

متاح	التصنيف الأمني	FM-BG-2-00-V00	رقم الوثيقة	
سياسات إعداد الموازنة والمراقبة المالية			عنوان الوثيقة	
نائب الرئيس للمالية			مالك الوثيقة	

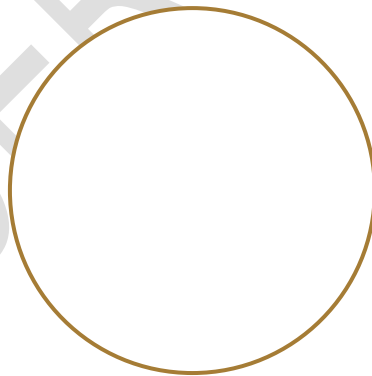
## سجل المراجعة:

وصف التعديلات	التاريخ	الرقم

## الاعتماد:

الاعتماد	المراجعة	الإعداد	
			الاسم:
			الوظيفة:
			التوقيع:

## ختم مراقبة الوثائق



التاريخ: .....

- ملاحظة:** ١- هذه الوثيقة ملك لشركة سابكو، ولا يجوز استخدامها خارجها دون إذن مسبق وفقاً لنظام مراقبة الوثائق.  
٢- هذه الوثيقة مراقبة إلكترونياً، ولا يجوز استخدام النسخ المطبوعة دون إذن مسبق وفقاً لنظام مراقبة الوثائق.  
٣- يجب ألا يتجاوز تاريخ المراجعة التالية للسياسة خمسة أعوام من تاريخ آخر مراجعة.

رقم الوثيقة	FM-BG-2-00-V00	التصنيف الأمني	مفتاح
عنوان الوثيقة	سياسات إعداد الموازنة والمراقبة المالية		
صفحة	2 من 16		



## المحتويات

٣	١. الغرض
٣	٢. النطاق
٣	٣. الأدوار والمسؤوليات
٥	٤. المراجع
٥	٥. السياسات
٦	١. FM-BG-2-01 - سياسات عامة لإعداد الموازنة
٨	٢. FM-BG-2-02 - سياسة إعداد الموازنة السنوية
١١	٣. FM-BG-2-03 - سياسة تعديل الموازنة / إلغائها
١٣	٤. FM-BG-2-04 - سياسة مراقبة الموازنة
١٥	٥. FM-BG-2-05 - سياسة المراقبة المالية

رقم الوثيقة	FM-BG-2-00-V00	التصنيف الأمني	متاح
عنوان الوثيقة	سياسات إعداد الموازنة والمراقبة المالية		
صفحة	3 من 16		



## ١. الغرض

- تعد هذه الوثيقة المرجع الرئيسي للسياسات الواجب اتباعها في التخطيط والمراقبة المالية في الشركة.
- تنص هذه الوثيقة على مجموعة من القواعد التي تنظم عملية إعداد تقارير التوقعات المالية من حيث الدقة والموثوقية.
- تحدد هذه الوثيقة مجموعة من التدابير المتبعة لمراقبة الكفاءة المالية لمعاملات العمليات، وإدارة المخاطر المالية المحتملة.

## ٢. النطاق

تطبق هذه السياسات على جميع منسوبي الشركة بالقطاعات المختصة بإعداد وتعديل ومراقبة الموازنة، كذلك جميع المجموعات والقطاعات والإدارات والأقسام المختلفة في الشركة التي تُعنى بالعمليات الإدارية التي ترتبط بإدارة الموازنة. تغطي السياسات الواردة في هذه الوثيقة قواعد جمع المتطلبات المالية اللازمة لتنفيذ خطط العمل السنوية، واحتساب الإيرادات والنفقات، وإعداد توقعات لربحية وحدات الأعمال في شكل سيناريو أعمال معتمد.

يتم إعداد الموازنة السنوية على نحو يغطي سنة مالية كاملة، ويجب أن تستند الموازنة في إعدادها إلى استراتيجية الشركة وخطط أعمالها المعتمدة.

## ٣. الأدوار والمسؤوليات

- يتولى مسؤولية تطبيق السياسات الواردة في هذه الوثيقة "نائب الرئيس للمالية" من خلال جميع القطاعات ذات الصلة وإجراء تعديلات حسب الضرورة وفقا لعملية إدارة التغيير وجدول الصلاحيات.

