



أنشئ مركز التدريب الإداري بمحافظة الشرقية بقرار معالي محافظ الشرقية
السيد اللواء أ.ح / خالد سعيد بالقرار رقم ٧٧٣١ لسنة ٢٠١٧ م

دليل المدير المتميز

الجزء الأول

- ١ في الموازنات والحسابات الحكومية ٢ في التخطيط الإستراتيجي
- ٣ في الحوكمة
- ٤ في المناقصات والمزادات
- ٥ في الأساليب الإدارية الحديثة

إعداد

فخرى السيد عبد العزيز عزام
مساعد محافظ الشرقية

هذا الوطن يستحق أن نعمل من أجله

كلمة محافظ الشرقية



انتهاجا وتماشياً مع التخطيط العلمي السليم وإيماناً منا بأنه الوسيلة والأداة الوحيدة لتحقيق ما تصبو إليه محافظة الشرقية في الانطلاق نحو أفاق المستقبل . ولذا فقد تم بحمد الله تعالى وعونه الانتهاء من تطوير عدد من الخدمات الأساسية التي تمس مصالح مواطني محافظة الشرقية فقد تم تطوير مكتب خدمة المواطنين بالمحافظة لتقديم خدمة متميزة للمواطنين الي جانب تطوير مكتب خدمة نواب الشعب ليكون حلقة وصل ليستطيع السادة النواب من تقديم خدمات متميزة لأبناء دوائره المختلفة من خلال منظومة محكمة . كما تم تطوير مكتب خدمة المستثمرين بنظام الشباك الواحد بمفهومه الحقيقي ومعناه الصحيح تماشياً مع سياسة الدولة في تقديم خدمات ميسرة للمواطنين إلى جانب اهتمامنا الأساسي بموضوع تطوير أداء الأجهزة التنفيذية بمحافظة الشرقية ورفع كفاءتها والنظر بعين ورؤية ثاقبة إلى موضوع الفساد المالي والإداري للقضاء عليه بمختلف صورته وأشكاله فلا معني للتطوير دون القضاء علي هذا الداء اللعين . ولذا فقد تم استحداث عدد من الآليات والنظم الخاصة بتبسيط إجراءات العمل وسرعة أداء الخدمات المنوطة به والقضاء علي كافة مظاهر الفساد الإداري والمالي داخل تلك المنظومة .

وأخيراً فقد تم الانتهاء من إنشاء مركز تدريب المحافظة لتحقيق عدد من الأهداف الإستراتيجية التالية:-

- ١ استكمال أهداف خطة الهيكلية وتدوير العاملين التي تمت وبحمد الله بمحافظة الشرقية وذلك بتدريب العاملين الجدد لأماكن عملهم الجديدة .
- ٢ إجراء التدريب التحويلي للعاملين بمحافظة الشرقية بغرض سد العجز في عدد من التخصصات كالمشرفين بالإدارات الهندسية. والمحصلين .
- ٣ الاستفادة من الخبراء والمختصين في نقل خبراتهم في تدريب العاملين الجدد
- ٤ تصويب أداء الموظفين الغير متميزين والارتقاء بأدائهم.
- ٥ تنمية مهارات العاملين بالمحافظة بحصولهم علي التعليم والتدريب المستمر

محافظ الشرقية

لواء أ.ح / خالد سعيد

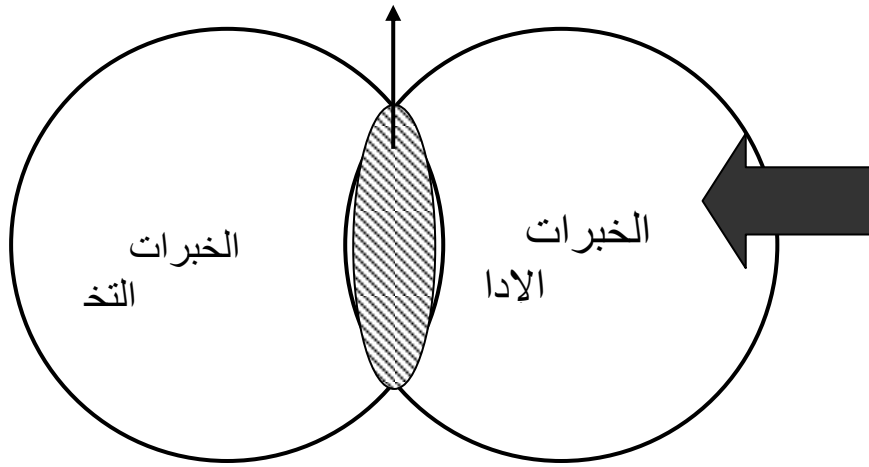
ما قبل البداية

تؤثر الخبرات الإدارية للمديرين في إي منظمة من المنظمات سواء أكانت حكومية أو خاصة تأثيراً مباشراً في أداء الأدوار المنوطة بهم إلى جانب إمكانية مواكبتهم عمليات التحديث والتنمية والتطوير بخلفيات وقواعد علمية راسخة .

وبلا شك فإن المديرين بصفة عامة لديهم خبراتهم المتخصصة والتميزة في مجالاتهم العلمية بفروع العلم المختلفة والناجمة عن سنوات طويلة من العمل والتدريب والممارسة .

وفي هذا السياق ومن خلال هذا الدليل المتواضع نحاول تقديم بانوراما متنوعة وموجزة في مبادئ الإدارة والتخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار إلى جانب الموازنات والحسابات الحكومية وغيرها من الموضوعات التي تساهم بشكل أو بآخر في زيادة الخبرات الإدارية للمديرين وتنمية مهارتهم كما نلاحظ في الشكل التالي :-

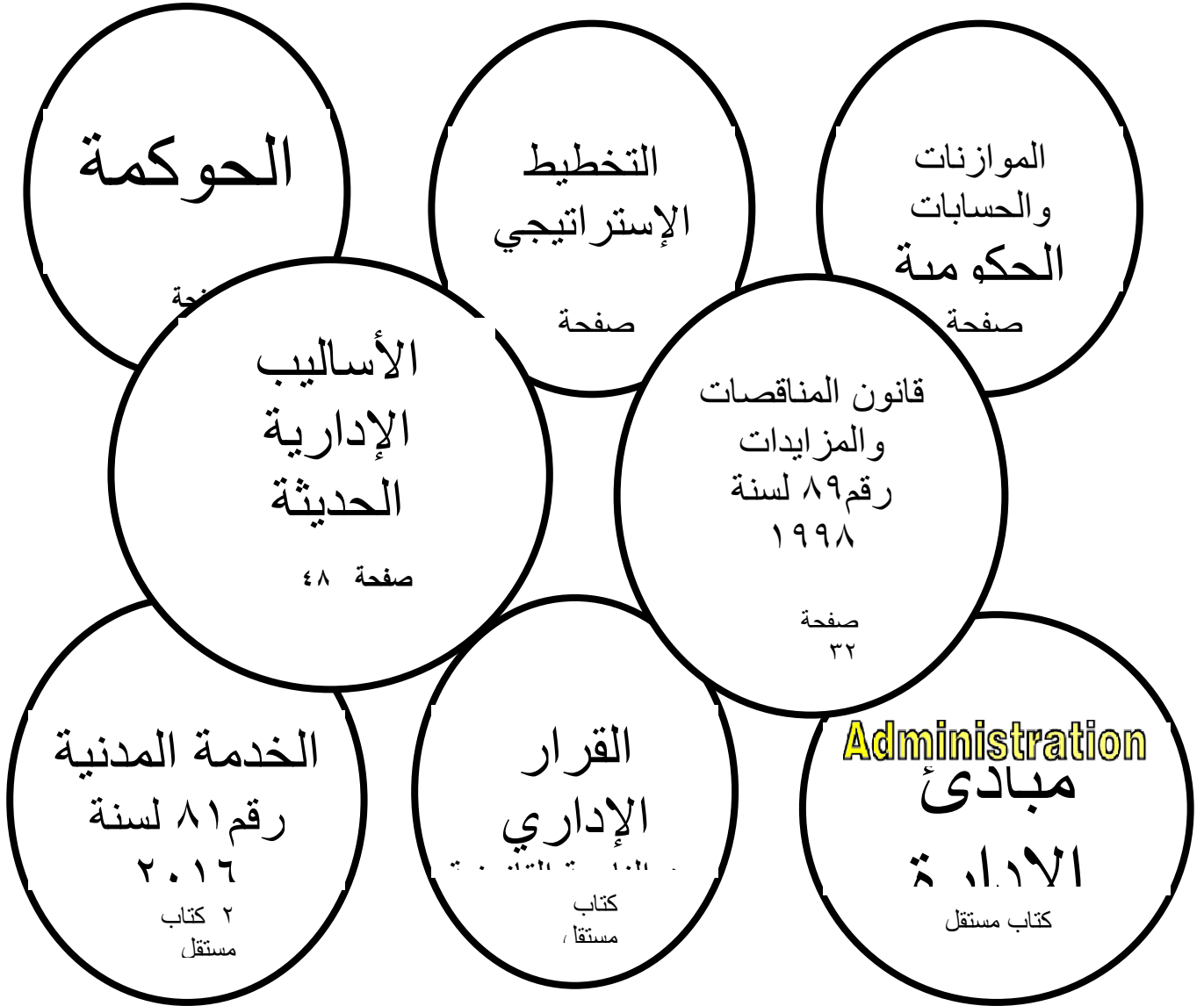
المنطقة المشتركة (مجال الخبرات الإدارية)



راجياً من الله عز وجل أن يقدم هذا الدليل المتواضع الفائدة والنفع للزملاء مديري الإدارات ومديري الإدارات ورؤساء المدن والأحياء والوحدات المحلية القروية بمحافظة الشرقية .

فخري السيد عبد العزيز عزام

محتويات دليل المدير المتميز



الموازنات والحسابات الحكومية

الموازنات والحسابات الحكومية

تعد الموازنة العامة للدولة وثيقة مالية واقتصادية هامة تستخدم في تحقيق غايات وأهداف محددة عن فترة معينه مفصلة لإيرادات الدولة ونفقاتها عن فترة مقبلة عادة ما تكون سنة كما تتضمن إيرادات الدولة المتوقع ان تحصل عليها الحكومة من مختلف مصادر التمويل الداخلي والخارجي ومختلف النفقات العامة.

كما عرفها القانون رقم ٥٣ لسنة ١٩٧٣ الموازنة العامة للدولة بأنها البرنامج المالي للخطة عن سنة مالية مقبلة لتحقيق أهداف محددة في إطار الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ويميزها التالي:-

١- عمل سياسي في المقام الأول لأنها أداة هامة في السياسة المالية للدولة لتحقيق أهداف محددة فهي تعكس السياسات التي تنتهجها الدولة لتحقيق النمو الاقتصادي والرفاهية والعدالة الاجتماعية .

٢- برنامج تفصيلي لجزء من خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة .

- ٣- الموازنة هي خطة الأنفاق وفقا للمشروع المعد متضمنا الموارد العامة واستخداماتها وما يرتبط بها من مشاكل ذات صلة وثيقة بالاقتصاد القومي ككل.
- ٤- الموازنة خطة عامة للدولة تلخص تجربة الماضي وتجسد توقعات المستقبل.
- ٥- تقرير مفصل ومتوازن لكل من الإيرادات والمصروفات.
- ٦- ادارة تنفيذية بالإضافة الي كونها ادارة تخطيط وأداة متابعة ورقابة .
- ٧- الموازنة العامة وثيقة مالية واقتصادية مفصلة معتمدة من السلطة التشريعية لفترة زمنية مقبلة غالبا سنه ويتم العمل بها بمعرفة السلطة التنفيذية.

تختلف الموازنة العامة عن الميزانية العامة و الحساب الختامي:-

- أن الموازنة العامة للدولة / تعد عن سنه مالية مقبلة
- الميزانية العامة / تتم عن سنه مالية سابقة
- الحساب الختامي يبين إنجازات الحكومة عن فترة مالية سابقة ولذا فالحساب الختامي للدولة اكثر شمولا من الموازنة العامة لأنه يشير إلى تقييم إنجازات الجهاز الحكومي ككل من وحدات إدارية واقتصادية

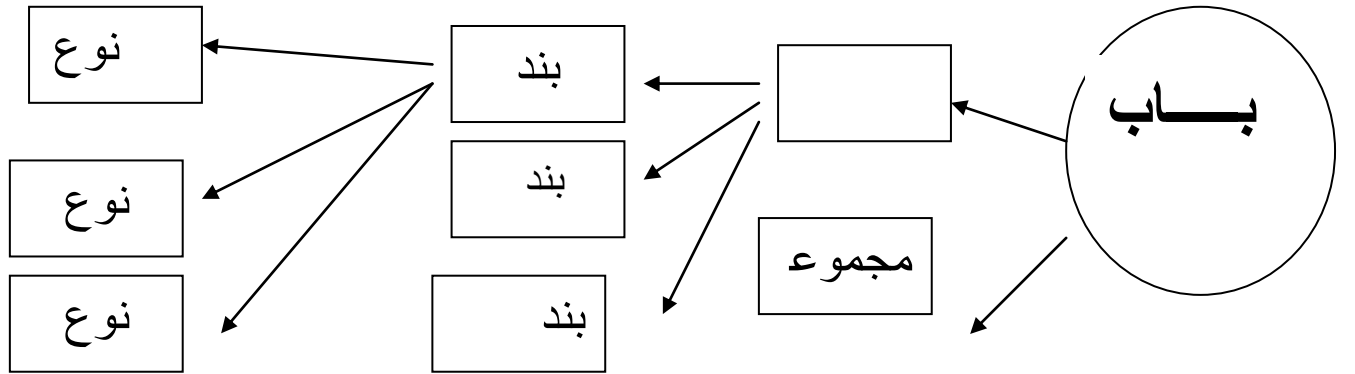
وهناك نوعان من التصنيفات لمكونات الموازنة العامة للدولة

أولاً التصنيف الاقتصادي:

