانت هذه الإيرادات تأتي من الفروع) ويجب أن تكون مصحوبة بالسجلات واستمارة تحويل نقدي تحمل رقماً متسلسلاً وتلخص سجل الخدمات. وعندما يستلم أمين صندوق المقر المبالغ النقدية عليه أن يصدر إيصالاً ويتعين ضم هذا الإيصال إلى نسخة من سجل الفرع واستمارة التحويل النقدي. كما يتعين على محاسب المقر أن يودع النقود في المصرف فوراً أو في أقرب وقت ممكن وذلك باستخدام دفتر الإيداع. كما ينبغي أن تختم قسيمة الإيداع من البنك ويحتفظ بها لدى أمين الصندوق في المقر. وعندما يتم ختم قسيمة الإيداع من البنك ويحتفظ بها لدى أمين الصندوق في المقر. وعندما يتم ختم قسيمة الإيداع يجري تسجيل الإيراد وتحليله في دفتر المقبوضات النقدية على أساس استمارة التحويل النقدي للفرع.

**ب. المدفوعات النقدية:**

يجري تقييد المبالغ وفقاً لمستند الدفع / طلب الشيك والرقم المتسلسل للشيك ويجري ترحيل كافة المدفوعات الفردية إلى دفتر الأستاذ.

**ج. التسوية البنكية:**

إن التسوية الشهرية البنكية من الأمور الأساسية وينبغي إجراؤها في الجزء الأول من الشهر. وتكون التسوية البنكية على النحو التالي:

.....	المبلغ لكل كشف حساب
.....	- مخصص منه الشيكات التي لم تقدم
.....	- مخصص البنود الغير واردة في دفتر النقدية
.....	( مثلاً رسوم البنك - أوامر مستديمة الخ )
.....	+ يضاف إليه إيداعات لم تودع بعد (إيداعات معلقة)
-----	
.....	المبلغ لكل دفتر نقدية
-----	

**شيكات معلقة - الشهر**

المبلغ	الأوصاف	رقم الشيك
.		
.		
.		
-----		
	<b>المجموع:</b>	
-----		

وينبغي بعد التسوية إعداد قائمة بالشيكات التي لم تصرف على أن تتضمن القائمة أرقام الشيكات وطبيعتها ومبالغها كي يقع استخدام هذه القائمة في تسوية الشهر المقبل وينبغي التحري عن الشيكات المستحقة والتي لم تقع يقع تقديمها للبنك لمعرفة أسباب ذلك.

### 2.1. دفتر صندوق المصروفات النثرية:

يشبه هذا الدفتر الصندوق المذكور سابقاً وينبغي إعداده يومياً ومسكه على أساس نظام السلفة النقدية وعلى أن تحلل المصاريف وترحل إلى دفتر الأستاذ. ونظام السلفة المستديمة هو نظام للمصروفات النقدية النثرية حيث تبدأ المنظمة أو فروعها في التعامل بمبالغ نقدية زهيدة للمصاريف الضئيلة ونتيجة لهذه النفقات فإن المبالغ تصرف خلال فترة محدودة ولكن قبل أن ينفذ هذا المبلغ ينبغي سحب شيك يؤدي إلى رفع هذا المبلغ النقدي للصندوق إلى المستوى الذي كان عليه من قبل. وينبغي أن يبقى مستوى المصروفات النثرية أقل ما يمكن ولكن في حدود معقولة دائماً. أما المواد ذات الكلفة الكبيرة فينبغي ألا تدفع تكاليفها من صندوق المصروفات النثرية بل بواسطة شيكات.

هذا ويجب أن تؤيد النفقات بمستندات للمصروفات النثرية ويتعين أن تحمل هذه المستندات أرقاماً متسلسلة على أساس شهري وأن تكون موافقة لدفتر صندوق المصروفات النثرية لذلك الشهر. وكلما يجري سحب شيك لتجديد السلفة النقدية ينبغي توقيف دفتر صندوق المصروفات النثرية وترحيل الرصيد. كما ينبغي إعداد مستند دفع أو طلب شيك قبل كتابة شيك لتسديد مصروفات نثرية.

