

دليل
موازنة البرامج والأداء
٢٠٢٠



في عهد فخامة

السيد الرئيس / عبد الفتاح السيسي

رئيس جمهورية مصر العربية

في ظل توجيهات سيادته بترشيد الانفاق وتعظيم موارد الدولة

واستكمال اهداف برنامج الإصلاح الاقتصادي



كلمة السيد الدكتور وزير المالية

يعد تطبيق موازنة البرامج والأداء جنباً إلى جنب مع موازنة البنود المطبقة حالياً تحولاً كبير في نظام الإدارة المالية بما يساعد في رفع كفاءة الإنفاق العام ومراقبة فاعلية الأداء، وتمنح الدولة قدرا من المرونة فى مواجهة الازمات وضمان الوصول إلى أكبر استفادة ممكنة من موارد الدولة وتحقيق النتائج المرجوة من الاعتمادات المالية على النحو الذي يسهم في تطوير الخدمات العامة المقدمة للمواطنين كما أنها تعد ترجمة حقيقية لبرنامج عمل الحكومة حيث تستهدف سرعة ودقة الإنجاز وتحسين الأداء الحكومي.

كما تم مراعاة تطبيق أحدث الخبرات الدولية في موازنة البرامج والأداء مع السعي الجاد نحو إدراجها ضمن مشروع التحول الرقمي ضماناً لمزيد من الحوكمة وتحقيقاً لدقة وسرعة الإنجاز حيث أشادت المؤسسات الدولية ومنها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بالتجربة المصرية في تطبيق موازنات البرامج والأداء.

وأن تطبيق موازنة البرامج والأداء سيرسخ دعائم الانضباط المالي ويرفع كفاءة الإنفاق العام بالاستغلال الأمثل لموارد الدولة وفق الأولويات المحددة من أجل تحسين معيشة المواطنين وتطوير الخدمات المقدمة إليهم وتحقيق التنمية الشاملة المستدامة.

استكمالاً لذلك وتأكيداً للدور الفاعل لوزارة المالية في تنفيذ برنامج عمل الحكومة في إطار رؤية مصر 2030 فقد قامت الوزارة بإعداد دليل موازنة البرامج والأداء لتوفير كافة المعلومات التي تساعد المعنيين بإعداد وتطبيق موازنة البرامج والأداء.

وزير المالية
د/ محمد معيط



كلمة السيد نائب وزير المالية

للسياسات المالية والتطوير المؤسسي

تشهد السياسة المالية والاقتصادية المصرية حالياً صحوة هائلة من التغيرات والتطورات الطموحة والجادة من أجل تحقيق التنمية في مصر.وفي إطار مشروع إصلاح واستقرار الاقتصاد الكلي الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية فإن مؤشرات المالية العامة تشهد تحسناً كبيراً ربما يشجع على استكمال مسيرة الإصلاح الهيكلي خارج الإطار التقليدي.

يعد تطبيق موازنة البرامج والأداء في مصر رؤية استباقية تمنح الدولة قدراً من المرونة يسمح لها بمواجهة الأزمات المختلفة وتضمن توحيد الجهود في الأنشطة المتشابهة بمختلف القطاعات حيث تعد إحدى أدوات الإصلاح الاقتصادي لتنفيذ رؤية مصر 2030 لتحقيق التنمية المستدامة بمختلف أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية حيث تسهم في ضبط الأداء المالي ورفع كفاءة الإنفاق العام بالاستغلال الأمثل لموارد الدولة بما يضمن الارتقاء بمستوى معيشة المواطنين والإسهام الفعال في تحسين مستوى الخدمات المقدمة إليهم.

إن موازنة البرامج والأداء تعد ترجمة حقيقية لبرنامج الحكومة وتستهدف توحيد الأنشطة المتشابهة وسرعة ودقة الإنجاز وتحسين الأداء الحكومي حيث تم تحديد المسئوليات على ضوء الاختصاصات المقررة قانوناً كما ترسخ العمل بروح الفريق الواحد وتضمن التنفيذ الفعلي للبرامج على أرض الواقع بما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة التي ترتكز على ربط صرف الاعتمادات المالية ببرامج محددة وفق مؤشرات أداء دقيقة فمشروع قانون المالية العامة الموحد يستهدف الإدارة الرشيدة للمال العام من خلال التطبيق السليم لموازنة البرامج والأداء.

نائب وزير المالية للسياسات المالية
والتطوير المؤسسي
أحمد كجوك



كلمة رئيس وحدة موازنة البرامج والأداء

تشهد مصر رؤية إصلاحية واسعة في المالية العامة، من هذه الإصلاحات تطبيق موازنة البرامج والأداء التي تهدف إلى ترشيد وكفاءة الإنفاق العام، وضع موازنة شاملة ودقيقة تعكس السياسة العامة، تفعيل مشاركة جميع الفئات في إعداد الموازنة، محاسبة المسئولين عن تنفيذ الموازنة، تركيز الرقابة على المخرجات اوالنتائج ومقارنتها بالأهداف المخطط لها.

