



الإمارات العربية المتحدة
وزارة المالية

تخصيص التكلفة على الخدمات والأنشطة

الرؤية : وزارة رائدة عالمياً في الإدارة المالية تساهم في تحقيق بيئة تنافسية مستدامة

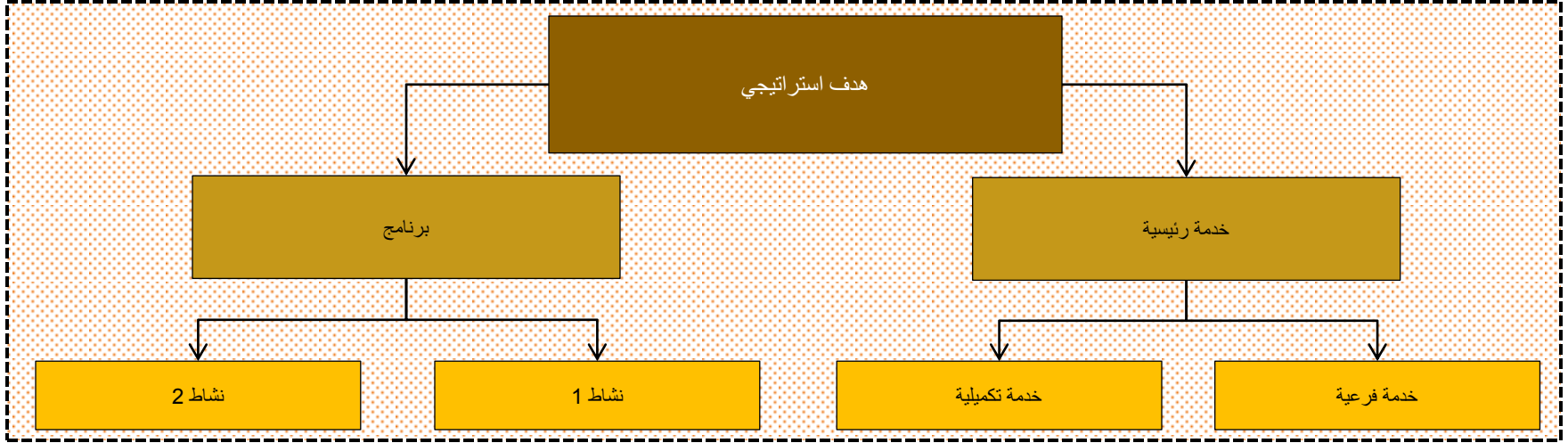


قواعد تخصيص الموظفين على هيكل البرامج والهيكل التنظيمي

- 1- لا يتم الجمع بين الأنشطة والخدمات (فرعية / تكميلية) عند تخصيص الوظائف (الموظفين) .
- 2- الوزارات والجهات التي لا يزيد عدد موظفيها عن 300 موظف ينصح ان تقوم بتخصيص الموظفين على الأنشطة والخدمات حسب العمل الفعلي لكل موظف بمعنى من الممكن توزيع كامل وقت الموظف على نشاط واحد او خدمة واحدة ومن الممكن تخصيص وقت الموظف على عدة أنشطة او خدمات.
- 3- ينصح بتخصيص الموظفين على الأنشطة والخدمات بنسبة 100% لوقت الموظف وذلك بالنسبة للوزارات والجهات التي يزيد عدد موظفيها 300 موظف.
- 4- ضرورة تخصيص الوظائف على الأنشطة والخدمات (الفرعية والتكميلية) ولا يجوز وجود خدمة بدون تخصيص وظائف عليها .
- 5- ضرورة تخصيص الوظائف على الأنشطة و الخدمات (الفرعية والتكميلية) ضمن الهيكل البرامج وعلى الإدارات والأقسام حسب الهيكل التنظيمي المعتمد وكذلك على المواقع الجغرافية المختلفة.
- 6- يجوز وجود أنشطة بدون تخصيص وظائف عليها على أن يدرج لها مبالغ تمثل تكلفة البنود المختصة بتقديم الخدمات عن طريق مصادر خارجية مثال (أتعاب خبراء ومستشارين / إدارة الخدمات العامة) .
- 7- يتم تخصيص تكلفة الموظف على أكبر خمسة أنشطة أو خدمات يقضى فيها الموظف وقت عمله.
- 8- الالتزام بالهدف الاستراتيجي الخاص بالخدمات الإدارية والبرامج والأنشطة المدرجة ضمن هذا الهدف.
- 9- لغايات احتساب الميزانية تم إنشاء (نشاط / خدمة) يسمى (البرنامج / الخدمة الرئيسية) يدرج به تكلفة الوظائف التي تخدم جميع الأنشطة أو الخدمات (فرعية / تكميلية) التابعة للبرنامج أو الخدمة الرئيسية مثال ذلك (مدراء الإدارات / السكرتارية) على أن لا يتجاوز مجموع ما يتم تخصيصه على جميع الأنشطة والخدمات التي تحمل الأرقام (0000) نسبة (10 %) من إجمالي عدد وظائف الجهة .



