



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية

الجزء الثالث:
معييار السلامة المالية

الإصدار الثاني
أبريل 2022 م



بطاقة الدليل			
1. التعريف بمعيار السلامة المالية وما يحتويه من مؤشرات رئيسة وفرعية وممارسات. 2. التعريف بالمواد ذات العلاقة بالسلامة المالية من نظام الجمعيات الأهلية ولائحته التنفيذية. 3. التعريف بآلية حساب المؤشرات والممارسات. 4. شرح المؤشرات الرئيسية والفرعية والممارسات مع بعض الأمثلة التطبيقية.			الهدف من الدليل
1- مشرفو المالية في مجالس الإدارية في الجمعيات الأهلية. 2- المدراء الماليون والمحاسبون في الجمعيات الأهلية. 3- أخصائيو الحوكمة. 4- المحاسبون القانونيون.			المعنيون
أبريل 2022م	تاريخ الاصدار	الثاني	رقم الإصدار



جدول المحتويات

4	الفصل الأول
4	مدخل إلى معيار السلامة المالية
12	الفصل الثاني
12	حساب مؤشرات الأداء المالي
23	الفصل الثالث
23	مؤشرات الأداء المالي
32	المؤشر الرئيسي الثالث: الاستدامة المالية (أوقاف واستثمارات):
33	أ. المؤشر التحليلي الأول: نسبة مصاريف الاستدامة إلى إجمالي المصاريف:
34	ب. المؤشر التحليلي الثاني: نسبة مصاريف الاستدامة إلى عوائد الاستدامة:
35	ت. المؤشر التحليلي الثالث: نسبة عوائد الاستدامة إلى إجمالي أصول الاستدامة:
36	المؤشر الرئيسي الرابع: جمع الأموال والتبرعات:
39	المؤشر الرئيسي الخامس: قدرة الجمعية على تغطية التزاماتها المستقبلية:
45	الفصل الرابع
45	حساب مؤشرات التنظيم المالي
50	الفصل الخامس
50	مؤشرات وممارسات التنظيم المالي
53	المؤشر الأول
53	(التزام الجمعية بإعداد الهيكل التنظيمي للجمعية وتحديد الصلاحيات والاختصاصات المالية)
53	المجال: الهيكل التنظيمي (الوزن 25%)
54	بطاقة الممارسة رقم 1
54	1- الهيكل التنظيمي
54	2- الوصف الوظيفي للوظائف المالية
55	بطاقة الممارسة رقم 2
55	1- الصلاحيات المالية والإدارية
57	بطاقة الممارسة رقم 3
57	1- اختصاصات المشرف المالي
57	2- تعيين المحاسب
58	بطاقة الممارسة رقم 4
58	1- اختصاصات مجلس الإدارة في الرقابة والمتابعة
58	2- عدم رئاسة المشرف المالي للجنة التدقيق والمراجعة الداخلية
60	المؤشر الثاني
60	(التزام الجمعية بإعداد السياسات المالية وتفعيلها داخل الجمعية)
60	المجال: تفعيل السياسات والإجراءات (الوزن 35%)



61	بطاقة الممارسة رقم 5
61	1- لائحة السياسات المالية
62	بطاقة الممارسة رقم 6
62	1- دليل الإجراءات المالي
63	بطاقة الممارسة رقم 7
63	1- تفعيل السياسات وأسس الحوكمة
65	بطاقة الممارسة رقم 8
65	1- جمع التبرعات واستخدام جزء منها في نشاط آخر غير الغرض الذي جُمعت من أجله
65	2- استقبال الإعانات من خارج المملكة
65	3- اشتراكات الأعضاء
65	4- لائحة المشتريات
65	5- سياسات الصرف للبرامج
68	بطاقة الممارسة رقم 9
68	1- موافقة الجمعية العمومية على التملك
68	2- التصرف في فائض الإيرادات لدى الجمعية ووضعها في أوقاف أو استثمارات
70	المؤشر الثالث
70	(التزام الجمعية بالأنظمة والضوابط المنظمة للسجلات والمستندات)
70	المجال: السجلات والمستندات (الوزن 10%)
71	بطاقة الممارسة رقم 10
71	1- تفعيل السجلات الإدارية والمحاسبية
72	المؤشر الرابع
72	(التزام الجمعية بإعداد التقارير الدورية المطلوبة ورفعها للمركز خلال الفترات المحددة)
72	المجال: التقارير (الوزن 10%)
73	بطاقة الممارسة رقم 11
73	1- إعداد التقارير المالية
75	المؤشر الخامس
75	(التزام الجمعية بالأنظمة والضوابط المنظمة للإجراءات المالية والمحاسبية للجمعيات)
75	المجال: الإجراءات المالية والمحاسبية (الوزن 20%)
76	بطاقة الممارسة رقم 12
76	1- تطبيق المعايير المحاسبية المعتمدة
77	بطاقة الممارسة رقم 13
77	1- استخدام البرنامج المحاسبي
77	2- الالتزام بدليل الحسابات الموحد



الفصل الأول

مدخل إلى معيار السلامة المالية



• المقدمة

من أهم العوامل المساعدة على تنمية المجتمع وتعزيز مشاركته المجتمعية هو التكامل بين أدوار مؤسساته المختلفة لتحقيق التنمية المستدامة التي تساهم في مأسسة العمل بين مختلف المنظمات لتحقيق المستهدفات الوطنية ورؤية المملكة 2030، ومن أهم تلك المبادرات: تطوير معايير الحوكمة التي تساعد على تمكين الجهات المنظمة والداعمة للجهات الأهلية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، المانحين، المتبرعين من الأفراد والشركات، المتطوعين الخ) من اتخاذ قرارات رشيدة لدعم هذه الجهات مالياً وتنظيمياً وعملياً، مما سيدفع مؤسسات القطاع غير الربحي على الاستثمار والالتزام بمعايير الحوكمة (الامتثال والالتزام، والشفافية والإفصاح، والسلامة المالية) عبر تعزيز التنافس بينها في هذه المجالات.

• ماذا يُقصد بالحوكمة في الجمعيات الأهلية؟

يُقصد بالحوكمة في الجمعيات الأهلية: توفير الأنظمة والأطر والآليات التي تضبط العلاقة بين أصحاب العلاقة في الجمعيات الأهلية من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم المصالح العليا للجمعيات عبر العدالة والمسؤولية والشفافية والمساءلة.

• ما هي معايير الإشراف والحوكمة؟

هي مجموعة من الأنظمة والأدوات والإجراءات والنماذج التي تم تطويرها من أجل ضمان التزام الجمعيات الأهلية بمتطلبات الأنظمة واللوائح المرتبطة بعمل الجمعيات الأهلية كنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية ونظام مكافحة غسل الأموال ولائحته التنفيذية ونظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله ولائحته التنفيذية وغيرها، كما تساعد هذه المعايير على تقييم الجمعيات الأهلية في ثلاثة معايير رئيسة:

1- معيار الامتثال والالتزام (يقيس مدى امتثال والتزام الجمعيات الأهلية بالأنظمة واللوائح والضوابط السارية والمنظمة لأعمالها).

2- معيار الشفافية والإفصاح (يقيس مدى استعداد الجمعيات الأهلية لنشر المعلومات عن أسباب وجودها وعن أنشطتها المنفذة وبياناتها المالية واستعدادها لشرح عملياتها لأصحاب العلاقة والجمهور).

3- معيار السلامة المالية (يقيس أداء الجمعيات الأهلية من خلال تقييم الكفاءة والقدرة والاستدامة المالية وكذلك كفاءة التنظيم المالي).

وقد تم تصميم هذه المعايير بمراجعة أفضل الممارسات العالمية، ووفقاً لأبحاث معهد البحوث والدراسات بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن المتمثل بمركز التميز لتطوير المؤسسات غير الربحية.



كما تتّسم هذه المعايير بالثبات والملاءمة لتحقيق الأهداف التالية:

1. تمكين الجهات المنظمة للجهات غير الربحية في المملكة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي) من الإشراف والمراقبة المالية والقانونية على الجهات غير الربحية وفقاً لمعايير منضبطة ومحوكمة.
2. تمكين الجهات المنظمة والداعمة للجهات غير الربحية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي- المانحين-المتبرعين من الأفراد والشركات-المتطوعين الخ) من اتخاذ قرارات رشيدة لدعم هذه الجهات مالياً وتنظيمياً وعملياً.
3. دفع مؤسسات القطاع غير الربحي على الاستثمار والالتزام بمعايير الحوكمة (الامتثال والالتزام، والشفافية والإفصاح، والسلامة المالية) عبر تعزيز التنافس بينها في هذه المجالات، وتعريفها بالمجالات التي تحتاج أن تطورها.
4. تخفيف العبء عن الجهات التنظيمية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي) في حث الجهات غير الربحية على الالتزام بأفضل الممارسات عبر إشراك المجتمع العام في عملية المراقبة والتشجيع والثواب والعقاب.
5. تحسين الصورة الذهنية العامة للقطاع ومؤسساته من خلال إظهار التزامه بمبادئ الشفافية والإفصاح ورفع كفاءة القطاع في السلامة المالية والامتثال والالتزام عبر النظام التصنيفي الذي يتسم بالشفافية.
6. تمكين الجهات المنظمة (المركز) من إثبات النمو الفعال والمستمر للقطاع عبر زيادة التزام مؤسساته بمعايير الكفاءة والفعالية التي يتضمنها النظام.
7. تمكين الجهات غير الربحية من إثبات فعاليتها وكفاءتها للرأي العام والجهات المنظمة والمتبرعين.
8. تعزيز دور الشفافية والإفصاح في تطوير حوكمة الجمعيات الأهلية، وتفعيل دورهما في تطوير الأداء في الجوانب المالية ونتائج البرامج.
9. تمكين الجهات الرقابية والتنظيمية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي) من نقل القطاع إلى الرقابة والتنظيم المبني على المعلومات.

• هل يُفني تطبيق ممارسات الحوكمة المطلوبة عن الرجوع إلى الأنظمة واللوائح والقواعد المرتبطة بالجمعيات الأهلية؟

لا يُفني وجود معايير ومؤشرات وممارسات للحوكمة عن الرجوع إلى الأنظمة واللوائح والقواعد أو الضوابط المرتبطة بالجمعيات الأهلية، ولا تُفني الجمعيات وتعفيها عن تطبيق الأنظمة واللوائح والضوابط الأخرى غير الواردة في هذه المعايير، لأن الهدف من هذه المعايير أن تقيس مدى تقيّد الجمعيات بالأنظمة واللوائح وتعطي مؤشراً رقمياً يمكن من خلاله تقييم المخاطر على مستوى الجمعية بشكل خاص وعلى مستوى الجمعيات بشكل عام.



• **مرتكزات معيار السلامة المالية:**

تحقيقاً لرؤية المملكة 2030 والتي نصت على دعم نمو القطاع غير الربحي وتمكينه من تحقيق أثر أعمق، تسعى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي إلى حوكمة عمليات الجمعيات الأهلية مالياً وإدارياً، من هنا كان الحرص على تقديم هذا الإصدار المتمثل في وجود معيار لقياس سلامة الأداء والتنظيم المالي في الجمعيات الأهلية وذلك من خلال تحليل التقارير المالية الدورية والقوائم المالية السنوية لهذه الجمعيات بالإضافة لتقييم مسار الضبط والتنظيم المالي لهذه الجمعيات ، وقد ارتكز بناء المعيار على العديد من المرجعيات على النحو التالي:

- معيار المحاسبة في المنشآت غير الهادفة للربح الصادر عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين.
- المعيار الدولي للتقرير المالي للمنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم والمعتمد من الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين للمنشآت غير الربحية.
- القوائم المالية الخاصة بالجمعيات الأهلية والتقارير المالية الدورية التي يقدمها المحاسب القانوني.
- دليل الحسابات الموحد للجمعيات الأهلية.
- نظام قوائم الخاص بالجمعيات الأهلية.
- أفضل الممارسات في التنظيم والضبط للعمليات المالية
- المخرجات ذات الصلة في مشروع حوكمة الجمعيات الأهلية (مكين).
- نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (61) وتاريخ 1437/2/18هـ.
- اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادر بالقرار الوزاري بتاريخ 1437/6/11هـ.
- نظام مكافحة غسل الأموال ولائحته التنفيذية بقرار مجلس الوزراء رقم (80) وتاريخ 1439/2/4هـ.
- نظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله ولائحته التنفيذية بقرار مجلس الوزراء رقم (21) وتاريخ 1439 /2/12هـ.

• **يهدف معيار السلامة المالية:**

1. إيجاد معايير موحدة لتقييم الأداء والتنظيم المالي للجمعيات الأهلية.
2. مساعدة الجمعيات في تحسين كفاءة إدارة المال لديها، وإدارة المخاطر المتعلقة بالوضع المالي، والالتزام بأفضل الممارسات عبر إعادة توزيع موارد الجمعية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الرئيسية للجمعية مع ضمان الاستدامة والنمو.
3. توفير البيانات المتعلقة بمستوى الأداء المالي على مستوى القطاع غير الربحي لصناع القرار ولإجراء البحوث والدراسات.



4. منح الجمعيات معيار في التقييم يساعدها على تقديم نفسها لكافة الأطراف ذات العلاقة وأصحاب المصلحة.
5. ترشيد القرار الإداري لدى أصحاب المصلحة داخل وخارج الجمعيات من خلال توفير المعلومات المالية التي تساعد في تحديد مسارات الدعم أو نقاط التحسين التي تحتاج لها الجمعيات.

• معيار السلامة المالية في نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية:

أشار نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية إلى مجموعة من المواد التي تؤكد على أهمية مراعاة الجمعية لمعيار السلامة المالية كما يلي:

أولاً: المواد ذات العلاقة بمعيار السلامة المالية في نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية:

✓ المادة التاسعة:

يجب أن تشمل اللائحة الأساسية البيانات والأحكام الأساسية المتعلقة بالجمعية، وعلى وجه خاص ما يأتي:

- تحديد موارد الجمعية من بين المصادر المنصوص عليها في المادة (الثانية عشرة) من النظام، وكيفية التصرف فيها.
- تحديد بداية السنة المالية للجمعية ونهايتها.
- أساليب المراقبة المالية.

✓ المادة الثانية عشرة:

تتكون موارد الجمعية مما يلي:

- رسوم العضوية (إن وجدت).
- عوائد نشاطات الجمعية.
- الصدقات، والهبات، والأوقاف، والتبرعات.
- العوائد الاستثمارية من أموال الجمعية.
- ما يقرر لها من إعانات حكومية.
- ما قد يخصصه الصندوق من دعم لبرامجها وتطويرها.
- الموارد المالية التي تحققها الجمعية من خلال إدارتها لمؤسسة تابعة لإحدى الجهات الحكومية أو الخاصة، أو
- تنفيذ بعض مشروعاتها أو برامجها وفقاً للمادة (السابعة والعشرين) من النظام.
- الزكوات للجمعيات التي يشتمل نشاطها على مصارف الزكاة.



✓ المادة الرابعة عشرة:

تختص الجمعية العمومية العادية بالآتي:

- دراسة تقرير مراجع الحسابات عن القوائم المالية للسنة المالية المنتهية، واعتمادها بعد مناقشتها.
- إقرار مشروع الميزانية التقديرية للسنة المالية الجديدة.
- مناقشة تقرير مجلس الإدارة عن أعمال الجمعية ونشاطاتها للسنة المالية المنتهية، والخطة المقترحة للسنة المالية الجديدة، واتخاذ ما تراه في شأنه.
- إقرار خطة استثمار أموال الجمعية، واقتراح مجالاته.

ثانياً: المواد ذات العلاقة بالسلامة المالية من اللائحة التنفيذية:

✓ المادة الرابعة والثلاثون:

مع مراعاة أحكام النظام، يجب على الجمعية أن تتعامل مع أموال الزكاة في حساب مستقل وأن تنشئ لها سجلاً خاصاً بها، ويجب عليها التصرف في أموال الزكاة بما يتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

✓ المادة الخامسة والثلاثون:

مع مراعاة أحكام النظام، يجب على الجمعية عند تلقيها التبرعات أن تنشئ لها سجلاً خاصاً بها، وأن تقيّد فيه قيمة التبرع وشرطه إن وجد، وأن تراعي عند التصرف في أموال التبرعات شرط المتبرع.

✓ المادة السادسة والثلاثون:

تتقيد الجمعية بالمعايير المحاسبية الصادرة من الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين وبالنماذج والتقارير المحاسبية التي تصدرها المركز.

✓ المادة السابعة والثلاثون:

- مجلس الإدارة هو المسؤول عن أموال الجمعية وممتلكاتها، وعليه في سبيل ذلك التأكد من أن موارد الجمعية موثقة وأن إيراداتها أنفقت بما يتفق مع أهدافها، وعليه أن يؤدي مهماته بمسؤولية وحسن نية، وأن يحدد الصلاحيات التي يفوضها، وإجراءات اتخاذ القرار ومدة التفويض، وعليه متابعة ممارسة تلك الصلاحيات التي يفوضها لغيره عبر تقارير دورية.
- يجب على مجلس الإدارة التأكد من وضع إجراءات لتعريف أعضاء المجلس الجدد بعمل الجمعية وخاصة الجوانب المالية والقانونية، وعليه التأكد من توفر المعلومات الوافية عن شؤون الجمعية لأعضاء المجلس.
- لا يجوز لمجلس الإدارة التصرف إلا فيما تنص عليه اللائحة الأساسية وبالشروط الواردة فيها، وإذا خلت اللائحة الأساسية من نص فلا يجوز للمجلس التصرف إلا بإذن من الجمعية العمومية.



- يجب على مجلس الإدارة إيداع أموال الجمعية النقدية باسمها لدى بنك أو أكثر من البنوك المحلية، وتكون التعاملات مع الحسابات البنكية الخاصة بالجمعية بتوقيع رئيس مجلس الإدارة أو نائبه والمصرف المالي، ويجوز لمجلس الإدارة تفويض التعامل مع الحسابات البنكية لاثنتين من أعضائه أو من قياديي الإدارة التنفيذية على أن يكونوا سعوديا الجنسية وذلك بعد موافقة الوزير أو من يفوضه.
- يجب على مجلس الإدارة التأكد من تقيد الجمعية بالأنظمة واللوائح السارية في المملكة بما يضمن تلافي وقوع الجمعية في مخالفة نظامية.

✓ المادة الثامنة والثلاثون:

- يجب على الجمعية أن تزود المركز بحسابها الختامي للسنة المنتهية بعد اعتماده من الجمعية العمومية خلال أربعة أشهر من نهاية السنة المالية.

✓ المادة التاسعة والثلاثون:

- يجوز للمركز أن تعين مراجعاً للحسابات أو أكثر للقيام بالأعمال التي تطلبها.

✓ المادة الأربعون:

- يجب على الجمعية مراعاة الأحكام التي تقضي بها الأنظمة السارية في المملكة ذات الشق المالي، ومنها نظام مكافحة غسل الأموال، وعليها بوجه خاص اتخاذ الآتي:
 - الاحتفاظ في مقرها بالسجلات والمستندات المالية وملفات الحسابات والمراسلات المالية وصور وثائق الهويات الوطنية للمؤسسين وأعضاء الجمعية العمومية وأعضاء مجلس الإدارة والعاملين فيها والمتعاملين معها مالياً بشكل مباشر، لمدة لا تقل عن عشر سنوات من تاريخ انتهاء التعامل.
 - إذا توافرت لديها أسباب معقولة للاشتباه في أن الأموال الواردة أو بعضها تمثل حصيلة نشاط إجرامي، أو مرتبطة بعمليات غسل أموال، أو تمويل إرهاب، أو أنها ستستخدم في العمليات السابقة؛ فعليها اتخاذ الإجراءات الآتية:
 - أ. إبلاغ وحدة التحريات المالية لدى وزارة الداخلية فوراً وبشكل مباشر.
 - ب. إعداد تقرير مفصل يتضمن جميع البيانات والمعلومات المتوافرة لديها عن تلك الحالة والأطراف ذات الصلة، وتزويد
 - ت. عدم تحذير المتعاملين معها من وجود شبهات حول نشاطاتهم.
 - يكون المشرف المالي مسؤولاً عن التدقيق والمراجعة والالتزام، مع تزويده بموارد كافية لكشف أي من الجرائم المنصوص عليها في نظام مكافحة غسل الأموال.



• محتويات دليل معيار السلامة المالية

يتكون معيار السلامة المالية من مؤشرين رئيسيين يتفرع منها مجموعة من المؤشرات الفرعية والممارسات لتحقيق الأهداف المشار إليها سابقاً في سياق التعريف بمعيار السلامة المالية ويحتوي هذا الدليل التعريفي بمعيار السلامة المالية على شرح مكونات المعيار والتعريف بالمؤشرات المكونة للمعيار وهي على النحو التالي:

1. مؤشرات الأداء المالي: ويحدد فيه كافة المتطلبات والمصادر التي يركز عليها المؤشر في قياس أداء الجمعية من خلال خمسة مؤشرات رئيسة تتفرع منها أحد عشر مؤشراً فرعياً يتم من خلالها قياس الأداء للجمعية.

2. مؤشرات التنظيم المالي: وهو عبارة عن خمسة مؤشرات رئيسة تتفرع منها ثلاث عشرة ممارسة يتم من خلالها قياس:

- مدى الامتثال والالتزام لدى الجمعية للأنظمة والقوانين الحاكمة للعمل المالي في الجمعيات.

- مستوى التنظيم والضبط المالي لعمليات الجمعيات والتي تحقق الحوكمة المالية لعمليات الجمعيات وفق أفضل الممارسات.

