



الوثيقة الشاملة

الإدارة المالية

الاصدار الثالث 2022م



1	المحتويات:
4	النطاق:
4	المستفيدون:
11	قياس نتائج تطبيق السياسة:
15	1. المصاريف غير المرنة:
16	2. المصاريف المرنة:
17	عمليات الإدارة

# الإدارة المالية

---

إعداد :

أ. طارق الزهراني

تاريخ الإصدار

2022/1/1م

الرقم

003

# المقدمة

---

## المقدمة:

هذه الوثيقة للتعريف بالسياسات المالية في الجمعية وتستند على الأنظمة والسياسات المنصوص عليها في نظام المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ومن خلال توجيهات وملاحظات مكتب المحاسب القانوني المشرف على الجمعية والمعين من قبل المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

## الهدف من الوثيقة:

التعريف بسياسات الإدارة المالية ولوائحها لتسهيل التعامل مع متطلباتها.

## النطاق:

داخليا وخارجيا من خالل عموم الموظفين وجميع الموردين ومزودي الخدمات والبنوك.

## المستفيدون:

عموم موظفين الجمعية إضافة للموردين الخارجيين ومزودي الخدمات.

## الارتباط:

يرتبط بالخطة التشغيلية وجميع إدارات الجمعية.

يقصد بالكلمات والعبارات التالية المعاني المذكورة مقابل كل منها:

الجمعية	جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية الخيرية.
الإدارة	الإدارة المالية.
الإدارة العليا	مجلس الإدارة + الإدارة التنفيذية.
السياسات	الإطار العام والحاكم للعمال الإدارة.
اللائحة	هي بيان تفصيلي للسياسات.
العهد الدائمة	يقصد بها العهد المالية التي تصرف لبعض الإدارات على ان يتم اقفالها نهاية العام المالي.
العهد المؤقتة	هي العهد المالية التي تصرف لسبب معين على ان يتم تصفيتها خلال أربعون يوما كحد اقصى.
تصفية العهدة	هي تقديم المستندات والفواتير التي تبرر الصرف.
شح السيولة المالية	هي المرحلة التي تنخفض فيها إيرادات الجمعية وتكون المبالغ المتاحة اقل مقابل المصروفات المستحقة.
مزود الخدمة	مقدم الخدمات الصحية لمستفيدي زمزم (مستشفيات، مراكز صحية).
موردون تجاريون	مزودو الخدمات والمشتريات عدا الخدمات الصحية.
أولوية الصرف	آلية صرف المستحقات بموجب الملاءة المالية للجمعية خلال فترات معينة من السنة.

# 2. السياسات

---

## أولاً: سياسة سداد مزودي الخدمة

ت	نص السياسة	أداة تنفيذها
1	تلتزم الجمعية بسداد وتصفية ما تبقى من أرصدة مزودي الخدمة للسنة المالية السابقة بعد موسم رمضان للسنة المالية الحالية.	الإدارة المالية النظام المالي التقني

### دورية التحديث:

تلتزم جمعية زمزم باتباع سياسة أولويات الصرف عند شح السيولة مقابل المصروفات المخطط لها.

سنتي	سنتي
كل سنتين	كل خمس سنوات

### التحديثات

نوع التعديل	تاريخه	الهدف منه	المسؤول عنه	جهة الاعتماد
تحديث	2020	تحديث نموذج الوثيقة الشاملة	طارق حسين الزهراني	المدير العام

