

المُؤَدِّعُ الرَّابِعُ
الإدارة المالية
والمحاسبة والرقابة

الفصل الحادى عشر الإدارة المالية

المحتويات

المقدمة

الموازنة

- المصروفات

- الإيرادات المالية

موازنة البرامج والأداء

نظام التخطيط والبرامج والموزنة

تحليل التكاليف كمعيار اقتصادى فى إعداد الموازنة .

المراجع

المقدمة

تحتاج المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات إلى نظم مالية تتسم بالمرونة الكافية التي تتلاءم مع السرعة الكبيرة التي يتم بها التطور العلمى والتكنولوجى وما استتبعه من زيادة هائلة فى كمية ونوع المعلومات وخاصة فى العصر الحديث . هذا بالإضافة إلى الحاجة الملحة إلى توفير إجراءات ولوائح سلسلة وغير معقدة للمشتريات والإنفاق بصفة عامة بحيث تتيح للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات حرية الحركة ولا تعوقها عن أداء رسالتها ووظائفها ، حيث أن وقت الجهاز المهنى أو الفنى محدود وثنى ومن هنا يجب استغلاله أفضل استغلال بتوجيهه إلى العمل المهنى المثمر وعدم إضاعته فى إنجاز إجراءات روتينية مالية وخلافه .

وتشتمل الإدارة المالية فى المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات على سلسلة من الخطوات تؤدى إلى توفير الإعتمادات فى ظل إجراءات تضمن من الناحية النظرية على الأقل الإنفاق القانونى الفعال . وبذلك تشتمل الإدارة المالية على إعداد الموازنة التى تعتبر تقديراً متوازناً للمصروفات والإيرادات لفترة زمنية محددة أو بمعنى آخر هى ترجمة مالية للعمليات المستقبلية . وترتكز الإدارة المالية فى إعداد تقديراتها على البيانات المحاسبية التى تعتبر الأداة التى تسمح بتسجيل المصروفات ثم تجميع السجلات وتلخيصها فى شكل تقارير مالية تقدم للإدارة . والعلاقة التوافقية بين الموازنة والمحاسبة تجعل من السهل مقارنة الأهداف التى بنيت الموازنة على أساسها بالإنجاز الفعلى كما ينعكس فى التقارير والإقرارات المالية التى تعد أساساً من البيانات المحاسبية يلى ذلك عمليات المراجعة والمتابعة والرقابة وهى تتصل بالبحث والتقارير عن صحة وقانونية وكفاءته للعمليات المالية . وتعتبر هذه العمليات داخلية عندما تجرى لأغراض الرقابة فى جهاز المكتبة المنفذ ، وهى خارجية عندما يقوم بها جهاز مستقل يقدم تقارير إلى سلطة أعلى قد تكون للمنظمة الأم التى تتبعها المكتبة أو حتى للجهاز المحاسبى والمالى فى الدولة ككل .

والجزء التالى من هذا الكتاب سوف يخصص لتفصيل هذه الأبعاد الثلاثة وهو الموازنة والمحاسبة والرقابة التى يتكون منها النظام المالى فى المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات .

الموازنة

الموازنة هي تقدير للإيرادات والمصروفات لفترة زمنية محددة . وتعتبر الموازنة معياراً إرشادياً وتوجيهياً في اتخاذ القرارات الإدارية التي تؤثر على أنشطة المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات أى أنها ترجمة مالية للأداء بالنسبة لما سوف يتم من أعمال ، كما أنها وسيلة رقابية على الأعمال الجارية ، وتصوير للبرامج والخطط في المستقبل . فالموازنة بهذا المفهوم هي وسيلة للتخطيط . والإدارة المالية ليست مجرد تقدير مالى للدخل والنفقات في فترة زمنية معينة فتمثل برنامجاً منطقياً شاملاً بعيد النظر من أجل تنسيق أنشطة مختلف الأقسام الوظيفية بالمكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات .

والموازنة العامة للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات تنبثق تقديراتها بصفة عامة من الموازنة العامة للأجهزة التي تتبعها والمدرجة في الموازنة العامة للدولة . ولذلك فهي تختلف من مكتبة أو مركز توثيق ومعلومات لآخر حسب الاستقلالية أو التبعية وحسب الحجم وحسب الأنشطة التي تؤديها فيما يتعلق بالاستخدامات والإيرادات إن وجدت . والموازنة العامة في مصر هي موازنة بنود أو موازنة عادية تقليدية تنفرع إلى أبواب رئيسية ومجموعات فرعية وبنود وأنواع وتتحدد معالمها كما يلي :

(أولاً) الاستخدامات الجارية

الباب الأول – الأجور :

مجموعة (١) أجور وبدلات نقدية .

بند ١ : وظائف دائمة .

بند ٢ : مكافآت شاملة .

نوع ١ : مكافآت الخبراء .

بند ٥ : المكافآت

(أ) تعويض ومكافآت للعاملين

نوع ١ : تعويض للعاملين عن جهود غير عادية .

نوع ٢ : المكافآت التشجيعية .

(ب) مكافآت عن أعمال أخرى

- نوع ٣ : مكافآت تدريس وتدريب وإشراف .
- نوع ٤ : مكافآت حضور لجان وجلسات .
- نوع ٦ : مكافآت أخرى .
- بند ٦ : الرواتب والبدلات .
- (أ) رواتب تمثيل .
- (ب) رواتب طبيعة عمل .
- (ج) رواتب إقامة .
- (د) رواتب مختلفة .

مجموعة (٢) مزايا عينية ونقدية

- بند ١ : المزايا العينية .
- نوع ١ : تكاليف أغذية للعاملين .
- بند ٢ : المزايا النقدية .
- نوع ١ : حصة الحكومة في التأمين والمعاشات .
- نوع ٤ : إعانة غلاء المعيشة .
- نوع ٥ : إصابات العمل .

الباب الثاني - النفقات الجارية والتحويلات الجارية :

مجموعة (١) المستلزمات السلعية

- بند ١ : خامات .
- بند ٢ : وقود وزيوت وقوى محركة .
- بند ٣ : قطع غيار ومهمات .
- بند ٤ : مواد تعبئة وتغليف .
- بند ٥ : أدوات كتابية وكتب .
- نوع ١ : أدوات كتابية .
- نوع ٢ : كتب ومجلات ووثائق أخرى للمكتبات .
- نوع ٣ : كراسات ودفاتر .

- نوع ٤ : مطبوعات أخرى .
 بند ٦ : مياه وإنارة وكهرباء وغاز .
 بند ٧ : تجهيزات ومعدات صغيرة .

مجموعة (٣) المستلزمات الخدمية

- بند ١ : نفقات صيانة .
 بند ٣ : خدمات وأبحاث وتجارب .
 بند ٤ : نشر وإعلان ودعاية واستقبال .
 بند ٥ : نفقات طبع .
 بند ٦ : نقل وانتقالات ومواصلات .
 بند ٧ : تأجير معدات ووسائل نقل - آلات كاتبة .
 بند ٩ : اشتراكات وضرائب ورسوم أجنبية .
 بند ١٠ : تكاليف العلاقات الثقافية والتعاون الخارجى .
 بند ١٢ : تكاليف البرامج التدريبية .
 بند ١٤ : خدمات متنوعة .

مجموعة (٤) التحويلات الجارية

- بند ١ : ضرائب ورسوم سلعية .
 بند ٢ : الإيجار .
 بند ٣ : فوائد محلية .
 بند ٤ : فوائد خارجية .

مجموعة (٥) التحويلات الجارية التخصيصية

- بند ١ : إعانات للغير .
 بند ٢ : مصروفات سنوات سابقة .

(ثانياً) الاستخدامات الرأسمالية

- الباب الثالث - استخدامات استثمارية .
 الباب الرابع - التحويلات الرأسمالية .

(ثالثاً) الإيرادات الجارية

- الباب الأول — الإيرادات السيادية .
- الباب الثاني — الإيرادات الجارية والتحويلات الجارية .
- مجموعة (١) إيرادات خدمات .
- مجموعة (٢) إيرادات ورسوم متنوعة .

(رابعاً) الإيرادات الرأسمالية

- الباب الثالث — الإيرادات الرأسمالية المتنوعة .
- مجموعة (١) التمويل الذاتي : تكلفة أصول مبيعة
- الباب الرابع — القروض والتسهيلات الائتمانية .

والتصنيف السابق لمواد الموازنة العامة للدولة يبين أنها موازنة نمطية عامة أو موازنة بنود تختم عدم تجاوز ما هو مدرج بها من اعتمادات مصدق عليها من السلطة التشريعية وتخضع في التنفيذ لرقابة لائحية إجرائية .

- وكما هو واضح في التصنيف السابق فإن الموازنة تتكون من قسمين أساسيين هما :
- ١ - المصروفات وخاصة الأجور والمصروفات الجارية .
 - ٢ - الإيرادات وتتكون أساساً من الاعتمادات والهبات والهدايا والرسوم .

المصروفات :

تقسم المصروفات وفقاً لنوعيتها ولمدى ارتباطها بالخدمة المؤداة وهي إما مصروفات جارية أو مصروفات رأسمالية .

١ - المصروفات الجارية :

تقسم المصروفات الجارية أيضاً إلى مصروفات مباشرة ومصروفات غير مباشرة كما يلي :

(أ) مصروفات مباشرة :

تشتمل المصروفات المباشرة على مصروفات أجور العاملين التي تتطلب تقدير كمية العمل المطلوب وتكاليفها ويرتبط بها أيضاً تقدير عدد العاملين ومستوياتهم الوظيفية والأجور الإضافية والمكافآت . كما تتضمن أيضاً نفقات إعداد المواد المكتبية من كتب ومطبوعات ودوريات ووثائق الخ ونفقات صيانة الأجهزة والتكاليف الجارية كالكهرباء والمياه والغاز والاتصالات وتكاليف الصيانة للمبنى والأثاث والآلات ... الخ .