هيكل البرامج هو الاطار الاساسي لإعداد الميزانية



يشكل هيكل البرامج الإطار الذي يتم بموجبه إرساء وتحديد إجراء إعداد الميزانية ويتألف من عناصر الميزانية ، التي يتم تحديدها بالتنسيق مع وزارة شؤون مجلس الوزراء

عناصر الميزانية : الهدف الاستراتيجي، (البرامج- الخدمات الرئيسية)، (الأنشطة - الخدمات الفرعية - الخدمات التكميلية)، البنود المحاسبية

- الأهداف الإستراتيجية : تشكل النتائج التي تؤثر مباشرة على المجتمع وتتناول الحاجات (و/ أو) المصالح المحددة للشعب.
- البرامج : هي المخرجات أو المبادرات التي تتبناها الوحدات الحكومية لتطوير الخدمات المقدمة إلى الشعب.
- الخدمات الرئيسية : هي المخرجات أو الخدمات التي تقدمها الوحدات الحكومية إلى المجتمع
- الأنشطة - الخدمات الفرعية - الخدمات التكميلية : هي الأفعال الفردية التي تشكل مخرجا عند جمعها معاً خلال مرحلة الإعداد، يتم تخصيص التكلفة على مستوى الأنشطة والخدمات الفرعية و التكميلية.
- البنود المحاسبية : هي المدخلات المتاحة لمدرء الوحدات لتحقيق مخرج أو نتيجة.
- يجب عكس كل أنشطة الوحدة وخدماتها في هيكل البرامج.



الهدف الاستراتيجي للخدمات الإدارية المركزية

- يحدد هيكل الخدمات الإدارية في كل الخدمات الإدارية التي تنفذ داخلياً للوزارة / الجهة المستقلة
- في إطار كل هيكل برنامج، هناك على الأقل هدف استراتيجي واحد، وكحد أقصى هدفين إستراتيجيين، للخدمة الإدارية. الهدفان الإستراتيجيان هما:

التعريف

الخدمة الإدارية المركزية

تشتمل الخدمة الإدارية المركزية على كل الأنشطة المركزية التي تخدم الوزارة / الجهة المستقلة داخلياً

الخدمة الإدارية اللامركزية

تشتمل الخدمة الإدارية اللامركزية على كل الأنشطة اللامركزية التي تخدم الأقسام والفروع اللامركزية للوزارة / الجهة المستقلة في دولة الإمارات العربية المتحدة

إنشاء هيكل قابلة للمقارنة في كل الوحدات الحكومية التي يمكن استخدامها لمقارنة الكلفة والكفاءة

تم اضافة و تعديل الخدمات الادارية لهياكل البرامج الواردة الينا من الوزارات و الجهات الاتحادية بناء على الاتفاق مع مكتب رئاسة مجلس الوزراء بالالتزام بهدف الخدمات الادارية كما ورد بالدليل الاسترشادي لإعداد الميزانية



