

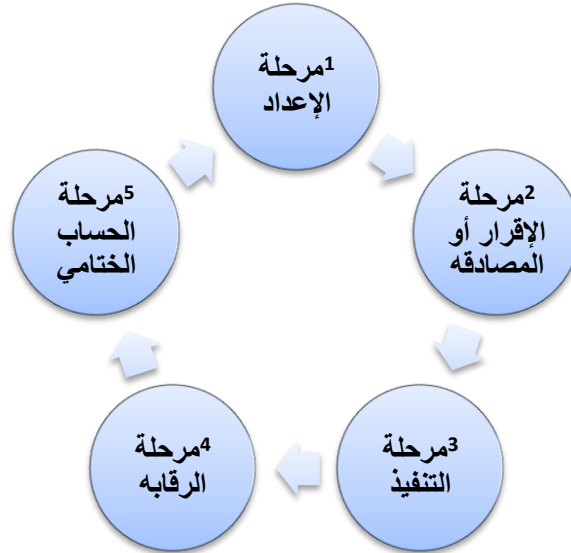
المحاضرة

8



التمويل والموازنة العامة

مراحل إعداد الموازنة



أولاً : مرحلة الإعداد :

١. دراسة الوضع الإقتصادي وتقدير الإيرادات العامة للدولة

- يتم هذا من خلال دراسات عن الوضع الإقتصادي داخلياً وخارجياً.
- وكذلك دراسة الإتجاهات السياسية والإجتماعية وتأثير ذلك على مقدار النفقات والإيرادات المتوقعة.
- قد تقوم الدراسات على أساس قياس نتائج العام الماضي مضافاً إليها نسبة ١٠ - ١٥ % عن العام الماضي.

٢. إصدار المنشور الدوري

والذي يتضمن "طرق تقدير النفقات والإيرادات - تحديد موعد تقديم مشروع الموازنة لوزارة المالية - تحديد النماذج المستخدمة في تقدير بنود الموازنة".

٣. دور الوزارات والمصالح الحكومية

في إعداد الموازنات من خلال دور إدارة الموازنة في الوزاره المعنيه وبعد عقد عدة اجتماعات تنسيقيه مع مدراء الإدارات المختصة ، بعدها يقوم الوزير المختص بإرسالها لوزير المالية.

٤. دور وزارة المالية في دراسة الموازنات

تستقبل وزارة المالية مشروع الموازنة لكل وزارة وتقوم بمناقشته مع مندوب عن الوزاره المعنيه وبعد تجميع المشاريع لكل وزاره تقوم إدارة الموازنة برفع مشروع بصوره كامله لوزير المالية مرفق تقرير مفصل عن الإيرادات والنفقات العامه للدولة من كافة النواحي.

ثانياً : مرحلة الإقرار والموافقة

- يقوم وزير المالية بعرض المشروع على مجلس الوزراء الذي يقوم بتشكيل لجنة وزارية تقدم تقرير تفصيلي عن مشروع الموازنة .
- يكون تقرير شامل بعدها تتم مناقشته وإقراره من قبل مجلس الوزراء الذي يحيله بدوره للسلطة التشريعية لإقراره بالشكل النهائي.

ثالثاً : مرحلة التنفيذ

تقوم وزارة المالية بإرسال موازنة كل وزارة أو مؤسسه مرفقاً بها التعليمات والإرشادات الواجب التقيد بها عند التنفيذ والتي تشتمل على المراحل التالية :