حيث تتكون الموازنة العامة للدولة من مجموعة من الاستخدامات والموارد وقد نصت المادة الثالثة من اللائحة التنفيذية لقانون الموازنة العامة للدولة على تقسيم كل من استخدامات وموارد الموازنة العامة للدولة على تقسيم كل من استخدامات وموارد الموازنة العامة للدولة على النحو التالي :

الموارد	الاستخدامات
الباب الأول: الضرائب	الباب الأول : الأجور وتعويضات العاملين
الباب الثاني: المنح	الباب الثاني: شراء السلع والخدمات
الباب الثالث : الإيرادات الأخرى	الباب الثالث: الفوائد
الباب الرابع : المتحصلات من الإقراض ومبيعات الأصول المالية وغيرها من الأصول	الباب الرابع: الدعم والمنح والمزايا الاجتماعية
الباب الخامس: الاقتراض	الباب الخامس: المصروفات الأخرى
	الباب السادس : شراء الأصول الغير مالية(الاستثمارات
	الباب السابع : حيازة الأصول المالية المحلية والأجنبية
	الباب الثامن: سداد القروض المحلية والأجنبية

وتقسم الأبواب إلى مجموعات والمجموعات إلى بنود والبنود إلى أنواع:



مثال :-

- ١- الباب الأول : أجور وتعويضات العاملين
- ٢- مجموعة (١) الأجور والبدلات وتتكون من البنود التالية :
- ٣- بند (١) الأجور والبدلات النقدية ويتضمن هذا البند الأنواع التالية :
- ٤- نوع(١) الوظائف الدائمة
- ٥- نوع (٢) الوظائف المؤقتة
- ٦- نوع (٢) تكاليف المعارين
- ٧- بند (٢) المزايا العينية ويتضمن الأنواع التالية :
- ٨- نوع(١) أغذية العاملين
- ٩- نوع (٢) ملابس العاملين

نوع (٢) علاج طبي العاملين

ثانياً التصنيف الوظيفي لوحدات وأجهزة الموازنة العامة للدولة:

نصت المادة ٦ من قانون الموازنة العامة للدولة على أن تصنف الوحدات والأجهزة التي تضمنها الموازنة العامة للدولة تصنيفاً وظيفياً وفقاً للمجموعات التالية

- ١- خدمات عامة
- ٢- الدفاع والأمن القومي
- ٣- النظام العام لشئون السلامة العامة
- ٤- الشئون الاقتصادية
- ٥- حماية البيئة
- ٦- الإسكان والمرافق المجتمعية
- ٧- الصحة
- ٨- الشباب والثقافة والشئون الدينية
- ٩- التعليم
- ١٠- الحماية الاجتماعية

مراحل إعداد الموازنة العامة للدولة

تمر الموازنة العامة للدولة بعدد من المراحل منذ إعدادها وتحضيرها حتى اعتماد الحساب الختامي الذي يعكس نتائج تنفيذها وكل هذه المراحل بشكل دوري مدته سنة مالية .

أولاً مرحلة التحضير والإعداد

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل الموازنة لأن نجاح الموازنة يتطلب ضرورة التحضير لها . ويقوم بأعمال التحضير السلطة التنفيذية ممثلة في وزارة المالية ووزارة التخطيط والاقتصاد من خلال توجيهات القيادة السياسية والمسؤولين ويصدر منشور سنوي من وزارة المالية يحدد القواعد التي يجب أن تتبعها الجهات عند إعداد مشروع الموازنة طبقاً للسياسة العامة للدولة .

ثانياً مرحلة الاعتماد

يقدم مشروع الموازنة العامة للدولة إلى السلطة التشريعية ممثلة في مجلس الشعب قبل السنة المالية بشهرين على الأقل وبمجرد وصوله يحال إلى اللجنة المختصة المشكلة من قبل المجلس وهي لجنة

الخطة والموازنة ، وبعد الدراسة تتطلب اللجنة عرض تقرير على رئيس مجلس الشعب للمناقشة في لجنة علنية ويفتح باب المناقشة في حضور الوزراء كل فيما يخصه وبعد انتهاء المناقشة يقترح المجلس على مشروع الموازنة وعند استقرار الرأي يتم الاعتماد لأبواب الموازنة ككل وعند عدم الاستقرار على أبواب الموازنة يتم اعتمادها باباً / باباً والهدف من ذلك إلزام السلطة التنفيذية الحكومة بعدم تجاوز الاعتمادات المخصصة لكل باب وعدم النقل من باب إلى آخر إلا بعد الرجوع إلى لمجلس النواب .

ويعد اعتماد مجلس النواب للموازنة العامة للدولة والتي هي بمثابة ترخيص للسلطة التنفيذية لبدء العمل به وإذا تأخر مجلس النواب في إصدار قانون الموازنة حتى بداية السنة المالية فإنه طبقاً للمادة (١٧) من قانون الموازنة أن تعمل وفقاً لموازنة العام الماضي إلى أن يصدر قانون الموازنة الجديد .

ثالثاً مرحلة التنفيذ

بعد صدور قانون الموازنة العامة والترخيص للجهات الإدارية ببدء العمل به تكون تلك الجهات مسؤولة عن التنفيذ وتحقيق الأهداف المحددة لها . ويكون للتأشيرات الملحقة بالموازنة العامة للدولة قوة القانون وتتبع مسؤولية تنفيذ الموازنة في الحكومة على نوعين من الجهات :-

الجهات الإدارية (وزارة - محافظة - هيئة - مصلحة) ويمثلها رئيس الجهة وهو الذي يصدر القرارات الخاصة بالصرف أو التحصيل في حدود ماتم الترخيص به في الموازنة .

وزارة المالية عن طريق ممثليها في الجهات الإدارية من مراقبة أو مدير مالي في الوزارات أو الهيئات أو المحافظة - مدير حسابات بالوحدات الحسابية وعن طريق المفتشين الماليين التابعين للإدارة المركزية للتفتيش المالي بوزارة المالية .

وقد حددت اللائحة التنفيذية لقانون المحاسبة الحكومية رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨١ اختصاصات ممثلي وزارة المالية بالجهات المختلفة .

قواعد الموازنة العامة للدولة

تخضع الموازنة العامة للدولة في إعدادها وتبويبها وتنفيذها لمجموعة من المبادئ والقواعد المستخدمة من المحاسبة الحكومية وطبيعة النشاط الحكومي وأهم هذه القواعد

قاعدة الدورية

تعتمد هذه القاعدة على أن إعداد الموازنة العامة للدولة عن فترة زمنية تناسب دورة النشاط الحكومي على أن تستقل كل فترة بإيراداتها ومصروفاتها عن سنة مالية وتحدد كل دولة من خلال نظامها التشريعي بداية ونهاية السنة المالية .

قاعدة عدم التخصيص

وتقوم تلك القاعدة على عدم تخصيص إيرادات معينة لمواجهة مصروفات معينة بمعنى عدم وجود ارتباط بين الإيرادات والمصروفات على مستوى الوحدة الإدارية للدولة .

قاعدة الشمول

يجب أن تكون الموازنة العامة للدولة شاملة على كافة أوجه النشاط التي تقوم بها الدولة سواء أكان نشاطاً خدمياً أو اقتصادياً بحيث تتضمن وثيقة الموازنة جميع الإيرادات والمصروفات في شكل مجلد كامل يسهل عملية دراسة وتحليل أنشطة الدولة وبرامجها ..

قاعدة العمومية

تعتمد هذه القاعدة على ظهور كل من الإيرادات والمصروفات العامة في الموازنة دون عمل مقاصة بينهما أي بقيمتها الإجمالية دون حساب الناتج الصافي مما يسهل معه الصرف على ناتج أنشطة الوحدة .

قاعدة وحدة الموازنة

تعتمد هذه القاعدة على أن تعد الموازنة العامة للدولة بحيث تقيم كافة الإيرادات والمصروفات مما يعطي صورة إجمالية عامة لمالية الدولة ويسهل التعرف على كافة مصادر الإيرادات ومختلف أوجه الإنفاق

قاعدة التوازن

يقصد بها أن تتوازن موارد الدولة واستخداماتها عن طريق تدوير الموارد المالية اللازمة لمقابلة الاستخدامات .

قاعدة النشر والعلانية

يقصد بها أن تنشر الموازنة العامة على كافة الجهات (مجلس النواب - الوزارات والمصالح - المواطنين)

قاعدة الالتزام

يقصد بها الإلزام كافة الجهات والأجهزة المعنية بالموازنة بها شكلاً ومضموناً .

القواعد المالية التي يجب مراعاتها عند تنفيذ الموازنة العامة للدولة

١- لا يجوز زيادة إجمالي المصروفات الفعلية عن المصروفات المحددة بالموازنة ولا يجوز

٢- استخدام نفقات غير واردة بها إلا بعد موافقة السلطة التشريعية .

٣- لا يجوز تجاوز اعتمادات أي باب إلى بعد الرجوع إلى وزارة المالية وموافقة السلطة التنفيذية .

٤- لا يجوز الارتباط أو الصرف إلا في حدود الاعتمادات المخصص و للجهة الإدارية وفي

الأغراض المخصصة لها

٥- لا يجوز النقل من اعتمادات باب إلى اعتمادات باب آخر لوحدات وفر الباب المنقول منه

وبعد موافقة وزارة المالية .

٦- النقل داخل كل باب (من بند إلى آخر أو من نوع إلى آخر من أحكام السلطة التنفيذية .

ولرئيس المصلحة الترخيص بالنقل من نوع إلى آخر داخل نفس البند .

٧- وجود اعتماد مدرج بالموازنة لا يعتبر مبرراً للصرف إلا إذا كان هناك حاجة فعلية تبرر الصرف .

٨- يبطل العمل بكل اعتماد مربوط في الموازنة ولم يصرف أو يتقرر صرفه حتى نهاية

السنة المالية .

٩ يراعى ألا ترتبط الجهات بمشتريات عاجلة في الأيام الأخيرة من السنة بغرض استنفاد اعتمادات الموازنة ما لم يكن هناك حاجة لذلك .

١٠- علي الجهات الحكومية أن تلتزم في الارتباط أو الصرف بكافة القوانين واللوائح

المنظمة لعمليات الصرف المختلفة مثل قوانين الدمغة والخدمة المدنية والمناقصات العامة .

أهداف الموازنة العامة للدولة :-

أهداف تخطيطية

فهي وسيلة وأداة هامة في التخطيط واتخاذ القرارات الخاصة بمستقبل النشاط الحكومة من خلال

١- حصر احتياجات وحدات الجهاز الحكومي خلال الفترة القادمة .

- ٢- حصر الموارد المتوقعة و مصادر التمويل الأخرى .
 - ٣- التنسيق بين أنشطة وحدات الجهاز الحكومي.
 - ٤- وضع البرنامج الزمني لتنفيذ الوحدات الحكومية لانشطتها.
- أهداف اقتصادية إجتماعية:-**

- ١- توجيه الموارد المتاحة نحو الاستخدام الأمثل.
- ٢- تشجيع وحدات قطاع الأعمال لتضطلع بدور اكبر في تنفيذ خطة الدولة للتنمية والرفاهية الاجتماعية لمزيد من التحرر من جمود اللوائح والقوانين .
- ٣- تحقيق التوافق بين المصلحة العامة والخاصة
- ٤- منح العاملين فرصة المشاركة في أعداد الموازنة ووضع أهداف ومعايير مقبولة من جانبهم

أهداف رقابية :-

- إذا تهدف الموازنة العامة أيضا إلى المعادلة في تحقيق رقابة أكثر فاعلية علي عمليات تنفيذ الأنشطة والبرامج الداخلية من خلال :-
- ١- متابعة تنفيذ البرامج والأنشطة الحكومية
 - ٢- قياس الأداء الفعلي للأنشطة الحكومية وتقييم هذا الأداء وتحليل الفروق ان وجدت و اقترح التصحيح .
 - ٣- الرقابة علي أصول وممتلكات الدولة
 - ٤- المساعدة في خفض وضبط وترشيد الإنفاق الحكومي

المجموعة المستندية في المحاسبة الحكومية

تلتزم جميع الجهات الإدارية التي تطبق نظام المحاسبة الحكومية باستخدام مجموعة موحدة من المستندات حددتها القوانين واللوائح والتعليمات الحكومية ويمكن تقسيم هذه المجموعة المستندية إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي :-

أ- مستندات خاصة بالصرف

ب- مستندات خاصة بالتحصيل وعمليات أخرى

ج- مستندات خاصة بالمخازن

وفيما يلي توضيح لأهم هذه المستندات :

أولاً مستندات الصرف

تتنوع مستندات الصرف الحكومية بتنوع الأبواب التي يتم الصرف منها والأغراض التي يتم الصرف عليها ، ويمكن تقسيم الصرف إلى :

مستندات خاصة بالصرف من الباب الأول وأهمها :-

- ١ - استمارة (١٣٢ ع . ح) لصرف الماهيات والمرتبات لموظفي المصلحة
- ٢ - استمارة (١٣٢ مكرر ع . ح) لصرف ماهية موظف واحد
- ٣ - استمارة (١٣٢ مكرر ج . ع . ح) لصرف الماهيات المحولة على البنوك
- ٤ - استمارة (٦٤ ع . ح) لصرف أجور عمال

ب - مستندات خاصة بالصرف من أبواب أخرى وأهمها :-

- ١ - استمارة (٥٠ ع . ح) للصرفيات العامة
 - ٢ - استمارة (٥١ ع . ح) لصرف بدل السفر ومصروفات الانتقال
 - ٣ - استمارة (٦٢ ع . ح) لاستعاضة المنصرف من السلفة المستديمة
 - ٤ - استمارة (٤٨ ا . ع . ح) لنقل الركاب
 - ٥ - استمارة (٤٨ ب . ع . ح) لنقل البضائع بقطار البضائع
 - ٦ - استمارة (٤٨ ج . ع . ح) لنقل البضائع بقطار الركاب
- وفي جميع الأحوال فإنه طبقاً للمادة (٧) من اللائحة المالية للموازنة والحسابات (كل استمارة اعتماد صرف تقدم إلى إدارة الحسابات يجب أن يرفق بها المستندات المؤيدة لها وأن يوضح فيها المبلغ الواجب صرفه بالأرقام والحروف وفيما يلي تعريف بأهم هذه الاستثمارات :

استمارة اعتماد صرف (٥٠ ع . ح)

تعتبر المستند الرئيس لصرف مستحقات الغير التي يصدر الأذن بصرفها بعد الإرتباط بها ، وتخصص هذه الاستمارة في حالة السداد النقدي فقط سواء بموجب شيك مسحوب على البنك المركزي أو أحد فروعها أو بموجب إذن صرف مسحوب على الخزينة العامة لجهة أو إحدى الخزائن العامة الأخرى .. تنقسم الاستمارة إلى أربعة أقسام هي أ . ب . ج . د ويشير كل قسم منها إلى مرحلة من مراحل اعتماد الصرف ، واستيفاء هذه الأقسام يعتبر مبرراً للصرف موضحاً به مستندات الصرف وبنود الموازنة التي يخصم عليها وتأشيرات المراجعة والاعتماد الإداري والمالي من المسؤولين وفيما يلي توضيح لهذه الأقسام :-

القسم (أ) يخصص لإثبات بيانات صاحب الحق (أو الجهة طالبة الصرف) ، حيث يسجل به بيانات الفواتير و المستندات المؤيدة للصرف وأرقامها وقيمتها وتواريخها ، وأسم صاحب الحق وعنوانه ، ووسيلة الصرف شيك أو بإذن صرف) ويحرر هذا القسم بمعرفة صاحب العمل ويقوم بمراجعته الموظف المسئول أو مراجع الحسابات ويوقع عليه ثم يعتمد من رئيس القسم المختص .

