

إعداد وتطبيق الموازنة القائمة على الأداء



وزارة المالية والصناعة - يوليو 2005

ما هي الموازنة القائمة على الأداء؟

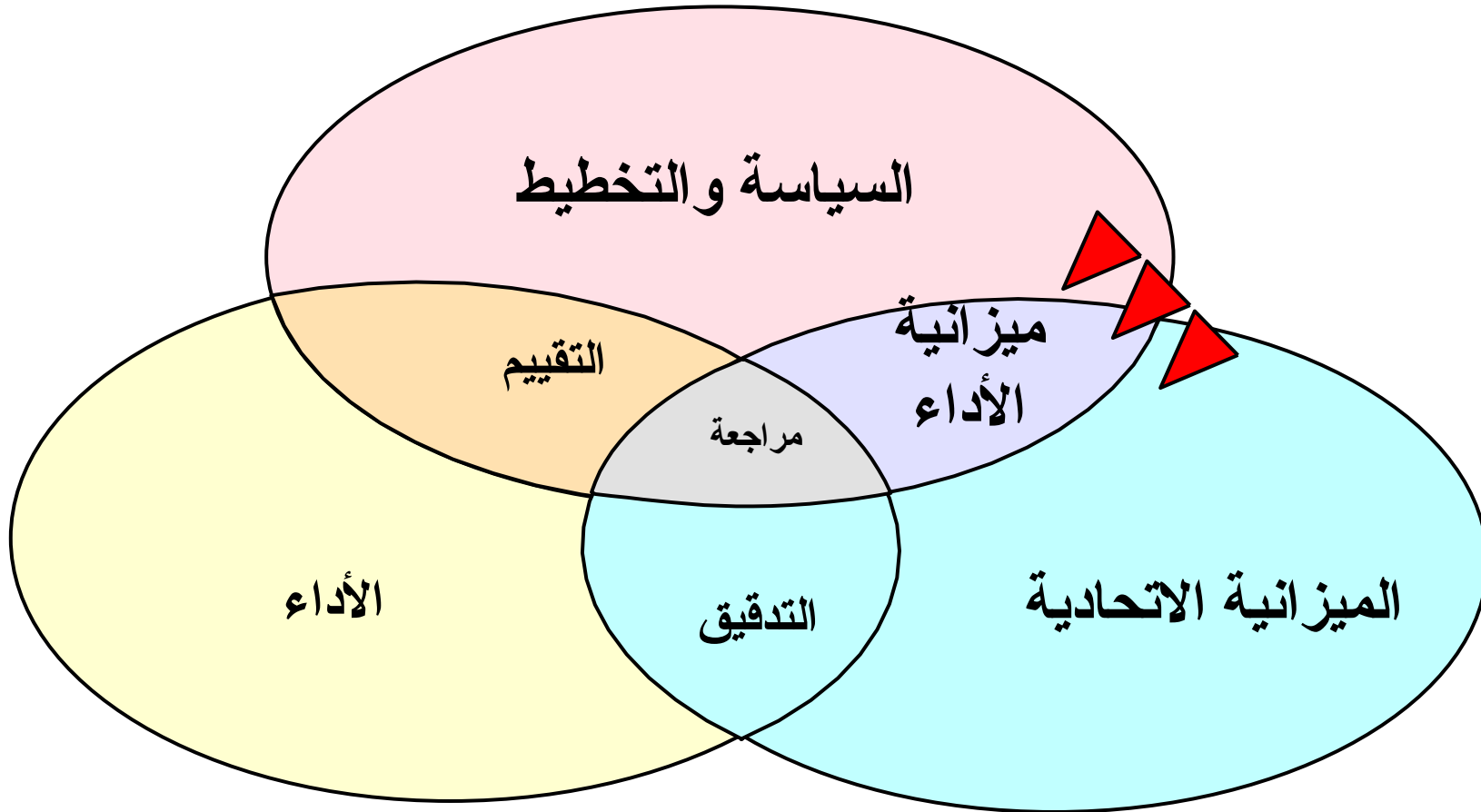
الموازنة القائمة على الأداء هي بمثابة سياسات واستراتيجيات ملائمة على المدى المتوسط أكثر من كونها إدارة للإنفاق على المدى القصير وهي تهدف إلى:

1. تكوين إطار متوافق وواقعي للموارد
2. تحسين عملية توزيع الموارد على الأولويات الاستراتيجية بين وداخل مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية
3. زيادة الالتزام بما هو متبأ من خلال السياسات والاستراتيجيات والتمويل بحيث تستطيع الجهة الاتحادية أن تضع خطة مستقبلية (3سنوات)، كما يمكن للبرامج الرئيسية والفرعية أن تستمر أطول
4. منح المديرين استقلالية أكبر وزيادة الحافز للاستخدام الكفاء

لماذا تطبق ميزانية الأداء؟

- من أجل استخدام أكثر كفاءة للموارد الاتحادية
- توفير خدمات عالية الجودة
- دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية
- تشجيع الارتقاء بالمهارات والمبادرة والقدرة على الابتكار في الوزارات الاتحادية والجهات المستقلة

كيف تؤثر ميزانية الأداء على الميزانية؟



الموازنة على أساس الأداء

7 بنود أساسية

1. المهمة / النشاطات الأساسية

2. الهدف الكلي / المردود

3. البرنامج الرئيسي / البرنامج الفرعي

4. الهدف المحدد

5. المخرج

6. مؤشرات الأداء

7. الإنفاق من أجل تحقيق النتائج

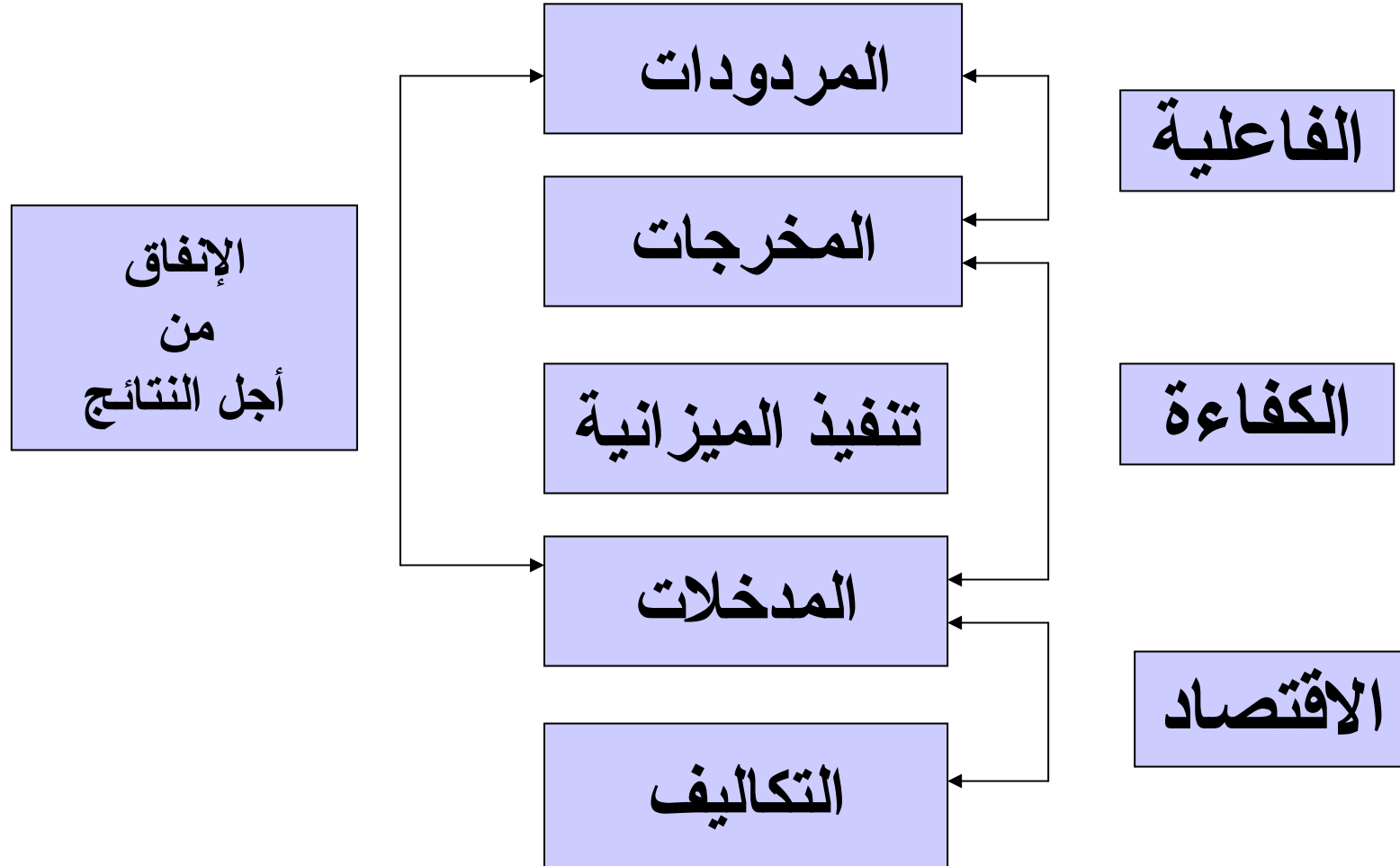
7 بنود أساسية (1)

