



**Haitham ElRouby**  
Financial Consultant & Coach



# موازنة البرامج والأداء

Program and Performance Budgeting

د . هيثم الروبي

DR . Haitham ElRouby

# المحتوي



2	المقدمة
4	أنواع الموازنات
6	موازنة البرامج و الأداء
7	بناء موازنة البرامج و الأداء
9	آلية التحول إلى موازنة البرامج والأداء
12	تجربة جنوب أفريقيا
13	التجربة الكندية
14	تجربة الإمارات العربية المتحدة
15	مزايا تنفيذ موازنة البرامج والأداء

# مقدمة

بدأت فكرة الموازنة الحديثة في إنجلترا في النصف الأول من القرن السابع عشر، وسرعان ما انتقلت إلى فرنسا ومنها إلى بقية العالم. خلال العقود السبعة الأخيرة، شهد مفهوم الموازنة العامة تطورًا كبيرًا حيث تحولت إلى أداة تعبر عن البرامج التي تعتمدها الحكومة تنفيذها في العام المقبل.

مع تطور الفكر الاقتصادي الكلاسيكي الذي يقوم على مبدأ عدم تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية والاجتماعية كانت الموازنة مجرد تقديرات للإيرادات والنفقات الحكومية.

ومع تقدم الفكر الاقتصادي الحديث توسع مفهوم الموازنة ليشمل أهدافاً اقتصادية واجتماعية متعددة مما جعلها أداة لتحقيق التنمية الشاملة.



ورغم كل ذلك التطور إلا أن فكرة ربط المصروفات بالأداء ظلت تـُورق الحكومات، وخاصة عندما تعاضمت الديون على الحكومات فأصبحت الحاجة ملحة لربط الانفاق بالأداء.

وبالتالي ظهر مفهوم موازنة الأداء وهي عبارة عن نظام يستخدم معلومات الأداء لتخصيص الموارد المالية للحكومة وإنفاقها وإدارتها، وبالتالي فإن الحكومات تعتمد الموازنات على أساس الأداء لتحسين تحديد أولويات الإنفاق وزيادة كفاءة وفعالية الإنفاق العام.



# أنواع الموازنات

الموازنة المتزايدة  
Incremental Budgeting

الموازنة الصفرية  
Zero-based Budgeting

موازنة البرامج و الأداء  
Program and Performance Budgeting

موازنة عرض القيمة  
Value Proposition Budgeting



# أنواع الموازنات



**الموازنة الصفرية**  
تبدأ هذه الموازنة من الصفر حيث يتم إعادة تقدير كل بند وتبرير كل رقم جديد. وبالتالي فإن الموازنة الصفرية تقوم على أساس القضاء على النفقات التقليدية التي لم تعد مطلوبة، إنها تمثل نهج استراتيجي من أعلى إلى أسفل لإعادة تقييم كل التفاصيل والقرار ولكنه يتطلب جهداً كبيراً في إعداد وتقدير كل بند من بنود الموازنة.

تركز هذه الموازنة على تخصيص الموارد للخدمات التي توفر أعلى قيمة مما يضمن أن الأجزاء الأكثر أهمية في الموازنة توفر أكبر قيمة للمواطنين. يساعد هذا النهج في تعزيز الكفاءة وتحقيق أفضل نتائج ممكنة بالموارد المتاحة.

## الموازنة الصفرية

## موازنة عرض القيمة

تعتمد هذه الموازنة على موازنة الفترة السابقة كمعيار، مع إضافة أو خصم نسبة التغير المتوقعة مع مراعاة نسبة التضخم ونمو السوق.

هذا النوع من الموازنات بسيط في إعداده ولكنه قد يؤدي إلى تراكم النفقات غير الضرورية مع مرور الوقت.

تحدد هذه الموازنة الأهداف الحكومية على شكل برامج ومشروعات، وترتبط الموازنة بالوظائف الأساسية للوحدات الحكومية. تساعد هذه الطريقة في تحسين كفاءة استخدام الموارد ومن ثم تحديد البرامج المدرجة تحت كل وظيفة وتوجيه الإنفاق نحو تحقيق الأهداف المحددة وبالتالي تعتبر من أكثر الموازنات ربطاً بين الهدف والإنفاق .

