

الملتقى العربى الأول : آليات حماية المال العام والحد من الفساد المالى والادارى
المنظمة العربية للتنمية الادارية ، شرم الشيخ (3-7) ديسمبر 2006م

ورقة بحثية
تجارب دولية فى حماية المال العام

- التجربة الماليزية
- تجربة صندوق النقد الدولى

دكتور
محمد عبد الفتاح العشماوى

2006م

أولاً : التجربة الماليزية فى تطوير الموازنة الحكومية وتحقيق الجودة الشاملة كمدخل لحماية المال العام

أ- فى مجال تطوير الموازنة الحكومية

بدأت ماليزيا فى تطبيق موازنات البرامج والمحاسبة عن الأداء اعتباراً من عام 1968 م ، وخلال فترة الثمانينات قامت ماليزيا بتنفيذ برنامج طموح للصناعات الثقيلة شمل أساساً صناعات البتروكيماويات ، والحديد والصلب وتصنيع السيارات ، وقد صاحب هذا التغير الاقتصادى تغيراً واضحاً فى أسلوب إعداد الموازنة حيث جرى تطوير وتعميق لموازنة البرامج والأداء لتواكب وتساهم فى كفاءة القطاعات ، ولمواجهة تحول الاقتصاد الماليزى لتحقيق زيادات متتالية فى معدلات النمو الاقتصادى فى كافة القطاعات ، وللمواجهة تحول الاقتصاد الماليزى من هدف إحلال الواردات إلى شحذ كافة الطاقات بالتوجه بها نحو توسيع القاعدة التصديرية وبصفة خاصة الصادرات الصناعية القادرة على المنافسة فى الأسواق التصديرية العالمية .

وفى ضوء هذه الأهداف الجديدة بدأ تطوير الموازنة بشكل يعكس هذا التحول الاقتصادى اعتباراً من عام 1990 م على نطاق تجريبى لعلاج نقاط الضعف العديدة التى واجهت الحكومة عندما أدخلت نظام موازنات البرامج والأداء (PPBS – Program Performance Budgeting System) اعتباراً من عام 1968 وحتى 1989 م وخاصة تفادياً لاستمرار نقاط الضعف التالية خلال الفترة المتقدمة :

- ♣ تركيز الرقابة على مستوى البنود فى إعداد وتنفيذ الموازنة مع إعطاء اهتمام أقل للرقابة على تحقيق الأهداف وعلى قياس المخرجات والآثار المترتبة على النشاط .
- ♣ أن الموازنة كانت تستخدم كأداة إنفاق وليس كأداة إدارة .
- ♣ المركزية فى تفويض الاختصاصات فى المسائل المالية .
- ♣ عدم إعطاء المديرين المرونة والسلطة الكافية للإفادة من قدراتهم التنظيمية وإمكانياتهم الإيجابية فى التحديث .
- ♣ قصور المساءلة عن الفاعلية والكفاءة .
- ♣ قصور التوعية والتدريب فى مجال الإدارة ، وكذلك قصور التدريب الميدانى فى مجال النشاط .

ويعتبر نظام الموازنة المعدلة (MBS – Modified Budgeting System) أحد المبادرات البارزة التى تبنتها الحكومة الماليزية لتحديث نظام الموازنة مع التحول من الاعتماد بصفة أساسية على المدخلات السنوية إلى الاعتماد بصفة أساسية على الأداء ، ومع الاستناد إلى اتفاقيات تعاقدية مع جهات التنفيذ امتداداً للخبرة السابقة فى تطبيق موازنات البرامج والأداء (PPBS) وكذلك مع التركيز على المخرجات وعلى تقييم الآثار المترتبة على تنفيذ برامج النشاط وعلى الأداء .

ويستهدف نظام الموازنة المعدل (MBS) أساساً التخصيص الأمثل للموارد وزيادة كفاءة وفاعلية البرامج النشاط ، وتدعيم آليات الرقابة والمسئولية . ويتحقق ذلك من خلال تحديد أهداف الاتفاق ، وإعداد الاتفاقيات المتعلقة ببرامج النشاط مع الجهات المختصة بالتنفيذ ، والرقابة بالاستثناء على الانحرافات لتقييم النتائج والآثار ومدى الاستجابة للبرامج المخططة وتحقيق ما هو مستهدف منها . وقد عُم نظام الموازنة العامة اعتباراً من عام 1995 م على جميع الوزارات . وقد أسس هذا النظام هذا النظام النظام بالاستناد إلى نظام البرامج والأداء (PPBS) مع تركيز الاهتمام على علاقة المدخلات بالمخرجات والآثار المترتبة على ذلك واستناداً إلى عدة مبادئ تشمل أساساً :-

- ♣ عقد اتفاق لكل برنامج نشاط مُساند للموازنة :

حيث يتم توقيع اتفاق لتنفيذ كل برامج النشاط فيما بين الوزارات التنفيذية وبين وزارة المالية تُحدد فيه الأهداف المطلوب تحقيقها وتوزيعها الزمني والتكاليف اللازمة ومستوى الأداء ونوعية وجودة المُخرجات .

♣ تحرير الإدارة :

أى دع المديرين يتحررون فى الإدارة بمراعاة معايشتهم للواقع وللمخرجات مما يتطلب منحهم مزيداً من المرونة والسلطات لتحقيق الأهداف .

♣ المرونة فى المناقلة فيما بين بنود الاتفاق :

على مستوى برامج النشاط .