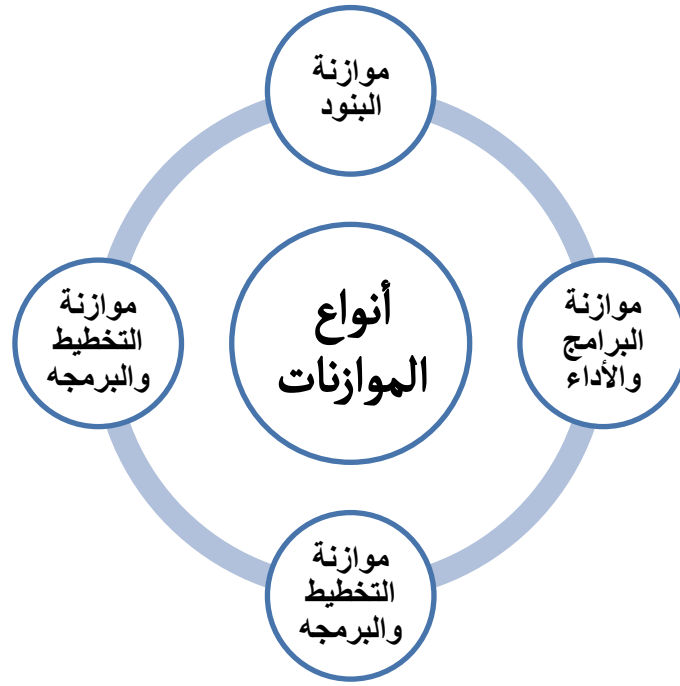
١. **تحصيل الإيرادات**.
٢. **صرف النفقات الشهرية والسنوية من كل باب من الأبواب،**
فكل نوع من النفقات له باب نفقة محدد.

رابعاً : مرحلة الرقابة

- هي مرحلة مهمة تمر بها الموازنة فهي عملية "مستمرة" تبدأ من: [ظهور الإستحقاق] حتى [عملية صرف النفقة].
- وهي مرحلة تطمئن من خلالها [السلطة التشريعية] أن السلطة التنفيذية تمارس عملها وفق الضوابط وبشكل لا يتم تجاوز الإعتمادات وعدم التبذير والإسراف في النفقات وقانونية الوثائق المعتمدة في الصرف.
- تمارس وزارة المالية الرقابة بأسلوبين:
(١) **رقابة سابقة للصرف بهدف منع الوقوع في الخطأ.**
(٢) **وأخرى لاحقة أي بعد التنفيذ.**
- أما عن جهة الرقابة فقد تكون رقابه [داخليه أو خارجيه].

خامساً : مرحلة الحساب الختامي

- تتولى كل وزارة عمل الحساب الختامي لها وفق أنظمه وتعليمات وزارة المالية وهو مجموعة جداول وبيانات عن نتائج الأعمال خلال العام المنصرم ، ترسله لوزارة المالية والتي تقوم بدورها بمراجعة الحسابات الختامية لكل وزارة ثم تقوم بإعداد الحساب الختامي للدولة .
- **الحساب الختامي** هو صورته كامله عن الوضع المالي للدولة خلال العام المنصرم من حيث الإيراد الفعلي والنفقات المصروفة بشكل فعلي ، وهو يفيد في المقارنات والوقوف عند ماهو مقدر وماهو منجز بشكل فعلي.



أولاً : موازنة البنود

(١) التقسيم الإداري :

يتم توزيع النفقات في موازنة البنود وفقاً للجهات الإدارية التابعة لقطاع معين، يتم تخصيص مبلغ ما لكل جهة حكومية أو مصلحة أو مؤسسه عامه وفقاً لنشاطها وأعمالها.

(٢) التقسيم على أساس نوع النفقة :

نفقات محدده مثل نفقات الرواتب والأجور والصيانة هذا النوع هو الأكثر استخداماً في الدول النامية.

← فوائد [موازنة البنود]

١. التركيز على الرقابة على مصروفات الدولة.
٢. وسيله مقارنة أوجه الصرف بين عام وآخر.
٣. هي أسلوب سهل في الإعداد والمراقبة.
٤. تساعد على سهولة اكتشاف الأخطاء والتجاوزات.

← صعوبات [موازنة البنود]

١. الرقابة التي تقوم بها هي مستنديه لأن عملية متابعة نتائج الإنفاق غير متوفره في هذا النوع من الموازنات.
٢. صعوبة ربطها بخطة التنميه لأنها لا تربط بين النفقات وبين البرامج والنشاطات.
٣. هي مدعاة للإسراف والتبذير لأن الجهة الحكوميه تصرف كل المبالغ المخصصه لها حتى لا تؤثر على موازنتها في العام القادم.
٤. إن تخصيص المبلغ لكل بند لا يرتبط بالهدف لأن الجهة الحكوميه تبالغ في المبلغ المطلوب لها لأنه سيكون مجال تفاوض مع ممثل وزارة الماليه.