تعد وحدة موازنة البرامج والأداء بوزارة المالية الأداة التنفيذية لرؤية وزارة المالية وسياساتها وخططها ليس لتحقيق أهدافها فقط بل وتحقيق أهداف الدولة في إطار تنفيذ ومتابعة تطبيق موازنة البرامج والأداء في جميع الجهات الحكومية حيث تعد موازنة البرامج والأداء أداة تحليلية تساهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات فهي وسيلة فعالة تركز عليها الحكومة لبلورة برامج التخطيط ومشروعات التنمية ودرء مخاطر التقلبات الاقتصادية والاجتماعية، كما أنها تساعد على تخصيص الموارد العامة لتنفيذ برامج ذات أهداف معينة مع إخضاعها لمعايير قياس الفعالية والكفاءة .

تختص وحدة موازنة البرامج والأداء بوزارة المالية والصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم 1167 لسنة 2019 في شأن موازنة البرامج والأداء بالعديد من الاختصاصات التي تساعد على وضع خطط إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة على أساس البرامج والأداء وبما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية. كما تسعد وحدة موازنة البرامج والأداء بالتواصل مع كافة المعنيين واستقبال جميع المقترحات التي من شأنها تحقيق التطور في إعداد الموازنة العامة للدولة لترشيد الإنفاق وزيادة الإيرادات وإثرائها بالمبادرات التي تؤكد الدور الفاعل لوزارة المالية في تنفيذ استراتيجية برنامج عمل الحكومة وتبرز مساهماتها الإيجابية في مستقبل التنمية والتطوير في مصر.

تم إعداد هذا الدليل ليتضمن جميع المراحل والإجراءات التي تمت نحو تطبيق موازنة البرامج والأداء ليكون مرجعاً متكاملاً لتوفير جميع المعلومات التي من شأنها التيسير على القائمين بالعمل في إعداد وتطبيق موازنة البرامج والأداء.

رئيس قطاع الحسابات الختامية
ورئيس وحدة موازنة البرامج والأداء
محاسب/ محمد جمال الدين السبكي

قائمة المحتويات

التعريفات 1
مقدمة 3
إنجازات وزارة المالية نحو تطبيق موازنة البرامج والأداء 3
الفصل الأول - أهداف إعداد دليل موازنة البرامج والأداء 5
1.1 هيكل دليل موازنة البرامج والأداء 5
1.2 أهداف دليل موازنة البرامج والأداء 5
1.3 آلية تحديث دليل موازنة البرامج والأداء 5
1.4 الدعم الإضافي 6
الفصل الثاني – تعريف هيكل البرامج 7
2.1 تعريف هيكل البرامج 7
2.2 تحديد عدد وحجم البرامج 8
2.3 توحيد البرامج 8
2.4 حوكمة البرامج 8
2.5 المفاهيم الأساسية لموازنة البرامج والأداء 9
2.6 إطار الإنفاق متوسط الأجل 9
2.7 إيجاد الحيز المالي 10
2.8 مميزات موازنة البرامج والأداء 11
2.9 نظرة عامة حول دورة الموازنة وعملية إعداد موازنة البرامج والأداء 12
2.10 هيكل موازنة البرامج 15
الفصل الثالث - مؤشرات قياس الأداء 16
3.1 معلومات الأداء 16
3.2 قياس الأداء 16
3.3 اختيار مؤشرات قياس الأداء 18
3.3.1 المؤشرات الكمية والنوعية 18

3.3.2 قياس المؤشرات الكمية والنوعية 19
3.3.3 مؤشرات المخرجات والنتائج 20
3.4 معايير ومؤشرات ذكية (SMART) 21
3.5 معايير اختيار مؤشرات قياس الأداء 22
3.6 تحديد الخطوط المرجعية 22
الفصل الرابع – الموازنة المستجيبة للنوع 23
4.1 تعريف الموازنة المستجيبة للنوع 23
4.2 الأهمية الاستراتيجية للموازنة المستجيبة للنوع 23
4.3 مميزات الموازنة المستجيبة للنوع 24
4.4 دوافع تنفيذ الموازنة المستجيبة للنوع 24
4.5 الموازنة المستجيبة للنوع وأهداف مؤشرات قياس الأداء 24
4.6 مراحل إعداد الموازنة المستجيبة للنوع 27
4.7 الخبرة المصرية في مجال الموازنة المستجيبة للنوع 27
4.8 الخبرة الدولية في مجال الموازنة المستجيبة للنوع 28
الفصل الخامس ـ إعداد الموازنة 29
5.1 النهج التاريخي في تحديد التكاليف في الموازنة العامة للدولة 29
5.2 تقدير تكاليف موازنة البرامج والأداء في القطاع الحكومي 29
5.3 الطرق العملية في تقدير التكاليف 30
5.4 فئات تكاليف النشاط 31
5.4.1 ثابتة أو متغيرة أو في خطوات 31
5.4.2 مباشرة / غير مباشرة 32
5.4.3 رئيسية / داعمة 32
5.4.4 مستمرة / غير مستمرة 32
5.4.5 حقيقية / اسمية 33
5.5 وحدة الأداء وتكلفتها 33

