

حوكمة العمليات الماليّة في الجمعيات التعاونية

1442 هـ - 2021 م

سَمَاءُ
الْحَمْدِ
لِلَّهِ



رؤية VISION

2030

المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



- مقدمة موجزة عن الحوكمة .
- مقدمة عن التنظيم المالي في المنشآت بشكل عام .
- خصائص الجمعيات التعاونية .
- أدوات الحوكمة المالية في الجمعيات التعاونية .
- المخاطر المحتملة للجمعيات التعاونية .
- معيار السلامة المالية للجمعيات التعاونية .

• تعدّدت تعاريف مفهوم الحوكمة، إلا أن هناك روابط مشتركة بينها، وهي أنها تهتم بوضع كل ما من شأنه يعزّز القيم والممارسات المؤسسية داخل المنشأة لتحقيق مصلحتها العليا، وتعزيز الشفافية والمصداقية والعدالة والمساءلة، وحفظ حقوق المستفيدين وتأطير العلاقة بين أجهزة المنشأة المختلفة وتحسين الإتصال .



• يُقصد بالحوكمة في الجمعيات التعاونية: توفير الأنظمة و الأطر والآليات التي تضبط العلاقة بين أصحاب العلاقة في الجمعيات التعاونية من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم المصالح العليا للمؤسسات عبر العدالة والمسؤولية و الشفافية و المساءلة (أ.ه* .

3

توضيحات:

- الحوكمة الهيكلية يمكن أن تتمثل في الفصل بين المهام المتعارضة، ومنع تركّز السلطات والصلاحيات بتفتيتها بشكل لا يؤثّر على الجدوى الاقتصادية .
- الحوكمة الإجرائية يمكن أن تتمثل في إيجاد اللوائح الداخلية التي تضع ضوابط العمل داخل الجمعية التعاونية بشكل معتمد من صاحب الصلاحيّة في ذلك، كما ينطبق ذلك على إيجاد أدلة إجرائية تبين خطوات العمل التفصيلية للعاملين في شتى الأعمال .
- لا بد من وجود ضمانات لتحقيق حوكمة سليمة داخل أي منشأة ومنها الجمعيات التعاونية، ولذلك لا بد من توفير أدوات وأنشطة رقابية تقوم بحفظ ممارسات الحوكمة على أن يسبقها ويتخللها التوعية والتثقيف في مجالات الحوكمة والعمل المؤسسي وتحلي قيادات المنشآت بقيم الحوكمة لكي تكون جزء من ثقافة المنشأة وليست شيئاً دخيلاً عليها يمكن أن يواجه بالرفض .

ملاحظات المتدرّب:

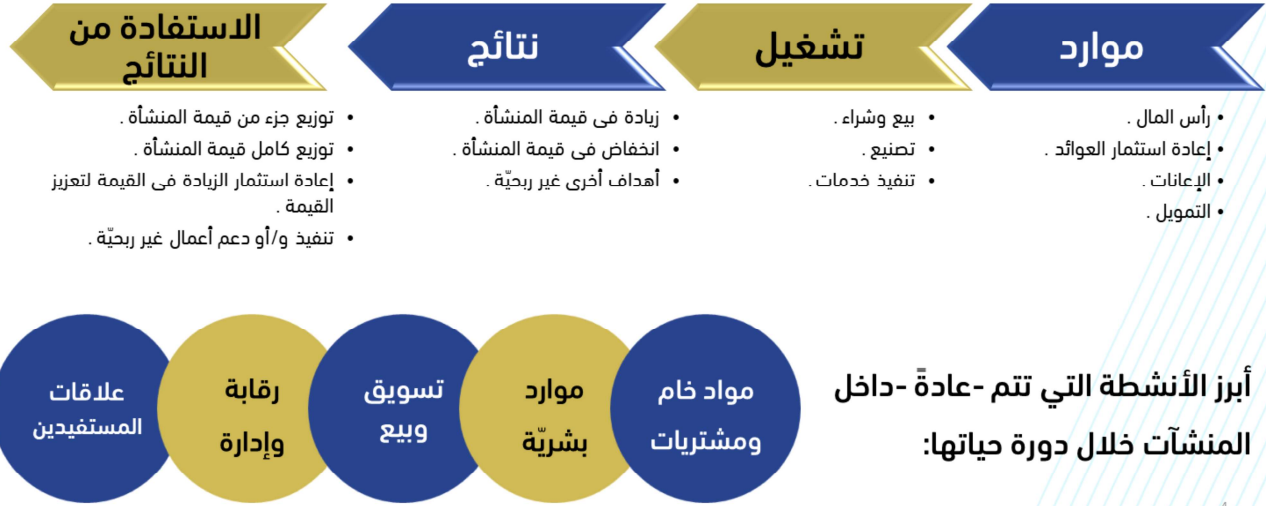
.....