رقم الوثيقة	FM-BG-2-00-V00	التصنيف الأمني	متاح
عنوان الوثيقة	سياسات إعداد الموازنة والمراقبة المالية		
صفحة	4 من 16		



- يكون القطاع الذي يدير المجموعات الوظيفية المعنية بالتخطيط المالي والمراقبة المالية ومراقبة الموازنة داخل الشركة (المشار إليه في هذه الوثيقة " بقطاع إعداد الموازنة ") المسؤولة عن تنفيذ السياسات الواردة في هذه الوثيقة.
- يكون قطاع إعداد الموازنة هو المسؤول عن أي تعديل يتم إجراؤه على هذه السياسات أو إضافة إليها أو حذف منها.
- يتولى قطاع إعداد الموازنة المسؤولة عن التخطيط والتحليل الماليين، وإعداد الموازنة، وتنفيذ الموازنة مع القطاعات ذات الصلة، فضلًا عن تقديم التوصيات اللازمة لسد الفجوات، أو لتجنب الانحرافات المحتملة عن الموازنة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق السيطرة المالية للوفاء بالتزامات الأعمال في فترة الموازنة.
- يتولى قطاع إعداد الموازنة المسؤولة عن جميع الوثائق والنماذج المستخدمة في إعداد الموازنة، والتوحيد، والتفويض، والمراقبة، والرقابة، وإعداد التقارير، كما يتولى قطاع إعداد الموازنة المسؤولة عن إنشاء هذه النماذج والاحتفاظ بها وتحديثها وفقًا لاحتياجات العمل.
- يتولى قطاع الموازنة المسؤولة عن تجميع الموازنة العامة الموحدة للشركة.
- تتولى جميع القطاعات المسؤولة عن إعداد المدخلات الضرورية التالية، والالتزام بتقديمها من أجل إعداد الموازنة في الوقت المناسب:
  - موازنة الإيرادات.
  - موازنة المصروفات التشغيلية.
  - موازنة المصروفات الرأسمالية.
- يتولى نظام إدارة الجودة مسؤولية حفظ أحدث إصدار من هذه السياسة وضمان الوصول إليها من جميع قطاعات الشركة وفقًا لنظام مراقبة الوثائق.
- يتولى مسئولو الجودة التأكد من تطبيق هذه السياسة جنبًا إلى جنب مع العمليات والإجراءات الداعمة لها وتحديد فرص التحسين.

رقم الوثيقة	FM-BG-2-00-V00	التصنيف الأمني	متاح
عنوان الوثيقة	سياسات إعداد الموازنة والمراقبة المالية		
صفحة	5 من 16		



## ٤. المراجع

اعتمدت هذه السياسات على أفضل الممارسات المالية والتجارب ذات الصلة في الشركات التي تزاوول أعمالها في مجالات مماثلة، مع مراعاة الإجراءات والأنظمة المعمول بها في الشركة. بالإضافة إلى السياسات الأخرى التي تتبعها الشركة:

– CT-PM-2-00 - سياسة إدارة المشاريع

## ٥. السياسات

UNDER REVIEW

رقم الوثيقة	FM-BG-2-00-V00	التصنيف الأمني	متاح
عنوان الوثيقة	سياسات إعداد الموازنة والمراقبة المالية		
صفحة	6 من 16		



# 1. FM-BG-2-01 - سياسات عامة لإعداد

## الموازنة

### الهدف

تشتمل هذه السياسة على مجموعة من القواعد العامة لمراقبة التمثيل الكمي لأهداف العمل التي تطمح الشركة إلى تحقيقها في السنة المالية التالية، وتضع الأسس والافتراضات التي ستبنى عليها الموازنة. وتضمن كذلك إعداد هيكل الموازنة ومحتوياتها بسهولة، وأنه يمكن مراقبتها والتحكم فيها. كما أنها تتيح قياس فعالية الموازنة باستخدام مؤشرات الأداء المالية الرئيسية المحددة.

### بنود السياسة

- 1-1 يجب استلام المبادئ التوجيهية العامة من الإدارة العليا قبل إعداد تقديرات الموازنة، ويجب إبلاغها لجميع القطاعات في الشركة.
- 2-1 يجب أن تتضمن هذه المبادئ التوجيهية العامة توجيهًا لإعداد السيناريو (السيناريوهات) المالية - إذا لزم الأمر، بناءً على قدرٍ من اليقين التجاري، ويجب أن تستوعب الاختلافات المتوقعة في افتراضات الأعمال.
- 3-1 يجب على جميع القطاعات تعيين مندوب (مندوبين) يتم توجيه جميع الاتصالات والمراسلات ذات الصلة بدورة الموازنة إليه/إليهم من جانب قطاع إعداد الموازنة.