5.5.1 أمثلة عن تكاليف وحدة الأداء في القطاع الحكومي 34
5.5.2 العوامل التي تؤثر على تكاليف وحدة الأداء 34
5.5.3 تقدير تكاليف وحدة الأداء 34
5.6 توزيع التكاليف غير المباشرة 35
5.7 استخدام الموازنة أو النفقات الفعلية في تحديد التكاليف غير المباشرة لوحدة الأداء 36
5.8 اعتماد الموازنة 36
الفصل السادس ـ تنفيذ الموازنة: الحسابات والإدارة المالية 37
6.1 دليل الحسابات في ظل موازنة البرامج والأداء 37
6.2 هيكل دليل الحسابات 38
6.3 استخدام دليل الحسابات 40
6.4 الاعتمادات والمخصصات 41
6.5 الحسابات والتقارير المالية 41
6.5.1 الحسابات 41
6.5.2 التقارير المالية 41
6.6 تنفيذ الموازنة: المتابعة والتقييم 42
6.6.1 متابعة الموازنة 42
6.6.2 تقييم الموازنة 43
6.7 متابعة البرامج: التقارير والتقييم 43
6.7.1 متابعة البرامج 43
6.7.2 إعداد التقارير عن البرامج 43
6.7.3 تقييم البرامج 44
6.7.4 قياس التأثير 44
6.7.5 توقيت تقييم البرامج 44
6.7.6 مزايا تقييمات البرامج 44
المرفق أ: استمارات إعداد موازنة البرامج والأداء 46
المرفق ب: نماذج مراقبة الجودة في وزارة المالية 48

المرفق ج: نماذج التقارير 50
المرفق د: الاستعداد لتطبيق موازنة البرامج والأداء 51
المرفق هـ: مثال عن تقدير التكاليف 52
المرفق و: مثال عن توزيع التكاليف غير المباشرة..... 63
المرفق ز: أسس توزيع التكاليف الإضافية العامة (عوامل تحميل التكلفة) 69
المرفق ح: أمثلة على التكاليف الغير المباشرة في المستشفيات..... 70
المرفق ط: نصائح عملية لكيفية وضع مؤشرات قياس الأداء 72
المرفق ي: مؤشرات قياس الأداء المحتملة للأوساط الأكاديمية 74
المرفق ك: مؤشرات قياس الأداء المحتملة للرعاية الصحية 77
المرفق ل: مثال: تقدير تكاليف بناء مستشفى..... 79
المرفق م: جدول التقارير المالية وتقارير الأداء 83
المرفق ن: مثال على مؤشرات المخرجات والنتائج 84
المرفق س: مثال على قصص نجاح الموازنة المستجيبة للنوع..... 85
المرفق ع: توحيد احتياجات التخطيط الإدراي والمؤسسي (للمخرجات) 87

التعريفات

الموازنة – هي البرنامج المالى عن سنه مالية مقبلة لتحقيق اهداف محددة للحكومة فى اطار الاهداف الاستراتيجية للدولة كما انها أداة تساعد الجهات الحكومية على تخصيص الموارد في إطار زمني محدد لتحقيق أهداف معينة.

سقف الموازنة – تصدر وزارة المالية سقف الموازنة إلى الجهات الحكومية لتحديد الحد الأقصى لمخصصات النفقات المتوقعة للجهة خلال سنة مالية معينة.

تقدير التكاليف – يستخدم مصطلح "تقدير التكاليف" لوصف تخصيص التكاليف في المعنى المحاسبي التقليدي، خاصة في بيئات عمل مثل التصنيع ، ويعني مصطلح "تقدير التكاليف" في إطار هذا الدليل تقدير التكاليف المحتملة عند إعداد موازنات البرامج والأداء.

الحساب الختامي – تقرير عن التنفيذ الفعلي لموازنات الجهات الإدارية الداخلة في الموازنة العامة للدولة والملحقة بها في نهاية السنة المالية.

الحيز المالي – هو حيز موازني يسمح للحكومة بتوفير الموارد للأغراض العامة دون تقويض الاستدامة المالية. ووفقًا لصندوق النقد الدولي ، يتحقق الحيز المالي إذا تمكنت الحكومة من زيادة الإنفاق أو خفض الضرائب دون تعريض الأسواق للخطر أو تقويض القدرة على تحمل الديون.

التكلفة الثابتة – التكلفة الثابتة هي تكلفة دائمة بغض النظر عن مستوى المخرج، فالقيمة الإيجارية للمستشفى أو المدرسة الواجب سدادها بغض النظر عن مستويات النشاط هي مثال على التكلفة الثابتة.

إطار نفقات متوسط الأجل - هو بيان يحتوي على تقرير الموارد والنفقات على مدى فترة زمنية مدتها من ثلاث سنوات الى 5 سنوات مالية وتكون تقديرات كل سنة مالية على حدة . وهو أداة تساعد صانعي القرار على معرفة كيفية موائمة السياسات مع مخصصات الموارد في المستقبل.

النتيجة – النتائج هي مستوى من الأداء أو الإنجازات يتحقق عند تقديم خدمة أو سلعة ما. وتتعلق النتائج بأهداف السياسات الاستراتيجية للجهة، وتساعد الحكومات على قياس مدى التقدم الذي يتم إحرازه في تحقيق الأهداف الإنمائية المرجوة وعادة ما يستغرق الأمر أكثر من دورة موازنية واحدة لتحقيق هذه النتائج.