♣ تدعيم المسؤولية لتتوافق مع تدعيم السلطات :

وتدعيم دور محاسبة المسؤولية عن الأداء .

التقييم الدورى لبرامج النشاط ولآثارها :

حيث يلزم إعداد تقارير متعمقة بتقييم برامج النشاط بصفة دورية ومرة على الأقل كل خمس سنوات ، وتكون نتائج هذا التقييم أساساً لمقترحات السياسات الجديدة .

تطوير مفهوم الرقابة :

وذلك بتشديد الرقابة على الكليات وبترشيد الرقابة على التفاصيل وتخفيضها أو إلغائها إن أمكن بهدف الاقتصاد فى الوقت المُستغرق فى أخذ الموافقات على التفاصيل ومع توفير الحوافز والفرص للمديرين لتبنى الحلول المثلى التى ترتقى بالأداء و لاستخدام المزيج الأمثل من الموارد المتاحة . يتم إعداد تقارير لوزارة المالية من جانب الجهات المنوط بها تنفيذ برامج النشاط عن الانحرافات عن برامج النشاط ومعدلات الأداء المتفق عليها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

مزايا نظام الموازنة المُعدلة مع التطوير الذى أُدخل على موازنة البرامج والمحاسبة عن الأداء :

(1) على المستوى المركزى :

♣ تيسير التعرف على أولويات الإنفاق فى تقديرات الموازنة .

♣ تحويل التركيز فى مراجعة تقديرات الموازنة من التوجه نحو تخفيض الإنفاق إلى التوجه نحو تحقيق أفضل تشكيلة من الموارد ، ومع مراعاة مُحددات مستويات الأداء السابق مواجهتها .

♣ تقليل الأعمال الورقية فى إعداد تقديرات الموازنة وفى مراجعتها .

♣ توجيه وقت أطول لمناقشة مقترحات السياسات الجديدة ومُقترحات تدعيم الاقتصاديات .

♣ توفير المعلومات اللازمة عن مستوى أداء البرامج ، وتبعاً تدعيم فاعلية المُحاسبة عن الأداء .

♣ معاونة الجهات المسؤولة عن التقييم والمراجعة على أداء مهامها بكفاءة .

♣ زيادة فرص استخدام التخطيط الاستراتيجى كأساس فى وضع الموازنة وما تستند إليه من برامج نشاط .

♣ تمكين مسؤولى الرقابة من أن يُحققوا أدوار أكثر فاعلية فى استخدام الموازنة كأداة للإدارة

♣ تحقيق التواصل فيما بين أولويات الإدارة العليا وبين المستويات التالية لها تمكين أجهزة الموازنة من المشاركة بدرجة أكبر فى الموضوعات المتعلقة بالسياسات وفى تقييم برامج النشاط .

(2) على مستوى الإدارات التنفيذية :

- ♣ إعطاء مضمون موضوعي للموازنة .
- ♣ استخدام الخطط المالية بخصوص المدخلات والمخرجات والآثار المترتبة على برامج النشاط كأدوات للإدارة .
- ♣ تحقيق التكامل في مجال المقومات والعناصر التي يتخذ على أساسها القرار .
- ♣ تعميق تحفيز المديرين لتحسين الأداء بإتاحة مزيد من المرونة لتعبئة الموارد في إطار المُحددات الكلية ، ومزيد من الإدراك والتفهُم لأولويات الإدارة العليا من خلال اتفاقات برامج النشاط التي تساءل الإدارة عن نتائج تنفيذها .

(3) على مستوى المواطن العادى :

- ♣ تقديم خدمات أفضل للمواطن مع تفهُم لمشاكله واحتياجاته باعتبارها من المقومات الأساسية في نظام الموازنة المُعادلة .
- ♣ تحقيق الشفافية في أداء المُنظمات نتيجة لارتباط المخرجات المتولدة بأهداف الأداء السنوى للموظفين .
- ♣ تيسير إتاحة المعلومات .

ب- في مجال تحقيق الجودة الشاملة :

تبنّت الحكومة الماليزية سياسة عامة للإصلاح وتحديث الإدارة في الخدمة المدنية وأصدرت اعتباراً من عام 1991 م منشورات عامة للإصلاح الإدارى بهدف الارتقاء بكفاءة الإدارة في مختلف مجالات العمل ، مع تعريف العاملين وتدريبهم على أفضل أساليب الإنجاز وتحفيزهم على الأداء الأمثل، وشمل ذلك بصفة عامة أساسية التالية :

(1) في مجال خدمة العملاء (المواطنين) - وقد شمل ذلك :

- ♣ ميثاق العملاء (المواطنين) ويستهدف هذا الميثاق الارتقاء بمستوى النظام والجودة و الإنتاجية في خدمات العملاء (الموظفين) وتعريفهم بحقوقهم وتمكينهم من تقييم جودة الخدمات المؤداة وإزالة الغموض واللبس في المعاملات مع تيسير مقارنة الأداء فيما بين وحدات الخدمة المدنية المختلفة .
- ♣ مراجعة النماذج والاستمارات المستخدمة في الخدمة المدنية والتحقق من توافق بياناتها مع متطلبات اتخاذ القرار تيسيراً واختصاراً لإجراءات التعامل .
- ♣ تقرير نظام للتعامل مع شكاوى المواطنين .
- ♣ إصدار دليل تحسين مستوى الخدمات في نوافذ التعامل مع العملاء (المواطنين) شاملاً الارتقاء بمستويات التجهيزات والنظام والنظافة وسلوكيات التعامل مع الالتزام بتخصيص نظام لشكاوى واقتراحات المواطنين وبعقد اجتماعات معهم لدراسة مقترحاتهم ، ومن الأساليب التي يتضمنها الدليل استبيانات مع ممولى الضرائب لتقييم مستوى الخدمات في الإدارات الضريبية .