رقم الوثيقة	FM-BG-2-00-V00	التصنيف الأمني	متاح
عنوان الوثيقة	سياسات إعداد الموازنة والمراقبة المالية		
صفحة	7 من 16		



- ٤-١ تلتزم جميع القطاعات الأخرى بتقديم تقديراتها للموازنة في قوالب مخصصة وفقاً لأفضل ما توصلوا إليه من معرفة، واستناداً إلى سياسة إعداد الموازنة السنوية (FM-BG-2-02) أثناء دورة إعداد الموازنة.
- ٥-١ يجب على قطاع إعداد الموازنة أن يحدد قطاعات الأعمال (القطاعات المسؤولة عن توليد الإيرادات التشغيلية للشركة) في كل دورة موازنة.
- ٦-١ يجب أن تتضمن خطط الأعمال الفردية التي تضعها قطاعات الأعمال تقديرات الإيرادات لجميع أنشطة الأعمال وفقاً للمبادئ الإرشادية العامة.
- ٧-١ يجب على جميع القطاعات توضيح الأسس والافتراضات التي بنيت عليها مقترحات الموازنة.
- ٨-١ تقع مسؤولية ميزانيات المشاريع على عاتق مدير (مديري) المشاريع المعين/المعينين وفقاً لسياسة إدارة المشاريع (CT-PM-2-00)، ويتم اعتبارها ضمن ميزانيات القطاعات ذات الصلة.
- ٩-١ يتم التعامل مع أرقام موازنة رواتب الموظفين بشكل إجمالي، ويتم التعامل معها على هذا النحو لكل وحدة تكاليف داخل الشركة، وذلك بالتنسيق الوثيق مع قطاعات الدعم ذات الصلة.
- ١٠-١ يجب أن تؤخذ في الاعتبار جميع التدابير وتُدرج في دورة الموازنة من قبل قطاع إعداد الموازنة لاعتماد الموازنة والوفاء بتواريخ الإصدار.
- ١١-١ يلتزم قطاع إعداد الموازنة بإتمام عملية إعداد الموازنة والإعلان عن أرقام الموازنة المصرح بها لجميع القطاعات ذات الصلة قبل بداية السنة المالية المدرجة في الموازنة.

رقم الوثيقة	FM-BG-2-00-V00	التصنيف الأمني	متاح
عنوان الوثيقة	سياسات إعداد الموازنة والمراقبة المالية		
صفحة	8 من 16		



## ٢. FM-BG-2-02 - سياسة إعداد

### الموازنة السنوية

#### الهدف

تغطي هذه السياسة إطار عمل إعداد الموازنة، على مستوى الإدارات والقطاعات، بالإضافة إلى توحيد الموازنة لجميع مجالات العمل في الشركة على أساس سنوي. تهدف هذه السياسة إلى وضع القواعد اللازمة لإعداد تقديرات الإيرادات (المصادر) والنفقات التشغيلية والرأسمالية (الاستخدامات) بشكل فعال، وهذا من شأنه أن يسهم في الحصول على تدفق نقدي ثابت، ويتيح إجراء تقييم دقيق للأثر المالي للمعاملات التجارية عند مقارنته بالموازنة.

#### بنود السياسة

##### ١-٢ جدول إعداد الموازنة

١-١-٢ يجب إعداد تقويم للموازنة، يشتمل على الفترات والتواريخ النهائية الواضحة، والمعالم الرئيسية قبل حلول موعد دورة الموازنة.

٢-١-٢ يجب مراعاة الانحرافات عن تقويم الموازنة ووضعها في الاعتبار، وتسجيلها عند حدوثها في الجدول الزمني المتبقي.

##### ٢-٢ إعداد الموازنة القطاعية

١-٢-٢ يتم إعداد الميزانيات القطاعية سنويًا، ويتم تقسيمها على الشهور.

٢-٢-٢ تعتمد الميزانيات القطاعية على الاستراتيجية المعتمدة وخطة العمل السارية خلال فترة الموازنة.