القسم (ب) يخصص لبيان الاعتماد أو البند الذي يخضم عليه المبلغ وبيان الاستقطاعات المختلفة من هذا المبلغ وصافي القيمة المطلوب صرفها وعدد المرفقات ، كما يتضمن هذا القسم إقراراً من كاتب سجل الحجوزات والتنازلات ومن الموظف المسئول عن دفتر الارتباطات بأن المبلغ المقرر صرفه غير محجوز عليه او متنازل عنه للغير وان ربط البند يسمح بالصرف أو ان المبلغ سبق إضافته لحساب جاري أو الإيرادات ، ويحرر هذا القسم بواسطة موظفي الوحدة الحسابية بالجهة أو المصلحة .

القسم (ج) خاص بالاعتماد المالي للصرف ويوضح رقم القيد في سجل الطلبات الواردة (٥٥ ع . ج) مع توقيع الموظف المختص بالقيد وإتمام المراجعة الحسابية و التوقيع بصلاحيه الصرف واعتماد سحب الشيك أو اذن الصرف من وكيل ورئيس الحسابات .

القسم (د) ويخصص لبيان قيام الوحدة الحسابية بإثبات القيود المحاسبية وأرقامها في الدفاتر و الحسابات المختصة أي ان هذا القسم يتضمن ما يلي :-

• رقم القيد في دفاتر يومية استمارات الصرف (٢٢٤ ع . ج) وتوقيع الموظف المختص بذلك .

• التوقيع بالتسجيل في الحسابات المختصة .

• رقم الشيك أو اذن الصرف وتوقيع الموظف المختص .

• توقيع المستلم للشيك أو اذن الصرف

ثانياً : مستندات التحصيل و العمليات الأخرى

يستخدم في عمليات التحصيل مستند رئيسي واحد هو إذن أو كشف التسوية (استمارة ٦١ ع ، ح) ويرفق بها مستندات أخرى فرعية خاصة بالتحصيل ومنها :

• قسائم التحصيل النقدي (٣٣ ع . ح)

• حافظة توريد النقود (٣٧ ع . ح)

• إيصال توريد النقود (٣٧ مكرر ع . ح)

• قسائم تحصيل عوائد الأملاك (٤٠ أ . م)

• قسائم تحصيل أموال أطيان (٨٢ أ . م)

ونظراً لأهمية كشف التسوية كمستند لإثبات العمليات الخاصة بتحصيل إيرادات الوحدة الحكومية وعمليات التسوية المختلفة لذا سيتم التعريف به

كشف (إذن) التسوية (٦١ ع . ح)

يستخدم إذن التسوية لإثبات عمليات التحصيل وعمليات التسويات والعمليات الأخرى التي لا يستخرج عنها شيك أو إذن صرف ومن أهم أنواع العمليات التي تدرج بكشف التسوية :

١- عمليات تحصيل الإيرادات بأنواعها .

٢- المتحصلات أو المصروفات التي لا يمكن إضافتها للإيرادات أو خصمها على المصروفات بسبب عدم استيفاء إجراءاتها .

٣- التسويات الخاصة بالشيكات أو أذون الصرف المسحوبة على الخزائن العامة أو مكاتب البريد

٤- عمليات تصحيح الأخطاء .

٥- التسويات مع البنك المركزي .

٦- والتسويات مع الجهات الأخرى مثل تسوية التامينات المؤقتة أو النهائية

٧- العمليات المتعلقة بالحسابات النظامية .

وجدير بالذكر أنه في جميع الأحوال ينبغي ان يرفق باستمارة اعتماد الصرف (٥٠ ع . ح) أو بكشف التسوية (٦١ ع . ح) المستندات الأخرى المؤيدة للصرف أو التسوية حتى تكون استمارة اعتماد الصرف أو كشف التسوية مستندا كافيا للصرف أو التسوية ، و المستندات المرفقة تختلف حسب نوعية الصرف أو التسوية . ومن أمثلة هذه المستندات الإضافية أو المرفقة الفواتير و الإيصالات - المستخلصات - الأوراق و المستندات المتعلقة بالمناقصات .

ثالثاً مستندات خاصة بالمخازن الحكومية

وهي المستندات الخاصة بعمليات إضافة الأصناف أو صرفها أو إرجاعها للمخازن أو جردها أو فحصها ومنها :

- استمارة إضافة أصناف (١١١ ع . ع)
- استمارة صرف أصناف (١١٢ ع . ح)
- استمارة إرجاع أصناف للمخازن (١٨٧ ع . ح)
- استمارة إرجاع أصناف للمخازن (١٢١ ع . ح)
- إستمارة بيع أصناف قديمة (١٨٩ ع . ح)

التخطيط الاستراتيجي

دليل المد

مُقْتَلَمَاتُ

من الأقوال المأثورة

" أن لم تكن من المخططين فانت ضمن مخططات الآخرين "



التخطيط الاستراتيجي :-

- ١- يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية ويختلف عن التخطيط التقليدي حيث يعتمد على التبصر بوضع الشركة أو المنظمة أو المؤسسة في المستقبل وليس التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.
- ٢- هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة.
- ٣- ويجب على سؤال "إلى أين نحن ذاهبون" أخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للشركة أو المنظمة أو المؤسسة وعلاقة الارتباط والتكامل بين جوانب المنظمة والأنشطة المختلفة بها والعلاقة بين المنظمة وبيئتها

ماهية الإستراتيجية:-

- ١- بصفة عامة يمكننا القول بأن الإستراتيجية مصطلح عسكري يعني به الخطة الحربية، أو فن التخطيط للعمليات العسكرية قبل وبعد نشوب الحروب .
- كما تعكس الإستراتيجية الخطط المحددة مسبقاً لتحقيق هدف معين على المدى البعيد في ضوء الإمكانيات المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها. كما تستخدم تلك الكلمة الآن في سياقات كثيرة ومختلفة مثل إستراتيجية العمل إستراتيجية التسويق..... إستراتيجية الإنتاج..... الخ .

أهم ملامح التخطيط الإستراتيجي :-

- ١- هو نظام متكامل يتم بشكل محدد وبخطوات متعارف عليها .
- ٢- هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء المبادرة والتهديدات والفرص الموجودة
- ٣- نظام تحدد فيه الرؤية والرسالة والقيم والأهداف والتصرفات اللازمة لتضافر الجهود
- ٤- هو أسلوب عمل على كل المستويات ويحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته.

٥- التخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية.

فوائد ومبررات التخطيط الاستراتيجي :-

١-التخطيط الاستراتيجي يجعل الأهداف العامة واضحة للجميع و يحكم جميع القرارات.

٢- ويجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد .

٣-يوضح صورة الشركة أو المؤسسة أو المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

٤- يزود القائمين عن التنفيذ بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه .

٥-تقييم الموازنات والتسلسل في الجهود التخطيطية عبر كل المستويات الإدارية.

مفهوم الإستراتيجية ك خطة :-

تحت هذا المفهوم يتم تصوير "الإستراتيجية" على أنها "خطة" (Plan) كبيرة وضخمة وشاملة ومتكاملة وموحدة وغيرها من الخصائص التي تحاول إبراز أهمية الإستراتيجية.. ولكن بشكل عام تظل الإستراتيجية مجرد خطة أو عمل ذهني لمواجهة تغيرات مرتقبة، وإحداث تغييرات مطلوبة.

يعتبر تعريف شاندر Chandler من أول التعريفات التي ظهرت للإستراتيجية حيث يقول *أن الإستراتيجية هي: "تحديد الأهداف والغايات طويلة المدى للمنشأة واختيار أشكال التصرفات وتوزيعات الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف"*.

كذلك، يعرف جلوك Glauk الإستراتيجية كخطة تساهم في تحقيق الأهداف والتطابق مع البيئة حيث يقول الإستراتيجية "خطة موحدة وشاملة ومتكاملة لتحقيق الأهداف المرسومة ولتحقيق التطابق بين الشركة والبيئة المحيطة بها".



تذكر أن : خطة التشغيلية أو التنفيذية وغالباً ما تكون سنوية .

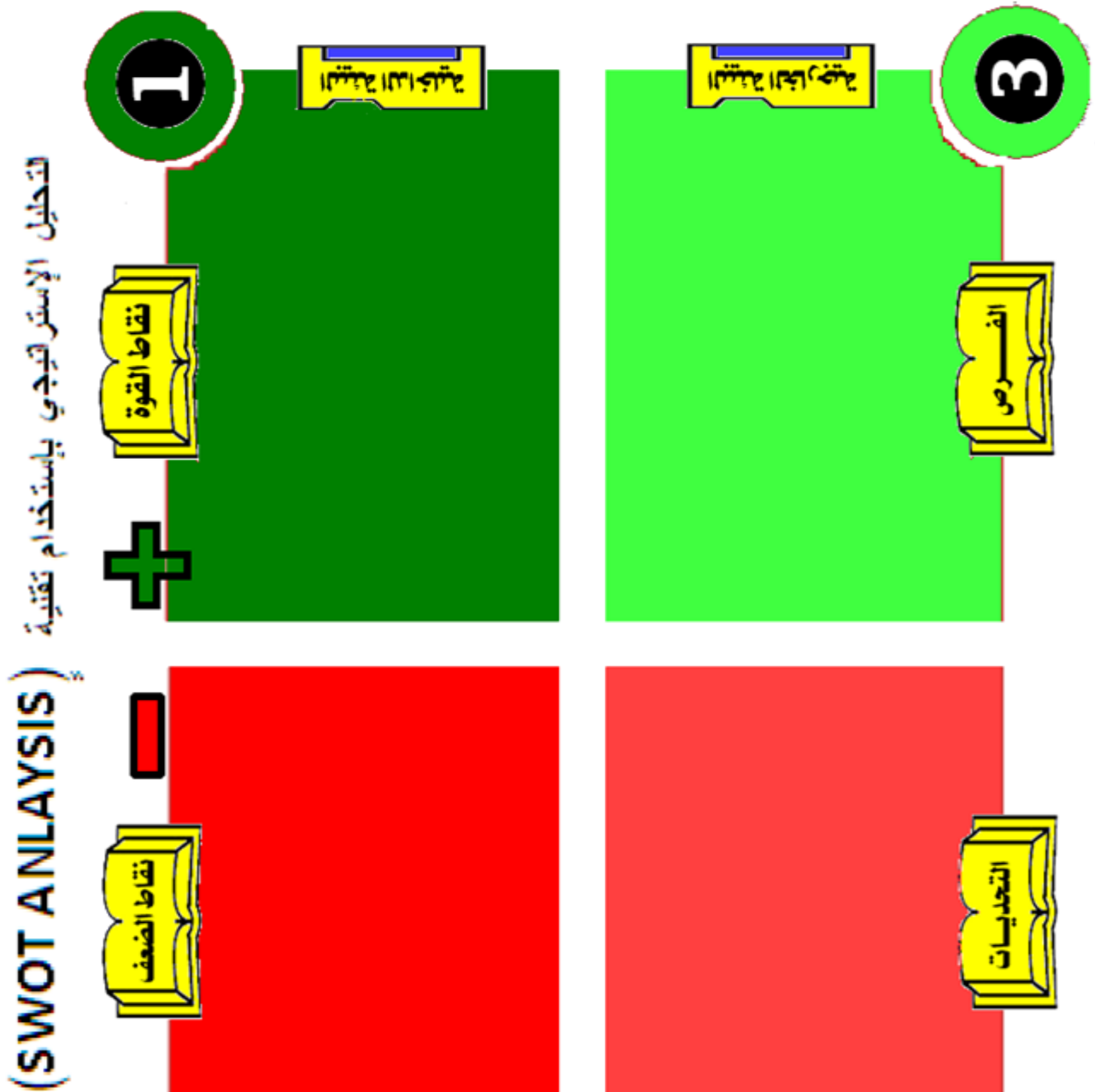
- ٢- أصحاب المصالح / الشركاء : هم كل المعنيين بالخطة الإستراتيجية تخطيطاً وتنفيذياً كالأجهزة التنفيذية لمراكز المدن والأحياء والقرى ومديريات الخدمات ، رجال الأعمال ، ممثلي المجتمع المدني ، والهيئات ، ورجال الأعمال، والغرفة التجارية ، ممثلين عن الفلاحين ، ممثلي عن شباب ، الأحزاب السياسية ، ممثلين عن مواطني محافظة الشرقية .
- ٣- الغايات الإستراتيجية: أهداف تسعى المؤسسة أو المنظمة إلى تحقيقها في المدى الطويل.