الإمارات العربية المتحدة
وزارة المالية

يعطي دليل إجراء الميزانية تفاصيل حول سقف الميزانية

”بناء على هيكل البرامج الجديد، تقوم الإدارة العليا في الوزارة / الجهة المستقلة بتقسيم سقف ميزانية الجهة بين الأهداف الإستراتيجية. لا يجوز أن يتجاوز سقف الميزانية لكل هدف استراتيجي 30% من سقف الميزانية العام للوزارة / الجهة المستقلة

”فيما يلي المعايير المقترحة لتحديد سقف الميزانية لكل هدف إستراتيجي

- الميزانية السابقة لهذا الهدف الإستراتيجي
 - الإنفاق السابق لهذا الهدف الإستراتيجي
 - النجاح في بلوغ مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالهدف الإستراتيجي
 - الأهداف الإستراتيجية الجديدة التي تضعها وزارة شؤون مجلس الوزراء
- ”يمكن للمدير العام تعديل سقف الميزانية للأهداف الإستراتيجية خلال وبعد تجميع مشروع الميزانية“



الإمارات العربية المتحدة
وزارة المالية

يبدأ الاعداد لإجراء الميزانية الصفريّة من ورقة بيضاء ويتبع 5 خطوات عملية

1

اعداد هيكل
البرامج

- ربط كل الانشطة و الخدمات الفرعية و التكميلية بمخرجات (البرامج و الخدمات الرئيسية) والأهداف الاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها مع وزارة شؤون مجلس الوزراء

2

توزيع التكلفة

- تحديد تكلفة الأنشطة / خدمات فرعية و تكميلية بشكل تصاعدي وتجميع كل تكاليف الأنشطة للوصول لمجمل الميزانية للوزارة /الجهة المستقلة

3

المعايرة القياسية

- تحديد المحركات "العناصر" الرئيسية للتكلفة على مستوى النتائج والمخرجات ومناقشة ذلك باستخدام أفضل الممارسات الداخلية و المعايير القياسية الدولية

4

التوقع

- توقع ميزانية ثلاثية كاملة استنادا الى الإيرادات المتوقعة وتحليلات التكلفة

5

تطبيق الميزانية
ومتابعتها

- مقارنة مستويات الانفاق الحقيقية وتلك المدرجة في الميزانية
- مراقبة مؤشرات الاداء الرئيسية