(ب) المصروفات الغير مباشرة :

المصروفات الغير مباشرة تتعلق بما يلي :

١ - الاستهلاك في وسائل التجهيز والتي يمكن إدراجها فيما يتصل بالمكتبات ومراكز التوثيق كما يلي :

- استهلاك الأصول كالمبنى والأجهزة الفنية كالحاسبات الآلية وأجهزة الميكروفيلم وآلات الطباعة والتصوير الخ .

- إيجار المباني في حالة عدم تملك المكتبات لها .

- أدوات العمل المكتبية والتوثيقية المحدودة القيمة والمعرضة لعوامل الاستخدام المضطرد أو ذات قيمة زمنية محددة كالكتب والدوريات والقواميس والأدلة وفهارس الناشرين وهكذا .

٢ - استهلاك المواد والخدمات المتعلقة بالمواد الأساسية كالبطاقات والأوراق وارتفاع فروق التكاليف للموارد المكتبية وخلافه .

٢ - المصروفات الرأسمالية :

وهي مصروفات خاصة بالموقع والمبنى والآلات والأثاث ومجموعات المواد المكتبية والتوثيقية كالكتب والدوريات والوثائق والأدوات السمعية والبصرية ... الخ .

وأهمية تقدير هذا النوع من المصروفات الرأسمالية هو دخوله في ارتباطات طويلة

الأجل لذا فان نجاح القرارات المالية المتعلقة بهذه المصروفات لها أثر كبير على نجاح أو فشل المكتبة ومن العوامل التي يجب أخذها عند تقدير هذا النوع من المصروفات ما يلي :

(أ) تقويم البدائل .

(ب) توقيت الصرف .

وذلك للوصول إلى أفضل النتائج لنجاح المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات كما يجب وضع اتجاه عام للمصروفات الرأسمالية لبيان التقديرات اللازمة لكل سنة من السنوات التي يشملها هذا النوع من المصروفات .

الإيرادات المالية :

المصدر الرئيسي للاعتمادات المالية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات يأتي من الموازنة العامة للدولة . ففي العادة يتم تخصيص الموارد المالية التي تدخل ضمن موازنة الأجهزة أو المنظمات التي تتبعها المكتبات أو مراكز التوثيق والمعلومات حيث ترد مخصصات الموازنة على شكل موارد مالية إجمالية للجهاز أو المنظمة الأم أو في جداول تفصيلية تحدد بدقة مقدار ما يخص كل هدف من الأهداف كالأجور والمرتبات والكتب والدوريات والوثائق والنشر والبحوث والأجهزة ... الخ .

وتقدير النسبة التي يجب تخصيصها من موازنة الجهاز أو الهيئة لموازنة المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات التابع لها يتوقف على البرامج المحددة لها وأهمية دورها في تحقيق الأهداف الكلية للمنشأة أو الجهة ونصيبها في الخطط الطويلة والقصيرة الأجل . وعلى الرغم من اختلاف النسبة التي قد تقرر من جهة لأخرى إلا أن المتوسط الذي يجب الأخذ به في معظم الحالات هو من ٤٪ أو ٥٪ وخاصة في حالة المكتبات الجامعية ومكتبات المراكز العلمية .

بالإضافة إلى الموارد العامة التي ترد من الموازنة العامة وتمثل المورد الرئيسي لموازنات المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات فهناك موارد ثانوية ترد في صيغة هبات ومنح تهدي لها إما في صورة مادية أو مالية . كما أن بعض أنواع المكتبات كالمكتبات الجامعية والمكتبات المدرسية تحصل رسوم معينة من جميع الطلاب المقيدين بالجامعة أو المدرسة

وتضاف حصيلة هذه الرسوم لموازنة المكتبة وتدرج للصرف على شئون المكتبة . وقد تفرض بعض الغرامات المعينة نظير التأخير في رد المطبوعات المعارة وتضاف هذه الغرامات للموازنة أو للصناديق الخاصة بها . وتقوم بعض المكتبات الكبيرة أو المتخصصة ومراكز التوثيق والمعلومات بتقديم خامات معينة نظير عائد مالى يضاف إلى مواردها وفقاً للنظام المالى المتبع . ومن أمثلة هذه الخدمات ما يلي :

- طلبات استرجاع المعلومات .
- إعداد البليوجرافيات .
- منشورات ومطبوعات ودوريات .
- الترجمة .
- الطباعة والتصوير الفوتوغرافى والتصوير الميكروفيلى .
- التدريب والاستشارة والبحوث التعاقدية .

إعداد الموازنة

إن الإجراء العادى الذى يجب العمل به فى إعداد موازنة المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات هو أن يقوم مديرها بتقديم مقترحاته المتعلقة بنود الموازنة إلى الإدارة المالية المسؤولة عن ذلك بالمنظمة أو المنشأة التى يتبعها . وتقوم الإدارة المالية بتجميع كل مقترحات الموازنة من أقسام المنظمة لإدراجها فى الموازنة الشاملة للمنشأة حتى يحين موعد مناقشتها مع أجهزة وزارة المالية المعنية وقد تعدل هذه المقترحات طبقاً للأولويات والمعايير التى تضعها الدولة لخدمة الاقتصاد الوطنى بها .

وفى إعداد مقترحات بنود الموازنة للمكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات فمن الأهمية أن تضع الإدارات الفرعية بها تقديراتها فى صورة موازنات فرعية حيث أنها هى التى تقوم بالتنفيذ وبالتالي هى أقدر على وضع تقديراتها التى سوف تنفذها .

وفى حالة المكتبات الكبيرة ومراكز التوثيق والمعلومات التى تشتمل على إدارات مالية فإن المسؤولين عنها هم الذين يقومون بتجميع مقترحات موازنة العام القادم عن طريق توجيه أسئلة تتعلق بنود الموازنة وعندما يتأكدوا من ارتباطها بالتعليمات واللوائح المنظمة فى إطار الخطط العامة لها فإنهم يقومون بإعداد مشروعات الموازنة للعرض على مديرى المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات لكى يعتمدونها قبل رفعها للمنشآت والأجهزة التى تتبعها التى تقوم بإدراجها فى موازنتها توطئة لمناقشتها مع مسئولى وزارة المالية .

وعند إعداد الموازنة يستحسن أن يكون هناك جدول زمنى للمراحل المختلفة التى يجب أن تتم حتى لا يترك لآخر لحظة وحتى لا يؤدى إلى عشوائية أو عفوائية الإعداد . هذه المراحل الزمنية الرئيسية يجب القيام بها فى فترة زمنية كافية قبل موعد تقديم الموازنة لوزارة المالية وتدرج هنا فى ترتيب تنازلى من تقديم مشروع الموازنة لوزارة المالية . علماً بأن الموازنة العامة للدولة تبدأ من أول يوليو من كل عام .

١ - تقديم مشروع الموازنة لوزارة المالية ومناقشته مع المسؤولين بها وذلك خلال التاريخ القانونى وهو شهر مارس من كل عام .

٢ - عرض مشروع الموازنة الذى اعتمدته لجنة المكتبة أو الإدارة المالية بها على المسؤولين بالمنظمة الأم حتى يوافق عليه ويعرض بصورة متكاملة مع غيره من بنود

موازنة المنظمة على السلطات العليا كمجلس الجامعة أو مجلس الإدارة في حالة الشركات واعتماد الوزير المختص وذلك قبل العرض النهائي على وزارة المالية بشهر على الأقل (أى فبراير) .

٣ - إعداد تفاصيل مشروع الموازنة واعتماده من مدير المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات قبل العرض على لجنة المكتبة أو إدارة الموازنة بعدة أسابيع .

٤ - مناقشة إطار موازنة العام القادم وخاصة ما يتصل بالسياسات والإضافات الرئيسية مع لجنة المكتبة أو السلطة الإدارية المختصة قبل إعداد تفاصيل مشروع الموازنة .

٥ - تجميع كل البيانات المتصلة بمشروع الموازنة ودراسته ووضعه في شكل مبدئى .

٦ - تذكير مديرى أو رؤساء الإدارات بالمكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات بدراسة وتقدير احتياجات إداراتهم وأقسامهم وإعداد ذلك على أساس أبواب وبنود وأنواع الموازنة العامة التمطية .

٧ - التأكد من أن التسلسل الخاص ببنود الموازنة مازال كما هو أو سوف يتغير في العام القادم والتعرف على الإجراءات التى تتبع فى ذلك .

من الخطوات الزمنية السابقة يتضح أن إعداد الموازنة يجب أن يتم فى إطار الأبعاد التالية :

- إعداد السياسات العامة للموازنة التى ستقرر كمية وصفة اعتمادات بنود الموازنة للسنة المالية القادمة .

- تقدير الأعمال أو الأنشطة التى ستقوم بها كل إدارة أو قسم من أقسام المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات .

- تسجيل احتياجات الموازنة المطلوبة وتلخيص مطالب الإدارات .

- تقدير إيرادات المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات فى العام القادم .

- موازنة كل من الإيرادات والمصروفات فى المشروع المقترح .

وبالطبع سوف تختلف وتنوع الخطوات الزمنية وأبعاد بنود الموازنة طبقاً لحجم ونوع المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات على أن المبادئ التى تعد على أساسها مشروع الموازنة تتشابه لكل أنواع المكتبات مثلاً .

موازنة البرامج والأداء

إن استخدام موازنة البرامج والأداء قد أضفى على إعداد الموازنة العادية الخاصة بالبنود عنصر المرونة المبني على أساس تحديد تكلفة البرامج والأنشطة التي تساهم في تحقيق هدف خدمة أو نشاط كما أنها الأداة التي تحاول ربط العمل وتكاليف ومستوى الأداء بالخدمة المحققة وذلك عن طريق دراسة تحليلية للعناصر أو البنود المختلفة التي تكون تكلفة الخدمة .

وبذلك تعرف موازنة البرامج والأداء بأنها الوسيلة التي تبين الأهداف التي تطلب الأموال من أجلها كما توضح تكلفة البرامج المقترحة لتحقيق هذه الأهداف وقياس الأعمال التي تم إنجازها في كل برنامج على حدة . ويعتمد هذا النظام على تحليل التكاليف وقياس العمل بالإضافة إلى المعايير الاقتصادية لتقدير العائد .