(2) في مجال تعاون القطاع العام والقطاع الخاص :

أصدرت الحكومة دليلاً لتعميق التعاون فيما بين القطاع العام والقطاع الخاص تحت عنوان (Malaysia Incorporated) ويُوجب هذا الدليل تنظيم اجتماعات مشتركة فيما بين الجهات الحكومية و

ممثلى القطاع الخاص من الاتحادات والعُرف الصناعية والتجارية والمهنية لمناقشة السياسات والبرامج والمشروعات والخدمات التى تقدمها الجهات الحكومية والمؤثرة على القطاع الخاص ، وذلك بهدف تحقيق الشفافية والكفاءة والفاعلية وتطوير القواعد والإجراءات وأدلة العمل تيسير للإجراءات . وبمراعاة أن تعاون القطاع العام مع القطاع الخاص هو السبيل لتحقيق الهدف المشترك فى تنمية الناتج القومى ، وتبعاً لذلك عوائد الدولة .

3- فى مجال تحفيز العاملين على الارتقاء بمستوى أدائهم :-

أصدرت الحكومة الماليزية نظاماً بتقرير جوائز وحوافز للتمييز فى أداء العاملين فى الخدمة المدنية بالتحديث والابتكار وتطبيق التكنولوجيا للارتقاء بمستوى الخدمات بما يؤدى إلى الاقتصاد فى الجهد والوقت والتكلفة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإرضاء العملاء .

4- فى مجال دراسة وتقييم ومتابعة المشروعات والأنشطة – وقد شمل ذلك إعداد ما يأتى :-

- أدلة لإعداد ومتابعة المشروعات ، ويتناول مراحل التخطيط والتعرف على المشروعات والتقييم والتصميم ودراسة الجدوى من الجوانب التسويقية والفنية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية ومتطلبات القوى العاملة ورقابة التنفيذ ومتابعة معدلات الإنجاز فى المراحل المختلفة للمشروعات .
- دليلاً لمتابعة أداء العمال فى الأنشطة المختلفة ، وذلك بهدف الارتقاء بفاعلية التنفيذ من خلال نظام لرقابة توقيتات الإنجاز ولاتخاذ الإجراءات الفورية لعلاج أسباب التأخير والمشاكل التى تعترض التنفيذ وحتى يمكن إنجاز برامج النشاط فى التوقيتات المحددة لها .
- دليلاً للمتابعة الأسبوعية يطلق عليه تقديرأ لأهميته المعنوية

(Guidelines on Morning Prayers)

ويتناول ذلك عقد اجتماع دورى صباح أول يوم عمل فى بداية كل أسبوع لكل إدارة لتحديد المشاكل التى تواجه تنفيذ برامج النشاط والمشروعات مثل إصدار التراخيص والأذون اللازمة لها ، وتحديد غير ذلك من المعوقات ، وتبعاً لذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

5- فى مجال النظم المحاسبية :-

أصدرت الحكومة الماليزية عدداً من الأدلة شملت :-

- دليلاً لتطبيق النظام المحاسبى الآلى الموحد فى الهيئات التابعة للحكومة ، ويستند ذلك النظام إلى دليل موحد للحسابات ويؤدى إلى إعداد قوائم مالية للإيرادات والنفقات وللمراكز المالية وللتدفقات النقدية يومياً وسنوياً .
- دليلاً لتحديد تكلفة وحدات الخدمات فى الأنشطة المختلفة وذلك بهدف تخطيط ورقابة التكلفة لخدمة أغراض الموازنة المطورة (Modified Budgeting System MBS) والتى تتطلب تقييم برامج الأنشطة الحكومية بهدف الارتقاء بمستوى الجودة والإنتاجية مع تحديد تكلفة المخرجات فى كل

مشروع أو برنامج أو نشاط لإمكان متابعة متغيرات التكلفة وترشيدها وكذلك لإمكان تحديد أسعار الخدمات .

● دليلاً لرقابة الأصول الرأسمالية والمشتريات والمخزون يتضمن توحيد وتنميط النظام المطبق فى الرقابة والمتابعة لخدمة تكامل نظم المعلومات ولمتابعة أماكن أصول الدولة ولتحقيق الكفاءة والفاعلية فى الإدارة ولتسيير اتخاذ قرارات الصيانة أو الإحلال وكفالة التخصيص والاستخدام الأمثل للأصول الرأسمالية وللمخزون .

● دليلاً لإعداد التقارير السنوية والقوائم المالية للحكومة والهيئات التابعة لها يستهدف توفير المعلومات اللازمة للجهات المعنية وللسلطة التشريعية ، وتيسير تفهم أهداف وأنشطة وبرامج ومشروعات كل جهة ، وتوحيد أسلوب عرض البيانات والمبادئ المحاسبية ، للتعبير عن المراكز المالية الحقيقية ولتعميق المسؤولية العامة . وتشمل القوائم المالية الميزانية وحساب الأرباح والخسائر أو قائمة الدخل والإنفاق وقائمة الاستخدامات والموارد الرأسمالية ، وتتضمن مرفقاتها تقريراً عن مستوى إنجاز برامج النشاط والمشروعات ، وتحليلاً لانحرافات التكلفة ، وتحليلاً للمشاكل التى واجهت التنفيذ وتقيماً لآثارها والعوامل التى أثرت على الأداء ، مع المقارنة بالسنوات السابقة وتحديد توقعات السنوات التالية ، وكذلك تحليلاً لمستوى الأداء المالى ، كما تتضمن تقريراً عن تمويل الحكومة وما توافر للجهة من منح وقروض أو ضمانات .