مراحل إعداد الخطط الإستراتيجية

كما حددها معالي محافظ الشرقية السابق ،د سعيد عبد العزيز وفريق الخطة الإستراتيجية بالمحافظة في العام ٢٠١٤

- 1 تشخيص الوضع الراهن للمحافظة
- 2 تحديد القضايا الإستراتيجية للمحافظة
- 3 صياغة رؤية ورسالة وقيم المحافظة
- 4 إعداد التحليل الإستراتيجي
- 5 صياغة الغايات الإستراتيجية
- 6 صياغة مؤشرات الأداء الرئيسية
- 7 صياغة المبادرات الإستراتيجية
- 8 إعداد صياغة خطط وبرامج العمل
- 9 إعداد أنظمة المتابعة وفقاً لأنظمة المساءلة والمسئولية

ومن خلال تقنية التحليل الإستراتيجي (SWOT ANALYSIS) قام معالي محافظ الشرقية السابق أهد سعيد عبد العزيز وفريق الخطة الإستراتيجية بالمحافظة بتحديد القضايا الإستراتيجية العامة علي مستوي مجالات العمل الرئيسية الحالية



القضايا الإستراتيجية لمحافظه الشرقية

- 1 عدم توافر أي نظام للمعلومات لإتخاذ أي قرار إستراتيجي بالمحافظة
- 2 تدني وأعداد أنظمة الرقابة والمتابعة
- 3 توقف العديد من المشروعات منذ سنوات
- 4 أرتفاع نسبة البطالة المستترة في القطاع الحكومي وجميع المشروعات التابعة للمحافظة

الحكمه وكمه

مفهومها - مبرراتها - أهدافها - قواعدها

الحوكمة

لقد برزت أهمية الحوكمة في ألا وانه ألا خيره خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرقي أسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في فترة التسعينيات من القرن العشرين وكذلك ما شهدته الاقتصاد العالمي في ألا وانه ألا خيره من أزمة مالية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا كانت أولى هذه الأزمات تلك التي عصفت بدول جنوب شرق أسيا ومنها ماليزيا وكوريا واليابان عام ١٩٩٧ .

مفهوم الحوكمة

هي مجموعة من القواعد الحاكمة التي تحكم العلاقة بين مختلف الأطراف في عمل الشركات سواء أكانت عامة أو خاصة بحيث تحدد السلطات والمسئوليات والحقوق والواجبات بين أطراف العلاقات داخل مختلف الشركات من مساهمين ومجلس إدارة وإدارة تنفيذية وجميع أصحاب المصالح مع تلك الشركات بدء من عملاء الشركة والموظفين وآلية تعاملها مع المجتمع ككل الي جانب تعزيز مبادئ الشفافية والمسؤولية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطوية المدى .من خلال وضع مجموعه من القواعد التي يجب على الشركات الألتزام بها .وقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ تعتبر مرجعية لكافة المؤسسات والشركات من خلال وضع القوانين والتشريعات المتعلقة بالحوكمة التي تتوافق وتنسجم مع القوانين الأخرى السائدة في البلد .بالإضافة الى تشجيع فعالية الأسواق المالية في الدولة وحرية تنقل رؤوس الأموال عبر الحدود وتأسيس المؤسسات الرقابية اللازمة في الدولة كما تؤكد

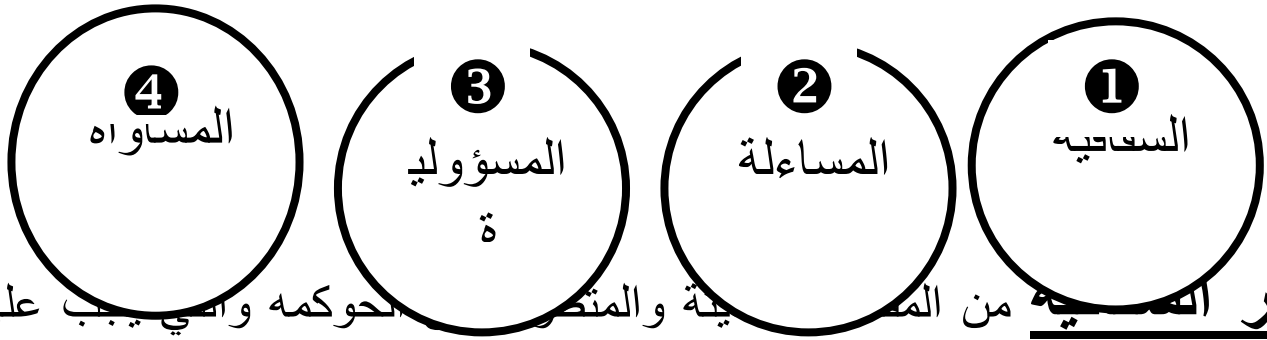
مبادئ الحوكمة على تمتع المساهمين بالحقوق التي يضمنها لهم القانون وعلى المساواة بين المساهمين صغارهم وكبارهم وكونهم مواطنين أو أجانب .
وتؤكد قواعد الحوكمة على ضرورة تأسيس مجلس إدارة حسب تركيبه والية انتخاب تتوافق مع قوانين ونظم الدول وتحدد الحوكمة مسؤوليات معينه لمجالس الإدارات يجب ألا تتداخل مع مسؤوليات الأداره التنفيذية كما تشدد مبادئ الحوكمة على ضرورة الإفصاح عن بيانات الشركات المالية وعملياتها بشكل دقيق ومنتظم .

مبررات وجود الحوكمة :

ما الذي يطمئن المستثمر (المساهم) بأن الشركة التي استثمر مدخراته فيها تعمل حسب المصلحة العليا للشركة وسيحصل هذا المستثمر في المقابل على عائد على استثماراته؟ وما الذي يؤكد له بأن التقارير المالية التي تنشرها الشركة تبين الوضع المالي الحقيقي للشركة ؟ وما الذي يضمن للمقرض بأنه سيسرد قيمة قرضه ؟ ما الذي يضمن للموظف بأن الشركة التي يعمل لديها ستستمر في العمل وتؤمن له لقمة عيشه في المستقبل المنظور؟ ما الذي يضمن للمجتمع بأن هذه الشركة ستستمر في التوظيف ونتاج الخدمات والسلع وتوليد قيمه مضافة تدعم الوضع الاقتصادي في الدولة وتعزيزه ؟ وكيف يحصل جميع أصحاب المصالح على حقوقهم ؟

أهداف الحوكمة :

تهدف الحوكمة الى تحقيق عدد من الأهداف أهمها :



تعتبر المساهمين من المصلحة والمنتظر الحوكمة والتي يجب على الأداره الواعية الأخذ بها لما لها من أهميه على الشركة والأطراف المعنية بها وتعنى الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل وجعل كل شيء قابلا للتحقق والرؤية السليمة .

المساءلة : يحق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أدائها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم كما تضمن المساءله مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام الإدارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين .

المسؤولية : تهدف أنظمة الحوكمة الى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقى الإدارة (مجلس الإدارة التنفيذية) وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة

بدرجه عالية من الأخلاق المهنية . كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجيع التعاون بين الشركة والمساهمين في أمور شتى منها الربح وتوفير فرص العمل وتحقيق الاستدامة الاقتصادية .

المساواة : المقصود بالمساواة هنا المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم . كما يقصد بها المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء .
فعلى سبيل المثال فان مالك السهم الواحد يمتلك الحقوق نفسها التي يمتلكها مالك المليون سهم كالتصويت والمشاركة في الجمعية العمومية ومساءلة مجلس الإدارة وحصصة من توزيع الأرباح .

فوائد الحوكمة :

- تشجع الحوكمة المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها .
- تساعد الحوكمة الشركة على تحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية .
- تقلل الحوكمة كلفة رأس المال على الشركة حيث أن البنوك تمنح قروضا ذات نسب فائدة أقل للشركات التي تطبق أنظمة الحوكمة مقارنة بالشركات غير الملتزمة بالحوكمة .
- تسهل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء الشركة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح .
- تساهم الحوكمة في استقطاب الاستثمارات الخارجية إذ أن المستثمرين الأجانب ينجذبون إلى أسهم الشركات التي تطبق أنظمة الحوكمة باعتبار استثماراتها في شركة ملتزمة و تمتع بالشفافية ومن ثم فان عنصر عدم التيقن يكون أقل مقارنة بالشركات الأخرى .
- تعمل الحوكمة على استقرار أسواق المال .

قواعد الحوكمة :

نظرا إلى الاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محدده لتطبيقه ومن أبرز هذه المؤسسات : منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، وبنك التسويات الدولية ممثلا في لجنة بازل ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي .

١ - منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية : قامت بأعداد مبادئ لحوكمة الشركات المساهمة العامة عام ٢٠٠٤ وتعتبر هذه المبادئ المرجع الرئيسي للشركات على مستوى العالم والجدير ذكره أن المنظمة حاليا بصدد إجراء تعديلات على قواعد الحوكمة نتيجته للازمه المالية العالمية التي عصفت باقتصاديات العالم منذ أواخر العام ٢٠٠٨ .

٢ - بنك التسوية الدولي لجنة بازل قامت اللجنة التابعة لبنك التسوية الدولي والمعنى بتنظيم عمل البنوك على مستوى العالم بأعداد ضوابط للحوكمة لضبط عمل البنوك سعياً منه لتقليل مستوى المخاطر التي تتعرض لها المصارف ولحمايتها من الهزات الاقتصادية وتعتبر قواعد الحوكمة المعدة من لجنة بازل المرجع الرئيسي لجميع البنوك العالمية .

٣ - منظمة التمويل الدولية : أعدت المنظمة قواعد الحوكمة لشركات المساهمة العامة وهي تكاد تكون قريبه جدا من مبادئ الحوكمة التي أعدتها منظمه التعاون الاقتصادية والتنمية كما تقوم المؤسسة بتنفيذ عدد من المبادرات لتثبيت قواعد الحوكمة وتدريب القائمين على إدارة الشركات على أفضل السبل لتطبيق الحوكمة .

قانون تنظيم المناقصات والمزايدات

الصادر بالقانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨

قانون تنظيم المناقصات والمزايدات الصادر بالقانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨

ولائحته التنفيذيه الصادرة بقرار وزير المالية رقم ١٣٦٧ لسنة ١٩٨٨

قانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨

باصدار قانون المناقصات والمزايدات

باسم الشعب

رئيس الجمهورية

قرر مجلس الشعب القانون الآتي نصه وقد أصدرناه:

(المادة الأولى)

يعمل بأحكام القانون المرفق في شأن تنظيم المناقصات والمزايدات وتسرى أحكامه على وحدات الجهاز الإداري للدولة من وزارات ومصالح وأجهزه لها موازنات خاصة وعلى وحدات الإدارة المحلية وعلى الهيئات العامة ، خدمية كانت أو اقتصادية وذلك فيما لم يرد بشأنه نص خاص في القوانين أو القرارات الصادر بإنشائها أو بتنظيمها أو في لوائحها الصادرة بناء على تلك القوانين والقرارات ويلغى القانون رقم ١٤٧ لسنة ١٩٦٢ بشأن تنفيذ أعمال خطة التنمية الاقتصادية وقانون تنظيم المناقصات والمزايدات الصادر بالقانون رقم ٩ لسنة ١٩٨٣ كما يلغى كل حكم اخر يخالف أحكام القانون المرافق .

(المادة الثانية)

يقصد (بالسلطة المختصة) فى تنفيذ أحكام القانون المرفق الوزير ومن له سلطاته
- أو المحافظ أو رئيس مجلس ادارة الهيئة العامة كل فى نطاق اختصاصه .
وفى ما عدا ما اجازت هذه الأحكام التفويض فيه ، لا يجوز للسلطة المختصة
التفويض فى أى من اختصاصاتها الواردة بتلك الأحكام الا لشاغل الوظيفة الأدنى
دون سواه .

(المادة الثالثة)

يصدر وزير المالية اللائحة التنفيذية للقانون المرافق خلال ثلاثة اشهر من تاريخ
العمل به .

والى أن تصدر هذه اللائحة يستمر العمل باللوائح والقرارات القائمة فى تاريخ
العمل بهذا القانون فيما لا يتعارض مع أحكامه .

(المادة الرابعة)

ينشر هذا القانون فى الجريدة الرسمية ويعمل به بعد ثلاثين يوما من اليوم التالى
لتاريخ نشره يبصم هذا القانون بخاتم الدولة وينفذ كقانون من قوانينها .

صدر برئاسة الجمهورية فى ١٢ محرم سنة ١٤١٩ هـ
الموافق ٨ مايو سنة ١٩٩٨ م

حسنى مبارك

قانون تنظيم المناقصات والمزايدات

(الباب الأول)

فى شراء المنقولات

والتعاقد مع المقاولات وتلقى الخدمات

مادة ١ - يكون التعاقد على شراء المنقولات أو على مقاولات الأعمال أو النقل أو على تلقي الخدمات والدراسات الاستشارية والأعمال الفنية عن طريق مناقصات عامه أو ممارسات عامه .

ويصدر باتباع أي من الطريقتين قرار من السلطة المختصة وفقا للظروف وطبيعة التعاقد .

ومع ذلك يجوز استثناء وبقرار مسبب من السلطة المختصة التعاقد بإحدى الطرق الآتية :

١- المناقصة المحدودة .

٢- المناقصة المحلية .

٣- الممارسة المحدودة .

٤- الاتفاق المباشر .

ولا يجوز فى حال تحويل المناقصة الى ممارسه عامه أو ممارسه محدودة .
وفى جميع الحالات يتم التعاقد فى الحدود ووفقا للشروط والقواعد والإجراءات الواردة بهذا القانون ولائحته التنفيذية .

مادة ٢ : تخضع كل من المناقصات العامة والممارسات العامة لمبادئ

العلائية وتكافؤ الفرص والمساواة وحرية المنافسة وكتاهما أما داخلية يعلن عنها فى مصر أو خارجية يعلن عنها فى مصر وفى الخارج ويكون الإعلان فى الصحف اليومية ويصح أن يضاف إليها غير ذلك من وسائل الأعلام واسعة الانتشار .

