

# المحاضرة

5



## التنظيم

### مفهوم التنظيم

- **المفهوم الأول :**  
وسيلة توزيع الأعمال وتدرج السلطات والصلاحيات.
- **في اللغة العربية:**  
مشتق من نظم ويعني مجموعة أفراد بينهم علاقات ويسعون لتحقيق هدف.
- **المفهوم الثاني هو :**  
وظيفة المدير لتجميع أوجه النشاط ووضع علاقات إدارية لتحقيق الهدف " هو المقصود في **الدراسة**".

### فوائد التنظيم

- التنظيم وسيلة لتحقيق الهدف والوصول إليه وليس هدف.
- فوائد التنظيم هي التالية :
  - (١) وسيله للوصول إلى التنسيق والإنسجام وعدم التعارض.
  - (٢) يساعد في الإستفادة من خبرات وتخصص ومميزات الأفراد.
  - (٣) يساعد في تحديد العلاقات بين الأفراد والإدارات بشكل دقيق.
  - (٤) يساعد في تسهيل نقل المعلومات والأوامر والقرارات الإدارية.
  - (٥) يسهل من عملية الرقابه والمتابعه وتقييم الأداء.
  - (٦) يساعد في تحقيق وفرة في موارد المنظمه وزيادة الإنتاجيه.
  - (٧) يساعد على تظافر الجهود والعمل كفريق عمل .
  - (٨) يساعد في توزيع السلطات وفق تسلسل الهرم الإداري.

### مبادئ التنظيم

أولاً : مبدأ وحدة الهدف :  
أي وجود هدف قبل البدء بالتنظيم ، الأهداف يجب أن تكون ملائمه لظروف المجتمع حتى تكون مقبوله ، توزع الأهداف على المستويات الإدارية.

ثانياً : مبدأ التخصص وتقسيم العمل :

#### لأن تقسيم العمل يؤدي للفوائد التاليه :

- ١ . تحقيق الإستفادة القصوى من قدرة الفرد.
- ٢ . يساعد في انسجام الأفراد كل يعرف عمله.
- ٣ . زيادة المهارة وبالتالي إنجاز العمل ببساطه.
- ٤ . يؤدي إلى توفير الوقت والجهد واستثمار الوقت.

## سلبيات التخصص :

١. الوصول إلى الملل.
٢. تجزئة الأعمال ومن ثم إعادة التجميع والتنسيق والربط تصبح عملية صعبة.
٣. التأثير على طموحات ومواهب الأفراد وحصرها في مجال ضيق محدد.

## ثالثاً : مبدأ وحدة القيادة ( الأمر ) :

وجود رئيس واحد للمرؤوس يتلقى الأوامر منه.

## رابعاً : مبدأ نطاق الإشراف Span of Control

- أي عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد.
- وهو في حدود ( ٤ - ٨ في الإدارات العليا ) ومن ( ٨ - ١٥ في المستويات الأخرى ).
- هناك عدد من العوامل تحدد عدد المرؤوسين منها :
  ١. طبيعة نشاط المنظمه.
  ٢. طبيعة عمل المرؤوسين.
  ٣. درجة مهارات وقدرات المرؤوسين.
  ٤. قدرة ومهارات الرئيس.
  ٥. مدى توفر الخدمات الإستشاريه التي يتم تأمينها للرؤساء.
  ٦. تأثير نطاق الإشراف على الإتصالات إذا كانت المستويات الإداريه قليله فالإتصال أسهل مع عدد كبير من المرؤوسين والعكس صحيح.
  ٧. التكاليف التي تترتب على نطاق الإشراف.

## خامساً : مبدأ تكافؤ السلطه والمسؤوليه :

**السلطه الإداريه :** هي الحق الرسمي الذي يمنح للرئيس لإستخدامه في إعطاء الأوامر وتوجيه المرؤوسين لإنجاز الأعمال ، فالسلطه هي قوة ضمن حدود معين ، ومصادر القوه هي :

- (١) الإثابه.
- (٢) العقاب.
- (٣) قوة الشخصيه.
- (٤) قوة خبره.
- (٥) المعلومات.
- (٦) القوه المستمده من المنصب.