6- فى مجال تطبيق نظم الجودة الكلية فى الخدمة المدنية :-

وقد تضمن ذلك إصدار عدد من الأدلة شملت :

● دليلاً لاستراتيجيات الاتقاء بجودة الخدمات العامة يتضمن التخطيط الاستراتيجى لتحقيق الأهداف وتحليل وعلاج المشاكل وتحديد أنماط الأداء الأمثل ومراحل تحقيقه ومتطلباته من القوى العاملة وما يلزمها من تدريب .

● دليلاً للارتقاء بالكفاية الإنتاجية فى الخدمات العامة وتحقيق الجودة الكلية فيها شاملاً العمل والتجهيزات والمعدات والمواد والتكنولوجيا المطبقة والنظم والإجراءات وبيئة العمل .

● نظاماً لتشكيل مجموعات من العاملين لرقابة جودة الأداء بهدف المشاركة المستمرة لفرق العمل فى رقابة وتحسين مستوى الأداء وعلاج مشاكلها .

● دليلاً لتحسين مستوى جودة الخدمات فى نوافذ التعامل مع العملاء (المواطنين) ويشمل ذلك الارتقاء بمستويات التجهيزات والنظافة والنظام وسلوكيات التعامل مع الالتزام بتخصيص نظام لشكاوى ومقترحات المواطنين وعقد اجتماعات معهم لحل مشاكلهم .

● دليلاً لإدارة الجودة الشاملة فى المخرجات العامة ويتضمن عدداً من المبادئ الأساسية تشمل :-

(التخطيط لاستراتيجية الجودة – مساندة الإدارة العليا – التركيز على رغبات العملاء أو المواطنين – تدريب العاملين على نظم الجودة – تبني أسلوب الفريق – تحديد كيفية قياس الأداء – تأكيد الجودة) .

● ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للجودة دراسة البيئة الخارجية شاملة القوانين والنظم والتكنولوجيات السائدة والموقف الاقتصادي والاجتماعي ومدى توافر الموارد ورغبات العملاء أو المواطنين لإمكان تحديد المخاطر والفرص المتاحة ودراسة البيئة الداخلية ولتحديد نقاط الضعف والقوى ويتبع ذلك تحديد الرؤيا المستقبلية ومن ثم تحديد أهداف الجودة على نحو يقبل القياس والتحقق وبمراعاة الواقعية والدافع وكذلك تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لبلوغ بمستوى الجودة المستهدف .

تعميم تطبيق المعيار الماليزي (فى الخدمة المدنية : Malaysian System M S ISO 9000)

ومع بداية عام 1996 فقد وجدت الحكومة الماليزية أن الوقت أصبح مناسباً لتقوم الوحدات الحكومية بتطبيق نظام لإدارة الجودة يكون عالمياً ومبنياً على معايير معترف بها دولياً . ولتحقيق هذا الهدف فقد قررت الحكومة الماليزية اتخاذ الخطوات اللازمة لكي تكون الخدمات المدنية الماليزية متفقة مع متطلبات معيار الجودة الدولي ISO, 9000 وتبعاً لذلك تدعيم لتقوية نظام إدارة الجودة الذى يتوافر بالفعل فى الوحدات الحكومية .

ويستهدف المعيار الماليزي للجودة المتقدم ما يأتى :-

● إرضاء العملاء الذين يشترطون تطبيق هذا النظام كشرط أساسى يسبق استعدادهم لشراء السلعة أو الخدمة .

● الاستفادة من المعيار كمرشد للمجهودات اللازمة لتحسين الجودة بما يساعد فى تحقيق مزيد من الفاعلية والكفاءة للأجهزة الحكومية .

وقد كان الهدف الأول الخاص بإرضاء العملاء هو المحرك للشركات الماليزية للصمود أمام المنافسة فى كل من السوق المحلى والسوق العالمى ، بينما كان الهدف الثانى الخاص بتحقيق الفاعلية والكفاءة هو الدافع الرئيسى للوحدات الحكومية لتطبيق معيار ISO 9000 خاصة وأن تطبيق هذا المعيار من شأنه تمكين الوحدات الحكومية من تطوير نظام إدارة الجودة وفقاً للمبادئ والخصائص التالية :-

- يساعد تطبيق نظام ISO 9000 على العمل على منع الخطأ بدلاً من اكتشافه بعد حدوثه .

- يكفل المراجعة المستمرة للعمليات الرئيسية أو الحرجة فى كل مرحلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة أول بأول .

- يؤدى إلى تطوير طرق العمل المتسقة والمبنية على مبدأ التأكد من أن يكون العمل صحيحاً من أول مرة وفى كل مرة .

- يؤدى إلى أن تكون كل الأعمال مبنية على أساس سياسات وإجراءات موثقة .

- الاهتمام بصيانة سجلات الجودة كدليل يرجع إليه للتأكد من أن الإجراءات الضرورية قد طبقت .