مادة ٣ - يكون التعاقد بطريقة المناقصة المحدودة فى الحالات التى تتطلب

طبيعتها قصر الاشتراك فى المناقصة على موردين أو مقاولين أو استشاريين أو فنيين أو خبراء بذواتهم سواء فى مصر أو فى الخارج على أن تتوافر فى شأنهم شروط الكفاية الفنية والمالية وحسن السمعة .

مادة ٤ - يكون التعاقد بطريق المناقصة المحلية فيما لاتزيد قيمته على

أربعمائة ألف جنيه ويقصر الاشتراك فيها على الموردين والمقاولين المحليين الذى يقع نشاطهم فى نطاق المحافظة التى يتم بدائلتها تنفيذ التعاقد .

مادة ٥ - يكون التعاقد بطريق الممارسة المحدودة فى الحالات الآتية :

- (أ) الأشياء التي لا تصنع أو تستورد أو توجد الا لدى جهات أو أشخاص بذواتهم .
- (ب) الأشياء التي تقتضي طبيعتها أو الغرض من الحصول عليها أن يكون اختيارها أو شراؤها من أماكن إنتاجها .
- (ج) الأعمال الفنية التي تتطلب بحسب طبيعتها أن يقوم بها فنيون أو أخصائيون أو خبراء بذواتهم.
- (د) التعاقدات التي تقتضي اعتبارات الأمن القومي أن تتم بطريقة سرية .

مادة ٦ - تتولى إجراءات كل من الممارسة العامة أو الممارسة المحدودة لجنه تشكل بقرار من السلطة المختصة تضم عناصر فنيه ومالية وقانونيه وفق أهمية وطبيعة التعاقد .

وفي حالة الممارسة الداخلية يجب أن يشترك في عضوية اللجنة ممثل لوزارة المالية اذا تجاوزت القيمة مائتين وخمسين ألف جنيه وكذا عضو من ادارة الفتوى المختصة بمجلس الدولة اذا تجاوزت القيمة خمسمائة ألف جنيه .

أما في حالة الممارسة الخارجية فيجب أن يشترك عضو اللجنة ممثل لوزارة المالية وعضو من إدارة الفتوى المختصة بمجلس الدولة إذا تجاوزت القيمة مليون جنيه .

وتسرى على كل من الممارسة العامة والمحدودة الأحكام الخاصة بالمناقصات فيما لم يرد بشأنه نص خاص في هذا القانون .

مادة ٧ - يجوز في الحالات العاجلة التي لا تحتمل اتباع إجراءات المناقصة أو الممارسة بجميع أنواعها أن يتم التعاقد بطريق الاتفاق المباشر بناء على ترخيص من :

(أ) رئيس الهيئة أو رئيس المصلحة ومن له سلطاته في الجهات الأخرى وذلك فيما لا يتجاوز **قيمه خمسمائة ألف جنيه** بالنسبة لشراء المنقولات أو تلقي الخدمات أو الدراسات الاستشارية أو الأعمال الفنية أو مقاولات النقل **ومليون جنيه** بالنسبة لمقاولات الأعمال .

(ب) الوزير المختص ومن له سلطاته أو المحافظ فيما لا يتجاوز قيمته **خمسة ملايين جنيه** بالنسبة لشراء المنقولات أو تلقي الخدمات أو الدراسات الاستشارية أو الأعمال الفنية أو مقاولات النقل **وعشرة ملايين جنيه** بالنسبة لمقاولات الأعمال .

(ج) الوزير المختص بالصحة والسكان بالنسبة لأمصال واللقاحات والعقاقير الطبية ذات الطبيعة الاستراتيجية وألبان الأطفال وذلك وفقا للضوابط والشروط التي تحددها اللائحة التنفيذية .

ولرئيس مجلس الوزراء في حالة الضرورة القسوى ان يأذن بالتعاقد بالطريق المباشر فيما يجاوز الحدود المنصوص عليها في البند (ب) من الفقرة السابقة .

مادة ٨ - يجوز لوزارتي الدفاع والإنتاج الحربي وأجهزتهما في حالات الضرورة التعاقد بطريق المناقصة المحدودة أو المناقصة المحلية أو الممارسة المحدودة أو الاتفاق المباشر مع اعمال أحكام القانون رقم ٢٠٤ لسنة ١٩٥٧ بشأن إعفاء العقود الخاصة بالتسليح من الضرائب والرسوم والقواعد المالية والقوانين المعدلة له . وللسلطة المختصة التفويض في اي من اختصاصاتها . كما يجوز لرئيس مجلس الوزراء في حالات الضرورة أن يصرح لجهة بعينها - لاعتبارات يقرها ترتبط بطبيعة عمل ونشاط تلك الجهة - بالتعاقد بطريق المناقصة المحدودة أو المناقصة المحلية أو الممارسة المحدودة أو الاتفاق المباشر وفقا للشروط التي يحددها .

مادة ٩ - يكون الطرح أساس مواصفات كافيته وللجهة الإدارية تحديد نسبة المكون المحلى التي تشترطها للتنفيذ . ويقتصر تقديم العينات النموذجية على الحالات التي تحددها اللائحة التنفيذية . ويتم التعاقد على أساس مواصفات ورسومات فنية دقيقة ومفصلة .

مادة ١٠ - تقدم العطاءات في مظروفين مغلقين أحدهما للعرض الفنى والآخر للعرض المالى ويقتصر فتح مظاريف العروض المالية على العروض المقبولة فنينا وذلك كله وفقا للقواعد والإجراءات التي تبينها اللائحة التنفيذية .

مادة ١١ - يكون البت في المناقصات بأنواعها عن طريق لجنتين تقوم إحداهما بفتح المظاريف والأخرى بالبت في المناقصة . على أنه بالنسبة للمناقصة التي لا تجاوز قيمتها خمسين ألف جنيه فتتولى فتح المظاريف والبت في المناقصة في لجنه و أحده .

مادة ١٢ - يصدر بتشكيل لجان فتح المظاريف ولجان البت قرار من السلطه المختصة وتضم هذه اللجان عناصر فنية ومالية وقانونيه وفق أهمية وطبيعة التعاقد .

ويجب أن يشترك في عضوية لجان البت ممثل لوزارة المالية اذا جاوزت قيمه مائتين وخمسين ألف جنيه وكذا عضو من إدارة الفتوى المختصة بمجلس الدولة اذا جاوزت القيمة خمسمائة ألف جنيه .

مادة ١٣ - يجوز للجنة البت أن تعهد الى لجان فرعيه تشكلها من بين أعضائها بدراسة النواحي الفنية والمالية فى العطاءات المقدمة ومدى مطابقتها للشروط المعلنة وكذا بالتحقق من توافر شروط الكفاية الفنية والمالية وحسن

السمعة فى شأن مقدمى العطاءات وللجنة أن تضم لعضويتها تلك اللجان من ترى الاستعانة برأيهم من أهل الخبرة .
وتقدم اللجان الفرعية تقارير بنتائج أبحاثها وتوصياتها الى لجنة البت .

مادة ١٤ - تمسك كل جهة من الجهات التي تسرى عليها أحكام هذا القانون سجلا لقيد الأسماء والبيانات الكافية للموردين والمقاولين وبيوت الخبرة والاستشاريين والفنيين .

وتمسك الهيئة العامة للخدمات الحكومية سجلا لقيد أسماء الممنوعين من التعامل مع أية جهة من الجهات المذكورة سواء كان المانع بنص في القانون أو بموجب قرارات إدارية تطبيقا لأحكامه وتتولى الهيئة نشر هذه القرارات بطريق النشرات المصلحية ويحظر التعامل مع المقيد في هذا السجل .

مادة ١٥ - تلغى المناقصة قبل البت فيها إذا أستغني عنها نهائيا او اقتضت المصلحة العامة ذلك كما يجوز إلغاؤها في أي من الحالات الآتية :
(أ) إذا لم يقدم سوى عطاء وحيد أو لم يبق بعد العطاءات المستبعدة إلا عطاء واحد .

(ب) إذا اقترنت العطاءات كلها أو أغلبها بتحفظات .
(ج) إذا كانت قيمة العطاء الأقل تزيد على القيمة التقديرية .
ويكون الإلغاء في هذه الحالات بقرار من السلطة المختصة بناء على توصية لجنة البت ويجب أن يشمل إقرار على الأسباب التي بنى عليها .

مادة ١٦ - يجب استبعاد العطاءات غير المطابقة للشروط أو المواصفات وإرساء المناقصة على صاحب العطاء الأفضل شروطا والأقل سعرا بعد توحيد أسس المقارنة بين العطاءات من جميع النواحي الفنية والمالية .
ويجب أن يشتمل قرار استبعاد العطاءات وإرساء المناقصة على الأسباب التي بنى عليها .

ويعتبر العطاء المقدم عن توريدات من الإنتاج المحلى او عن أعمال أو خدمات تقوم بها جهات مصرية أقل سعرا اذا لم تتجاوز الزيادة فيها (١٥%) من قيمة أقل عطاء أجنبي .

مادة ١٧ - يجب أن يؤدي مع كل عطاء تأمين مؤقت تحدد الجهة الاداريه مبلغه ضمن شروط الإعلان بما لا يجاوز (٢ %) من القيمة التقديرية ويستبعد كل عطاء غير مصحوب بكامل هذا المبلغ

ويجب رد التأمين المؤقت الى أصحاب العطاءات غير المقبولة دون توقف على طلب منهم وذلك فور انتهاء المدة المحددة لسريان العطاء .

مادة ١٨ - على صاحب العطاء المقبول أن يؤدي خلال عشرة أيام - تبدأ من اليوم التالي لاختباره بكتاب موسى عليه بعلم الوصول بقبول عطائه - التأمين النهائي الذي يكمل التأمين المؤقت الى ما يساوى (٥ %) من قيمة العقد وبالنسبة للعقود التي تبرم مع متعاقد في الخارج يكون الاداء خلال عشرين يوما . ويجوز بموافقة السلطة مد المهلة المحددة للأداء - في الحالتين بما لا يجاوز عشرة أيام .

وإذا جاوز التأمين المؤقت التأمين وجب رد الزيادة فوراً بغير طلب . ويكون التأمين النهائي ضامناً لتنفيذ العقد ويجب رده فور إتمام التنفيذ بغير طلب .

مادة ١٨ مكرر - يجوز أن يكون التأمين النهائي للمشروعات التي يتم التعاقد عليها بالشراكة بين الجهات التي تسرى عليها أحكام هذا القانون وبين القطاع الخاص أو قطاع الأعمال العام في مجال البنية الأساسية بما لا يقل عن (٢ %) ولا يجاوز (٥ %) من قيمة الأعمال المتفق علي تنفيذها سنوياً طبقاً للبرنامج الزمني للتنفيذ ويتم تحديد نسبة التأمين النهائي بالاتفاق بين السلطة المختصة ووزارة المالية قبل طرح المشروع .

ويلتزم صاحب العطاء المقبول بأداء التأمين المشار إليه خلال ستين يوماً من تاريخ أخطاره بكتاب موسى عليه بعلم الوصول بقبول عطائه ويجوز بموافقة السلطة المختصة مد هذه المهلة بما لا يجاوز ثلاثين يوماً ويكون رد التأمين المشار إليه بعد إتمام تنفيذ الأعمال التي تم أداء التأمين عنها وذلك بناء على شهادة تصدرها السلطة المختصة وبشرط أداء التأمين النهائي عن الأعمال التي سيتم تنفيذها خلال السنة التالية .

ويقتصر تطبيق أحكام الفقرتين السابقتين على المشروع الذي تتم إجراءات طرحه تحت إشراف وزارة المالية والذي توافر فيه الشروط الآتية :

١- أن يكون محل المشروع تنفيذ مجموعه مركبه من الأعمال والخدمات وغير ذلك من الأعمال المرتبطة بالمشروع .

٢- ألا تقل مدة المشروع عن ثلاث سنوات .

٣- ان تنص شروط طرح المشروع على عدم أداء مقابل عن الأعمال التي يتم تنفيذها إلا بعد أتاحة المشروع بالتشغيل الفعلي .

مادة ١٩ - لا يؤدي التأمين النهائي اذا قام صاحب العطاءات المقبول بتوريد جميع الأشياء التي رسا عليه توريدها وقبلتها الجهة الإدارية نهائياً خلال المهلة المحددة لأداء التأمين النهائي .

مادة ٢٠ - تحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون الشروط والأوضاع الخاصة بالتأمين المؤقت والتأمين النهائي وكيفية أداء كل منهما وردهما واستبدالهما والإجراءات الواجب اتباعها في شأنهما.

مادة ٢١ - اذا لم يرق صاحب العطاء المقبول بأداء التأمين النهائي فى المهلة المحددة جاز للجنة الإدارية - بموجب أخطار بكتاب موصى عليه بعلم الوصول ودون حاجة لاتخاذ أى إجراء آخر إلغاء العقد أو تنفيذه بواسطة أحد مقدمى العطاءات التالية لعطائه بحسب ترتيب أولوياتها ويصبح التأمين المؤقت فى جميع الحالات من حقها، كما يكون لها أن تخصم قيمة كل خسارة تلحق بها من أية مبالغ مستحقة أو تستحق لديها لصاحب العطاء المذكور وفى حالة عدم كفايتها تلجأ الى خصمه من مستحقاته لدى أية جهة إدارية أخرى أيا كان سبب الاستحقاق وذلك كله مع عدم الإخلال بحقها فى الرجوع عليه قضائيا بما لم تتمكن من استيفائه من حقوق بالطريق الإداري.

مادة ٢٢ - يجوز بموافقة السلطة المختصة صرف دفعات مقدمة تحت الحساب مقابل خطاب ضمان معتمد وذلك بالنسب وفى الحدود ووفقا لشروط والقواعد والإجراءات التى تبينها اللائحة التنفيذية.