.....

.....

.....

دورة حياة المنشأة:



توضيحات:

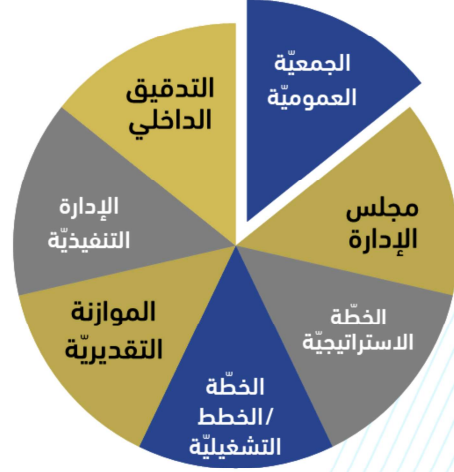
- هذه الموارد يتم تشغيلها من خلال مجموعة من الأنشطة المختلفة التي يمكن أن تتمثل في شراء مواد خام لتصنيعها ومن ثم إجراء العمليات التصنيعية عليها من خلال معدات تم شراؤها لتلك الأغراض يقوم بتشغيلها عمالة مؤهلة لتلك الأغراض؛ وينطبق ذلك على شراء السلع وإعادة بيعها أو تقديم الخدمات للعملاء سواء باستخدام مدخلات إنتاج يسيرة كالأعمال المهنية والفكرية والاعتماد بشكل أكبر على الموارد البشرية، أو مدخلات إنتاج تعد كبيرة نسبياً كمواد البناء والإنشاء في أعمال المقاولات ونحوها .
- عملية التشغيل تلك يجب أن تحقق نتائج تؤدي إلى زيادة قيمة المنشأة عبر تحقيق الأرباح لكي يمكن اعتبارها ذات كفاءة مالية، وإلا فإنها ستؤدي إلى انخفاض قيمة المنشأة وتآكل أصولها وبالتالي انتهاءها أو عدم قدرتها على سداد الالتزامات القائمة عليها أو تخفيض نشاطها ليتلاءم مع القدرة المالية للمنشأة، كما يمكن في حالات معينة أن تظل قيمة المنشأة دون زيادة أو نقص وفي تلك الحال تعتبر حالة سلبية باستثناء إن كانت في أوضاع اقتصادية أدت إلى خسائر عامة أو للقطاع الذي تعمل فيه المنشأة أو لكونها تحقق أهداف أخرى غير ربحية .
- تلك النتائج يجب أن يتم الاستفادة منها وقد يكون بإفادة المنشأة بإعادة استثمارها كلياً أو جزئياً، أو بإفادة ملاكها باستلام تلك الزيادات في القيمة كتوزيعات أرباح جزئية أو كلفة أو حتى تصفية المنشأة ككل؛ كما يمكن أن يكون هناك طرف ثالث مستفيد وهم المستفيدون من الأعمال غير الربحية للمنشأة .
- أي نشاط من أنشطة المنشأة الداخلية لا يضيف قيمة على أعمالها في الجوانب الإنتاجية أو التسويقية أو الرقابية فإنها أنشطة تمثل عبئ على المنشأة يجب الاستغناء عنها ما لم يمكن تحقيق منافع تعزز من قيمة المنشأة .
- يجب على أي منشأة أن تحدد سلسلة القيمة لديها والتي تتكوّن من مجموعة أنشطتها الداخلية التي تؤدي إلى زيادة قيمة المنشأة في النهاية سواء على المدى القصير أم المتوسط أم الطويل، وأن تقوم بتقييمها بشكل دوري وذلك لتحقيق أعظم استفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أكبر منافع سواء كانت اقتصادية أم لا .