## الموازنة المتزايدة

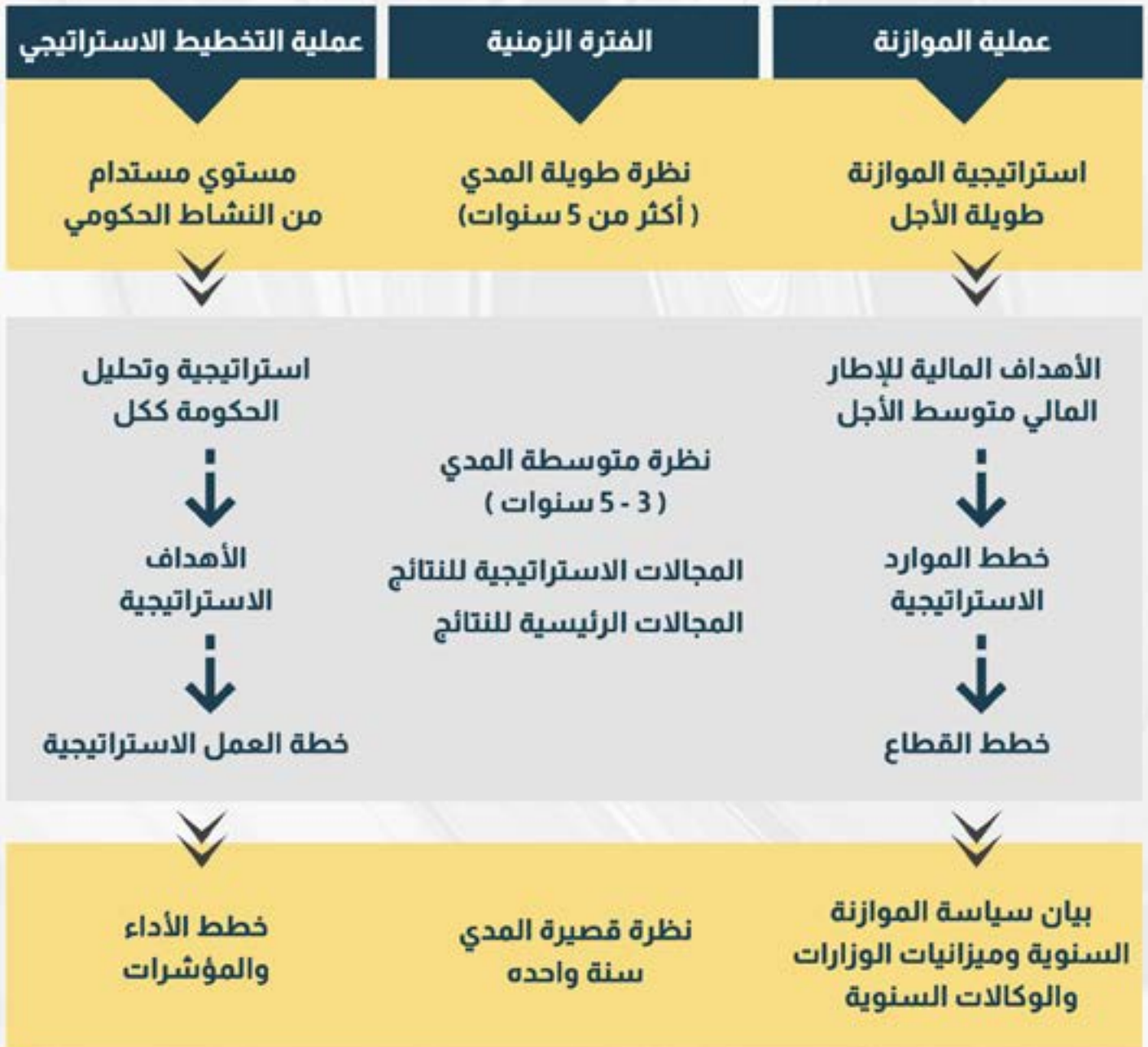
## موازنة البرامج والأداء

## موازنة البرامج والأداء

لقد ظهرت موازنة البرامج والأداء مع بداية القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك من خلال البدء في الاهتمام بالجانب الإداري للموازنة بدلاً من الاعتماد فقط على الجانب الرقابي الذي تحققه وفي عام 1912 تم تشكيل لجنة سميت بلجنة " تافت " لتقييم الموازنة المطبقة في الولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت هذه اللجنة إلى ضرورة تبويب موازنة الولايات المتحدة على أسلوب البرامج والأنشطة التي تنفذها الحكومة وحقيقة الأمر لقد واجهت الولايات المتحدة حتى عام 1952 مشاكل كثيرة في طرق تطبيق الموازنة إلى أن تحولت موازنة البرامج والأداء إلى أسلوب من أساليب الإدارة العلمية الحديثة في مجال المالية العامة الحكومية .