مادة ٢٢ مكرر - تلتزم الجهة المتعاقدة بأن تصرف للمقاول دفعات تحت الحساب تبعا لتقدم العمل وفقا لما تحده اللائحة التنفيذية لهذا القانون وذلك خلال ستين يوما من تاريخ تقديم المستخلص لها تلتزم خلالها بمراجعته والوفاء بقيمة ما يتم اعتماده وآلا التزمت بأن تؤدى للمتعاقد تعويضا يعادل تكلفة التمويل لقيمة المستخلص المعتمد عن فترة التأخير وفقا لسعر الائتمان والخصم المعلن من البنك المركزي .

مادة مكرر (١) ٢٢ - فى العقود التى تكون مدة تنفيذها ستة اشهر فأكثر تلتزم الجهة المتعاقدة فى نهاية كل ثلاثة أشهر تعاقدية بتعديل قيمة العقد وفقا لزيادة أو النقص فى تكاليف بنود العقد التى طرأت بعد التاريخ المحدد لفتح المظاريف الفنية أو بعد تاريخ التعاقد المبنى على أمر الإسناد المباشر وذلك وفقا لمعاملات يحددها المقاول فى عطائه ويتم التعاقد على أساسها ويكون هذا التعديل ملزما للطرفين ويقع باطلا كل اتفاق يخالف ذلك .
وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون معاملات تغيير الأسعار فى الحالات المختلفة.

مادة ٢٣ - إذا تأخر المتعاقد فى تنفيذ العقد عن الميعاد المحدد له جاز للسلطة المختصة لدواعي المصلحة العامة إعطاء المتعاقد مهلة إضافية لإتمام التنفيذ على أن توقع عليه غرامه عن مدة التأخير طبقا للأسس والنسب وفى الحدود التى تبينها

اللائحة التنفيذية بحيث لا يجاوز مجموع الغرامة (٣ %) من قيمة العقد بالنسبة لشراء المنقولات وتلقى الخدمات والدراسات الاستشارية والأعمال الفنية و (١٠ %) بالنسبة للمقاولات الأعمال والنقل .

وتوقع الغرامة بمجرد حصول التأخير دون حاجة الى تنبيهه أو إنذار أو اتخاذ أى إجراء آخر ويعفى المتعاقد من الغرامة بعد أخذ رأى إدارة الفتوى المختصة بمجلس الدولة إذا ثبت أن التأخير لأسباب خارجة عن إرادته وللسلطة المختصة - عدا هذه الحالة - بعد أخذ رأى الإدارة المشار إليها إعفاء المتعاقد من الغرامة إذا لم ينتج عن التأخير ضرر .

ولا يخل توقيع الغرامة بحق الجهة الإدارية في الرجوع على المتعاقد بكامل التعويض المستحق عما أصابها من أضرار بسبب التأخير .

وفي حالة الادعاء بإخلال الجهة الإدارية بالتزاماتها الواردة بالعقد بخطأ منها يكون للمتعاقد الحق في اللجوء للقضاء للمطالبة بتعويضه عما يكون قد لحقه من ضرر نتيجة لذلك ما لم يتفق الطرفان على التحكيم وفقا للقواعد والاجراءات المنصوص عليها في قانون التحكيم في المواد المدنية والتجارية الصادر بالقانون رقم ٢٧ لسنة ١٩٩٤ معدلا بالقانون رقم ٩ لسنة ١٩٩٧

ماده ٢٤ - يفسخ العقد تلقائيا في الحالتين الآتيتين :

أ- إذا ثبت أن المتعاقد استعمل بنفسه أو بواسطة غيره الغش أو التلاعب في تعامله مع الجهة المتعاقدة أو في حصوله على العقد .

ب- إذا أفلس المتعاقد أو أعسر .

ويشطب اسم المتعاقد في الحالة المنصوص عليها في البند (أ) من سجل الموردين أو المقاولين وتخطر الهيئة العامة للخدمات الحكومية بذلك لنشر قرار الشطب بطريق النشرات المصلحية .

ويتم بناء على طلب المتعاقد الذى شطب اسمه إعادة قيده في سجل الموردين والمقاولين إذا انتفى سبب الشطب بصدور قرار من النيابة العامة بالأوجه لاقامة الدعوى الجنائية ضده او بحفظها اداريا أو بصدور حكم نهائي ببراءته مما نسب إليه على أن يعرض قرار إعادة القيد على الهيئة العامة للخدمات الحكومية لنشره بطريق النشرات المصلحية.

ماده ٢٥ - يجوز للجهة الادارية فسخ العقد أو تنفيذه على حساب المتعاقد

إذا أخل بأي شرط من شروطه.

ويكون الفسخ أو التنفيذ على حساب المتعاقد بقرار من السلطة المختصة يعلن للمتعاقد بكتاب موصى عليه بعلم الوصول على عنوانه المبين في العقد .

مادة ٢٦ - في جميع حالات فسخ العقد وكذا في حالة تنفيذه على حساب المتعاقد يصبح التأمين النهائي من حق الجهة الإدارية كما يكون لها أن تخصم ما تستحقه من غرامات وقيمة كل خسارة تلحق بها من أية مبالغ مستحقة أو تستحق للمتعاقد لديها وفي حالة عدم كفايتها تلجأ الى خصمها من مستحقاته لدى جهة إدارية أخرى أيا كان سبب الاستحقاق دون حاجة الى اتخاذ أية اجراءات قضائية وذلك كله مع عدم الإخلال بحقها في الرجوع عليه بما لم تتمكن من استيفائه من حقوق بالطريق الإداري.

(الباب الثاني)

فى شراء واستئجار العقارات

مادة ٢٧ - يجب أن يسبق عملية التعاقد على شراء أو استئجار العقارات صدور قرار بذلك من السلطة المختصة ويتم الإعلان عن الشراء أو الاستئجار وشروط كل منهما وفقا للقواعد التي تبينها اللائحة التنفيذية.

مادة ٢٨ - تشكل بقرار من السلطة المختصة لجنة للمقارنة والمفاضلة بين العروض المقدمة تضم عناصر فنية ومالية وقانونية وذلك على النحو الذي تبينه اللائحة التنفيذية .

ويجب أن يشترك فى عضوية اللجنة ممثل لكل من وزارة المالية ووزارة الاسكان وعضو من ادارة الفتوى المختصة بمجلس الدولة .

مادة ٢٩ - تتولى اللجنة المشار اليها فى المادة السابقة مفاوضة مقدمى العروض التى تتلاءم واحتياجات الجهة طالبة التعاقد للوصول الى أفضلها شروطا وأقلها سعرا وترفع توصياتها للسلطة المختصة لتقرير ما تراه بما فى ذلك تفويض اللجنة فى التعاقد مباشرة ان وجدت مبررا لذلك.

(الباب الثالث)

فى بيع وتأجير العقارات والمنقولات والمشروعات والترخيص بالانتفاع أو باستغلال العقارات

مادة ٣٠ - يكون ببيع وتأجير العقارات والمنقولات والمشروعات التى ليس لها الشخصية الاعتبارية والترخيص بالانتفاع أو باستغلال العقارات بما فى ذلك المنشآت السياحية والمقاصف عن طريق مزايده علنية عامة أو محلية أو بالمظاريف المغلقة.

ومع ذلك يجوز استثناء وبقرار مسبب من السلطة المختصة التعاقد بطريق الممارسة المحدودة فيما يلي :

- (أ) الأشياء التي يخشى عليها من التلف بقاء تخزينها .
 - (ب) حالات الاستعجال الطارئة التي لا تحتمل اتباع إجراءات المزايدة.
 - (ج) الأصناف التي لم تقدم عنها أية عروض فى المزايدات أو التى يصل ثمنها الى الثمن الأساسى
 - (د) الحالات التي لا تجاوز قيمتها الأساسية خمسين ألف جنيه.
- ويتم ذلك كله وفقا للشروط والأوضاع التي تبينها اللائحة التنفيذية .
ولا يجوز فى أية حال تحويل المزايدة الى ممارسة محدودة .

مادة ٣١ - يجوز فى الحالات العاجلة التي لا تحتمل اتباع إجراءات المزايدة أو الممارسة المحدودة أن يتم التعاقد بطريق الاتفاق المباشر بناء على ترخيص من :

- (أ) رئيس الهيئة أو رئيس المصلحة ومن له سلطاته فى الجهات الأخرى وذلك فيما لا تجاوز قيمته عشرين ألف جنيه.
- (ب) الوزير المختص - ومن له سلطاته - أو المحافظ فيما لا يتجاوز قيمته خمسين ألف جنيه.

مادة ٣١ مكرر : استثناء من أحكام المادتين (٣٠ و٣١) من هذا القانون يجوز التصرف فى العقارات أو الترخيص بالانتفاع بها أو باستغلالها بطريق الاتفاق المباشر لواقعي اليد عليها الذين قاموا بالبناء عليها أو لمن قاموا باستصلاحها واستزراعها من صغار المزارعين بحد أقصى مائة فدان فى الأراضي الصحراوية والمستصلحة وعشرة أفدنه فى الأراضي الزراعية القديمة وكذلك بالنسبة الى زوائد التنظيم وفى غير ذلك من حالات الضرورة لتحقيق اعتبارات اجتماعية أو اقتصادية تقضيها المصلحة العامة وذلك كله وفقا للقواعد والإجراءات التى يصدر بها قرار من مجلس الوزراء بناء على اقتراح وزير المالية يتضمن الشروط التى يلزم توافرها لإجراء التصرف أو الترخيص وتحديد السلطة المختصة بأجرائه واعتماده واسس تقدير المقابل العادل له وأسلوب سداه.

مادة ٣٢ : تتولى الإجراءات فى الحالات النصوص عليها فى هذا الباب لجان تشكل على النحو المقرر بالنسبة للجان فتح المظاريف ولجان البت فى المناقصات وتسرى على البيع أو التأجير أو الترخيص بالانتفاع أو باستغلال العقارات بطريق الممارسة المحدودة وذلك كله بما لا يتعارض مع طبيعة البيع أو التأجير أو الترخيص .

مادة ٣٣ : تشكل بقرار من السلطة المختصة لجنة تضم الخبرات والتخصصات النوعية اللازمة تكون مهمتها تحديد الثمن أو القيمة الأساسية لمحل التعاقد وفقا للمعايير والضوابط التي تنص عليها اللائحة التنفيذية على أن يكون الثمن - أو القيمة الأساسية - سريا.

مادة ٣٤ - يكون إرساء المزايدة على مقدم اعل سعر مستوف للشروط الأ يقل عن الثمن أو القيمة الأساسية .

مادة ٣٥ - تلغى المزايدة قبل البت فيها اذا استغنى عنها نهائيا أو اقتضت المصلحة العامة ذلك أو لم تصل نتيجتها الى الثمن أو القيمة الأساسية كما يجوز إلغاؤها إذا لم يقدم سوى عرض وحيد مستوف للشروط. ويكون الإلغاء فى هذه الحالات بقرار من الوزير المختص - ومن له سلطاته - بناء على توصية لجنة البت .

ويجب أن يشتمل قرار إرساء المزايدة أو إلغائها على الأسباب التي بنى عليها . وتنظم اللائحة التنفيذية ما يتبع من إجراءات فى حالة الإلغاء.

(الباب الرابع) أحكام عامة

مادة ٣٦ - يكون التعاقد فى حدود الاحتياجات الفعلية الضرورية للأنشطة المقررة .

ويجوز إبرام عقود التوريدات والخدمات الدورية لمدة تجاوز السنة المالية بشرط الا يترتب عليها زيادة الالتزامات فى إحدى السنوات المالية التالية عما هو مقرر فى السنة التي يتم فيها التعاقد ويكون التعاقد بالنسبة للمشروعات الاستثمارية المدرجة بالخطة فى حدود التكاليف الكلية المعتمدة على أن يتم الصرف فى حدود الاعتمادات المالية المقررة.

مادة ٣٧ - لا يجوز اللجوء إلى تجزئة محل العقود التي يحكمها هذا القانون بقصد التحايل لتفادى الشروط والقواعد والإجراءات وغير ذلك من ضوابط و ضمانات منصوص عليها فيه.

مادة ٣٨ - يجوز للجهات التي تسرى عليها أحكام هذا القانون التعاقد فيما بينها بطريق الاتفاق المباشر كما يجوز أن تتوب عن بعضها فى مباشرة إجراءات التعاقد فى مهمة معينة وفقا للقواعد المعمول بها فى الجهة طالبة التعاقد. ويحظر التنازل لغير هذه الجهات عن العقد التي تتم فيما بينها . وتسرى أحكام هذه المادة على الهيئة العربية للتصنيع.

مادة ٣٩ - يحظر على العاملين بالجهات التي تسرى عليها أحكام هذا القانون التقدم بالذات أو بالواسطة بعطاءات أو عروض لتلك الجهات كما لا يجوز شراء أشياء منهم أو تكليفهم بالقيام بأعمال ولا يسرى ذلك على شراء كتب من تأليفهم أو تكليفهم بالقيام بأعمال فنية كالرسم والتصوير وما يماثلها أو شراء أعمال فنية منهم إذا كانت ذات صلة بالأعمال المصلحية وبشرط الإيثار كوا بآية صورة من الصور في إجراءات قرار الشراء أو التكليف وأن يتم كل منهما في الحدود ووفقاً للقواعد والإجراءات التي تبينها اللائحة التنفيذية .

كما يحظر على العاملين بتلك الجهات الدخول - بالذات أو بالواسطة - في المزايدات أو الممارسات بأنواعها إلا إذا كانت الأشياء المشتراة لاستعمالهم الخاص وكانت مطروحة للبيع عن طريق جهات أخرى غير جهة عملهم ولا تخضع لأشراف هذه الجهة.

مادة ٤٠ - تعلن أسباب القرارات الخاصة بإرساء المناقصة أو الممارسة العامة أو الممارسة المحدودة أو المزايدة وبإلغاء أى منها وباستبعاد العطاءات فى لوحة إعلانات تخصص لهذا الغرض وذلك لمدة أسبوع واحد لكل قرار وتحدد السلطة المختصة لها مكانا ظاهرا للكافة كما يتم أخطار مقدمي العطاءات بخطابات موصى عليها بعلم الوصول على عناوينهم الواردة بالعطاء.