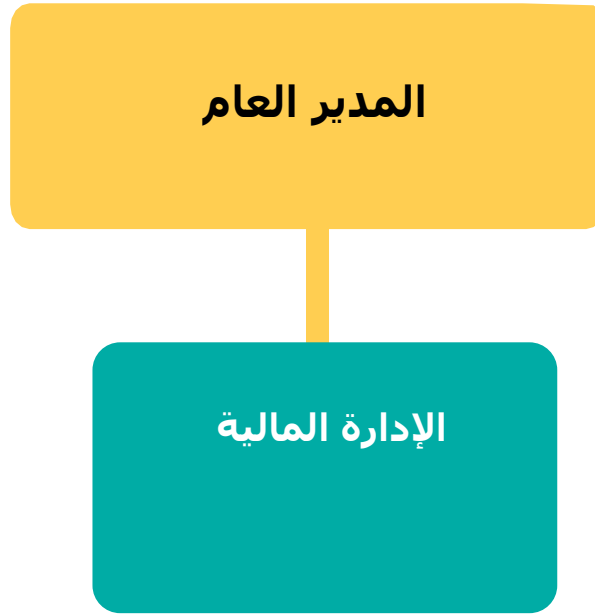


## مقدمة:

يتم الصرف المالي خلال العام على أساس الموازنة المالية المعتمدة قبل بداية العام من قبل مجلس الإدارة ولكن في حالة شح السيولة مقابل المصروفات المعتمدة تنتقل الإدارة المالية لتطبيق أولويات الصرف والتي تقسم المصاريف لمصروفات غير مرنة ولا يمكن تأجيلها ومصروفات مرنة يمكن تأجيلها.

## المرجعية الإدارية:

تتبع الإدارة قطاع المدير العام.



## الهدف الرئيسي للإدارة:

1. الرقابة والتخطيط المالي.

# اللائحة التنفيذية

---

## ضوابط عامة:

1. يجب حصر الأرصدة البنكية في حسابات الجمعية.
2. حساب مديونيات (مرنة وغير مرنة) الجهات صاحبة الأرصدة المستحقة.
3. تحديد نسبة السداد للجهات صاحبة الأرصدة المستحقة.
4. تقسيم الرصيد المتاح على الجهات صاحبة الأرصدة المستحقة.

## المصاريف غير المرنة:

يتم تصنيف المصروفات غير المرنة بناء على الآثار السلبية المترتبة على الجمعية، في حالة عدم دفعها أو تأخيرها. مع كون تأخيرها قد يسبب مسائلة الجمعية قانونيا أو ضررا لسمعة الجمعية، أو يترتب عليها غرامات مالية، أو تعطيل لأعمال الجمعية، وفيما يلي جدول يوضح هذه المصروفات.

التصنيف	الشرح
التسبب في المسائلة القانونية	ويندرج تحتها التأخر في تصفية حقوق العاملين عن المدد المحددة من قبل وزارة العمل، ومواعيد الدفع المحددة بالعقود والمرفوعة قانونيا من الطرف الآخر، وكل مصروف يترتب على عدم دفعه أو تأخيره مسائلة الجمعية قانونيا.
غرامات مالية تفرض على الجمعية	ويندرج تحتها غرامات عدم دفع التأمينات الاجتماعية في الفترة المسموحة، وكل مصروف يترتب على تأخير دفعه غرامة مالية على الجمعية.
المصاريف التشغيلية الثابتة والغير مرنة	ويندرج تحتها الرواتب والأجور الشهرية، وفواتير الخدمات، وكل مصروف تشغيلي غير قابل للتأجيل ويترتب على تأخيره تعطيل العمل.
رأي الإدارة العليا	تعقد عادة اجتماعات طارئة في حال شح السيولة، ويؤخذ رأي الإدارة العليا في المصاريف التي ال تقبل التأجيل حسب قرار الإدارة العليا.

## المصاريف المرنة:

المصاريف المرنة هي التي ال يترتب على تأخير دفعها آثار سلبية على الجمعية أو يترتب عليها آثار سلبية على الجمعية وفيما يلي جدول يوضح هذه المصروفات:

التصنيف	الشرح
التسبب في المسائلة القانونية	ويندرج تحتها التأخر في تصفية حقوق العاملين عن المدد المحددة من قبل وزارة العمل، ومواعيد الدفع المحددة بالعقود والمرفوعة قانونيا من الطرف الآخر، وكل مصروف يترتب على عدم دفعه أو تأخيره مسائلة الجمعية قانونيا.
غرامات مالية تفرض على الجمعية	ويندرج تحتها غرامات عدم دفع التأمينات الاجتماعية في الفترة المسموحة، وكل مصروف يترتب على تأخير دفعه غرامة مالية على الجمعية.
المصاريف التشغيلية الثابتة والغير مرنة	ويندرج تحتها الرواتب والأجور الشهرية، وفواتير الخدمات، وكل مصروف تشغيلي غير قابل للتأجيل ويترتب على تأخيره تعطيل العمل.
رأي الإدارة العليا	تعقد عادة اجتماعات طارئة في حال شح السيولة، ويؤخذ رأي الإدارة العليا في المصاريف التي ال تقبل التأجيل حسب قرار الإدارة العليا.