- **المهمة:** تعريف واسع لسبب وجود الجهة الاتحادية وما هي أهم نشاطاتها ومن هي الفئة المستفيدة. ويجب أن يكون التركيز في ذلك على النشاطات الرئيسية
- **الغاية الكلية:** بيان واسع يصف المردود المرجو تحقيقه من نشاطات البرنامج الرئيسي . ومردود الهدف هو وصف للنتيجة المقصودة، والتأثير والعواقب المترتبة على إقامة البرنامج
- **البرنامج الرئيسي :** هو مجموعة من النشاطات تساهم في تحقيق غاية كلية مشتركة. وتتقسم البرامج الرئيسية إلى برامج فرعية

7 بنود أساسية (2)

- **الهدف المحدد:** هو بيان محدد يصف المخرجات المرجو تقديمها من خلال نشاطات البرنامج الفرعي
- **المخرج:** هو ما تقدمه الوزارات الاتحادية او الهيئات المستقلة من سلع أو خدمات لصالح جهات اتحادية أخرى أو مستهلك خارجي (يجب أن يكون المخرج محدد، وواقعي وقابل للقياس ومربوط بزمن معين)
- **مؤشر الأداء:** قياس الأداء في تحقيق هدف متفق عليه (زيادة المخرج وتقليل وحدة التكلفة له)

• الإنفاق من أجل تحقيق النتائج



تقييم الأداء

- مدى كفاءة البرنامج من حيث التكلفة المتعلقة بالمستوى المطلوب؟
- ما هي الجودة المطلوبة ومدى ملائمة المخرجات؟
(عمل استبيان عن رضا المستخدمين، تقييم خارجي، الخ.....)
- مدى فاعلية البرنامج في تحقيق المرادود المطلوب؟

ماذا تريد وزارة المالية والصناعة في المقام الأول

”المساءلة” وليس مزيد من ”الرقابة“

وهذا يعنى بوضوح:

- إيجاد طرق ”لإعداد“ و”تطبيق“ و”كتابة التقارير“ عن الميزانية الاتحادية والتي يجب أن تعطىكم مرونة أكبر في إدارة الأموال وموارد الوزارة
- أن يركز كل مدير اهتمامه على الغرض والنتائج من جميع المصروفات

من هم المعنيين؟

- هم المستفيدون من خدمات الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات (الجمهور، الجهات الحكومية، القطاع الخاص)
- الموظفون العاملون بالوزارة
- الموردون والمتعاقدون ومقدمو الخدمات

المنهج المتبع

1. الخطوط الارشادية لإعداد وتطبيق الموازنة على أساس الأداء في دولة الإمارات العربية لعام 2005
2. اتفاقية البرامج للأعوام 2005-2007
3. الخطوط الارشادية الخاصة بالتقارير ربع السنوية لعام 2005
4. التقرير الربع سنوي الأول للمتابعة لعام 2005