مقدمة عن التنظيم المالي في المنشآت بشكل عام:

أهم مقومات الحفاظ على توجّه المنشأة وتخصيص مواردها لتحقيق أهدافها:



المحددات الرئيسية لمقومات الحفاظ على توجّه المنشأة وتخصيص مواردها



5

توضيحات:

- يمكن أن يتغير مضمون تلك المقومات التي تحافظ على توجّه المنشأة وتخصيص مواردها وذلك طبقاً لشكل ملكيتها ومدة تداخلها مع الإدارة وطبيعة مواردها وأنشطة وحجمها ومدى تأثيرها على المجتمع وتعدد أصناف أصحاب المصلحة .

ملاحظات المتدرب:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المكونات الرئيسية للتنظيم المالي:



توضيحات:

- يجب على إدارة المنشأة أن تقوم بتوثيق جميع العمليات الداخلية لديها أولاً بأول وعدم تأخير ذلك، وعليها أن تضع المجموعات المستندية التي تؤدي لتوثيق ملاءم لها سواءً كان إلكترونياً أم ورقياً أم يدمج بينهما بحيث يحقق مستوى رقابي ملائم للمنشأة .
- يتحدد المدى الملائم للإجراء الرقابي بمقارنة منافعه مع تكاليفه، حيث لكل إجراء تكلفة سواءً كانت محسوسة أم غير محسوسة عادةً، وفي حال كانت منافع ذلك الإجراء الرقابي تفوق تكلفته فإنه يعد حينئذ إجراء مقبول وينبغي تنفيذه .
- يجب أن يسبق عملية وضع المجموعات المستندية تحديد لمسار / مسارات العمليات الداخلية في المنشأة والتي تحقق المطلوب منها في سلسلة القيمة، حيث لا يصح أن يتم وضع أي إجراء رقابي دون تحديد مسار العملية / العمليات محل الرقابة .
- التدقيق الداخلي أحد أدوات الرقابة من مجلس الإدارة التي تهدف لتأكيد التزام الإدارة التنفيذية بالمسار المرسوم لها من خلال الخطة الاستراتيجية والخطة / الخطط التشغيلية والموازنة التقديرية والتقارير المالية والرقابة المالية ... إلخ، وذلك لضمان استدامة تحقيق أهداف المنشأة الكلية وما يمكن أن يؤثر على وجودها والتمثلة في المخاطر .
- تعدّ التقارير المالية أداة تواصل فعّالة وموضوعية يُبنى عليها قرارات مختلفة، فهي لا تخضع لانطباعات شخصية أو ميول، لكنها تحتاج لقراءة واعية وفاحصة وليست قراءة عابرة، وبالتالي تحتاج لمزيد تأكيد حيال عدالتها وذلك يأتي من خلال تأكيد المدقق الداخلي بالإضافة إلى المدقق الخارجي (المحاسب القانوني)

ملاحظات المتدرّب:

تؤسس من مساهمات الأعضاء، وتعتمد في تمويلها على عوائد أنشطتها و استثماراتها ومقابل الخدمات التي يتم تقديمها للأعضاء وغيرهم، إضافة للإعانات المقدمة من الحكومة، والتبرعات والهبات والمنح والوصايا والأوقاف وفق قواعد تنظيمها اللائحة الأساسية للجمعية التعاونية .

اشترك الأعضاء بجهودهم لتحقيق أهدافها، وذلك باتباع المبادئ التعاونية .

كيان مستمر مستقل عن مؤسسه تهدف لتحسين الحالة الاقتصادية و الاجتماعية لأعضائها .

تعمل الجمعيات التعاونية بشكل مؤسسي، وفق هيكل رئيسي باختصاصات محددة، وتنقسم حسب الترتيب من الأعلى سلطة نزولاً إلى الجمعية العمومية (ثم مجلس الإدارة) (ثم الإدارة التنفيذية)

يتم توزيع الأرباح وفق آلية محددة، حيث يتم تكوين احتياطات لتعزيز المركز المالي للجمعية، و لضمان توزيعات بنسب رأس المال و بنسب مشاركة الأعضاء في خدمات الجمعية أيضاً، و للخدمات الاجتماعية ولمكافآت أعضاء مجلس الإدارة .

تمتنع عن جمع التبرعات و تنظيم الحملات لذلك، و لكن يمكنها استقبال التبرعات والهبات في مقر الجمعية أو بالإيداع في الحساب المصرفي فقط .