وسيتناول المؤشرات المكونة لمعيار السلامة المالية بالتفصيل في الفصول التالية:

• توزيع الدرجات بين المعايير الثلاثة:

1. معيار الامتثال والالتزام: 40% وسيقوم أحد مقيمي المركز بتقييم الجمعية على ممارسات المعيار.
2. معيار الشفافية والإفصاح: 20% وسيقوم أحد مقيمي المركز بتقييم الجمعية على ممارسات المعيار.
3. معيار السلامة المالية: 40% وسيقوم المحاسب القانوني بتقييم الجمعية على ممارسات المعيار وتوزع درجات المعيار لكل مؤشر من مؤشرات المعيار على النحو التالي:
 - أ. مؤشرات الأداء المالي 50% من الدرجة
 - ب. مؤشرات التنظيم المالي 50% من الدرجة



الفصل الثاني

حساب مؤشرات الأداء المالي



• حساب المؤشرات:

للحصول على نتائج قابلة للمقارنة والقراءة والتحليل وعادلة في استخراج معدلات معيار السلامة المالية لكل الجمعيات ينبغي الالتزام بالتالي:

- التقيد بالحسابات الواردة في دليل الحسابات الموحد للجمعيات الأهلية واعتمادها كشجرة محاسبية للجمعية.
- إعداد القوائم المالية وفق دليل موحد وتبويب ومعالجات موحدة من كافة المحاسبين القانونيين.
- إضافة التصنيف الوظيفي للمصروفات كأحد التقارير الرئيسة في القوائم المالية في الجمعيات.
- اعتماد القائمة المالية المعتمدة لدى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، والتي تحاكي بنود الحسابات في دليل الحسابات الموحد للجمعيات الأهلية والمتوافقة مع معيار المحاسبة في المنشآت غير الهادفة للربح الصادر عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين والمعيار الدولي للتقرير المالي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة والمعايير والإصدارات الأخرى المعتمدة من الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين

وللحصول على التقارير وفق التبويب القائم في دليل الحسابات الموحد للجمعيات الأهلية يتطلب تحقيق ما يلي:

- وجود برنامج محاسبي في الجمعية قادر على استيعاب التفاصيل في دليل الحسابات الموحد.
- الالتزام بتحميل المصاريف على مراكز التكلفة بالشكل الذي تمت الإشارة له في دليل الحسابات الموحد للجمعيات باعتباره المدخل الرئيسي للتقارير المالية الموحدة للجمعيات الأهلية
- توزيع مراكز التكلفة في الجمعيات تحت مجموعة رئيسة وهي التبويات المشار إليها في تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات وهي كالتالي:
 1. المصاريف الإدارية: ويحمل عليها المصاريف الإدارية.
 2. مصاريف البرامج والأنشطة: ويحمل عليه مصاريف البرامج والأنشطة المباشرة بالإضافة للمصاريف الإدارية المحملة على النشاط.
 3. مصاريف الاستدامة المالية: ويشمل مصاريف الاوقاف ومصاريف الاستثمارات.
 4. مصاريف جمع الأموال: ويحمل عليه كافة المصاريف الإدارية والمصاريف المباشرة المتعلقة بجمع الأموال في التسويق وتنمية الموارد المالية.
 5. مصاريف الحوكمة: وتحمل عليه المصاريف الخاصة بمجلس الإدارة.
 6. رأي المحاسب القانوني: رأي المحاسب القانوني في نتيجة الأداء المالي الكلية بعد تقييمه للقوائم المالي ومدى تعبيرها للمركز المالي في الجمعية.

• رأي المحاسب القانوني:



رأي المحاسب القانوني في نتيجة الأداء المالي الكلية بعد تقييمه للقوائم المالية ومدى تعبيرها للمركز المالي في الجمعية				التعريف
النتيجة النهائية للأداء المالي = معامل رأي المحاسب القانوني X نتيجة الأداء المالي للجمعية				المعادلة
طريقة حساب المعامل	رأي المحاسب القانوني	صفر / رأي مطلق	أكبر من صفر و أقل من 10 / رأي متحفظ	10 فأكثر / رأي معارض أو ممتنع / لم تصدر الجمعية القوائم المالية.
	المعامل	1	1 - (0.1 X عدد البنود المتحفظ عليها)	صفر
تحصل الجمعية على نتيجة الأداء المالي كما هي دون حسم إذا كان معامل المحاسب القانوني 1 ، بينما تقل الدرجة النهائية كلما قل المعامل حسب البيانات التالية : المعامل يكون 1 إذا كان رأي المحاسب القانوني مطلقا ولا توجد بنود متحفظ عليها على القوائم المالية، وتحصل الجمعية على درجة الأداء المالي كما هي دون حسم. المعامل يكون بين صفر و 1 إذا وجدت بنود متحفظ عليها على القوائم المالية ، وبحسب عدد البنود المتحفظ عليها يكون الحسم. المعامل يكون صفر إذا كان رأي المحاسب القانوني معارضا أو امتنع عن إبداء الرأي أو لم تصدر الجمعية قوائمها المالية فتحصل الجمعية على صفر في درجة الأداء المالي حيث أن هذه القوائم المالية لا تُعبر بعدالة عن المركز المالي ونتائج الأعمال.				الشرح
درجة الجمعية في الأداء المالي 93.5% . فإذا كان رأي المحاسب القانوني مطلقا فإن النتيجة النهائية للأداء المالي = $93.5 \times 1 = 93.5\%$ أما إذا كانت عدد البنود المتحفظ عليها مثلا 4 بنود فإن معامل رأي المحاسب القانوني = $1 - (4 \times 0.1) = 0.6$ وعليه فتكون النتيجة النهائية للأداء المالي = $93.5 \times 0.6 = 56.1\%$ أما إذا كان رأي المحاسب القانوني معارضا أو ممتنعا عن إبداء الرأي أو لم تصدر الجمعية قوائمها المالية ، فتكون النتيجة النهائية للأداء المالي = $93.5 \times 0 = 0\%$ صفر				مثال جمعية (أ)
درجة الجمعية في الأداء المالي 45.6% . فإذا كان رأي المحاسب القانوني مطلقا فإن النتيجة النهائية للأداء المالي = $45.6 \times 1 = 45.6\%$ أما إذا كانت عدد البنود المتحفظ عليها مثلا 3 بنود فإن معامل رأي المحاسب القانوني = $1 - (3 \times 0.1) = 0.7$ وعليه فتكون النتيجة النهائية للأداء المالي = $45.6 \times 0.7 = 31.9\%$ أما إذا كان رأي المحاسب القانوني معارضا أو ممتنعا عن إبداء الرأي أو لم تصدر الجمعية قوائمها المالية ، فتكون النتيجة النهائية للأداء المالي = $45.6 \times 0 = 0\%$ صفر				مثال جمعية (ب)



- مصادر المعلومات التي يتم تقييم الجمعيات الأهلية في مؤشر السلامة المالية:
 - التقارير الربعية المدققة من المحاسب القانوني للجمعية.
 - القوائم المالية السنوية المدققة من المحاسب القانوني والمعتمة من الجمعية العمومية.
- الحسابات القائم عليها احتساب مؤشرات الأداء المالي في الجمعيات الأهلية:
 - حسابات الأصول.
 - حسابات الالتزامات.
 - حسابات صافي الأصول.
 - حسابات المصاريف.
 - حسابات الإيرادات.
 - تقارير الحسابات من واقع مراكز التكلفة.



• آلية احتساب البنود:

فيما يلي شرح تفصيلي لآلية احتساب هذه البنود من القوائم المالية للجمعيات الأهلية:
يتم الاحتساب في معادلات مؤشرات الأداء المالي بعد الرجوع إلى تقرير المراجع القانوني للربع / العام المالي، على النحو التالي:

م	البند الرئيسي	البند الفرعي	طريقة حساب البند	مصدر المعلومة
1	المصاريف العمومية والإدارية ومصاريف الحوكمة.	المصاريف العمومية والإدارية ومصاريف الحوكمة.	وهي المصاريف العمومية والإدارية والتي تخص الإدارة وتم تحميلها على مراكز التكلفة الخاصة بمصاريف العمومية والإدارية. وهي حاصل مجموع المصاريف العمومية والإدارية عامود رقم (1) في تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.	تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.
2	مصاريف البرامج والأنشطة	مصاريف البرامج والأنشطة المباشرة.	وهي مصاريف البرامج والأنشطة المباشرة وتم تحميلها على مراكز التكلفة الخاصة بمصاريف البرامج والأنشطة المباشرة. وهي حاصل مجموع مصاريف البرامج والأنشطة عامود رقم (2) في تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات	تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.
		المصاريف العمومية والإدارية المحملة على مراكز التكلفة الخاصة بالنشاط.	وهي المصاريف العمومية والإدارية المتعلقة بتنفيذ البرامج والأنشطة وتم تحميلها على مراكز التكلفة الخاصة بمصاريف العمومية والإدارية المحملة على البرامج والأنشطة. وهي حاصل مجموع المصاريف العمومية والإدارية المحملة على البرامج والأنشطة عامود رقم (3) في تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات	تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.
3	مصاريف الاستدامة المالية	المصاريف العمومية والإدارية المحملة على الأوقاف (مراكز التكلفة).	وهي المصاريف العمومية والإدارية والتي تخص الأوقاف وتم تحميلها على مراكز التكلفة الخاصة بمصاريف الأوقاف. وهي حاصل مجموع مصاريف الأوقاف عامود رقم (4) في تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات مطروحاً منه (حساب توزيعات صافي الربح على المستفيدين)	تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.
		المصاريف الإدارية المحملة على	وهي المصاريف العمومية والإدارية والتي تخص الاستثمارات وتم تحميلها على مراكز التكلفة الخاصة بمصاريف الاستثمار. وهي	



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

	الاستثمارات في مراكز التكلفة.	حاصل مجموع مصاريف الاستثمار عامود رقم (5) في تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات	
4	مصاريف جمع الأموال.	مصاريف جمع الأموال.	تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات. وهي المصاريف العمومية والإدارية والتي تخص جمع الأموال وتم تحميلها على مراكز التكلفة الخاصة بمصاريف جمع الأموال. وهي حاصل مجموع مصاريف جمع الأموال عامود رقم (6) في تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.
5	عوائد الاستدانة	عوائد الاستدانة	تقرير الإيرادات والتبرعات: حاصل مجموع الحسابات التجميعية التالية: 31205 إيرادات غير مقيدة عامود إيرادات وعوائد الاستثمار + 31303 إيرادات ريع أوقاف + 31304 أرباح استثمارات وقفية في عاود إيرادات الأوقاف
6	أصول الاستدانة	أصول الاستدانة	تساوي مجموع الأصول الاستثمارية في تقرير بيانات الأصول على النحو التالي: حساب رقم 113 الاستثمارات المتداولة حساب رقم 123 الاستثمارات غير المتداولة حساب رقم 133 الاستثمارات الوقفية. حساب رقم 134 الأصول الثابتة الوقفية
7	عوائد جمع التبرعات	عوائد جمع التبرعات	تقرير الإيرادات والتبرعات الإجمالي العام لعامود التبرعات في تقرير الإيرادات والتبرعات
8	النقدية في الصناديق والبنوك	النقدية في الصناديق والبنوك	بيانات الأصول الرصيد الحالي للنقدية في الصناديق والبنوك حساب رقم 111 ضمن بيانات الأصول
9	الاستثمارات المتداولة	الاستثمارات المتداولة	بيانات الأصول الرصيد الحالي للاستثمارات المتداولة حساب رقم 113 ضمن بيانات الأصول
10	الالتزامات المتداولة	الالتزامات المتداولة	بيانات الالتزامات وصافي الأصول الرصيد الحالي للالتزامات المتداولة حساب رقم 21 ضمن بيانات الالتزامات وصافي الأصول
11	صافي الأصول المقيدة ونقدية الاوقاف	صافي الأصول المقيدة ونقدية الاوقاف	بيانات الالتزامات وصافي الأصول تساوي حساب رقم 23103 صافي أصول الأوقاف مطروحاً منه حساب رقم 23103002 صافي أصول أوقاف - عينية



• أمثلة تطبيقية لحساب مؤشر السلامة المالية من واقع بيانات القوائم المالية السنوية للجمعية والتقارير الربعية:

فيما يلي مثالين للبنود المالية التي تعتمد عليها المعادلات الخاصة بمؤشرات الأداء المالي للجمعيات الأهلية، حيث أن الجمعية الأهلية (أ) تمثل الأداء الجيد بينما الجمعية الأهلية (ب) تمثل الأداء الضعيف في مؤشرات الأداء المالي، بافتراض بيانات لقوائم مالية لجمعية أهلية افتراضية وفق البيانات الواردة في دليل الحسابات الموحد للجمعيات الأهلية، وتم اختيار هذين المثالين لضمان تقريب الصورة وإيضاحها من خلال مثال تطبيقي، لذا يتطلب الربط بين احتساب معادلات مؤشرات الأداء المالي والبيانات الواردة في المثال أدناه لمعرفة تفاصيل البنود المالية وكيفية حسابها:



1. ملخص البيانات المالية المستخرجة من القوائم المالية للجمعية (أ):

البند	مصدر المعلومات	الإيضاح	المبالغ بالريال	ملاحظات
المصاريف العمومية والإدارية ومصاريف الحوكمة.	تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.	حاصل مجموع عامود المصاريف الإدارية رقم (1) + عامود مصاريف الحوكمة رقم (7) في تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.	1,150,000	
مصاريف البرامج والأنشطة المباشرة	تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.	حاصل مجموع مصاريف البرامج والأنشطة المباشرة عامود رقم (2) في تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.	8,810,000	
المصاريف العمومية والإدارية المحملة على البرامج والأنشطة	تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.	حاصل مجموع عامود رقم (3) المصاريف العمومية والإدارية المحملة على البرامج والأنشطة في تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.	510,000	
مصاريف الاستدامة المالية	تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.	حاصل مجموع عامود مصاريف الأوقاف رقم (4) + عامود مصاريف الاستثمار رقم (5) في تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.	890,000	منها 80,000 ريال تخص استثمارات مقيمة
مصاريف جمع الأموال	تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.	حاصل مجموع مصاريف جمع الأموال عامود رقم (6) في تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.	350,000	
عوائد الاستدامة	تقرير الإيرادات والتبرعات	حاصل مجموع الحسابات التجميعية التالية: 31205 إيرادات غير مقيمة عامود إيرادات وعوائد الاستثمار + 31303 إيرادات ريع أوقاف + 31304 أرباح استثمارات وقفية في عامود إيرادات الأوقاف	1,970,000	منها 320,000 ريال عوائد لاستثمارات وقفية مقيمة



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

أصول الاستدامة	تقرير بيانات الأصول	تساوي مجموع الأصول الاستثمارية في تقرير بيانات الأصول على النحو التالي: حساب رقم 113 الاستثمارات المتداولة حساب رقم 123 الاستثمارات غير المتداولة حساب رقم 133 الاستثمارات الوقفية. حساب رقم 134 الأصول الثابتة الوقفية	25,200,000	
عوائد جمع التبرعات	تقرير الإيرادات والتبرعات	الإجمالي العام لعامود التبرعات في تقرير الإيرادات والتبرعات	10,890,000	
النقدية في الصناديق والبنوك	بيانات الأصول	الرصيد الحالي للنقدية في الصناديق والبنوك حساب رقم 111 ضمن بيانات الأصول	5,000,000	
الاستثمارات المتداولة	بيانات الأصول	الرصيد الحالي للاستثمارات المتداولة حساب رقم 113 ضمن بيانات الأصول	1,800,000	لا يوجد فيها استثمارات متداولة مقيدة (غير متداولة)
الالتزامات المتداولة	بيانات الالتزامات وصافي الأصول	الرصيد الحالي للالتزامات المتداولة حساب رقم 21 ضمن بيانات الالتزامات وصافي الأصول	200,000	
صافي الأصول المقيدة ونقدية الأوقاف	بيانات الالتزامات وصافي الأصول	تساوي حساب رقم 23103 صافي أصول الأوقاف مطروحاً منه حساب رقم 23103002 صافي أصول أوقاف - عينية	5,180,000	
إجمالي المصاريف			11,200,000	



2. ملخص للبيانات المالية المستخرجة من القوائم المالية للجمعية (ب)

البنود	مصدر المعلومات	الإيضاح	المبالغ بالريال	ملاحظات
المصاريف العمومية والإدارية ومصاريف الحوكمة.	تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.	حاصل مجموع عامود المصاريف الإدارية رقم (1) + عامود مصاريف الحوكمة رقم (7) في تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.	760,000	
مصاريف البرامج والأنشطة المباشرة	تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.	حاصل مجموع مصاريف البرامج والأنشطة المباشرة عامود رقم (2) في تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.	2,070,000	
المصاريف العمومية والإدارية المحملة على البرامج والأنشطة	تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.	حاصل مجموع عامود رقم (3) المصاريف العمومية والإدارية المحملة على البرامج والأنشطة في تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.	500,000	
مصاريف الاستدامة المالية	تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.	حاصل مجموع عامود مصاريف الأوقاف رقم (4) + عامود مصاريف الاستثمار رقم (5) في تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.	120,000	
مصاريف جمع الأموال	تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.	حاصل مجموع مصاريف جمع الأموال عامود رقم (6) في تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.	290,000	
عوائد الاستدامة	تقرير الإيرادات والتبرعات	تقرير الإيرادات والتبرعات: حاصل مجموع الحسابات التجميعية التالية: 31205 إيرادات غير مقيدة عامود إيرادات وعوائد الاستثمار 31303 إيرادات ريع أوقاف + 31304 أرباح استثمارات وقفية في عامود إيرادات الأوقاف	240,000	العوائد تخص استثمارات غير مقيدة



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

أصول الاستدامة	تقرير بيانات الأصول	تساوي مجموع الأصول الاستثمارية في تقرير بيانات الأصول على النحو التالي: حساب رقم 113 الاستثمارات المتداولة حساب رقم 123 الاستثمارات غير المتداولة حساب رقم 133 الاستثمارات الوقفية. حساب رقم 134 الأصول الثابتة الوقفية	6,220,000	
عوائد جمع التبرعات	تقرير الإيرادات والتبرعات	الإجمالي العام لعامود التبرعات في تقرير الإيرادات والتبرعات	5,110,000	
النقدية في الصناديق والبنوك	بيانات الأصول	الرصيد الحالي للنقدية في الصناديق والبنوك حساب رقم 111 ضمن بيانات الأصول	1,820,000	
الاستثمارات المتداولة	بيانات الأصول	الرصيد الحالي للاستثمارات المتداولة حساب رقم 113 ضمن بيانات الأصول	600,000	لا يوجد فيها استثمارات متداولة مقيدة (غير متداولة)
الالتزامات المتداولة	بيانات الالتزامات وصافي الأصول	الرصيد الحالي للالتزامات المتداولة حساب رقم 21 ضمن بيانات الالتزامات وصافي الأصول	350,000	
صافي الأصول المقيدة ونقدية الأوقاف	بيانات الالتزامات وصافي الأصول	تساوي حساب رقم 23103 صافي أصول الأوقاف مطروحاً منه حساب رقم 23103002 صافي أصول أوقاف - عينية	4,180,000	
إجمالي المصاريف			3,740,000	



الفصل الثالث

مؤشرات الأداء المالي



أولاً: ملخص المؤشرات

تم بناء مؤشرات الأداء المالي وفق مجموعة من المؤشرات الفرعية تتفرع منها مجموعة مؤشرات تحليلية، وكل مؤشر فرعي له وزن وكذلك المؤشرات التحليلية لها أوزانها داخل المؤشر الفرعي الواحد، وهو موضحة على النحو التالي:

المستهدفات والأوزان المعتمدة للمؤشرات الفرعية والمؤشر التحليلي تحت كل مؤشر

م	المؤشر الرئيسي	وزن المؤشر الرئيسي	المؤشر التحليلي	القطبية	وزن المؤشر التحليلي	المستهدف للمؤشر التحليلي
1	المصاريف الإدارية	20%	نسبة المصاريف الإدارية إلى إجمالي المصاريف	-	80%	أقل من 15 %
			نسبة عوائد الاستدامة المالية إلى المصاريف الإدارية	+	20%	أكثر من 100%
2	مصاريف البرامج والأنشطة	45%	نسبة مصاريف البرامج والأنشطة إلى إجمالي المصاريف	+	60%	أكبر من 80 %
			نسبة المصاريف الإدارية للنشاط إلى إجمالي مصاريف النشاط	-	40%	أقل من 15 %
3	الاستدامة المالية (أوقاف واستثمارات)	10%	نسبة مصاريف الاستدامة إلى إجمالي المصاريف	-	30%	أقل من 5 %
			نسبة مصاريف الاستدامة إلى عوائد الاستدامة	-	30%	أقل من 10 %
			نسبة عوائد الاستدامة إلى إجمالي أصول الاستدامة	+	40%	أكبر من 7.5 %
4	جمع الأموال والتبرعات	10%	نسبة مصاريف جمع الأموال إلى إجمالي المصاريف	-	50%	أقل من 5 %
			نسبة مصاريف جمع الأموال إلى إجمالي التبرعات	-	50%	أقل من 10 %
5	قدرة الجمعية على تغطية التزاماتها المستقبلية	15%	نسبة النقد وما في حكمه إلى (صافي الأصول المقيدة + صافي أصول الأوقاف النقدية + الالتزامات المتداولة).	+	70%	أكبر من 100 %
			نسبة صافي النقد والاستثمارات المتداولة إلى المصاريف الإدارية التقديرية	+	30%	أكبر من 12 شهر



ثانياً: شرح المؤشرات

المؤشر الرئيسي الأول: المصاريف الإدارية:

التعريف	يقيس المؤشر نسبة ما تصرفه الجمعية على مصاريفها الإدارية مقارنة بإجمالي المصاريف للجمعية خلال العام المالي بالإضافة لقدرة الجمعية على تغطية هذه المصاريف من مواردها الذاتية المتمثلة في عوائد الاستدامة المالية غير المقيدة.
الشرح	تحرص الجمعية على ضبط مصاريفها الإدارية عند الحدود المقبولة وكلما استطاعت الجمعية التحكم بمصاريفها الإدارية والعمل على تخفيضها فإن ذلك سيسهم في توجيه الجزء الأكبر من الأموال إلى البرامج والأنشطة والمستفيدين منها مما يعزز ثقة الداعمين والمانحين بأداء الجمعية، بالإضافة لذلك فإن الجمعية مطالبة بتحقيق الاستدامة في التشغيل من خلال تحقيق عوائد ذاتية غير مقيدة تسهم في تغطية هذه المصاريف الإدارية بشكل كلي أو جزئي وبالتالي فإن مخرجات هذه المؤشر ينبغي أن تُقرأ على النحو التالي:
	- حصول الجمعية على درجة منخفضة في المؤشر يعطي إشارة إلى أن الجمعية تتوسع في الإنفاق على المصاريف الإدارية على حساب البرامج والأنشطة بالإضافة إلى أن الجمعية لا تمتلك موارد ذاتية تساعد على الاستمرار وهذا يعني وجود ضعف لدى إدارة الجمعية في إدارة الأموال المقيدة بالإضافة لضعف التخطيط المالي واستشراف المستقبل وارتفاع حالة الشك بخصوص استمرارية الجمعية وقدرتها على تقديم البرامج والأنشطة للمستفيدين وبالتالي يكون على الجمعية سرعة اتخاذ التدابير اللازمة لخفض الإنفاق على المصاريف الإدارية أو زيادة قدراتها على توليد الموارد الذاتية من مشاريع الاستدامة المالية غير المقيدة أو كلا الأمرين.
	- حصول الجمعية على درجة كبيرة في المؤشر يعطي إشارة إلى أن الجمعية تسير في الاتجاه الصحيح ولديها حسن تدبير وكفاءة في ضبط المصاريف الإدارية وتوليد الموارد الذاتية اللازمة لتغطية هذه المصاريف.
الدور المطلوب من الجمعية	يجب على الجمعية أن تتأكد وبشكل مستمر من أن مصاريفها الإدارية في الحدود المقبولة وأن لديها موارد ذاتية تسهم في تغطية هذه المصاريف.
الوزن النسبي للمؤشر	الوزن النسبي للمؤشر حسب جدول الأوزان أعلاه 20% من المعيار.
المؤشرات التحليلية للمؤشر	يتكون هذا المؤشر من مؤشرين تحليليين وهما:
	· المؤشر التحليلي الأول: نسبة المصاريف الإدارية إلى إجمالي المصاريف.
	· المؤشر التحليلي الثاني: نسبة عوائد الاستدامة إلى المصاريف الإدارية.
طريقة حساب درجة المؤشر	يتم احتساب درجة هذا المؤشر من مجموع درجات المؤشرات التحليلية المشار لها أعلاه، حيث أن حصة المؤشرات التحليلية هي التي تشكل نتيجة الجمعية في هذا المؤشر وبالتالي كلما انخفضت درجة الجمعية في أحد المؤشرين فإنها ستؤثر على المؤشر الآخر وبالتالي على نتيجة المؤشر بشكل عام، فعلى سبيل المثال كلما زادت نسبة المصاريف الإدارية عن الحدود المقبولة والمسموح بها فإنها ستؤدي إلى انخفاض درجة الجمعية في المؤشر الأول وبالتالي التأثير على إجمالي المؤشر في حين بإمكان الجمعية تعديل درجة هذا المؤشر من خلال رفع نسبتها في المؤشر الثاني من خلال رفع نسبة مواردها الذاتية التي تسهم في تغطية مصاريفها الإدارية .