عملية التفاوض على الميزانية

- إعداد الموازنة على أساس **البرامج** (التي يتم تحديدها في الخطة الاستراتيجية) وذلك لتحديد الأولويات في الميزانية الاتحادية لدولة الإمارات
- ويتم التفاوض على الموازنة على أساس **البرامج الفرعية** (المخرجات) **ومقاييس الأداء** (مؤشرات الكفاءة) وذلك لتحديد المدخلات وبالتالي عمل تخصيصات الميزانية

إعداد "اتفاقية البرامج"

لثلاث سنوات - (1)

- مطلوب من الجهة الاتحادية تقديم "اتفاقية برامج" مع بيان بالأهداف العامة (البرامج الرئيسية) ووضع الأهداف المحددة (البرامج الفرعية) والتي تصف بصورة عامة ما تسعى الجهة الاتحادية إلى تحقيقه على مدى الأعوام الثلاثة القادمة

إعداد "اتفاقية البرامج" لثلاث سنوات – (2)

من خلال:

- توفير السلع والخدمات العامة
- تطبيق السياسات واللوائح للحكومة الاتحادية
- وضع سياسات ولوائح جديدة
- دعم تنمية الموارد البشرية / مهارات جديدة
- استثمارات رأسمالية جديدة
- أي وسائل أخرى، إن وجد

المعلومات المطلوبة في اتفاقية البرامج

(1)

- بيان المساءلة
- بيان المهمة
- وصف مختصر للوزارة أو الهيئة على مستوى الإدارات
- الهيكل التنظيمي
- تحديد هيكل البرامج الرئيسية والفرعية
- تحديد الأهداف الكلية للبرامج الرئيسية
- تحديد أهداف محددة لكل برنامج فرعي
- تحديد المخرجات لكل برنامج فرعي
- تحديد مؤشرات الأداء لكل مخرج

المعلومات المطلوبة في اتفاقية البرامج

(2)

- البحث عن وفورات (وذلك لاستخدامها في أولويات أخرى)
- إثراء برامج موجودة
- تمويل أولويات جديدة
- تحديد المصادر المختلفة للتمويل (جدول 1)
- عمل تخصيصات الميزانية لكل برنامج ونسبة "المصرفات العامة المشتركة" (جدول 2)
- التوزيع الجغرافي للنشاطات الموضوعية في الخطة (جدول 3)
- قائمة بالمشروعات الممولة تحت الباب الرابع (جدول 4)

بيان المساءلة

”بيان المساءلة“ يجب أن ينص على أن اتفاقية البرامج 2004-2006 معتمدة من قبل الوزير أو وكيل الوزارة (أو رئيس الهيئة المستقلة) وأن هناك التزام بتحقيق النتائج المحددة في بيان ميزانية الأداء.

بيان المهمة

إن بيان المهمة لابد أن يوضح النشاطات الأساسية للجهة
ومن هم المستفيدين المستهدفين من تقديم الخدمات.
والمهمة يمكن اشتقاقها من التشريعات المؤسسة للجهة
الاتحادية أو من بيانات السياسة التي يصرح بها الوزير أو
وكيل الوزارة. وفي الغالب تكون المهمة ثابتة وتتغير
تغييراً طفيفاً مع مرور الزمن.

هيكل البرامج

- البرنامج هو مجموعة من النشاطات تساهم في هدف استراتيجي مشترك
- البرامج تقسم عادة إلى برامج فرعية
- تسلسل وترتيب هذه البرامج الرئيسية والفرعية يسمى "هيكل البرامج"

تحديد الهدف الكلي لنشاطات البرنامج

ان الهدف الكلي هو بيان شامل يصف المردود المراد تحقيقه بالنسبة لبرنامج معين. والمردودات هي كل تأثيرات وعواقب البرنامج الأبعد من مخرجاته المباشرة. وهي في الغالب تكون بعيدة المدى ويمكن أن تكون مقصودة أو غير متوقعة. ولا بد من التفرقة بينها وبين المخرجات فعلى سبيل المثال، المخرج لبرنامج تدريبي ممكن أن يكون هو التدريب على المهارات بينما يكون المردود المراد تحقيقه هو التوظيف.