المخرج – المخرجات هي عبارة عن السلع والخدمات الناتجة عن تنفيذ أنشطة وعمليات ومشروعات والبرامج الفرعية والبرامج الرئيسية خلال فترة معينة والتي تحقق هدف معين متفق عليه. وهي تساعد على تحديد تكلفة تنفيذ البرامج الرئيسية والبرامج الفرعية وتكون قابلة للقياس من حيث النوعية والكمية والوقت المستغرق لإنتاجها أو تقديمها وتحديد تكلفة اعتمادها .

مؤشرات قياس الأداء – هي مقياس لتحديد مدى تحقيق برنامج رئيسي أو برنامج فرعي لأهدافه وغاياته.

هدف مؤشر قياس الأداء – الوقوف على معدلات الاداء كما وكيفا وبالجودة المخطط لها وتحديد تكلفة تحقيق الأهداف بدقة – و تحديد مقدار الموارد التي ينبغي تخصيصها لبرنامج رئيسي أو برنامج فرعي أونشاط.

البرنامج – البرنامج هو عبارة عن مجموعة من العمليات والأنشطة و المشروعات التي تنفذها الجهات لإنتاج المخرجات أو الخدمات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة .

موازنة البرامج والأداء – هي أسلوب يهدف إلى رفع كفائة وفاعلية الانفاق العام من خلال ربط الاعتمادات المخصصة بالنتائج المراد تحقيقها..

المشروع – نشاط استثماري (جديد ـ إحلال و تجديد - إستكمال).

النتيجة/الأثر – هو التغيير الذي يحدث نتيجة تنفيذ المشروع أو البرنامج وتستغرق عدة سنوات أو أكثر لتحقيقها.

البرنامج الفرعي –هي الأنشطة والعمليات والمشروعات التي تقع ضمن نطاق البرنامج الرئيسي.

التكلفة المتغيرة –هي التكلفة التي تختلف وفقاً لمستوى المخرج. ويشمل ذلك المواد الخام وتكلفة العمالة التي تشارك بشكل مباشر في إنتاج المخرج. على سبيل المثال، سيكون للمستشفى الذي يقدم خدمات استبدال مفصل صناعي تكاليف متغيرة مثل تكلفة المفصل البديل، والتي ستختلف وفقاً لعدد العمليات الجراحية التي تجرى في المستشفى.

مقدمة

إنجازات وزارة المالية نحو تطبيق موازنة البرامج والأداء

قامت وزارة المالية بالعديد من الإجراءات التي من شأنها فهم وتيسير تطبيق موازنة البرامج والأداء منها:

- تم إعداد خطة بالتعاون مع وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية واللجنه الفرعية لموازنة البرامج والأداء بلجنة الخطة والموازنة بمجلس النواب حيث تم التوسع الأفقي في تطبيقها على عدد من الوزارات حيث بدأت بعدد 7 وزارات في العام المالي 2017/2016 وعدد 22 وزارة في العام المالي 2019/2018 إلى أن تم تعميم التطبيق في العام المالي 2020/2019.
- صدر برنامج عمل الحكومة (2019/2018 -2022/2021) متضمنا الإطار الفكري لبرنامج الحكومة ورؤية مصر في خطة التنمية المستدامة 2030 والتكليفات الرئاسية والأهداف الاستراتيجية لبرنامج الحكومة، وفى ضوء البرامج التي قامت الوزارات بعرضها في برنامج الحكومة.
- وقد انتهى تقرير لجنة الخطة والموازنة عما ورد من الوزارات فى شأن تقديم موازنة البرامج والأداء عن العام المالى 2020/2019، والذي يثمن دور وزارة المالية في تطبيق موازنة البرامج والأداء من خلال التنسيق الدائم مع اللجنة والدعم الفنى واللوجيستى الذي يوفره فريق العمل وتقوم بتوفيره وزارة المالية للوزارات والجهات المختلفة.
- اعتباراً من شهر أبريل 2019 ولتطبيق موازنة البرامج والأداء بمنهجية علمية فى ضوء الخبرات والتجارب الدولية الناجحة، فقد تم التعاون فيما بين فريق العمل المكلف بإعداد موازنة البرامج والأداء، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية "USAID" لإعداد برنامج تدريبي لمجموعة من الوزارات عن موازنات البرامج والأداء.
- تم البدء خلال شهر أغسطس 2019 بدورة تدريبية لكل من وزارتي التربية والتعليم والتعليم الفنى، والصحة والسكان لمراجعة كيفية إعداد البرامج ومؤشرات قياس الأداء لكل برنامج وتحديد وحدة التكلفة والعمل على تدريب العاملين بهذه الوزارات والمديريات التابعة لها.
- خلال شهر نوفمبر 2019 تم الاتفاق فيما بين لجنة الخطة والموازنة ووزارتي المالية والتخطيط والتنمية الاقتصادية على إعداد النموذج الموحد لموازنة البرامج والأداء ومصفوفة البرامج بحيث يتم الإلتزام بها في إعداد موازنة العام المالي 2021/2020 ليتم ربط برامج الوزارات وكافة الجهات بالأهداف الاستراتيجية لبرنامج الحكومة وتوحيد البرامج المتشابهة بما يرسخ دعائم الانضباط المالي ورفع كفاءة الانفاق العام بالاستغلال لموارد الدولة وفق الأولويات المحددة بما يسهم في تحسين مستوى المعيشة وتطوير الخدمات العامة.
- ونظراً لأهمية رفع كفاءة العاملين بالجهات التابعة لكيفية استخدام النموذج الموحد لإعداد موازنة البرامج والأداء فقد تم تنظيم برنامج تدريبي بالاتفاق مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية "USAID" لإعداد مجموعة من المدربين من قطاعات وزارة المالية وبلغ عددهم "18" مدربا لقيام بعملية تدريبية لكافة العاملين المنوط بهم إعداد الموازنة بكافة الجهات الداخلة فى الموازنة العامة للدولة .
- تم التنسيق بين وزارة المالية ولجنة الخطة والموازنة بمجلس النواب ووزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID لإطلاق "البرنامج الوطني لبناء قدرات الموظفين" لكافة الجهات الموازنية بالدولة على النموذج الموحد لتطبيق موازنة البرامج والأداء خلال الفترة من 2019/12/8 حتى 2019/12/11 حيث قام فريق العمل المكلف بالإشراف على إعداد موازنة البرامج والأداء ومجموعة المدربين بالتعاون مع ممثلي وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية لتدريب نحو 1800 فرد من ممثلي كافة الجهات الداخلة للموازنة العامة للدولة خلال هذه الفترة.
- ووفقاً لما ورد بمنشور إعداد الموازنة العامة للدولة للعام المالي 2021/2020 فقد طلبت وزارة المالية من كافة الجهات بأن تراعي بمشروع موازناتها للعام المالي 2021/2020 بجانب موازنة البنود المعايير التالية :
  - استراتيجية الوزارة في ضوء خطة التنمية المستدامة 2030 على المدى المتوسط (3-5سنوات) وتشمل البرامج الحالية والمستقبلية، وأهم أهدافها ومخرجاتها، والتقديرات المتوقعة لتوقيتات التنفيذ ،التكلفة ،أية مصادر تمويل متوقعة من خارج الموازنة العامة.