وموازنة البرامج ما هي إلا تجميع للبرامج أو الوظائف الأساسية التي يمكن أن تقابل الخطة التنظيمية للمكتبة كالخدمات الفنية وخدمات القراء والمراجع والخدمات الإدارية مع توصيف موجز للوظائف أو البرامج وأرقام مقارنة للنفقات الحالية والنفقات المقترحة .

أما موازنة الأداء فهي تحليل لكمية العمل الواجب إنجازها وفقاً للوظائف مصحوباً بترتيب مناسب لها . والكمية مجزأة حسب وحدات العمل مثل عدد الكتب التي تم الحصول عليها وعدد الكتب المفهرسة وساعات العمل المقابلة لهذه الأرقام أو مجمعة بطرق أخرى توضح الوقت اللازم أو مقدار الوقت الإضافي المحتاج إليه لأداء هذه الوظائف أو البرامج . وسوف تساعد موازنة الأداء مدير المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات على توفير أداة تخطيطية وإدارية تعمل كمعيار قياسي للحكم على التكاليف الحالية فيما يتصل بوحدات العمل أو الخدمة أو الأداء أي الوحدات الكلية للإنتاج أو الخدمة خلال العام مقسمة على ساعات كلية مدفوعة على المستوى العام . وتفيد موازنة البرامج والأداء في الحكم على أداء الأفراد عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمقدر التخطيطي وبذلك تكون أداة عادلة ومعياراً منطقياً في مكافأة العاملين .

وعلى الرغم من أن منشورات إعداد الموازنة العامة تتطلب من الجهات المختلفة على ربط الاعتمادات بالبرامج والأنشطة إلا أن هذا المبدأ يتم في أضيق الحدود إذ أن تبويب الموازنة الحالية الذي يقوم على أساس نوع المنصرف يجعل من الصعب وضع التقديرات السليمة وفقاً لنظام البرامج والأنشطة .

من هذا المنطلق يصبح من الضروري لإدارة المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات من تحليل التكاليف واستخدامها كمعيار اقتصادي في إعداد الموازنة .

نظام التخطيط والبرمجة والموازنة

يهدف نظام التخطيط والبرمجة والموازنة - Planning - Programming - Budgeting - System (PPBS) إلى مساعدة الإدارة في ترشيد عملية اتخاذ القرارات بطريقة أفضل مما هو متبع بتخصيص الموارد بين طرق بديلة بغية تحقيق أهداف المنظمة . فجوهر نظام التخطيط والبرمجة والموازنة يتعلق بتطوير وعرض المعلومات الملائمة لتضمينات التكاليف والفوائد المتصلة بمسارات القرارات والأفعال البديلة الرئيسية .

والخصائص الأساسية المميزة لنظام التخطيط والبرمجة والموازنة تتلخص فيما يلي :

١ - الارتكاز على الأهداف الرئيسية للمكتبة وربط كل الأنشطة معاً بغض النظر عن موقعها الوظيفي .

٢ - اعتبار التنظيمات الوظيفية والمالية للعام القادم .

٣ - اعتبار كل التكاليف الرأسمالية والتكاليف غير الرأسمالية الجارية والتكاليف المعضدة كمعاشات العاملين وصيانة المباني ... الخ .

٤ - التحليل المنظم للبدائل التي تعتبر جوهر نظام التخطيط والبرمجة والموازنة والتي تشمل على :

- تعريف أهداف المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات .
- تعريف الطرق البديلة لتحقيق الأهداف .
- تقدير تضمينات التكلفة الكلية لكل بديل .
- عرض التكلفة والعائد الرئيسي الناتج من البدائل المختلفة ، وذلك في إطار تعريف الافتراضات وفرص عدم التأكد الرئيسية .

ومن الملاحظ أن نظام التخطيط والبرمجة والموازنة يختلف عن موازنة البرامج التي تقتصر على تأكيد بنود الموازنة طبقاً للبرامج كما أنها لا تقدم أسلوباً واضحاً للتحليل المالي المنظم وتقدير تخطيطي على سنوات متعددة وفقاً لبدائل مختلفة كما يقدم نظام التخطيط والبرمجة والموازنة .

ويتكون نظام التخطيط والبرمجة والموازنة من العناصر التالية :

١ - إطار متداخل للبرامج التي تشمل عليها المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات .

ويتعلق هذا بتعريف الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية وتجميع الأنشطة التي تسهم في تحقيق الأهداف بغض النظر عن موقعها في الهيكل التنظيمي .

٢ - برنامج يمتد خلال سنوات متعددة وخطة مالية له . والخطة تنقسم إلى جزئين أحدهما يتعلق بالخطة المالية التي تعرض التكاليف الرأسمالية والتكاليف الجارية والموارد الخارجية وصافي التكلفة . أما الجزء الثاني فيختص بمخرجات الخطة أو النتائج المستوحاه منها التي تشتمل على المقاييس والمعايير التي توضح مجال وأبعاد البرامج المعتمدة . وفي العادة تمتد البرامج لفترة زمنية مشتملة على خمس سنوات بالإضافة إلى العام الحالي .

٣ - تحليل البرنامج ويعتبر جوهر النظام حيث تعرف وتحلل الطرق البديلة التي تساهم في تحقيق الأهداف . وتشتمل على ما يلي :

- الأهداف الرئيسية المتضمنة في البرنامج .

- البدائل الرئيسية .

- أفضل التقديرات لكل بديل وإجمالي تكاليف البرنامج لكل عام .

- أفضل التقديرات المتاحة لكل بديل للنتائج أو العوائد المتعلقة بأهداف كل عام .

- الافتراضات واحتمالات فرص عدم التأكد المتعلقة بالبدائل .

- أثر البرنامج المقترح على برامج المنظمات والأجهزة الشبيهة .

٤ - إجراءات تحديد البرنامج بصفة مستمرة أى أن النظام يجب أن يكون معداً لتقبل أى تغييرات وتطورات تحدث في المستقبل .

أى أن نظام التخطيط والبرمجة والموازنة يهدف إلى :

- ترشيد وتحسين عملية اتخاذ القرارات .

- اكتشاف البدائل المختلفة لأداء الأعمال .

- تنسيق الأنشطة والبرامج على أساس الأهداف الكلية والفرعية .

- ربط الخطط الطويلة الأجل بالخطط السنوية .

- المبادأة في رسم السياسات العامة .

تحليل التكاليف كمعيار اقتصادى

فى إعداد الموازنة

مما سبق يتضح بأن الموازنات تعد لأداء عديد من الوظائف كالتخطيط وتقويم الأداء وتنسيق الأنشطة وتنفيذ الخطط واعتماد الأفعال وهكذا . وعندما يرشد استخدام الموازنات فإنها تسهم فيما يلى :

- تدعيم التخطيط الإدارى وترشيده .
- تحديد أمثل السبل لتبرير تتابع الأداء .
- التنسيق بين الخطوات المتعددة للأعمال .

فالموازنات ما هى إلا خطوات أو أدوات تخطيطية تسجل المهام والنتائج والتكاليف المتوقعة كما أنها تقارن الأداء مع التكاليف والإعتمادات المتوقعة وتعمل أيضاً على تصميم الأفعال فى مواجهة أى متغيرات .

من المسلم به أن المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات لا يمكنها من تحقيق الأهداف التى من أجلها أنشئت إلا عن طريق برامج عمل محددة ومقننة . أى أن خطة العمل يجب أن تقسم إلى برامج وأنشطة يؤدى تنفيذها إلى تحقيق الخدمات المتوقعة من المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات وتحتاج الخدمات المكتبية أو التوثيقية إلى توفر عناصر أساسية كالموارد من الكتب والوثائق والأفراد والآلات والتقويل وهكذا . وتحديد العلاقة بين الخدمة المنتجة وعناصر إنتاجها السالفة الذكر يبين نسبة الكفاية الإنتاجية التى يمكن حسابها عن طريق ربط نسبة إجمالى الناتج الخدمى إلى عنصر واحد أو عدة عناصر داخلية فى الخدمة بعد تحديد قيمة تكلفة كل منها . وينسب الناتج الخدمى إلى تكلفة العمل أو عدد ساعاته ويمثل ذلك الكفاية الإنتاجية لبرنامج العمل فى المكتبة . وتعتبر الكفاية الإنتاجية مؤشراً تستفيد منه إدارة المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات فى الحكم على مدى انتظام العمل وحسن أدائه ، كما تفيد فى مقارنة كفاية وفاعلية الخدمة فى المكتبة بالخدمات الشبيهة التى تؤديها منظمات أخرى . كما أن تحديد العلاقة بين قيمة الناتج الخدمى وبين قيمة عناصره يمكن التوصل إلى نسبة الأداء . وعندما تقتصر عناصر الخدمة على عدد ساعات العمل فإن العلاقة بينها وبين الخدمة المنتجة تحدد نسبة قياس العمل . وتستخدم هاتان النسبتان فى قياس تقدم العمل الفعلى على مستوى المشروع أو البرنامج أو على مستوى المكتبة أو

مركز التوثيق والمعلومات ككل . وتظهر أهمية ذلك عند دراسة تأثير متغير ما على طرق العمل وعلاقته بالكفاية الإنتاجية كما تتضح أهميتها أيضاً عند إعداد تفاصيل الاعتمادات المدرجة بالموازنة وعند مقارنة الأداء الفعلي بالخطط الموضوعة سلفاً .

وتتمثل مدخلات نظام تحليل التكاليف وربطه بالأداء الفعلي فيما يلي :

» التقديرات الفعلية لبنود الموازنة المتعلقة بالمصروفات الرأسمالية والمصروفات الجارية سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة .

» تحديد النسب والمعدلات المتصلة بإجراءات وخطوات وأبعاد العمل في إطار البرنامج المحدد . ويمكن التوصل إلى هذه النسب والمعدلات عن طريق القيام بدراسات أو مقارنات .

» بيانات الأداء الفعلي لموازنة البرنامج والعوائد أو المنافع المتوقعة منه .