## أما المسؤوليه فهي:

- الإلتزام بتنفيذ الأعمال والأوامر التي تصدر من الرؤساء وهنا على المرؤوسين أن يكون لديهم بعض السلطات عند تنفيذ الأعمال ، لذا الوضع الأمثل التوازن بين الإثنين بين السلطه والمسؤوليه.
- يجب عدم مساءلة العاملين إلا في حدود الصلاحيات المعطاة لهم.

١. **السلطة التنفيذية** : هي صلاحية إصدار الأمر واتخاذ القرار وهي تمنح من الرئيس الأعلى ، تتدرج السلطات من الأعلى للأسفل "سلطة مدير الجامعة أكبر من سلطة عميد الكلية "
٢. **السلطة الوظيفية** : هي حق إعطاء توجيهات لموظفي الإدارات والأقسام الأخرى بحكم الوظيفة والتخصص " وظيفة شؤون أكاديميه في الكلية "
٣. **السلطة الإستشاريه** : هي توجيهات ونصائح وإرشادات غير ملزمه تقدّم للإدارات العليا ، وقد تكون هذه الجهات الإستشاريه خارجيه أو داخلية بكل الأحوال يجب تنظيم علاقه بينها وبين التنفيذيه وعند التعارض.

سادساً : تفويض السلطة :

هي منح بعض الصلاحيات للمرؤوسين بهدف تسهيل وتوسيع الأعمال ، يتم تفويض السلطه لكن المسؤوليه يجب أن لا تفوض ، والتفويض يمكن أن يكون مؤقت ويجب أن يكون مكتباً أفضل ، تختلف المنظمات حول ذلك فكلما كان هناك اتجاه لتعزير اللامركزيه يمكن تفويض السلطه والعكس صحيح.

#### مزايا تفويض السلطه

- ١- يخفّف من أعباء الرئيس ويسهّل انسياب العمل.
- ٢- فرصه لإعداد صف ثانٍ من الرؤوساء.
- ٣- رفع الروح المعنويه للمرؤوسين وزيادة ولاءهم للمنظمه.
- ٤- خلق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.

#### ↑ [الوصول للمزايا السابقه ينبغي:]

- ١- على الرئيس أن يختار من يفوض له السلطه بتمعن ودقه والتأكد من أنه قبل تفويض السلطه.
- ٢- التأكد من توفر الوقت الكافي عند المفوض إليه وتحديد واجباته ومعايير الأداء.
- ٣- ضرورة متابعة الرئيس لنتائج التفويض.

#### اعتبارات تنظيميه ينبغي مراعاتها عند [تفويض السلطه]:

- ١- عدم المساس بمبدأ توازن السلطه والمسؤوليه
- ٢- فتح خط مباشر بين الرئيس والمرؤوس
- ٣- التفويض في إطار الخطط والسياسات المرسومه وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءه وفعاليه.
- ٤- عدم جواز [التفويض] في الأمور التاليه :
  - ✓ القرارات التشريعيه داخل وخارج التنظيم.
  - ✓ الأمور المتعلقة بتوزيع العمل.
  - ✓ الأمور المتعلقة برسم السياسه العامه.
  - ✓ التعيين في الوظائف العليا.
  - ✓ المسائل الماليه وأمور الميزانيه.

سابعاً : **المركزية واللامركزية**

**المركزية** : هي تجميع الصلاحيات في يد شخص واحد.

**اللامركزية** : وهي تعني انتشار صلاحية اتخاذ القرار في أكثر من جهة.

### ملاحظة :

**تزداد الحاجة للـ [لامركزية]** كلما تعددت خدمات التنظيم وانتشرت الوحدات والفروع والأقسام الإدارية بشكل يصعب إدارة الأمور بشكل [مركزي].