- تقديم مشروع موازنة هذه الوزارات والجهات التابعة لها على أساس البرامج بحيث تشمل كافة المصروفات بحسب التقسيم الاقتصادي لجهات الموازنة العامة والتقسيم النمطي للهيئات الاقتصادية موزعة على البرامج الرئيسية والفرعية المختلفة.
- عرض هيكل برامج الوزارة والجهات التابعة لها، بحيث يشمل العرض أسماء البرامج،وأهدافها ،وملخص لأهم مخرجات كل برنامج على حدة.
- تحديد وحدة الأداء وتكلفتها لكل مشروع أو نشاط.
- تحديد المدى الزمني اللازم لتنفيذ كل برنامج مع بيان تاريخ بدايته ونهايته والمستهدف تنفيذه وبيان نسب التنفيذ السابقة منه.
- تحديد مؤشرات قياس الأداء والتي يمكن من خلالها قياس مدى تحقيق المستهدف لكل برنامج.
- بيان بأعداد مقدمي ومتلقي الخدمة لكل برنامج أو نشاط أو مشروع وفقاً للنوع الاجتماعي.

- انعقد اجتماعين بلجنة الخطة والموازنة بمجلس النواب بتاريخ 2020/1/16 بشأن استلام مقترح الوزارات والجهات التابعة لها والجهات المستقلة على أساس موازنة البرامج والأداء للعام المالي 2021/2020، وذلك بحضور فريق عمل موازنة البرامج والأداء بالوزارة والمكلف بمتابعة إعداد وتطبيق موازنة البرامج والأداء.
- خلال شهر يناير 2020 تم مخاطبة كافة الوزارات لحث الجهات التابعة لها لموافاة وزارة المالية بمشروع موازناتها للعام المالي 2021/2020 على النموذج الموحد السابق حصول هذه الجهات على دورة تدريبية لكيفية استخدامه.
- بعد إحالة مشروع الموازنة للعام المالي 2021/2020 تم المتابعة مع كافة الجهات لتسليم موازناتها بعد انتهاء مناقشة وزارتي المالية والتخطيط على أساس البرامج والأداء.
- كما قام فريق عمل البرامج والأداء بوزارة المالية بالرد على استفسارات الجهات وعمل ورش عمل مصغرة لممثلي الجهات لتذليل أية عقبات قد تعيق توزيع الاعتمادات على البرامج والأنشطة والعمليات الخاصة بكل جهة واستلام موازنة البرامج والأداء من الجهات بعد اعتماد الموازنة ومراجعتها وتجميعها وتم إعداد تقرير مجمع عما قامت به جميع الجهات في هذا الإطار.
- وتبعاً لذلك تم إعداد مصفوفة مجمعة لبرنامج عمل الحكومة من الهدف الاستراتيجي حتى البرنامج الفرعي للحكومة في ضوء ما ورد من الجهات سالفة الذكر.
- وقد أشادت لجنة الخطة والموازنة بمجلس النواب في تقريرها الصادر بشأن الإجراءات التي اتخذتها اللجنة للتحول والأخذ بنظام موازنة البرامج والأداء عند إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة والوارد عن مشروع موازنة 2021/2020 بدور وزارة المالية في مراجعة وإدراج الاعتمادات على مصفوفة البرامج والأداء.

كما تثمن وزارة المالية دور الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية "USAID" على الجهد المبذول لتقديم الدعم لفريق عمل موازنة البرامج والأداء سواء بالتدريب أو المشاركة بالدعم في إعداد دليل موازنة البرامج والأداء.