ثانياً : موازنة البرامج والأداء

- الولايات المتحدة أول من طبقت هذا النوع وكثير من الدول تقوم بتطبيقه .
- الهدف هو تحديد الأسباب والأهداف التي تطلب من أجلها الإعتمادات وتكاليف البرامج المقترحة لتحقيق هذه الأهداف وبيانات لقياس مدى تقدم العمل لكل برنامج.

← أهداف [موازنة البرامج والأداء]

١. التركيز على النتائج وليس المدخلات.
٢. التركيز على استخدام الأساليب القياسية التي تساعد على معرفة تكلفة البرامج ومقارنتها بالأهداف التي تحققها.
٣. التركيز على الأداء الفعلي في ضوء مجموعة معايير تقييم الأداء.

← مزايا [موازنة البرامج والأداء]

١. توفر أسلوب علمي في إعداد الموازنه.
٢. القضاء على الإسراف من خلال الربط مع الهدف.
٣. التخلص من إجراءات التفاوض والمساومة.
٤. الوصول إلى وسيلة سهلة في عملية الرقابة والمتابعة لنتائج الأعمال.
٥. إعطاء المواطنين فكره عن إنجاز الموازنات والمراحل التي يتم فيها هذا الإنجاز والأهداف التي يحققها.

← السلبيات هي :

صعوبة تطبيقها في الدول الناميه وصعوبة قياس التكلفة ومقارنتها مع الفائده المتحققه منها.

ثالثاً : موازنة التخطيط والبرمجه

تم تطبيقه لأول مره في وزارة الدفاع الأمريكيه من خلال الطلب من كل إدارة حكوميه تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والبدائل اللازمه لتحقيق كل هدف وتقدير التكلفة والعائد لكل بديل من البدائل المختلفه الممكن العمل بها لتحقيق الهدف.

← تهدف هذه الموازنه لتحقيق الأمور التاليه :

١. مساعدة الإدارة في تحديد الوسائل التي تختار البدائل.
٢. إعطاء الإدارة فرصه تقدير التكاليف والبرامج واختيار أنسب المشروعات لتحقيق الهدف.
٣. إتاحة الفرصه لمتابعة الأعمال وفق البديل الذي تم اختياره.
٤. الحد من الإسراف والتبذير في الإنفاق من خلال الربط بين الإنفاق والعائد.



❖ دعونا نفكر ... [التخطيط والبرمجه والموازنه]

١. هل هي معقده وتحتاج لخبرة متخصصه للإعداد والتطبيق ؟
٢. هل مفهومها غير واضح بالنسبه للعاملين وغير محدود ويثير اللبس والغموض أحيانا ؟
٣. هل هناك صعوبة توفير كم هائل من المعلومات التي يحتاج إليها هذا النوع من الموازنات ؟

رابعاً : موازنة الأساس الصفري

هي أن تقوم كل وحدة إدارية بإعادة تقويم برامجها ونشاطاتها القائمة والجديدة سنوياً، وذلك بمقارنة التكلفة والعائد لكل برنامج . بناء على هذا التقويم تتم الموافقة على اعتمادات البرنامج أو إلغائه .

← أهداف موازنة الأساس الصفري

١. التركيز على تقويم البرامج والنشاطات .
٢. تحديد أهداف كل وحدة إدارية .
٣. تحديد الطرق البديلة لتنفيذ الأهداف .
٤. تقديم الاقتراحات حول إعادة توزيع الاعتمادات من خلال مقارنة البرامج القائمة والجديدة للإدارات الحكومية .

← فوائد موازنات الأساس الصفري

١. إشراك جميع المستويات الإدارية في التخطيط والتقويم.
٢. استخدام إدارته لأسلوب الموازنة بين التكلفة والعائد.
٣. الإستغناء عن البرامج ذات الكفاءة المنخفضة.

← المشكلات التي تواجه عملية موازنة الأساس الصفري

١. الحاجة لوقت وجهد كبيرين من قبل إدارته لتبرير طلب الموازنة كل سنة.
٢. الحاجة لمهارات وخبرات وتكلفة قد لا توازي مقدار العائد.
٣. صعوبة مشاركة المستويات الإدارية في عملية الإعداد.

النظام المالي في الدولة الإسلامية.