تحديد هدف لكل برنامج فرعي

هو بيان أكثر تحديدا لما ستقوم به أو ستحققه الجهة الاتحادية للمساهمة في تحقيق المهام العامة في وقت محدد.

وكذلك يمكن تعريفه بأنه النتائج النهائية المتوقعة لاكمال المهمة.

تحديد المخرجات لكل برنامج فرعي

المخرجات هي "السلع" و "الخدمات" التي يجب تقديمها من خلال نشاط ما في وقت معين لتحقيق الأهداف المنصوص عليها، فهي تحدد النشاطات التي يجب القيام بها واستكمالها وتحدد أيضا ما الذي يجب تحقيقه، وإلى أي مدى يجب تحقيقه ومن هم المسؤولون عن تحقيقه والوقت الذي استغرق في ذلك. المخرجات مهمة لعملية قياس الأداء ولكنها لا تشير إلى مدى التقدم الذي حدث في سبيل تحقيق الغرض من البرنامج.

تحديد مؤشرات الأداء لكل مخرج

يفضل قياس الأداء من حيث الجودة / الكفاءة / الفعالية طبقا لما يتناسب مع كل مخرج.

الجودة: تقاس على سبيل المثال بالوقت المستغرق في اتمام طلب معين أو بمدى رضى الطلبة عن مستوى التعليم.

الكفاءة: ممكن أن تقاس بنسبة ما انجز من طلبات السكن على سبيل المثال بالنسبة لاجمالي عدد الطلبات المقدمة خلال 3 أيام.

الفعالية: تقاس مثلا بعدد المشاركين الذين اجتازوا دراسة معينة.

وفورات للإتفاق على أولويات أخرى

مطلوب من الوزارات والهيئات الاتحادية أن تحاول التوفير في الميزانية من أجل الإتفاق على أولويات أخرى.

إن وزارة المالية والصناعة ترحب بأي مقترحات لعمل تغييرات في طريقة أداء الخدمات والنشاطات من أجل تحسين الكفاءة والفاعلية وذلك متضمنا التعاقد مع القطاع الخاص.

إثراء برامج قائمة

- بمعنى إضافة أي نشاطات إلى برنامج رئيسي أو فرعي
- لابد من وجود مبررات للحاجة إلى إثراء أي برنامج قائم

تمويل أولويات جديدة

يجب أن يكون هناك مبرر لأي أولية جديدة.
وأيضاً يجب شرح كيف يمكن تغطية تكاليف هذه
الأولوية الجديدة من خلال ما يمكن توفيره من
الميزانية.

مصادر التمويل

على الوزارة أن تحدد المصادر المختلفة للتمويل لكل برنامج رئيسي وفرعي، والمصادر الثلاثة الممكنة للتمويل هي:

1. الحكومة الاتحادية (تشمل الرسوم التي تحصلها الوزارات بموجب القانون)

2. مصادر أخرى (تشمل الرسوم التي تحصلها الهيئات المستقلة بموجب القانون)

3. الحكومات المحلية للإمارات (إن كان هناك تمويل)

(راجع "جدول رقم (1)" في اتفاقية البرامج للأعوام 2004-2006)

توزيع التكلفة على البرامج

توزيع التكاليف على البرامج الرئيسية والفرعية من حيث
الأبواب الأربعة لعام 2003 ثم توزيعها بالنسبة لفترة
2006-2004

(راجع جدول رقم (2) من اتفاقية البرامج 2006-2004)