ملاحظات المتدرب:

المبادئ التعاونية المحددة في المادة (4) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات التعاونية

التعليم و التدريب
والإعلام

المشاركة الاقتصادية
للأعضاء

التطوع و العضوية
المفتوحة

الاستقلال الذاتي

التعاون بين
التعاونيات

المشاركة في اتخاذ
ووضع القرارات

الاهتمام بالمجتمع
المحلي

ملاحظات المتدرب:

.....

.....

.....

.....

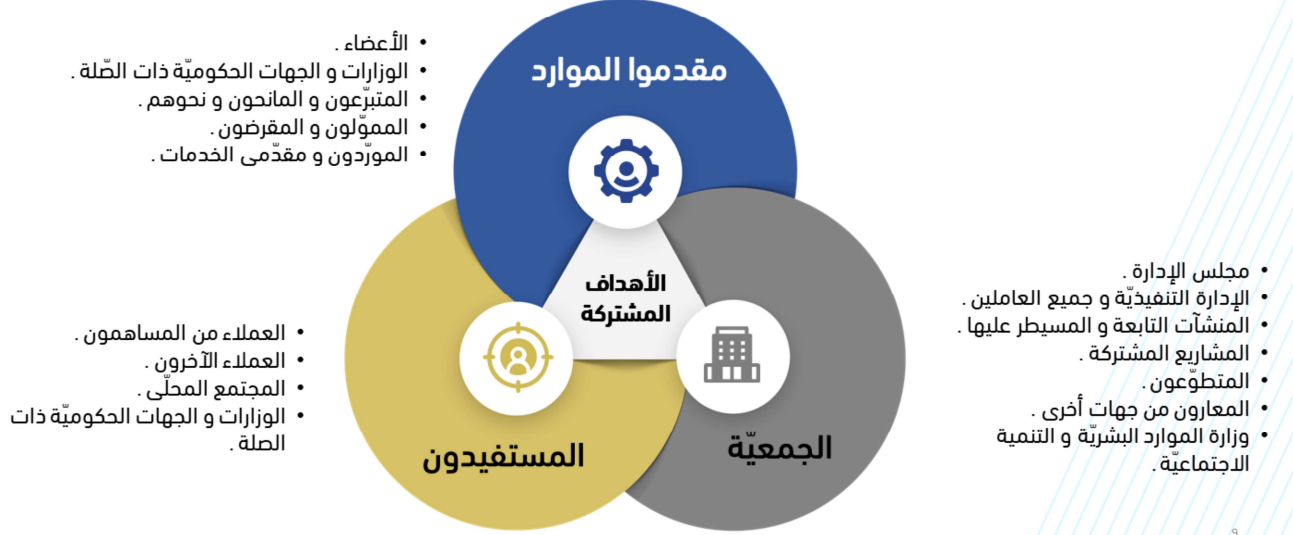
.....

.....

.....

.....

علاقات أصحاب المصلحة ذوي الارتباط المباشر بالجمعيات التعاونية:



ملاحظات المتدرب: ٩

.....

.....

.....

.....

.....

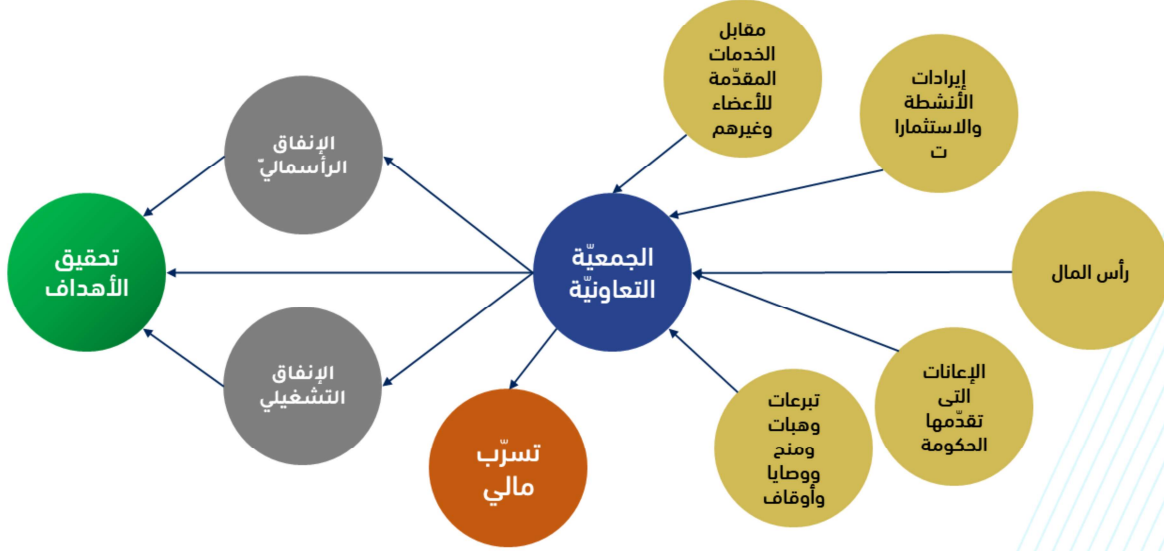
.....