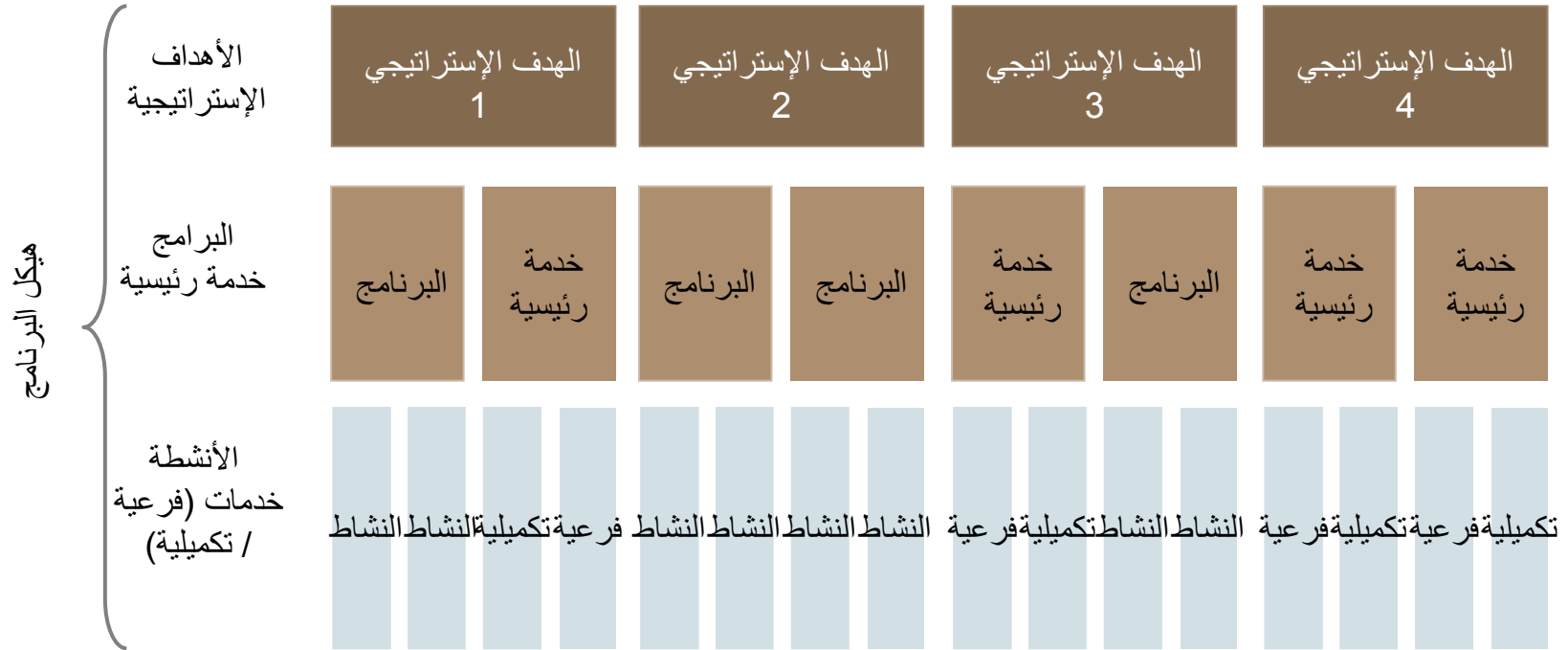


الإمارات العربية المتحدة
وزارة المالية

تستلم كل وزارة / هيئة مستقلة تعميم ميزانية مع سقف ميزانية وهيكل البرامج الجديد / المحدّث

مثال توضيحي

سقف الميزانية العام لدورة الميزانية للوزارة / الجهة المستقلة



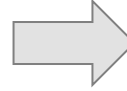
بناء على هيكل البرامج، تقوم الإدارة العليا بتوزيع سقف الميزانية الخاص بالوحدة بين الأهداف الاستراتيجية



الإمارات العربية المتحدة
وزارة المالية

مدراء الأهداف الإستراتيجية مسؤولين عن تقديم مشروع ميزانية لأهدافهم الإستراتيجية

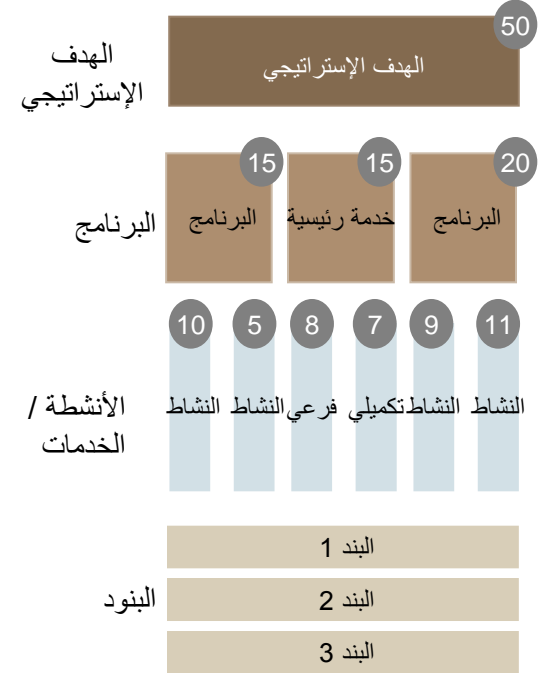
باستخدام تعميم وكيل الوزارة أو المدير العام، على كل
مدير هدف إستراتيجي تقديم



تخصيص كلفة هدفه الإستراتيجي للإدارة المالية

يجب أن يتضمن تعميم المدير العام (وكيل
الوزارة):