عوامل يتوقف عليها استخدام **المركزية واللامركزية** [ في الإدارة ] :

- درجة الإنتشار الجغرافي.
- نوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الإداري.
- أهمية النشاط الذي يزاوله المستوى الإداري.
- فلسفة الإدارة تجاه العاملين.
- نوعية ومستوى الرؤساء.
- نوعية ومستوى المرؤوسين.
- درجة التوسع في الأعمال والنشاطات.
- الأنظمة والقوانين التي تعمل المنظمة في ظلها.

### مزايا [المركزية]

- (١) تحقيق العدالة والمساواة بين المنظمات والأفراد.
- (٢) سهولة التنسيق وتوحيد السياسات بين الإدارات.
- (٣) إطلاع المدير على كل الأمور والمسك بزمام الأمور.
- (٤) سهولة الرقابة واجراءاتها.
- (٥) قدره على استخدام الإستشارات المتخصصة.
- (٦) عدم حدوث ازدواجية في القرارات.
- (٧) التشغيل الإقتصادي الأمثل للموارد المتاحة.

### مساوئ [المركزية]

- (١) عدم تكوين صف ثانٍ من متخذي القرار.
- (٢) قتل طموح المرؤوسين وانخفاض الروح المعنوية.
- (٣) تعطيل الأعمال لطول الوقت.
- (٤) تجاهل الفروق الفرديه بين الأشخاص.
- (٥) طول الوقت والجهد من المرؤوسين للحصول على الموافقات المركزية.
- (٦) ضعف مبادرات المستويات الإدارية الدنيا بسبب انتظار التعليمات.

## مزايا [ اللامركزيه ]

١. رضا العاملين بسبب المشاركة بالقرار.
٢. سرعة إنجاز الأعمال.
٣. تخفيف أعباء الإدارة العليا وتفريغها للأمور المهمة.
٤. اتخاذ قرار أفضل بسبب معاشية الأمر.
٥. مساعدة المرؤوسين في زيادة خبرتهم.
٦. رفع الروح المعنوية للمديرين والمرؤوسين في الإدارة الدنيا.
٧. مساعدة التنظيم على سرعة الإستجابة لمتغيرات البيئه.
٨. التقليل من الفجوه بين المستويات الدنيا والعليا.
٩. تحقيق مبدأ تكافؤ السلطات والمسؤوليات.
١٠. ظهور أفكار ابتكاريه جديده نتيجة حماس الأفراد.

## مساوي [ اللامركزيه ]

١. تناقض القرارات
٢. ازدواجية الخدمات وزيادة التكاليف
٣. صعوبة الإتصال أفقياً وعمودياً
٤. إساءة استغلال البعض للامركزيه بشكل لا يحقق فائدة التنظيم
٥. يوجد بعض الأعمال الماليه والتي لا تصلح فيها اللامركزيه
٦. إضعاف السلطه المركزيه
٧. عدم توفر المهارات والأفراد الضروريين للامركزيه.

**DONE!**

# المحاضرة

6



## التنظيم

### التنظيم الرسمي

هو وجود هيكل تنظيمي ووسائل اتصال بين مستويات المنظمة مع توضيح لقواعد العمل وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات.

#### أسس [التنظيم الرسمي]

1. مجموعة قواعد وقوانين مكتوبة تحكم تصرفات الأفراد.
2. وجود مجموعة مبادئ إدارية مثل "وحدة الأمر، نطاق الإشراف، تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية".
3. يأخذ التنظيم الرسمي شكل هرمي.

هنا نقول أن التنظيم على أساس التدرج [الهرمي] يحقق المزايا التالية:

- (1) تقسيم العمل على أسس واضحة.
- (2) تحديد السلطات والمسؤوليات ضمن كل مستوى إداري.
- (3) سهولة التنسيق بين النشاطات بسبب وجود مستويات متنوعة.
- (4) تحديد شبكة اتصالات هابطة وأخرى صاعده.

#### المستويات الإدارية في [التنظيم الرسمي]

1. الإدارة العليا (المستوى الأعلى ويضم مجلس الإدارة والمدير العام ونائب المدير العام).
2. الإدارة الوسطى (مديرو الإدارات العامه ومديرو الإدارات).
3. الإدارة الدنيا (رؤساء الأقسام والإدارات الفرعية، ورؤساء المجموعات).