### 3.1. الرواتب:

يشمل دفتر الرواتب إجمالي دخل كل موظف وكامل الحصول من تأمين وتأمينات اجتماعية وضرائب ويبرز كل نوع من هذه الخصومات في عمود كما يبرز صافي الدخل وإجمالي الخصومات. وكذلك يتضمن مجموع أي ملخص لكل بند من هذه البنود في أسفل الصفحة كما يجري إعداد مستند دفع / طلب شيك لصافي المبلغ قبل كتابة الشيك. وينبغي ضم كافة الموظفين أو العاملين تحت عناوين خاصة (مشاريع مع ذكر عنوان ونوع كل مشروع عند الاقتضاء، دعم المشاريع والإدارة والخدمات) (5) ويجري ترحيل المجاميع إلى أعمدة "المدين" لهذا العناوين.

أما مجاميع الخصومات فينبغي ترحيلها إلى أعمدة الدائن للحسابات الفردية لدفتر الأستاذ (ضريبة دخل، ضمان اجتماعي.... الخ) وعندما يتم فيما بعد دفع خصومات ضريبة الدخل والضمان الاجتماعي إلى السلطات المعنية ينبغي تسجيل (ترحيل) المدفوعات إلى أعمدة المدين لتلك الحسابات في دفتر الأستاذ وذلك بغية توقيف الحسابات.

ويتم تسجيل القيود كما يلي:

1. مدين Dr: الأقسام (المشاريع - دعم المشاريع - الإدارة والخدمات) إجمالي.  
دائن Cr: حساب الرواتب - إجمالي.
2. مدين Dr: حساب الرواتب - خصومات.  
دائن Cr: ضمان اجتماعي.
3. مدين Dr: حساب الرواتب.  
دائن Cr: البنك

يجري إعداد إشعار دفع نسختين لكل موظف وهو في الواقع يعكس تحليل الراتب لذلك الموظف. ثم يوضع صافي راتب الموظف نقداً مع نسخة من إشعار الدفع داخل ظرف يكتب عليه اسم ذلك الموظف ويعطي له يوم دفع الراتب حيث يقوم الموظف بتوقيع النسخة الأصلية للإشعار كإقرار باستلام الراتب وتحفظ هذه النسخة لدى الجمعية شهرياً وتصنف وفقاً للتسلسل الأبجدي.

وفي حالة دفع الرواتب نقداً ينبغي سحب شيك واحد فقط بصافي المبلغ المستحق. وعند انتهاء عملية الدفع يجري تسجيل الرواتب التي لم يأت أصحابها لاستلامها وتحفظ الظروف التي تحتوي على هذه الرواتب لدى أمين الصندوق الذي يقوم بصرفها فيم بعد لمستحقيها بعد إبرازهم ما يثبت ذلك. وإذا ما بقيت رواتب لم يطالب بها أصحابها خلال مدة من الزمن يجري حلها وإيداعها في البنك على أن يقع الاحتفاظ بسجل لذلك الغرض للرجوع إليه فيما بعد. هذا وينبغي أن تسلم الرواتب لأصحابها فقط ولا يحق لأي شخص آخر أن يطالب بها إلا إذا كان يحمل تفويضاً خطياً من المعني بالأمر. كما أنه من الأفضل دائماً أن تدفع الرواتب بالشيكات بدل الدفع نقداً ولذا ينبغي حث الموظفين على فتح حسابات مصرفية بأسمائهم إذ أن الدفع بواسطة الشيكات يؤدي إلى تجنب العديد من الأخطاء التي قد تأتي نتيجة التعامل بمبالغ نقدية كبيرة في الإدارات. وفي حال دفع الرواتب على هذا الأساس أي بواسطة الشيكات فإن الأشعار بالدفع يعد بنفس الطريقة المذكورة أعلاه للدفع نقداً.

#### 4.1. اليومية:

هي عبارة عن جدول لا يتعدى خمسة أعمدة تشتمل على ما يلي: التاريخ، التفاصيل، رقم المرجع، حساب مدين وحساب دائن، تدون فيه العمليات. لا تشكل اليومية جزءاً من نظام القيد المزدوج لمسك الحسابات بل هي وسيلة للترحيل وينبغي استخدامها لإجراء ما يلي:

- أ. تصحيح الأخطاء.
  - ب. فتح القيود أي القيود التي نحتاج إليها لفتح مجموعة جديدة من الدفاتر.
  - ج. ختم القيود.
  - د. التحويلات الأخرى.
- يجب ترحيل كل العمليات التي يتم تسجيلها في اليومية إلى دفتر الأستاذ.