الفصل الأول - أهداف إعداد دليل موازنة البرامج والأداء

1.1 هيكل دليل موازنة البرامج والأداء

يحتوي هذا الدليل على ستة فصول. يعرض الفصل الأول بعض المعلومات التاريخية والسياقية حول موازنة البرامج والأداء في مصر.ويضع الفصل الثاني أسس موازنة البرامج والأداء في مصر من خلال تحديد هياكل البرامج والمفاهيم الأساسية لموازنة البرامج والأداء.

وحيث أن موازنة البرامج والأداء هي إحدى الأدوات التي تسعى إلى موائمة التخطيط مع الموازنة وقياس نتائج تقديم الخدمات، فإن الفصل الثالث يركز على أهداف مؤشرات قياس الأداء.وهي مصممة لمساعدة المختصين بالحكومة المكلفين بوضع أهداف مؤشرات على إعداد أهداف محدده بشكل جيد وقابلة للقياس. وتشكل الأهداف القابلة للقياس جزءاً هاماً من فهم ما إذا كانت الحكومة توفر الكمية والنوعية من الخدمات العامة الأساسية المناسبة للمواطنين.

ويقدم الفصل الرابع معلومات عن الموازنة المستجيبة للنوع وكيف تتناول الحكومة المصرية ووزارة المالية هذه المسألة الهامة، في حين يتناول الفصلان الخامس والسادس عملية إعداد الموازنة وتنفيذها على التوالي.

توفرالمرفقات الملحقة بدليل موازنة البرامج والأداء وتعتبر جزء أساسي من الدليل وتساعد على فهم وتطبيق موازنة البرامج والأداء.

1.2 أهداف دليل موازنة البرامج والأداء

الغرض الأساسي من دليل موازنة البرامج والأداء هو أن يكون بمثابة دليل مرجعي لمسئولي الموازنة في مجال إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة. كما يهدف الدليل إلى توجيه القطاع الحكومى في مصر حول المبادئ الأساسية لموازنة البرامج والأداء، وهو يشرح ما تعنيه موازنة البرامج والأداء في مصر، ويتضمن الإرشادات، واستمارات ونماذج إعداد وتنفيذ موازنة البرامج والأداء، وسوف تعزز المفاهيم والإجراءات الواردة في هذا الدليل الطريقة التي تقوم الوزارات والجهات الادارية والمؤسسات وغيرها من جهات القطاع الحكومي بإعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم موازنة البرامج والأداء في مصر. وقد تم تصميم هذا الدليل ليساعد أعضاء البرلمان والوزارات والهيئات العامة والمحافظات ومنظمات المجتمع المدني والجهات المعنية الأخرى على تفهم موازنة البرامج والأداء وتوقعات وزارة المالية لإعداد وتنفيذ الموازنات في صورة برامج محددة.

1.3 آلية تحديث دليل موازنة البرامج والأداء

سوف تقوم وزارة المالية بمراجعة وتحديث دليل إعداد موازنة البرامج والأداء بشكل منتظم، بحيث يعكس إصلاحات إدارة المالية العامة، والظروف المتغيرة، وتعديلات اللوائح أو القرارت، وتعزيز أدوار ومسئوليات عملية إعداد الموازنة وتنفيذها. كما ينبغي اعتبار هذا الدليل وثيقة مرجعية متطورة ويجب مراجعته وتنقيحه مع تطور نظم إعداد الموازنة العامة وقدراتها في مصر وتحسن عملية تدفق وتبادل المعلومات.

على أن تتم آلية المراجعة من خلال فريق عمل يضم مسئولي وحدة موازنة البرامج والأداء، وحدة السياسات المالية، قطاعات الموازنة، ، قطاع الحسابات الختامية الذين يتعاونون للتعبير عن الاحتياجات والتوقعات الجديدة أو صياغة إعداد وتنفيذ موازنة البرامج والأداء. وينبغي لهذا المنهج التعاوني أن يؤدي إلى الإحساس بملكية محتوى هذا الدليل وضمان أن يكون مرجعياً وأداة إدارية مفيدة.