ولا شك في أن نظام الجودة الذي يعتمد على المبادئ والخصائص المشار إليها فيما تقدم سوف يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية سليمة ويساعد في تحقيق الرقابة على مدخلات ومخرجات النشاط الإنتاجي أو الخدمي ، وفي تحقيق فاعلية نظم الجودة وفي تخفيض وقت وتكاليف الإشراف ، وفي زيادة إنتاجية الوحدات الحكومية . وبذلك فإن نظام الجودة الشاملة يقوم على ركائز كم وجودة المخرجات وأساليب العمل ، بالإضافة إلى الرشد في استخدام الموارد ، والالتزام بالتوقيتات المناسبة للإنجاز (الكوم والكيف والتكلفة والزمن) .

ومن الأمثلة البارزة المطبقة في ماليزيا لتقييم جودة أداء الخدمات الضريبية للممولين تلك التي تتم من خلال استمارات للاستقصاء تشمل أساساً الجوانب التالية :-

- مدى ملائمة الاستقبال : جيد جداً - جيد - مرضى - غير مرضى
- مدى ملائمة آداب التعامل : جيد جداً - مهذب - مرضى - سيئ
- التقييم الموضوعي للأداء الضريبي : جيد جداً - جيد - ضعيف
- مدى وضوح التعليمات والمعلومات الضريبية :
 - كاملة وواضحة - مرضية - غير دقيقة - غامضة
- تقييم الممولين للإدارة الضريبية : إيضاح نقاط القوة وأوجه القصور تفصيلاً .
- مدى ملائمة موقع الإدارة الضريبية : مناسب - غير مناسب
- مدى ملائمة بيئة العمل : مناسب - غير مناسب
- مدى نظافة المكان والخدمات : جيد - مرضى - ردى
- مدى سرعة إنجاز الخدمة المطلوبة : سريع - متوسط - بطئ
- مدى ملائمة سلوكيات التعامل مع المواطنين : مستقيمة - غير مستقيمة
- مدى الدراية بقواعد الخضوع للضريبة : كاملة - متوسطة - محدودة
- القدرة على استيفاء الإقرار الضريبي : جيدة - متوسطة - محدودة
- مدى سهولة استيفاء الإقرارات الضريبية : سهل - صعب
- مدى الالتزام بتقديم الإقرارات الضريبية فى مواعيدها : ملتزم - غير ملتزم
- أسباب عدم الالتزام : (توضح تفصيلاً)
- مدى العلم بالإيرادات الخاضعة للضريبة : جيد - متوسط - محدود
- مدى الدراية بما يخضع من الوعاء الضريبي : جيدة - متوسطة - محدودة
- مدى القدرة على حساب الضريبة : جيدة - متوسطة - محدودة
- مدى العلم بالجزاءات التي تترتب على :-
 - تقديم الإقرار الضريبي متأخراً : نعم - لا
 - عدم سداد الضريبة أو التأخير فى سدادها : نعم - لا

• عدم الإقرار بالإيراد الحقيقي : نعم – لا

ويوضح الاستقصاء المقدم مدى اهتمام الحكومة الماليزية بالمولدين من مواطنيها ومدى اهتمامها بالتوفيق فيما بين الاعتبارات المالية وبين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والسلوكية والزمنية والمكانية .

ثانياً : تجربة صندوق النقد الدولي فى تطوير الموازنة الحكومية كمدخل لحماية المال العام