وتحسب متوسط تكلفة الوحدة سواء كانت وحدة عمل أو وحدة خدمة على أساس تقسيم النفقات بوحدة الاستخدام الحالية . ويستخدم متوسط تكاليف الوحدة في تقويم النتائج المتعلقة بوحدة ما وفي وضع أنماط محددة للتمويل في المستقبل . وقد يستخدم القارئ أو المستخدم للمكتبة أو مركز التوثيق ، أو الفترة الزمنية المعينة كالعام الدراسي مثلاً في حالة المكتبات الجامعية أو المدرسية ، أو النشاط المعين المتصل بالاستثمار في المبنى والوثائق ، أو النفقات الجارية .. الخ كمؤشر تحسب على أساسه متوسط تكاليف الوحدة .

وقد تحسب تكاليف الوحدات بوضع معايير لها مسترشدة بما هو متبع في المنظمات الشبيهة في الدول الأخرى التي طورت فيها الخدمات المكتبية والوثيقية أو طبقاً للأهداف المثل التي تبررها اعتبارات التنمية والتحسين في المنظمة الأم .

ومن الملاحظ أن تكاليف الوحدات ترتفع بصفة تناسلية عند زيادة الأنشطة في مراحل الإنشاء بينما تقل هذه التكاليف عند استكمال المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات لمقوماته الإدارية والفنية . أي أن إجمالي تكاليف الوحدة كالكتاب أو المستخدم الواحد سوف ترتفع عندما تكون المكتبة في المراحل الأولى من تنظيمها حيث تضاف التكاليف إلى الموقع والمبنى والآلات والأثاث ومجموعات الموارد الأساسية .. الخ .

بينما نجد أن تكاليف نفس الوحدة سوف تكون أقل في حالة المكتبة أو مركز التوثيق القائم والمنظم بالفعل . ويعتبر ذلك عاملاً هاماً جداً في الحسابات المالية عند التوسع في الخدمات المكتبية والتوثيقية وفي حل كثير من المشاكل والصعاب التي تواجه إدارة المكتبة . فعلى سبيل المثال عندما تحتاج المكتبة إلى زيادة مواردها من الكتب أو الوثائق أو اجتذاب عدد أكبر من القراء فلا يعنى هذا أن هناك زيادة تناسبية في التكاليف الكلية بها .

وتعتبر تكاليف وحدة المخرج مفيدة جداً في الأغراض التخطيطية والرقابية . حيث أن هذه التكاليف تشتمل في العادة على التكاليف المباشرة للمواد والعمالة كما قد تتضمن أيضاً التكاليف الغير مباشرة الخاصة بالمبنى والصيانة والإدارة والخدمات المساعدة . وتتنوع التكاليف المباشرة بحجم المخرج بينما تتنوع التكاليف الغير مباشرة بالوقت المستغرق بغض النظر عن حجم المخرج .

ويم تصنيف وحدة التكلفة بواسطة طريقتين مختلفتين . طريقة تكلفة طلب الخدمة أو العمل وطريقة تكلفة العملية أو التجهيز . وتتضمن تكلفة طلب الخدمة تحليل كل التكاليف الضرورية المتعلقة بأداء وظيفة معينة . بينما تتضمن تكلفة العملية تحليل كل تكاليف تجهيزها خلال فترة زمنية معينة وتقسيمها بواسطة عدد وحدات المخرج خلال هذه الفترة الزمنية . وإذا كانت وحدات المخرج متنوعة ومختلفة فيفضل تكلفة طلب الخدمة . أما إذا تشابهت وحدات المخرج فإنه يفضل تكلفة العملية أو التجهيز . وتستخدم كلا الطريقتين في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات . فعلى سبيل المثال تعتبر الوثائق وحدات مخرج لعدد من الوظائف في المكتبات كالتزويد والإعداد الفنى وتكاليف العملية أو التجهيز تُطبع تكلفة الوثيقة بدون تمييز نوعيتها أو شكلها عندما تكون عملية التداول متعلقة بالوثائق المختلفة الأشكال كالكتب والأفلام مثلاً . أما تكلفة طلب الخدمة فسوف تتعلق بتكلفة الوحدة لكل شكل أو نوع من أنواع الوثائق بالمكتبة .

وتستخدم التكاليف الكلية وتكاليف الوحدة وتكاليف كل فرد لإنشاء مقاييس المدخلات ولتقييم البرامج . والتكاليف تعتبر معايير مفيدة لكل أبعاد المكتبة المتصلة بعناصرها من الأفراد والتجهيزات والخدمات والجدول التالى رقم ١١ - ١ يبين بعض مقاييس التكلفة لكل وظيفة من وظائف المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات .

جدول ١١ - ١ مقاييس التكلفة بواسطة الوظيفة

الوظيفة	التكاليف الكلية	وحدة القرح	العامل القسوم عليه	عناصر البيانات	الوحدة القرحية
١ - تسهيلات البنى	المكان المخصص للمستخدم		بالمجهور/القرء/ المستخدمون .	تكلفة المكان المخصص للمستخدم بالنسبة لكل فرد من المجهور .	وحدة المكينة
	المكان المخصص للموظف .		سنوات العمل للمعاملين	تكلفة المكان المخصص للموظف بالنسبة للمعاملين .	وحدة المكينة
	مكان تخزين الوثيقة		أحجام الوثيقة .	تكلفة مكان تخزين الوثيقة بالنسبة للمحجم .	وحدة المكينة
٢ - الآثار للمستخدم	إجمالي الوثيقة	قدم مربع .		تكلفة الخيز المكان بالنسبة لتقديم المربع .	وشكل الوثيقة
٣ - الآثار للموظف	إجمالي الوثيقة		المجهور .	تكلفة الآثار للمستخدم بالنسبة لكل فرد	وحدة المكينة
	إجمالي الوثيقة		سنوات العمل للمعاملين .	تكلفة الآثار للموظف بالنسبة للمعاملين .	وحدة المكينة
٤ - اختيار الوثائق	الاختيار .	المعايير المختارة		تكلفة الاختيار بالنسبة للمعوان المختار .	وحدة التزويد
	نققات الوثيقة .		المجهور .	تكلفة الاختيار لكل فرد من المجهور	
	نققات الوثيقة			نققات الوثيقة بالنسبة للمحجم المختار .	
	إجمالي الوثيقة		المجهور .	نققات الوثيقة بالنسبة لكل فرد من المجهور	
	تجهيز الوثائق			تكلفة التزويد لكل جلد مختار .	
	باستثناء التجليد			تكلفة التجهيز باستثناء التجليد للمجلد	
٥ - تزويد الوثائق	تجليد الوثائق	المجلدات المضافة		المضاف .	التجهيز
٦ - تجهيز الوثائق	الجديدة .	الحاجة للمجلد .		تكلفة التجليد بالنسبة للمحجم .	

من الجدول السابق يتضح أن هناك وظائف متعددة للتكاليف الإجمالية الخاصة بالتسهيلات الطبيعية والأثاث والصيانة والأعمال الفنية وخدمات القراء والإدارة والأنشطة المساعدة . وكل عنصر تكلفة في الجداول السابقة يشتمل على مصاريف الأفراد والإمدادات والآلات والخدمات ويمكن الحصول على تكلفة الوحدة عن طريق التقسيم بوحدة المخرج كما يمكن الحصول على تكاليف كل فرد عن طريق التقسيم بالجمهور .

وقد أمكن تصميم مجموعة من الجداول تمثل نظاماً متكاملًا للمعلومات المتصلة بتحليل بنظام التكاليف وربطه بالأداء في المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات . وفيما يلي ثمانية جداول تبين الثلاثة الأولى منها تحليل التكاليف المصممة للرقابة على الموازنة . والموازنات تمثل تقديرات محددة في المستقبل تقارن بإحصاءات التكاليف والمخرجات المستوحاة .

جدول ١١ - ٢ قائمة المصروفات الرأسمالية

الأصول الرأسمالية	موازنة العام الحالي			موازنة العام القادم
	إجمالي الموازنة الاستثمارية	تقديرات المنصرف حتى تاريخه	المنصرف الفعلي	
المباني والأثاث .. الخ * المبنى * الأثاث * الآلات الخ المواد المكتبية * الكتب * المسلسلات * الخرائط * الأفلام * شرائط فيديو الخ				
الإجمالي				

إن الأهداف من إعداد جدول قائمة المصروفات الرأسمالية تتمثل فيما يلي :

١ - مقارنة المصروفات الرأسمالية الفعلية والمقدرة لفترة الموازنة الحالية والمساعدة في إعداد موازنة العام القادم .

٢ - بيان مجموعات المصروفات الفعلية التي تنجز في موازنة التكاليف غير المباشرة كاستهلاك الناتج من استخدام الأصول .

جدول ١١ - ٣ قائمة بتقديرات المصروفات

موازنة العام القادم	موازنة العام الحالي			
	المنصرف الفعلى حتى تاريخه	تقديرات المنصرف حتى تاريخه	إجمالي الموازنة الكلية	
				التكاليف المباشرة : * الأفراد * المواد * الإنفاق ... الخ التكاليف الغير مباشرة : * الاستهلاك * الإصلاح * الإيجاز ... الخ
				الإجمالي

إن الأغراض المستوحاة من هذا الجدول يمكن تلخيصها فيما يلى :

- ١ - مقارنة المصروفات الفعلية والمقدرة لفترة الموازنة الحالية والمساعدة فى إعداد موازنة العام القادم .
- ٢ - بيان تكاليف الإيرادات التى تحلل بصورة مباشرة وغير مباشرة .

جدول ١١ - ٤ قائمة بمخرجات الموازنة

موازنة	موازنة العام الحالي			
	المنصرف الفعل حتى تاريخه	تقديرات المنصرف حتى تاريخه	إجمالي الموازنة الكلية	
موازنة العام القادم				» اختيار الكتب - العناوين المختارة » طلب الكتب - عدد الطلبات » الفهرسة - العناوين المفهرسة » الإعارة - المجلدات المعارة » التصوير الفوتوغرافي - الصفحات المصورة » خدمة المراجع - عدد القراء - عدد الأسئلة » الإدارة - عدد العاملين

الغرض من هذا الجدول هو بيان الإحصائيات التقديرية والفعلية بهدف التخطيط والرقابة .