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

أ. المؤشر التحليلي الأول: نسبة المصاريف الإدارية إلى إجمالي المصاريف:

التعريف	يقيس المؤشر نسبة المصاريف الإدارية مقارنة بإجمالي مصاريف الجمعية خلال العام المالي.		
المعادلة	يتم احتساب معادلة هذا المؤشر من خلال المعادلة التالية:		
	نسبة المصاريف الإدارية = (المصاريف العمومية والإدارية / إجمالي المصاريف) X 100		
الوزن	80% من وزن المؤشر الرئيسي (نسبة المصاريف الإدارية)		
	الدرجة	100	100 - [(النسبة - 15)X10]
الشرح	تصل الجمعية على 100 درجة إذا كانت نسبة المصاريف الإدارية أقل من 15 ٪ خلال السنة المالية، وكلما زادت هذه النسبة تقل الدرجة بمقدار هذه الزيادة حتى تصل إلى الصفر في حال وصلت إلى أكبر من 25%، فعلى سبيل المثال: في حال كانت نسبة المصاريف الإدارية في الجمعية 16% فإن الدرجة التي ستحصل عليها هي 90 درجة من مائة وإذا كانت النسبة 17% فإن الدرجة التي ستحصل عليها 80 درجة من مائة وهكذا حتى تصل إلى الصفر.		
	في المثال الموضح مسبقاً كانت إجمالي المصاريف للجمعية (أ) تساوي 11,200,000 ريال في حين بلغت المصاريف الإدارية 1,150,000 ريال		
مثال جمعية (أ)	وبتطبيق المعادلة لهذا المؤشر فإن نسبة المصاريف الإدارية = (المصاريف الإدارية ÷ إجمالي المصاريف) X 100		
	= 10.3% = 100 X (11,200,000 ÷ 1,150,000)		
	وبهذه النسبة (10.3%) تقريباً فإن المصاريف تقل عن النسبة المسموح بها 15% ولذلك حصلت الجمعية في هذا المؤشر التحليلي على الدرجة الكاملة 100%		
مثال جمعية (ب)	في المثال الموضح مسبقاً كانت إجمالي المصاريف للجمعية (ب) تساوي 3,740,000 ريال في حين بلغت المصاريف الإدارية 760,000 ريال.		
	وبتطبيق المعادلة لهذا المؤشر فإن نسبة المصاريف الإدارية = (المصاريف الإدارية ÷ إجمالي المصاريف) X 100		
	= 20.3% = 100 X (3,740,000 ÷ 760,000)		
	وبهذه النسبة فإن الجمعية حصلت في هذا المؤشر التحليلي على درجة 47% من خلال تطبيق المعادلة السابقة لاحتساب الدرجة:		
	100-[10X(10 - 20.3)] نجد أن الدرجة = 47%		



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

ب. المؤشر التحليلي الثاني: نسبة عوائد الاستدامة المالية إلى المصاريف الإدارية:

التعريف	يقيس المؤشر قدرة المؤسسة على تغطية مصاريفها الإدارية من عوائدها الذاتية (عوائد الاستدامة المالية) وهي العوائد الذاتية وعوائد الأوقاف العامة غير المقيدة وعوائد الاستثمارات غير المقيدة.		
	يتطلب هذا المؤشر أن يتم فصل عوائد الاستدامة المقيدة عن العوائد غير المقيدة في ايضاحات القوائم المالية.		
المعادلة	قدرة المنظمة على تغطية مصاريفها الإدارية من إيراداتها الذاتية (عوائد الاستدامة) =		
	(صافي عوائد الاستدامة المالية / المصاريف الإدارية) $100X$		
	(عوائد الاستدامة المالية - مصاريف الاستدامة المالية) / المصاريف الإدارية $100X$		
الوزن	20% من وزن المؤشر الرئيسي (نسبة المصاريف الإدارية)		
طريقة حساب درجة المؤشر	النسبة	أكبر من 100%	أكبر من صفر إلى 100%
	الدرجة	100	النسبة $100X$
الشرح	تحصل الجمعية على 100 درجة إذا كانت نسبة تغطية الجمعية لمصاريفها الإدارية أكبر من 100%، وكلما قلت هذه النسبة أي أن نسبة اعتماد الجمعية على مواردها الذاتية وعوائد الاستدامة أقل من 100% تقل درجة الجمعية في هذا المؤشر التحليلي فمثلاً: لو كانت قدرة الجمعية على تغطية 60% من خلال المعادلة السابقة فإن درجة الجمعية في هذا المؤشر تساوي 60 درجة من 100 وهكذا كلما انخفضت النسبة فإنها تقل حتى تصل إلى الصفر.		
	في المثال المحدد مسبقاً كانت المصاريف الإدارية للجمعية (أ) تساوي 1,150,000 ريال في حين بلغت عوائد الاستدامة المالية 1,970,000 ريال وبالعودة لقائمة الأنشطة كانت 320,000 ريال من هذه العوائد أرباح استثمارات وقفية مقيدة وبلغت مصاريف الاستدامة 890,000 ريال منها 80,000 ريال تخص مصاريف الاستدامة المقيدة		
مثال جمعية (أ)	وبالتالي فإن: صافي عوائد الاستدامة المالية غير المقيدة = 1,650,000 ريال.		
	صافي مصاريف الاستدامة غير المقيدة = 810,000 ريال.		
	المصاريف الإدارية للجمعية = 1,150,000 ريال.		
	وبتطبيق المعادلة فإن نسبة تغطية صافي عوائد الاستدامة إلى المصاريف الإدارية للجمعية على النحو التالي:		
	$73\% = 100 \times \left[\frac{1,150,000}{(810,000 - 1,650,000)} \right]$		
	أي أن قدرة الجمعية على تغطية مصاريفها الإدارية ذاتياً من استدامتها المالية بنسبة 73% وهي ذات الدرجة التي تحصل عليها الجمعية في هذا المؤشر التحليلي (73 درجة من 100).		



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

في المثال المحدد مسبقاً كانت المصاريف الإدارية للجمعية (ب) تساوي 760,000 ريال في حين بلغت عوائد الاستدامة المالية 240,000 ريال وبالعودة لقائمة الأنشطة كانت هذه العوائد غير مقيدة بنشاط بما فيها عوائد الأوقاف فهي عوائد أوقاف عامة للجمعية وبلغت مصاريف الاستدامة 120,000 ريال.	مثال جمعية (ب)
وبتطبيق المعادلة فإن نسبة تغطية صافي عوائد الاستدامة إلى المصاريف الإدارية للجمعية على النحو التالي:	
$16\% = 100 \times [760,000 / (120,000 - 240,000)]$	
أي أن قدرة الجمعية على تغطية مصاريفها الإدارية ذاتياً من استدامتها المالية بنسبة 16% فقط وهي ذات الدرجة التي تحصل عليها الجمعية في هذا المؤشر 16 درجة من 100	

• تقرير نتيجة المؤشر الرئيسي الأول:

بناء على ما سبق فإن الدرجة لإجمالي المؤشر هي متوسط الدرجة في المؤشرين التحليليين كما يلي:

$$\text{الجمعية أ} = (80\% \times 100) + (20\% \times 73) = 94.6\%$$

$$\text{الجمعية ب} = (80\% \times 47) + (20\% \times 16) = 40.8\%$$



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

المؤشر الرئيسي الثاني: مصاريف البرامج والأنشطة:

التعريف	يقيس المؤشر نسبة ما تصرفه الجمعية على نشاطها الرئيسي المتمثل في البرامج والأنشطة مقارنة بإجمالي المصاريف للجمعية خلال العام المالي.
الشرح	تحرص الجمعية على أن توجه جل إنفاقها إلى البرامج والأنشطة التي تحقق رسالة وأهداف الجمعية، حيث أن توجيه الصرف لهذه البرامج يعزز من ثقة المجتمع والداعمين وكافة الأطراف ذات العلاقة بأداء الجمعية وبالتالي تحرص الجمعية على إبقاء هذا المؤشر مرتفعاً.
	ويتم احتساب ما تم صرفه على البرامج والأنشطة بشكل مباشر بالإضافة للمصاريف الإدارية التي تم تحميلها على النشاط وكان النشاط سبباً فيها، وبالتالي فإن مخرجات هذا المؤشر ينبغي أن تُقرأ على النحو التالي:
	- حصول الجمعية على درجة منخفضة في المؤشر يعطي إشارة إلى أن الجمعية تنفق أقل على البرامج والأنشطة وهذا يعني انخفاض في كفاءة وفعالية الجمعية في استخدام الأموال، وبالتالي يكون على الجمعية سرعة اتخاذ التدابير اللازمة لتوجيه وزيادة الإنفاق على البرامج والأنشطة بنسبة أكبر. - حصول الجمعية على درجة كبيرة في المؤشر يعطي إشارة إلى أن الجمعية تسير في الاتجاه الصحيح ولديها كفاءة في استخدام الأموال وتعظيم أثر التبرعات والإيرادات في تنفيذ البرامج والأنشطة.
الدور المطلوب من الجمعية	يجب على الجمعية أن تتأكد وبشكل مستمر من أن الصرف على البرامج والأنشطة ينبغي أن يبقى مرتفعاً بشكل أكبر للحصول على التقييم المناسب والدرجة المناسبة في هذا المؤشر.
الوزن النسبي للمؤشر	الوزن النسبي للمؤشر حسب جدول الأوزان 45% من المعيار.
المؤشرات التحليلية للمؤشر	يتكون هذا المؤشر من مؤشرين تحليليين هما:
	· المؤشر التحليلي الأول: نسبة مصاريف البرامج والأنشطة إلى إجمالي المصاريف.
	· المؤشر التحليلي الثاني: نسبة المصاريف الإدارية للنشاط إلى إجمالي مصاريف النشاط.
طريقة حساب درجة المؤشر	
يتم احتساب درجة هذا المؤشر من مجموع درجات المؤشرات التحليلية التابعة له، حيث أن حصيلة المؤشرات التحليلية هي ما ستحدد نتيجة الجمعية في هذا المؤشر وبالتالي فكلما انخفضت درجة الجمعية في أحد هذين المؤشرين فإنها ستؤثر على المؤشر الآخر وبالتالي على نتيجة المؤشر بشكل عام، فعلى سبيل المثال: كلما زادت المصاريف الإدارية المحملة على النشاط فإنها ستؤدي إلى انخفاض درجة الجمعية في المؤشر التحليلي الأول الخاص بنسبة مصاريف النشاط إلى إجمالي المصاريف وبالتالي التأثير على الدرجة النهائية للمؤشر الرئيسي.	



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

أ. المؤشر التحليلي الأول: نسبة مصاريف البرامج والأنشطة إلى إجمالي المصاريف:

التعريف	مؤشر يقيس نسبة المصاريف على البرامج والأنشطة بما فيها المصاريف الإدارية المحملة عليها إلى إجمالي مصاريف الجمعية.			
المعادلة	نسبة مصاريف البرامج والأنشطة = (مصاريف البرامج والأنشطة + المصاريف الإدارية المحملة على البرامج والأنشطة) / إجمالي مصاريف الجمعية			
الوزن	60% من المؤشر الرئيسي (مصاريف البرامج والأنشطة).			
طريقة حساب درجة المؤشر	النسبة	أكبر من 80%	من 41% إلى 80%	من 40% وأقل
	الدرجة	100	(النسبة - 40) X 2.5	صفر
الشرح	تحصل الجمعية على الدرجة الكاملة 100 درجة في حال حصلت على النسبة الأعلى من الصرف على البرامج والأنشطة، حيث ينبغي أن تكون المبالغ المنصرفة على البرامج والأنشطة أكبر من 80% من إجمالي المنصرف، وكلما كانت النسبة من 80% فأقل تقل درجة الجمعية حتى تصل إلى نصف هذه النسبة وهي 40% أو أقل منها تكون درجة الجمعية صفر.			
مثال جمعية (أ)	في المثال المحدد مسبقاً كان إجمالي المصاريف للجمعية (أ) تساوي 11,200,000 ريال في حين بلغت المصاريف على النشاط 8,810,000 ريال وبلغت المصاريف الإدارية المحملة على النشاط 510,000 ريال. وبتطبيق المعادلة لهذا المؤشر فإن نسبة مصاريف البرامج والأنشطة = (مصاريف البرامج والأنشطة + المصاريف الإدارية المحملة على البرامج والأنشطة) / إجمالي المصاريف = $(8,810,000 + 510,000) \div 11,200,000 \times 100 = 83\%$.			
	أي أن نسبة الصرف على النشاط يمثل 83% من إجمالي المصاريف وهي نسبة تزيد عن النسبة النسبية المعيارية المحددة 80% ولذا تحصل الجمعية على الدرجة الكاملة 100 % في هذا المؤشر التحليلي.			
مثال جمعية (ب)	في المثال المحدد مسبقاً كان إجمالي المصاريف للجمعية (ب) تساوي 3,740,000 ريال في حين بلغت المصاريف على النشاط 2,070,000 ريال وبلغت المصاريف الإدارية المحملة على النشاط 500,000 ريال وبتطبيق المعادلة لهذا المؤشر فإن نسبة مصاريف النشاط = (مصاريف النشاط + المصاريف الإدارية المحملة على النشاط ÷ إجمالي المصاريف) X 100			
	$= (2,070,000 + 500,000) \div 3,740,000 \times 100 = 69\%$			
	أي أن نسبة الصرف على النشاط يمثل 69% من إجمالي المصاريف وهي نسبة أقل من النسبة المعيارية المحددة 80%			
	وبتطبيق معادلة احتساب الدرجة			
	$72.5 = 2.5 \times (40 - 69)$			
	ولذا حصلت الجمعية على درجة 72.5% في هذا المؤشر			



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

ب. المؤشر التحليلي الثاني: نسبة المصاريف الإدارية للنشاط إلى إجمالي مصاريف النشاط:

التعريف	هو مؤشر لقياس نسبة المصاريف الإدارية التي تم تحميلها على البرامج والأنشطة إلى إجمالي مصاريف البرامج والأنشطة.			
المعادلة	نسبة المصاريف الإدارية للبرامج والأنشطة = (المصاريف الإدارية المحملة على البرامج والأنشطة / مصاريف البرامج والأنشطة).			
الوزن	40٪ من مؤشر مصاريف البرامج والأنشطة.			
طريقة حساب درجة المؤشر	النسبة	أقل من 15%	من 15% إلى 25%	أكبر من 25%
	الدرجة	100	100 - [(النسبة - 15) × 10]	صفر
الشرح	تحصل الجمعية على 100 درجة إذا كانت نسبة المصاريف الإدارية المحملة على النشاط 15% أو أقل خلال السنة المالية، وكلما زادت هذه النسبة تقل الدرجة حتى تصل إلى الصفر في حال وصلت إلى 25% أو أكبر، فعلى سبيل المثال: في حال كانت نسبة المصاريف الإدارية المحملة على النشاط في الجمعية 16% فإن الدرجة التي ستحصل عليها هي 90 درجة من 100، وإذا كانت النسبة 17% فإن الدرجة التي ستحصل عليها 80 درجة من 100 وهكذا حتى تصل إلى الصفر.			
مثال جمعية (أ)	في المثال المحدّد مسبقاً كانت إجمالي المصاريف الإدارية المحملة على البرامج والأنشطة للجمعية (أ) تساوي 510,000 ريال في حين بلغت مصاريف البرامج والأنشطة 8,810,000 ريال.			
	وبتطبيق المعادلة لهذا المؤشر فإن نسبة المصاريف الإدارية للبرامج والأنشطة = (المصاريف الإدارية المحملة على البرامج والأنشطة ÷ مصاريف البرامج والأنشطة) = 100 × (8,810,000 ÷ 510,000) = 100 × 6 = 6%.			
	أي أن نسبة المصاريف الإدارية المحملة على النشاط تمثل 6% من إجمالي مصروفات النشاط، وهي نسبة ضمن النطاق المسموح به (أقل من 15%)، ولذا حصلت الجمعية على الدرجة الكاملة في هذا المؤشر التحليل 100%.			
مثال جمعية (ب)	في المثال المحدّد مسبقاً كانت إجمالي المصاريف الإدارية المحملة على البرامج والأنشطة للجمعية (ب) تساوي 500,000 ريال في حين بلغت مصاريف البرامج والأنشطة 2,070,000 ريال			
	وبتطبيق المعادلة لهذا المؤشر فإن نسبة مصاريف النشاط = (المصاريف الإدارية المحملة على البرامج والأنشطة ÷ إجمالي مصاريف البرامج والأنشطة) = 100 × (2,070,000 ÷ 500,000) = 100 × 4.14 = 41.4%.			
	أي أن نسبة المصاريف الإدارية المحملة على النشاط تمثل 41.4% من إجمالي مصروفات النشاط وهي نسبة تزيد على النسبة المسموح بها وهي (15%) وتقترب من الحد الأعلى 25%			
	وبتطبيق المعادلة السابقة لاحتساب الدرجة			
	100 - [(15 - 41.4) × 10] = 10%			
	ولذا انخفضت الدرجة التي حصلت عليها الجمعية إلى 10% في هذا المؤشر التحليلي بسبب الزيادة في نسبة المصاريف الإدارية المحملة على النشاط.			

• تقرير نتيجة المؤشر الرئيسي الثاني:

بناء على ما سبق فإن الدرجة لإجمالي المؤشر هي متوسط الدرجة في المؤشرين التحليليين كما يلي:

$$\text{الجمعية أ} = (60 \times 100) + (40 \times 100) = 100\%$$

$$\text{الجمعية ب} = (60 \times 72.5) + (40 \times 10) = 47.5\%$$



المؤشر الرئيسي الثالث: الاستدامة المالية (أوقاف واستثمارات):

التعريف	يقيس المؤشر كفاءة إدارة الجمعية لاستدامة مواردها المالية (أوقاف واستثمارات) من خلال ما يلي:
	· نسبة ما تصرفه الجمعية على النشاط الوقفي والاستثماري المؤدي للاستدامة المالية مقارنة بإجمالي المصاريف للجمعية خلال العام.
	· قياس نسبة عوائد الجمعية من هذه الأوقاف والاستثمارات مقابل المصاريف التي قامت بدفعها.
	· قياس نسبة عوائد الجمعية من هذه الأوقاف والاستثمارات مقارنة بحجم الأصول المستثمرة.
الشرح	تحرص الجمعية على أن توجه جزء من إنفاقها نحو تحقيق الاستدامة لمواردها المالية، من خلال تنفيذ عدد من المشاريع المحققة للاستدامة المالية، مثل الأوقاف أو الاستثمارات أو توليد أي دخل ذاتي، وبالتالي فإنه ينبغي على الجمعية أن تراعي في هذا الأمر الموازنة بين نسبة المصاريف التي سيتم صرفها لتحقيق هذا الهدف وبين العائد المجزي الذي ينبغي تحقيقه مقابل هذه المصاريف، بالإضافة إلى تحقيق العوائد التي تتناسب مع حجم الأصول المستثمرة في مجال الاستدامة، وبالتالي فإن مخرجات هذا المؤشر ينبغي أن تُقرأ على النحو التالي:
	- حصول الجمعية على درجة منخفضة في المؤشر يعطي إشارة إلى أن الجمعية ليس لديها كفاءة وفاعلية في استخدام الأموال وفي إدارة الاستثمارات والأوقاف الخاصة بها.
	- حصول الجمعية على درجة عالية في المؤشر يعطي إشارة إلى أن الجمعية تسير في الاتجاه الصحيح، ولديها كفاءة في استخدام الأموال وتعظيم العوائد من أوقافها واستثماراتها بشكل جيد ومرضي.
الدور المطلوب من الجمعية	يجب على الجمعية أن تتأكد وبشكل مستمر من أن الصرف على مشاريع الاستدامة ينبغي أن يبقى في حدود مقبولة، مع السعي للحصول على عوائد مالية مرتفعة تتناسب مع حجم ما تم إنفاقه من مصاريف الجهة وكذلك مع حجم الأصول والأموال المستثمرة في هذه الأوقاف والمشاريع من جهة أخرى، وذلك حتى تحصل الجمعية على التقييم الإيجابي والدرجة المناسبة في هذا المؤشر.
الوزن النسبي للمؤشر	الوزن النسبي للمؤشر حسب جدول الأوزان 20% من المعيار.
المؤشرات التحليلية للمؤشر	يتكون هذا المؤشر من ثلاثة مؤشرات تحليلية وهي:
	· المؤشر التحليلي الأول: نسبة مصاريف الاستدامة إلى إجمالي المصاريف.
	· المؤشر التحليلي الثاني: نسبة مصاريف الاستدامة إلى عوائد الاستدامة.
	· المؤشر التحليلي الثالث: نسبة عوائد الاستدامة إلى إجمالي أصول الاستدامة.
طريقة حساب درجة المؤشر	يتم احتساب درجة هذا المؤشر من مجموع درجات المؤشرات التحليلية التابعة له، حيث أن حصلة المؤشرات التحليلية الثلاثة هي التي ستحدد نتيجة الجمعية في هذا المؤشر وبالتالي كلما انخفضت درجة الجمعية في أحد هذه المؤشرات فإنها ستؤثر على المؤشر الآخر وبالتالي على نتيجة المؤشر بشكل عام، فعلى سبيل المثال: كلما زادت المصاريف الإدارية التي تم إنفاقها على الاستثمارات والأوقاف عن النسبة المسموح بها فإنها ستؤدي إلى انخفاض درجة الجمعية في المؤشر الأول الخاص بنسبة مصاريف الاستدامة إلى إجمالي المصاريف وبالتالي: التأثير على الدرجة النهائية للمؤشر لكن سيكون بإمكان الجمعية التعويض عن هذا الانخفاض في حال حققت عوائد كبيرة مقارنة بهذه المصاريف أو حققت نسبة جيدة في كفاءة الاستثمار لأصول الاستدامة المالية في الجمعية.