٣-٢-٢ يتولى كل قطاع المسؤولية عن إعداد ميزانيته الخاصة.

ملاحظة: ١- هذه الوثيقة ملك لشركة سابكو، ولا يجوز استخدامها خارجها دون إذن مسبق وفقًا لنظام مراقبة الوثائق.

٢- هذه الوثيقة مراقبة إلكترونيًا، ولا يجوز استخدام النسخ المطبوعة دون إذن مسبق وفقًا لنظام مراقبة الوثائق.



رقم الوثيقة	FM-BG-2-00-V00	التصنيف الأمني	متاح
عنوان الوثيقة	سياسات إعداد الموازنة والمراقبة المالية		
صفحة	9 من 16		



- ٤-٢-٢ يمكن لجميع القطاعات الأخرى استشارة قطاع إعداد الموازنة للحصول على المدخلات المالية ذات الصلة اللازمة لإعداد تقديرات الموازنة الخاصة بهم.
- ٥-٢-٢ لا يتم ترحيل مبالغ الموازنة غير المستخدمة في أي سنة مالية مغلقة سابقًا.
- ٦-٢-٢ يجب أن تتضمن النفقات الرأس مالية المدرجة في الموازنة لكل قطاع تقديرات لإضافات وشطب الأصول الثابتة ذات الصلة خلال فترة الموازنة.
- ٧-٢-٢ يجب على قطاع إعداد الموازنة ضمان صحة الميزانيات التي تعدها جميع القطاعات وفقًا للمبادئ الإرشادية العامة للموازنة (FM-BG-2-01) وتحققها في النماذج السارية.
- ٣-٢ الموازنة العامة الموحدة**
- ١-٣-٢ يجب استخدام نموذج مخصص لتجميع الموازنة العامة الموحدة بعد التفاوض بشأن الميزانيات القطاعية واعتمادها.
- ٤-٢ اعتماد الموازنة**
- ١-٤-٢ يجب مراجعة مسودات الموازنة والتفاوض بشأنها مع صاحب الصلاحية المفوض (وفقًا لمصفوفة الصلاحيات) قبل اعتمادها. ويجب أن يكون لكل قطاع فرصة (فرص) لعرض ميزانياته الفردية والتفاوض بشأنها بالتنسيق الوثيق مع قطاع إعداد الموازنة.
- ٢-٤-٢ يجب الحصول على تصريح بدخول الموازنة القطاعية والموازنة العامة الموحدة حيز السريان من قبل صاحب الصلاحية المفوض. ولا يحق للقطاعات استخدام أي من الإصدارات غير المعتمدة من الموازنة.
- ٣-٤-٢ في حالة وضع العديد من السيناريوهات أثناء دورة الموازنة، يتم حساب سيناريو واحد فقط، من أجل تتبع الأداء المالي وقياسه بشكل صحيح خلال فترة الموازنة.
- ٤-٤-٢ يجب التعامل مع الموازنة المعتمدة ضمن نظام تخطيط موارد المؤسسة الساري، وتلتزم جميع القطاعات بالعمل مع النسخة المحملة.

رقم الوثيقة	FM-BG-2-00-V00	التصنيف الأمني	متاح
عنوان الوثيقة	سياسات إعداد الموازنة والمراقبة المالية		
صفحة	10 من 16		



٢-٤-٥ في حالة عدم اعتماد الموازنة في الوقت المقرر، يجب الحصول على اعتمادات استثنائية من صاحب الصلاحية المفوض لتخصيص أرقام -في فترة الموازنة -للعمل بها حتى اكتمال الاعتماد الرسمي للموازنة. وفي جميع الأحوال، يجب إدراج تلك الأرقام المخصصة في الموازنة النهائية المعتمدة.

UNDER REVIEW

رقم الوثيقة	FM-BG-2-00-V00	التصنيف الأمني	متاح
عنوان الوثيقة	سياسات إعداد الموازنة والمراقبة المالية		
صفحة	11 من 16		



## ٣. FM-BG-2-03 - سياسة تعديل

### الموازنة / إلغائها

#### الهدف

تحدد هذه السياسة المبادئ الأساسية لضمان أن التعديلات والتحديثات التي تطرأ على أرقام الموازنة خلال فترة تنفيذ الموازنة يتم التحكم فيها والحفاظ على الموازنة العامة الموحدة.