- بدأ النظام المالي مع بداية قيام الدولة الإسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة المنورة.
- أهم مصادر إيرادات الدولة هي [الزكاة].
- النفقات فتتمثل في :
 - نفقات المصالح العامة "الرواتب".
 - والثاني في "النفقات الإجتماعية والدفاعية".
- تحقيق مبدأ العدالة الإجتماعية وتطبيق مبادئ الشريعة الإسلامية في الجوانب الإقتصادية والعقائدية.

DONE!

تعريف : إدارة الموارد البشرية

- هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة ، بما يضمن جذب العناصر البشرية الأكفاء.
- وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لإستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.
- نستنتج من التعريف الأمور التالية :
 ١. هي مجموعة قواعد ومبادئ وأساليب للتعامل مع الأفراد وتضمن المهاره.
 ٢. تساعد العاملين على استخدام القدرات للوصول إلى أفضل كفاءه.
 ٣. معامله الإنسانيه الحسنه للأفراد تحفزهم للعمل بحماس.
- هكذا نقول أن [إدارة الموارد البشرية] هي : إحدى وظائف المنشأه إضافه إلى الوظائف الأخرى.

س/ لماذا الإهتمام بالموارد البشرية ؟!



- ١- تعاظم دور الدولة وضرورة إيجاد جهاز منظم للمورد البشري.
- ٢- الإهتمام بالقوى العامله للوصول بها إلى أفضل إنتاجية وكفاءه وفعاليه.
- ٣- ضرورة وجود جهاز يقوم بالتخطيط للقوى العامله.
- ٤- التطور السريع بمفاهيم إدارة الأعمال وبالتالي ضرورة التعريف بذلك.
- ٥- ضرورة وأهمية الإهتمام بالجوانب السلوكيه للأفراد.
- ٦- ضرورة التركيز والإهتمام بالتنظيم غير الرسمي وقيادة مجموعات العمل.
- ٧- نمو النقابات العماليه وضرورة سماع رأيها من قبل الإدارة العليا.
- ٨- أهمية رأي الفرد في اختيار ممثليه وقيادته المحليه والسياسيه.
- ٩- نمو قيمة قوة العمل واعتباره عامل من عوامل الإنتاج.

وظائف إدارة الموارد البشرية



الوظيفة الأولى :

وظيفة الحصول على الموارد البشرية

- تعد الموارد البشرية دعامة قويه للإقتصاد القومي ومن خلال الوظائف الفرعية التالية :
 ١. تصنيف الوظائف.
 ٢. تخطيط الموارد البشرية.
 ٣. الإستقطاب والإختيار والتعيين.

١. تصنيف الوظائف :

- هو تقسيم الوظائف إلى **مجموعات عامه** كل مجموعه تضم تخصص محدد
- ← بعد ذلك تقسم كل مجموعه عامه إلى **مجموعات نوعيه** [مجموعة الوظائف القانونيه]
- ← ثم تقسم إلى **مجموعات فئات** [مستشارين قانونيين]
- ← وتقسم إلى مجموعة فئات أقل، كل مجموعه يحدد وصفها ودرجتها الوظيفيه وواجباتها ومهامها..

الدرجة الوظيفيه هي: شريحه معينه من الأجر تتضمن جميع الفئات التي تتشابه في مستوى الواجبات والمسؤوليات لكنها تختلف في نوع العمل.

٢. تخطيط الموارد البشرية :

- هو عمل تنبؤي لتحديد العدد المطلوب من القوى العامله خلال فتره قادمه ومن كل تخصص على ضوء حالات التقاعد والإستقاله والنقل، ومن ثم تحدي آلية ونوع الإستقطاب ومن ثم الحاجه للتدريب والتأهيل وغير ذلك.

٣. الإستقطاب والإختيار والتعيين :

- هي التوعيه بوجود وظائف شاغره عن طريق وسائل الإعلام وحث الكثيرين ممن تنطبق عليهم الشروط بالتقدم والترغيب بالتعرف على بيئة العمل والوظائف.
- a. **الإستقطاب الإيجابي**: هو البحث عن الأفراد المؤهلين للعمل حيث هم.
- b. **الإستقطاب السلبي**: هو الإكتفاء بالإعلان فقط عن شروط وزمن وكيفية التقدم.

المبادئ الأساسية في [الإستقطاب]

المبدأ الأول : **حتمية المركزيه في الإستقطاب**
أي وجود إدارة واحد سوا شخص أو مجموعه على مستوى الدوله تتولى عملية الإستقطاب.