مادة ٤١ - ينشأ بوزارة المالية مكتب لمتابعة التعاقدات الحكومية تكون مهمته تلقي الشكاوى المتعلقة بأية مخالفة لأحكام هذا القانون ويصدر بتنظيمه وتحديد اختصاصاته وإجراءات وقواعد العمل به قرار من رئيس مجلس الوزراء.

مادة ٤٢ - يجوز لطرفي العقد عند حدوث خلاف أثناء تنفيذ الاتفاق على تسويته عن طريق التحكيم بموافقة الوزير المختص مع التزام كل طرف بالاستمرار فى تنفيذ التزاماته الناشئة عن العقد.

أولاً إدارة الجودة الشاملة

يعتبر أسلوب الجودة الشاملة من أكثر أساليب الإدارة نجاحاً في السنوات الأخيرة وقد تحقق ذلك في الشركات والمؤسسات الخاصة في اليابان وأمريكا بهدف حل المشاكل الإنتاجية وتحسين الجودة وبدأ فكر إدارة الجودة في الثمانينيات من القرن الماضي والكثير من مبادئ هذا الأسلوب تنساب تدريجياً من خلال معايير نظام الأيزو ٩٠٠١ لإدارة الجودة الذي تعد تطبيقاته الأساس الذي تبنى عليه تطبيقات إدارة الجودة .

ومفهوم إدارة الجودة الشاملة ينص على أن الجودة يمكن أدارتها وان هناك أسلوب للقيام بذلك و ويتم التركيز على أداء العمل الصحيح بشكل مباشر ومن أول مره وفي كل مره والتحسين المستمر لجميع العمليات مع التركيز على الأساليب الوقائية في التصدي للمشاكل قبل وقوعها ومشاركة جميع العاملين في المنظمة من خلال استخدام مجموعه من أدوات الجودة بهدف إرضاء العملاء أو المستفيدين من الخدمة بأعلى كفاءة وأقل جهد وتكلفة .

وإدارة الجودة الشاملة تعنى إرضاء العملاء الداخليين والخارجيين باستمرار من خلال أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مره وفي كل مره بشكل يفي

ويتخطى باستمرار متطلباتهم وتوقعاتهم بأقل تكلفه ممكنة واستخدام أمثل للموارد وتعنى شمولية الجودة دمج العاملين فى التحسن حتى يشعر كل فرد أنه مسؤول عن جودة عمله والآخذ بمبدأ (التمكين) أى إعطاء الموظف الصلاحيات المطلوبة لممارسة عمله والمشاركة فى صنع القرار وهو ما يسهم فى خلق روح الابداع والابتكار وتحقيق الرضا وتنمية روح الولاء لدى الموظف تجاه مؤسسته التى ينتمى اليها.

وكلمة (الشاملة) تمثل مدخلا لكل موظف وأنشطه المنظمات ولكل العاملين فى المستويات الإدارية والتنفيذية المختلفة ولكل العلاقات الداخلية والأفقية والراسية ولكل العلاقات الخارجية ولكل طرق وأساليب التحسن المستمر .
ومفهوم الجودة يعنى رضا المستفيدين عن السلعة أو الخدمة وخلوها من النقائص والعيوب وقدرة الإدارة على تحقيق طلبات العميل أو المستهلك بالشكل الذى يتفق مع توقعاته وتحقيق رضاه التام عن الخدمة وتنقسم معايير الجودة إلى ثلاث جوانب أساسيه هي :

- جوده الأداء :

وهى القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة.

- جوده المخرج :

وهى الحصول على منتج وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة.

- جوده التصميم :

وهى تحديد المواصفات والخصائص التى ينبغى أن تراعى فى التخطيط والعمل وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوباً فعالاً يركز على الطريقة أو الأسلوب الذى يؤدي به العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد والطاقات البشرية الكامنة كما أنه يعد نظام تحفيزياً حيث يمنح الصلاحيات للعاملين ويحثهم على النجاح من اجل الارتقاء بمستويات أداء عالية ويعد هذا الأسلوب بمثابة مظلة يندرج تحتها عدد كبير من مبادرات الجودة والتي يمكن إدارتها مثل (دوائر الجودة، ومراقبة الجودة ، الضبط الإحصائي للعمليات ، تأكيد الجودة ، تحسين الإنتاجية وغيرها ، وبا الأخص مع تحديات العولمة ومنظمة التجارة العالمية وما نتج عن كل ذلك أصبحت أتجوده هي الشغل الشاغل للقيادات الإدارية والمنشآت على البقاء والنمو والازدهار .

وأخيراً فإن الاقتناع بأهمية ادارة الجودة الشاملة والالتزام بها يتطلب إعادة النظر فى الهياكل التنظيمية القائمة ونظم العمل وتدريب العاملين وقد يتطلب الأمر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والتي تعنى تغيير الثقافة التنظيمية لدى جميع العاملين أو الأسلوب أو الطريق الذى يؤدي به العمل حتى يتواءم مع متطلبات إدارة

الجودة، فالجودة ثقافة فسلوك فمارسه وتطبيق وذلك يطلب إدارة جيده وواعية للتغير وتبنى منهج ادارى ثابت ومستمر.

مبادئ الجودة :

- ١- وضع دائم وثابت يتمثل في تحسين المنتجات والخدمات .
- ٢- التخلص من الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة وذلك ببناء الجودة من الأساس .
- ٣- إلغاء تقويم العمل على أساس السعر .
- ٤- وجود تطوير وتحسين مستمر في طرق اختيار وجودة المنتجات والخدمات .
- ٥- الاستمرار في التدريب على راس العمل .
- ٦- وجود قيادة فعالة.
- ٧- البعد عن سياسة التخويف.
- ٨- القضاء على العوائق التنظيمية بين الإدارات والأقسام المختلفة.
- ٩- التخلص من الشعارات .
- ١٠- التخلص من الأهداف الرفاهية للإنتاج و الأداء.
- ١١- البدء ببرنامج قوى من أجل التعليم والتحسين الذاتي لكل فرد.

متطلبات إدارة الجودة :

- رسم سياسية الجودة.
- القيام ببعض الإجراءات .
- تعليمات العمل
- المراجعة
- الإجراء التصحيحي .
- التحديد:
- *تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها
- *تحديد العمليات
- * تحديد الموارد المطلوبة
- * تحديد الأدوار والمسؤوليات.
- * تحديد الخطة

التحليل :

القياس الكمي لمراقبة المشاكل الحالية بالنسبة للعملية
* تحليل الأسباب الرئيسية للمشاكل

* التحقق من الأسباب الرئيسية للمشاكل

الوقاية :- اقتراح الخطوات الوقائية

اختبار الوقاية
التخطيط للوقاية

تطبيق الوقاية
التحقق من الوقاية
إبلاغ الوقاية للآخرين

- التصحيح :-

- اقتراح الخطوات التصحيحية

- تطبيق التصحيح

- التحقق من التصحيح

- إبلاغ التصحيح للآخرين

العلاقة بين إدارة العمل ونظم إدارة الجودة:

لا يمكن تطبيق إدارة العمل بشكل فعال بمعزل عن معايير ومتطلبات إدارة الجودة ما يسمى (ايزو ٩٠٠١/٢٠٠٠) حيث يجب أن تتضمن العناصر المرتبطة بأداء العمل معايير ومتطلبات علي النحو التالي :-

١- التزام الإدارة العليا : وهذا يؤدي إلى نجاح نظام الجودة ونظام إدارة العمل

٢- التخطيط : الذي يتطلب ان تقوم المؤسسات فى مرحلة مبكرة بتحديد العمليات والموارد التي تدعو الحاجة إليها .

٣- إدارة الموارد : وتركز أنظمة إدارة العمل على الإدارة الفعالة للموارد المتوفرة للتوصل الى أفضل مستوى استخدام ممكن.

٤- العملاء : وجوب إجراء مراجعه شاملة لقدرات المنظمة قبل تقديم أى وعد للعميل وارتباط ذلك بالعناصر الثلاثة (إدارة ممتازة ودقيقه وأوقات تسليم دقيقه وموضوع تسعير سهل)

٥- الرقابة : وفيها يتم الرقابة على العمليات ذات العلاقة لضمان التنفيذ الدقيق للنظام وتطبيق إجراءات الرقابة والمتابعة وكذلك التعليمات وتظهر فيها مفهوم الرقابة على ترويج المنتج والخدمة .

٦- المتابعة : ويجب أن يوفر نظام إدارة الجودة المتابعة الكافية أثناء العمليات ويتم هذا المتطلب لخطوط الإنتاج التي يغطيها نظام إدارة العمل باستخدام نظام تقديم التقارير الذي تستخدمه الإدارة .

٧- الصيانة : وفيها تقوم المنشأة بصيانة بنيتها التحتية ويمكن تحقيق هذا المتطلب إذا تم تطبيق نظام إدارة العمل على أنشطة الصيانة ضمن المنشأة .

٨- التفتيش : وفيه يتم التخطيط لعملية التفتيش فى مراحل مبكرة

٩- إرضاء العميل بتطبيق نظام إدارة العمل ستكون التزامات المنشأة تجاه عملائها أكثر دقة.

١٠- تحليل البيانات : أحد العناصر الهامة فى أنظمة العمل هو المراجعة المستمرة لتقارير الإنتاج والبيانات التاريخية.

١١- التحسين : ان ضمان استمرار النظام ومحاولة تحسين أدائه يعتبر من المتطلبات الأساسية لنجاح العمل.

معوقات تطبيق نظام الجودة الشاملة فى المؤسسات :

- استعجال تحقيق النتائج
- مقاومة التغيير من جانب العاملين بالمنظمة.
- ضعف العمل الجماعي
- المركزية الشديدة فى بعض الإدارات والأقسام
- التعقيد فى بعض إجراءات وأساليب العمل القائمة.

ثالثاً : أسلوب إدارة الأزمات

لقد أصبح من الضرورة استخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات التي تتعرض لها المنظمات وذلك لان استخدام البديل الغير علمي له نتائج قد تكون سيئه أو مدمره فى بعض الأحيان .

ونظرا لأهمية إدارة الأزمات ومعالجتها بالفكر الإداري المتقدم لابد للقادة الإداريين أن تكون قراراتهم بعيدة عن العشوائية والارتجالية وانفعالات اللحظة الجزئية وأن يتعاملوا مع الأزمات الحقيقية بطريقة علمية منظمه والعمل بشكل منتظم فى كل الظروف غير الاعتيادية .

وتعنى الازمه تتابع حدث سريع يهدد أهداف المنظمة أو كيانها مصحوبا بحالات عدم التأكد من الحدث أو هي حاله معينه تواجه متخذي القرارات الإدارية ولقد ظهرت عدة أدوات وأساليب مثل قوة المهام الخاصة والإدارة بالاستثناء وإدارة المشروعات وغرف العمليات وذلك لإدارة المشاكل والأزمات إحداه بحيث

تتحول إلى نمط إداري متكامل يسمى (إدارة الأزمات)

وتشمل إدارة الأزمات مجموعه من الخطط والأساليب والإستراتيجيات والنشاطات الإدارية بغية السيطرة على المشكلات أو الأزمات واحتوائها مع الحفاظ على توازن المنظمة .

وتجنب سلبيتها والأفاده من إيجابيتها وأسلوب إدارة الازمة يعتبر تتقنيه علميه تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع المشكلات الطارئة

مراحل الأزمات وكذلك متطلبات إدارة الأزمات وكيفية حل الأزمات والتعامل معها وأخيرا فوائد استخدامه .

مراحل الأزمات :

- يمكن تمييز أربع مراحل أساسية في دورة حياة الأزمة عند ظهورها وهي كالتالي :
- ١- مرحلة ما قبل الأزمة : وهي مرحلة تبذل خلالها الجهود للوقاية من وقوعها .
 - ٢- مرحلة تفاقم الأزمة : وفيها تظهر الأزمة بوضوح وخاصة اذا كانت البيئة الإدارية تتصف بضعف الاتصالات وبطئ اتخاذ القرار واللامبالاة .
 - ٣- مرحلة إدارة الأزمة : وفيها تبذل الجهود للتغلب على الأزمة باستخدام الأساليب والأدوات العلمية وحشد جميع الجهود المادية والبشرية للسيطرة عليها .
 - ٤- مرحلة ما بعد الأزمة : وهي مرحلة تقويمية تظهر فيها كفاءة الإدارة في مواجهة الأزمة .

متطلبات إدارة الأزمه :

- وجود نظام متكامل للبيانات والمعلومات الإحصائيات وسجل الأزمات .
- الاعتماد على إستراتيجية التغير المخطط .
- تشجيع روح المبادرة والإبداع .
- تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار .
- مرونة الهياكل وأساليب العمل .
- تعزيز الخبرات الفردية في المجالات الأدارية .
- إيجاد نظم حديثة وفعالة للمراقبة والمتابعة .

أساليب حل الأزمات :

هناك الكثير من الأساليب والأدوات تستخدم لمواجهة أو التعامل مع الأزمات ومن أمثلتها :

إنكار الأزمه والتعتيم الإعلامي عليها وإظهار صلابة موقف المنظمة وذلك لتدمير الأزمه والسيطرة عليها أو كبت الأزمة وتأجل ظهورها وإخمادها باستخدام الصدام والعنف أو بتشكيل لجنة لدراسة الأزمة وإمكانية عزل قوى الأزمة من خلال رصد وتحديد القوى الصانعة للأزمه وعزلها عن بيئة الأزمة من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها وحلها والقضاء عليها .

وهناك من عدد الأساليب والأدوات المستخدمة في مواجهة

الأزمات على النحو التالي :

- ١- إنكار الأزمة
- ٢- كبت الأزمة
- ٣- إخماد الأزمة
- ٤- تنفيس الأزمة
- ٥- بخس الأزمة
- ٦- تمبيع الأزمة
- ٧- عزل قوي الأزمة
- ٨- احتواء الأزمة
- ٩- تدمير الأزمة ذاتيا
- ١٠- تحويل مسار الأزمة
- ١١- تصغير الأزمة
- ١٢- الاحتياطي الوقائي
- ١٣- المشاركة الحقيقية في التشخيص والعلاج .