### دفتر الأستاذ:

يقسم دفتر الأستاذ الذي يكمل نظام القيد المزدوج لمسك الحسابات إلى ما يلي:

- أ. حسابات الدخل والنفقات.
- ب. حسابات الأصول (الموجودات)، والمطالب (الخصوم) ويعرف دفتر الأستاذ بـ " دفتر الأستاذ العام " أو " دفتر الأستاذ الرسمي " وينبغي إعداد ميزان مراجعة كل شهر لتأكيد الصحة الحسابية للقيود في دفتر الأستاذ. يمثل الميزان قائمة بالمبالغ المدينة والدائنة في كل حساب في الدفتر ويجري على أساس هذا الميزان إعداد التقارير الإدارية الداخلية والتقارير السنوية ونصف السنوية والحسابات السنوية لتقديمها لمراجعي الحسابات والمدققين.

### 2. التقارير الداخلية:

1.2. تقديرات التدفق النقدي: ويأتي حسب ( الجدول 2 ) التالي: وينبغي إجراء هذا التقدير في بداية كل شهر بالنسبة للأشهر المقبلة.

مثال: التقدير المعد في شهر ( يوليو - ديسمبر ) والتقدير في بداية شهر أغسطس يكون تدفقاً فعلياً لسبعة أشهر (يناير - يوليو) وتقديراً لخمسة أشهر (أغسطس - ديسمبر) هذا وتساعد تقديرات التدفق النقدي المنظمات على مراقبة الوضع النقدي فيها.

2.2. بيان التباين / الفوارق - مراقبة الميزانية / التكاليف (الجدول 3) يعطي نموذجاً لهذا البيان:

دول رقم (2)  
التقديرات الشهرية للتدفق النقدي

المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	أبريل	مارس	فبراير	يناير	الأشهر	الوصف
													الرصيد في أول الشهر
													الإيرادات المحلية والخارجية
													1.
													2.
													3.
													مجموع الإيرادات
													المصروفات
													تكاليف العاملين
													الإيجار
													البريد البرق هاتف
													.
													.
													.
													صيانة وإصلاح
													.
													.
													.
													مجموع
													المصاريف
													الرصيد آخر الشهر

جدول رقم (3)

بيان الفوارق - المشروعات الخ - الشهر								ملاحظات	أوصاف البند
ملاحظات	تجمعي			الشهر			ب.ب.		
	متغيرات فوارق	الفعلي	الميزانية	متغيرات فوارق	الفعلي	الميزانية			
								سفر	
								إيجار	
								منافع	
								أدوات كتابية	
								مراجعة	
								تأمين	
								ضيافة	
								إجمالي	
التوزيع: المدير التنفيذي								أعده:	
								المحاسب:	
								التاريخ:	

يعكس هذا البيان نفقات المنظمة على أساس شهري وتراكمي بالنسبة للميزانية التفصيلية مما يمكن المنظمة من رصد ومراقبة أية فوارق سلبية. وينبغي جمع بيان الفوارق للمشاريع ودعم المشاريع والتكاليف العامة للإدارة.

3. السجلات الأخرى التي يجب مسكها من قبل الإدارة المالية:

1.3. لائحة أسماء الحسابات:

تمسك هذه اللائحة وبها قائمة بكافة أسماء الحسابات (الإيرادات والمصاريف والميزانية العمومية..). لتساعد في التوزيع الصحيح للإيرادات والمصاريف.

### 2.3. سجل الدائن.

يتضمن هذا السجل فواتير السلع المسلمة أو الخدمات المقدمة للمنظمة والتي لم يقع تسديدها. ويمكن الاحتفاظ بسجل لهذه البنود إما بواسطة نظام دفتر الأستاذ الدائنين أو نظام الفواتير المدفوعة وغير المدفوعة ويمكن جمع قائمة بالفواتير غير المدفوعة في نهاية كل شهر حيث ينبغي إبلاغ الإدارة بهذه الفواتير باعتبارها ديون مستحقة.

### 3.3. التزامات متجمعة:

إن الالتزامات أو المطالب مثل معالم الإيجار والهاتف والكهرباء والماء ومراجعة الحسابات التي تستحق في نهاية السنة ينبغي جمعها وتسجيلها في تقارير سنوية.