### بناء الهيكل التنظيمي

تمر عملية [بناء الهيكل التنظيمي] بالخطوات التالية:

1. تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية.
2. تحديد أوجه النشاط اللازمه للوصول للأهداف المنشوده.
3. تجميع النشاطات في شكل وظائف.
4. تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية.
5. تحديد علاقه بين الأقسام داخل كل إداره وعلاقة هذه الإدارات بالإدارات الأخرى.

مبادئ [البناء التنظيمي] لتحقيق الهدف منه:

1. يجب أن يكون البناء الهيكل التنظيمي موجه نحو تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم، وأن يساهم في بلوغ درجة عالية من الكفاءه والفعالیه.
2. أن يمتاز بالبساطه والسهوله.
3. أن يتصف بالمرونه.
4. أن يكون هناك توافق وانسجام بين مختلف التقسيمات الإداريه.

## الخرائط التنظيمية

هي شكل بياني يوضح بعض الجوانب المهمة في التنظيم مثل :  
"النشاطات والوظائف والأقسام والوحدات الإدارية فيها والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات".

المزايا التي تحققها [ الخرائط التنظيمية ]

١. تعطي صورته عن كيفية تقسيم العمل بين الأفراد والوحدات.
٢. تعطي صورته واضحة عن نطاق الإشراف للإدارات والأقسام.
٣. تعطي فكره واضحة عن حجم ومستويات الأعمال الإدارية.
٤. تساعد الأفراد في معرفة ما يمكن عمله.
٥. تعطي صورته واضحة عن أنواع السلطات الوظيفية والإستشارية والتنفيذية في المنظمه.

## أنواع الخرائط التنظيمية

A. الخرائط التقليدية [ العمودية ]

- هي خرائط موجوده في المنظمات الكبيره وخاصة الحكوميه ، توضح انسياب خطوط السلطه من أعلى لأسفل ↓

مزاياها : توضح المستويات الإدارية التي تقع في مستوى واحد وتوضح للمرؤوس من هم رؤساؤه .  
سلبياتها : أنها تترك أثر سلبي عند المستويات الإدارية الدنيا.

B. الخرائط الأفقيه من [ اليمين لليساار ]

مزاياها : أنها لا تترك أثر سلبي عند صغار الموظفين.

## الدليل التنظيمي

- هو الدخول في تفاصيل الخريطه التنظيميه وتفاصيل جميع الأنشطة والأعمال والإدارات والأقسام الرئيسييه وتفاصيل كل وظيفه ، وشرح أنظمة العمل.
- باختصار هو [وثيقه رسميه توضح الأمور التفصيليه في العمل].

يسهم [ الدليل التنظيمي ] في تحقيق عدد من الفوائد :

١. إعطاء صورته كامله عن نشاطات وأهداف المنظمه.
٢. تعريف عملاء المنظمه بأنظمة عمل المنظمه.
٣. يساعد في توفير وسائل رقابيه عن سير الأعمال.
٤. مرجع لحل الخلافات بين الإدارات.
٥. يساعد الموظف في إنجاز عمله وتحديد الجبهه التي ينتسب لها.

## التنظيم غير الرسمي

هو عبارة عن مجموعة اتصالات وعلاقات تنشأ بين الأفراد نتيجة وجودهم تحت سقف واحد في العمل.

### العوامل التي تساعد على ظهور [ التنظيم غير الرسمي ]

١. رغبة الإنسان في الإنتماء.
٢. رغبة الإنسان في الأمن والحماية.
٣. التخلص من الملل.
٤. النصح والمشورة.
٥. النظره الحديثه إلى التنظيم.
٦. الإنتماء للمهنة.

### خصائص [ التنظيم غير الرسمي ]

١. وجود هدف تسعى إليه المجموعه.
٢. صغر الحجم.
٣. قياده غير رسميه.
٤. وجود معايير للمجموعه.
٥. مشاركة أفراد الجماعه في أوجه نشاط محده.