جدول ١١ - ٥ تقديرات التكاليف غير المباشرة

التكاليف الغير مباشرة	المدة المقررة المقدرة	أساس التخصيص	الخدمات الفنية		الخدمات العامة			الاجموع % الإدارة
			التوريد	الفهرسة	الإعارة	التصوير	المراجع	
			جنيه	جنيه	جنيه	جنيه	جنيه	جنيه
الاستهلاك	٤٠ سنة	قدم مربع						
	٥ سنوات	% الآلات						
	٧ سنوات	وقت						
	١٠ سنوات	عدد الكتب						
	٢٠ سنة	عدد المجلات						
التكاليف الغير مباشرة		قدم مربع						
		% الآلات						
		وقت						
		عدد الكتب						
		عدد المجلات						
		المباني						
		الأدوات						
		الحاسب الآلي						
		الكتب						
		المجلات						

جدول ١١ - ٢ - موازنة العملية - النشاط

وحدة التكلفة ساعات	ساعات الوثيقة	وحدة التكاليف	وحدات المخرج	التكاليف الكلية	التكاليف غير مباشرة الاستخدام	التكاليف المباشرة			النشاط / العملية
						الإنتفاق	المواد	الأفراد	
أ ب أ	أ ب أ	أ ب أ	أ ب أ	أ ب أ	أ ب أ	أ ب أ	أ ب أ	أ ب أ	النشاط / العملية
									التزويد الفهرسة الإعارة التصوير المراجع الإدارة البحوث والتطوير
									الإجمالي

وحدات المخرج :

- التزويد = عدد الطلبات التصوير = عدد الصفحات المصورة ب = التقديرات المصروفة حتى تاريخه
- الفهرسة = عدد معاوني الفهرسة المراجع عدد القراء أ = المصروف الفعلي حتى تاريخه
- الإعارة = عدد المجلدات المعارة الإدارة = عدد العاملين
- الفرض من هذا الجدول هو تقدير التكاليف المتوقعة في المستقبل وتكاليف المخرج والوحدة كجزء من التخطيط للمعاملات المستقبلية ولتقديم الأداء الفعلي في مواجهة تقديرات الموازنة .

جدول ١١ - ٧ - موازنة البرنامج

البرنامج		التكاليف المباشرة			التكاليف غير مباشرة	
		الأفراد		المواد	الإنفاق	
		ب	أ	ب	أ	ب
٠/١ مجموعات البحث :						
١ / ١ التزويد						
١ / ٢ الفهرسة						
١ / ٣ الإعارة						
١ / ٤ التصوير						
١ / ٥ المراجع						
١ / ٦ الإدارة						
٠/٢ القراءة والدراسة :						
٢ / ١						
٢ / ٢						
٠/٣ البحوث والتطوير :						
٣ / ١ اسم المشروع						
٣ / ٢ الإدارة						
الإجمالي						

ب = التقديرات المنصرفة حتى تاريخه .

أ = التقديرات الفعلية حتى تاريخه .

الغرض من هذا الجدول هو تقدير التكاليف المتوقعة في المستقبل كأساس لخطوة العمليات المستقبلية كما يهدف أيضاً إلى تقدير الأداء الفعلي في مواجهة تقديرات الموازنة.

جدول ١١ - ٨ - تقديرات خصومات التدفق النقدي

	التكاليف المقدرة (١٠٠٠٠) جنية										السنة
	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
الإجمالي											
											(١) النظم اليدوية القائمة أو المحسنة : - الأفراد - الأدوات الكتابية
٥٩٠	٦٨	٦٦	٦٤	٦٢	٦٠	٥٨	٥٦	٥٤	٥٢	٥٠	إجمالي أ
											(ب) البديل أو نظام التجهيز الآلي : - الأفراد - الأدوات الكتابية - إيجار الآلات - وقت الحاسب الآلي - تكاليف الإبدال
٥٨٢	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٣	٧٠	١٠٠٠	٧٠	٦٠	إجمالي ب

تابع جدول ١١ - ٨ - تقديرات خصومات التدفق النقدي

	التكاليف المقدرة (١٠٠٠) جنيه										السنة
	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
الإجمالي											
٨ +	٢٠ +	١٨ +	١٧ +	١٥ +	١٤ +	١٢ +	١٤ -	٤٦ -	١٨ -	١٠ -	إجمالي (أ - ب)
-	٠.٤٢	٠.٤٧	٠.٥١	٠.٥٦	٠.٦٢	٠.٦٨	٠.٧٥	٠.٨٣	٠.٩١	١ -	معامل الخصم (تقديري)
٢٥ -	٨ +	٨ +	٩ +	٨ +	٩ +	٨ +	١١ -	٣٨ -	١٦ -	١٠ -	القيمة الحالية
											الإجمالي × معامل الخصم

الغرض من هذا الجدول هو إعداد تكاليف بدائل الاستثمار الرأسمالي إلى قرارات التطوير . كما أنه يساعد المستثمرين في تخصيص إقتراحاتهم وإتخاذ قراراتهم على أساس اقتصادي بحيث . وتستخدم المكتبة أو مركز التوثيق تقدير ١٠ سنوات ومعدل خصم مقداره ١٠٪ والسنوات العشر مبنية على فترة زمنية لكل ٣ أو ٧ سنوات خلال مدة تواجد أو تشغيل الحاسب الآلي مثلاً ويتنبأ بتكاليف النظام الحالية والمتوقعة خلال السنوات العشر . ويخصم في كل سنة من السنوات تكاليف النظام المتوقع من تكاليف النظام الحالي . وتعتمد هذه الطريقة على أساس حاصل ضرب معامل الخصم في السنوات المحددة وهي ١٠ سنوات × صافي التدفقات النقدية (أ - ب) .

ويتم استخراج معامل الخصم عن طريق استخراجه من جداول القيمة الحالية الذى يقابل معدل الخصم المختار .

ويكون معدل الخصم معتمداً على سعر الفائدة السارى فى السوق المالى والذى يحدده البنك المركزى . فإذا استخدمت قروض طويلة الأجل فى تمويل المشروع أخذ المعدل الفعلى للفوائد المدفوعة . وإذا لم تستخدم القروض فى تمويل المشروع فإن معدل الفوائد الذى يفرضه البنك المركزى على الفوائد طويلة الأجل هو المعدل الواجب استخدامه والمعدل فى المثال السابق المدرج بالجدول هو ١٠٪ .

وإذا كانت القيمة الحالية إيجابية فإنها توضح أن المشروع يمكن تمويله عن طريق القروض وبالتالى يمكن لأى منظمة مالية أن تقوم بتمويله من وجهة النظر الاقتصادية البحتة . أما إذا كانت القيمة الحالية سلبية فإن النظام المتوقع يجب أن يبرر من وجهات نظر أخرى غير التكلفة . فالتكلفة ما هى إلا معيار واحداً فقط من عدة معايير يجب مراعاتها فى تقييم النظم البديلة وخاصة فيما يتصل بالاستخدام والقدرة والدقة والصحة والحداثة .. الخ .

رأس المال	جنيه	الأصول الثابتة	التكلفة	جنيه
الرصيد		الملكية		
		الأدوات المكتبية		
		كتب ، مجلات .. الخ		
		أفلام اسطوانات		
الخصوم الجارية				
الدائنون				
المصروفات المستحقة		الأصول الجارية		
		المدينون		
		المصروفات المدفوعة مقدماً		
		التقيد		
				
		=		

$$\text{الأصول الثابتة} + \text{الأصول الجارية} = \text{رأس المال} \times \text{الخصوم}$$

أهداف إعداد الموازنة
سياسات الاستهلاك (الإهلاك)

والميزانية العامة تبين المركز المالى للمكتبة فى الفترة التى تمثلها الموازنة . وتتمثل فى جانب الأصول الثابتة مثل المباني والآلات والأدوات والكتب والدوريات والأصول المتداولة وتشمل المدينون والمدفوعات المقدمة والنقدية فى الصندوق أو البنوك . والجانب الآخر يمثل رأس المال + الخصوم . ويجب أن يكون كل من جانبي الميزانية متساويان .

المراجع

- ١ - ديموك ، مارشال إدوارد وديموك ، جلاديز أوجدن وكوينج ، لويس و .
الإدارة العامة : ترجمة إبراهيم البرلسي ومراجعة محمد توفيق رمزي .
(القاهرة : مؤسسة الحلبي وشركاه للنشر والتوزيع ، ١٩٦٧)
- ٢ - وزارة المالية : مشروع قانون ربط الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ١٩٧٩
(القاهرة : ١٩٧٨)
- ٣ - وزارة المالية : قطاع الموازنة العامة والتمويل . والتأثيرات العامة للسنة المالية
١٩٨٠ (القاهرة : الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، ١٩٨٠)
- ٤ - وزارة المالية . قطاع الموازنة العامة والتمويل . مشروع إعداد الموازنة العامة عن
العام المالي ١٩٨٠ (القاهرة : الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية . ١٩٧٩)

1. **Baggott, J.** Cost and Management Accounting Made Simple. (New York: Allen, 1973).
2. **Bruno, James E.** "An Alternative to Uniform Expenditure Reduction in Multiple Resource State Finance Programs" **MANAGEMENT SCIENCE** V.17 (February 1971) p. 386-398.
3. **Hrutter, C.; G. Gessford, and E. Renford.** "Cost Accounting for Library" **LIBRARY RESOURCES AND TECHNICAL SERVICES**; V.8 (1964) p. 413-431.
4. **Bryk, Oliver,** "Application of P.P.B.S. on State and Local Levels" Paper Presented at the Institute on Program Planning and Budgeting Systems for Libraries, Wayne State University, Department of Library Science. (Detroit, Mich.: Spring 1968).
5. **Dix, William S.** **Financial Problems of University Libraries: A Summary.** (Princeton N.J.: Princeton University, 1954).
6. **Duchesne, R.M.** "Analysis of Costs and Performances" **LIBRARY TRENDS**, V.21, No.4 (April 1973) p.581-603.
7. **Hewgill, J.C.R.** "Management Accounting and Library Activities" **ASLIB PROCEEDINGS**, V.29, No.9 (Sept. 1977) p. 304-309.

