



# الدليل الاسترشادي للتقييم الذاتي لمعيار السلامة المالية للجمعيات المتوسطة.

الإصدار الأول

الجمعيات المتوسطة



# بطاقة الدليل

الهدف من الدليل



- ❖ التعريف بمعيار السلامة المالية وما يحتويه من مؤشرات رئيسة وفرعية وممارسات.
- ❖ التعريف بالمواد ذات العلاقة بالسلامة المالية من نظام الجمعيات الأهلية ولائحته التنفيذية.
- ❖ التعريف بآلية حساب المؤشرات والممارسات.
- ❖ شرح المؤشرات الرئيسية والفرعية والممارسات مع بعض الأمثلة التطبيقية.

المعنيون



- ❖ المدراء الماليون والمحاسبون في الجمعيات الأهلية.
- ❖ أخصائيو الحوكمة.
- ❖ المحاسبون القانونيون.

سنة التقييم: 2025م

تاريخ الإصدار: مايو 2026 م

رقم الإصدار: الأول

المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي  
National Center for  
Non-Profit Sector



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 منظمات 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؟

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.

يُقصد بالحوكمة في  
الجمعيات الأهلية:



### 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 وغيرها، كما تساعد هذه المعايير على تقييم الجمعيات الأهلية في ثلاثة معايير رئيسية:

**01. معيار الامتثال والالتزام:** (يقيس مدى امتثال والتزام الجمعيات الأهلية بالأنظمة واللوائح والضوابط السارية والمنظمة لأعمالها).

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

**03. 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 بل بمركز التميز لتطويع المؤسسات غير الربحية.



## كما تتسم هذه المعايير بالثبات والملاءمة لتحقيق الأهداف التالية:

01. 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.
02. 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.
03. دفع منظمات 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.
04. 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.
05. تحسين الصورة الذهنية العامة للقطاع ومنظماته من خلال إظهار التزامه بمبادئ الشفافية والإفصاح ورفع كفاءة القطاع في السلامة المالية والامتثال والالتزام عبر النظام التصنيفي الذي يتسم بالشفافية.
06. تمكين الجهات المنظمة (المركز) من إثبات النمو الفعال والمستمر للقطاع عبر زيادة التزام مؤسساته بمعايير الكفاءة والفعالية التي يتضمنها النظام.
07. تمكين الجهات غير الربحية من إثبات فعاليتها وكفاءتها للرأي العام والجهات المنظمة والمتبرعين.
08. تعزيز دور الشفافية والإفصاح في تطوير حوكمة الجمعيات الأهلية، وتفعيل دورهما في تطوير الأداء في الجوانب المالية ونتائج البرامج.
09. تمكين الجهات الرقابية والتنظيمية (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي) من نقل القطاع إلى الرقابة والتنظيم المبني على المعلومات.

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



لا يُغني وجود معايير ومؤشرات وممارسات للحوكمة عن الرجوع إلى الأنظمة واللوائح والقواعد أو الضوابط المرتبطة بالجمعيات الأهلية، ولا تُغني 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 الاصدار 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:

01. معيار المحاسبة في المنشآت غير الهادفة للربح الصادر عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين.
02. المعيار الدولي للتقرير المالي للمنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم والمعتمد من الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين للمنشآت غير الربحية.
03. القوائم المالية الخاصة بالجمعيات الأهلية والتقارير المالية الدورية التي يقدمها المحاسب القانوني.
04. دليل الحسابات الموحدة للجمعيات الأهلية.
05. نظام قوائم الخصاص بالجمعيات الأهلية.
06. أفضل الممارسات في التنظيم والضبط للعمليات المالية.
07. المخرجات ذات الصلة في مشروع حوكمة الجمعيات الأهلية (مكين).
08. نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/8 بتاريخ 19/2/1437هـ.. وتعديلاته
09. اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادر بقرار مجلس إدارة المركز بموجب رقم (ق/1/2/2022) وتاريخه (1444/03/02هـ) وتعديلاته
10. نظام مكافحة غسل الأموال ولائحته التنفيذية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/20) بتاريخ 1439/5/2هـ وتعديلاته
11. نظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله ولائحته التنفيذية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/21) بتاريخ 1439/2/12هـ وتعديلاته



## يهدف معيار السلامة المالية:

01. إيجاد معايير موحدة لتقييم الأداء والتنظيم المالي للجمعيات الأهلية.

02. 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 الرئيسة للجمعية مع ضمان الاستدامة والنمو.

03. توفير البيانات المتعلقة بمستوى الأداء المالي على مستوى القطاع غير الربحي لصناع القرار ولإجراء البحوث والدراسات 6

04. منح الجمعيات معيار في التقييم يساعدها على تقديم نفسها لكافة الأطراف ذات العلاقة وأصحاب المصلحة.

05. 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.

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

### 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.

❖ تعيين محاسب قانوني مرخص له ، لمراجعة حسابات الجمعية، وتحديد أتعابه

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

ثانياً: المواد ذات العلاقة بالسلامة المالية من اللائحة التنفيذية:

### المادة الثالثة 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 الرابعة 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 الخامسة والثلاثون:

- ❖ تتقيد المنظمة بتعيين مراجع خارجي.

### المادة السادسة 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، ويجوز لمجلس الإدارة تفويض التعامل مع الحسابات البنكية لاثنتين من أعضائه أو من قياديي الإدارة التنفيذية على أن يكونوا سعودياً الجنسية وذلك بعد موافقة المركز أو من يفوضه.
- ❖ يجب على مجلس الإدارة التأكد من تقيد الجمعية بالأنظمة واللوائح السارية في المملكة بما يضمن تلافى وقوع الجمعية في مخالفة نظامية.

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

ثانياً: المواد ذات العلاقة بالسلامة المالية من اللائحة التنفيذية:

### المادة الخامسة والثلاثون:

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

### المادة السابعة والثلاثون:

❖ يجوز للمركز أن يعين مراجعاً للحسابات أو أكثر للقيام بالأعمال التي تطلبها.

### المادة الثامنة والثلاثون:

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:

01. إبلاغ وحدة التحريات المالية لدى وزارة الداخلية فوراً وبشكل مباشر.

02. إعداد تقرير مفصل يتضمن جميع البيانات والمعلومات المتوافرة لديها عن تلك الحالة والأطراف ذات الصلة.

03. عدم تحذير المتعاملين معها من وجود شبهات حول نشاطاتهم.

## 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:

### مؤشرات الأداء المالي:

01

ويحدد فيه كافة المتطلبات والمصادر التي يركز عليها المؤشر في قياس أداء الجمعية من خلال مؤشرات رئيسة تتفرع منها مؤشرات فرعية يتم من خلالها قياس الأداء للجمعية.

### مؤشرات التنظيم المالي:

02

وهي عبارة عن مؤشرات رئيسة تتفرع منها ممارسات 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.

المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي  
National Center for  
Non-Profit Sector



الفصل الثاني

# حساب مؤشرات الأداء المالي

## 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:

01

التقيد بالحسابات الواردة في دليل الحسابات الموحد للجمعيات الأهلية واعتمادها كشجرة محاسبية للجمعية.

02

إعداد القوائم المالية وفق دليل موحد وتبويب ومعالجات موحدة من كافة المحاسبين القانونيين.

03

إضافة التصنيف الوظيفي للمصروفات كأحد التقارير الرئيسة في القوائم المالية في الجمعيات.

04

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:

01. المصاريف الإدارية:

ويحمل عليها المصاريف الإدارية.

02. مصاريف البرامج والأنشطة:

ويحمل عليه مصاريف البرامج والأنشطة المباشرة بالإضافة للمصاريف الإدارية المحملة على النشاط.

## حساب مؤشرات الأداء المالي

حساب المؤشرات:

03. مصاريف الاستدامة المالية:

ويشمل مصاريف الاوقاف ومصاريف الاستثمارات.

04. مصاريف جمع الأموال:

ويحمل عليه كافة المصاريف الإدارية والمصاريف المباشرة المتعلقة بجمع الأموال في التسويق وتنمية الموارد المالية.

05. مصاريف الحوكمة:

وتحمل عليه المصاريف الخاصة بمجلس الإدارة.

06. رأي المحاسب القانوني:

رأي المحاسب القانوني في نتيجة الأداء المالي الكلية بعد تقييمه للقوائم المالي ومدى تعبيرها للمركز المالي في الجمعية.

رأي المحاسب القانوني:

التعريف



رأي المحاسب القانوني في نتيجة الأداء المالي الكلية بعد تقييمه للقوائم المالية ومدى تعبيرها للمركز المالي في الجمعية.

المعادلة



النتيجة النهائية للأداء المالي = معامل رأي المحاسب القانوني \* نتيجة الأداء المالي للجمعية.

## حساب مؤشرات الأداء المالي

رأي المحاسب القانوني:

الشرح 

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.

مثال جمعية (أ) 

درجة الجمعية في الأداء المالي 93,5% .

فإذا كان رأي المحاسب القانوني مطلقا فإن النتيجة النهائية للأداء المالي =  $93,5 * 1 = 93,5$  %

أما إذا كانت عدد البنود المتحفظ عليها مثلا 4 بنود فإن معامل رأي المحاسب القانوني =  $(4 * 0.1) - 1 = 0.6$  وعليه فتكون النتيجة النهائية للأداء المالي =  $93.5 * 0.6 = 56.1$  %

أما إذا كان رأي المحاسب القانوني معارضا أو ممتنعا عن إبداء الرأي أو لم تصدر الجمعية قوائمها المالية، فتكون النتيجة النهائية للأداء المالي =  $93.5 * 0 = 0$  = صفر.



## حساب مؤشرات الأداء المالي

رأي المحاسب القانوني:

مثال جمعية (ب)

درجة الجمعية في الأداء المالي 45.6% .

فإذا كان رأي المحاسب القانوني مطلقا فإن النتيجة النهائية للأداء المالي =  $45.6 * 1 = 45.6\%$   
أما إذا كانت عدد البنود المتحفظ عليها مثلا 3 بنود فإن معامل رأي المحاسب القانوني =  $(3 * 0.1) - 1 = 0.7$

وعليه فتكون النتيجة النهائية للأداء المالي =  $45.6 * 0.7 = 31.9\%$

أما إذا كان رأي المحاسب القانوني معارضا أو ممتنعا عن إبداء الرأي أو لم تصدر الجمعية قوائمها المالية ،  
فتكون النتيجة النهائية للأداء المالي =  $45.6 * 0 = 0\%$  صفر

مصادر المعلومات التي يتم تقييم الجمعيات الأهلية في مؤشر السلامة المالية:

القوائم المالية السنوية المدققة من  
المحاسب القانوني والمعتمدة من  
الجمعية العمومية.

التقارير الربعية المدققة من المحاسب  
القانوني للجمعية.

الحسابات القائم عليها احتساب مؤشرات الأداء المالي في الجمعيات الأهلية:

- حسابات المصاريف.
- حسابات الإيرادات.
- تقارير الحسابات من واقع مراكز التكلفة.

- حسابات الأصول.
- حسابات الالتزامات.
- حسابات هافي الأصول.

## حساب مؤشرات الأداء المالي

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 بالأنشطة.	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	
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 الاستثمارات في مراكز التكلفة.	وهي المصاريف العمومية والإدارية والتي تخص الاستثمارات وتم تحميلها على مراكز التكلفة الخاصة بمصاريف الاستثمار. وهي حاصل مجموع مصاريف الاستثمار عامود رقم (5) في تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات	
4	مصاريف جمع الأموال.	مصاريف جمع الأموال.	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.	تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.

## حساب مؤشرات الأداء المالي

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
5	عوائد الاستدامة	عوائد الاستدامة	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	تقرير الإيرادات والتبرعات
6	أصول الاستدامة	أصول الاستدامة	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	تقرير بيانات الأصول
7	عوائد جمع التبرعات	عوائد جمع التبرعات	الإجمالي العام لعامود التبرعات في تقرير الإيرادات والتبرعات	تقرير الإيرادات والتبرعات
8	النقدية في الصناديق والبنوك	النقدية في الصناديق والبنوك	الرصيد الحالي للنقدية في الصناديق والبنوك حساب رقم 111 ضمن بيانات الأصول	بيانات الأصول
9	الاستثمارات المتداولة	الاستثمارات المتداولة	الرصيد الحالي للاستثمارات المتداولة حساب رقم 113 ضمن بيانات الأصول	بيانات الأصول
10	الالتزامات المتداولة	الالتزامات المتداولة	الرصيد الحالي للالتزامات المتداولة حساب رقم 21 ضمن بيانات الالتزامات وصافي الأصول	بيانات الالتزامات وصافي الأصول
11	صافي الأصول المقيدة ونقدية الأوقاف	صافي الأصول المقيدة ونقدية الأوقاف	تساوي حساب رقم 23103 صافي أصول الأوقاف مطروحاً منه حساب رقم 23103002 صافي أصول أوقاف - عينية	بيانات الالتزامات وصافي الأصول

## حساب مؤشرات الأداء المالي

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 تقرب 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:

### ملخص البيانات المالية المستخرجة من القوائم المالية للجمعية ( أ ):

البنود	مصدر المعلومات	الإيضاح	المبالغ بالريال	ملاحظات
المصاريف العمومية والإدارية ومصاريف الحكومة.	تقرير التصنيف الوظيفي للمصروفات.	حاصل مجموع عامود المصاريف الإدارية رقم (1) + عامود مصاريف الحكومة 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 ₪ تخص استثمارات مقيدة
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 مقيدة عامود إيرادات وعوائد الاستثمار + 31303 إيرادات ريع أوقاف + 31304 أرباح استثمارات وقفية في عامود إيرادات الأوقاف	1,970,000	منها 320,000 ₪ عوائد لاستثمارات وقفية مقيدة