المبدأ الثاني : **حتمية معرفة طبيعة سوق العمل**
ومن خلال العناصر التالية :
"حدود سوق العمل – المهارات المتاحة – الظروف الإقتصادية – جاذبية العمل الحكومي".

المبدأ الثالث : **حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الإستقطاب**
معرفة "نجاح أو فشل الإستقطاب و العدد و حركة الإستقطاب".

طرق [الإستقطاب]

A. الإستقطاب الداخلي :

- هو إعلان داخل المنظمة عن الوظائف الشاغرة أو ملء الشواغر من خلال الترقيه ونقل الموظف من مستوى إداري إلى مستوى إداري أعلى.

B. الإستقطاب الخارجي :

- إعلان عن وظائف واستقطاب أفراد من خارج المنظمة وأحيانا من خارج الوطن وهذا يساعد في إدخال دم جديد للمنظمة وردف المنظمة بتخصصات غير متاحة في المنظمة لكن قد تكون تكلفته عالية وهنا كطرق مختلفة للوصول للعماله منها : زيارة الجامعات والتعرف على الخريجين وحثهم على التوظيف.

[الإختيار و التعيين]

- يتم إختيار الأفضل من بين المتقدمين وفق (مبدأ الأجر) وهذا يعتمد على حقيقتين :

الأولى : أن الوظيفة ثابتة والموظف يتغير لذلك لابد من تحليل الوظائف وتحديد خصائص ومواصفات شاغل هذه الوظيفة.

الثانية : تقدم عدد كبير من المرشحين للمفاضلة بينهم وفي العاده تتم عملية المفاضله من قبل لجنة مختصة تقوم ببعض المهام لترتيب موضوع الإختيار والتعيين.

الإختبارات وأهميتها في [التعيين]

تعد الإختبارات أهم معايير عملية الإختيار والتي تهدف إلى التالي :

١. التعرف على الخصائص والمواصفات الشخصية للمتقدمين
٢. استبعاد من لا تنطبق عليهم الشروط
٣. إقناع المتقدمين بسلامة إجراءات الإختيار والتعيين.

أنواع الإختبارات :

١. اختبارات عملية.
٢. اختبارات شفوية.
٣. اختبارات كتابية.

التعيين

يصدر قرار التعيين بعد التأكد من سلامة المتقدم من قبل الجهة المختصة
"مدير ، وزير ، مجلس ، وزراء"

الوظيفة الثانية :

تنمية الموارد البشرية

- هي زيادة عملية معرفه والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادره على العمل في جميع المجالات والتي تم اختيارها في ضوء الاختبارات بغية رفع مستوى الكفاءه الإنتاجية لأقصى حد ممكن .
- هذا الأمر لا يختلف عليه أصحاب الرأي العلمي بأن الإنسان هو مصدر التطور والتنميه وبالتالي الإستثمار به أفضل أنواع الإستثمارات ، فالتطور هو يأتي من مصدرين : "مادي وبشري".

التعليم والتدريب وأثرهما في صقل الموارد البشرية وتنميتها

- التعليم هنا يقصد به التعليم الرسمي والثقافه العامه بحيث يساهم المتعلم مساهمه كبيره في تحقيق التنميه.
- التدريب : هو زيادة مهارة العامل وتمكنه من رفع إنتاجيته للوصول إلى أفضل كفاءه ممكنه.
- كل الدول تولي أهمية كبيره للتدريب وزيادة المهارات.
- هدف التدريب الإداري هو : تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفه المتجدده عن طبيعة الأعمال الموكله له وتحسين وتطوير مهاراته وقدراته ومحاولة تغيير سلوكه واتجاهاته الإيجابية وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءه الإنتاجية.

مفهوم التدريب

- التدريب : هو مجموعة نشاطات تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات والمهارات المهنيه مع الأخذ بالحسبان إمكانية تطبيقها في مكان العمل . القدره لا تكفي بل لابد من التعرف على كيفية أداء الوظيفة والرغبه بالأداء :

$$\text{معادلة الأداء} = \text{القدره} \times \text{الرغبه}$$

- فالعمل يتم وفق تعاون مع الجماعه وليس بشكل منفرد.