8. **Horngren, Charles T.** **Cost Accounting: A Managerial Emphasis.** 3rd ed. (Englewood - Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1972) p. 122-123.
9. **Keller, J.E.** "Program Budgeting and Cost Benefit Analysis in Libraries" **COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES**, V.30 (March 1969) p. 156-160.
10. **Penna, C.V.** **The Planning of Library and Documentation Services.** 2nd ed. (Paris: UNESCO 1972) p. 65-69.
11. **Randall, G.Z.** "Budgeting for a Company Library" **SPECIAL LIBRARIES**, V.58 (March 1967) p. 166-172.
12. **Schütz, Harold.** **Function and Organization of a National Documentation Centre in a Developing Country.** (Paris: UNESCO, 1975).
13. **Wheeler, Joseph L. & Goldhor, Herbert.** **Practical Administration of Public Libraries.** (New York: Harper & Row, 1962) p. 114-127.
14. **Wight, E.A.** **Public Library Finance.** (Chicago: American Library Association, 1943) p. 38-59.
15. **Wilson, Louis R. & Tauber, Maurice.** **The University Library.** 2nd ed. (New York: Columbia University Press, 1956).

الفصل الثاني عشر المحاسبة المالية

المحتويات

المقدمة	
الحسابات الحكومية	
أنواع الحسابات	
الدورة المستندية	
— دفاتر اليومية	
— دفاتر الأستاذ	
— الدفاتر المساعدة	
المراجع	

المقدمة

المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات مثلها مثل أى منظمة أخرى تتطلب نظاماً محاسبياً سليماً يوفر لإدارتها المالية رقابة مالية فعالة . ولكن حيث أن معظم أو كل المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات مهما كانت كبيرة أو صغيرة تتبع لأجهزة أو هيئات أو منظمات ذات شخصية اعتبارية قائمة بذاتها ولها وحداتها الحسابية الخاصة بها فإن حسابات المكتبات تؤدي بصورة مركزية في وحدات الحسابات هذه . أى أن المكتبة على الرغم من أنها لا تفتح حساباتها في ظل الظروف والتشريعات المالية المعمول بها في جمهورية مصر العربية إلا أن إدارتها يجب أن تتعرف على سمات النظام المحاسبى حتى يمكنها من التعامل مع والتكيف به .

من هذا المنطلق فإن هذا الفصل سيخصص للتعرف على معالم الحسابات الحكومية والدورة المستندية المعمول بها في وحدات الحسابات بالمنظمات والأجهزة الحكومية ذات الشخصية الاعتبارية المستقلة كالوزارة أو الجامعة أو مركز البحوث ... الخ .

الحسابات الحكومية

الحسابات الحكومية هي مجموعة القواعد واللوائح والنظم المالية التي تضعها وزارة المالية لقيد المصروفات والإيرادات عند تنفيذ الموازنة العامة للأجهزة والمنظمات . وتعتبر اللائحة المالية للموازنة والحسابات المرجع الرئيسى لبيان التعليمات التي تحكم النظام المحاسبى وتنظيم كيفية صرف اعتمادات الموازنة وتحصيل مواردها فيما يتصل باستحقاقها أو مراجعتها أو قيدها بالدفاتر الحسابة المختلفة كما تقرر النماذج والاستمارات والدفاتر الحسابة وطريقة استعمالها وكيفية تقفيل الحسابات اليومية والشهرية واستخراج المراكز المالية وإعداد الحسابات النهائية للأجهزة والمنظمات .

وتهدف الحسابات الحكومية إلى :

- المحافظة على الأموال والممتلكات العامة عن طريق الرقابة الداخلية أى الرقابة على صرف اعتمادات الموازنة فى الأغراض المخصصة لها وتحصيل الموارد فى إطار القوانين واللوائح المعمول بها .
- توضيح نتائج تنفيذ بنود الموازنة من حيث الصرف أو التحصيل وذلك فى فترات دورية منتظمة للتعرف على حالة الاعتمادات ومنع التجاوزات .
- توفير البيانات المالية التى تفيد فى عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة وإعداد موازنة العام المقبل .

أنواع الحسابات

هناك أنواع عديدة من الحسابات يمكن بيانها كما يلي :

١ - حسابات المصروفات :

يقيد به المبالغ المنصرفة على الاعتمادات المدرجة بأبواب الموازنة المختلفة كالمرتبات والبدلات والنفقات بكافة بنودها وأنواعها كشرء الكتب والدوريات والوثائق والمهمات والأجهزة ومصاريف النشر والطباعة والعلاقات العامة ومصروفات الصيانة ... الخ .

٢ - حسابات الإيرادات :

يقيد به كافة المبالغ المحصلة من الإيرادات المقدرة كبيع المطبوعات والبيولوجرافيات وخدمات المعلومات والاستشارات ... الخ .

٣ - حسابات جارية مدينة تحت التسوية :

تفتح في الحالات التي يتعذر فيها الصرف أو التسوية خصماً على حساب مصروفات الموازنة مباشرة كمصروفات الاستقبالات والحفلات والسلف المستدime التي تصرف للصيارف خصماً على حسابات شخصية مدينة باسمهم للصرف منها على الاحتياجات العاجلة .

٤ - حسابات جارية دائنة تحت تسوية :

تفتح لقيد المبالغ التي تقوم المنظمة أو الهيئة بالحصول عليها كتأمينات في المناقصات أو المزايدات ويقيد بها أيضاً المبالغ المستقطعة من مرتبات العاملين كضرائب ومعاشات ... الخ .

٥ - حسابات جارية عادية :

تفتح للرقابة على عمليات تحصيل إيرادات الموازنة وصرف اعتماداتها وخاصة لما يلي :

- حساب النقدية تحت التسوية .

- حساب الحوالات المالية تحت التحصيل .

وهذان الحسابان يفتحان لقيد المبالغ المحصلة نقداً وبشيكات إلى أن تورد للبنك المركزى .

٦ - حسابات نظامية :

تفتح لتأدية قيمة الأعمال والخدمات أو التوريدات مقدماً قبل تأديتها أو توريدها وخاصة فى حالة شراء كتب أو دوريات محلية أو أجنبية وذلك خصماً من الاعتمادات المخصصة لها بالموازنة كما تفتح أيضاً للحسابات التى تقدم مقدماً للعاملين بها على ذمة بدل سفر وخلافه .

الدورة المستندية

من المعروف أن النظام المحاسبى يتكون من مجموعات مترابطة من المستندات والسجلات والقوائم المالية .

وتشتمل المستندات على البيانات المالية المتعلقة بالعمليات التى تجريها المنظمة مع غيرها من المنظمات . فتقوم المنظمة بصرف الاعتمادات المدرجة بموازنتها كأجور ورواتب وبدلات ومزايا للعاملين بها أو فى مقابل الخدمات أو الأعمال المؤداة منها ولها من الشركات والأفراد بوسائل عدة من الاستثمارات والشيكات وأذون الصرف ... الخ . ومعظم هذه المستندات كالاستثمارات مصممة خصيصاً لقيد البيانات المالية المتغيرة ومرقمة بأرقام مميزة لكل منها كاستمارة صرف المرتبات (١٣٢ - ١٣٢ ع . ح) واستمارة صرف بدل السفر (٥١ ع . ح) واستمارة صرف المصروفات المتنوعة (٥٠ ع . ح) وغير ذلك من الاستثمارات .

وترتبط المستندات بسجلات القيد الأولى باعتبارها مصدراً للتسجيل فى هذه المجموعة الدفترية المفتوحة بأنواع الحسابات إذ يخصص لكل حساب دفتر أو أكثر حسب حاجة العمل . كما ترتبط سجلات القيد النهائى بسجلات القيد الأولى نظراً لأن القيم المالية التى تشتمل عليها الحسابات ما هى إلا تبويب للقيم المالية التى سبق إثباتها بسجلات القيد الأولى وفقاً لترتيبها الزمنى . وترتبط القوائم المالية بسجلات القيد النهائى لاشتمالها على الإجماليات التى تعبر عن النتائج النهائية للحسابات بحيث يبرز بعضها نتائج الأعمال ويبرز البعض الآخر المركز المالى للمنظمة . وتعمل القوائم المالية للوحدات الاقتصادية أو الهيئات العامة الاقتصادية فقط وبذلك تستبعد من النظام المحاسبى للجهاز الحكومى .

والدفاتر الحسابية التى تمثل سجلات القيد الأولى وسجلات القيد النهائى تقسم إلى ثلاثة مجموعات رئيسية يكمل بعضها البعض وتحقق جميعها الرقابة المالية المنشودة . المجموعة الأولى منها تتمثل فى دفاتر اليومية . والمجموعة الثانية تتمثل فى دفاتر الأستاذ والمجموعة الثالثة تتمثل فى دفاتر أخرى مساعدة .

١ - دفاتر اليومية :

وتنقسم دفاتر اليومية إلى نوعين :

النوع الأول : ويعرف باسم دفاتر قيد استمارات الصرف . ويتكون من جانبين : أحدهما مدين ويقسم إلى خانات تخصص بعدد الحسابات المدينة التي تفتحها الجهة وأولها حساب المصروفات والجانب أو الصفحة المقابلة دائن ويقسم أيضاً إلى عدة خانات تخصص بعدد الحسابات الدائنة التي تفتحها الجهة وأولها حساب الإيرادات . ويقيد بهذا الدفتر في اليوم المفتوح حساب جميع استمارات الصرف على اعتمادات الموازنة بأنواعها المختلفة تحت الخانة المخصصة لحساب المصروفات بحيث تأخذ هذه الاستمارات أرقاماً مسلسلّة سنوية ابتداء من أول السنة المالية التي تبدأ في أول يوليو وحتى نهايتها في آخر يونيو من كل عام . وتقيد الاستمارة بمقتضى هذا الرقم في جميع دفاتر الأستاذ المخصصة لذلك .