1- أهداف الموازنة الحكومية



2- أسس تبويب الموازنة الحكومية

التوزيع على وظائف الدولة

الوظيفى

التوزيع على الحكوميتين المركزية والمحلية

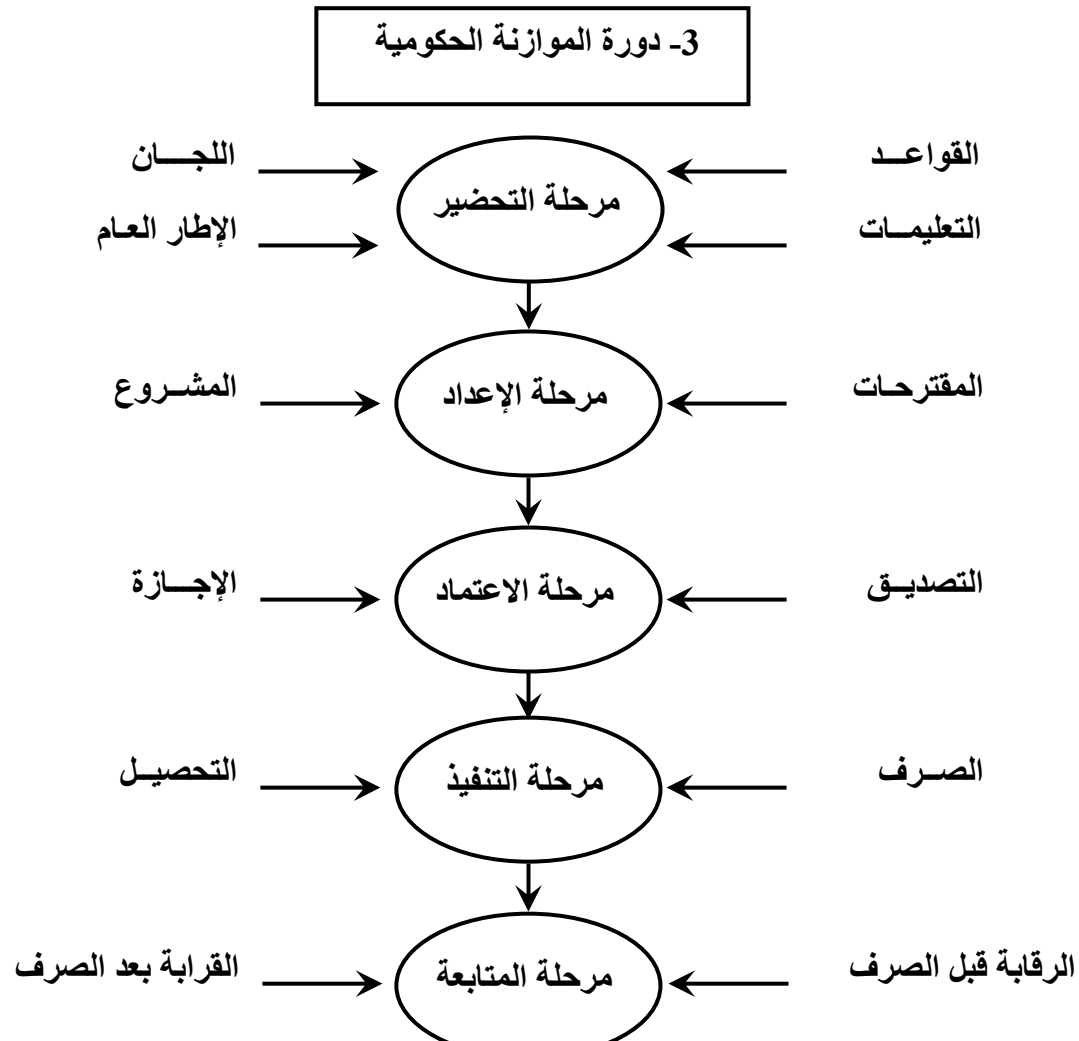
الإدارى

التوزيع على أقسام وفصول وبنود الصرف

النوعى

التوزيع على النشاطين التجارى والرأسمالى

الاقتصادى



4- طبيعة موازنة الوحدات الحكومية

مرتبطة بدورة الموارد الإنتاجية
العمل ، المستلزمات ، الخدمات

استخدام الموارد

اقتناء الموارد

المخرجات النهائية

المخرجات الوسيطة

المدخلات

الخدمات العامة

البرامج والأنشطة

الإنجاز ذاته

الموازنة المعتمدة

الربط

وسائل الإنجاز

مشروع الموازنة

المقترحات

مدخلات الإنجاز

الرقابة على الأداء

تطوير الهياكل التنظيمية

ترشيد

تحديد البرامج

الرقابة على الأموال

تحديد الأهداف

تحديد المشروعات

إنتاجية الإنفاضة

تحليل البرامج

التجاوز

تحديد الأنشطة

قياس الأداء

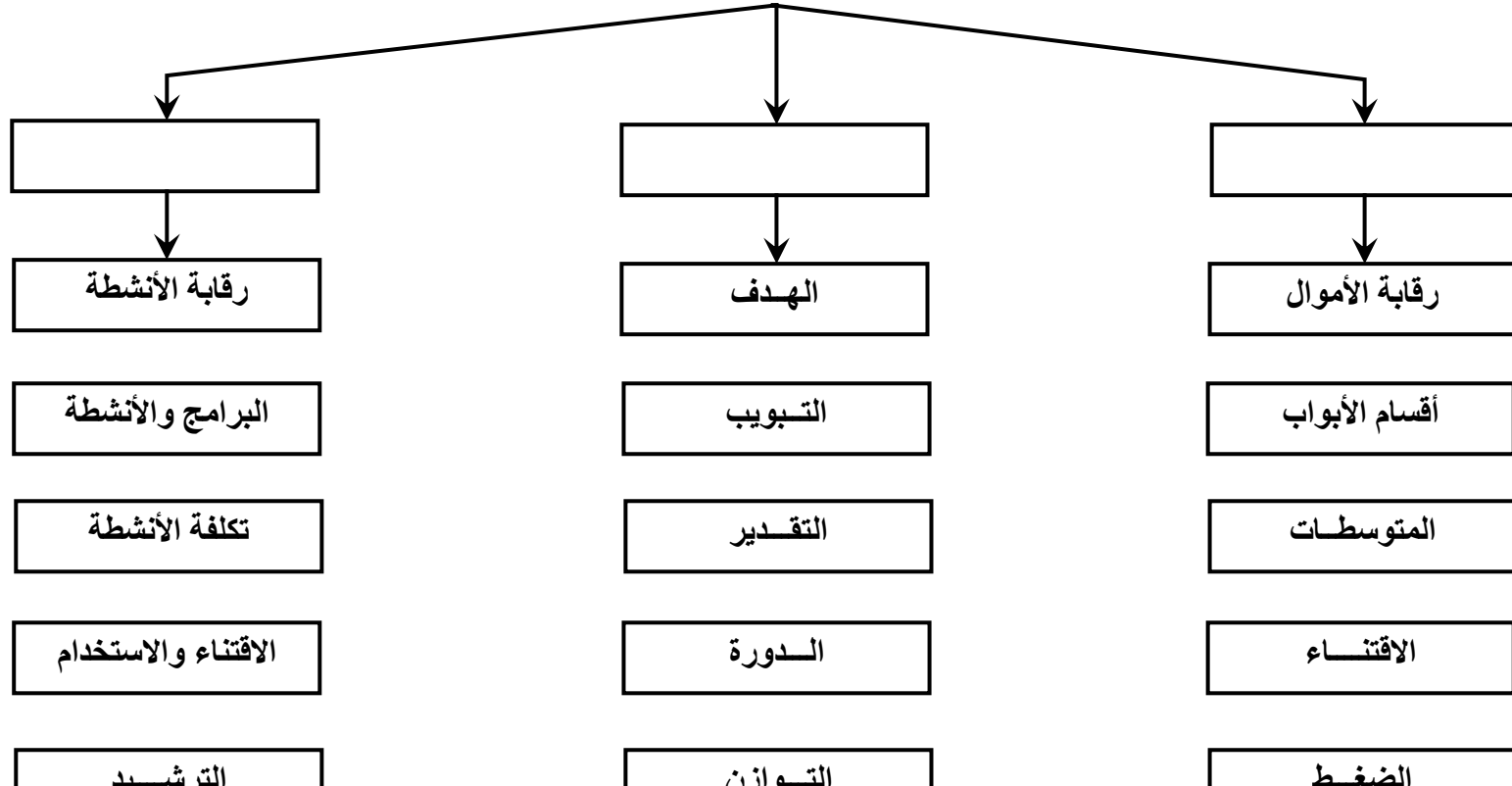
مؤشر الإنتاجية

تحديد مراكز

وحدات أداء بسيطة

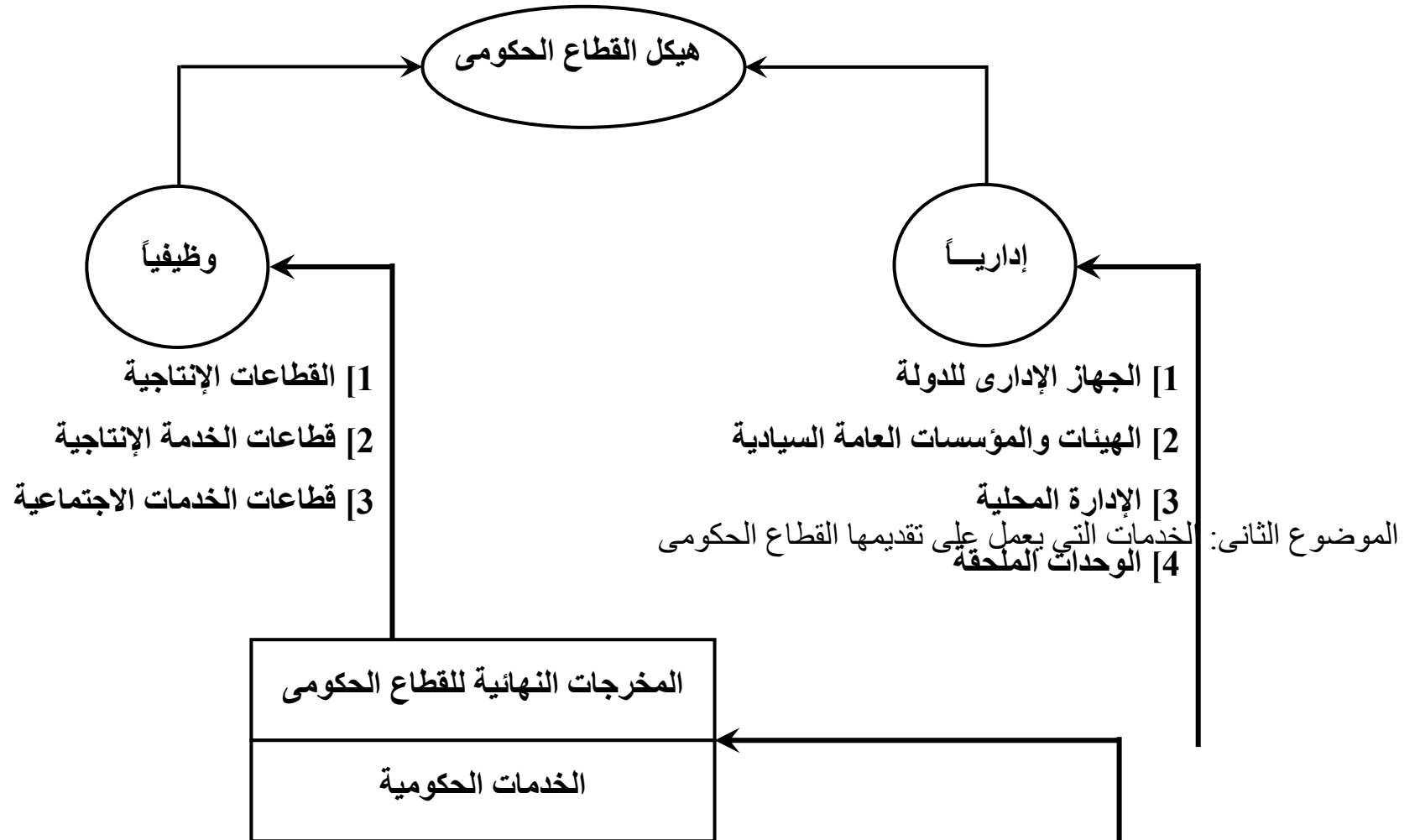
قياس الأداء

6- مقارنة بين إدارة الموارد وإدارة الأنشطة



7- الموضوعات الأساسية للتجربة

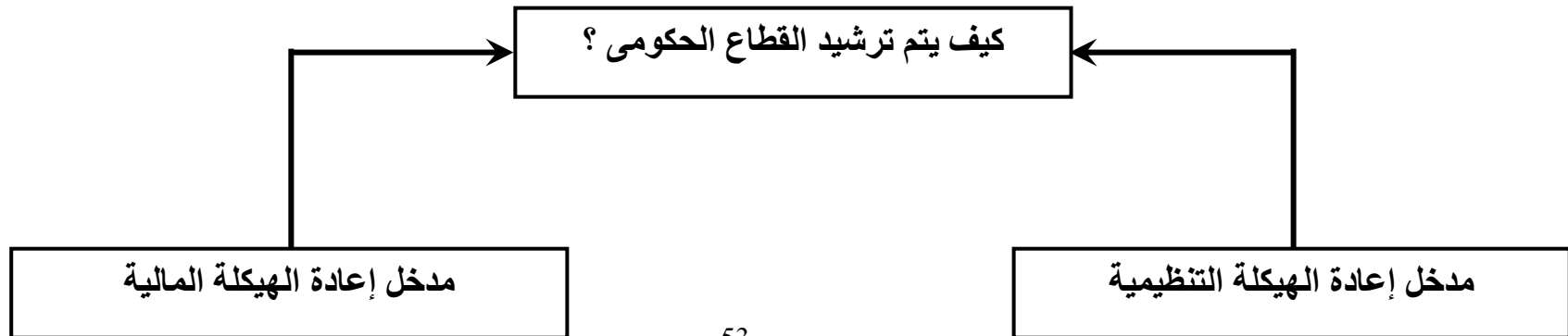
الموضوع الأول : هيكل القطاع الحكومي



الموضوع الثالث : مداخل ترشيد القطاع الحكومي

لماذا ترشيد القطاع الحكومي ؟