## حساب مؤشرات الأداء المالي

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

ملاحظات	المبالغ بالريال	الإيضاح	مصدر المعلومات	البند
	25,200,000	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	تقرير بيانات الأصول	أصول الاستدامة
	10,890,000	الإجمالي العام لعامود التبرعات في تقرير الإيرادات والتبرعات	تقرير الإيرادات والتبرعات	عوائد جمع التبرعات
	5,000,000	الرصيد الحالي للنقدية في الصناديق والبنوك حساب رقم 111 ضمن بيانات الأصول	بيانات الأصول	النقدية في الصناديق والبنوك
لا يوجد فيها استثمارات متداولة مقيدة (غير متداولة)	1,800,000	الرصيد الحالي للاستثمارات المتداولة حساب رقم 113 ضمن بيانات الأصول	بيانات الأصول	الاستثمارات المتداولة
	200,000	الرصيد الحالي للالتزامات المتداولة حساب رقم 21 ضمن بيانات الالتزامات وصافي الأصول	بيانات الالتزامات وصافي الأصول	الالتزامات المتداولة
	5,180,000	تساوي حساب رقم 23103 صافي أصول الأوقاف مطروحاً منه حساب رقم 23103002 صافي أصول أوقاف - عينية	بيانات الالتزامات وصافي الأصول	صافي الأصول المقيدة ونقدية الأوقاف
	11,200,000			إجمالي المصاريف

## حساب مؤشرات الأداء المالي

### ملخص للبيانات المالية المستخرجة من القوائم المالية للجمعية ( ب )

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

## حساب مؤشرات الأداء المالي

### ملخص للبيانات المالية المستخرجة من القوائم المالية للجمعية ( ب )

ملاحظات	المبالغ بالريال	الإيضاح	مصدر المعلومات	البند
	6,220,000	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	تقرير بيانات الأصول	أصول الاستدامة
	5,110,000	الإجمالي العام لعامود التبرعات في تقرير الإيرادات والتبرعات	تقرير الإيرادات والتبرعات	عوائد جمع التبرعات
	1,820,000	الرصيد الحالي للنقدية في الصناديق والبنوك حساب رقم 111 ضمن بيانات الأصول	بيانات الأصول	النقدية في الصناديق والبنوك
لا يوجد فيها استثمارات متداولة مقيدة (غير متداولة)	600,000	الرصيد الحالي للاستثمارات المتداولة حساب رقم 113 ضمن بيانات الأصول	بيانات الأصول	الاستثمارات المتداولة
	350,000	الرصيد الحالي للالتزامات المتداولة حساب رقم 21 ضمن بيانات الالتزامات وصافي الأصول	بيانات الالتزامات وصافي الأصول	الالتزامات المتداولة
	4,180,000	تساوي حساب رقم 23103 صافي أصول الأوقاف مطروحاً منه حساب رقم 23103002 صافي أصول أوقاف - عينية	بيانات الالتزامات وصافي الأصول	صافي الأصول المقيدة ونقدية الأوقاف
	٢٤ 3,740,000			إجمالي المصاريف

المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي  
National Center for  
Non-Profit Sector



الفصل الثالث

# حساب 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 التحليلي للمؤشر
1	المصاريف الإدارية	20%	نسبة المصاريف الإدارية إلى إجمالي المصاريف	-	80%	أقل من 15%
			نسبة عوائد الاستدامة المالية إلى المصاريف الإدارية	+	20%	100% فأكثر
2	مصاريف البرامج والأنشطة	45%	نسبة مصاريف البرامج والأنشطة إلى إجمالي المصاريف	+	100%	أكبر من 80%
3	الاستدامة المالية (أوقاف واستثمارات)	10%	نسبة مصاريف الاستدامة إلى إجمالي المصاريف	-	50%	أقل من 5%
			نسبة مصاريف الاستدامة إلى عوائد الاستدامة	-	50%	أقل من 10%
			نسبة عوائد الاستدامة إلى إجمالي أصول الاستدامة	+	0%	
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).	+	100%	أكبر من 100%
			نسبة صافي النقد والاستثمارات المتداولة إلى المصاريف الإدارية التقديرية	+	0%	

## 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.

## ثانياً: شرح المؤشرات

المؤشر الرئيسي الأول: المصاريف الإدارية:

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.

## ثانياً: شرح المؤشرات

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) \* 100

الوزن



80% من وزن المؤشر الرئيسي (نسبة المصاريف الإدارية)

الدرجة



صفر

100 - [(النسبة - 15) X 10]

100

الشرح



تحصل 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.

## ثانياً: شرح المؤشرات

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

مثال جمعية (أ) 

في المثال الموضح مسبقاً كانت إجمالي المصاريف للجمعية (أ) تساوي 11,200,000 ₪ في حين بلغت المصاريف الإدارية 1,150,000 ₪

وبتطبيق المعادلة لهذا المؤشر فإن نسبة المصاريف الإدارية = (المصاريف الإدارية ÷ إجمالي المصاريف) \* 100

$$= 10.3\% = 100 * (11,200,000 \div 1,150,000)$$

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 ₪ في حين بلغت المصاريف الإدارية 760,000 ₪

وبتطبيق المعادلة لهذا المؤشر فإن نسبة المصاريف الإدارية = (المصاريف الإدارية ÷ إجمالي المصاريف) \* 100 =

$$20.3\% = 100 * (3,740,000 \div 760,000)$$

وبهذه النسبة فإن الجمعية حصلت في هذا المؤشر التحليلي على درجة 47% من خلال تطبيق المعادلة السابقة لاحتساب الدرجة:

$$100 - [10 \times (15 - 20.3)] = 47\%$$

## ثانياً: شرح المؤشرات

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

التعريف



يقيس المؤشر قدرة المنظمة 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 إيضاحات القوائم المالية.

المعادلة



قدرة المنظمة على تغطية مصاريفها الإدارية من إيراداتها الذاتية (عوائد الاستدامة) =

( صافي عوائد الاستدامة المالية / المصاريف الادارية ) \* 100

( عوائد الاستدامة المالية - مصاريف الاستدامة المالية ) / المصاريف الادارية \* 100

الوزن



20% من وزن المؤشر الرئيسي (نسبة المصاريف الإدارية)

طريقة حساب درجة المؤشر



من صفر وأقل

أكبر من صفر إلى  
%100

أكبر من 100%

النسبة

صفر

النسبة \* 100

100

الدرجة

## ثانياً: شرح المؤشرات

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

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.