النوع الثاني : ويعرف باسم دفاتر قيد التسويات التي تستعمل نفس التقسيمات التي وردت في دفاتر النوع الأول .

ويقيد في هذا الدفتر في اليوم المفتوح حساب جميع أذون التسوية التي تحرر في الحالات التي لا يتم فيها صرف مبالغ بشيكات أو بأذون صرف وأهمها إيرادات الموازنة المحصلة بأنواعها المختلفة وذلك تحت الخانة المخصصة للإيرادات بالجانب أو الصفحة الدائنة من هذا الدفتر . وتقيد التسويات في هذا الدفتر بأرقام سلسلة شهرية وتثبت بمقتضى هذا الرقم في جميع دفاتر الأستاذ المخصصة لذلك .

٢ - دفاتر الأستاذ :

وتنقسم الدفاتر في هذه المجموعة طبقاً لأنواع الحسابات التي تفتحها المنظمة . فهناك دفتر حساب الإيرادات ودفتر حساب المصروفات التي صممت على أن تشمل على جانبين أحدهما مدين (منه) والصفحة أو الجانب الآخر دائن (له) حتى يمكن إثبات القيد المحاسبي المزدوج . وقد استثنى من ذلك دفتر قيد الإيرادات المحصلة فقد صمم من جانب واحد حيث أن هذا الحساب يعتبر دائماً دائماً وكذلك دفتر قيد المصروفات حيث أن هذا الحساب يعتبر مديناً دائماً . ويقيد في هذه الدفاتر الإيرادات والمصروفات التي

يتم تحصيلها أو صرفها ويخصص في كل منها صفحة أو عدة صفحات حسب الحاجة لكل باب من أبواب الموازنة وتقسّم إلى خانات داخلية في كل صفحة لبيان بنود الموازنة وتبين في أعلى الصفحة تقديرات الإيرادات واعتمادات المصروفات المدرجة في الموازنة . وتجمع الحسابات المقيدة في خانات هذه الدفاتر في نهاية الصفحة وترحل إلى صفحة أخرى حتى نهاية كل شهر بحيث يظهر من ذلك قيمة ما حصل أو صرف من كل بند من بنود الإيرادات والمصروفات في أى وقت .

ويفتح للحسابات الجارية المدينة تحت التسوية دفتران أحدهما خاص بالمفردات والآخر خاص بالإجمالي حيث يخصص دفتر أو جزء من دفتر حسب الحاجة من دفاتر المفردات كما تخصص كل خانة بدفتر الإجمالي لكل نوع من أنواع الحسابات الجارية المدينة التى تدرج تحت هذه الحسابات مثل :

- دفتر/ جارى الاعتمادات والتحويلات النقدية المفتوحة بالخارج
- دفتر/ المبالغ المدينة تحت التسوية .
- دفتر/ الأمانات .
- دفتر/ السلف المستديمة .

ويستعمل لقيد الحسابات الجارية الدائنة عند التسوية عدة دفاتر منها دفاتر متعلقة بالمفردات وأخرى متعلقة بالإجمالي بنفس الأسلوب المتبع في دفاتر الحسابات الجارية المدينة تحت التسوية وبيانها :

- دفتر/ جارى التأمينات المؤقتة .
- دفتر/ جارى التأمينات النهائية .
- دفتر/ جارى التأمينات المتنوعة .
- دفتر/ جارى الحجوزات .
- دفتر/ جارى المستحقات عن السنة المالية .
- دفتر/ جارى المبالغ الدائنة تحت التسوية .
- دفتر/ جارى المبالغ الدائنة السابق صرف ما يقابلها على حسابات مدينة .

أما الحسابات الجارية العادية فيستعمل لقيدها الدفاتر التالية :

- دفتر/ النقدية تحت التسوية .

- دفتر/ الحوالات المالية تحت التحصيل .
- دفتر/ الحوالات .
- دفتر/ الشيكات .
- دفتر/ البنك المركزى .

أما الحسابات النظامية الدائنة والمدينة فيفتح لها دفتران أحدهما خاص بالمفردات والآخر خاص بالإجمالى . فيخصص دفتر أو جزء من دفتر للمفردات كما تخصص خانة لدفتر الإجمالى لقيد كل نوع مع أنواع الحسابات النظامية التى تدرج تحت هذه الحسابات كما يلى :

- حسابى الديون المستحقة للحكومة (مدين)
وتسوية مطلوبات الحكومة (دائن)
- حسابى المبالغ المدفوعة مقدماً (مدين)
والأعمال والمشتريات المدفوع عنها مبالغ مقدماً (دائن)
- حسابى المبالغ المفتوح عنها اعتمادات وتحويلات نقدية بالخارج (مدين)
والأعمال والمشتريات والخدمات المفتوح عنها اعتمادات بالخارج (دائن)
- حسابى المبالغ المدفوعة مقدماً على ذمة بدل السفر (مدين)
والخدمات المدفوع عنها مبالغ مقدماً كبديل سفر (دائن)

٣ - الدفاتر المساعدة :

بجانب مجموعة دفاتر اليومية ودفاتر الأستاذ فإن كثيرا من المنظمات تفتح مجموعة ثالثة من الدفاتر المساعدة وذلك لإحكام الرقابة على الصرف وتحصيل الأموال والرسوم طرف الغير وفى متابعة العقود . ومن هذه الدفاتر يمكن بيان ما يلى :

- دفتر قيد طلبات الصرف الواردة .
- دفتر قيد التوكيلات .
- دفتر قيد عقود المقاولات .
- دفتر قيد عقود المباني المستأجرة .
- دفتر قيد مرتبات العاملين .

وتختلف أنواع الحسابات الحكومية والدورة المستندية الخاصة بها من منظمة لأخرى وبالطبع ترتبط بها الحسابات المتعلقة بالمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات كما تحدد ذلك بنود الموازنة للجهات التي تتبعها . على أن إدارة المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات يمكن لها أن تصمم مجموعة من السجلات والقوائم المالية التي تساعد في التخطيط والرقابة الداخلية الفعالة .

المراجع

- ١ - أحمد حسين عبد المنعم « تنظيم المعلومات المحاسبية والمالية على المستوى القومى وعلى مستوى المشروع » المدير العربى ، عدد ٧٣ (يناير ١٩٨١) ص ٥٤ - ٦٠ .
- ٢ - عزت الشيخ « القوائم المالية بين التبسيط والتوحيد والمرونة » مجلة الإدارة ، مجلد ٢ ، ع ٢ (أكتوبر ١٩٦٩) ص ٦٦ - ٧٣ .
- ٣ - منير محمود سالم . المحاسبة الإدارية (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٦٥) .
- ٤ - وجدى حامد محمد حجازى « تطوير أنظمة الاتصال المحاسبية على ضوء المفاهيم العلمية لنظرية الاتصال » المدير العربى ، عدد ٧٣ (يناير سنة ١٩٨١) ص ٦١ - ٧٢ .
- ٥ - وزارة المالية . قرار وزير المالية رقم ٥٢ لسنة ١٩٧٦ بشأن تفويض المراقبين الماليين ببعض الاختصاصات (القاهرة : ١٩٧٦) .
- ٦ - وزارة المالية . هيئة مديرى الحسابات الحكومية . اللائحة العامة للميزانية والحسابات (القاهرة : ١٩٧١) .

الفصل الثالث عشر الرقابة والمتابعة

المحتويات

المفهوم	
وظيفة الرقابة والمتابعة	
عناصر الرقابة والمتابعة	
عملية الرقابة والمتابعة	
الرقابة الداخلية	
الرقابة الخارجية	
المراجع	

المفهوم

الرقابة والمتابعة هي الوسيلة التي تستطيع بها إدارة المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات أن تحدد هل الأهداف وخطط البرامج أو الأنشطة قد تحققت بكفاءة في الوقت وبالإمكانات المادية والبشرية التي حددت لها سلفاً أم لا . فهي تشكل الحلقة الأخيرة في سلسلة العمليات الإدارية خلال تقويم الإنجازات التي عملت في الماضي كما تشمل على عدة خطوات أهمها تجميع وتحليل البيانات عن جميع الأنشطة تمهيداً لتقويمها وإعداد تقارير الأداء الفعلي ومراجعة النتائج وفحصها وقياس الانحرافات أو العجز أو القصور عن الأهداف وخطط البرامج ومحاولة علاجها وتلافيها في الوقت المناسب .

ومن الملاحظ أن المتابعة تتصل مباشرة بخطوات تنفيذ البرامج والأنشطة وتتنبأ باحتمالات الخطأ والانحراف عن الخطة المحددة طبقاً للمعايير والمؤشرات الموضوعية . ومن ثم العمل على تلافيها قبل حدوثها . أما الرقابة فتتصل بالنتائج والمخرجات النهائية للبرامج والأنشطة لقياس وتقدير مدى مطابقتها للأهداف والخطط الموضوعية من قبل . وبذلك تختلف المتابعة عن الرقابة فيما يتصل بالتوقيت الزمني والهدف الذي تسعى إليه كل منهما . والمتابعة تهدف إلى الكشف عن الأخطاء قبل حدوثها والعمل على تصحيحها وتلافيها أولاً بأول بينما تهدف الرقابة إلى تحديد ما تم وحدث فعلاً من أخطاء وانحرافات وتجاوزات واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة للتصحيح والمحاسبة .

ولكى يتم التأكد من أن ما تم مطابقاً لما يلزم أدائه يجب توفر مجموعة من المقاييس أو المعايير لقياس ما تم بالفعل حتى يمكن الحكم على أنه مطابق أو غير مطابق لما استهدف أدائه .

وظيفة الرقابة والمتابعة

ولكى تؤدي الرقابة والمتابعة وظيفتها بفعالية يجب أن تعتمد على :

١ - التحديد الواضح للأهداف والسياسات والاستراتيجيات . فالرقابة تعمل على تحويل برنامج العمل إلى وحدات يمكن قياسها ثم تسجل النتائج والمخرجات بدقة وبطريقة فورية حتى يمكن لكل فرد أن يتعرف على حالة التنفيذ ومقدار ما تحقق من نتائج بالنسبة للأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق تحديدها . ووسيلة الرقابة في ذلك تتمثل في التقارير والخرائط التي تجمع وتحلل البيانات عن العمليات الجارية بصفة روتينية وتصدرها بصفة دورية بدرجة كافية من الواضح والتفصيل حتى يمكن للمشرف أو الإدارة من التعرف على الأخطاء أو القصور والعمل على تلافيه .