أ. المؤشر التحليلي الأول: نسبة مصاريف الاستدامة إلى إجمالي المصاريف:

التعريف				مؤشر المصاريف الإدارية التي تم صرفها على مشاريع الاستدامة المالية ونسبتها إلى إجمالي مصاريف الجمعية.
المعادلة				نسبة المصاريف الإدارية على مشاريع الاستدامة المالية =
				(المصاريف الإدارية المنفقة على مشاريع الاستدامة المالية / إجمالي مصاريف الجمعية)
الوزن				30% من مؤشر كفاءة إدارة الجمعية لاستدامة مواردها المالية.
طريقة حساب درجة المؤشر	النسبة	أقل من 5%	من 5% إلى أقل من 10%	من 10% وأكبر
	الدرجة	100	100 - ((النسبة - 5) X 20)	صفر
الشرح				تحصل الجمعية على 100 درجة إذا كانت نسبة المصاريف الإدارية التي انفقتها على إدارة الأوقاف والاستثمارات أقل من 5% خلال السنة المالية، وكلما زادت هذه النسبة تقل الدرجة بمقدار هذه الزيادة حتى تصل إلى الصفر في حال وصلت إلى الضعف 10% فأكثر، فعلى سبيل المثال: في حال كانت نسبة المصاريف الإدارية التي انفقتها الجمعية على إدارة مشاريع الاستدامة المالية في الجمعية 6% فإن الدرجة التي ستحصل عليها هي 80 درجة من 100، وإذا كانت النسبة 7% فإن الدرجة التي ستحصل عليها 60 درجة من 100 وهكذا حتى تصل إلى الصفر.
مثال جمعية (أ)				في المثال المحدد مسبقاً كان إجمالي المصاريف للجمعية (أ) يساوي 11,200,000 ريال في حين بلغت المصاريف الإدارية على الاستدامة 890,000 ريال.
				وبتطبيق المعادلة فإن نسبة المصاريف الإدارية التي تم صرفها على مشاريع الاستدامة المالية = (المصاريف الإدارية المحملة على الاستدامة المالية ÷ إجمالي المصاريف) = $100 \times (11,200,000 \div 890,000) = 125.9\%$
				أي أن نسبة المصاريف الإدارية المحملة على الاستدامة تمثل 125.9% من إجمالي المصاريف وهي نسبة تزيد على النسبة المسموح بها وهي أقل من 5%، وباحتساب نتيجة المؤشر وفق المعادلة السابقة تكون نتيجة الجمعية 100 - ((7.95 - 0) X 20) = 41%.
				ولذا انخفضت الدرجة التي حصلت عليها الجمعية إلى 41% في هذا المؤشر بسبب الزيادة في نسبة المصاريف الإدارية المحملة على الاستدامة.
مثال جمعية (ب)				في المثال المحدد مسبقاً كان إجمالي المصاريف للجمعية (ب) يساوي 3,740,000 ريال في حين بلغت المصاريف الإدارية على الاستدامة 120,000 ريال.
				وبتطبيق المعادلة فإن نسبة المصاريف الإدارية التي تم صرفها على مشاريع الاستدامة المالية = (المصاريف الإدارية المحملة على الاستدامة المالية ÷ إجمالي المصاريف) = $100 \times (3,740,000 \div 120,000) = 311.7\%$
				أي أن نسبة المصاريف الإدارية المحملة على الاستدامة تمثل 311.7% من إجمالي المصاريف وهي نسبة ضمن الحدود المسموح بها وهي أقل من 5%، ولذا حصلت الجمعية على الدرجة الكاملة في هذا المؤشر 100%.



ب. المؤشر التحليلي الثاني: نسبة مصاريف الاستدامة إلى عوائد الاستدامة:

يقيس مؤشر نسبة مصاريف الاستدامة إلى عوائد الاستدامة مدى كفاءة العوائد من مشاريع الاستدامة المالية، وذلك من خلال تحديد نسبة المصاريف التي تم انفاقها على هذه المشاريع مقارنة بالعوائد التي تم تحقيقها من هذه الاستثمارات.	التعريف
نسبة مصاريف الاستدامة إلى عوائد الاستدامة = (المصاريف الإدارية المنفقة على مشاريع الاستدامة المالية / العوائد المتحققة من مشاريع الاستدامة المالية).	المعادلة
30٪ من مؤشر كفاءة إدارة الجمعية لاستدامة مواردها المالية.	الوزن
النسبة	طريقة حساب درجة المؤشر
أقل من 10٪	الدرجة
من 10٪ إلى أقل من 20٪	تحصل الجمعية على الدرجة الكاملة 100 درجة في حال حصلت على النسبة الأعلى في كفاءة الصرف مقارنة بالعائد المتحقق من هذه الأوقاف والاستثمارات و بحسب النسبة المستهدفة، حيث ينبغي أن تكون المبالغ المنصرفة على إدارة مشاريع الاستدامة أقل من 10٪ من حجم عوائد هذه المشاريع (الاستثمارات والأوقاف)، وكلما زادت هذه النسبة تقل الدرجة بمقدار هذه الزيادة حتى تصل إلى الصفر في حال وصلت إلى الضعف 20٪ أو أكبر، فعلى سبيل المثال: في حال كانت نسبة المصاريف الإدارية التي أنفقتها على إدارة مشاريع الاستدامة المالية في الجمعية مقارنة بالعوائد المتحققة منها 11٪ فإن الدرجة التي ستحصل عليها هي 90 درجة من مائة وإذا كانت النسبة 12٪ فإن الدرجة التي ستحصل عليها 80 درجة من مائة وهكذا حتى تصل إلى الصفر.
في المثال المحدد مسبقاً كانت المصاريف الإدارية المحملة على الاستدامة تساوي 890,000 ريال، في حين بلغت عوائد الاستدامة المالية 1,970,000 ريال، وتطبيق المعادلة لهذا المؤشر = (المصاريف الإدارية المحملة على الاستدامة المالية ÷ عوائد الاستدامة المالية) × 100 = (890,000 ÷ 1,970,000) × 100 = 45 ٪. أي أن نسبة المصاريف الإدارية الخاصة بالاستدامة تمثل ما نسبته 45٪ من إجمالي العوائد التي تحققت من نشاط الاستدامة وهي نسبة تزيد على النسبة المسموح بها وهي أقل من 10٪ جداً ولذا انخفضت الدرجة التي حصلت عليها الجمعية إلى صفر ٪ في هذا المؤشر بسبب الزيادة في نسبة المصاريف الإدارية إلى العوائد التي حققتها الجمعية من الاستدامة.	مثال جمعية (أ)
في المثال المحدد مسبقاً كانت المصاريف الإدارية المحملة على الاستدامة تساوي 120,000 ريال، في حين بلغت عوائد الاستدامة المالية 240,000 ريال	مثال جمعية (ب)
وتطبيق المعادلة لهذا المؤشر = (المصاريف الإدارية المحملة على الاستدامة المالية ÷ عوائد الاستدامة المالية) × 100	
= (240,000 ÷ 120,000) × 100 = 50 ٪.	
أي أن نسبة المصاريف الإدارية الخاصة بالاستدامة تمثل ما نسبته 50٪ من إجمالي العوائد التي تحققت من نشاط الاستدامة وهي نسبة تزيد على النسبة المعيارية المسموح بها وهي أقل من 10٪، ولذا انخفضت الدرجة التي حصلت عليها الجمعية إلى صفر في هذا المؤشر بسبب الزيادة في نسبة المصاريف الإدارية إلى العوائد التي حققتها الجمعية من الاستدامة.	



ت. المؤشر التحليلي الثالث: نسبة عوائد الاستدامة إلى إجمالي أصول الاستدامة:

التعريف	يقيس هذا المؤشر مدى كفاءة الاستثمار لأصول الاستدامة المالية، وذلك من خلال تحديد نسبة العوائد المتحققة من أصول مشاريع الاستدامة المالية كألأوقاف والاستثمارات مقارنة بالعوائد المتحققة منها.			
المعادلة	نسبة العائد من عوائد الاستدامة إلى إجمالي أصول الاستدامة =			
	(العوائد المتحققة من الاستدامة المالية " استثمارات، وأوقاف " / إجمالي أصول الاستدامة المالية "استثمارات، وأوقاف ")			
الوزن	40٪ من مؤشر كفاءة إدارة الجمعية لاستدامة مواردها المالية.			
طريقة حساب درجة المؤشر	النسبة	أعلى من 7.5٪	من أكبر من صفر إلى 7.5٪	من صفر٪ وأقل
	الدرجة	100	(النسبة / النسبة المستهدفة) 100x	صفر
الشرح	تحصل الجمعية على الدرجة الكاملة 100 درجة في حال حصلت على النسبة الأعلى في كفاءة استثمار أصول الاستدامة المالية (أوقاف واستثمارات) مقارنة بالعوائد المتحققة منها وبحسب النسبة المستهدفة، حيث ينبغي أن تزيد هذه العوائد عن 7.5٪ من حجم أصول هذه الاستثمارات والأوقاف، وكلما قلت هذه النسبة تقل الدرجة بمقدار هذا الانخفاض حتى تصل إلى الصفر في حال عدم تحقيق أي عوائد مالية أو تحقيق خسائر، فعلى سبيل المثال: في حال كانت نسبة العائد على أصول الأوقاف والاستثمار 3٪ فإن الدرجة التي ستحصل عليها في هذا المؤشر عند تطبيق المعادلة =			
	100X (7.5/3) = 40٪ وهكذا تنخفض مع كل انخفاض في معدل العائد.			
مثال جمعية (أ)	في المثال المحدد مسبقاً كانت عوائد الاستدامة المالية تساوي 1,970,000 ريال، في حين بلغت قيمة أصول الاستدامة المالية 25,200,000 ريال.			
	وبتطبيق المعادلة لهذا المؤشر وهي نسبة عوائد الاستدامة إلى أصول الاستدامة فإن نسبة عوائد الاستدامة المالية إلى أصول الاستدامة المالية = (عوائد الاستدامة المالية ÷ أصول الاستدامة) X 100 = (1,970,000 ÷ 25,200,000) X 100 = 7.8 ٪.			
	أي أن العوائد المحققة من أصول الاستدامة تمثل ما نسبته 8٪، وهي نسبة تزيد على النسبة المحددة والمستهدفة وهي 7.5٪ ولذا حصلت الجمعية في هذا المؤشر على الدرجة الكاملة 100٪.			
مثال جمعية (ب)	في المثال المحدد مسبقاً كانت عوائد الاستدامة المالية تساوي 240,000 ريال، في حين بلغت قيمة أصول الاستدامة المالية 6,220,000 ريال			
	وبتطبيق المعادلة لهذا المؤشر وهي نسبة عوائد الاستدامة إلى أصول الاستدامة فإن نسبة عوائد الاستدامة المالية إلى أصول الاستدامة المالية = (عوائد الاستدامة المالية ÷ أصول الاستدامة) X 100 = (240,000 ÷ 6,220,000) X 100 = 3.85 ٪.			
	أي أن العوائد المحققة من أصول الاستدامة تمثل ما نسبته 3,85٪، وهي نسبة تقل عن النسبة المعيارية المحددة والمستهدفة وهي 7,5 ٪، وباحتساب نتيجة المؤشر وفق المعادلة السابقة تكون نتيجة الجمعية			
	(7.5 / 3.85) X 100 = 51 ٪			
	ولذا حصلت الجمعية في هذا المؤشر على الدرجة 51 ٪ فقط .			

• تقرير نتيجة المؤشر الرئيسي الثالث:



بناءً على ما سبق فإن الدرجة لإجمالي مؤشر الاستدامة هي مجموع الدرجة في المؤشرات التحليلية الثلاثة مضروبة في وزن كل مؤشر، وهي كما يلي:

$$\text{درجة الجمعية أ في مؤشر الاستدامة المالية} = (30 \times 41\%) + (30 \times 0\%) + (40 \times 100\%) = 52.3\%$$

$$\text{درجة الجمعية ب في مؤشر الاستدامة المالية} = (30 \times 100\%) + (30 \times 0\%) + (40 \times 51\%) = 50.4\%$$

المؤشر الرئيسي الرابع: جمع الأموال والتبرعات:

التعريف	يقيس المؤشر كفاءة إدارة الجمعية في الحصول على التبرعات والإيرادات من الداعمين والممولين بمختلف اتجاهاتهم من خلال ما يلي: • نسبة ما تصرفه الجمعية على إدارة وأقسام التسويق وتنمية الموارد المالية المعنية بالتسويق وجمع الأموال في الجمعية مقارنة بإجمالي المصاريف للجمعية خلال العام المالي. • نسبة ما تصرفه الجمعية على إدارة وأقسام التسويق وتنمية الموارد المالية المعنية بالتسويق وجمع الأموال في الجمعية مقارنة بإجمالي الأموال والتبرعات التي حصلت عليها الجمعية خلال العام المالي.
الشرح	تحرص الجمعية على أن توجه جزء من نفقاتها نحو التسويق لبرامجها وأنشطتها وجمع التبرعات بأنواعها المختلفة النقدية والعينية أو على شكل خدمات تطوعية، ولتحقيق ذلك فإنه ينبغي على الجمعية أن تراعي الموازنة بين نسبة المصاريف التي سيتم صرفها في هذا الهدف وبين التبرعات التي ينبغي تحقيقها مقابل هذه المصاريف، وبالتالي فإن مخرجات هذه المؤشر ينبغي أن تقرأ على النحو التالي: • حصول الجمعية على درجة منخفضة في المؤشر يعطي إشارة إلى أن الجمعية ليس لديها كفاءة وفعالية في إدارة جمع الأموال والتبرعات لصالح برامجها وأنشطتها المختلفة. • حصول الجمعية على درجة كبيرة في المؤشر يعطي إشارة إلى أن الجمعية تسير في الاتجاه الصحيح ولديها كفاءة في إدارة التسويق وجمع الأموال لخدمة برامجها وأنشطتها المختلفة.
الدور المطلوب من الجمعية	يجب على الجمعية أن تتأكد وبشكل مستمر من أن الصرف على إدارة التسويق وجمع الأموال ينبغي أن يبقى في الحدود المقبولة مع الحصول على تبرعات مرتفعة تتناسب مع حجم ما تم إنفاقه من مصاريف من جهة وذلك حتى تحصل الجمعية على التقييم المناسب والدرجة المناسبة في هذا المؤشر.
الوزن النسبي للمؤشر	الوزن النسبي للمؤشر حسب جدول الأوزان أعلاه 10% من المعيار.
المؤشرات التحليلية للمؤشر	يتكون هذا المؤشر من مؤشرين تحليليين وهما: - المؤشر التحليلي الأول: نسبة مصاريف جمع الأموال إلى إجمالي المصاريف. - المؤشر التحليلي الثاني: نسبة مصاريف جمع الأموال إلى إجمالي التبرعات.
طريقة حساب درجة المؤشر:	يتم احتساب درجة هذا المؤشر من مجموع درجات المؤشرات التحليلية التابعة له، حيث أن حصة المؤشرات التحليلية هي التي ستحدد نتيجة الجمعية في هذا المؤشر وبالتالي كلما انخفضت درجة الجمعية في أحد المؤشرات فإنها ستؤثر على المؤشر الآخر وبالتالي على نتيجة المؤشر بشكل عام، فعلى سبيل المثال: كلما زادت المصاريف الإدارية التي تم إنفاقها على تسويق البرامج وجمع الأموال عن النسبة المسموح بها فإنها ستؤدي إلى انخفاض درجة الجمعية في المؤشر الأول الخاص بنسبة المصاريف الإدارية التي تم صرفها على تسويق البرامج وجمع الأموال إلى إجمالي المصاريف، وبالتالي التأثير على الدرجة النهائية للمؤشر لكن سيكون بإمكان الجمعية التعويض عن هذا الانخفاض في حال حققت عوائد كبيرة مقارنة بهذه المصاريف أو حققت نسبة جيدة في كفاءة جمع التبرعات والأموال للجمعية.



أ. المؤشر التحليلي الأول: نسبة مصاريف جمع الأموال إلى إجمالي المصاريف:

التعريف				يقيس هذا المؤشر التحليلي نسبة المصاريف الإدارية التي تم صرفها على تسويق البرامج وجمع الأموال ونسبتها إلى إجمالي المصاريف للجمعية.
المعادلة				نسبة المصاريف الإدارية التي تم صرفها على تسويق البرامج وجمع الأموال = (المصاريف الإدارية المنفقة على التسويق وجمع الأموال / إجمالي مصاريف الجمعية)
الوزن				50٪ من مؤشر جمع الأموال والتبرعات.
طريقة حساب درجة المؤشر				النسبة الدرجة
أقل من 5٪	من 5٪ إلى أقل من 10٪	10٪ وأكبر		
100	100 - [(النسبة - 5) X 20]	صفر		
الشرح				تحصل الجمعية على 100 درجة إذا كانت نسبة المصاريف الإدارية التي أنفقتها على التسويق وجمع الأموال والتبرعات أقل من 5٪ خلال السنة المالية، وكلما زادت هذه النسبة تقل الدرجة بمقدار هذه الزيادة حتى تصل إلى الصفر في حال وصلت إلى الضعف 10٪ أو أكبر، فعلى سبيل المثال: في حال كانت نسبة المصاريف الإدارية التي أنفقتها على التسويق وجمع الأموال والتبرعات في الجمعية 6٪ فإن الدرجة التي ستحصل عليها هي 80 درجة من مائة وإذا كانت النسبة 7٪ فإن الدرجة التي ستحصل عليها 60 درجة من 100 وهكذا حتى تصل إلى الصفر.
مثال جمعية (أ)				في المثال المحدد مسبقاً كان إجمالي المصاريف للجمعية (أ) يساوي 11,200,000 ريال في حين بلغت المصاريف الإدارية على جمع الأموال والتبرعات 350,000 ريال. وبتطبيق المعادلة فإن نسبة المصاريف الإدارية التي تم صرفها على نشاط جمع الأموال التبرعات = (المصاريف الإدارية المحملة على نشاط جمع الأموال ÷ إجمالي المصاريف) = 100X (11,200,000 ÷ 350,000) = 100X 3 = 300٪ أي أن نسبة المصاريف الإدارية المحملة على مركز تكلفة جمع الأموال تمثل 300٪ من إجمالي المصاريف وهي نسبة تقع ضمن النطاق المسموح به وهي أقل من 5٪ ولذا حصلت الجمعية على الدرجة الكاملة 100٪.
مثال جمعية (ب)				في المثال المحدد مسبقاً كان إجمالي المصاريف للجمعية (ب) يساوي 3,740,000 ريال في حين بلغت المصاريف الإدارية على جمع الأموال والتبرعات 290,000 ريال. وبتطبيق المعادلة فإن نسبة المصاريف الإدارية التي تم صرفها على نشاط جمع الأموال التبرعات = (المصاريف الإدارية المحملة على نشاط جمع الأموال ÷ إجمالي المصاريف) = 100X (3,740,000 ÷ 290,000) = 100X 7.75 = 775٪ أي أن نسبة المصاريف الإدارية المحملة على مركز تكلفة جمع الأموال تمثل 775٪ من إجمالي المصاريف، وهي نسبة تزيد عن النسبة المسموح بها وهي أقل من 5٪. وباحتساب نتيجة المؤشر وفق المعادلة السابقة تكون نتيجة الجمعية 45٪ = [20 X (5 - 7.75)] - 100



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

ب. المؤشر التحليلي الثاني: نسبة مصاريف جمع الأموال إلى إجمالي التبرعات

التعريف				يقيس هذا المؤشر التحليلي كفاءة إدارة جمع الأموال من خلال تحديد نسبة المصاريف التي تم إنفاقها على جمع الأموال والتبرعات مقارنة بالتبرعات التي حصلت عليها الجمعية.
المعادلة				نسبة مصاريف جمع الأموال إلى إجمالي التبرعات = (المصاريف الإدارية المنفقة على التسويق وجمع الأموال / إجمالي التبرعات التي حصلت عليها الجمعية خلال العام).
الوزن				50% من مؤشر جمع الأموال والتبرعات.
طريقة حساب درجة المؤشر				النسبة
				أقل من 10%
				من 10% إلى أقل من 20%
				20% وأكبر
				الدرجة
				100
				100 - [(النسبة - 10) X 10]
				صفر
الشرح				تحصل الجمعية على الدرجة الكاملة 100 درجة في حال حصلت على النسبة الأعلى في كفاءة الصرف مقارنة بالعائد المتحقق من التسويق وجمع الأموال والتبرعات، حيث ينبغي أن تكون المبالغ المصروفة على التسويق وجمع الأموال والتبرعات أقل من 10% من حجم التبرعات التي حصلت عليها الجمعية خلال العام المالي، وكلما زادت هذه النسبة تقل الدرجة بمقدار هذه الزيادة حتى تصل إلى الصفر في حال وصلت إلى الضعف 20% أو أكثر، فعلى سبيل المثال: في حال كانت نسبة المصاريف الإدارية التي أنفقتها على التسويق وجمع الأموال في الجمعية مقارنة بالتبرعات التي حصلت عليها الجمعية خلال العام منها 11% فإن الدرجة التي ستحصل عليها هي 90 درجة من مائة وإذا كانت النسبة 12% فإن الدرجة التي ستحصل عليها 80 درجة من مائة وهكذا حتى تصل إلى الصفر.
مثال جمعية (أ)				في المثال المحدد مسبقاً كان إجمالي المصاريف المحملة على مركز جمع الأموال للجمعية (أ) يساوي 350,000 ريال في حين بلغت إجمالي التبرعات 10,890,000 ريال. وبتطبيق المعادلة فإن كفاءة جمع الأموال والتبرعات = (المصاريف المحملة على نشاط جمع الأموال ÷ إجمالي التبرعات) X 100 $= 100 \times (10,890,000 \div 350,000) = 3.2\%$ أي أن نسبة المصاريف الخاصة بجمع الأموال تمثل ما نسبته 3.2% من إجمالي التبرعات التي تحققت من نشاط جمع التبرعات، وهي نسبة ضمن النطاق من المسموح به وهو أقل من 10%. ولذا حصلت الجمعية في هذا المؤشر التحليلي على الدرجة الكاملة 100%.
مثال جمعية (ب)				في المثال المحدد مسبقاً كان إجمالي المصاريف المحملة على مركز جمع الأموال للجمعية (ب) يساوي 290,000 ريال في حين بلغت إجمالي التبرعات 5,110,000 ريال. وبتطبيق المعادلة فإن كفاءة جمع الأموال والتبرعات = (المصاريف المحملة على نشاط جمع الأموال ÷ إجمالي التبرعات) X 100 $= 100 \times (5,110,000 \div 290,000) = 5.7\%$ أي أن نسبة المصاريف الخاصة بجمع الأموال تمثل ما نسبته 5.7% من إجمالي التبرعات التي تحققت من نشاط جمع التبرعات، وهي نسبة ضمن النطاق من المسموح به وهو أقل من 10%. ولذا حصلت الجمعية في هذا المؤشر التحليلي على الدرجة الكاملة 100%.