مثال جمعية (أ)



في المثال المحدد مسبقاً كانت المصاريف الإدارية للجمعية (أ) تساوي 1,150,000 ٴ في حين بلغت عوائد الاستدامة المالية 1,970,000 ٴ وبالعودة لقائمة الأنشطة كانت 320,000 ٴ من هذه العوائد أرباح استثمارات وقفية مقيدة وبلغت مصاريف الاستدامة 890,000 ٴ منها 80,000 ٴ تخص مصاريف الاستدامة المقيدة

وبالتالي فإن: صافي عوائد الاستدامة المالية غير المقيدة = 1,650,000 ٴ

صافي مصاريف الاستدامة غير المقيدة = 810,000 ٴ

المصاريف الإدارية للجمعية = 1,150,000 ٴ

وبتطبيق المعادلة فإن نسبة تغطية صافي عوائد الاستدامة إلى المصاريف الإدارية للجمعية على النحو التالي:

$$[ 1,150,000 / ( 810,000 - 1,650,000 ) ] * 100 = 73\%$$

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).



## ثانياً: شرح المؤشرات

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

مثال جمعية (ب)



في المثال المحدد مسبقاً كانت المصاريف الإدارية للجمعية (ب) تساوي 760,000 ₪ في حين بلغت عوائد الاستدامة المالية 240,000 ₪ وبالعودة لقائمة الأنشطة كانت هذه العوائد غير مقيدة بنشاط بما فيها عوائد الأوقاف فهي عوائد أوقاف عامة للجمعية وبلغت مصاريف الاستدامة 120,000 ₪

وبتطبيق المعادلة فإن نسبة تغطية صافي عوائد الاستدامة إلى المصاريف الإدارية للجمعية على النحو التالي:

$$. 16\% = 100 * [760,000 / (120,000 - 240,000)]$$

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:

$$\text{الجمعية أ} = (80 * 100) + (20 * 73) = 94,6\%$$

$$\text{الجمعية ب} = (80 * 47) + (20 * 16) = 40,8\%$$

## ثانياً: شرح المؤشرات

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 وفاعلية 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.

## ثانياً: شرح المؤشرات

المؤشر الرئيسي الثاني: مصاريف البرامج والأنشطة:

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 حصة 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.

## ثانياً: شرح المؤشرات

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



100% من المؤشر الرئيسي (مصاريف البرامج والأنشطة).

طريقة حساب درجة المؤشر



من 40% وأقل

من 41% إلى  
80%

أكبر من 80%

النسبة

صفر

(النسبة - 40) x 2,5

100

الدرجة

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.

## ثانياً: شرح المؤشرات

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

مثال جمعية (أ)

في المثال المحدد مسبقاً كان إجمالي المصاريف للجمعية (أ) تساوي 11,200,000 ₪ في حين بلغت المصاريف على النشاط 8,810,000 ₪ وبلغت المصاريف الإدارية المحملة على النشاط 510,000 ₪.

وبتطبيق المعادلة لهذا المؤشر فإن نسبة مصاريف البرامج والأنشطة = (مصاريف البرامج والأنشطة + المصاريف الإدارية المحملة على البرامج والأنشطة) / إجمالي المصاريف =  $11,200,000 \times 100 \div (510,000 + 8,810,000) = 83\%$ .

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 ₪ في حين بلغت المصاريف على النشاط 2,070,000 ₪ وبلغت المصاريف الإدارية المحملة على النشاط 500,000 ₪.

وبتطبيق المعادلة لهذا المؤشر فإن نسبة مصاريف النشاط = (مصاريف النشاط + المصاريف الإدارية المحملة على النشاط) ÷ إجمالي المصاريف  $100 \times (2,070,000 + 500,000) \div 3,740,000 = 69\%$ .

أي أن نسبة الصرف على النشاط يمثل 69% من إجمالي المصاريف وهي نسبة أقل من النسبة المعيارية المحددة 80%

وبتطبيق معادلة احتساب الدرجة

$$72,5 = 2,5X(40 - 69)$$

ولذا حصلت الجمعية على درجة 72,5% في هذا المؤشر

## ثانياً: شرح المؤشرات

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



50% 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) \* 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.

## ثانياً: شرح المؤشرات

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

مثال جمعية (أ) 

في المثال المحدد مسبقاً كان إجمالي المصاريف للجمعية (أ) يساوي 11,200,000 ₪ في حين بلغت المصاريف الإدارية على الاستدامة 890,000 ₪

وبتطبيق المعادلة فإن نسبة المصاريف الإدارية التي تم صرفها على مشاريع الاستدامة المالية = (المصاريف الإدارية المحملة على الاستدامة المالية ÷ إجمالي المصاريف) \* 100 = 7,9%.

أي أن نسبة المصاريف الإدارية المحملة على الاستدامة تمثل 7,9% من إجمالي المصاريف وهي نسبة تزيد على النسبة المسموح بها وهي أقل من 5%، وباحتساب نتيجة المؤشر وفق المعادلة السابقة تكون نتيجة الجمعية 100 - [25 X (5 - 7,95)] = 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 ₪ في حين بلغت المصاريف الإدارية على الاستدامة 120,000 ₪

وبتطبيق المعادلة فإن نسبة المصاريف الإدارية التي تم صرفها على مشاريع الاستدامة المالية = (المصاريف الإدارية المحملة على الاستدامة المالية ÷ إجمالي المصاريف) \* 100 = 3%.

أي أن نسبة المصاريف الإدارية المحملة على الاستدامة تمثل 3% من إجمالي المصاريف وهي نسبة ضمن الحدود المسموح بها وهي أقل من 5%، ولذا حصلت الجمعية على الدرجة الكاملة في هذا المؤشر 100%.

## ثانياً: شرح المؤشرات

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

التعريف



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.

المعادلة



نسبة مصاريف الاستدامة إلى عوائد الاستدامة = (المصاريف الإدارية المنفقة على مشاريع الاستدامة المالية / العوائد المتحققة من مشاريع الاستدامة المالية).

الوزن



50% من مؤشر كفاءة إدارة الجمعية لاستدامة مواردها المالية.

طريقة حساب درجة المؤشر



من 20% وأكبر

من 10% إلى أقل  
من 20%

أقل من 10%

النسبة

صفر

$100 - [(النسبة - 10) \times 10]$

100

الدرجة

## ثانياً: شرح المؤشرات

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

الشرح



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 انفقها 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.

مثال جمعية (أ)



في المثال المحدد مسبقاً كانت المصاريف الإدارية المحملة على الاستدامة تساوي 890,000 ٳ، في حين بلغت عوائد الاستدامة المالية 1,970,000 ٳ، وبتطبيق المعادلة لهذا المؤشر = (المصاريف الإدارية المحملة على الاستدامة المالية ÷ عوائد الاستدامة المالية) \* 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 (ب)



في المثال المحدد مسبقاً كانت المصاريف الإدارية المحملة على الاستدامة تساوي 120,000 ٳ، في حين بلغت عوائد الاستدامة المالية 240,000 ٳ

وبتطبيق المعادلة لهذا المؤشر = (المصاريف الإدارية المحملة على الاستدامة المالية ÷ عوائد الاستدامة المالية) \* 100 =

$$= 50 \% = 100 * (240.000 \div 120,000)$$

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.