أنواع التدريب وأساليبه

النوع الأول :

التدريب في مكان العمل [أثناء الخدمه]

- هذا التدريب يقوم به الرئيس المباشر للجديد لتعريفه بقواعد وأصول العمل والسلوكيات المعتمده وغير ذلك.
- يحقق هذا النوع المزايا التاليه :
 - ١- التعرف على بيئة العمل وربط الأمور النظرية بالواقع العملي.
 - ٢- تطبيق ما تدرب عليه بشكل فعلي في عمله الوظيفي.
 - ٣- التدرب على كيفية اتخاذ القرار والتصرف في المواقف الصعبه والخرجه.

• صعوبات هذا النوع من التدريب :

- ١- عدم كفاءة الرئيس المباشر وقدم معلوماته الإدارية والفنية.
- ٢- عدم تمكن الرئيس من أسلوب التدريب السليم وكيفية توصيل المعلومة بشكل صحيح.
- ٣- انشغال الرئيس وعدم وجود وقت كافٍ لتدريب مرؤوسه.
- ٤- علاقه غير الودية بين الرئيس والمرؤوس وعدم اطمئنان المرؤوس على عمله وخاصة في مرحلة التدريب.

• من أساليب التدريب هذه :

(التدوير الوظيفي - المكتب المجاور - شغل وظائف الغائبين - توجيه الأسئلة وإحالة ملف لمعرفة التصرف - المشاركة في أعمال اللجان - الوثائق والمنشورات).

النوع الثاني :

التدريب الخارجي أو [التدريب الرسمي]:

- ممكن أن يتم في قسم آخر أو في دولة أخرى أو جهة مختصة ، معهد إدارة عامه أو جامعه .
- هذا يخضع لمجموعة إجراءات وموافقات من قبل الجهة العليا.



• ماهي مزايا التدريب الخارجي ؟

- ١ . قلة النفقات.
- ٢ . وضع المدرب برامج مناسبة للعمل.
- ٣ . ضمان انضباط المتدربين وتحقيق الأهداف.
- ٤ . إثراء العمل من خلال تفاوت وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين.

• سلبيات هذا النوع منها :

- ١ . يكون المتدرب حبيس قسمه أو مكان عمله
- ٢ . تفاوت إمكانيات المتدربين وبالتالي لا يمكن إعطاء البرنامج نفسه للجميع
- ٣ . صعوبة متابعة المتدربين خطوه بخطوه لمعرفة تقدمهم بالعمل
- ٤ . صعوبة معرفة انطباعات ومرئيات المتدرب واستيعابه
- ٥ . تفاوت فترة استيعاب المتدربين وبالتالي ضياع وقت البعض
- ٦ . صعوبة إعطاء أمثله واقعيه عن التطبيق وحل المشكلات.

• أساليب التدريب :

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| ١- المحاضره. | ٦- دراسة الحاله. |
| ٢- الحلقات الدراسيه. | ٧- تمثيل الأدوار. |
| ٣- المؤتمرات. | ٨- سلة القرارات. |
| ٤- المناقشات الجماعيه. | ٩- المباريات الإداريه. |
| ٥- الحوار المفتوح. | ١٠- الزيارات الميدانيه. |

الإعتبارات التي يمكن الإعتماد عليها للمفاضله بين الأساليب :

- (١) مدى ملائمة أسلوب التدريب للمتدربين والماده التدريبيه.
- (٢) طبيعة المتدربين ومستوياتهم العلميه.
- (٣) توفر الوسائل المساعده للتدريب.
- (٤) نفقات استخدام كل وسيله تدريبيه.
- (٥) مدى ملائمة الوقت والمكان للتدريب.
- (٦) درجة أسلوب المتدرب بأسلوب التدريب.
- (٧) عدد المشتركين بالتدريب.

الوظيفة الثالثه :

حسن استخدام الموارد البشريه

يتم ذلك من خلال مجموعه أمور هي : (الرواتب - الحوافز - تقويم الأداء - الترقية - النقل).

١- الراتب :

مبلغ نقدي يدفع للموظف نتيجة أداء عمله خلال فتره محدد في الغالب شهر واحد.
الراتب الأساسي يخضع لعدة اعتبارات منها :

- (١) **الماليه** : أي تضمنه ضمن نفقات الموازنه وفي بند الرواتب.
- (٢) **قانونيه** : الخضوع لتشريعات وضوابط.
- (٣) **اجتماعيه** : توفير حد أدنى ووجود أسس عادله لمنح الرواتب.