• تقرير نتيجة المؤشر الرئيسي الرابع:

بناء على ما سبق فإن الدرجة لإجمالي مؤشر جمع الأموال هي مجموع الدرجة في المؤشرات التحليلية مضروبة في وزن كل مؤشر، وهي كما يلي:

$$\text{درجة الجمعية أ في مؤشر جمع الأموال} = (100 \times 50\%) + (100 \times 50\%) = 100\%$$

$$\text{درجة الجمعية ب في مؤشر جمع الأموال} = (45 \times 50\%) + (100 \times 50\%) = 72.5\%$$

المؤشر الرئيسي الخامس: قدرة الجمعية على تغطية التزاماتها المستقبلية:

التعريف	يقيس هذا المؤشر كفاءة الجمعية في إدارة أصولها من النقد والاستثمارات المتداولة المقيدة منها والتي حصلت عليها من جمع الأموال والتبرعات من الداعمين والممولين، أو من الأوقاف والاستثمارات المقيدة لهذه البرامج أو الأموال غير المقيدة بشكل عام ومدى المحافظة على هذه الأموال والاستثمارات لمواجهة متطلبات تنفيذ البرامج والأنشطة التي جمعت من أجلها، وتغطية مصاريفها الإدارية للفترة القادمة.
الشرح	تستلم الجمعية أموالها من مصادر مختلفة منها ما هو مقيد للبرامج والأنشطة ومنها ما هو مقيد للأوقاف ومنها ما هو غير مقيد وتستخدم الجمعية هذه الأموال في الاتفاق على البرامج والأنشطة خلال العام المالي الحالي أو الأعوام اللاحقة وبالتالي تظهر أرصدة هذه الأموال بأنواعها المختلفة في قائمة المركز المالي سواءً على هيئة أموال نقدية أو ما في حكمها، أو أصول متداولة مثل الاستثمارات ويقابل هذه الأموال التزامات على الجمعية منها ما هو مقيد على البرامج والأنشطة ومنها ما هو خاص بالأوقاف ومنها ما هو عام وغير مقيد والجمعية مطالبة بإدارة هذه الأموال والاستثمارات بكفاءة بما يضمن لها القدرة على تغطية الالتزامات المترتبة عليها سواءً كانت مقيدة أو وقفية أو غير مقيدة، وبناءً على ما سبق فإن مخرجات هذا المؤشر ينبغي أن تُقرأ على النحو التالي: - حصول الجمعية على درجة منخفضة في المؤشر يعطي إشارة إلى أن الجمعية ليس لديها كفاءة وفاعلية في إدارة أموال التبرعات المقيدة وأموال الأوقاف من جهة وكذلك الأموال غير المقيدة. - حصول الجمعية على الدرجة المطلوبة في المؤشر يعطي إشارة إلى أن الجمعية تحافظ على الحد الأدنى من أموالها لمواجهة حاجة البرامج والأنشطة المطلوب تنفيذها وكذلك لديها القدرة على الاستمرار في تنفيذ هذه الأنشطة والبرامج من خلال توفر قدر من الأموال العامة وغير المقيدة التي تغطي احتياجات الجمعية من المصاريف الإدارية لفرات قادمة.
الدور المطلوب من الجمعية	يجب على الجمعية أن تتأكد وبشكل مستمر أن لديها الرصيد المقبول من الأموال النقدية أو على هيئة استثمارات قابلة للتحويل إلى نقد خلال عام تكفي لتغطية التزامات واحتياجات الجمعية سواءً على صعيد البرامج والأنشطة أو المصاريف الإدارية.
الوزن النسبي للمؤشر	الوزن النسبي للمؤشر حسب جدول الأوزان أعلاه 15% من المعيار.
المؤشرات التحليلية للمؤشر	يتكون هذا المؤشر من مؤشرين تحليليين مكونة له وهي: 0 المؤشر التحليلي الأول: نسبة النقد وما في حكمه إلى (صافي الأصول المقيدة + صافي أصول الأوقاف النقدية + الالتزامات المتداولة). 0 المؤشر التحليلي الثاني: نسبة صافي النقد والاستثمارات المتداولة إلى المصاريف الإدارية التقديرية.
طريقة حساب درجة المؤشر	يتم احتساب درجة هذا المؤشر من مجموع درجات المؤشرات التحليلية المشار التابعة له، حيث أن حصلة المؤشرات التحليلية هي التي ستحدد نتيجة الجمعية في هذا المؤشر وبالتالي كلما انخفضت درجة الجمعية في أحد المؤشرين فإنها ستؤثر على المؤشر الآخر وبالتالي على نتيجة المؤشر بشكل عام، فعلى سبيل المثال كلما انخفضت قدرة الجمعية على تغطية التزاماتها المقيدة للبرامج والأنشطة والأموال الموقوفة فإن ذلك سيؤدي إلى انخفاض درجة الجمعية في المؤشر الأول وبالتالي التأثير على إجمالي المؤشر، بالمقابل فإن حصول الجمعية على درجة عالية في قدرتها على تغطية التزاماتها المقيدة سيؤدي لرفع نتيجتها في هذا المؤشر التحليلي وسيسهم ذلك في تعديل نتيجة الضعف في انخفاض درجة المؤشر التحليلي الثاني أو تعزيز النتيجة في حال كان مرتفعاً وبالتالي ارتفاعها بشكل عام على مستوى المؤشر الكلي.



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

أ. المؤشر التحليلي الأول: نسبة النقد وما في حكمه إلى صافي الأصول المقيدة والالتزامات:

يقيس هذا المؤشر كفاءة الجمعية في إدارة الأموال المقيدة التي حصلت عليها من جمع الأموال والتبرعات من الداعمين والممولين، ومدى المحافظة على هذه الأموال لمواجهة متطلبات البرامج والأنشطة والأوقاف التي جمعت من أجلها ، بالإضافة للالتزامات المتداولة .				التعريف
نسبة النقد وما في حكمه إلى (صافي الأصول المقيدة + صافي أصول الأوقاف النقدية + الالتزامات المتداولة)				المعادلة
= النقدية وما في حكمها ÷ (صافي الأصول المقيدة + صافي أصول الأوقاف النقدية + الالتزامات المتداولة).				
70%من وزن المؤشر الرئيسي قدرة الجمعية على الوفاء بالتزاماتها المستقبلية.				الوزن
النسبة	أكبر من 100%	من 50% إلى 100%	أقل من 50%	طريقة حساب درجة المؤشر
الدرجة	100	حسب النسبة التي حصلت عليها الجمعية وفق المعادلة	صفر	
تحصل الجمعية على 100 درجة إذا كانت نسبة النقدية وما في حكمها بالإضافة لاستثماراتها المتداولة إلى نسبة صافي الأصول المقيدة وصافي أصول الأوقاف النقدية أكبر من 100%، وكلما انخفضت هذه النسبة تقل درجة الجمعية في هذا المؤشر بنفس نسبة النقص في النسبة فعلى سبيل المثال: في حال كانت نسبة تغطية النقدية وما في حكمها لصافي الأصول المقيدة وصافي أصول الأوقاف النقدية 80% فإن الجمعية تحصل على 80 درجة في المؤشر وهكذا كلما انخفضت نسبة التغطية انخفضت الدرجة التي تحصل عليها الجمعية حتى 50%، وفي حال كانت النسبة أقل من 50%، أي أن نسبة تغطية الجمعية لالتزاماتها المقيدة والمتمثلة في أموال البرامج والأنشطة المقيدة والظاهرة في صافي الأصول بالإضافة لأموال الوقفية النقدية المقيدة فإن الجمعية تحصل على صفر في هذا المؤشر التحليلي.				الشرح
في المثال المحدّد مسبقاً كان إجمالي النقد الظاهر في حسابات الجمعية (أ) يساوي 5,000,000 ريال في حين بلغت أرصدة صافي الأصول المقيدة وصافي أصول الأوقاف النقدية 5,180,000 ريال، كما بلغت الالتزامات المتداولة 200,000 ريال				مثال جمعية (أ)
وبتطبيق المعادلة لهذا المؤشر فإن كفاءة إدارة السيولة وقدرتها على تغطية التزاماتها المقيدة والمتمثلة في أموال البرامج والأنشطة المقيدة والظاهرة في صافي الأصول بالإضافة لأموال الوقفية النقدية المقيدة				
= النقدية وما في حكمها ÷ (صافي الأصول المقيدة + صافي أصول الأوقاف النقدية + الالتزامات المتداولة). 100 X				
= 93 % . 100X (200,000 + 5,180,000) ÷ 5,000,00 =				
أي أن نسبة تغطية الأموال النقدية أو السيولة المتوفرة لصافي الأصول المقيدة وصافي أصول الأوقاف وهي أموال مقيدة شرعاً ونظاما بالإضافة للالتزامات المتداولة بنسبة 93 % ولهذا حصلت الجمعية على نسبة 93% من الدرجة في هذا المؤشر.				مثال جمعية (ب)
في المثال المحدّد مسبقاً كان إجمالي النقد الظاهر في حسابات الجمعية (ب) يساوي 1,820,000 ريال في حين بلغت أرصدة صافي الأصول المقيدة وصافي أصول الأوقاف النقدية 4,180,000 ريال ، كما بلغت الالتزامات المتداولة 350,000				
وبتطبيق المعادلة لهذا المؤشر فإن كفاءة إدارة السيولة وقدرتها على تغطية التزاماتها المقيدة والمتمثلة في أموال البرامج والأنشطة المقيدة والظاهرة في صافي الأصول بالإضافة لأموال الوقفية النقدية المقيدة				
= النقدية وما في حكمها ÷ (صافي الأصول المقيدة + صافي أصول الأوقاف النقدية + الالتزامات المتداولة). 100 X				



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

$40\% = 100 \times (350,000 + 4,180,000) \div 1,820,000$	
أي أن نسبة تغطية الأموال النقدية أو السيولة المتوفرة لصافي الأصول المقيدة وصافي أصول الأوقاف وهي أموال مقيدة شرعاً ونظاماً بالإضافة للالتزامات المتداولة بنسبة 40% أي أقل من 50 % ولهذا حصلت الجمعية على درجة صفر في هذا المؤشر وهي درجة منخفضة تشير إلى استخدام الجمعية للأموال المقيدة الخاصة بالنشاط والأوقاف في غير ما خصصت له.	



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

ب. المؤشر التحليلي الثاني: نسبة صافي النقد والاستثمارات المتداولة إلى المصاريف الإدارية

التقديرية

التعريف	يقيس المؤشر الفترة التي يمكن للجمعية أن تغطي مصاريفها الإدارية للفترة القادمة باعتبار ثبات المصروفات الإدارية.		
المعادلة	نسبة صافي النقد والاستثمارات المتداولة إلى المصاريف الإدارية التقديرية =		
	[(النقدية + الاستثمارات المتداولة) - (الالتزامات المتداولة + صافي الأصول المقيدة + صافي أصول الأوقاف النقدية) ÷ المصاريف الإدارية للجمعية] X 12 / 360 .		
الوزن	30٪ من مؤشر قدرة الجمعية على الوفاء بالتزاماتها المستقبلية.		
طريقة حساب درجة المؤشر	النسبة	أقل من 12 شهر	12 شهر إلى 18
	الدرجة	(عدد أشهر التغطية/عدد أشهر السنة) 100X	100
الشرح	تحصل الجمعية على 100 درجة إذا كانت لديها القدرة في تغطية مصاريفها التشغيلية لسنة فأكثر " مع الأخذ في الحسبان ألا تزيد نسبة التغطية على 18 شهر " حيث يأخذ المنحنى الشكل السلبي المتمثل في عدم كفاءة إدارة النقدية في المنظمة . حيث تنخفض درجة الجمعية مع كل زيادة عن 18 شهر حتى تصل إلى درجة الصفر في حال وصل الفائض 26 شهراً فمثلاً لو أن الجمعية تمتلك فائض يكفي لـ 8 أشهر ستحصل الجمعية على الدرجة الكاملة لكن في حال زاد الفائض إلى 19 شهر فإن درجة الجمعية ستخفض بسبب عدم الاستفادة من هذه الفوائض حيث ستحصل الجمعية على 87.5 ٪ وفي حال كانت 20 شهر ستحصل الجمعية على درجة 75٪ وهكذا حتى تصل إلى الصفر.		
	بالمقابل كلما قلت الأشهر التي يمكن للجمعية أن تغطي مصاريفها التشغيلية تقل درجة الجمعية في المؤشر، فمثلاً: لو كانت قدرة الجمعية على تغطية 8 أشهر من خلال المعادلة السابقة فإن درجة الجمعية في هذا المؤشر تساوي (8 / 12) X 100 = 66.6 ٪ وهكذا كلما انخفضت النسبة فإنها تقل حتى تصل إلى الصفر.		
مثال جمعية (أ)	في المثال المحدد مسبقاً كانت المصاريف الإدارية للجمعية (أ) تساوي 1,150,000 ريال في حين بلغت النقدية 5,000,000 ريال وبلغت الاستثمارات المتداولة 1,800,000 ريال.		
	كما بلغت الالتزامات المتداولة 200,000 ريال وصافي الأصول المقيدة وصافي الأصول النقدية للأوقاف 5,180,000 ريال.		
مثال جمعية (ب)	وبتطبيق المعادلة فإن الفترة التي يمكن تغطيتها من الفوائض في الجمعية على النحو التالي:		
	[(1,800,000 + 5,000,000) - (200,000 + 5,180,000) / (1,150,000) / 360] X 12 = 14.8 شهر/ 445 يوم تقريباً. أي أن قدرة تغطية الجمعية لمصاريفها للفترة القادمة مع افتراض ثبات هذه المصاريف تزيد على 12 شهراً وتقل عن 18 شهر وبالتالي تحصل الجمعية على درجة 100 ٪ في هذا المؤشر.		
مثال جمعية (ب)	في المثال المحدد مسبقاً كانت المصاريف الإدارية للجمعية (ب) تساوي 760,000 ريال في حين بلغت النقدية 1,820,000 ريال وبلغت الاستثمارات المتداولة 600,000 ريال.		
	كما بلغت الالتزامات المتداولة 350,000 ريال وصافي الأصول المقيدة وصافي الأصول النقدية للأوقاف 4,180,000 ريال.		
مثال جمعية (ب)	وبتطبيق المعادلة فإن الفترة التي يمكن تغطيتها من الفوائض في الجمعية على النحو التالي :		
	[(600,000 + 1,820,000) - (350,000 + 4,180,000) / (760,000) / 360] X 12 = ستكون النتيجة بالسالب نظراً لأن الجمعية لم تتمكن ابتداءً سوى من تغطية 44٪ من التزاماتها المقيدة والمشار لها في المؤشر السابق (قدرة المنظمة على تغطيتها أرصدة الأموال المقيدة والأوقاف)، وعليه فإن الجمعية لن يكون بمقدورها تغطية أي مصاريف إدارية وبالتالي فإنها تحصل في هذا المؤشر على الدرجة صفر.		



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

• تقرير نتيجة المؤشر الرئيسي الخامس:

بناء على ما سبق فإن الدرجة لإجمالي المؤشر هي متوسط الدرجة في المؤشرين التحليليين كما يلي:

$$\text{الجمعية أ} = (93 \times 70\%) + (30 \times 100\%) = 95\%$$

$$\text{الجمعية ب} = (40 \times 70\%) + (0 \times 30\%) = 28\%$$

تقرير الدرجة النهائية للجمعية (أ):

التقدير النهائي لأداء الجمعية المالي للعام هو: (ممتاز) مع لفت الانتباه للضعف الحاصل في مؤشر الاستدامة المالية.

المؤشر الرئيسي	المؤشر التحليلي X						المستهدف	المحقق	نسبة التقييم	التقييم الموزون	نسبة تحقق المؤشر الرئيسي	الوزن النسبي للمؤشر الرئيسي	الدرجة المتحققة
المصاريف الإدارية	نسبة المصاريف الإدارية إلى إجمالي المصاريف						15%	10.3%	100%	80%	94.6%	20	19
	نسبة عوائد الاستدامة المالية إلى المصاريف الإدارية						100%	73%	73%	14,6%			
مصاريف البرامج والأنشطة	نسبة مصاريف البرامج والأنشطة إلى إجمالي المصاريف						80%	83%	100%	60%	100%	45	45
	نسبة المصاريف الإدارية للنشاط إلى إجمالي مصاريف النشاط						15%	6%	100%	40%			
الاستدامة المالية (أوقاف واستثمارات)	نسبة مصاريف الاستدامة إلى إجمالي المصاريف						5%	7.90%	41%	12%	52%	10	5.2
	نسبة مصاريف الاستدامة إلى عوائد الاستدامة						10%	45%	0%	0%			
	نسبة عوائد الاستدامة إلى إجمالي أصول الاستدامة						7.50%	8%	100%	40%			
جمع الأموال والتبرعات	نسبة مصاريف جمع الأموال إلى إجمالي المصاريف						5%	3%	100%	50%	100%	10	10
	نسبة مصاريف جمع الأموال إلى إجمالي التبرعات						10%	3%	100%	50%			
قدرة الجمعية على تغطية التزاماتها المستقبلية	نسبة النقد وما في حكمه إلى (صافي الأصول المقيدة + صافي أصول الأوقاف النقدية + الالتزامات المتداولة)						100%	93%	93%	65%	95%	15	14.25
	نسبة صافي النقد والاستثمارات المتداولة إلى المصاريف الإدارية التقديرية						12شهر	100%	100%	30%			
النتيجة النهائية للأداء المالي للجمعية (أ)													
93.5%													

* يحسم من درجة الجمعية 10% من نتيجة الأداء المالي النهائية لكل بند متحفظ عليه من المحاسب القانوني، وتكون درجة الأداء المالي صفراً في حال اعترض المحاسب القانوني على القوائم المالية و امتنع عن إبداء الرأي أو لم تصدر الجمعية قوائمها المالية، للاستزادة يرجع لـ ص 14.



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

- **تقرير الدرجة النهائية للجمعية (ب):**
التقدير النهائي لأداء الجمعية المالي للعام هو: (ضعيف)، وبالتالي فإن الجمعية مطالبة بإعادة النظر في الوضع المالي بشكل عام وتقديم تصور عاجل للمركز لتصحيح الخلل في الأداء المالي.

المؤشر الرئيسي	المؤشر التحليلي X	المستهدف	المحقق	نسبة التقييم	التقييم الموزون	نسبة تحقق المؤشر الرئيسي	الوزن النسبي للمؤشر الرئيسي	الدرجة المتحققة
المصاريف الإدارية	نسبة المصاريف الإدارية إلى إجمالي المصاريف	15%	20.3%	47%	37.6%	40.8%	20	8,16
	نسبة عوائد الاستدامة المالية إلى المصاريف الإدارية	100%	16%	16%	3.2%			
مصاريف البرامج والأنشطة	نسبة مصاريف البرامج والأنشطة إلى إجمالي المصاريف	80%	69%	72.5%	43.5%	47.5%	45	21
	نسبة المصاريف الإدارية للنشاط إلى إجمالي مصاريف النشاط	15%	24%	10%	4%			
الاستدامة المالية (أوقاف واستثمارات)	نسبة مصاريف الاستدامة إلى إجمالي المصاريف	5%	3%	100%	30%	50.5%	10	5
	نسبة مصاريف الاستدامة إلى عوائد الاستدامة	10%	50%	0%	0%			
	نسبة عوائد الاستدامة إلى إجمالي أصول الاستدامة	7.5%	3.85%	51%	20.5%			
جمع الأموال والتبرعات	نسبة مصاريف جمع الأموال إلى إجمالي المصاريف	5%	7.75%	45%	22.5%	72.5%	10	7.25
	نسبة مصاريف جمع الأموال إلى إجمالي التبرعات	10%	5.7%	100%	50%			
قدرة المنظمة الجمعية على تغطية التزاماتها المستقبلية	نسبة النقد وما في حكمه إلى (صافي الأصول المقيدة + صافي أصول الأوقاف النقدية + الالتزامات المتداولة)	100%	40%	40%	28%	28%	15	4.2
	نسبة صافي النقد والاستثمارات المتداولة إلى المصاريف الإدارية التقديرية	12 شهر	0%	0%	0%			
النتيجة النهائية للأداء المالي للجمعية (ب)								
45.6%								

أقل من 50	من 50 إلى 69%	من 70 إلى 79%	من 80 إلى 89%	من 90 إلى 100%
ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز

* يحسم من درجة الجمعية 10% من نتيجة الأداء المالي النهائية لكل بند متحفظ عليه من المحاسب القانوني، وتكون درجة الأداء المالي صفرا في حال اعترض المحاسب القانوني على القوائم المالية و امتنع عن إبداء الرأي أو لم تصدر الجمعية قوائمها المالية، للاستزادة يرجع لـ ص 14.



الفصل الرابع

حساب مؤشرات التنظيم المالي



• حساب مؤشرات التنظيم المالي :

يهدف مؤشر التنظيم المالي في الجمعية لقياس التالي

- مدى الامتثال والالتزام لدى الجمعية للأنظمة والقوانين الحاكمة للعمل المالي في الجمعيات.
- مستوى التنظيم والضبط المالي لعمليات الجمعيات والتي تحقق الحوكمة المالية لعمليات الجمعيات وفق أفضل الممارسات .
- ولتحقيق الأهداف السابقة ينبغي أن تتضافر الجهود لدى جميع الأطراف المعنية بتطبيق هذا المعيار ومتطلباته ونشير إلى هذه الأطراف ذات العلاقة والأدوار المطلوبة منها وهي :

أولاً : الأدوار المطلوبة من مجالس إدارات الجمعيات الأهلية والمشرف المالي في المجلس على وجه

الخصوص بالإضافة للعاملين في الإدارات المالية وأقسام المحاسبة والإدارة التنفيذية:

- الاطلاع بشكل دقيق على جميع الممارسات المكونة للتنظيم المالي بالإضافة لآلية التحقق لكل سؤال في بطاقة التقييم.
- التأكد من توفر الشواهد المطلوبة في آلية التحقق في بطاقة التقييم لدى الجمعية.
- التأكد من التطبيق الكامل لهذه الممارسات في واقع العمل المالي في الجمعية.
- التعاون مع المقيم من خلال تقديم كافة المتطلبات والشواهد المؤيدة لوجود وتطبيق هذه الممارسات المشار إليها في التقييم.
- استكمال كافة النواقص والعمل على معالجة نواحي الضعف والاستمرار في عملية التحسين لمنظومة العمل المالي في الجمعية.