.....

.....

.....

دورة موارد الجمعيات التعاونية:



ملاحظات المتدرب:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

أشكال التسرب المالي التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الجمعيات التعاونية لأهدافها:

الاختلاس

ضعف استغلال الأصول
التي تدر دخل

الهدر في الإنفاق

السرقه أو ضياع الموارد

ملاحظات المتدرب:

.....

.....

.....

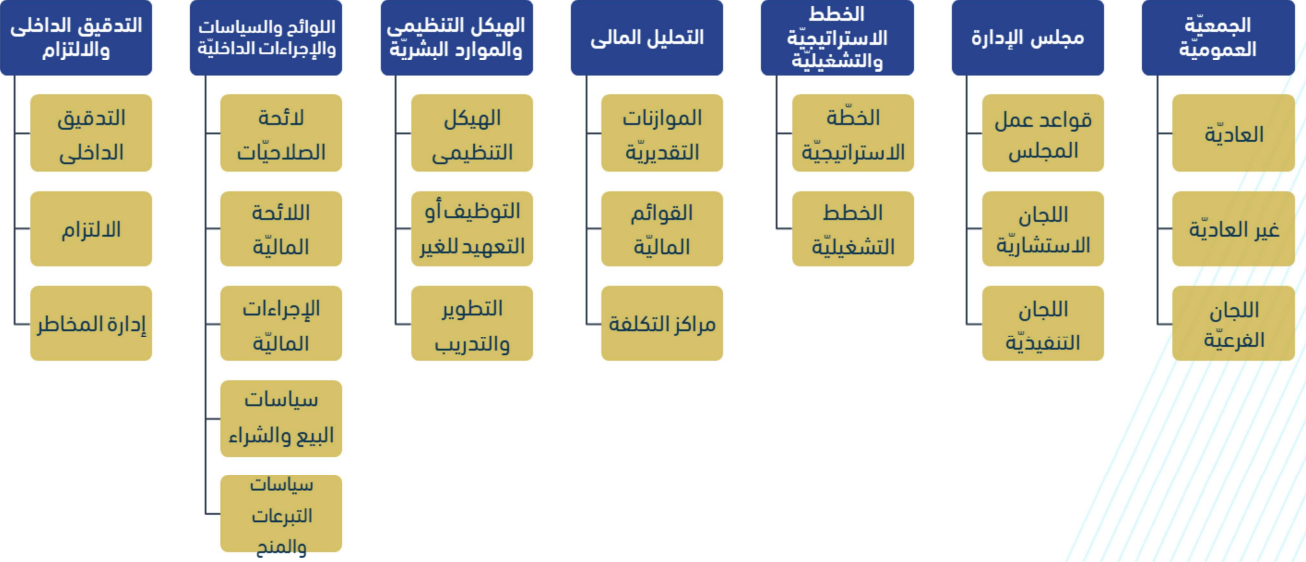
.....

.....

.....

.....

.....



ملاحظات المتدرب:

أبرز المخاطر المحتملة وطرق تجنبها أو تخفيضها:

م	المخاطر المحتملة	وسائل تخفيض المخاطر
1	- انخفاض أداء الجمعية بسبب عدم منح أعضاء المجلس أي حافز .	- مسك سجل الأسهم و تحديثه بشكل دوري و التأكيد على التحديث سواء بالتغيير أم بقاءه على حاله دورياً . - تكليف المحاسب القانوني بإدراجها ضمن نطاق عمله .
2	- عدم إثبات نفقات التأسيس لصالح الأعضاء وفق مساهماتهم في ذلك . - تأثر الجمعية برد تلك النفقات التأسيسية للأعضاء خلال بداية ممارستها للنشاط . - عدم تحديد مسؤؤل عن فترة التأسيس يكون الاعتماد لتلك النفقات من خلاله .	- تضمين عقد التأسيس الابتدائي مسؤوليات لجنة التأسيس المؤقتة و حدود اختصاصاتهم . - الاحتفاظ بجميع وثائق التأسيس . - التسجيل المحاسبي لتلك النفقات بعد أن تكتسب الجمعية شخصيتها الاعتبارية .
3	- وقوع حالات تجزأة للأسهم . - إصدار أسهم جديدة بسعر مختلف عن السعر الأساس . - تجاوز النسب المقررة في ملكية رأس المال دون موافقة الوزير أو من يفوضه في الحد الذي يقع تحت صلاحيته . - بقاء حصص العضو المتوفى دون حسم موقف الجمعية مع الورثة .	- النص على ما يضبط تلك الجزئيات في عقد التأسيس واللائحة الأساسية . - مسك سجل الأسهم و تحديثه بشكل دوري و التأكيد على التحديث في جميع الأحوال . - تضمين ذلك في خطة التدقيق الداخلي .
4	استخدام الخاصية التي تحدّد مسؤولية الأعضاء عن الديون في حدود ما يملكونه من أسهم للتهرب من الالتزامات القائمة على الجمعيات التعاونية .	وضع سياسات مالية تقضى بعدم تجاوز حدّ معيّن من الالتزامات القائمة على الجمعيات التعاونية و نسب مالية لضبط تلك الالتزامات .
5	إغفال اللائحة الأساسية لبعض الأحكام التفصيلية لئّي مما تم النص عليه في النظام ولائحته التنفيذية بخصوصها .	وضع الحد الذي يجب أن يكون في اللائحة الأساسية مما تم النص عليه. والتأكيد على أن يكون هناك سياسات و لوائح أخرى داخلية تعالج التفاصيل الأخرى .
6	وضع رسوم عضوية أو مصروفات إصدار أسهم دون موافقة الوزارة أو موافقة الجمعية العمومية .	وضع سياسة خاصة برسوم العضوية و مصروفات إصدار الأسهم تعتمد من الجمعية العمومية تعالج جميع ما يتعلق بتلك الموضوعات .

ملاحظات المتدرب:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

م	المخاطر المحتملة	وسائل تخفيض المخاطر
7	-انخفاض أداء الجمعية بسبب عدم منح أعضاء المجلس أي حافز . -تثبيت مكافأة مجلس الإدارة بنسبة قد تكون أكبر أو أقل مما يفترض بما يؤدي لانخفاض أداء المجلس أو انخفاض تعزيز المركز المالي للجمعية .	-وضع سياسة خاصة بمكافآت مجلس الإدارة يتم ربط استحقاقها ونسبتها بتحقيق أداء مالي بنسب معينة . -إتاحة منح مكافآت للمجلس بشكل إصدار أسهم خاصة بهم يتم ضبطها في تلك السياسة . -وضع أحكام خاصة بتلك المكافآت ضمن تلك السياسة بحيث تربط بمدى مساهمة العضو في المجلس . -وضع مكافآت أعضاء مجلس الإدارة ضمن خطة التدقيق الداخلي .
8	-عدم الإشراف و الرقابة بشكل كافي من قبل مجلس الإدارة على الإدارة التنفيذية . -قبول أو رفض انتساب أعضاء جدد لا تنطبق عليهم الشروط . -المصادقة على انتقال الأسهم بين المساهمين مع وجود زيادة عن الحد الأعلى لملكية الأسهم . -استثمار أموال الجمعية بدون موافقة الجمعية العمومية .	-وضع قواعد لعمل مجلس الإدارة يكون من ضمنها سياسات المكافآت و المحاسبة و الاختصاصات التي لم يتم إيرادها ضمن اللائحة الأساسية . -وضع سياسات خاصة بكل ما يتعلق بملكية الأسهم و ما يتعلّق بها تكون مستقلة عن غيرها من السياسات .
9	-عدم نشر القوائم المالية كما هو مقرّر في نظام الجمعيات التعاونية ولائحته التنفيذية . -عدم مراجعة حسابات الجمعية من مراجع مستقل .	تضمن السياسات المالية تلك الأحكام .