### فوائد [ التنظيم غير الرسمي ]

١. يساعد في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي.
٢. يساهم في تقليل متاعب التنظيم الرسمي.
٣. يؤمن معلومات مرته " شائعات " تداركها الإداره مسبقاً.
٤. هو نوع من الرقابه الذاتيه على التنظيم الرسمي.
٥. يساهم في تحقيق وإشباع الحاجات الفرديه ورفع الروح المعنويه.
٦. تقليل حالات التوتر عند الأفراد والتخفيف من حدة المشكلات.
٧. يساعد في سرعة نقل المعلومات إلى مختلف أجزاء التنظيم الرسمي.

## إعادة التنظيم

تظهر الحاجه لإعادة التنظيم في الحالات التاليه :

١. عندما يظهر أن التنظيم الرسمي غير فعال وخاطئ.
٢. تصرف الموظفون بشكل مغاير لما قصده المدير من التنظيم.
٣. عند حدوث تغييرات داخلية أو خارجية مهمه.
٤. عندما تضعف كفاءة التنظيم " كثرة الشكاوى ، كثرة دوران العمل ..".
٥. عند حدوث تغييرات في إدارة المنظمه "إدارة جديده".

## التنظيم في الإدارة الإسلامية

١. الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.
٢. مبدأ الشورى.
٣. التخصص وتقسيم العمل ووضع الشخص في المكان المناسب.
٤. السلطه في الإسلام أمانه وتقتضي المسؤولية وتحقيق العدل.
٥. تفويض السلطه للمساعدين والولاة والمرؤوسين.
٦. تنظيم العلاقه بين الوزراء والخلفاء والولاة وتأمين كوادر إداريه متفهمه للمشكلات والقضايا الإداريه المعقده.

**DONE!**

# المحاضرة

7



## التمويل والموازنة العامة

### الإدارة المالية

- هي مجموعة النشاطات الإدارية التي تتعلق بالبحث عن الأموال اللازمة وتوفيرها والتأكد من حسن استخدامها وفقاً لأوجه الإنفاق المحدود.
- وظيفة [ الإدارة المالية ] هي :

a. تحديد مصادر الإيرادات.

b. تحديد أوجه الإنفاق وفق أولويات محددته وتخضع لرقابة وقوانين ناظمه لذلك.

- الإدارة المالية هي أحد فروع الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الأموال بما يكفل تقديم خدمات للمواطنين.

### النفقات العامة :

- هي مبالغ مالية تدفع لإشباع الحاجات العامة.
- النفقات العامة سابقاً كانت تشمل نفقات الأمن والدفاع أما الآن فتوسعت لتشمل كثير من الأمور "التعليمية والصحية و ...".
- النفقات العامة تشكل عنصر مهم في موازنات الدول ، حيث تم توظيف النفقات لتحقيق فوائد للإقتصاد والمجتمع من خلال زيادة النفقات وتحريك الوضع الإقتصادي وزيادة الدخل للأفراد.
- كل دولة لها نظام مالي ومحاسبي لأصرف النفقات ، ومجموع نفقات كل أجهزة الدولة تشكل النفقات العامة للدولة ، ويقابله الإيرادات العامة التي تغطي تلك النفقات.

### أنواع [ النفقات العامة ] وتقسيماتها :

#### (١) تقسيم النفقات على أساس الخدمات أو الوظائف :

- أي تقوم الدولة بتوزيع بنود نفقاتها وفقاً للغرض من كل نفقة حسب الخدمات التي تقدمها الدولة :
- " وظائف التعليم - الصحة - الدفاع والأمن .... "
- هذا التقسيم تأخذ به أغلب الدول بحيث يعطي صورته إجمالية عن النفقة بغض النظر عن الجهة التي تنفذه.
- مثال : قطاع التعليم يقدم من قبل أكثر وزاره .

#### (٢) على أساس نوع الإنتفاع منها :

- a. فإذا كانت تقدم "نفع عام" فيتم تمويلها من خلال الضرائب والرسوم.
- b. أما إذا كانت تحقق "نفع خاص" لبعض الأفراد كالخدمات الإجتماعية أو الصحية فيتم تمويلها بواسطة المستفيدين أنفسهم.