## ثانياً: شرح المؤشرات

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 كالأوقاف 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



0% من مؤشر كفاءة إدارة الجمعية لاستدامة مواردها المالية.

طريقة حساب درجة المؤشر



من صفر٪ وأقل

من أكبر من صفر  
إلى 7.5٪

أعلى من 7.5٪

النسبة

صفر

( النسبة / النسبة )  
المستهدفة) \*100

100

الدرجة

## ثانياً: شرح المؤشرات

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

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 =

$$(7,5/3) * 100 = 40\% \text{ وهكذا تنخفض مع كل انخفاض في معدل العائد.}$$

مثال جمعية (أ)



في المثال المحدد مسبقاً كانت عوائد الاستدامة المالية تساوي 1,970,000 ₪ ، في حين بلغت قيمة أصول الاستدامة المالية 25,200,000 ₪

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) \* 100 = (1,970,000 ÷ 25,200,000) \* 100 = 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%.

## ثانياً: شرح المؤشرات

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

مثال جمعية (ب) 

في المثال المحدد مسبقاً كانت عوائد الاستدامة المالية تساوي 240,000 ٳ، في حين بلغت قيمة أصول الاستدامة المالية 6,220,000 ٳ

وتطبيق المعادلة لهذا المؤشر وهي نسبة عوائد الاستدامة إلى أصول الاستدامة فإن نسبة عوائد الاستدامة المالية إلى أصول الاستدامة المالية = (عوائد الاستدامة المالية ÷ أصول الاستدامة) \* 100 = 240,000 ÷ 6,220,000 \* 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

$$( 7,5 / 3,85 ) * 100 = 51 \%$$

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:

$$\text{درجة الجمعية أ في مؤشر الاستدامة المالية} = (40 * 100) + (30 * 0) + (30 * 41) = 52,3 \%$$

$$\text{درجة الجمعية ب في مؤشر الاستدامة المالية} = (40 * 51) + (30 * 0) + (30 * 100) = 50,4 \%$$

## ثانياً: شرح المؤشرات

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 وفاعلية في إدارة جمع الأموال والتبرعات لصالح برامجها وأنشطتها المختلفة.

حصول الجمعية على درجة كبيرة في المؤشر يعطي إشارة على 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.

## ثانياً: شرح المؤشرات

المؤشر الرئيسي الرابع: جمع الأموال والتبرعات:

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 ستحدّد 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 انفاقها 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.

## ثانياً: شرح المؤشرات

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



10% وأكبر

من 5% إلى أقل  
من 10%

أقل من 5%

النسبة

صفر


[100 - (النسبة × 20)]

100

الدرجة

## ثانياً: شرح المؤشرات

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

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 ج.د في حين بلغت المصاريف الإدارية على جمع الأموال والتبرعات 350,000 ج.د

وتطبيق المعادلة فإن نسبة المصاريف الإدارية التي تم صرفها على نشاط جمع الأموال والتبرعات = (المصاريف الإدارية المحملة على نشاط جمع الأموال ÷ إجمالي المصاريف) \* 100 = 3%.

أي أن نسبة المصاريف الإدارية المحملة على مركز تكلفة جمع الأموال تمثل 3% 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 ج.د في حين بلغت المصاريف الإدارية على جمع الأموال والتبرعات 290,000 ج.د

وتطبيق المعادلة فإن نسبة المصاريف الإدارية التي تم صرفها على نشاط جمع الأموال والتبرعات

= (المصاريف الإدارية المحملة على نشاط جمع الأموال / إجمالي المصاريف) \* 100 =

= (3,740,000 ÷ 290,000) \* 100 = 7.75%.

أي أن نسبة المصاريف الإدارية المحملة على مركز تكلفة جمع الأموال تمثل 7.75% من إجمالي المصاريف، وهي نسبة تزيد عن النسبة المسموح بها وهي أقل من 5%.

وباحتساب نتيجة المؤشر وفق المعادلة السابقة تكون نتيجة الجمعية

100 - [ (0 - 7.75) \* 45% ] = 20 X

## ثانياً: شرح المؤشرات

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 انفاقها 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



20% وأكبر

من 10% إلى أقل  
من 20%

أقل من 10%

النسبة

صفر

100 - [النسبة - 10] X 10

100

الدرجة

## ثانياً: شرح المؤشرات

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

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 انفقتها 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 ٪ في حين بلغت إجمالي التبرعات 10,890,000 ٪

وتطبيق المعادلة فإن كفاءة جمع الأموال والتبرعات = (المصاريف المحملة على نشاط جمع الأموال ÷ إجمالي التبرعات) \* 100

$$= (10,890,000 \div 350,000) * 100 = 3,2 \%$$

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%.



## ثانياً: شرح المؤشرات

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

مثال جمعية (ب)

في المثال المحدد مسبقاً كان إجمالي المصاريف المحملة على مركز جمع الأموال للجمعية (ب) يساوي 290,000 ₪ في حين بلغت إجمالي التبرعات 5,110,000 ₪

وبتطبيق المعادلة فإن كفاءة جمع الأموال والتبرعات = (المصاريف المحملة على نشاط جمع الأموال ÷ إجمالي التبرعات) \* 100 = 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:

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

درجة الجمعية ب في مؤشر جمع الأموال =  $(50 \times 100) + (50 \times 45) = 72,5\%$ .

## ثانياً: شرح المؤشرات

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 الانفاق 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 لفترة 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.

## ثانياً: شرح المؤشرات

المؤشر الرئيسي الخامس: قدرة الجمعية على تغطية التزاماتها المستقبلية:

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:

المؤشر التحليلي الأول: نسبة النقد وما في حكمه إلى (صافي الأصول المقيدة + صافي أصول الأوقاف النقدية + الالتزامات المتداولة).

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 حصة المؤشرات التحليلية هي التي ستحدّد 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.

## ثانياً: شرح المؤشرات

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

التعريف



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.

المعادلة



نسبة النقد وما في حكمه إلى (صافي الأصول المقيدة + صافي الأصول النقدية + الالتزامات المتداولة) = النقدية وما في حكمها ÷ (صافي الأصول المقيدة + صافي الأصول النقدية + الالتزامات المتداولة).

الوزن



100% من وزن المؤشر الرئيسي قدرة الجمعية على الوفاء بالتزاماتها المستقبلية.

طريقة حساب درجة المؤشر



أقل من 50%

من 50% إلى  
100%

أكبر من 100%

النسبة

صفر

حسب النسبة التي حصلت  
عليها الجمعية وفق  
المعادلة

100

الدرجة

## ثانياً: شرح المؤشرات

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

الشرح



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.