٢ - تحديد وحدات القياس التي تعتمد عليها الرقابة والمتابعة . فعند التعرف على نتائج ومخرجات المكتبة أو مركز التوثيق يجب أن تجزأ برامجها أو أنشطتها إلى وحدات عمل . ووحدة العمل تمثل عملية أو جزء منها لا تقبل التقسيم إلى أجزاء أصغر عند التطبيق تحت الظروف السائدة . يلي ذلك تجميع وحدات العمل في مجموعات أكبر تمثل نتيجة أو خدمة معينة تكون فيما بينها مجموعة الخدمات أو النتائج التي تسعى المكتبة إلى تحقيقها .

عناصر الرقابة والمتابعة

إن عناصر الرقابة والمتابعة تشتمل على ما يلي :

- (أ) معايير الأداء التى يتم تحديدها خلال عملية التخطيط من خلال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات للمكتبة والأنشطة والبرامج التى تسعى لأدائها . وقد تكون هذه الأهداف ملموسة أو غير ملموسة طبقاً لنوعية الأهداف التى تسعى لتحقيقها . وهناك معايير اقتصادية تتصل بالوقت والتكلفة ومعايير اجتماعية تتعلق بمدى قيام المكتبة مثلاً بمسئولياتها الاجتماعية .
- (ب) قياس الأداء الفعلى الذى يتم باستخدام المقاييس والمعايير الموحدة واللوائح والموازنات الموضوعية سلفاً . وتؤدى المطابقة والملاحظة المباشرة والتقارير الدورية والرسومات البيانية دوراً رئيسياً فى قياس الأداء الفعلى .

عملية الرقابة والمتابعة

وكل الأنشطة والبرامج التي تؤدي في المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات تخضع بشكل أو بآخر بصورة معينة من المتابعة أو الرقابة . فالأعمال المهنية والفنية المتصلة ببناء مصادر المعلومات واختيارها وتنظيمها من حيث الفهرسة والتصنيف والتكشيف والتلخيص والتحليل وإعداد البليوجرافيات والفهارس وخدمة القراء والمستخدمين من إغارة ومراجع .. إلخ تقوم وتراجع وتراقب بصفة مستمرة بواسطة مجموعات من المعايير والمقاييس الموحدة التي توضع من قبل المكتبة أو منظمات التوحيد القياسي على المستوى الوطني أو الإقليمي أو الدولي . على أن هذه الرقابة على العمل المهني والفني ليست من الأمور اليسيرة بل تعتبر من أشق الأمور وأصعبها حيث أن ذلك يستدعي البحث الدءوب في التعرف على المعايير الموحدة ومواءمتها للبيئات المحلية التي تختلف باختلاف نوع وحجم المكتبة ، أضف إلى ذلك أن هذا العمل هو قمة الأداء المهني والفكري ويتوقف على حسن أدائه التخصص المهني المتعمق والإدراك السليم للمسئولية المهنية .

أما الأعمال الإدارية المتصلة بالتخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه والقيادة والقوى العاملة وما تحتاجه من استخدام أساليب إدارية متقدمة كتحديد الأهداف وتبسيط الإجراءات وتدفع العمل ودراسات الوقت والحركة وتحليل النظم وتحديد المسئوليات والسلطات ونطاق التمكّن وتفويض السلطات وترتيب وتقويم الوظائف فتمثل في مجموعها وسائل وطرق متابعة ورقابة داخلية ذات فاعلية كبيرة في ترشيد العمل الإداري بالمكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات .

كما أن الإدارة المالية وما تتطلبه من موازنات نمطية أو موازنات برامج وأداء وموازنات تخطيطية ومبرجة وإعداد قوائم للتكاليف والدورة المستندية التي يسجل فيها جميع العمليات الحسابية تهدف إلى إحكام الرقابة المالية على إيرادات ومصروفات المكتبة ومركز التوثيق والمعلومات حتى يمكن :

- منع الأخطاء والتجاوزات واكتشافها منذ البداية .
- تحديد المسئولية عن أى أخطاء أو سهو أو تلاعب يحدث في الدفاتر .
- التأكد من صحة إثبات العمليات المالية .
- تأكيد أعمال المراجعة المالية .

الرقابة الداخلية

والرقابة الداخلية أو الذاتية تتم داخل المكتبة ذاتها عن طريق أنظمة العمل الموضوعة لها وتكون من مسئولية السلطة الرئاسية التي يمثلها مدير المكتبة وما يتلوه من سلطات أعلى أو أجهزة رقابية مركزية للأجهزة التي تتبعها . وتمثل في إعداد التقارير الدورية التي ترفع إلى لجان المكتبات ورئاسة المنظمة وأجهزة الإشراف بالمنظمة .

الرقابة الخارجية

تعتبر المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات كوحدة من وحدات المنظمة أو الجهاز أو الهيئة ذات الشخصية الاعتبارية المستقلة لذلك فإنها تخضع لرقابة خارجية من قبل السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية للدولة لإضفاء قانونية العمل التنفيذي بها . فالسياسات العامة التي تضعها السلطات التنفيذية وتعتمدها الهيئة التشريعية الممثلة في مجلس الشعب يمكن أن تكون ذات صبغة رقابية على أهداف وبرامج الأنشطة المهنية . كما أن اللوائح والتشريعات المنظمة للتعيينات والأجور على مستوى الدولة تعتبر أساليب رقابية تلتزم بها المنظمات وبالتالي ما يتبعها من وحدات كالمكاتب ومراكز التوثيق والمعلومات .

وفيما يتصل بالرقابة المالية على المصروفات والإيرادات وحساباتها فتقوم بها وزارة المالية عن طريق مندوبيها ومراقبيها الماليين المتواجدين في المنظمات وما يتخلل ذلك من تفتيش دورى على الوحدات الحسابية ويمثل ذلك رقابة قبل الصرف على الاعتمادات المدرجة بالموازنة . كما أن الجهاز المركزى للمحاسبات وهو هيئة مستقلة تتبع لمجلس الشعب يقوم بالرقابة الخارجية الفعالة على تحصيل الإيرادات المقدر تحصيلها وكذلك إنفاق الأموال بالموازنة العامة في الأغراض المخصصة لها مع متابعة أداء الأجهزة لمسئولياتها في مجال الأعمال والخدمات للتأكد من أدائها بأقل تكلفة ممكنة . ويباشر الجهاز المركزى للمحاسبات الرقابة المالية على حسابات وأنشطة المنظمة كما يلي :

- مراجعة استمارات الصرف والمستندات المؤيدة لها بعد صرفها ومراجعة الدفاتر الحسابية للتأكد من أن الصرف قد تم في حدود التعليمات واللوائح المالية المعمول بها .

- مراجعة الحساب الختامى للتعرف على حقيقة المركز المالى وفقاً للمبادئ المحاسبية المعتمدة .

- مراجعة القرارات الخاصة بشئون العاملين للتأكد من صحة التعيينات والترقيات والعلاوات والمكآفات ومطابقتها لاعتمادات الموازنة والقوانين واللوائح والقرارات السارية .

ويتولى الجهاز المركزى للمحاسبات إعداد تقارير عن ملاحظاته يرفعها إلى المنظمات بصورة دورية ويتلقى ردود الجهات المختصة على هذه الملاحظات في خلال شهر من تاريخ إبلاغها لها . كما يتولى الجهاز إعداد تقارير دورية وسنوية عن نتائج أعماله يرفعها إلى مجلس الشعب .

كما أن الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة الذى يسهم في تخطيط القوى العاملة وتطوير نظم الخدمة المدنية وإقرار خطط التنظيم الإدارى وترتيب وتوصيف الوظائف وتبسيط الإجراءات يؤدى نوعاً من الرقابة الغير مباشرة على مهام التنمية والإصلاح الإدارى . أما الرقابة شبه القضائية فتعتبر من اختصاصات النيابة الإدارية وجهات الفتوى والقضاء بمجلس الدولة .

وتتمثل الرقابة الشعبية على أداء المنظمات برقابة مجلس الشعب والمجالس المحلية عن طريق توجيه الأسئلة والاستجوابات إلى أعضاء مجلس الوزراء المسئولين على المنظمات لما يصل إلى علم الأعضاء الممثلين لفئات الشعب من مخالفات مالية أو إدارية أو خدمية .

إن أى نظام للرقابة سواء كانت داخلية أو خارجية يجب أن :

- يعكس طبيعة النشاط وحاجاته .
- كشف الأخطاء والانحرافات والتجاوزات بسرعة وقبل أن تحدث فعلاً .
- وجوب المرونة عن طريق وجود خطط بديلة متيسرة لأجل المواقف العديدة المحتملة .
- يعكس شكلاً تنظيمياً يوضح الاختصاصات والسلطات والتنسيق والاتصالات .
- يقتصد في التكاليف بحيث تقابل كل أداة رقابية معيار الوفرة في التكاليف .
- يفهم بسرعة وبدون أى صعوبة أو تعقيدات .
- يوفر أى تصحيحات لازمة للأعمال كما يجب على النظام من ألا يكتشف نواحي القصور أو التجاوزات فحسب بل عليه أن يبين أين تقع والمسئول عنها وما الذى ينبغي عمله لتصحيحها .

المراجع

- ١ - عبد السلام بدوى . الرقابة على القطاع العام . (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية) .
- ٢ - محمد أحمد مصطفى « المعايير كأسلوب للرقابة وتقييم الأداء » المدير العربى ، عدد ٣٧ (يناير ١٩٧٢) ص ٦١ - ٦٩ .
- ٣ - محمد عبد المنعم خميس « أجهزة الرقابة : الاختصاص والتبعية » مجلة الإدارة ، عدد ٣ (يناير ١٩٧٦) .