### 4.3. سجل الأصول الثابتة:

تمثل هذه الأصول بنوداً مثل الملكية العقارية غير المحددة للأراضي والمباني والأراضي والمباني المستأجرة والعربات ذات المحركات وأثاث المكاتب والتجهيزات. وينبغي تسجيل اقتناء هذه الأصول والتخلص منها أو بيعها في السجل المعد لذلك وذكر تاريخ الشراء والرقم المميز لها وصفتها وكلفتها وموقعها ومدة دوامها المتوقعة ومعدل الاستهلاك (بالنسبة للأراضي والمباني المستأجرة على مدى مدة إيجارها) وتاريخ تخلص منها وقيمة البيع في حال بيعها. وهذا ينبغي الحصول على إذن من لجنة الإدارة للجمعية قبل التخلص من أي أصل كما يجب إشعار لجنة الإدارة بالأسباب الداعية للتخلص من الأصل أو بيعه.

### 5.3. الحسابات العامة:

ينطبق كل ما يطبق على المنظمة من أنظمة المحاسبات والرقابة على فروع المنظمة إن كان لها فروع. وقد لا يتطلب حجم الفرع تطبيق الأنظمة بنفس العمق كما هو الحال بالنسبة لمقر المنظمة إلا أن المبادئ الأساسية تبقى هي نفسها بالنسبة للحالتين.

وينبغي على العاملين في الحسابات في المقر زيارة الفروع بصورة منتظمة للتأكد من العمل بالأنظمة وتنفيذها وتقديم المساعدة التقنية التي يتطلبها تدقيق الدفاتر والسجلات. وينبغي أيضاً على العاملين في الحسابات في المقر زيارة الفروع بصورة منتظمة للتأكد من العمل بالأنظمة وتنفيذها وتقديم المساعدة التقنية التي يتطلبها تدقيق الدفاتر والسجلات.

وينبغي أيضاً أن تقع موافاة مقر المنظمة بالبيانات المالية للمقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية أو الأرصدة النقدية وحركة المخزون بالنسبة لكل فرع كي يقع أدرجها في دفاتر حسابات المقر. كما

يجب موافاة المقر بصورة منتظمة بتقارير أخرى مثل المقارنات بين الميزانية والأوضاع المالية الفعلية وغيرها من البيانات المتعلقة بالفرع وذلك طبقاً للتعليمات المتبعة من طرف المنظمة ككل في مجال التقارير كما سبق أن ذكرنا ذلك في فقرة سابقة.

#### 4. الرقابة الداخلية:

##### أ. مفهومها وأهدافها:

تأكيداً على ما سبق ذكره عن مفهوم الرقابة الداخلية نقول أنها إضافة إلى كونها مراجعة وتدقيقاً داخلياً للمنظمة، هي نظام للرقابة المالية وغيرها تضعه الإدارة لتسيير أعمال المؤسسة بصورة منتظمة وحماية موجوداتها وضمان أقصى ما يمكن من الدقة والموثوقية في سجلاتها. وتهدف الرقابة الداخلية إلى تحديد المسؤوليات مما يجعل الأفراد مسؤولين عن الممتلكات والمعلومات التي تخضع لإرادتهم ومراقبتهم ويمكن تحقيق ذلك بما يلي:

أ. توزيع العمل والمهم بحيث لا يكون هناك شخص واحد في منصب يتحكم بمفرده بالمعاملات والأصول أو الحسابات وغيرها من سجلات المراقبة.

ب. تنظيم سير العمل بحيث يستطيع أي موظف أثناء عمله بصورة منفردة أن يقوم بتدقيق عمل موظف آخر بصورة آلية.

#### كما يهدف نظام الرقابة الداخلية إلى ضمان ما يلي:

1. تسجيل كافة المقبوضات النقدية.
2. تسديد الالتزامات الواجبة فحسب والاستئذان بإجراء هذه المدفوعات وفقاً للأصول المتبعة.
3. إعداد الفواتير للمواد المشحونة أو الخدمات المقدمة وتبريرها أو تعليقها.
4. عدم تحويل ممتلكات الجمعية للاستعمال الشخصي.
5. تسجيل كافة المعاملات فوراً في سجلات الحسابات.
6. صيانة سجلات المراقبة وإعداد التقارير المطلوبة بصورة تقلل إلى أقصى حد ممكن من احتمال حصول خسائر مالية للجمعية.
7. استخدام البيانات السرية للأغراض المعدة لها فحسب ومن قبل الأشخاص المرخص لهم فقط بالحصول على هذه البيانات ومن ناحية عملية ينبغي أن تبرر درجة الرقابة التي يمكن أن يتوقع الحصول عليه (أو الأخطاء الناجمة عنها) التكاليف المنتظرة لجهاز الرقابة المزمع إقامته.