مثال جمعية (أ)



في المثال المحدد مسبقاً كان إجمالي النقد الظاهر في حسابات الجمعية (أ) يساوي 5,000,000 ٺ في حين بلغت أرصدة صافي الأصول المقيدة وصافي أصول الأوقاف النقدية 5,180,000 ٺ، كما بلغت الالتزامات المتداولة 200,000 ٺ

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

$$= 93\% = 100 * (200,000 + 5,180,000) \div 5,000,000$$

أي أن نسبة تغطية الأموال النقدية أو السيولة المتوفرة لصافي الأصول المقيدة وصافي أصول الأوقاف وهي أموال مقيدة شرعاً ونظاماً بالإضافة للالتزامات المتداولة بنسبة 93% ولهذا حصلت الجمعية على نسبة 93% من الدرجة في هذا المؤشر.

## ثانياً: شرح المؤشرات

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

مثال جمعية (ب) 

في المثال المحدد مسبقاً كان إجمالي النقد الظاهر في حسابات الجمعية (ب) يساوي 1,820,000 ٴ في حين بلغت أرصدة صافي الأصول المقيدة وصافي أصول الأوقاف النقدية 4,180,000 ٴ كما بلغت الالتزامات المتداولة 350,000 ٴ

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

$$= 100 * ( 350,000 + 4,180,000 ) ÷ 1,820,000 = 40 \%$$

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 خصت له.

## ثانياً: شرح المؤشرات

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

التعريف



يقيس المؤشر الفترة التي يمكن للجمعية أن تغطي مصاريفها الإدارية للفترات 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] \* 12 / 360 .

الوزن



5% من مؤشر قدرة الجمعية على الوفاء بالتزاماتها المستقبلية.

طريقة حساب درجة المؤشر



أكبر من 18 شهر

12 شهر إلى 18

أقل من 12 شهر

النسبة

100- (عدد أشهر  
التغطية - 18) \* 12,5

100

(عدد أشهر التغطية/عدد  
أشهر السنة) \* 100

الدرجة

## ثانياً: شرح المؤشرات

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

الشرح



تحصل الجمعية على 100 درجة إذا كانت لديها القدرة في تغطية مصاريفها التشغيلية لسنة فأكثر " مع الأخذ في الحسبان الا 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 ل 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 ) \* 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 ٳ في حين بلغت النقدية 5,000.000 ٳ وبلغت الاستثمارات المتداولة 1,800,000 ٳ

كما بلغت الالتزامات المتداولة 200,000 ٳ وصافي الأصول المقيدة وصافي الأصول النقدية للأوقاف 5,180,000 ٳ

وبتطبيق المعادلة فإن الفترة التي يمكن تغطيتها من الفوائض في الجمعية على النحو التالي:

$$445 \text{ يوم تقريبا.} = \frac{5,000,000 + 1,800,000 - (200,000 + 5,180,000)}{1,150,000} \times \frac{360}{12} = 14.8 \text{ شهر / 445}$$

أي أن قدرة تغطية الجمعية لمصاريفها للفترة القادمة مع افتراض ثبات هذه المصاريف تزيد على 12 شهرا وتقل عن 18 شهر وبالتالي تحصل الجمعية على درجة 100 % في هذا المؤشر.

## ثانياً: شرح المؤشرات

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

مثال جمعية (ب)

في المثال المحدد مسبقاً كانت المصاريف الإدارية للجمعية (ب) تساوي 760,000 ₪ في حين بلغت النقدية 1,820,000 ₪ وبلغت الاستثمارات المتداولة 600,000 ₪ .

كما بلغت الالتزامات المتداولة 350,000 ₪ وصافي الاصول المقيدة وصافي الأصول النقدية للأوقاف 4,180,000 ₪ .

وبتطبيق المعادلة فإن الفترة التي يمكن تغطيتها من الفوائض في الجمعية على النحو التالي :

$$[ (600,000 + 1,820,000) - (4,180,000 + 350,000) / (760,000) ] * 12 / 360 =$$
 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.

### تقرير نتيجة المؤشر الرئيسي الخامس:

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

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

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

## ثانياً: شرح المؤشرات

### تقرير الدرجة النهائية للجمعية (أ):

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

الدرجة المتحققة	الوزن النسبي للمؤشر الرئيسي	نسبة تحقق المؤشر الرئيسي	التقييم الموزون	نسبة التقييم	المحقق	المستهدف	المؤشر التحليلي *	المؤشر الرئيسي
19	20	94.6%	80%	100%	10.3%	15%	نسبة المصاريف الإدارية إلى إجمالي المصاريف	المصاريف الإدارية
			14,6%	73%	73%	100%	نسبة عوائد الاستدامة المالية إلى المصاريف الإدارية	
45	45	100%	60%	100%	83%	80%	نسبة مصاريف البرامج والأنشطة إلى إجمالي المصاريف	مصاريف البرامج والأنشطة
5,2	10	52%	12%	41%	7.90%	5%	نسبة مصاريف الاستدامة إلى إجمالي المصاريف	الاستدامة المالية (أوقاف واستثمارات)
			0%	0%	45%	10%	نسبة مصاريف الاستدامة إلى عوائد الاستدامة	
			40%	100%	8%	7.50%	نسبة عوائد الاستدامة إلى إجمالي أصول الاستدامة	
10	10	100%	50%	100%	3%	5%	نسبة مصاريف جمع الأموال إلى إجمالي المصاريف	جمع الأموال والتبرعات
			50%	100%	3%	10%	نسبة مصاريف جمع الأموال إلى إجمالي التبرعات	
14.25	15	95%	65%	93%	93%	100%	نسبة النقد وما في حكمه إلى (صافي الأصول المقيدة + صافي أصول الأوقاف النقدية + الالتزامات المتداولة) (التداولية)	قدرة الجمعية على تغطية التزاماتها المستقبلية
			30%	100%	100%	12 شهر	نسبة صافي النقد والاستثمارات المتداولة إلى المصاريف الإدارية التقديرية	
93.5%	النتيجة النهائية للأداء المالي للجمعية (أ)							

\* 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.

## ثانياً: شرح المؤشرات

### 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.

الدرجة المتحققة	الوزن النسبي للمؤشر الرئيسي	نسبة تحقق المؤشر الرئيسي	التقييم الموزون	نسبة التقييم	المحقق	المستهدف	المؤشر التحليلي*	المؤشر الرئيسي
8,16	20	40,8%	37,6%	47%	20,3%	15%	نسبة المصاريف الإدارية إلى إجمالي المصاريف المالية إلى المصاريف الإدارية	المصاريف الإدارية
			3,2%	16%	16%	100%		
21	45	47,5%	43,5%	72,5%	69%	80%	نسبة مصاريف البرامج والأنشطة إلى إجمالي المصاريف	مصاريف البرامج والأنشطة
5	10	50,5%	30%	100%	3%	5%	نسبة مصاريف الاستدامة إلى إجمالي المصاريف	الاستدامة المالية (أوقاف واستثمارات)
			0%	0%	50%	10%	نسبة مصاريف الاستدامة إلى عوائد الاستدامة	
			20,5%	51%	3,85%	7,5%	نسبة عوائد الاستدامة إلى إجمالي أصول الاستدامة	
7,25	10	72,5%	22,5%	45%	7,75%	5%	نسبة مصاريف جمع الأموال إلى إجمالي المصاريف	جمع الأموال والتبرعات
			50%	100%	5,7%	10%	نسبة مصاريف جمع الأموال إلى إجمالي التبرعات	
4.2	15	28%	28%	40%	40%	100%	نسبة النقد وما في حكمه إلى (صافي الأصول المقيدة + صافي أصول الأوقاف النقدية+الالتزامات المتداولة)	قدرة المنظمة الجمعية على تغطية التزاماتها المستقبلية
			0%	0%	0%	12 شهر	نسبة صافي النقد والاستثمارات المتداولة إلى المصاريف الإدارية التقديرية	
45.6%	النتيجة النهائية للأداء المالي للجمعية (ب)							

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

\* 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.

المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي  
National Center for  
Non-Profit Sector



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 في المجلس على وجه الخصوص بالإضافة للعاملين في الإدارات المالية وأقسام المحاسبة والإدارة التنفيذية:

- (1) الاطلاع بشكل دقيق على جميع الممارسات المكونة للتنظيم المالي بالإضافة لآلية التحقق لكل سؤال في بطاقة التقييم.
- (2) التأكد من توفر الشواهد المطلوبة في آلية التحقق في بطاقة التقييم لدى الجمعية.
- (3) التأكد من التطبيق الكامل لهذه الممارسات في واقع العمل المالي في الجمعية.
- (4) استكمال كافة النواقص والعمل على معالجة نواحي الضعف والاستمرار في عملية التحسين لمنظومة العمل المالي في الجمعية.



## حساب مؤشرات التنظيم المالي

### ثانياً : الأدوار المطلوبة من الجهات المكلفة بعمليات التقييم:

- 1) مساعدة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والعاملين في الإدارة المالية وأقسام المحاسبة في الجمعية على فهم المتطلبات والممارسات المطلوبة لحوكمة العمليات المالية في الجمعية .
- 2) التأكد من توفر الشواهد للممارسات كما هي في المؤشر في واقع العمل المالي في الجمعية.
- 3) الحصول على الدعم المادي والمعنوي من جهات الإشراف في المركز و مجلس الإدارة لمباشرة مهامه بصلاحيات واضحة .
- 4) الإلمام الكامل بكافة الأنظمة واللوائح الحاكمة للعمل المالي في الجمعيات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي الجهات المشرفة فنياً على الجمعيات والمؤسسات الأهلية :
  - نظام الجمعيات الأهلية ولائحته التنفيذية.
  - نظام العمل
  - نظام مكافحة غسل الأموال ولائحته
  - نظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله ولائحته التنفيذية.
  - الميثاق الأخلاقي للعاملين في القطاع غير الربحي.
  - قواعد الحوكمة للجمعيات والمؤسسات الأهلية .
- 5) 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 .
- 6) اكتساب المهارات المكتملة لعمل الفاحص ومن أهمها :
  - مهارة صياغة السياسات والإجراءات المتعلقة بحوكمة العمليات المالية .
  - مهارة عقد ورش العمل والاجتماعات الرسمية
  - مهارة التواصل مع الآخرين لتحقيق ممارسات
  - مهارة التنسيق الإعلامي مع قسم التقنية لتحقيق ممارسات الشفافية والإفصاح.
  - مهارة التوثيق للمتطلبات والشواهد التي تتطلبها عملية الفحص
- 7) الاطلاع على عناصر التقييم بشكل جيد والتعرف على آلية الفحص وماهي الشواهد والمتطلبات التي ستدخل ضمن نطاق التقييم وفهمها بطريقة صحيحة .
- 8) معرفة مدى ملائمة هذه الشواهد المؤيدة لعنصر التقييم وكذلك مستوى التطبيق الجزئي أو الكلي لهذه الشواهد والممارسات .
- 9) 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.
- 10) حصر الفجوات في كل الممارسات ووضع الأنشطة المناسبة لسد هذه الفجوات،
- 11) الاستفادة من المتطلبات والآليات المشار إليها في معايير المراجعة والفحص للعناصر المعتمدة في المملكة العربية السعودية .

## حساب مؤشرات التنظيم المالي

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.	<p>من ضمن أسئلة التحقق في بطاقة التقييم لإحدى الممارسات:</p> <p>س _ هل توجد سياسة مالية؟</p> <p>تكون آلية التحقق من هذا السؤال: (وجود سياسة لمكافحة غسل الأموال ومكافحة جرائم الإرهاب وتمويله).</p> <p>وللتحقق من إجابة هذا السؤال يتم الذهاب لآلية الفحص في بطاقة الممارسة وفهمها ثم الانتقال إلى الشاهد المتوفر لدى الجمعية والتأكد من وجوده وهو وجود سياسة مكتوبة ومعتمدة من أصحاب الصلاحية بموجب قرار مكتوب ، وبمجرد التحقق من وجود هذه السياسة.</p>
2	محتوى	يُقصد بذلك ضرورة تصفح الشاهد 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.	<p>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.</p> <p>تكون آلية التحقق من هذا السؤال: (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.</p> <p>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 رفع الشاهد في المنصة أثناء التقييم الذاتي.</p>



## حساب مؤشرات التنظيم المالي

آلية التعامل مع أسئلة التقييم الذاتي ورفع الشواهد في منصة الإفصاح

### الخطوة 1: فهم الإطار العام للتقييم

السنة المالية التي تُبنى عليها عملية التقييم؛ ويُقصد بها البيانات والأداء الفعلي للمؤسسة خلال عام 2024 ولكن يتم مناقشة هذه البيانات واعتمادها فعلياً في العالم التالي (2025).

### الخطوة 2: قراءة السؤال وتحليل محتواه

- قراءة سؤال التحقق بعناية والتأكد من فهم المقصود منه.
- التأكد من الدرجة المحددة للسؤال وآلية حسابها.
- التحقق من الفرض من الممارسة التي يندرج تحتها السؤال.

### الخطوة 3: الرجوع إلى الأدلة الخاصة بالمعايير

- مراجعة آلية التحقق الخاصة بالسؤال كما هي موضحة في بطاقة التقييم.
- الرجوع إلى دليل المعيار الرسمي لفهم الدلالات المطلوبة بدقة (مثل: وجود الوثيقة، محتواها، موقعها).
- عدم الاكتفاء بالتلميحات أو الشروحات المختصرة في المنصة لضمان دقة التقييم واتساقه مع المعايير المعتمدة.

### الخطوة 4: تحديد المعنيين بالاعتماد

- التأكد من أن الشواهد والبيانات يتم اعتمادها من قبل "المعنيين" أصحاب الصلاحية داخل الجمعية.