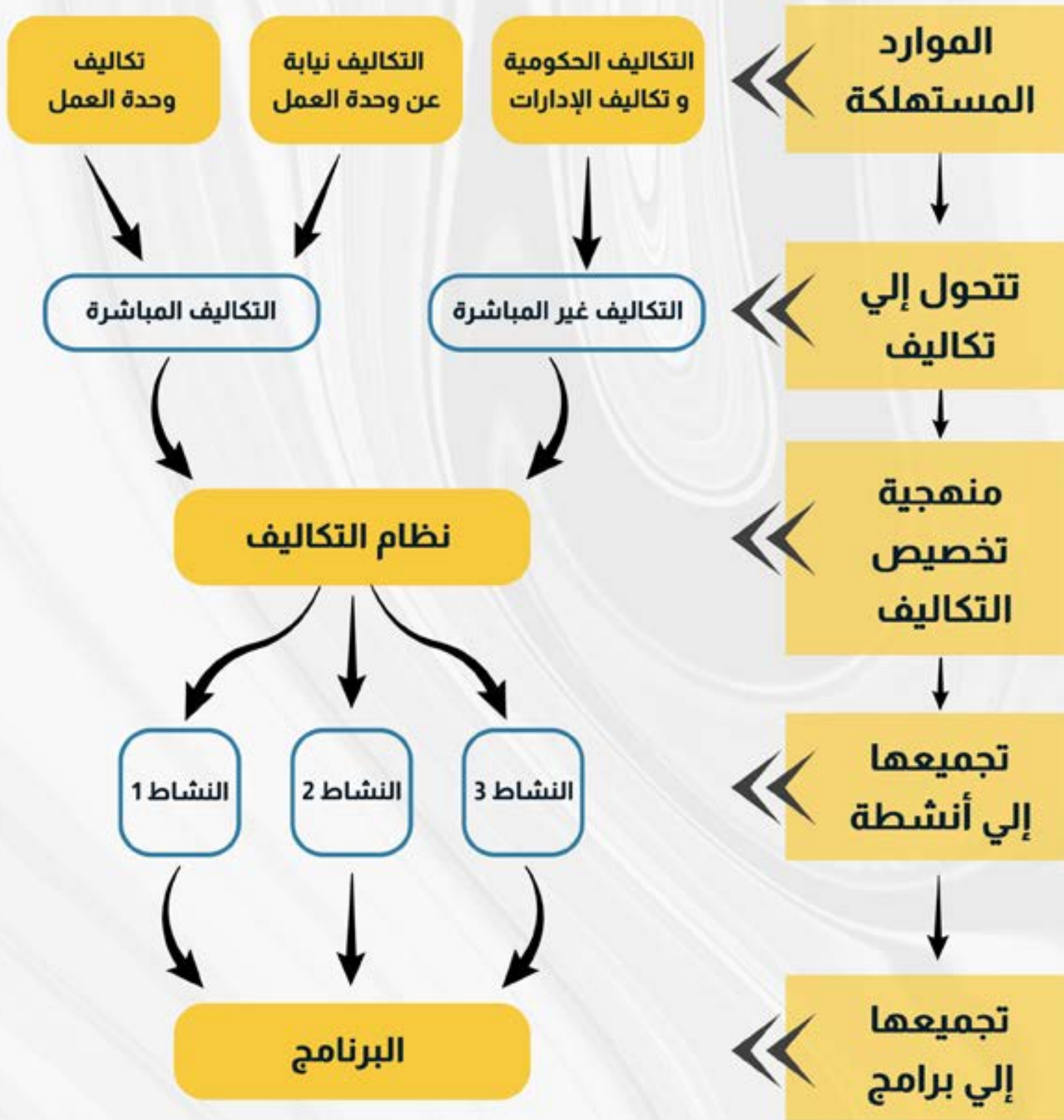
تتميز موازنة البرامج والأداء بقدرتها على ربط الخطة الاستراتيجية للدولة بعملية الإنفاق من خلاله يضمن تخصيص الموارد للبرامج التي تحقق الأهداف الاستراتيجية كما تعتمد هذه الموازنة على نظام متكامل للمسؤولية ورقابة الأداء مما يحسن الإنفاق ويحدد أولويات الصرف بفعالية. وبناء عليه يتم تخصيص الموارد الحكومية للبرامج التي تقم أعظم فوائد للمجتمع ، ومن خلال توفير المعلومات عن التكاليف تستطيع الدولة مراقبة وتتبع النفقات التي تتم .