## قياس نتائج تطبيق السياسة:

1. استخدام أسلوب استطلاعات الرأي لمزودي الخدمة -تقوم به جهة محايدة-تشمّل

المحاور التالية:

- عدد سنوات الاستمرار مع مزود الخدمة.
- عدد الجهات التي أوقفت التعامل مع الجمعية.
- رضا مزودي الخدمة عن الجمعية مقارنة مع بقية عملائه بشكل عام.
- رضا مزودي الخدمة عن آلية السداد.
- رضا مزودي الخدمة عن المطابقات المالية.

2. وضع مؤشرات أداء للقياس.

## ثانياً: سياسات الإدارة المالية في أولويات الصرف

أداة تنفيذها	نص السياسة	ت
الإدارة المالية النظام المالي التقني	تلتزم الجمعية بضبط التحكم في السيولة المالية خلال العام المالي سواء في الأوضاع الطبيعية او خلال الاختناقات المالية المتوقعة والمفاجئة والتخطيط لأولويات صرف السيولة بما يضمن سير العمل وعدم تعطله طوال العام وفي مختلف الظروف.	1

### دورية التحديث:

تلتزم جمعية زمزم باتباع سياسة أولويات الصرف عند شح السيولة مقابلة المصروفات المخطط لها.

سني	نصف سنوي	
كل خمس سنوات	كل سنتين	

### التحديثات

نوع التعديل	تاريخه	الهدف منه	المسؤول عنه	جهة الاعتماد
تحديث	2020	تحديث نموذج الوثيقة الشاملة	طارق حسين الزهراني	المدير العام

## أولاً: مقدمة:

تعتمد الإدارة المالية على خطط محددة في إدارتها لعمليات الصرف المالي خلال العام على أساس الموازنة المالية المعتمدة قبل بداية العام من قبل مجلس الإدارة ولكن في حالة شح السيولة مقابل المصروفات المعتمدة تنتقل الإدارة المالية لتطبيق أولويات الصرف والتي تقسم المصاريف لمصروفات غير مرنة ولا يمكن تأجيلها ومصروفات مرنة يمكن تأجيلها.

## ثانياً: أهداف السياسة:

ضبط التحكم في السيولة المالية خلال العام المالي سواء في الأوضاع الطبيعية أو خلال الاختناقات المالية المتوقعة والمفاجئة والتخطيط لأولويات صرف السيولة بما يضمن سير العمل وعدم تعطله طوال العام وفي مختلف الظروف.

## ثالثاً: مهام الإدارة

- إعداد تقارير التدفقات النقدية الواردة والمنصرفة والسيولة الموجودة في أرصدة الجمعية.
- تقديم مقترحات الصرف للإدارة العليا والإدارة التنفيذية واخذ اقتراحاتهم واعتمادهم.
- محاولة استشعار وقراءة بعض ملامح الدخل المالي من إدارة تنمية الموارد.
- عمل دراسة تاريخية لفترات المصاريف وفترات الإيرادات خلال الأعوام السابقة لوضع التقديرات قبل بداية العام بالفترات المتوقعة وجود اختناقات مالية خلالها.
- من كل ما سبق، تستطيع الإدارة فعل الآتي:
  - رسم صورة متوقعة عن فترات الاختناقات المالية.
  - رسم صورة متوقعة عن فترات التدفقات المالية الأعلى والأدنى.
  - التدخل في طلب تأجيل بعض المشاريع أو تعديل تواريخ إنجازها.
  - البدء الفوري في مناقشة مزودي الخدمة لطلب جدول المدفوعات المالية.
  - الاقتراح على إدارة البرامج الصحية لتحديد فترات تقليص قبول الحالات أو العكس.
  - جدولة السداد في العقود وفق التدفقات المتوقعة.