يتمثل الهدف من هذه السياسة في توثيق ومراقبة جميع التعديلات التي يتم إدخالها على الموازنة المعتمدة، مع الحفاظ على المرونة التي قد تتطلبها بعض الإدارات لإدارة المخاطر المحتملة.

#### بنود السياسة

##### ١-٣ تجاوز الموازنة:

- ١-٣-١ لا يجوز تجاوز حدود الموازنة المعتمدة في أي حال من الأحوال -بما في ذلك حالات الطوارئ- دون الحصول على موافقة من صاحب الصلاحية المفوض
- ١-٣-٢ لا يجوز إجراء تعديلات على أرقام الموازنة إلا في حالات خاصة للغاية تقررها الإدارة العليا، وذلك ضمن المبادئ التوجيهية العامة، بما في ذلك -دون حصر- افتراضات العمل غير السارية في فترة التعديل.
- ١-٣-٣ يجب تسجيل جميع التعديلات المعتمدة في نظام تخطيط موارد المؤسسة المطبق في الشركة بعد الحصول على الموافقة عليها من قبل صاحب الصلاحية المفوض.

رقم الوثيقة	FM-BG-2-00-V00	التصنيف الأمني	متاح
عنوان الوثيقة	سياسات إعداد الموازنة والمراقبة المالية		
صفحة	12 من 16		



٤-١-٣ يتعين تطبيق جميع التعديلات المعتمدة على السيناريو المالي الساري فقط، وذلك خلال فترة التعديل.

٥-١-٣ يجب على القطاع (القطاعات) التي يتجاوز حدود الموازنة المعتمدة تقديم مبررات مناسبة لحدوث الانحراف عن الموازنة، مع تقديم جميع الوثائق الداعمة وفقاً لأفضل ما توصل إليه القطاع من معرفة.

٦-١-٣ لا تدخل التعديلات حيز التنفيذ إلا لما تبقي من فترة الموازنة، ولن يتم تطبيق أي تعديل بأثر رجعي على أرقام الموازنة المعتمدة على الفترات المغلقة.

### ٢-٣ عمليات التحويل أو الترحيل في الموازنة

١-٢-٣ لا تدخل عمليات التحويل أو الترحيل حيز النفاذ إلا بموجب التصريح اللازم من صاحب الصلاحية المفوض.

٢-٢-٣ يتم قبول عمليات التحويل بين حسابات الموازنة فقط بين عنصرين أو أكثر من بنود الموازنة، ضمن المجموعة المحاسبية نفسها أو داخل القطاع ذاته، بحيث لا يتأثر إجمالي مبلغ الموازنة لمجموعة أو قطاع المحاسبة.

٣-٢-٣ يمكن ترحيل أرقام الموازنة من شهر إلى شهر آخر في المستقبل فقط خلال فترة الموازنة نفسها، ولا يتم قبول أي موازنة مرحّلة بين الفترات المغلقة.

٤-٢-٣ يجب دراسة عمليات النقل من قبل قطاع إعداد الموازنة، ولن يتم قبول أي عمليات نقل أو ترحيل إذا كان من الممكن أن يتسبب في عجز في واحد أو أكثر من بنود الموازنة، خلال فترة الموازنة.

رقم الوثيقة	FM-BG-2-00-V00	التصنيف الأمني	متاح
عنوان الوثيقة	سياسات إعداد الموازنة والمراقبة المالية		
صفحة	13 من 16		



## ٤. FM-BG-2-04 - سياسة مراقبة

### الموازنة

#### الهدف

تتضمن هذه السياسة جميع المتطلبات اللازمة لمراقبة العمليات المالية في ضوء الموازنة المعتمدة لتمكين الإدارة من اتخاذ القرارات الملائمة في الأمور المتعلقة باستخدام الموارد المالية.

تهدف هذه السياسة إلى وضع قواعد تتضمن:

- المتابعة الشاملة لجميع بنود الموازنة.
- وضع التدابير التي تضمن عدم تجاوز الإنفاق الفعلي للموازنة المعتمدة.
- مراجعة تقارير الموازنة

#### بنود السياسة

١-٤ يتولى قطاع الموازنة مسؤولية متابعة ومراقبة الأداء المالي لجميع القطاعات، فيما يتعلق بالموازنة المعتمدة وإعداد التقارير ذات الصلة بالامتثال للموازنة.