٢- الحوافز :

مبلغ من المال يدفع لقاء المشاركة بالعمل المنتج.

أنواع الحوافز هي :

١. حوافز ماديه مباشره

(الأجر - العلاوات الدوريه - بدل طبيعة العمل - حوافز الإنتاج - ساعات العمل الإضافي).

٢. حوافز ماديه غير مباشره

(تغذية - إسكان - مواصلات - انتقالات - تعليم - خدمات طبيه)

٣. حوافز معنويه

a. حوافز متعلقه بالعمل (العمل المناسب).

b. حوافز متعلقه ببيئة العمل

(الإشراف المعنوي - ظروف العمل الماديه - علاقه مع الزملاء - المشاركة في الإدارة).

٣- تقويم الأداء :

عملية منظمه تهدف إلى تقويم الموظف بالنسبه لأداء مهماته وإمكانات تقدمه ، بهدف تحفيزه للعمل ومساعدته للنمو والتطوير.

تقارير الكفايه هي : تقارير دوريه يقدمها الرؤساء بشكل كتابي بقصد قياس كفاءة أداء المرؤوسين.

٤- الترقيه :

نقل الموظف من مستوى إلى مستوى أعلى من زيادة الصلاحيات والمسؤوليات من أسس الترقيه الأقدميه والترقيه على أساس الكفاءه.

٥- النقل :

نقل الموظف إلى مكان أو عمل جديد وفق أسباب معينه منها :

(النقل التدريبي — النقل التنظيمي لتخفيف تكاليف التعيين — النقل العلاجي لعدم الكفاءه أو عدم الإنسجام مع الزملاء أو مع الرئيس).

الوظيفه العامه في الإسلام :

الوظيفه العامه هي واجب ديني وأنها تكليف وليست حق ومن ثم دوام الوظيفه للفرد العامل مرهون بدوام صلاحية شاغلها فمن يثبت عدم صلاحيته لها ينحى عنها.
هنا يتم اختيار الأصلح للعمل وفق التالي :

١. تصنيف الوظائف (واجبات كل وظيفه وفوائدها).
٢. الالتزام بالسلوك الإسلامي الظاهري (الالتزام بالشعائر الإسلامية وخاصه الصلاة).
٣. القرعه (في حالة تساوي المرشحين).

DONE!



الرقابة في الإدارة العامة

- الرقابة هي التأكد من سلامة العملية الإدارية وخاصة وظيفة التخطيط.
- **الهدف الأساسي للرقابة الإيجابية هو :**
 - التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف بصورة مرضية.
 - وأن هذه الأهداف تتحقق على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة.

أهمية الرقابة

١. الرقابة هي عملية مستمرة وملازمة لوظائف الإدارة الأخرى فهي تلعب دوراً مهماً في تحديد كفاءة الإدارة ورفع مستوى فعاليتها.
٢. تطور الدولة الحديث أدى إلى اتساع دور الإدارة في ممارسة عملها عندما توضع الخطط والبرامج والمشروعات لتحقيق أهداف التنمية لا بد من متابعة التنفيذ.
٣. إن دور الرقابة هو في التأكد من أن التنفيذ يتم وفق الخطط المعدة بشكل مسبق والتي تمت الموافقة عليها من السلطات المختصة.
٤. كما أن دور الرقابة هو في اكتشاف المشكلات والمعوقات التي تعيق تنفيذ الخطه وبالتالي حل تلك المشكلات وتصحيح مسار التنفيذ للوصول للأهداف المرجوه والمحدده بشكل مسبق.

تعريف الرقابة

- هي عملية قياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومة ومقارنته ما حصل فعلاً مع ما كان متوقفاً حدوثه.
- أو هي مراجعة الإنجاز وفقاً للخطط الموضوعه.
- بكل الأحوال الرقابة هي [**وظيفة إدارية**] وهي:
- عملية مستمرة ومتجددة وهنا هي رقابة إدارية أي رقابة تمارسها الحكومة على نشاطاتها المختلفة ضماناً لحسن التنفيذ وكفاية الأداء للتأكد من الأهداف ومدى تحققها بكفاية وإتقان وسرعته.