ثانياً : الأدوار المطلوبة من الجهات المكلفة بعمليات التقييم:

- مساعدة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والعاملين في الإدارة المالية وأقسام المحاسبة في الجمعية على فهم المتطلبات والممارسات المطلوبة لحوكمة العمليات المالية في الجمعية .
- التأكد من توفر الشواهد للممارسات كما هي في المؤشر في واقع العمل المالي في الجمعية.
- الحصول على الدعم المادي والمعنوي من جهات الإشراف في المركز و مجلس الإدارة لمباشرة مهامه بصلاحيات واضحة .
- الإلمام الكامل بكافة الأنظمة واللوائح الحاكمة للعمل المالي في الجمعيات وأهمها :

○ نظام الجمعيات الأهلية ولائحته التنفيذية.

○ نظام العمل

○ نظام مكافحة غسل الأموال ولائحته التنفيذية.

○ نظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله ولائحته التنفيذية.

○ اللائحة المنظمة للعلاقة.

○ الميثاق الأخلاقي للعاملين في القطاع غير الربحي.

○ التعامل ذات العلاقة.

○ أدلة الحوكمة المتاحة على منصة مكين.

- الإلمام الكامل بكافة المتطلبات التنظيمية داخل الجمعية والمكونة لمنظومة العمل المالي

والمشار إليها في الشواهد المتوقعة في الممارسات مثل لوائح السياسات المالية ، وأدلة



الإجراءات المالية ، والبرامج المحاسبية ، والعاملين في المالية وأقسام الحسابات وغيرها من المتطلبات .

- اكتساب المهارات المكملة لعمل الفاحص ومن أهمها :
 - مهارة صياغة السياسات والإجراءات المتعلقة بحوكمة العمليات المالية .
 - مهارة عقد ورش العمل والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية.
 - مهارة التواصل مع الآخرين لتحقيق ممارسات الحوكمة المطلوبة.
 - مهارة التنسيق الإعلامي مع قسم التقنية لتحقيق ممارسات الشفافية والإفصاح.
 - مهارة التوثيق للمتطلبات والشواهد التي تتطلبها عملية الفحص
- الاطلاع على عناصر التقييم بشكل جيد والتعرف على آلية الفحص وماهي الشواهد والمتطلبات التي ستدخل ضمن نطاق التقييم وفهمها بطريقة صحيحة .
- معرفة مدى ملائمة هذه الشواهد المؤيدة لعنصر التقييم وكذلك مستوى التطبيق الجزئي أو الكلي لهذه الشواهد والممارسات .
- عقد ورش العمل مع المعنيين في الجمعية لعرض وشرح المؤشرات والممارسات وآلية التقييم والقيام بالتقييم الذاتي ، والتأكد من وجود الشواهد عليها، والمحددة في بطاقة العنصر.
- حصر الفجوات في كل الممارسات ووضع الأنشطة المناسبة لسد هذه الفجوات،
- الاستفادة من المتطلبات والآليات المشار إليها في معايير المراجعة والفحص للعناصر المعتمدة في المملكة العربية السعودية .

• آلية التقييم:

حسب تصميم المعايير وآلية التقييم والتحقق من الممارسات توجد آليتان للتحقق من وجود وملائمة و مدى تطبيق الممارسة كما يلي:

1. التقييم المكتبي:

ويُقصد منه أن تكون عمليات البحث عن مدى تطبيق الممارسة من خلال العمل المكتبي للمقيم وذلك قبل نزوله للميدان لزيارة الجمعية المعنية بالتقييم، ويكون ذلك من خلال ما توفره المنظمة من مصادر ومعلومات عبر نموذج الإفصاح المعتمد من مجلس إدارتها أو من خلال المصادر والمعلومات المتوفرة على منصاتها الإلكترونية، كما يمكن للمقيم إرجاء أي سؤال من أسئلة التقييم المكتبي لحين نزوله الميداني، بشرط ألا يخل ذلك بالمواصفات المتعلقة بالشواهد والتي سيتم شرحها في المحور التالي.

2. التقييم الميداني:

ويُقصد منه قيام الفاحص بعمليات البحث عن مدى تطبيق الممارسة من خلال زيارة الجمعية ومقابلة المعنيين فيها وطرح الأسئلة المحددة وجمع الشواهد المطلوبة وكتابة الملاحظات وفق النموذج المعد لذلك مع الاسترشاد بالنقاط المشار إليها في المؤشرات في آلية التحقق في بطاقة التقييم.



• آلية التحقق:

يُقصد بآلية التحقق كيفية التحقق من شواهد تطبيق الممارسة، ووفقاً للمنهجية المحددة في هذا الدليل يتم التحقق من خلال الدلالات اللفظية التالية، والتي تسبق الشواهد المحددة في بطاقة تقييم الممارسات:

م	الدلالات	المقصود	مثال توضيحي
1	وجود	يُقصد بذلك ضرورة توفر الشاهد لتحقيق الممارسة، وبمجرد وجود هذا الشاهد فإن ذلك يعني تحقق الممارسة.	من ضمن أسئلة التحقق في بطاقة التقييم لإحدى الممارسات: س _ هل توجد سياسة لمكافحة غسل الأموال ومكافحة جرائم الإرهاب وتمويله ؟ كما أن آلية التحقق في هذا السؤال هو: (وجود سياسة لمكافحة غسل الأموال ومكافحة جرائم الإرهاب وتمويله). وللتحقق من إجابة هذا السؤال يتم الذهاب لآلية الفحص في بطاقة الممارسة وفهمهما ثم الانتقال إلى الشاهد المتوفر لدى الجمعية والتأكد من وجوده وهو وجود سياسة مالية خاصة بمكافحة غسل الأموال ومكافحة جرائم الإرهاب وتمويله مكتوبة ومعتمدة من أصحاب الصلاحية بموجب قرار مكتوب ، وبمجرد التحقق من وجود هذه السياسة يتم الانتقال للحالة وآلية الحساب مرة أخرى والاختيار منها وتحديد الدرجة المستحقة.
2	محتوى	يُقصد بذلك ضرورة تصفح المقيم للشاهد المؤيد بعد التأكد من الوجود بشكل دقيق والبحث في محتواه بشكل كامل على ما يدل تحقق الممارسة، وقد يكون هناك ضرورة للبحث عن هذا المحتوى في مصادر أخرى لدى الجمعية.	للاستكمال مع نفس المثال السابق والخاص بالسؤال عن مدى وجود سياسة لمكافحة غسل الأموال ومكافحة جرائم الإرهاب وتمويله وتفعيلها في واقع العمل المالي في الجمعية. فإن آلية التحقق في هذا السؤال هو: (الاطلاع على محتوى هذه السياسة)، وهذا يعني بأنه لا يكفي وجود السياسة واعتمادها من أصحاب الصلاحية وإنما ينبغي الانتقال إلى مستوى آخر متقدم في التحقق وهو المحتوى، والذي يشمل أيضاً على التفعيل في واقع العمل المالي في الجمعية. وللتحقق من إجابة هذا السؤال يتم الانتقال إلى بطاقة الممارسة والتأكد من فهم الممارسة وما تحتويه هذه السياسة مع الأخذ في الحسبان النقاط المشار إليها في آلية التحقق ، ثم الانتقال للشاهد المتوفر لدى الجمعية وتصفح محتواه ومقارنته بالمحتوى المحدد من السياسة والتأكد من مدى ارتباطه بالشاهد وبمجرد التحقق من محتوى السياسة يتم الانتقال للحالة وآلية الحساب مرة أخرى والاختيار منها وتحديد الدرجة المستحقة في مدى ملائمة الشاهد واستكمالها للمتطلبات.

• آلية التقييم للممارسات والشواهد:

قبل أن يبدأ التقييم ينبغي الرجوع إلى كل ممارسة معنّية والتأكد من فهمها بطريقة صحيحة، ومن المقترح أن يتم البدء بالأسئلة التي يتم تقييمها مكتيباً والانتهاؤها منها ثم الانتقال إلى الأسئلة التي يتم تقييمها ميدانياً، ويُفضل أن يتم إرجاء الأسئلة الخاصة بالتحقق المكتبي والتي لم يتم الوصول فيها إلى تقييم دقيق -بسبب عدم وضوح الشواهد- إلى حين التحقق الميداني.



وحتى تتضح آلية التقييم بشكل دقيق وتفصيلي يتم إتباع الإجراءات التالية:
أولاً: التقييم المكتبي

1. قراءة سؤال التحقق وفهمه وماهي الدرجة المحددة للسؤال.
2. التأكد من آلية التحقق للسؤال وفهم الدلالات المحددة فيه.
3. الاطلاع على حالة وآلية حساب الدرجة للسؤال وفهمها.
4. الانتقال إلى الممارسة والتأكد من الغرض المقصود في السؤال.
5. الاطلاع على آلية التحقق والتأكد من الدلالة الموجودة فيه (وجود، محتوى).
6. الانتقال إلى الشاهد المتوفر حسب آلية التحقق المحددة في بطاقة التقييم.
7. فحص الشاهد المتوفر ومقارنته بالممارسة المحددة.
8. الاختيار وتحديد الدرجة المطلوبة حسب الحالة وآلية الحساب للعناصر التي لا تتطلب التأكد من التطبيق

ثانياً: التقييم الميداني

1. حصر الأسئلة التي سيتم تقييمها ميدانياً.
2. تصنيف هذه الأسئلة حسب ترابط الشواهد المحددة في آلية التحقق.
3. التواصل مع الجمعية لتوفير الشواهد المطلوبة قبل الزيارة بوقت كافٍ.
4. القيام بالزيارة والتأكد من وجود المعنيين المطلوب تواجدهم أثناء الزيارة.
5. البدء بعرض الأسئلة بطريقة سلسلة وواضحة على المعنيين في الجمعية.
6. طلب الشواهد عند أخذ إجابة المعنيين وفحصها مع تدوين الملاحظات دون إظهار أي نتيجة أو تقييم أمام ممثلي الجمعية.
7. في حال كانت الشواهد غير مترابطة مع الغرض منها يتم طلب شواهد أخرى من الجمعية.
8. يمكن الانتقال إلى أسئلة أخرى في نفس الوقت الذي يتم انتظار الجمعية توفير الشواهد على الأسئلة المطروحة مسبقاً.
9. إنهاء الزيارة وتدوين الدرجات المحددة لكل سؤال.



الفصل الخامس

مؤشرات وممارسات التنظيم المالي

ملخص التنظيم المالي



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

المؤشرات والممارسات					المجالات والموضوعات			
عدد أسئلة التحقق	عدد الممارسات	وزن المؤشر	المؤشر الرئيسي	رقم المؤشر	الموضوعات	م	المجال	م
19	4	%25	التزام الجمعية بإعداد الهيكل التنظيمي للجمعية وتحديد الصلاحيات والاختصاصات المالية.	1	الهيكل التنظيمي	1	الهيكل التنظيمي	1
					الوصف الوظيفي للوظائف المالية	2		
					الصلاحيات المالية والإدارية	3		
					اختصاصات المشرف المالي	4		
					تعيين المحاسب	5		
					اختصاصات مجلس الإدارة في الرقابة والمتابعة.	6		
					عدم رئاسة المشرف المالي للجنة التدقيق والمراجعة الداخلية.	7		
43	5	%35	التزام الجمعية بإعداد السياسات المالية وتفعيلها داخل الجمعية	2	لائحة السياسات المالية	8	تفعيل السياسات والإجراءات	2
					دليل الإجراءات المالي	9		
					تفعيل السياسات وأسس الحوكمة	10		
					جمع التبرعات واستخدام جزء منها في نشاط آخر غير الغرض الذي جمعت من أجله.	11		
					استقبال الإعانات من خارج المملكة.	12		
					اشتراكات الأعضاء	13		
					لائحة المشتريات	14		
					سياسات الصرف للبرامج	15		
					موافقة الجمعية العمومية على التملك.	16		
					التصرف في فائض الإيرادات لدى الجمعية	17		



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

					ووضعها في أوقاف أو استثمارات.			
2	1	10%	التزام الجمعية بالأنظمة والضوابط المنظمة للسجلات والمستندات	3	تفعيل السجلات الإدارية والمحاسبية	18	السجلات والمستندات	3
8	1	10%	التزام الجمعية بإعداد التقارير الدورية المطلوبة ورفعها للمركز خلال الفترات المحددة	4	إعداد التقارير المالية	19	التقارير	4
4	2	20%	التزام الجمعية بالأنظمة والضوابط المنظمة للإجراءات المالية والمحاسبية للجمعيات	5	تطبيق المعايير المحاسبية المعتمدة	20	الإجراءات المالية والمحاسبية	5
					استخدام البرنامج المحاسبي	21		
					الالتزام بدليل الحسابات الموحد	22		
76	13	100%	المجموع					



المؤشر الأول

(التزام الجمعية بإعداد الهيكل التنظيمي للجمعية
وتحديد الصلاحيات والاختصاصات المالية)
المجال: الهيكل التنظيمي (الوزن 25%)



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

بطاقة الممارسة رقم 1		المجال	الهيكل التنظيمي	موضوعات الممارسة	1-الهيكل التنظيمي
المؤشر	التزام الجمعية بإعداد الهيكل التنظيمي للجمعية وتحديد الصلاحيات والاختصاصات المالية.		2-الوصف الوظيفي للوظائف المالية		
يجب أن يكون لدى الجمعية هيكل تنظيمي معتمد من مجلس الإدارة يحدد خطوط السلطة والمسؤولية التي تعتمد عليها الإدارة المالية في بناء السياسات والإجراءات المالية كما يجب ترجمة هذه الوظائف إلى بطاقات وصف للمهام الوظيفية للوظائف المالية وعلى الجمعية أن تراعي في بناء الهيكل التنظيمي وبناء بطاقات الوصف الوظيفي التالي : 1- وجود هيكل تنظيمي للوظائف المالية معتمد ضمن الهيكل التنظيمي للجمعية. 2- عدم وجود تعارض مصالح بين الوظائف المالية في الهيكل من حيث المرجعية أو الجمع بين المهام المتعارضة في الوصف الوظيفي مثل وظائف " المراجعة والمحاسبة والصندوق والمصرف المالي ". عدم الجمع بين وظائف جمع التبرعات ووظائف الإثبات المحاسبي في الهيكل التنظيمي ولا المهام الوظيفية مثل وظيفة المصرف المالي والمحاسب أو المدير التنفيذي والمحاسب أو وظيفة جمع أو استلام الأموال والحسابات، وغيرها من الوظائف المتعارضة والتي تضعف نظام الرقابة والضبط في الجمعية.					
آليات مقترحة لتحقيق الممارسة وشواهد					
الأنشطة	1- إعداد الهيكل التنظيمي للجمعية واعتماده من مجلس الإدارة. 2- إعداد بطاقات وصف وظيفي للوظائف المالية محددة فيها الصلاحيات والاختصاصات مبنية على الهيكل التنظيمي.				
الشواهد المتوقعة	1- الهيكل التنظيمي. بطاقات الوصف الوظيفي للوظائف المالية.				

بطاقة تقييم الممارسة رقم 1							وزن المؤشر رقم 1	8	درجة الممارسة	25%
م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة				
1	هل يوجد هيكل تنظيمي للوظائف المالية في الجمعية ضمن هيكل الجمعية معتمد من مجلس الإدارة؟	2	ميداني	1-وجود الهيكل التنظيمي للجمعية. 2-محتوى محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.	لا	لا يوجد هيكل تنظيمي.				
					نعم	يوجد هيكل تنظيمي.				
2	هل هو مفعّل في واقع العمل المالي في الجمعية ؟	2	ميداني	1-محتوى الهيكل التنظيمي. 2-محتوى إجابات المعنيين. 3- وجود ممارسات لتفعيل الهيكل التنظيمي.	لا	غير مفعّل				
					نعم	مفعّل بشكل جزئي				
						مفعّل بشكل متكامل				



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

هل يوجد وصف وظيفي للوظائف المالية واضح يحدد مسؤوليات واختصاصات كل موظف في الوظائف المالية المعتمدة في الهيكل التنظيمي؟	2	ميداني	1-وجود بطاقات الوصف الوظيفي للوظائف المالية.	لا	لا يوجد.	صفر
				نعم	يوجد.	100%
هل هو مفعّل في واقع العمل المالي في الجمعية ؟	2	ميداني	1-محتوى بطاقات الوصف الوظيفي للوظائف المالية. 2-محتوى إجابات المعنيين. 3- وجود ممارسات لتفعيل المسؤوليات والاختصاصات.	لا	غير مفعّل	صفر
				نعم	مفعّل بشكل جزئي	50%
				نعم	مفعّل بشكل متكامل	100%

بطاقة الممارسة رقم 2		المجال	الهيكل التنظيمي	موضوعات الممارسة	1- الصلاحيات المالية والإدارية
المؤشر	التزام الجمعية بإعداد الهيكل التنظيمي للجمعية وتحديد الصلاحيات والاختصاصات المالية.				
يجب أن يكون للجمعية لائحة للصلاحيات المالية والإدارية في الجمعية تحدد فيها كافة الصلاحيات وفق التسلسل الإداري المعتمد في الهيكل التنظيمي ويراعى في بناء لائحة الصلاحيات المالية التالي :					
1- أن تتطابق مع المستويات الموجودة في الهيكل التنظيمي المعتمد.					
2- ألا تتعارض مع الصلاحيات المنصوص عليها في اللوائح والانظمة والتعليمات الصادرة من المركز.					
3- أن تعكس كافة الصلاحيات المنصوص عليها في لائحة السياسات المالية وأي سياسات مالية أخرى في الجمعية وكذلك دليل الإجراءات المالية.					
4- ألا تتعارض مع الصلاحيات في اللوائح التنظيمية الأخرى داخل الجمعية.					
آليات مقترحة لتحقيق الممارسة وشواهدا					
الأنشطة	1- إعداد لائحة للصلاحيات المالية تحتوى على صلاحيات المجلس وصلاحيات الإدارة التنفيذية الممنوحة من المجلس.				
الشواهد المتوقعة	1- لائحة الصلاحيات المالية للمجلس، وللإدارة التنفيذية.				



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

بطاقة تقييم الممارسة رقم 2							وزن المؤشر رقم 1	25%
م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة		
1	هل يوجد لائحة صلاحيات مالية للمجلس والصلاحيات الممنوحة من المجلس للإدارة التنفيذية؟	2	ميداني	1-وجود لائحة الصلاحيات المالية للمجلس، وللإدارة التنفيذية.	لا	لا يوجد لائحة للصلاحيات.	صفر	
					نعم	يوجد بشكل جزئي.	50%	
						يوجد بشكل متكامل.	100%	
2	هل هي متطابقة مع المستويات الموجودة في الهيكل التنظيمي المعتمد؟	2	ميداني	1-محتوى لائحة الصلاحيات المالية للمجلس، وللإدارة التنفيذية. 2-محتوى الهيكل التنظيمي.	لا	ليست متطابقة.	صفر	
					نعم	متطابقة بشكل جزئي.	50%	
						متطابقة بشكل متكامل.	100%	



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

بطاقة الممارسة رقم 3		المجال	الهيكل التنظيمي	موضوعات الممارسة	1-اختصاصات المشرف المالي 2-تعيين المحاسب
المؤشر			التزام الجمعية بإعداد الهيكل التنظيمي للجمعية وتحديد الصلاحيات والاختصاصات المالية.		
يتعين على الجمعية في إطار التعيين للوظائف الإشرافية والتنفيذية في العمل المالي والمحاسبي أن تقوم بالتالي :					
أولاً : المشرف المالي: 1- تحديد صلاحيات المشرف المالي في مجلس الإدارة واختصاصاته المالية: أ- جميع شؤون الجمعية المالية طبقاً للنظام والأصول المالية المتبعة. ب- موارد الجمعية ومصرفاتها واستخراج إيصالات عن جميع العمليات واستلامها. ج- إيداع أموال الجمعية في الحسابات البنكية المخصصة لها. د- قيد جميع الإيرادات والمصروفات تباعاً في السجلات الخاصة بها. هـ- الجرد السنوي وتقديم تقرير بنتيجة الجرد لمجلس الإدارة. و- صرف جميع المبالغ التي تقرر صرفها نظاماً مع الاحتفاظ بالمستندات المثبتة لصحة الصرف ومراقبة المستندات وحفظها. ز- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالمعاملات المالية.		ج- إعداد ميزانية الجمعية للسنة التالية وعرضها على مجلس الإدارة. ط- التوقيع على طلبات الصرف والأوراق المالية مع رئيس مجلس الإدارة أو نائبه. ي- بحث الملاحظات الواردة من المراجع الخارجي، والرد عليها على حسب الأصول النظامية. 2- التأكد من قدرات المشرف من حيث التخصص أو الخبرة للقيام بهذه المهام. 3- التأكد من قيام المشرف فعلياً بتنفيذ المهام الموكلة إليه والمحددة في هذه الممارسة. ثانياً : محاسب الجمعية: 1. أن تصدر قرار بتعيين محاسب سعودي الجنسية. 2. أن ترسل نسخة من قرار التعيين ومسوغات الراتب إلى المركز مع إرفاق صورة بطاقة الهوية وبيانات التواصل.			
		آليات مقترحة لتحقيق الممارسة وشواهد			
		الأنشطة			
		الشواهد المتوقعة			
		1- اللائحة الأساسية. 2- السيرة الذاتية للمشرف المالي. 3- قرار تعيين المحاسب.			

بطاقة تقييم الممارسة رقم 3							درجة الممارسة	5	وزن المؤشر رقم 1	25%
م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة				
1	هل تم تحديد اختصاصات المشرف المالي في اللائحة الأساسية؟	1	مكتبي	1-محتوى اللائحة الأساسية.	لا	لم يتم تحديد الاختصاصات.	صفر			
					نعم	تم تحديد الاختصاصات بشكل جزئي.	50%			
						تم تحديد الاختصاصات بشكل متكامل.	100%			
2	هل مؤهلات المشرف المالي تتناسب مع	2	ميداني	1-محتوى السيرة الذاتية للمشرف المالي.	لا	لا تتناسب.	صفر			
					نعم	تتناسب.	100%			



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

عضويته في مجلس الإدارة كمشرف مالي؟					
هل يمارس المشرف المهام الموكلة إليه في هذه الممارسة؟	1	ميداني	1-محتوى اللائحة الأساسية. 2-محتوى إجابات المعنيين.	لا نعم	لا يمارس المهام. يمارس المهام بشكل جزئي. يمارس المهام بشكل متكامل
هل يوجد لدى الجمعية محاسب؟	1	ميداني	1-محتوى قرار تعيين المحاسب.	لا نعم	لا يوجد محاسب. يتم الانتقال للسؤال التالي
هل المحاسب سعودي الجنسية؟		ميداني	1-محتوى قرار تعيين المحاسب.	لا نعم	المحاسب غير سعودي. المحاسب سعودي.