(٣) على أساس نفقات عادية وغير عادية :

a. النفقات العادية [ المتكرره ] :  
كالرواتب والأجور وتمول من الإيرادات العامة. مثل : ( أملاك الدولة - الضرائب والرسوم ).

b. النفقات الغير عادية [ الكوارث الطبيعيه ] :  
فهي تمول بشكل استثنائي. مثل : ( قروض - سندات حكوميه - تبرعات ).

(٤) على أساس الآثار الإقتصادية :

تقسم إلى نفقات جارية " إداريه " وأخرى استثماريه .

(١) النفقات الجارية " إداريه " : هي نفقات ضرورية لتسيير المرافق العامة للدولة.  
مثل: " الرواتب ، الصيانة ، شراء السلع والخدمات " .  
[فهي لا تزيد من تكوين رأس المال بل تغطي نفقات].

(٢) أما الإستثماريه " الرأسماليه " :  
فهي تزيد من تكوين رأس المال كالبناى والتشييد والإستثمار.  
و[تختلف كل دولة في تقسيمها لذلك].

## الإيرادات العامة

هي مصدر تغطية النفقات العامة وتقسم إلى :

١. أملاك الدولة العامة : طرق ، مرافق عامه ، جسور ، مطارات ، نפט ، غاز .
٢. الرسوم : هو مبلغ نقدي يدفعه الفرد للدولة مقابل خدمه معينه تقدم له. " رسم مغادرة المطار ، رسم الرفاهيه " .
٣. الضرائب : هي مبلغ نقدي تقوم الدولة بإقتطاعه من أموال و ثروات الأشخاص دون مقابل ، وهي أهم موارد الموازنات في كل الدول ، لذلك يخصص جهاز مالي لتحصيله .
٤. الإصدار النقدي : لجوء الدولة لإصدار كمية إضافية من النقود وهو يجب أن يكون في أضيق الحدود نظراً للآثار السلبيه على الإدخار والإستثمار .
٥. إصدار القروض العامه عبر السندات :
  - حصول الدولة على أموال عبر اكتتاب الأفراد بسندات من مقرضين تتعهد الدولة برد المبلغ المقرض ودفع فوائد لهم .
  - إذن إصدار القرض يتطلب تحديد: مبلغ القرض وتحديد شكل سندات القرض .
  - القرض العام يجب أن يكون " محدود القيمة " .
  - فإذا لم يكن محدود القيمة فالدولة تقبل كل المبلغ المكتتب به ، عندها يتحدد مقدار القرض بطول تاريخ انتهاء مدة الإكتتاب ، تلجا الدولة لهذا الإجراء إذا كانت حاجتها للمال مستمره كحالة الحروب .
  - سندات القرض قد تكون اسميه أو لحاملها أو مختلطة بحيث المختلط يكون اسمي ويسجل بسجل خاص لكن الفائده يمكن أن تدفع لمن يتم التقدم بقسائم السند دون التأكد من شخصيته .

## ٦. القروض الخارجية :

- هي لجوء الدولة إلى الإقتراض من دول خارجيه أو صناديق عالميه أو مؤسسات دوليه وبشكل عام تتعهد بدفع رأس المال والفائدة خلال زمن محدد.
- تلجأ الدول لهذه الحالات في "حالة وجودها بضائقات ماليه لا يمكن الخروج منها إلا بمثل هذه القروض".

## الموازنه العامه :

- هي عمل إداري ومالي وفني وهي وثيقة تفصيليه لنفقات وإيرادات الدوله خلال سنه كامله.
- **تعريف :** [هي برنامج عمل محدد ومتفق عليه ، يبين فيه نفقات الدوله ومواردها خلال سنه مقبله ، تلتزم بها الدوله وتكون مسؤوله عن تنفيذه].



س / ماهي أوجه [التشابه والإختلاف] بين الموازنه العامه للدوله والموازنات

### ← التشابه : كلاهما:

- مجموعة "نفقات وإيرادات" خلال سنه .
- وكلاهما "تهدف لتقديم خدمات بأقل التكاليف".