❖ في هذا الإطار تصبح الرقابة شديدة الارتباط بأهداف الحكومة ..

- من هنا يصبح وضوح الأهداف مطلب ضروري للرقابة الفعالة التي تتطلب بالضرورة وجود فنيين ومراقبين، فلا يمكن وجود تصور نظام إداري ناجح دون وجود نظام رقابي فعال.
- و تصبح مهمه الرقابة للتأكد من الأنشطة الحكومية وهل تمارس بكفاءة وفعالية.

أهداف الرقابة [الإدارية]

تستهدف الرقابة الإدارية تحقيق الصالح العام من خلال :

- ١- التأكد من دقة للأداء
- ٢- وكفاءة النشاطات
- ٣- فعالية التخطيط
- ٤- حسن التنظيم
- ٥- العقلانية في اتخاذ القرارات
- ٦- الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة

الرقابه لا تقتصر على الشؤون الماليه بل تتعدى ذلك للشؤون التنظيميه من خلال :

١. الوقوف على المشاكل.
٢. اكتشاف الأخطاء قبل أو بعد لحظة حدوثها.
٣. التأكد من تنفيذ القوانين ضمن الحقوق والواجبات للوصول إلى أفضل خدمة للمواطن.

أهداف [الرقابه] تتمثل في :

١. حماية المصالح العامه.
٢. توجيه القياده الإداريه لحماية الصالح العام لتصحيح الخطأ.
٣. تشجيع الأفراد على اكتشاف الخطأ وبالتالي تكريم العنصر البشري وفق ذلك.

عناصر الرقابه الإداريه

أولاً : تحديد الهدف :

يساعد تحديد الهدف بدقه على وضع المعايير التي يمكن من خلالها قياس النتائج الفعلية لما ينبغي أن يتم إنجازه من عمل.

ثانياً : مقارنة النتائج مع المعايير المرسومه:

التطابق ينهي عمل الرقابه والتفاوت يبقي العمل مستمر لتحديد أهداف عدم التطابق ومعالجتها.

ثالثاً : قياس الفروقات والتعرف على أسبابها:
داخليه أم خارجيه واتخاذ القرار التصحيحي.

رابعاً : تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ:
من خلال تحديد البديل المناسب وتأمين الإمكانيات الضرورية لنجاحه وتنفيذ الأهداف.

مبادئ الرقابه الإداريه

١. اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة نشاط الرقابه.
٢. تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعليه والكفايه والعلاقات الإنسانية السليمه.
٣. الموضوعيه في اختيار المعايير الرقابيه.
٤. الوضوح وسهولة الفهم.
٥. إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.
٦. توفر القدرات والمعارف الإداريه والفنيه لأعضاء الرقابه.
٧. وضوح المسؤوليات والواجبات.
٨. الإقتصاد والمرونه.
٩. استمرارية الرقابه.
١٠. دقة النتائج ووضوحها.

وسائل الرقابة

١. الموازنه التقديرية : هي ترجمة فوريه للخطه وهي وسيله رقابه حيث أرقامها هي أهداف ينبغي تحقيقها خلال مدة الخطه وفي نفس الوقت هي معيار رقابي.
٢. البيانات الإحصائية والرسوم البيانيه.
٣. السجلات.
٤. الملاحظات الشخصيه.
٥. التقارير الدوريه : الشفويه أو الكتابيه هذه يجب أن تكون دقيقه وصادقه وصحيحه.

أنواع الرقابه

أولاً : حسب المعايير

١. الرقابه على أساس الإجراءات :
٢. الرقابه على التصرفات والتأكد من مطابقة القوانين والقواعد والإجراءات.
٣. الرقابه على أساس النتائج :
٤. قياس النتائج النهائيه.

ثانياً : الرقابه حسب موقعها من الأداء

١. رقابه سابقه.
٢. رقابه لاحقه.

ثالثاً : وفق المصادر

١. رقابه داخليه.
٢. رقابه خارجيه.

الرقابه في الإسلام

- الرقابه الإداريه منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم من خلال الرقابه على العمال وتمت متابعة ذلك في عهد الخلفاء الراشدين وكانت الدوله الإسلاميه حريصه على توفير أجهزة الرقابه.
- وكانت الرقابه :
 ١. ذاتيه.
 ٢. رئاسيه.
 ٣. جماعيه.

DONE!