- 1 هيكل البرامج المطور متضمناً الأهداف
الإستراتيجية القائمة والجديدة، البرامج و
الخدمات الرئيسية والأنشطة الخدمات
الفرعية و التكميلية
- 2 ميزانية النفقات الرأسمالية المخصصة لأهدافهم
الإستراتيجية المتبادلة
- 3 حدود الميزانية الكلية المخصصة لأهدافهم
الإستراتيجية المتبادلة



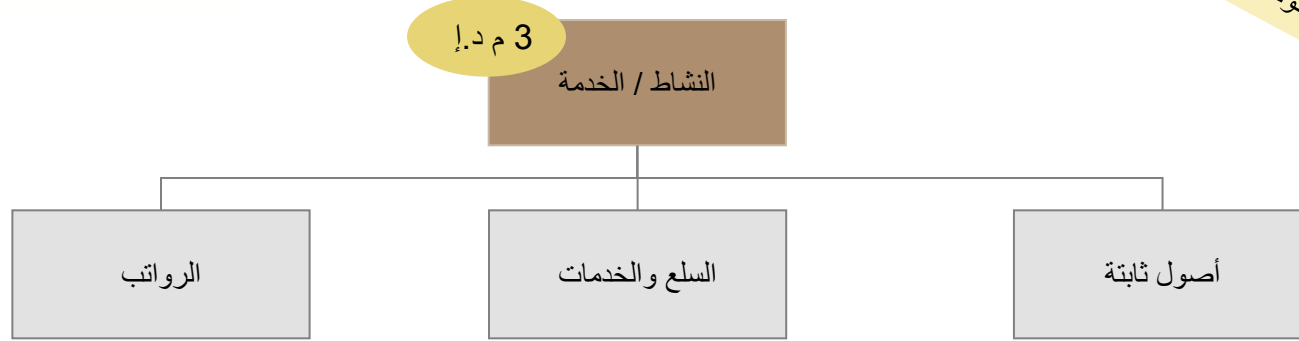
يجب ألا يتجاوز تخصيص الكلفة لكل هدف إستراتيجي سقف الميزانية المعين



الإمارات العربية المتحدة
وزارة المالية

يتم تحديد الكلفة على مستوى النشاط / الخدمة

مثال توضيحي



حركات

- عدد الموظفين
- درجات الراتب

- السلع التي تم شراؤها
- الخدمات التي تم استخدامها

- الأصول المستخدمة لأداء نشاط

10 موظفين – درجة الوظيفة N03
 200.000×10 د.إ.
 $= 2.000.000$ د.إ.

الإيجار - 200.000 د.إ.
كلفة الطاقة - 50.000 د.إ.
كلفة الطباعة - 150.000 د.إ.

السيارات - 80.000 د.إ.
الطابعات - 20.000 د.إ.

5 موظفين – درجة الوظيفة N04
 100.000×5 د.إ.
 $= 500.000$ د.إ.

مثال

مجموع الرواتب
2.500.000 درهم إماراتي

مجموع السلع والخدمات
400.000.- درهم إماراتي

مجموع الأصول
100.000.- درهم إماراتي

إجراء تخصيص التكلفة

1. رواتب الموظفين



الإمارات العربية المتحدة
وزارة المالية

المعلومات اللازمة

- بيانات جدول الرواتب متضمنة كل معلومات الموارد البشرية
- هيكل البرنامج الجديد

تعيين موظفين للأنشطة

- بالنسبة إلى الموظفين الذين يعملون لنشاط واحد، يتم تخصيص رواتبهم وبدلاتهم في الأنشطة
- بالنسبة إلى الموظفين الذين يعملون لأكثر من نشاط، يرجى مراجعة قواعد تخصيص الموظفين الصادرة من وزارة المالية (المرفقة)

تحديد كلفة الأنشطة والبرامج والأهداف الإستراتيجية

- يتم جمع رواتب وبدلات الموظفين المعيّنين لكل نشاط من أجل تحديد كلفة الأنشطة
- يتم جمع كلفة الأنشطة من أجل تحديد كلفة البرامج
- يتم جمع كلفة البرامج من أجل تحديد كلفة الأهداف الإستراتيجية