1.4 الدعم الإضافي

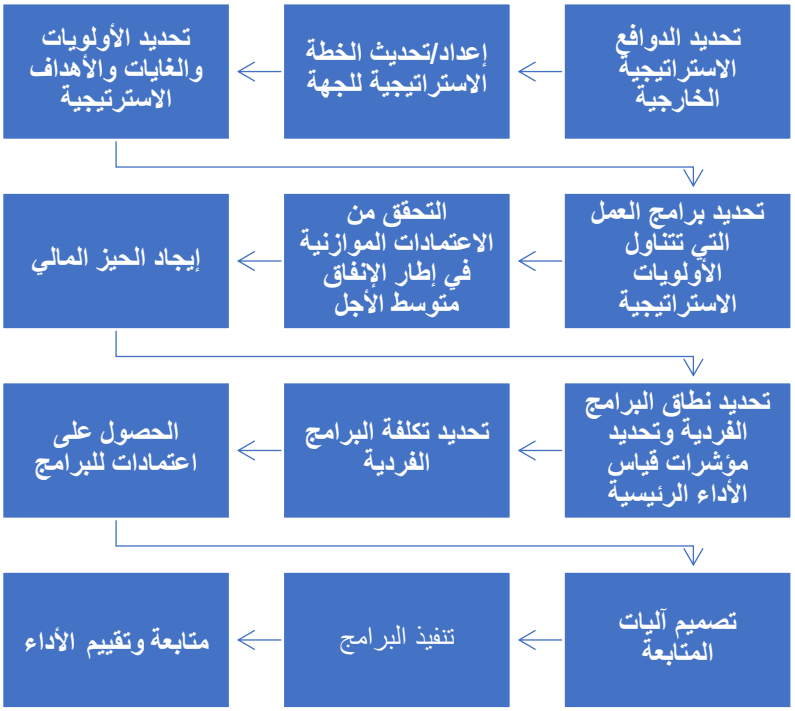
إذا احتاج مستخدمو هذا الدليل إلى المساعدة في أي جانب من جوانب الدليل أو محتوياته، يمكنهم طلب الدعم والمساعدة عن طريق الاتصال بالباحثين بوحدة موازنة البرامج والأداء، وقطاع الحسابات الختامية التالي اسماؤهم أو التواصل إلكترونياً عن طريق الايميل ppbministryoffinance@gmail.com

الاسم	الرقم
داليا نبيل محمد	01025886644
سمرفوزي عطية	01099956019
شيرين صالح حسني	01012551011
وائل فتحي عفيفي	01140406109
محمد مصطفى	01019900063
عبد الصادق سعيد عبد الصادق	01280954450
هالة ابراهيم مهدى	01061616653

الفصل الثاني – تعريف هيكل البرامج

2.1 تعريف هيكل البرامج

تتضمن البرامج النموذجية التي سيتم تنفيذها في الجهات الادارية المراحل التالية:



يجب على الجهات الادارية مراعاة ما يلي عند إعداد البرامج:

- الالتزام ببرامج رؤية مصر 2030 والأهداف الإستراتيجية للحكومة؛
- إعداد الخطط الاستراتيجية للجهات الادارية وتحديث الخطط الحالية؛
- تحديد الخطط الاستراتيجية التي يمكن أن تكون مدفوعة بالمبادرات الحكومية، أو بعوامل أخرى مثل بيانات الرؤية/المهام الخاصة بالجهة؛
- تنفيذ المشاريع الاستراتيجية المتضمنة في إطار الإنفاق متوسط الأجل، أو التي في حاجة إلى استخدام الحيز المالي الحالي لتمويل هذه الخطط؛
- ينبغي أن تقود الأولويات الاستراتيجية عملية تطويركل من برامج العمل الفردية، إلى جانب تحديد مؤشرات قياس الأداء التي ستساعد على تقييم مدي نجاح هذا البرنامج؛
- بمجرد أن يتم وضع البرامج الفردية في النطاق المطلوب، ستكون هناك حاجة إلى تقدير تكاليف تنفيذ كل برنامج؛
- وجوب اعتماد برامج العمل الناتجة، بناء على الأولويات، وخاصه إذا كانت الموارد المتاحة لا يمكن أن تلبي متطلبات جميع البرامج؛
- تطبيق أليات متابعة الأداء المحددة مسبقاً، لمراجعة الأداء المالي، والتحقيق (وتصحيح الفروق)، أن أمكن ذلك ، وتحديد ما إذا كان تم تحقيق مؤشرات قياس الأداء المحددة سلفاً.

يعرض المرفق (د) بعض المقترحات الخاصة بإعداد موازنة البرامج والأداء.

2.2 تحديد عدد وحجم البرامج

سوف يؤثر عدد البرامج وحجمها على كيفية تحديد أولويات السياسات والنفقات.

وفي حين أنه لا يوجد معيار دولي أو أفضل ممارسات لتحديد عدد وحجم البرامج التي ينبغي أن تسعى الجهة إلى تنفيذها، فإن الإرشادات العامة التالية قد تتضمن العدد والحجم المناسبين لبرامج الجهة:

- العدد الكبير من البرامج الرئيسية والبرامج الفرعية يؤدي إلى الكثير من مؤشرات قياس الأداء التي ستكون مكلفة في المتابعة والتقييم؛
- قد تكون البرامج الكبيرة الأقل عدداً مناسبة إذا كانت الجهة جديدة في تطبيق موازنة البرامج والأداء ويمكن التوسع فيها في وقت لاحق
- ولتقليل عدد مؤشرات قياس الأداء، يجب النظر في تحديد عدد الأهداف التي تتابع الأهداف الإدارية أو تلك التي "تفي بالمتطلبات" لأشياء مثل عدد الاجتماعات التي تم عقدها، وعدد التقارير التي تم إعدادها، أو عدد السياسات التي تم إعدادها؛
- يجب التدقيق في مصدر المعلومات ومدى توافر بيانات الأداء قبل الالتزام بهدف مؤشر الأداء للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة

2.3 توحيد البرامج

لدى جميع الجهات الإدارية وحدات معاونة أو وحدات غير فنية تؤدي وظائف مثل إدارة الموارد البشرية، والشئون المالية والمحاسبة، والمراجعة الداخلية، وغير ذلك من احتياجات التخطيط الداخلي أو المؤسسي. ومن أجل تنفيذ موازنة البرامج والأداء في مصر، قد يكون لهذه الأنواع من الوحدات برامج رئيسية وبرامج فرعية مشتركة إلى جانب مؤشرات مخرجات موحدة (انظر الفصل الثالث : مؤشرات قياس الأداء).