ملاحظات المتدرب:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

م	المخاطر المحتملة	وسائل تخفيض المخاطر
10	<p>-تجاوز مجلس الإدارة للجمعية في ممارسة أحد اختصاصاتها دون تفويض .</p> <p>-وجود تفويض لمجلس الإدارة من قبل الجمعية العمومية لا يخضع لرقابة كافية و تقارير مناسبة .</p> <p>-عدم الحصول على موافقة الوزارة فيما يتطلب ذلك .</p> <p>- عدم تحديد موقف الجمعية من دخول أعضاء جدد لتغطية التمويل اللازم أو الحصول على تمويل بطرق التمويل الأخرى.</p>	<p>-أعضاء من الجمعية العمومية فيها من غير أعضاء المجلس .</p> <p>-عرض تقارير التدقيق الداخلى فى اجتماعات الجمعية العمومية .</p> <p>-وضع قواعد عمل لمجلس الإدارة تبين اختصاصاته و ما يجب الرجوع فيه للجمعية العمومية و ما يجب أخذ موافقة الوزارة عليه .</p> <p>-تضمين خطة التدقيق الداخلى التأكد من التزام المجلس باختصاصاته و عدم وقوع حالات تجاوز لذلك لممارسة بعض اختصاصات الجمعية العمومية، و وضع الصلاحيات التى تم تفويضه بها من قبل الجمعية العمومية ضمنها للتأكد من الممارسة الإيجابية لتلك الصلاحيات .</p>
11	<p>-تنظيم حملات لجمع التبرعات .</p> <p>-عدم وجود قواعد لاستقبال التبرعات و الهيئات و الوصايا والمنح و الأوقاف كافية .</p>	<p>-وضع جميع مكونات موارد الجمعية التعاونية المتفق عليها بين الأعضاء فى اللائحة الأساسية .</p> <p>-وضع قواعد لاستقبال التبرعات و الهيئات و المنح والوصايا و الأوقاف فى اللائحة الأساسية كما يجب أن توضع سياسات داخلية لمعالجة التفاصيل .</p> <p>-تضمين خطة التدقيق الداخلى التحقق من التزام الجمعية بالموارد المحددة فى اللائحة الأساسية و فى حال وجود مخالفات عليه التحقق من وجود موافقة على ذلك من أصحاب الصلاحيات فى ذلك .</p>

ملاحظات المتدرب:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

م	المخاطر المحتملة	وسائل تخفيض المخاطر
12	-عدم الالتزام بالمقرر في توزيع الأرباح . -عدم تحديد مكافأة مجلس الإدارة مما قد يوقع الجمعية و المجلس في نزاع أو انخفاض في الأداء نتيجة لعدم الوضوح في المقابل المالي للأعضاء . -توزيع الأرباح بما يؤثر على قدرة الجمعية على الوفاء بالتزاماتها القائمة .	-تضمين قواعد عمل مجلس الإدارة خطوات إعداد مشروع توزيع الأرباح للسنة الجارية ونسبة مكافأة مجلس الإدارة للسنة القادمة لتقديمها للجمعية العمومية بشكل سنوي. -وضع نسبة معينة تمتنع الجمعية من توزيع أي أرباح تزيد على النسب المحددة فيما عدا نسبة العائد على المعاملات، بحيث لا تؤثر تلك التوزيعات على قدرة الجمعية على الاستمرار وتنفيذ خططها التشغيلية والوفاء بالتزاماتها القائمة . -تضمين خطة التدقيق الداخلي التحقق من الالتزام بالنسب المقررة وبعدها مشروع توزيع الأرباح، ومنح المدقق الداخلي حق إبداء الرأي عن عدالته وآثاره على الجمعية للجمعية العمومية .
13	-استخدام المنح في غير ما خصصت لأجله . -وقوع الجمعيات التعاونية في مخالفات أو ضعف قدرتها على الاستمرار وبالتالي عدم استحقاقها لتلك المنح.	-وضع سياسات مالية تبين أحكام الرقابة على المنح . -تضمين خطة التدقيق الداخلي التحقق من توجيه المنح فيما خصصت لأجله . -وضع مخاطر انحراف الجمعية عن أهدافها الرئيسية وقدرتها على الاستمرار في أولويات خطة التدقيق الداخلي .
14	- بلوغ خسائر الجمعية في سنة واحدة نصف رأس المال أو أكثر . - انخفاض عدد المساهمين عن النصاب المطلوب . - اضطراب الأعمال بشكل مستمر مما يشير لعدم قدرة الجمعية على الاستمرار . - الخروج عن الأهداف المحددة في اللائحة الأساسية .	-تضمين السياسات المالية أحكام تتعلق بالرقابة والتقييم الدوري للدخل وتحقيق الأهداف مالياً . - تضمين السياسات المالية أحكام لتوزيعات الأرباح . - وضع مهمة تقييم قدرة الجمعية على الاستمرار ضمن مهام التدقيق الداخلي والمحاسب القانوني معاً . - وضع مهمة تقييم المخاطر وإدارتها ضمن مهام لجنة التدقيق الداخلي و المخاطر .