فوائد استخدام أسلوب إدارة الأزمات :

يعتبر أسلوب إدارة الأزمات من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد على الوقاية من الأزمات والكوارث التي قد تسبب لها خسائر فادحة في الأرواح والأموال فضلا على تأثيرها على خطط التنمية في الدول التي تتعرض لها وبالتالي يستلزم على كل دولة المحافظة على أمنها واستقرارها والاستفادة من علم إدارة الأزمات في وضع الخطط المختلفة لمواجهة الأخطار والأضرار الناجمة عنها والتدريب على هذه الخطط سواء قبل وقوع الأزمه أو في مراحل التعامل معها أو بعد انتهائها والاستفادة من الدروس المستفادة ومن الفوائد التي تنعكس على الدول التي تأخذ بعلم إدارة الأزمات و الوقاية من خطر الأزمات والكوارث وتكوين فرق مدربه قادرة على التعامل معها للحد من الخسائر والأضرار الناجمة عنها والحفاظ على أمن واستقرار الدول في كافة النواحي البشرية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغيرها .

فوائد استخدام أسلوب إدارة الأزمات على النحو التالي :

- المحافظة على حالة التأهب والاستعداد لدى جميع العاملين .
- المحافظة على مستوى النشاط والأداء والحيوية لمواجهة الاحتمالات الغير مرغوبة .
- يضمن لفريق العمل عدم وصوله لليأس والإحباط لأنه متوقع ما سوف يحدث ومؤهل لذلك نفسيا
- إلزام المؤسسة بتبني الفكر الإبداعي والابتكار الذي يعود بمكاسب هائلة على المؤسسات .
- يبرز نقاط الضعف في فريق العمل أولا بأول والتي لا تظهر إلا وقت الأزمات فيسهل علاجها .

رابعاً الإدارة بالأهداف

تركز على الغايات أو الأهداف للمؤسسات والهيئات والنتائج المتوقعة التي تهدف المنظمة الي الوصول إليها ضمن جدول زمني محدد مع وضع معايير يمكن من خلالها قياس الأداء للوصول الي تقييم فعال لمدى فاعلية تحقيق الأهداف ولقد اعتبرت الإدارة بالأهداف لفترات طويلة أهم نظريات الإدارة على الإطلاق . ويعتمد هذا الأسلوب على اشتراك جميع العاملين في التنظيم وفي تحديد الأهداف القابلة للقياس وفي وضع المعايير والعمل فريقا واحد من أجل تحقيق الأهداف برقابة ذاتية حقيقية وتتخذ فيها القرارات بطريقه لا مركزية ويبذل العاملين جهدا لتطوير أنفسهم .

كذلك يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف على مبدئي التحفيز والمسؤولية وعبر ربط الأداء بالأهداف والإمكانيات المتوفرة وأسلوب الإدارة بالأهداف ينشأ علاقات جيدة بين الرئيس والمرؤوس حيث يشعر كل مرؤوس أنه الرئيس المباشر على موقعه كما انه يكشف العاملين المقصرين ومدى امكانية تحريكهم إلى مكان عمل مناسب لقدرتهم . أنه كلما ازداد التركيز على النتائج التي يريد الفرد أو التنظيم الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة ازدادت احتمالات النجاح في تحقيق تلك النتائج . أنه كلما ازدادت درجة المشاركة في تحديد النتائج وخطه العمل للوصول إليها من القائمين على التنفيذ كلما ازدادت حوافزها لتحقيق تلك النتائج . أن القياس الحقيقي للتقدم لا يمكن أن يتم الا من خلال التقدم نحو النتائج المستهدفة .

- مبادي أسلوب الإدارة بالأهداف :
- السمات المميزة للإدارة بالأهداف وهي على النحو التالي :
 - تظهر الإدارة بالأهداف التطور الأمثل للعلوم السلوكية في الإدارة من خلال استخدام الأهداف والمشاركة وتفويض السلطة وغيرها .
 - يهتم هذا الأسلوب على اشتراك الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المؤسسة في جميع المستويات الإدارية والتنفيذية .
 - مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بهم الى التعهد والالتزام بتحقيق تلك الأهداف التي وضعوها .
 - يعتمد هذا الأسلوب الوثوق في قدرات العاملين والسعي لتنمية القدرات من خلال تحقيق الاهداف المنشودة .
 - يعتمد هذا الأسلوب على أن العاملين يودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم للأهداف .
 - ضرورة أن تكون الأهداف واقعية ومحدده بوضوح ويمكن قياسها وتكون قابله للتغير في الظروف الطارئة .

٧- يتم فيه تحقيق الأهداف بشكل جماعي ولا مجال فيه لتحقيق أهداف شخصيه .
٨ -يعتمد نجاح أداء المؤسسة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أى أن هناك ربط بين الأداء وتحقيق الأهداف والحوافز .

٩- يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة وتنفيذ ورقابة هذه الخطط.

مميزات استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف :

- يرفع القدرة الإنتاجية للمؤسسة أو المنشأة نظرا لالتزام الأفراد بإنجاز الأهداف المحددة .

- يعتبر وسيلة جيدة لقياس إنجاز الأعمال للأفراد العاملين بالمؤسسة .

- يعتبر وسيلة جيدة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات وتوزيع الأعمال .

- صياغة أهداف المؤسسة بمشاركة جميع العاملين يجعلها واقعية ويمكن تحقيقها .

- تحديد ووضوح الأهداف ويؤدي ذلك الى دراسة كافة المهام والنشاطات الفعلية .

- يحرص على الوقاية قبل حرصه على العلاج لأنه يحدد المهام والمسؤوليات لكل العاملين بما لإيداع مجال للتهرب من العمل .

- تتكشف فيه إبداعات وابتكارات العاملين الجادين .

- أسلوب ديمقراطي مبنى على المشاركة عند التخطيط والتنفيذ للأعمال .

- تتضح فيه المعايير التي تحقق القياس الأمثل للأداء وبالتالي تتحقق الأهداف .

- أسلوب مشجع في تحديده لشروط الحوافز المشجعة لتنفيذ الأعمال .

رابعاً: إدارة الوقت

بدأ الاهتمام بموضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل والمتعارف عليه حالياً في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي وكانت أول محاولة علمية في هذا المجال للكاتب جيمس ماكي عام ١٩٥٨ م حيث ألف كتابه إدارة الوقت وكان من أهم عبارته في هذا الكتاب والتي لا تزال تتردد حتى وقتنا الحالي هي (إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك فهذا مؤشر بأن مهارتك الإدارية تتجه نحو العدم

وبعد هذه الفترة الزمنية تحديداً ازداد الاهتمام بإدارة الوقت بشكل كبير وبدأ الكثير من الأبحاث والدراسات والمقالات والمؤلفات تنتشر في أنحاء العالم موضحة هذا المجال الحديث وقد كان للتطورات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وكذلك التطورات التقنية الهائلة في مجال الاتصالات والمواصلات وارتفاع معدلات الاستثمار في المشروعات والمؤسسات وارتفاع تكاليف بعض الأفراد لديهم القدرة على إدارة الوقت بشكل جيد والبعض الآخر يفشلون في ذلك والوقت هو أحد الموارد المتاحة للمسؤول لتحقيق أهداف العمل وتقاس فعالية هذا الوقت بمدى كفاءة المسؤول في الاستفادة منه لتحقيق الأهداف مقارنة بالتكلفة التي تتكبدها المؤسسة لشراء هذا الوقت على شكل مرتبات وأجور ومزايا نقدية وعينية .

ووقت العمل الرسمي للموظفين في المؤسسات الحكومية والأهلية يمثل قيمه اقتصادية وإدارية حقيقية كغيرها من المصادر البشرية والمادية والاهتمام باستغلاله بشكل فعال يضمن الوصول إلى أقصى درجات الإنتاج لتلك المؤسسات وكلفة الوقت الضائع من أصل ساعات العمل الرسمي للموظف هي بمثابة الخسارة الفعلية للمؤسسات والمنظمات والمعوق المباشر أمام تعظيم إنتاجية وقت العمل والمؤثر السلبي لتقديم الخدمات للمستفيدين وعلى سمعة المؤسسات والمنظمات وعلاقتها العامة مع العملاء والمستفيدين .

ان تنظيم الوقت بشكل فعال يحسن من قدرة الأفراد على الاستفادة منه ويجنبهم الازمات والشعور بالضغط ويخلق لهم الشعور بالإنجاز ومعايشة حياتهم بفاعلية

وكذلك رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد فالوقت يتسم بالجمود فلا يمكن ادخار أو تأجيله وبالتالي ندرك اختلافه عن بقية الموارد البشرية والمادية .
وإدارة الوقت تعنى كيفية استثمار الوقت بشكل فعال ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرا دون فائدة أو إنتاج وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقتهم المحدد ويشير دراكر أن إدارة الوقت تعنى إدارة الذات وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر الى وقته قبل الشروع فى مهامه وأن الوقت يعد من أهم الموارد فاذا لم يتم ادارته فلن يتم ادارته أى شىء اخر.

وهناك تعريف آخر لإدارة الوقت بأنها علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت وعلم استثمار الزمن بشكل فعال .

والمدير الفعال هو الذى يعلم كيف يستخدم وقته ويوزعه على تخطيط وتحديد الأنشطة المستقبلية والوقت الازم للقيام بتلك الأنشطة.

وهناك ارتباط كبير بين الإدارة والوقت فالاداره ما هى الا تحقيق هدف وتحقيق الهدف يحتاج الى وقت فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنفيذ والرقابه يحتاجوا جميعا الى وقت فكل عمل ادارى يحتاج الى وقت وتوقيت مناسب وكل وقت يحتاج الى ادارته تلك هى المعادله التى يجب أن يعرفها الجميع.

مبادئ إدارة الوقت بفاعلية :

١- مبدأ تحليل الوقت :

وفيه يجب الاحتفاظ بجدول يومية للنشاطات لتسجيلها عبر فترات من ١٥ الى ٣٠ دقيقة ويتم استخدام تحليل الوقت بواسطة البيانات التى تجمع عبر فترة من الوقت .

٢- مبدأ التخطيط اليومي :

من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم او قبل ابتداء العمل فى اليوم التالى بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الاجل وذلك من اجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي .

٣- مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية :

وفيه يجب تخصيص الوقت المتوافر فى العمل لانجاز الاعمال التى تعتبر ذات اولويه ثم التى تليها فى فى الأولويه وهكذا.

٤- مبدأ المرونه :

يجب أن تكون المرونه من الأمور الرئيسية التى تؤخذ فى الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي .

٥- مبدأ التفويض :

ان تفويض الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المديرين أمر ضرورى لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية.

٦- مبدأ تقسيم النشاط (العمل) :

كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها والتي تطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية .

٧- مبدأ التحكم في المعوقات :

من الضروري أن يكون هناك نوع من التحكم فى النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد والمدد المقاطعات غير الضرورية كالتليفونات والمقابلات والاجتماعات الغير ضرورية وغيرها .

٨- مبدأ الإقلاع عن الأعمال الروتينية : ان الأعمال ذات الطبيعة الروتينية والتي تشكل قيمة بسيطة في تحقيق الأهداف ينبغي الإقلال منها .

٩- مبدأ تنفيذ ومتابعة الخطة اليومية :

ويجب أن تنفذ الخطة ويتم متابعتها وما يجب تعديله منها وكذلك مقارنة النتائج المتوقعة بما تم تحقيقه.

١٠- ينبغي تكرار تحليل الوقت من أن لآخر ويجب إعادة تحليل الوقت مره كل ستة أشهر على الأقل .

فن ادارة الوقت :

هناك خطوات علميه لفن ادارة الوقت نذكر على النحو التالى :

- معرفة كل شىء عن الوقت المتاح لنا لانجاز الاعمال .

- توزيع المهام التي لدينا على ساعات العمل بشكل سليم .

- تحديد الأهداف وعمل الأولويات

- وضع خطة عمل أسبوعيه وتقييم نتائج هذه الخطة .

- البدء فوراً فى مواجهة المشكلات .

- التركيز على الأولويات .

والاستخدام الفعال للوقت له نتيجتان رئيسيتان هما:

- انجاز المزيد من الأعمال

- شعورنا بالرضا عن التقدم الذى نحزره.

وبذلك تصبح نظرتنا للعالم من حولنا أقل تعقيدا ونتلهف الى الذهاب للعمل .

اساءة استخدام الوقت :

ان معرفة الفرد لمضيعات الوقت يساعده على تجنب الأمور التي تسئ الى

الإفادة من وقته وهناك العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت :-

١- عدم تحديد الأهداف بوضوح .

٢- القيام بأمور كثيرة في وقت واحد مما يؤدي الى تشتيت الجهود.

٣- عدم تحديد الأولويات وإنجاز الأعمال وفق الأولويات .

- ٤- التأجيل الذي يؤدي إلي تراكم الأعمال وعدم إنجازها .
- ٥- الزيارات المفاجئة للآخرين التي تؤدي الي إهدار الوقت والتي تربك الجدول الشخصي للفرد.
- ٦- الشعور بالعجز وعدم القدرة على الإنجاز .
- ٧- عدم تقدير ما تم إنجازه والاستمتاع به الذي يؤدي إلي الإحباط وعدم الرغبة في العمل .
- ٨- المكالمات التليفونية مع الأفراد الذين لا يقدرون أهمية الوقت .
- ٩- الاجتماعات غير المنظمة والتي لا يوجد لها جدول أعمال محدد .

المراجع العربية

- ١- عادل مبروك محمد: الاتجاهات الحديثة في موضوعات الإدارة العامة ،
- ٢- حسيني سيد أيوب :التنظيم والإدارة في المجال الرياضي .مطبعة الزهراء. ميت غمر ٢٠٠٧م.