- عدم كفاية التمويل العام لطموحات الدولة .
- تزايد المسؤولية الاجتماعية للدولة (الدعم والإعانات) .
- تزايد عجز الموازنة العامة .
- تزايد حجم الدين العام المحلى والخارجى .



3-1 آليات مدخل إعادة الهيكلة التنظيمية للقطاع الحكومي

- تحويل بعض الوحدات من القطاع الحكومي إلى قطاع الأعمال .
- دمج بعض الوحدات الحكومية داخل القطاع الحكومي .
- تفتيت بعض الكيانات الحكومية الكبيرة إلى وحدات صغيرة .
- إسناد مباشرة بعض المشروعات الحكومية لقطاع الأعمال بنظام العقود (عقود الإدارة ، عقود التشغيل ، عقد التأجير ، عقود البناء والتشغيل وإعادة الملكية) .
- خصخصة الأصول غير العاملة في الوحدات الحكومية بنظام عقود البيع الجزئي أو الكلي .
- تخطيط وتنفيذ برامج التدريب المعرفي الداخلي والخارجي للموارد البشرية بالوحدات الحكومية .
- تخطيط وتنفيذ برامج التدريب التحويلي للموارد البشرية بين إدارات وأقسام الوحدة الحكومية الواحدة أو بين الوحدات الحكومية المختلفة .
- إدخال فلسفة الإدارة الإستراتيجية بالقطاع الحكومي .
- إعداد وتفعيل دليل أخلاقيات العمل بوحدات القطاع الحكومي كجوهر لثقافة التغيير .
- إعادة هندسة العمليات بالوحدات الحكومية لتبسيط إجراءات تنفيذ البرامج والأنشطة الحكومية .
- تطبيق آليات السوق في تسعير الخدمات العامة ذات البعد الاقتصادي .