# بناء موازنة البرامج والأداء



وبناء عليه تحتاج الدولة إلى وضع نظام متكامل للتكاليف التي تتم بحيث تضمن تخصيص الأموال بشكل رئيس حسب البرامج والأنشطة المحددة.

# ◆ نظام التكاليف



# آلية التحول إلى موازنة البرامج والأداء



1

## التخطيط الاستراتيجي

يشمل تحديث اللوائح والقوانين وتصميم رؤية وأهداف استراتيجية لكل وزارة، مما يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الوطنية.

## حصر الأنشطة

تجميع الأنشطة في برامج أساسية وفرعية مع وضع أهداف محددة لكل برنامج مما يسهل متابعة وتقييم الأداء.

2

## نظام محاسبة التكاليف

حصر تكاليف كل برنامج بالتفصيل وتحويل التبويب الإداري للنفقات إلى تبويب تكاليف حسب البرنامج، مما يساعد في تحديد الأولويات وتحسين الكفاءة.

3

## نظام مساءلة ومحاسبة مسؤولية

تصميم مقاييس أداء لمساعدة الإدارة على الرقابة واتخاذ القرارات الصحيحة، مما يعزز المساءلة والشفافية.

4

5

## تطبيق اللامركزية الإدارية والمالية

تعزير اللامركزية يمكن أن يساعد في تحسين إدارة الموارد وزيادة الكفاءة.

6

## تطبيق أساس الإستحقاق في المحاسبة

يعزز هذا المبدأ من دقة وسلامة التقارير المالية.

7

## نظام رقابي على فاعلية البرامج

يساعد في متابعة وتقييم أداء البرامج بشكل مستمر مما يسهم في تحسين النتائج.

8

## أنظمة معلومات وبرمجيات متخصصة

استخدام التكنولوجيا يساعد في تحسين إدارة الموازنة وزيادة الشفافية والدقة.



# تجارب دولية في تطبيق موازنة البرامج والأداء



## تجربة جنوب أفريقيا

شهدت تحولاً جوهرياً في التخطيط تعد تجربة جنوب أفريقيا في التحول إلى موازنة البرامج والأداء واحدة من النماذج البارزة في مجال الإدارة المالية العامة، وقد شهدت هذه التجربة تحولاً جوهرياً في كيفية تخطيط وإدارة الموارد المالية الحكومية، بدأت الحكومة الجنوب إفريقية بإعادة هيكلة نظام الموازنة ليركز على النتائج بدلاً من مجرد التقديرات المالية التقليدية. تم اعتماد نهج موازنة البرامج والأداء الذي يربط الإنفاق الحكومي بالأهداف الاستراتيجية والأداء الفعلي للبرامج الحكومية ومن ثم تم تقسيم الوزارات والهيئات الحكومية إلى برامج محددة، لكل منها أهداف واضحة وقابلة للقياس، وتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لكل برنامج، مما سمح بتقييم مدى تحقيق الأهداف المرسومة، استثمرت الحكومة في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم لضمان فهمهم الكامل لمفاهيم موازنة البرامج والأداء. كما تم تحسين نظم المعلومات والبيانات لدعم عملية اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة.



## التجربة الكندية

بدأت في التسعينيات بدأت كندا في التسعينيات من القرن العشرين كجزء من جهودها لإصلاح الإدارة المالية وتحسين كفاءة الإنفاق الحكومي. كان الهدف من التحول إلى موازنة البرامج والأداء هو تعزيز الشفافية والمساءلة في استخدام الموارد المالية العامة، وربط التمويل بالأهداف الاستراتيجية والنتائج المرجوة.