### ← الإختلاف: " بالجدول التالي "

الموازنه الخاصه	الموازنه العامه	مجال المقارنه
قائمة خصوم وأصول منجزه فعلاً	تقدير مفصل للإيرادات والنفقات	• عمل توقعي أو فعلي
القدره على تحقيق الربح	عام وشامل	• الهدف
التأثير محصور على مستوى المنشأه	أشمل وتؤدي لتحولات اقتصاديه واجتماعيه	• الآثار الإقتصادييه والإجتماعيه
محدوده "المراجع القانوني ومجلس الإدارة"	جهات رقابيه متعدده ومنها خارجيه	• الرقابه
موافقة صاحب المنشأه فقط أو مجلس الإدارة أو الجمعيه العموميه	خطوات معقده وتحتاج لوقت وموافقة السلطه التشريعيه	• خطوات الإعداد

## القواعد الأساسية للموازنة العامة

### أولاً : قاعدة السنوية :

أي سنة كاملة منطلقين من خلال الإعتبارات التالية :

١. صعوبة تقدير الإيرادات والنفقات لأكثر من سنة ، كما أن التقدير لأقل من سنة يضر بالنفقات بسبب أن الإيرادات تختلف من موسم لآخر.
٢. إعداد الموازنة لأقل من سنة يحتاج لوقت وجهود إضافية كبيره .
٣. صعوبة عمل السلطة التشريعيه في حال الموازنة أقل أو أكثر من سنة.
٤. ملاحظه أن كل دولة تختار بداية ونهاية السنة الماليه لها.

### استثناءات قاعدة السنوية :

- ✓ موازنة الدعم : حروب وكوارث طبيعيه.
- ✓ الإعتماد الشهريه لمدة مؤقتة إلى أن تنتهي مرحلة الموافقه على الموازنة.
- ✓ البرامج الإنمائيه : والتي تستمر لأكثر من سنة خلال أكثر من موازانه.

### ثانياً : قاعدة الوحده

ضرورة التكامل بين جميع النفقات والإيرادات :

- وهذا يسهل من عمل السلطة التشريعيه في عملية الرقابه.
- يسهل من عملية المقارنات بين النفقات والإيرادات ونسبتها إلى الدخل القومي.

هناك بعض الإستثناءات ترد على قاعدة الوحده :

١. **الموازنات المستقله :** إعطاء بعض المؤسسات والهيئات موازنة مستقلة لسرعة العمل والتحرر من الروتين "لا تخضع لرقابة وزارة الماليه"
٢. **الموازنات الملحقه :** مؤسسات وهيئات ذات شخصيه اعتباريه تعطي موازنات مستقلة لا تخضع لرقابة وزارة الماليه
٣. **موازنات غير عاديه :** على أساس التفرقه بين النفقات العاديه وغير العاديه " حالات الحروب "

### ثالثاً : قاعدة الشمول

- أي ضرورة إظهار كافة نفقات وإيرادات الدوله في وثيقه واحده بحيث لا يتم خصم نفقات أية جهة حكوميه من إيراداتها.
- يجب إدراج جميع نفقات وإيرادات الجهاز الإداري بشكل متكامل.
- هذا يساعد السلطة التشريعيه في عملية الرقابه على الوضع المالي من خلال النظر إلى إجمالي الإيرادات والنفقات وليس صافي الإيراد.

## رابعاً : قاعدة التخصيص

هي عدم جواز تخصيص إيراد معين لإنفاق معين بل يجب إدراج جميع الإيرادات في مقابل جميع النفقات.

يوجد بعض الإستثناءات في الحالات التالية :

١. تخصيص إيرادات بعض المؤسسات لتغطية نفقاتها "الكهرباء".
٢. تخصيص إيراد معين لتغطية نفقة معينه "رسم الطرق العامه تخصص لصيانة الطرق".
٣. تخصيص بعض القروض والإعلانات لمشاريع معينه.
٤. تخصيص بعض الإيرادات لسداد ديون مستحقه.

**DONE!**