بطاقة الممارسة رقم 4	المجال	الهيكل التنظيمي	موضوعات الممارسة	المؤشر
التزام الجمعية بإعداد الهيكل التنظيمي للجمعية وتحديد الصلاحيات والاختصاصات المالية.			1-اختصاصات مجلس الإدارة في الرقابة والمتابعة. 2-عدم رئاسة المشرف المالي للجنة التدقيق والمراجعة الداخلية.	
على مجلس الإدارة أن يلتزم بتعيين مراجع داخلي لمراجعة السياسات والإجراءات في الجمعية ويتأكد من تنفيذها ويتم ذلك من خلال :				
1- إصدار قرار تعيين أو تكليف أو توقيع عقد مع جهة للقيام بمهام المراجعة الداخلية في الجمعية بما فيها المراجعة المالية. 2- عمل وصف وظيفي لوظيفة ومهام المراجع الداخلي. 3- اعتماد نظام للرقابة والمراجعة لكافة العمليات المالية. 4- يتم تطبيق نظام الرقابة والمراجعة المالية من قبل إدارة المراجعة أو المراجع الداخلي . 5- تقدم لجنة المراجعة أو المراجع الداخلي تقارير دورية عن مراجعة العمليات المالية لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. 6- في حال تم تشكيل لجنة للمراجعة الداخلية كأحد اللجان الدائمة التابعة للمجلس فإنه المشرف المالي لا يكون رئيسا لها.				
آليات مقترحة لتحقيق الممارسة وشواهد				
الأنشطة	1- التأكد من وجود قرار من مجلس الإدارة عند تعيين المراجع الداخلي . 2- التأكد من وجود أنظمة وضوابط فعّالة للرقابة الداخلية ومراجعتها من خلال اجتماعات الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة. 3- في حال وجود لجنة للتدقيق والمراجعة الداخلية يجب التأكد من عدم رئاسة المشرف المالي للجنة.			
الشواهد المتوقعة	1- قرار تعيين المراجع الداخلي. 2- نظام الرقابة الداخلي. 3- تقارير المتابعة والإشراف. 4- قرار تكوين لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية.			



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

بطاقة تقييم الممارسة رقم 4				درجة الممارسة	8	وزن المؤشر رقم 1	25%
م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة	
1	هل يوجد مراجع داخلي لمراجعة وتحديث اللوائح والسياسات الداخلية؟	2	ميداني	1- وجود قرار التكليف أو التعيين. 2- محتوى محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.	لا	لا يوجد.	صفر
					نعم	يتم الانتقال إلى السؤال التالي	
2	هل تم تكليفه أو تعيينه من مجلس الإدارة؟	2	ميداني	1- وجود قرار التكليف أو التعيين. 2- محتوى محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.	لا	لم يتم تكليفه أو تعيينه من مجلس الإدارة.	صفر
					نعم	تم تكليفه أو تعيينه من مجلس الإدارة.	100%
3	هل يرفع المراجع الداخلي التقارير لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؟	1	ميداني	1- تقارير المراجع الداخلي لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.	لا	لا يرفع التقارير.	صفر
					نعم	يرفع التقارير.	100%
4	هل يوجد نظام للرقابة الداخلية لمراجعة الصرف وباقي الاجراءات المالية ؟	2	مكتبي	1- محتوى نظام الرقابة الداخلي.	لا	لا يوجد نظام رقابة.	صفر
					نعم	يتم الانتقال للسؤال التالي	
5	هل تم اعتماد نظام الرقابة الداخلي من مجلس الإدارة؟	2	ميداني	1- محتوى محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.	لا	لم يتم اعتماده من مجلس الإدارة.	صفر
					نعم	تم اعتماده من مجلس الإدارة.	100%
6	هل هو مفعّل في واقع العمل المالي في الجمعية ؟	2	ميداني	1- محتوى نظام الرقابة الداخلي. 2- محتوى إجابات المعنيين. 3- وجود ممارسات لتفعيل نظام الرقابة الداخلية	لا	غير مفعّل	صفر
					نعم	مفعّل بشكل جزئي	50%
						مفعّل بشكل متكامل	100%
7	هل توجد لجنة تدقيق ومراجعة داخلية؟	1	مكتبي + ميداني	1- وجود قرار تكوين لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية. 2- محتوى إجابات المعنيين.	لا	لا توجد.	100%
					نعم	يتم الانتقال للسؤال التالي	
8	هل يرأس المشرف المالي في مجلس الإدارة هذه اللجنة؟	1	ميداني	1- محتوى قرار تكوين لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية.	لا	لا يرأس المشرف المالي اللجنة.	100%
					نعم	يرأس المشرف المالي اللجنة.	صفر



المؤشر الثاني

(التزام الجمعية بإعداد السياسات المالية وتفعيلها داخل
الجمعية)

المجال: تفعيل السياسات والإجراءات (الوزن 35%)



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

بطاقة الممارسة رقم 5	المجال	تفعيل السياسات والإجراءات	موضوعات الممارسة	1- لائحة السياسات المالية
يجب أن يكون للجمعية لائحة للسياسات المالية الحاكمة لكافة العمليات المالية الخاصة بالجمعية ويجب أن يراعى في إعداد هذه اللائحة التالي:				
1- أن تكون معتمدة من مجلس الإدارة. 2- ألا يتم الجمع بين السياسات والإجراءات في لائحة واحدة بل يتم الفصل بينهما ولا تعبر هذه اللائحة ألا عن السياسات المالية الحاكمة للعمل المالي. 3- أن تتوافق اللائحة وتحتوي على كافة التعليمات المشار لها في الأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة من الجهات الإشرافية وأن تتكامل مع اللوائح التنظيمية الأخرى داخل الجمعية. 4- أن تكون شاملة ومعبرة عن كافة العمليات المالية في الجمعية وهي: أ- السياسات والأحكام المالية العامة. ب- السياسات الخاصة بالموازنات التقديرية. ج- السياسات الخاصة بالمقبوضات. د- السياسات الخاصة بالمصروفات.				
هـ- السياسات الخاصة بالحسابات البنكية. و- السياسات الخاصة بالمخزون. ز- السياسات الخاصة بالنقدية في الخزينة. ح- السياسات الخاصة بعمليات الشراء. ط- السياسات الخاصة بالأصول الثابتة. ي- السياسات الخاصة بالاستثمار. ك- السياسات الخاصة بالمخالفات المالية. ل- السياسات الخاصة بالتدقيق الداخلي للحسابات. م- السياسات الخاصة بالتقارير المالية والحسابات الختامية. ن- أي سياسات مالية أخرى يتطلبها طبيعة عمليات الجمعية				
آليات مقترحة لتحقيق الممارسة وشواهد				
الأنشطة				1- إعداد لائحة للسياسات المالية و اعتمادها من مجلس الإدارة.
الشواهد المتوقعة				1- لائحة السياسات المالية.

بطاقة تقييم الممارسة رقم 5					4	وزن المؤشر رقم 2	35%
م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة	
1	هل توجد لائحة للسياسات المالية ؟	2	مكتبي	1-وجود لائحة السياسات المالية.	لا نعم	لا يوجد. يوجد بشكل جزئي. يوجد بشكل متكامل.	صفر 50% 100%
2	هل تم اعتماد اللائحة من مجلس الإدارة؟	1	ميداني	1-محتوى محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.	لا نعم	لم يتم الاعتماد. تم الاعتماد.	صفر 100%
3	هل هي مفعلة في واقع العمل المالي في الجمعية ؟	1	ميداني	1-محتوى لائحة السياسات المالية. 2-محتوى إجابات المعنيين. 3- وجود ممارسات لتفعيل السياسات المالية.	لا نعم	غير مفعلة. مفعلة بشكل جزئي. مفعلة بشكل متكامل.	صفر 50% 100%



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

بطاقة الممارسة رقم 6		المجال	تفعيل السياسات والإجراءات	موضوعات الممارسة	1- دليل الإجراءات المالي
المؤشر	التزام الجمعية بإعداد السياسات المالية وتفعيلها داخل الجمعية				
يجب أن يكون للجمعية دليل تفصيلي للإجراءات المالية لكافة العمليات المالية الخاصة بالجمعية ويجب أن يراعى في إعداد هذه الدليل التالي:					
1- أن تكون معتمدة من صاحب الصلاحية المنصوص عليه في لائحة الصلاحيات المالية.		ج- إجراءات عمليات القبض " من طباعة الدفاتر إلى استلام الأموال , إلى الايداع والقيد والتسوية "			
2- ألا يتم الجمع بين دليل الإجراءات ولائحة السياسات المالية في وثيقة واحدة.		د- إجراءات لصرف واستعاضة وتسوية وإقفال العهد المستديمة والمؤقتة			
3- ان يحتوي على كافة خطوات العمليات المالية من منشأ العملية المالية إلى المستندات الثبوتية المؤيدة للعملية المالية وصولا للقيد المحاسبي وأرشفة العمليات.		هـ- إجراءات الصرف للمرتبات والأجور			
4- أن يرفق معه كافة تصور للسجلات والمستندات المالية والمحاسبية المطلوبة للعمل في الجمعية سواء كانت آلية عبر البرنامج المحاسبي أو يدوية يتم إرفاق صورة منها.		و- إجراءات الصرف لمستحقات الموظفين			
5- أن يكون الدليل شامل لكافة العمليات المالية في الجمعية مثل :		ز- الإجراءات الخاصة بالتعامل مع عمليات الأصول الثابتة (الإهلاك , البيع ح- الاهداء , الاستبدال , الجرد ... الخ)			
أ- الإجراءات الخاصة بالصرف للبرامج والأنشطة " حسب كل نشاط "		ط- الإجراءات الخاصة بإدارة وإعداد الموازنات التقديرية			
ب- الإجراءات الخاصة بالصرف للموردين " المشتريات ") مستلزمات سلعية , خدمات , أصول ثابتة (		ي- الإجراءات الخاصة بالمخزون			
		ك- الإجراءات الخاصة بعمليات الاستثمار			
		ل- الإجراءات الخاصة بالتسوية والإقفال للحسابات دوريا وسنوياً			
		م- الإجراءات الخاصة بتحديث الدليل			
		ن- أي إجراءات مالية أخرى قد يتطلبها نشاط الجمعية وتم عكس سياساتها في اللائحة المالية			
آليات مقترحة لتحقيق الممارسة وشواهدا					
الأنشطة		1- إعداد دليل إجراءات مالي و اعتماده من مجلس الإدارة.			
الشواهد المتوقعة		1- دليل الإجراءات المالي.			

بطاقة تقييم الممارسة رقم 6								درجة الممارسة	4	وزن المؤشر رقم 2	35%
م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة		النسبة				
1	هل يوجد لدى الجمعية دليل إجراءات مالي ؟	2	ميداني	1-وجود دليل الإجراءات المالي.	لا	لا يوجد.	صفر				
					نعم	يوجد بشكل جزئي.	50%				
						يوجد بشكل متكامل.	100%				
2	هل تم اعتماد الدليل من مجلس الإدارة؟	1	ميداني	1-محتوى محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.	لا	لم يتم الاعتماد.	صفر				
					نعم	تم الاعتماد	100%				
3	هل هو مفعّل في واقع العمل المالي في الجمعية ؟	1	ميداني	1-محتوى دليل الإجراءات المالي. 2-محتوى إجابات المعنيين.	لا	غير مفعّل.	صفر				
					نعم	مفعّل بشكل جزئي.	50%				
						مفعّل بشكل متكامل.	100%				



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

بطاقة الممارسة رقم 7		المجال	تفعيل السياسات والإجراءات	موضوعات الممارسة	1- تفعيل السياسات وأسس الحوكمة
المؤشر		التزام الجمعية بإعداد السياسات المالية وتفعيلها داخل الجمعية			
على الجمعية أن تقوم بإعداد السياسات المالية ذات الصلة بحوكمة العمليات المالية في الجمعية ولتحقيق هذه الممارسة بشكل صحيح ومتكامل يجب على الجمعية مراعات ما يلي :					
1- أن تكون معتمدة من مجلس الإدارة. 2- أن تكون هذه اللوائح من حيث محتواها ملائمة وتحقق الهدف من إعدادها. 3- أن يتم التوعية والتعريف بهذه السياسات لكافة الأطراف ذات العلاقة في الإدارة المالية وأن يكون العاملين في الإدارة المالية وأقسام الحسابات على دراية ومعرفة بمحتواها ومتطلباتها. 4- أن يتم تطبيقها في عمليات الجمعية المالية.		ومن هذه السياسات التي وردت في أنظمة ولوائح الجمعيات الأهلية والأنظمة الأخرى ذات الصلة التالي : أ-سياسة تعارض المصالح. ب-سياسة الإبلاغ عن المخالفات وحماية مقدمي البلاغات. ج- سياسات خصوصية البيانات. د-سياسات الاحتفاظ بالوثائق وإتلافها. هـ-سياسة مكافحة غسل الأموال ومكافحة جرائم الإرهاب وتمويله.			
آليات مقترحة لتحقيق الممارسة وشواهدا					
الأنشطة		التأكد من وجود وتفعيل السياسات وأسس الحوكمة التالية:			
		1. سياسة تعارض المصالح. 2. سياسة الإبلاغ عن المخالفات وحماية مقدمي البلاغات. 3. سياسة خصوصية البيانات. 4. سياسة الاحتفاظ بالوثائق وإتلافها.			
الشواهد المتوقعة		1- سياسة تعارض المصالح 2- سياسة الإبلاغ عن المخالفات وحماية مقدمي البلاغات. 3- سياسة خصوصية البيانات			
		4- سياسة الاحتفاظ بالوثائق وإتلافها. 5- سياسة مكافحة غسل الأموال ومكافحة جرائم الإرهاب وتمويله.			

بطاقة تقييم الممارسة رقم 7							5	وزن المؤشر رقم 2	35%
م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة			
1	هل توجد سياسة لتعارض المصالح معتمدة من مجلس الإدارة؟	1	مكتبي	1- وجود سياسة لتعارض المصالح. 2- محتوى محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.	لا	لا توجد سياسة.			
	هل هي مفعلة في واقع العمل المالي في الجمعية ؟				نعم	يتم الانتقال إلى سؤال التالي			
2	هل هي مفعلة في واقع العمل المالي في الجمعية ؟		ميداني	1- محتوى سياسة تعارض المصالح. 2- محتوى إجابات المعنيين.	لا	غير مفعلة.	صفر		
					نعم	مفعلة بشكل جزئي.	50%		
3		1	مكتبي		لا	لا توجد سياسة.	صفر		
					نعم	مفعلة بشكل متكامل.	100%		



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	الحالة	النسبة
4	هل توجد سياسة للإبلاغ عن المخالفات وحماية مقدمي البلاغات معتمدة من مجلس الإدارة؟	1	ميداني	1- وجود سياسة للإبلاغ عن المخالفات وحماية مقدمي البلاغات. 2- محتوى محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.	نعم
5	هل هي مفعلة في واقع العمل المالي في الجمعية؟	1	مكتبي	1- محتوى سياسة الإبلاغ عن المخالفات وحماية مقدمي البلاغات. 2- محتوى إجابات المعنيين.	لا
6	هل هي مفعلة في واقع العمل المالي في الجمعية؟	1	ميداني	1- وجود سياسة لخصوصية البيانات. 2- محتوى محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.	نعم
7	هل توجد سياسة للاحتفاظ بالوثائق وإتلافها معتمدة من مجلس الإدارة؟	1	مكتبي	1- وجود سياسة للاحتفاظ بالوثائق وإتلافها. 2- محتوى محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.	نعم
8	هل هي مفعلة في واقع العمل المالي في الجمعية؟	1	ميداني	1- محتوى سياسة الاحتفاظ بالوثائق وإتلافها. 2- محتوى إجابات المعنيين.	لا
9	هل توجد سياسة لمكافحة غسل الأموال ومكافحة جرائم الإرهاب وتمويله؟	1	مكتبي	1- وجود سياسة مكافحة غسل الأموال ومكافحة جرائم الإرهاب وتمويله. 2- محتوى محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.	نعم
10	هل هي مفعلة في واقع العمل المالي في الجمعية؟	1	ميداني	1- محتوى سياسة مكافحة غسل الأموال ومكافحة جرائم الإرهاب وتمويله. 2- محتوى إجابات المعنيين.	لا



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

بطاقة الممارسة رقم 8		المجال	تفعيل السياسات والإجراءات
المؤشر	التزام الجمعية بإعداد السياسات المالية وتفعيلها داخل الجمعية		موضوعات الممارسة
1- جمع التبرعات واستخدام جزء منها في نشاط آخر غير الغرض الذي جمعت من أجله. 2- استقبال الإعانات من خارج المملكة. 3- اشتراكات الأعضاء 4- لائحة المشتريات 5- سياسات الصرف للبرامج			
تلتزم الجمعية بالضوابط والسياسات والإجراءات المنظمة لعملياتها المالية ذات الصلة بعمليات الاستلام للإيرادات والتبرعات أو الصرف من هذه الأموال على البرامج والأنشطة أو المصاريف التشغيلية الأخرى ومن هذه الضوابط التي أشارت إليها الأنظمة واللوائح والتعاميم ذات العلاقة من الجهات الإشرافية بالإضافة للتنظيم الداخلي المطلوب من الجمعية لضبط عمليات القبض والصرف ما يلي :			
1- إعداد واعتماد سياسة لجمع التبرعات وتسجيلها في الجمعية تحتوي على كافة التعليمات والضوابط المنظمة لعملية جمع التبرعات في الأنظمة واللوائح والتعليمات المنظمة لعمليات جمع التبرعات من الجهات الإشرافية بالإضافة لسياسات الجمعية الداخلية المنظمة لعمليات جمع التبرعات. 2- إعداد واعتماد دليل إجراءات تفصيلي لعمليات استلام الإيرادات والتبرعات بشكل مستقل أو جزء من دليل الإجراءات المالية في الجمعية يحدد فيه دورة القبض ابتداءً من طباعة سندات القبض إلى إيداع المبالغ في الحسابات البنكية وإجراء التسويات البنكية وإثبات القيد المحاسبي وصولاً للتقارير المالية المطلوبة. 3- إعداد واعتماد سياسات مالية ودليل إجراءات تفصيلي واضح لعمليات الشراء بكل أنواعها " الأصول ، المستلزمات السلعية ، المستلزمات الخدمية " وتحدد فيها مستويات الصلاحية للاعتماد والصرف في المشتريات بشكل صحيح وفق الأصول المتعارف عليها في سياسات وإجراءات الشراء.		4- إعداد واعتماد سياسة للصرف من أموال الجمعية وتسجيلها ، تحتوي على كافة التعليمات والضوابط المنظمة لعملية الصرف من أموال التبرعات المقيدة وغير المقيدة والوقفية منها سواءً في الأنظمة واللوائح والتعليمات المنظمة لعمليات الصرف من أموال الجمعية والصادرة من الجهات الإشرافية بالإضافة لسياسات الجمعية الداخلية المنظمة لعمليات الصرف والتي تستند على المعايير المحاسبية والإجراءات التنظيمية المستندة على أفضل الممارسات والمعتمدة داخل الجمعية . 5- إعداد واعتماد دليل إجراءات تفصيلي لعمليات الصرف من أموال الجمعية للبرامج والأنشطة أو المصاريف العامة الأخرى سواءً بشكل مستقل أو جزء من دليل الإجراءات المالية في الجمعية يحدد فيه دورة الصرف ابتداءً من طلب الصرف إلى إيداع المبالغ للمستفيدين وإثبات القيد المحاسبي وصولاً للتقارير المالية المطلوبة.	
آليات مقترحة لتحقيق الممارسة وشواهد			
الأنشطة	1- التأكد من وجود وتفعيل سياسة جمع التبرعات. 2- إعداد إجراءات للتعامل مع المقبوضات في الجمعية 3- حصر الوسائل التي تستخدمها الجمعية في استقبال التبرعات والتأكد من سلامتها وتوثيقها. 4- التأكد من عدم استخدام التبرعات في نشاط آخر غير ما جمعت لأجله من دون موافقة المركز أو المتبرع. 5- مراجعة قوائم الإيرادات والتأكد من سلامة الإيرادات المالية القادمة من خارج المملكة.	6- الرفع للمركز في حال وجود أي إعانة متاحة للجمعية من خارج المملكة وأخذ الموافقة على ذلك. 7- فرز وتنظيم ملف أعضاء الجمعية العمومية وتحديد حالة اشتراكاتهم والرسوم إن وجدت. 8- التأكد من وجود وتفعيل لائحة وإجراءات المشتريات. 9- التأكد من وجود وتفعيل سياسات وإجراءات الصرف للبرامج والأنشطة.	
الشواهد المتوقعة	1- سياسة جمع التبرعات. 2- إجراءات التعامل مع المقبوضات. 3- التقارير المالية. 4- وجود موافقة المركز أو المتبرع على استخدام التبرعات في نشاط آخر غير ما جمعت لأجله.	5- موافقة المركز على تلقي الإعانات من خارج المملكة. 6- سجل اشتراكات الأعضاء. 7- لائحة للمشتريات. 8- سياسة الصرف للبرامج والأنشطة.	