٢-٤ يحق لجميع القطاعات الاطلاع على معلومات أدائها المالي للأعمال التجارية مقارنةً بالموازنة، ولكن لا يعتد بأي تقارير لتنفيذ الأعمال غير تلك التي أعدها قطاع الموازنة. ويجوز معاملة جميع التقارير التي لم يعتمدها قطاع المالية بوصفها تقارير أولية مع عدم الاعتداد بها عند اتخاذ القرارات.

رقم الوثيقة	FM-BG-2-00-V00	التصنيف الأمني	متاح
عنوان الوثيقة	سياسات إعداد الموازنة والمراقبة المالية		
صفحة	14 من 16		



- ٣-٤ يتم مقارنة الأداء المالي الفعلي بالموازنة مرة كل شهر على أقل تقدير بوصفه جزءًا من عملية مراقبة الأداء المالي الشهرية. ويجوز إعداد تقارير مقارنة إضافية (ربع سنوية أو نصف سنوية) عند الطلب.
- ٤-٤ يجوز لقطاع الموازنة إلغاء القرارات المالية للقطاع بموجب بيان خطي مسبب عندما يُثبت له أن الموازنة المعتمدة تسبب انحرافات جوهرية.
- ٥-٤ تقدم جميع القطاعات -على الفور- التبريرات المناسبة إلى قطاع الموازنة بشأن أي انحراف جوهري عن الموازنة المعتمدة.
- ٦-٤ يتم منح جميع القطاعات التي ارتكبت انحرافات عن الموازنة فرصة لتقديم التبريرات إلى صاحب الصلاحية المفوض بالتنسيق الوثيق مع قطاع إعداد الموازنة.
- ٧-٤ لا يجوز تطبيق الإجراءات التصحيحية على الموازنة إلا بعد الحصول على الاعتماد المقدم أصولًا من صاحب الصلاحية المفوض بما يتفق مع أحكام سياسة تعديل الموازنة أو إلغائها (FM-BG-2-03).
- ٨-٤ عند اعتماد تعديلات الموازنة، يتم عمل التقديرات لمدة الموازنة المتبقية وإثباتها في التصورات المالية الواقعية فقط.

رقم الوثيقة	FM-BG-2-00-V00	التصنيف الأمني	متاح
عنوان الوثيقة	سياسات إعداد الموازنة والمراقبة المالية		
صفحة	15 من 16		



# ٥. FM-BG-2-05 - سياسة المراقبة

## المالية

### الهدف

تتضمن هذه السياسة جميع القواعد المطلوبة لمراقبة الممارسات المالية والإدارية والمحاسبية والتمويلية، وإعداد تقارير توظيف الموارد المالية. تهدف هذه السياسة إلى مراقبة ما يلي:

- جميع معاملات الشركة لضمان دقتها وتكاملها.
- صحة التقارير المالية التي أعدها الشركة.

### بنود السياسة

#### ١-٥ التقارير المالية

١-١-٥ يجب تحديث قائمة الدخل المثبتة في الموازنة مرة شهرياً على أقل تقدير وإبلاغ القطاعات المعنية بهذا التحديث.

#### ٢-٥ المراقبة المالية

١-٢-٥ يجب إعداد سجلات بجميع عمليات التعديل والتحويل والترحيل بناءً على توصيات جهات التدقيق وملاحظاتها لمراقبة الامتثال وضمان التنفيذ الملائم.

٢-٢-٥ يجب على قطاع إعداد الموازنة مراجعة جميع الاتفاقيات والعقود التي يمكن أن ينشأ عنها التزامات قصيرة الأجل (حتى ١٢ شهراً) مقابل الموازنة المعتمدة.

رقم الوثيقة	FM-BG-2-00-V00	التصنيف الأمني	متاح
عنوان الوثيقة	سياسات إعداد الموازنة والمراقبة المالية		
صفحة	16 من 16		



٣-٢-٥ يجب على قطاع إعداد الموازنة مراجعة الاتفاقيات والعقود التي يمكن أن تؤثر على الذمم المدينة تأثيرًا كبيرًا أثناء فترة الموازنة (من ٣ أشهر وحتى ١٢ شهرًا) وتوضيحها.

٤-٢-٥ يجب حساب الاتفاقيات والعقود الممتدة لأكثر من ١٢ شهرًا في دورات الموازنة ذات الصلة.

UNDER REVIEW