يجب تعيين كل الموظفين (وتكلفتهم) على الأنشطة / الخدمات

إجراء تخصيص التكلفة

II. السلع والخدمات؛ III. الأصول الثابتة



الإمارات العربية المتحدة
وزارة المالية

المعلومات
اللازمة

تصنيف بنود التكلفة في خمس
مجموعات

تخصيص البنود في عناصر الميزانية

تحديد كلفة الأنشطة والبرامج
والأهداف الإستراتيجية

- تخصيص كل مبالغ التكلفة في الأنشطة المعنية، مثلاً
– تدريب خارجي لمجموعة محددة من المهارات
 - تخصيص تكلفة البند للبرنامج وعدم التقسيم على مستوى النشاط
 - استعمال أساس محدد (مثلاً، عدد الموظفين لكل برنامج) من أجل
تخصيص الكلفة لمختلف البرامج
 - إذا كنت تعرف مدى مساهمتها في مختلف الأهداف الإستراتيجية،
استخدم الأساس للقيام بالتخصيص. وإلا قم بتخصيص الكلفة للفئات
المحددة مسبقاً على مستوى البرنامج في الخدمات الإدارية
 - قم بتخصيص الكلفة في الفئات المحددة مسبقاً على مستوى البرنامج
في الخدمات الإدارية، مثلاً
– الإشتراك في الانترنت مخصص في "تكنولوجيا المعلومات"
– التسويق على مستوى الشركة مخصص في "التواصل"
- 1 تساهم البنود في نشاط واحد
- 2 تساهم البنود في برنامج واحد
- 3 تساهم البنود في عدة برامج
في إطار هدف إستراتيجي
واحد
- 4 تساهم البنود في أكثر من
هدف إستراتيجي
- 5 تتشارك الوحدة كلها في
البنود

- جمع كلفات "السلع
والخدمات" و"الأصول
الثابتة" المخصصة في كل
نشاط من أجل تحديد كلفة
الأنشطة
- جمع كلفات الأنشطة
والكلفات المخصصة
مباشرة للإدارة من أجل
تحديد كلفة البرامج
- جمع كلفات البرامج من
أجل تحديد كلفة الأهداف
الإستراتيجية

قد لا تنطبق هذه المبادئ على كل بنود التكلفة – يتعين على الوزارة /
الجهة المستقلة محاولة تحديد تكلفة البنود على أدنى مستوى ممكن



الإمارات العربية المتحدة
وزارة المالية

يبدأ الاعداد لإجراء الميزانية الصفريّة من ورقة بيضاء ويتبع 5 خطوات عملية

1

اعداد هيكل
البرامج

- ربط كل الانشطة و الخدمات الفرعية و التكميلية بمخرجات (البرامج و الخدمات الرئيسية) والأهداف الاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها مع وزارة شؤون مجلس الوزراء

2

توزيع التكلفة

- تحديد تكلفة الأنشطة بشكل تصاعدي وتجميع كل تكاليف الأنشطة للوصول لمجمل الميزانية للوزارة /الجهة المستقلة

3

المعايرة القياسية

- تحديد المحركات "العناصر" الرئيسية للتكلفة على مستوى النتائج والمخرجات ومناقشة ذلك باستخدام أفضل الممارسات الداخلية و المعايير القياسية الدولية

4

التوقع

- توقع ميزانية ثلاثية كاملة استنادا الى الإيرادات المتوقعة وتحليلات التكلفة

5

تطبيق الميزانية
ومتابعتها

- مقارنة مستويات الانفاق الحقيقية وتلك المدرجة في الميزانية
- مراقبة مؤشرات الاداء الرئيسية



الإمارات العربية المتحدة
وزارة المالية

شكرا لكم



WWW.MOF.GOV.AE



UAE Ministry of Finance



MOFUAE



MOFUAE



MOFUAE