واجهت كندا عدة تحديات خلال تطبيق هذا النظام، منها مقاومة التغيير من الموظفين المعتادين على الأنظمة التقليدية، ونقص البيانات الدقيقة والشاملة المطلوبة لتحقيق فعالية التطبيق، والحاجة إلى تنسيق الجهود بين مختلف الهيئات الحكومية.

على الرغم من هذه التحديات، تمكنت كندا من تحقيق نتائج إيجابية ملموسة. فقد أدت موازنة البرامج والأداء إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية، وزيادة الشفافية والمساءلة في الإنفاق الحكومي، وتحقيق نتائج أفضل تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية المحددة. هذه التجربة الناجحة لكندا أصبحت نموذجاً يُحتذى به للدول الأخرى التي تسعى لتطبيق موازنة البرامج والأداء.

## تجربة الإمارات العربية المتحدة

شهدت دولة الإمارات العربية المتحدة تحولاً ملحوظاً في نظام الموازنة من خلال تبني موازنة البرامج والأداء، كجزء من استراتيجيتها لتعزيز الكفاءة والشفافية في إدارة الموارد الحكومية. بدأت هذه الجهود بدمج مبادئ موازنة البرامج والأداء ضمن خططها الاستراتيجية الوطنية، مثل "رؤية الإمارات 2021" و"مئوية الإمارات 2071"، حيث ركزت هذه الخطط على توجيه الإنفاق الحكومي نحو تحقيق أهداف تنمية محددة تشمل الابتكار، والتعليم، والرعاية الصحية، والبنية التحتية.

واجهت الإمارات العديد من التحديات في هذا التحول، من بينها تطوير الكوادر البشرية المدربة على إعداد وتنفيذ هذه الموازنات، وتحقيق التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة، بالإضافة إلى ضرورة تحديث الأنظمة التقنية والبنية التحتية اللازمة لدعم هذه التحولات. كما تطلب الأمر تعزيز ثقافة الأداء والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية لضمان التزام الجميع بالأهداف والنتائج المرجوة.

وقد تضمن هذا التحول إعداد برامج مفصلة تحدد الأهداف المرجوة والمؤشرات الرئيسية لقياس الأداء، مما ساهم في تحسين عملية التخطيط والمراقبة والتقييم. من خلال هذه الخطوات، استطاعت الإمارات تعزيز فاعلية الإنفاق الحكومي وضمان تحقيق الأهداف الوطنية بكفاءة وشفافية أكبر.

# مزايا تنفيذ موازنة البرامج والأداء

تشمل المزايا الرئيسية لتنفيذ موازنة البرامج والأداء ما يلي :

## وضوح الغرض

تسهيل تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات مما يساعد في تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

## المساءلة

زيادة المساءلة في مؤسسات القطاع العام مما يعزز الثقة بين الحكومة والمواطنين.

## الشفافية

تساعد موازنة البرامج والأداء في تحقيق الشفافية واتخاذ قرارات مالية أفضل مما يعزز الثقة بين الحكومة والجمهور.

## تحسين الأداء

تحسين أداء البرامج والكفاءة التشغيلية مما يضمن تحقيق النتائج المرجوة بأفضل طريقة ممكنة.

هذه المزايا تجعل موازنة البرامج والأداء أداة قوية لتحسين كفاءة وفعالية الإنفاق العام وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة.

تمثل موازنة البرامج والأداء واحدة من حزمة إصلاحات الإدارة المالية العامة والتي تهدف إلى ضمان تحقيق الكفاءة والفاعلية للإنفاق ، حيث تعمل على ربط الأهداف بالإنفاق ، وتركز على التخطيط الجيد لخصيص الموارد المالية الحكومية لتمويل الإنفاق على السلع والخدمات العامة مع إتاحة الوسائل والأدوات التي تساعد على هذا التخطيط ، ولهذا فإن تعظيم الإستفادة من تطبيق موازنة البرامج والأداء يتطلب مجموعة من الإصلاحات المساندة للتخطيط المالي الجيد .



info@haithamelrouby.com



تواصل  
معنا



## د . هيثم الروبي استشاري و كوتش مالي

خبرة أكثر من 17 سنة في مجالات مختلفة  
من المحاسبة والماليات.

دارس وحاصل على شهادات معتمدة كثيرة  
منها :

PhD - MSc - MBA - CIA - CISA - FMVA

CERT IPSAS - CERT IFR - CERT PFM

CFCI - CFC.