كما سبق الذكر ففي الحالات التي تتجاوز فيها كلفة إقامة جهاز المراقبة الفوائد التي يمكن أن يحققها ينبغي الترخيص بعدم إقامته مثل هذا الجهاز.

## ب. المبادئ التي تركز عليها الجوانب الوقائية للرقابة الداخلية.

### 1. مراقبة المعاملات التجارية:

عندما يشترك شخصان أو أكثر في معاملة يشكلان عنصراً هاماً فيها فإن ذلك يشكل ضماناً أكبر لفعالية العملية ويقلل من احتمال حصول الاحتيال ورغم وجود احتمال التواطؤ بينهما دائماً فإن الخشية الطبيعية وحذر أحدهما من الآخر وتردده باقتراح القيام بعمل احتيالي غالباً ما يكون كافياً لتفادي التواطؤ بينهما.

### 2. الفصل بين المحاسبة والعمليات:

رغم أن هذا الإجراء شبيهه بسابقه إلا أن التركيز هنا يعتمد على عدم إعطاء شخص ما الفرصة لتحديد المسؤولية عن أعماله. فإن حصل ذلك أو سمح به يمكن للشخص أن يحرر المسؤولية كما شاء وبالتالي لن تتوفر الوقاية الفعلية من الاحتيال. وبصورة عامة فإن أي مشرف مسؤول عن مهام مثل الحسابات المستحقة أو الرواتب أو غيرها لا يمكن اعتباره الشخص الذي عهدت إليه مسؤولية عملية محددة ضمن وظيفته رغم أن أحد الموظفين تحت إشرافه هو الذي يقوم فعلاً بأداء العملية. وقد يقوم المشرف في المنظمات الصغرى بأداء كافة العمليات شخصياً وفي هذه الحالة ينبغي الحذر للتأكد من أن المشرف الأول لا يتولى تحديد المسؤولية عن عملياته وذلك بإيجاد منصب مدير تنفيذي مثلاً لمراقبة عمله.

## ج. وثائق الإجراءات الوقائية الداخلية:

تتطلب الرقابة الداخلية الفعالة توفر وثائق إجراءات المحاسبة مما يضمن توفر الفهم الواضح لإجراءات عمليات المحاسبة ومستلزمات الرقابة. لذا لا بد من توفر رسوم بيانية لتسلسل الإجراءات بالنسبة لبعض المهام أو الأعمال وحيداً لو توفر مثل هذا الرسم لمعظم المهام الأخرى. كما أنه من المهم توفر وصف مكتوب لبعض الإجراءات كوسيلة لضمان تسهيل الأداء السليم لمهام كل فرد.

### 1. الرسوم البيانية لتسلسل الإجراءات.

تمثل هذه الرسوم مختلف خطوات العمل في كافة العمليات أو في جزء منها (مثلاً استلام المبالغ النقدية وتسجيلها) وتبين مختلف الضوابط الواجب احترامها في كل مرحلة من مراحل العملية.

وينبغي مراجعة هذه الرسوم البيانية بصورة منتظمة كما ينبغي الاحتفاظ بملف لها وتقديمه للمراجعين الخارجيين.

## 2. الإجراءات المكتوبة:

تمثل هذه الإجراءات تعليمات مفصلة للعمل بالنسبة للشخص المكلف بأداء وظيفة محددة. وتهدف هذه الإجراءات المفصلة إلى تحديد مختلف الخطوات المطلوبة للعمليات وإجراءات التدقيق اللازمة أو الاختبارات الواجب إجراؤها وطرق معالجته الأخطاء والاستثناءات ... الخ وهي مفصلة بحيث تمكن الموظف من أداء مهمات جديدة بأقل ما يمكن من التدريب.

## د. مراجعات وتقارير الرقابة الداخلية:

ينبغي إجراء مراجعات دورية للرقابة الداخلية ويمكن إجراء ذلك بواسطة رسائل إدارة المراجع الخارجي التي تحدد المجالات التي شهدت تحسن. كما أن بعض المنظمات الكبرى لديها مراجعين أو مدققين داخليين لإجراء هذه المراجعات. وفي حالة عدم وجودهم ينبغي على المحاسبين الإقليميين متابعة الأمر بأنفسهم.