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

بطاقة تقييم الممارسة رقم 8						
م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة
1	هل توجد سياسة لجمع التبرعات معتمدة من مجلس الإدارة؟	1	مكتبي	1- وجود سياسة لجمع التبرعات. 2- محتوى محاضر اجتماع مجلس الإدارة.	لا	لا توجد سياسة. صفر
					نعم	توجد بشكل جزئي. 50%
						توجد بشكل متكامل. 100%
2	هل هي مفعلة في واقع العمل المالي في الجمعية؟	1	ميداني	1- وجود سياسة جمع التبرعات. 2- محتوى إجابات المعنيين.	لا	غير مفعلة. صفر
					نعم	مفعلة بشكل جزئي. 50%
						مفعلة بشكل متكامل. 100%
3	هل لدى الجمعية إجراءات ملائمة للتعامل مع المقبوضات في الجمعية؟	1	ميداني	1- وجود إجراءات التعامل مع المقبوضات.	لا	لا يوجد. صفر
					نعم	يوجد بشكل جزئي. 50%
						يوجد بشكل متكامل. 100%
4	هل هي مفعلة في واقع العمل المالي في الجمعية؟	1	ميداني	1- محتوى إجراءات التعامل مع المقبوضات. 2- محتوى إجابات المعنيين.	لا	غير مفعلة. صفر
					نعم	مفعلة بشكل جزئي. 50%
						مفعلة بشكل متكامل. 100%
5	هل تقوم الجمعية بجمع التبرعات؟	2	مكتبي	1- محتوى التقارير المالية.	لا	لا يتم جمع التبرعات. 100%
					نعم	يتم الانتقال إلى السؤال التالي
					لا	لا توجد موافقة من المركز. صفر
6	هل توجد موافقة من المركز بذلك؟	2	ميداني	1- وجود موافقة المركز على جمع التبرعات.	لا	لا توجد موافقة من المركز. صفر
					نعم	توجد موافقة من المركز. 100%
					لا	لم يتم استخدامها في ذلك. 100%
7	هل تم استخدام التبرعات التي تم جمعها لغرض معين في نشاط آخر غير ما جُمعت لأجله؟	1	مكتبي	1- محتوى التقارير المالية. 2- محتوى إجابات المعنيين.	لا	لا توجد موافقة. صفر
					نعم	يتم الانتقال إلى السؤال التالي
					لا	لا توجد موافقة. صفر
8	هل توجد موافقة من المركز أو من المتبرع على ذلك؟	1	ميداني	1- وجود موافقة من المركز أو من المتبرع على استخدام التبرعات في نشاط آخر غير ما جمعت لأجله.	لا	لا توجد موافقة. صفر
					نعم	توجد موافقة. 100%
					لا	لا توجد موافقة. صفر
م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة
9	هل تلقت الجمعية إعانات من خارج المملكة؟	1	مكتبي+ ميداني	1- محتوى التقرير المالي السنوي.	لا	لم يتم تلقي أي إعانات من خارج المملكة. 100%
					نعم	يتم الانتقال إلى السؤال التالي



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

						2- محتوى إجابات المعنيين.		
10	هل تم أخذ الموافقة من المركز؟		مكتبي	1- محتوى موافقة المركز.	لا	لا توجد موافقة.	صفر	
					نعم	توجد موافقة من المركز.	100%	
11	هل يوجد سجل يدوي أو عبر البرنامج المحاسبي لمتابعة اشتراكات الأعضاء؟	1	ميداني	1-محتوى سجل اشتراكات الأعضاء.	لا	لا يوجد.	صفر	
					نعم	يوجد بشكل جزئي.	50%	
						يوجد بشكل متكامل.	100%	
12	هل يوجد لدى الجمعية لائحة وإجراءات للمشتريات؟	1	مكتبي	1-وجود لائحة للمشتريات.	لا	لا يوجد.	صفر	
					نعم	يوجد بشكل جزئي.	50%	
						يوجد بشكل متكامل.	100%	
13	هل تم اعتماد اللائحة من مجلس الإدارة؟	1	ميداني	1-محتوى محاضر اجتماع مجلس الإدارة.	لا	لم يتم الاعتماد.	صفر	
					نعم	تم الاعتماد.	100%	
14	هل هي مفعلة في واقع العمل المالي في الجمعية ؟	1	ميداني	1-محتوى لائحة المشتريات. 2-محتوى إجابات المعنيين.	لا	غير مفعلة.	صفر	
					نعم	مفعلة بشكل جزئي.	50%	
						مفعلة بشكل متكامل.	100%	
15	هل توجد لدى الجمعية سياسات وإجراءات خاصة بعمليات الصرف للبرامج والأنشطة؟	1	مكتبي	1-وجود سياسة الصرف للبرامج والأنشطة.	لا	لا يوجد.	صفر	
					نعم	يوجد بشكل جزئي.	50%	
						يوجد بشكل متكامل.	100%	
16	هل تم اعتماد السياسات من مجلس الإدارة؟	1	ميداني	1-محتوى محاضر اجتماع مجلس الإدارة.	لا	لم يتم الاعتماد.	صفر	
					نعم	تم الاعتماد.	100%	
17	هل هي مفعلة في واقع العمل المالي في الجمعية ؟	1	ميداني	1-محتوى سياسة الصرف للبرامج والأنشطة. 2-محتوى إجابات المعنيين.	لا	غير مفعلة.	صفر	
					نعم	مفعلة بشكل جزئي.	50%	
						مفعلة بشكل متكامل.	100%	



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

بطاقة الممارسة رقم 9		المجال	تفعيل السياسات والإجراءات	موضوعات الممارسة	1-موافقة الجمعية العمومية على التملك. 2-التصرف في فائض الإيرادات لدى الجمعية ووضعها في أوقاف أو استثمارات.
المؤشر	التزام الجمعية بإعداد السياسات المالية وتفعيلها داخل الجمعية				
تلتزم الجمعية في إدارة عمليات الاستثمار وتملك الأصول سواء القائمة منها أو التي تعتزم الجمعية الدخول فيها وفق توجهاتها الاستراتيجية وخططها بمجموعة من الضوابط والسياسات المنظمة لعمليات الاستثمار وتملك الأصول والأوقاف وهي كالتالي:					
1- إعداد واعتماد سياسة للاستثمار وتملك الأصول والأوقاف في الجمعية، تحتوي هذه السياسات على كافة التعليمات والضوابط المنظمة لعملية الاستثمار وتملك الأصول والأوقاف في الجمعية سواء تلك الضوابط والتعليمات الموجودة في الأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة من الجهات الإشرافية أو السياسات الداخلية المنظمة لعمليات الاستثمار والتملك والتي تستند على المعايير المحاسبية والإجراءات التنظيمية المستندة على أفضل الممارسات والمعتمدة داخل الجمعية مع التأكيد على تضمين هذه السياسات سياسة تعارض المصالح في عمليات الاستثمار في الجمعية. 2- إقرار خطة الاستثمار من الجمعية العمومية أو تفويض مجلس الإدارة بذلك. 3- وجود الموافقات اللازمة من أصحاب الصلاحية لعمليات الاستثمار وتملك الأصول والأوقاف. 4- التأكد من وجود الموافقات اللازمة لاستخدام فائض الأموال في عمليات الاستثمار.					
آليات مقترحة لتحقيق الممارسة وشواهد					
الأنشطة	1- التأكد من وجود وتفعيل سياسة الاستثمار. 2- حصر العقارات والأموال والاستثمارات والتأكد من وجود موافقة الجمعية العمومية عليها. 3- عرض جميع العقارات والأموال والاستثمارات على الجمعية العمومية وأخذ الموافقة منها أو من مجلس الإدارة في حال تم تفويضه على ذلك قبل التملك أو في الاجتماع التالي. 4- الحصول على موافقة الجمعية العمومية عند استخدام فائض الإيرادات في أوقاف أو استثمارات				
الشواهد المتوقعة	1- سياسة الاستثمار. 2- التقارير المالية. 3- قائمة العقارات والاستثمارات التي في ملكية الجمعية. 4- موافقة الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة -في حال تم تفويضه- على تملك العقارات. 5- شهادات الإفصاح عند تعارض المصالح. 6- التقرير السنوي لبرامج وأنشطة الجمعية.				

بطاقة تقييم الممارسة رقم 9							درجة الممارسة	7	وزن المؤشر رقم 2	35%
م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة				
1	هل توجد لدى الجمعية سياسات وإجراءات مالية للاستثمار في الجمعية؟	1	مكتبي	1-وجود سياسة للاستثمار	لا	صفر				
					نعم	50%				
					لا	100%				
2	هل تم اعتماد السياسات من مجلس الإدارة؟	1	ميداني	1-محتوى محاضر اجتماع مجلس الإدارة.	لا	صفر				
					نعم	100%				
					لا	صفر				
3	هل هي مفعلة في واقع العمل المالي في الجمعية؟	1	ميداني	1-محتوى سياسة الاستثمار.	لا	صفر				
					نعم	50%				
					لا	100%				



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

4	هل لدى الجمعية استثمارات أو أصول ؟	1	ميداني	1- محتوى التقارير المالية. 2- محتوى إجابات المعنيين.	لا	لا توجد لدى الجمعية أيًا منها. %100
					نعم	يتم الانتقال إلى السؤال التالي
5	هل أقرّت الجمعية العمومية خطة هذه الاستثمارات والأصول واقترحت مجالاته؟	1	مكتبي + ميداني	1- محتوى محاضر اجتماعات الجمعية العمومية العادية.	لا	لم تقر الجمعية العمومية هذه الخطة. صفر
					نعم	أقرت الجمعية العمومية الخطة. %100
6	هل توجد عقارات أو استثمارات في ملكية الجمعية؟	1	مكتبي	1- محتوى قائمة العقارات والاستثمارات التي في ملكية الجمعية.	لا	لا توجد. %100
					نعم	يتم الانتقال إلى السؤال التالي
7	هل توجد موافقة من الجمعية العمومية قبل التملك أو تم إقرار ذلك في أول اجتماع تالي لها أو بقرار من مجلس الإدارة -في حال تم تفويضه من الجمعية العمومية باتخاذ القرارات في ذلك؟	1	مكتبي	1- محتوى موافقة الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة -في حال تم تفويضه -على تملك العقارات.	لا	لا توجد موافقة. صفر
					نعم	توجد موافقة من الجمعية العمومية. %100
8	هل تم التأكد من عدم وجود تعارض مصالح عند التصويت على قرارات الاستثمارات والعقارات بشكل خاص؟	1	مكتبي	محتوى محاضر اجتماعات الجمعية العمومية. 2- شهادات الإفصاح عند تعارض المصالح.	لا	لم يتم التأكد. صفر
					نعم	تم التأكد. %100
9	هل تم استخدام فائض إيرادات معيّن وإدخالها في أوقاف الجمعية، أو تم استثمارها في مجالات مرجّحة الكسب تضمن لها الحصول على مورد ثابت، أو تم إعادة توظيفها في المشروعات الإنتاجية والخدمية؟	1	ميداني	1- محتوى التقارير المالية. 2- محتوى التقرير السنوي لبرامج وأنشطة الجمعية. 3- محتوى إجابات المعنيين.	لا	لم يتم ذلك. %100
					نعم	يتم الانتقال إلى السؤال التالي
10	هل تم أخذ موافقة الجمعية العمومية على ذلك؟	1	ميداني	1- محتوى محاضر اجتماعات الجمعية العمومية العادية.	لا	لم يتم أخذ موافقة الجمعية العمومية. صفر
					نعم	تم أخذ موافقة الجمعية العمومية. %100



المؤشر الثالث

(التزام الجمعية بالأنظمة والضوابط المنظمة للسجلات
والمستندات)

المجال: السجلات والمستندات (الوزن 10%)



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

بطاقة الممارسة رقم 10		المجال	السجلات والمستندات	موضوعات الممارسة	1- تفعيل السجلات الإدارية والمحاسبية
المؤشر	التزام الجمعية بالأنظمة والضوابط المنظمة للسجلات والمستندات				
يجب على الجمعية بناء وتصميم دورة مستندية كاملة تحتوي على كافة السجلات والمستندات التي يتطلبها عمل الجمعية وهي التالي :					
1. السجلات الإدارية: أ- سجل العضوية. ب- سجل محاضر اجتماعات الجمعية العمومية. ج- سجل محاضر اجتماعات مجلس الإدارة. د- سجل العاملين بالجمعية. هـ- سجل المستفيدين من خدمات الجمعية.			2. السجلات المحاسبية: أ- دفتر اليومية العامة. ب- سجل ممتلكات الجمعية وموجوداتها الثابتة والمنقولة. ج- سندات القبض. د- سندات الصرف. هـ- سندات القيد. و- سجل اشتراكات الأعضاء.		
آليات مقترحة لتحقيق الممارسة وشواهدا					
الأنشطة		1- بناء وتفعيل السجلات الإدارية والمحاسبية.			
الشواهد المتوقعة		1- السجلات الإدارية والمحاسبية المذكورة في الممارسة.			

بطاقة تقييم الممارسة رقم 10							درجة الممارسة	10	وزن المؤشر رقم 3	10%
م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة				
1	هل يوجد لدى الجمعية السجلات والدفاتر الإدارية والمحاسبية التي تحتاجها وفقاً للأنظمة واللوائح والتعليمات ومتطلبات العمل المالي والمحاسبي لكافة العمليات المحاسبية؟	6	ميداني	1-وجود السجلات الإدارية والمحاسبية.	لا	لا يوجد.	صفر			
					نعم	يوجد بشكل جزئي.	50%			
					نعم	يوجد بشكل متكامل.	100%			
2	هل هي مفعلة في واقع العمل المالي في الجمعية ؟	4	ميداني	1-محتوى السجلات الإدارية والمحاسبية. 2-محتوى إجابات المعنيين. 3- وجود ممارسات لتفعيل السجلات والدفاتر الإدارية.	لا	غير مفعلة.	صفر			
					نعم	مفعلة بشكل جزئي.	50%			
					نعم	مفعلة بشكل متكامل.	100%			



المؤشر الرابع

(التزام الجمعية بإعداد التقارير الدورية المطلوبة ورفعها
للمركز خلال الفترات المحددة)
المجال: التقارير (الوزن 10%)



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

بطاقة الممارسة رقم 11		المجال	التقارير	موضوعات الممارسة	1-إعداد التقارير المالية
التزام الجمعية بإعداد التقارير الدورية المطلوبة ورفعها للمركز خلال الفترات المحددة			المؤشر		
تلتزم الجمعية بإعداد التقارير المطلوبة منها ومن ثم اعتمادها من جهات الصلاحية المخولة بالتصديق والاعتماد ومن هذه التقارير :					
1- تقرير الموازنة التقديرية للعام المالي الجديد والتي تم بناؤها وفق الخطة التشغيلية للجمعية واعتمادها من الجمعية العمومية ورفعها للمركز في الوقت المحدد.					
2- التقرير الربعي المطلوب من المركز من خلال المحاسب القانوني وبحسب النماذج المعتمدة من المركز.					
3- القوائم المالية السنوية للجمعية للسنة المالية المنتهية والمراجع من قبل المحاسب القانوني والمعتمد من مجلس الإدارة والجمعية العمومية والمرفوعة للمركز في الوقت المحدد.					
آليات مقترحة لتحقيق الممارسة وشواهد					
الأنشطة		1. التأكد من إعداد الموازنة التقديرية بناء على الخطة التشغيلية.			
		2. التأكد من وجود المعرفة المهنية لدى المشرف المالي بإعداد التقارير الربعية.			
		3. إعداد التقارير المالية واعتمادها من قبل محاسب ومدير الجمعية.			
		4. عرض التقارير المالية الربعية بعد اعتمادها على مجلس الإدارة.			
		5. رفع نسخة من التقارير المالية الربعية والقوائم المالية المعتمدة من الجمعية العمومية للمركز.			
الشواهد المتوقعة		1- الموازنة التقديرية.			
		2- التقرير الربعي.			
		3- المراسلات والخطابات التي تمت إرسال التقرير الربعي.			
		4- القوائم المالية المعتمدة من المحاسب القانوني.			
		5- المراسلات والخطابات التي تمت عند إرسال القوائم المالية.			

بطاقة تقييم الممارسة رقم 11							درجة الممارسة	10	وزن المؤشر رقم 4	10%
م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة		النسبة			
1	هل للجمعية موازنة تقديرية و تم إعدادها بناء على الخطة التشغيلية المعتمدة للجمعية؟	2	ميداني	1-وجود الموازنة التقديرية.	لا	لايوجد موازنة.	صفر			
					نعم	يوجد موازنة ليست على الخطة التشغيلية.	50%			
						يوجد موازنة على الخطة التشغيلية.	100%			
2	هل قام المشرف المالي بإعداد التقارير المالية	2	مكتبي		لا	لا توجد تقارير مالية ربعية.	صفر			



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

	الدورية الربعية خلال السنة المالية الحالية والسابقة؟			1- محتوى التقارير المالية الدورية الربعية المعدّة من قبل المشرف المالي.	نعم	يتم الانتقال إلى السؤال التالي	
3	هل كانت التقارير ربعية ومكتملة (أربعة تقارير في السنة المالية بحيث يكون تقرير واحد كل ثلاثة أشهر)؟		مكتبي	1- محتوى التقارير المالية الدورية الربعية المعدّة من قبل المشرف المالي.	لا	لم تكن التقارير ربعية ولا مكتملة.	صفر
					نعم	توجد تقارير مالية لكن غير مكتملة.	50%
						توجد تقارير مالية ربعية ومكتملة.	100%
4	هل تم عرضها على مجلس الإدارة ومناقشتها؟	1	ميداني	1- محتوى محاضر مجلس الإدارة الذي ناقش فيه التقرير.	لا	لم يتم عرضها على مجلس الإدارة.	صفر
					نعم	تم عرضها بشكل جزئي.	50%
						تم عرضها بشكل متكامل.	100%
5	هل تم تزويد المركز بنسخة منه؟	1	ميداني	1- محتوى المراسلات والخطابات التي تمت.	لا	لم يتم تزويد المركز بنسخ منها.	صفر
					نعم	تم تزويد المركز بنسخ منها.	100%
م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة		النسبة
6	هل تم إصدار القوائم المالية للجمعية من قبل المحاسب القانوني؟	2	ميداني	1-محتوى القوائم المالية المعتمدة من المحاسب القانوني.	لا	لم يتم الإصدار.	صفر
					نعم	تم الإصدار.	100%
7	هل تمت دراسة تقرير مراجع الحسابات عن القوائم المالية واعتمادها بعد مناقشتها من قبل الجمعية العمومية ؟	1	ميداني	1-محتوى محضر اجتماع الجمعية العمومية العادية.	لا	لم يتم الاعتماد.	صفر
					نعم	تم الاعتماد	100%
8	هل تم رفعه للمركز خلال الأربعة اشهر من نهاية السنة المالية	1	ميداني	1- محتوى المراسلات والخطابات التي تمت.	لا	لم يتم رفعه.	صفر
					نعم	تم رفعه بعد أربعة أشهر.	50%
						تم رفعه خلال الأربعة أشهر.	100%



المؤشر الخامس

(التزام الجمعية بالأنظمة والضوابط المنظمة للإجراءات
المالية والمحاسبية للجمعيات)

المجال: الإجراءات المالية والمحاسبية (الوزن 20%)



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

المؤشر	بطاقة الممارسة رقم 12	المجال	الإجراءات المالية والمحاسبية	موضوعات الممارسة	1- تطبيق المعايير المحاسبية المعتمدة
		التزام الجمعية بالأنظمة والضوابط المنظمة للإجراءات المالية والمحاسبية للجمعيات			
على الجمعية أن تلتزم في تنفيذ عملياتها المالية بالمعايير المحاسبية الصادرة أو المعتمدة من الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين والتعليمات الصادرة عن المركز ومن أهمها:					
1- الالتزام بمتطلبات معيار المحاسبة في المنشآت غير الربحية. 2- الالتزام المعيار الدولي للتقرير المالي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم. 3- محتوى التقارير الربعية المطلوبة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. 4- مخرجات القوائم المالية بما يتفق مع المعايير المحاسبية وتعليمات المركز.					
آليات مقترحة لتحقيق الممارسة وشواهد					
الأنشطة	1- التأكد من موافقة عمليات الجمعية المالية للمعايير المحاسبية المعتمدة وتعليمات المركز.				
الشواهد المتوقعة	1- محتوى العمليات المالية. 2- محتوى التقارير الربعية. 3- محتوى القوائم المالية.				

بطاقة تقييم الممارسة رقم 12							وزن المؤشر رقم 5	20%
م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة	6	
1	هل تتقيد الجمعية في عملياتها المالية بالمعايير المحاسبية الصادرة من الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين وبالنماذج والتقارير المحاسبية التي تصدرها المركز؟	6	ميداني	1-محتوى العمليات المالية. 2-محتوى التقارير الربعية. 3-محتوى القوائم المالية.	لا	لا تتقيد.	صفر	
					نعم	تتقيد بشكل جزئي.	50%	
						تتقيد بشكل متكامل.	100%	



دليل حوكمة الجمعيات الأهلية - الجزء الثالث: معيار السلامة المالية

بطاقة الممارسة رقم 13		المجال	الإجراءات المالية والمحاسبية	موضوعات الممارسة	1-استخدام البرنامج المحاسبي 2-الالتزام بدليل الحسابات الموحد
المؤشر	التزام الجمعية بالأنظمة والضوابط المنظمة للإجراءات المالية والمحاسبية للجمعيات				
يجب على الجمعية الالتزام بتطبيق دليل الحسابات الموحد للجمعيات الأهلية ولتطبيق الدليل يجب أن يكون للجمعية برنامج محاسبي آلي حيث لا يمكن تطبيق دليل الحسابات الموحد من خلال الدفاتر المحاسبية اليدوية ويراعي في اختيار البرنامج المحاسبي التالي :					
1- أن يتوافق مع متطلبات دليل الحسابات الموحد للجمعيات ويستوعب مستويات وأرقام دليل الحسابات. 2- يحتوي على دليل لمراكز التكلفة التي يتطلبها تطبيق دليل الحسابات الموحد للجمعيات الأهلية. 3- أن يساعد الجمعية في إعداد التقارير المالية التي تتطلبها الجمعية والمركز مثل التقارير الربعية وتقارير الأداء المالي للجمعية. 4- أن يتسم البرنامج بالاستقرار ومستوى من الضبط المالي والمحاسبي في إدخال واثبات العمليات المحاسبية. 5- وجود تسلسل للصلاحات المالية يمكن توزيعها على مستويات إدارية مختلفة ولا تجمع كافة الصلاحيات في الإدخال والتعديل والإضافة والحذف والتسجيل والترحيل لدى موظف واحد. 6- توفر النسخ الاحتياطي للبيانات المالية أولاً بأول. 7- أي مواصفات يوصي بها الفنيين في أقسام الحاسب وتقنية المعلومات .					
آليات مقترحة لتحقيق الممارسة وشواهدا					
الأنشطة		1- توفير برنامج محاسبي آلي للجمعية متوافق مع الشروط المذكورة في الممارسة. 2- تطبيق دليل الحسابات الموحد للجمعيات الأهلية من خلال البرنامج المحاسبي.			
الشواهد المتوقعة		1- البرنامج المحاسبي. 2- دليل الحسابات الموحد الخاص بالجمعية.			

بطاقة تقييم الممارسة رقم 13							درجة الممارسة	14	وزن المؤشر رقم 5	20%
م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة		النسبة			
1	هل يوجد لدى الجمعية برنامج محاسبي ؟	6	ميداني	1-وجود البرنامج المحاسبي.	لا	لا يوجد.	صفر			
			نعم	يتم الانتقال إلى السؤال التالي						
2	هل هو مفعّل في واقع العمل المالي في الجمعية ؟		ميداني	1-محتوى البرنامج المحاسبي 2-محتوى إجابات المعنيين. 3-وجود ممارسات لتفعيل البرنامج المحاسبي.	نعم	لا	غير مفعّل.	صفر		
				مفعّل بشكل جزئي.		50%				
						مفعّل بشكل متكامل.	100%			
3	هل تطبق الجمعية دليل الحسابات الموحد في الجمعيات الأهلية والمعتمد من المركز بشكل صحيح ؟	8	ميداني	1-محتوى دليل الحسابات الموحد الخاص بالجمعية.	لا	لا تطبق.	صفر			
					نعم	تطبق بشكل جزئي.	50%			
						تطبق بشكل متكامل.	100%			



شكرا لكم