ملاحظات المتدرب:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

م	المخاطر المحتملة	وسائل تخفيض المخاطر
15	<ul style="list-style-type: none"> - وجود أكثر من 3 موظفين معارين للجمعية الزراعية . - عدم العمل بشكل متفرغ خلال مدة الإعارة . - وجود إعارة صورية بحيث لا يعمل ذلك الموظف معارياً للجمعية الزراعية. 	<ul style="list-style-type: none"> - توقيع عقود التزام بين الجمعية التعاونية و الموظفين المعارين الذين تتحمل الدولة رواتبهم تبين فيها آليات العمل و متابعتة بين الطرفين . - متابعة حضورهم و انصرافهم و / أو إنجازهم . - تضمين خطة التدقيق الداخلي التأكد من التزام الجمعية و الموظفين المعارين لأحكام القرار و اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية .
16	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود حاجة حقيقية لاستعارة الموظفين الحكوميين . - الحصول على خدمة الموظف الحكومي مع وجود البديل المماثل في الجودة بتكلفة أقل . 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع ضوابط لاستعارة الموظفين الحكوميين ضمن اللوائح الداخلية للجمعيات التعاونية . - وجود عقد عمل محرز قانونياً بين الموظف و الجمعية يبين حقوق جميع الأطراف و عدم خضوع العقد للتأمينات الاجتماعية . - تقييم البدائل المتاحة بين توظيف المعارين من جهات حكومية أو توظيف مباشر أو تعهيد لموردي خدمات . - إسناد مهمة التقييم و التوظيف لمجلس الإدارة أو للجنة تابعة له . - وضع التأكد من قيام الحاجة للاستعارة من الجهات الحكومية ضمن خطة التدقيق الداخلي .

ملاحظات المتدرب:

.....

.....

.....

.....

.....

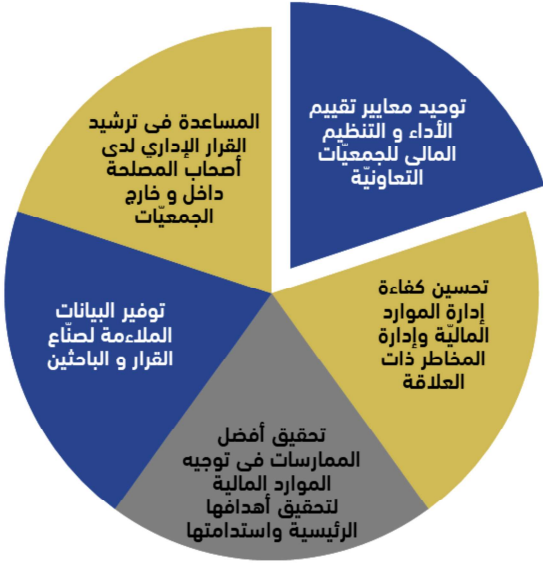
.....

.....

.....

معيّار السلامة المالية للجمعيات التعاونية: أهدافه:

ملخص خصائص إطار الحوكمة المعتمد من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية:



ضبط العلاقة بين أصحاب العلاقة

توفير أنظمة و آليات

تحقيق قيم العدالة والمسؤولية والشفافية والمساءلة

اتخاذ القرارات التشاركية لأجل المصالح العليا

ملاحظات المتدرب:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

أقسام المعيار وآليات التقييم:



ملاحظات المتدرب:

مجالات المعيار:



ملاحظات المتدرّب:

بناء الطاقات



وزارة الموارد البشرية
والتنمية الاجتماعية
المملكة العربية السعودية