## هـ. بعض المجالات المحددة للرقابة الداخلية:

**النقد:** ينبغي تحديث دفاتر الصندوق باستمرار ولمعرفة الرصيد النقدي في أي وقت ينبغي وضع علامة بالقلم الرصاص تبين حساب الأرصدة المتوفرة، قبل كتابة أي شيك. وفي نهاية الشهر ينبغي توقيف دفتر الصندوق وتسويته مع بيانات البنك.

**الإيصالات:** ينبغي إعطاء إيصالات تحمل أرقاماً متسلسلة لقاء أي إيراد يقع استلامه. كما ينبغي ترقيم دفاتر الإيصالات ذاتها وتسجيلها في سجل خاص. أما الإيصالات التي يقع إلغاؤها فيحتفظ بها في دفتر الإيصالات.

**المدفوعات:** ينبغي أن تؤيد كافة المدفوعات (سواء كانت نقداً أو بالشيك) بمستندات دفع / طلبات شيكات كما أن هذه الوثائق أيضاً يجب أن تؤيد بمستندات تبررها.

**مثال:** - ينبغي أن تكون فاتورة المزود مطابقة لطلب الشراء وإشعار استلام البضاعة.

- ينبغي تأييد تجديد السلفة الدائمة لصندوق المدفوعات النثرية بمستندات حسب الأصول.

هذا وينبغي أن لا يكون الشخص الذي يصادق على إصدار مستندات الدفع طلبات الشيكات هو نفس الشخص الذي يوقع الشيكات أضف إلى ذلك أن كل شيك ينبغي أن يحمل توقيعين

لشخصين. أما الوثائق والمستندات كالفاتورة مثلاً فينبغي ختمها بعبارة " دفعت " وتاريخها بتاريخ الدفع بعد تسديدها مما يحول دون تسديدها مرتين.

وفي حال إلغاء أحد الشيكات لأمر ما ينبغي تأشيرته بعبارة " ملغي " والاحتفاظ به في أرومة دفتر الشيكات والإشارة إلى إلغائه في مستند الدفع الخاص به هذا وينبغي ألا تجري أي مدفوعات استناداً إلى فاتورة شكلية أو مبدئية.

### صندوق المصروفات النثرية:

ينبغي أن يعتمد صندوق المصروفات النثرية على نظام السلفة المستديمة وينبغي أن يبقى في أدنى حد ممكن. كما ينبغي أن تودع في البنك كافة المحصلات النقدية وألا تودع في صندوق المصروفات النثرية إلا إذا كانت تسديداً لمصروفات نثرية. ويجب فحص دفتر صندوق المصروفات النثرية بصورة منتظمة وإجراء تفتيشات مفاجئة على الرصيد النقدي. كما يجب أن تؤيد كافة المدفوعات بمستندات يتعين إلغاؤها بإعطائها أرقاماً عند تسجيلها في دفتر صندوق المصروفات النثرية.

### الرواتب:

إذا كانت المؤسسة تضم عدداً كبيراً من الموظفين أو العاملين ينبغي إجراء مراجعة دورية لأسماء العاملين وأجورهم واستقطاعاتهم المستعملة في حساب رواتبهم ومقارنتها بالسجلات الشخصية المصرح بها. وينبغي أن تكون هذه الإجراءات متبعة لمراقبة العمل في الوقت الإضافي والترخيص به من قبل أشخاص مستقلين عن إدارة الرواتب.

### السلف على الرواتب:

ينبغي أن تبقى هذه السلف في أدنى حد ممكن ولا تمنح إلا في الحالات التي يجابه فيها الموظف صعوبات أنية وينبغي أن يفتح في دفتر الأستاذ حساباً منفصلاً لكل سلفة على أن تقع تصفيته عند استرداد السلفة من الراتب أو الأجر.

### تكاليف النقل:

ينبغي مسك سجل خاص لحركة كل سيارة على أن يبين السجل اسم السائق وتاريخ السفره والترخيص بها والمواقع التي يتم الانتقال إليها والمسافة المقطوعة لكل رحلة ومجموع المسافة وكمية الوقود المستهلكة.