جدول (2) مخصصات الميزانية بالنسبة للبرامج الرئيسية والفرعية بالمليون درهم

2006					2005					2004					2003	البرامج الرئيسية والفرعية
المجموع	الباب الرابع	الباب الثالث	الباب الثاني	الباب الأول	المجموع	الباب الرابع	الباب الثالث	الباب الثاني	الباب الأول	المجموع	الباب الرابع	الباب الثالث	الباب الثاني	الباب الأول	المجموع	
																البرنامج 1: **
مستوى التوظيف (2003-2004): عدد الوظائف الحتمية و الشاغرة.																
																ب1/1****
																ب2/1****
																إلخ...
																البرنامج 2: **
مستوى التوظيف (2003-2004): عدد الوظائف الحتمية و الشاغرة																
																ب1/2****
																ب2/2****
																إلخ..
																المصروفات العامة المشتركة
مستوى التوظيف (2003-2004): عدد الوظائف الحتمية و الشاغرة																
	30															المجموع 20-Sep-04

المصرفات العامة والمشاركة

- المصرفات العامة والمشاركة هي مصرفات يصعب توزيعها على البرامج الرئيسية والفرعية بصورة مباشرة خلال إعداد الميزانية الاتحادية لعام 2004
- هذه المصرفات لابد من إعادة توزيعها لاحقا على أساس ربع سنوي على البرامج الرئيسية والفرعية عند تنفيذ الميزانية بموجب استخدامها النهائي

التوزيع الجغرافي للنشاطات

(1)

(راجع جدول 3 في اتفاقية البرامج)

- أبوظبي
 - مدينة أبوظبي
 - العين
 - المنطقة الغربية
- عجمان
- دبي
- الفجيرة
- الشارقة

التوزيع الجغرافي للنشاطات

(2)

- رأس الخيمة
- أم القيوين
- على مستوى الاتحاد (السبع إمارات)
- نشاطات في إمارتين
- نشاطات في 3 إمارات
- نشاطات في 4 إمارات
- نشاطات في 5 إمارات
- نشاطات في 6 إمارات

قائمة المشاريع الاستثمارية الممولة تحت "الباب الرابع"

بناءا على المعلومات النهائية المقدمة من قبل وزارة الأشغال العامة والإسكان يجب تحديد الآتي بالنسبة لكل مشروع:

- رقم المشروع
- اسم المشروع
- المدة المتوقعة لاستكمالها
- ما هي المرحلة الحالية للمشروع
- التكلفة الكلية
- التمويل من الميزانية الاتحادية

(راجع جدول رقم (4) من اتفاقية البرامج 2004-2006)

قياس الأداء

(1)

- هنالك أساليب عديدة لقياس الأداء، ولكل منها نقاط قوة وضعف
- إن التحدي الكبير هو ايجاد أساليب ناجحة تتوافق مع سياق دولة الإمارات العربية المتحدة

مقاييس الأداء

(2)

ينبغي ان تكون:

- ذات معنى للجهة الاتحادية وللمعنيين
- سهلة في قياسها وحسابها
- تتيح وضع مستوى مرجعي لمقارنة الأداء مع الآخرين (الوزارات والجهات الاتحادية لدولة الإمارات، الحكومات المحلية للإمارات، القطاع الخاص، المقاييس العالمية، أفضل الممارسات)

وزارة المالية والصناعة: إتفاقية البرامج لعام 2004

(1)

:1

: 1/1

:1

3 %

.2003

:2

9

23

: 3

المخرج 4 : هيكل الحسابات

• إعداد هيكل حسابات جديد يتوافق مع الاحصاءات المالية الحكومية لتطبيقه

بداية من عام 2005

: 5

وزارة المالية والصناعة: إتفاقية البرامج لعام 2004 (2)

.	.	.	<u>: 6</u>	•
			:	
			.	
			<u>: 7</u>	•
			—:	
			<u>: 8</u>	•
			⋮	
.2003	2004	%3		

متطلبات التطبيق الناجح

- ميزانية الأداء هي نقلة كبيرة من مجرد الالتزام بالأرقام واللوائح إلى نظام مبني على معرفة كل ما هو متعلق بالميزانية
- هناك احتياج إلى مهارات جديدة ومدعمة لإدارة النظام الجديد للموازنة على أساس الأداء
- تنمية القدرة تحتاج إلى كل من تدريب الموظفين الحاليين وتوظيف عناصر ذات مهارة وكفاءة عاليتين
- وكل ذلك يحتاج إلى وقت..

نشكركم لحسن الاستماع ...