2-3 آليات مدخل إعادة الهيكلة المالية للقطاع الحكومي

- إعادة النظر فى القوانين والتشريعات واللوائح والتعليمات والقواعد المتصلة بالبعد المالى لمقومات النظام المحاسبى الحكومى .
- إعادة النظر فى التبويب الحالى لاستخدامات وموارد الموازنة الحكومية وتطويره ليتوافق مع دليل إحصاءات مالية الحكومة الصادر عن صندوق النقد الدولى عام 2001م .
- التحول من فلسفة تخفيض الإنفاق الحكومى إلى فلسفة ترشيد الإنفاق الحكومى واستكمال دورة الموارد الإنتاجية الحكومية والتحول من منهج موازنة الإنفاق إلى المناهج الأخرى المقبولة دوليا فى إعداد وتنفيذ الموازنة العامة .

- تنمية الموارد العامة إما بإعادة النظر فى القوانين والتشريعات ذات الصلة أو برفع كفاءة تحصيل الموارد العامة المقدره بالموازنة العامة كل سنة .
- العمل بنظام أساس الاستحقاق الكامل فى قياس مصروفات وإيرادات القطاع الحكومى كمدخل بديل لنظام الأساس النقدى .
- تطبيق المعايير الدولية للقياس والإفصاح والشفافية المحاسبية كجوهر لإعداد وتنفيذ الموازنة العامة بطريقة موضوعية وكمدخل لتطبيق نظام تقييم الأداء المتوازن بالوحدات الحكومية (تفعيل نظام التحكم المؤسسى الدولى على واقع الوحدات الحكومية) .
- التحول من مجرد قياس حجم الدين العام الحكومى إلى فلسفة إدارة هذا الدين (تنظيمه وتخطيطه ومراقبة حدوده المقبولة) .