وينبغي أن تتم المصادقة على كل رحلة من قبل مسؤول مفوض. ويجري إعداد جدول ملخص للسجل شهرياً يبين المسافة التي قطعها العربة خلال شهر واستهلاكها من الوقود والزيت لكل وحدة كيلو مترية. ومن الأفضل أن أمكن اتباع نظام قسائم البنزين لاستخدامها للحصول على البنزين كلما اقتضى المر مما يمكن من تفادي الاحتفاظ بمبلغ كبير للمصروفات النقدية.

#### مراقبة المخزون:

ينبغي إعداد بطاقة لضبط المخزون لكل نوع من البضائع المتوفرة في المخزن الجدول (5) الآتي يعطي نموذجاً من هذه البطاقة.

#### جدول (5)

#### بطاقة بضاعة

الموقع: الوحدة :		أوصاف البضاعة: عدد:		
الرصيد	إصدارات	إيصالات استلام	فاتورة / رقم إصدار المخزن	التاريخ

ويجب تحديث هذه البطاقة كلما تم استلام البضاعة.

وينبغي قبل القيام بأية عملية شراء الحصول على عروض للأسعار من المزودين حتى نستفيد من فرق الأسعار آخذين في عين الاعتبار نوعية السلع طبعاً. ثم يقع طلب للشراء بناءً على عرض الأسعار الذي تم اختياره وبعد طلب الشراء في ثلاث نسخ توزع كما يلي:

- النسخة الأصلية للمزود
- النسخة الثانية للمحاسب
- النسخة الثالثة للمخزون

ويجب أن لا يقع صرف أي مواد من المخزن للفروع دون مذكرة طلب في نسختين صادرة عن الجهة الطالبة. وينبغي أن تصل مذكرة الطلب إلى المحاسب الذي يجيزها ويرسلها إلى المخزن عندما تجري عملية التسليم.

ويحتفظ المخزن بالنسخة الأصلية لمذكرة الطلب وتعاد النسخة الثانية مع المواد المسلمة إلى الفرع. ومن الطبيعي أنه ينبغي تحديث بطاقة ضبط المخزون بالنسبة لكل نوع من البضائع نتيجة لعملية التسليم الأنفة الذكر. ويتعين أن تكون مذكرات التسليم للمخزن على شكل دفتر وكل مذكرة في نسختين يحتفظ المخزن بالنسخة الثانية وتعطي النسخة الأصلية إلى الفرع.

#### وينبغي إعداد قائمة تتضمن:

أ. المخزون القليل الحركة.

ب. المخزون هذا ويتعين إجراء فحص منتظم للمخزون وإذا ما اتضح أن الأمور تسير بصورة مرضية ينبغي إعداد بيان بتسجيل الرصيد من المواد المخزونة أما في حال وجود أي عجز فينبغي فتح تحقيق بشأنه فوراً.

#### 5. الحسابات الختامية:

من أهم وظائف المحاسبة توفير تقارير للإدارة وللممولين وغيرهم من خارج المؤسسة. وعادة ما تقوم المؤسسة بإعداد أربعة تقارير مالية وهي بيان الميزانية وبيان الإيرادات والمصروفات ويعرض عادة ببيان الإيرادات وبيان تغيرات أرصدة الصناديق ورابعاً بيان الأرباح المستبقاة. وهذه الأخيرة تهم بالخصوص المؤسسات التي ترمي إلى ربح.

ويتم إحضار هذه التقارير لا لأنها تعطي معلومات للإدارة على سير الأمور بالمنظمة فحسب بل لإعلام الدائنين والممولين وعامة الناس وهي حوصلة مالية بالأرقام وهي عبارة عن نتيجة الأنشطة والبرامج التي دارت خلال الفترة المعينة في المؤسسة. وينبغي أن نعد هذه التقارير بمراعاة النظم المحاسبية المقبولة عامة والمعروفة بـ **Generally Accepted Accounting Principles (GAAP)**.

ومن أهم هذه التقارير بيان الميزانية وبيان الإيرادات. توضع الميزانية لتصور المركز المالي للمؤسسة في وقت ما. بينما يصور بيان الإيرادات نتائج العمليات والأنشطة لفترة ما. وتعد هذه التقارير على الأقل سنوياً ويمكن أن تعد أيضاً شهرياً أو كل ثلاث أشهر. وتسمى عادة التقارير السنوية بالحسابات الختامية.