### الخطوة 5: رفع الشواهد وفقاً للمعايير

- رفع الشاهد (الدليل) المتوفر لدى المنظمة والمتوافق مع آلية التحقق المحددة.
- عدم رفع الشاهد أو الدليل الداعم يؤدي إلى عدم احتساب درجة السؤال.

المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي  
National Center for  
Non-Profit Sector



الفصل الخامس

# مؤشرات التنظيم المالي



## مؤشرات معيار السلامة المالية التنظيم المالي

المؤشرات	التسلسل
الهيكل التنظيمي	67
تفعيل السياسات والإجراءات	69
التقارير	78
السجلات والمستندات	80
الإجراءات المالية والمحاسبية	82

المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي  
National Center for  
Non-Profit Sector



# المؤشر الأول الهيكل التنظيمي

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؟	4	ذاتي	1-وجود الهيكل التنظيمي للجمعية. 2-محتوى محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.	لا	صفر
					نعم	100%
2	هل يوجد وصف وظيفي للوظائف المالية واضح يحدد مسؤوليات واختصاصات كل موظف في الوظائف المالية المعتمدة في الهيكل التنظيمي؟	4	ذاتي	1-وجود بطاقات الوصف الوظيفي للوظائف المالية.	لا	صفر
					نعم	100%

المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي  
National Center for  
Non-Profit Sector



# المؤشر الثاني تفعيل السياسات والإجراءات

## المؤشر الثاني

م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة	
1	هل يوجد لائحة صلاحيات مالية للمجلس والصلاحيات الممنوحة من المجلس للإدارة التنفيذية؟	3	ذاتي	1-وجود لائحة الصلاحيات المالية للمجلس، ولإدارة التنفيذية.	لا	صفر	
					نعم	يوجد بشكل جزئي.	50%
					نعم	يوجد بشكل متكامل.	100%
2	هل هي متطابقة مع المستويات الموجودة في الهيكل التنظيمي المعتمد؟	2	ذاتي	1-محتوى لائحة الصلاحيات المالية للمجلس، ولإدارة التنفيذية. 2-محتوى الهيكل التنظيمي.	لا	صفر	
					نعم	متطابقة بشكل جزئي.	50%
					نعم	متطابقة بشكل متكامل.	100%

م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة	
					لا	لا يرفع التقارير.	صفر
3	هل يرفع المراجع الداخلي (مراجع تحديث اللوائح والسياسات) التقارير لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؟	4	ذاتي	1-تقارير المراجع الداخلي لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.	نعم	يرفع التقارير.	%100

م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة
					لا	صفر
					لا يوجد	
					لا يوجد بشكل جزئي.	50%
4	هل توجد لائحة للسياسات المالية معتمدة من مجلس الإدارة؟	3	ذاتي	1-وجود لائحة السياسات المالية.	نعم	
					يوجد بشكل متكامل.	100%

م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة
					لا	صفر
					لا يوجد	
5	هل يوجد لدى الجمعية دليل إجراءات مالي معتمد من مجلس الإدارة؟	4	ذاتي	1-وجود دليل الإجراءات المالي.	لا يوجد بشكل جزئي.	%50
					نعم	
					لا يوجد بشكل متكامل.	%100

م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة
6	هل لدى الجمعية إجراءات ملائمة للتعامل مع المقبوضات في الجمعية معتمدة من مجلس الإدارة ومفعلة في واقع الجمعية؟	3	ذاتي	1-وجود إجراءات التعامل مع المقبوضات.	لا	صفر
					نعم	يوجد بشكل جزئي. 50%
					نعم	يوجد بشكل متكامل. 100%
7	هل يوجد سجل يدوي أو عبر البرنامج المحاسبي لمتابعة اشتراكات الأعضاء؟	3	ذاتي	1-محتوى سجل اشتراكات الأعضاء.	لا	صفر
					نعم	يوجد بشكل جزئي. 50%
					نعم	يوجد بشكل متكامل. 100%

م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة
10	هل توجد لدى الجمعية سياسات وإجراءات مالية للاستثمار في الجمعية معتمدة من الجمعية العمومية ؟	3	ذاتي	1-وجود سياسة للاستثمار	لا	صفر
					لا توجد سياسة.	صفر
					توجد بشكل جزئي.	50%
					نعم	
					توجد بشكل متكامل.	100%

## المؤشر الثالث

م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة	
11	هل لدى الجمعية استثمارات أو أصول؟	ذاتي	1- محتوى التقارير المالية. 2- محتوى إجابات المعنيين.	لا	لا توجد لدى الجمعية أيًا منها.	100%	
				نعم	يتم الانتقال إلى السؤال التالي		
12	هل أقرت الجمعية العمومية خطة هذه الاستثمارات والأصول واقترحت مجالاته؟	4	ذاتي	1- محتوى محاضر اجتماعات الجمعية العمومية العادية.	لا	لم تفر الجمعية العمومية هذه الخطة.	صفر
					نعم	أقرت الجمعية العمومية الخطة.	100%

م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة
					لا	لم يتم التقييم
					لا	صفر
13	هل يتم تقييم الاستثمارات الحالية بشكل دوري لضمان تحقيق العوائد المستهدفة؟	7	ذاتي	1-محتوى القوائم المالية 2-محتوى سياسة الاستثمار 3-تقارير الاستثمار	نعم	يتم الانتقال إلى السؤال التالي

المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي  
National Center for  
Non-Profit Sector



# المؤشر الثالث التقارير

## المؤشر الرابع

م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة
					لا يوجد موازنة.	صفر
					لا	
1	هل للجمعية موازنة تقديرية لعام 2025 و تم إعدادها بناء على الخطة التشغيلية المعتمدة للجمعية؟	4	ذاتي	1-وجود الموازنة التقديرية.	لا يوجد موازنة ليست على الخطة التشغيلية.	50%
					نعم	
					يوجد موازنة على الخطة التشغيلية.	100%

المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي  
National Center for  
Non-Profit Sector



# المؤشر الرابع السجلات والمستندات

## المؤشر الثالث

م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة		
					الإجابة	وصف الإجابة النسبة	
1	هل يوجد لدى الجمعية السجلات والدفاتر الإدارية والمحاسبية التي تحتاجها وفقاً للأنظمة واللوائح والتعليمات ومتطلبات العمل المالي والمحاسبي لكافة العمليات المحاسبية؟	6	ذاتي	وجود السجلات الإدارية والمحاسبية.	لا	لا يوجد	صفر
					نعم	يوجد بشكل جزئي.	%50
						يوجد بشكل متكامل.	%100

المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي  
National Center for  
Non-Profit Sector



# المؤشر الرابع الإجراءات المالية والمحاسبية

م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة
					لا يوجد.	صفر
1	هل يوجد لدى الجمعية برنامج محاسبي؟	8	ذاتي	1-وجود البرنامج المحاسبي.	لا	
					نعم يوجد	%100