# اللائحة التنفيذية

---

1. يجب اعتماد النحة أولويات الصرف من قبل رئيس مجلس الإدارة.
2. يجب حصر الأرصدة البنكية في حسابات الجمعية بشكل شهري.
3. حساب المديونيات المرنة وغير المرنة للجهات صاحبة الأرصدة المستحقة.
4. تحديد نسبة السداد للجهات صاحبة الأرصدة المستحقة وفق السيولة المخصصة.

### 1. المصاريف غير المرنة:

يتم تصنيف المصروفات غير المرنة بناء على الآثار السلبية المترتبة على الجمعية في حالة عدم دفعها أو تأخيرها. على كون تأخيرها قد يسبب مسائلة الجمعية قانونيا او ضرر لسمعة الجمعية او يترتب عليها غرامات مالية او تعطيل لأعمال الجمعية وفيما يلي جدول يوضح هذه المصروفات.

التصنيف	الشرح
التسبب في المسائلة القانونية	ويندرج تحتها التأخر في تصفية حقوق العاملين عن المدد المحددة من قبل وزارة العمل، ومواعيد الدفع المحددة بالعقود والمرفوعة قانونيا من الطرف الاخر، وكل مصروف يترتب على عدم دفعه او تأخيره مسائلة الجمعية قانونيا.
غرامات مالية تفرض على الجمعية	ويندرج تحتها غرامات عدم دفع التأمينات الاجتماعية في الفترة المسموحة، وكل مصروف يترتب على تأخير دفعه غرامة مالية على الجمعية
المصاريف التشغيلية الثابتة والغير مرنة	ويندرج تحتها الرواتب والأجور الشهرية وفواتير الخدمات وكل مصروف تشغيلي غير قابل للتأجيل ويترتب على تأخيره تعطيل العمل.
رأي الإدارة العليا	تعقد عادة اجتماعات طارئة في حال شح السيولة ويؤخذ رأي الإدارة العليا في المصاريف التي لا تقبل التأجيل حسب قرار الإدارة العليا.



## 2. المصاريف المرنة:

المصاريف المرنة هي التي ال يترتب على تأخير دفعها آثار سلبية على الجمعية أو يترتب عليها آثار سلبية على الجمعية وفيما يلي جدول يوضح هذه المصروفات:

التصنيف	الشرح
مستحقات الجهات الصديقة	وهي أي مصروف مستحق دفعه لجهة يمكن التفاهم مع القائمين عليها بشكل ودي لتأجيل الدفع وتندرج تحت هذا النوع الموردين الطبيعيين والموردين التجاريين على ألا يترتب على التأخير في دفع الضرر على الطرف الآخر.
مصاريف الملتقيات الداخلية والخارجية للموظفين	هي المصاريف التي تترتب على الملتقيات الترفيهية الداخلية والخارجية للجمعية.
المكافآت وخارج الدوام	مكافآت إنجاز أو غيرها مستحقة لموظفي الجمعية ومستحقات العمل خارج أوقات الدوام الرسمية .
المصاريف التشغيلية المرنة	وهي المصاريف التشغيلية التي تستحق ولكن لا يترتب على تأخير دفعها تعطيل العمل.

## قياس نتائج تطبيق السياسة:

استخدام أسلوب استطلاعات الرأي لمزودي الخدمة -تقوم به جهة محايدة-تشمل المحاور التالية:

- عدد سنوات الاستمرار مع مزود الخدمة.
- عدد الجهات التي أوقفت التعامل مع الجمعية.
- رضا مزودي الخدمة عن الجمعية مقارنة مع بقية عملائه بشكل عام.
- رضا مزودي الخدمة عن آلية السداد.
- رضا مزودي الخدمة عن المطابقات المالية.

# عمليات الإدارة

للاطلاع على كافة عمليات وإجراءات الجودة الاطلاع على ملحق الجودة.  
إدارة الثروة البشرية

# منهجيات التميز الخاصة بالإدارة

لا يوجد منهجيات للتميز خاصة بالإدارة للعام الحالي 20

## بيانات التواصل:

الإدارة المالية

البريد الإلكتروني: tariq.zahrani@zmzm.org

تحويلة داخلية: 1230

**9200 333 77**  
**zmzm.sa**