سيساعد توحيد برامج الخدمات الإدارية أو المؤسسية على توحيد المخرجات ودعم مقارنات التكاليف لهذه الأنواع من البرامج في الجهات الحكومية. وسيساعد توحيد البرامج الحكومة على تنسيق تقديم الخدمات في القطاعات وتقييم جودة تقارير التكاليف عن النواتج المشتركة.

ويبين المرفق رقم (ع) هيكلاً محتملاً لتوحيد احتياجات التخطيط الإداري أو المؤسسي للنواتج في مختلف البرامج.

2.4 حوكمة البرامج

تطالب وزارة المالية بأن يكون للوزارات أو الجهات الأخرى هيكل برامج يحتوي على العناصر التالية للمساعدة في ضمان وجود إجراءات إدارية ملائمة.

- **وضع السياسات** التي تعد الوزارات والجهات الحكومية الأخرى من خلالها خططاً استراتيجية تتماشى مع رؤية مصر 2030؛
- **تحديد تكلفة وحدة الأداء** تسمح لصانعي القرار معرفة تكلفة برامج الحكومة والبرامج الفرعية والأنشطة في ضوء الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها التي تعبر عنها أهداف مؤشرات قياس الأداء؛
- **اعتماد** الموافقات على البرامج بشكل صحيح؛
- **إعداد مؤشرات قياس الأداء** التي تحدد ما إذا كانت البرامج الرئيسية والفرعية والأنشطة تحقق المخرجات والنتائج المرجوة وأن لها تأثير هادف على كمية ونوعية تقديم الخدمات.
- **المساءلة** تعني.تحديد المسئوليةفى ضوء المهام المخولة للافراد عن تحقيق الأهداف في كل وحدة بدقة حتى يتسنى محاسبة المقصرين واتخاذ الإجراءات اللازمة سواء تصحيحية أو وقائية.

2.5 المفاهيم الأساسية لموازنة البرامج والأداء

حسب تعريف الدليل الدولي للإدارة المالية العامة ، تعتبر موازنة البرامج والأداء هي أكثر أشكال موازنة الأداء انتشارًا واستمرارًا وهي النموذج الأكثر تطبيقًا على الصعيد الحكومي في الوقت الراهن. وهي موازنة تحدد أولويات الإنفاق والأداء الحكومي من خلال تحديد الكيفية التي تدعم بها السياسات والأنشطة الحكومية أهداف تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية.

تتضمن الخصائص المميزة لموازنة البرامج والأداء حسب تعريف الدليل الدولي للإدارة المالية العامة (صفحه 206) ما يلي:

- **تخصص الاعتمادات المالية في الموازنة "للبرامج"** التي تعتمد على أهداف أو غايات محددة أو خطوط انتاج أو مجموعات من المخرجات ذات نتائج مشتركة بدلاً من توزيع النفقات وفقًا للهياكل الإدارية. فعلى سبيل المثال، تتضمن موازنة وزارة الصحة مخصصات لبرنامج للأمراض المعدية وغير المعدية يشمل برامج فرعية وأنشطة من شأنها الحد من أمراض مثل السل والسكري أو التحكم فيها.
- تحديد **الضوابط على البنود** ، والتي تعتمدها وزارة المالية ويقرها البرلمان ،وهي المبالغ التي يمكن أن تنفقها الوزارات أو المصالح أو الجهات الحكومية الأخرى على أنواع محددة من المدخلات مثل المستلزمات ومصروفات السفر والمرافق.
- جمع **معلومات عن الأداء** للبرامج واستخدامها عند إعداد الموازنة لمساعدة صناع القرار المختصين بالموازنة على تحديد مخصصات تمويل البرامج.

وعلى عكس الموازنة التقليدية او موازنة البنود، والتي تخصص الموارد وفقا للمنصرف الفعلي عن سنوات سابقة على بنود مثل التكاليف الإدارية أو التشغيلية، توفر موازنة البرامج والأداء خيارات لصناع القرار خلال دورة الموازنة حول أولويات الإنفاق التي تؤثر على كمية وجودة الخدمات.

2.6 إطار الإنفاق متوسط الأجل

على الرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه عالمياً لإطار الإنفاق متوسط الأجل، إلا أنه ينظر إليه عموماً بوصفه مجموعة من المبادئ العامة لاعداد الموازنات على مدى فترة ثلاث سنوات. إن اتباع نهج متوسط الأجل للتخطيط وإعداد الموازنة أمر هام لأنه عادة ما يستغرق الأمر أكثر من دورة موازنية واحدة (أو سنة مالية واحدة) لتحقيق نتائج البرامج الرئيسية والبرامج الفرعية المرجوة. ومن خلال الدفع بهذه الخطوة للأمام، يمكن في إطار الانفاق متوسط الأجل التنبؤ بالموارد التي قد تنفقها أي وزارة أو جهة معينة على مدى فترة ثلاث سنوات. ويساعد ذلك على ضمان أن تكون أهداف السياسات مدعومة بموازنات إنفاق مناسبة، على المدى المتوسط، كما يمكن أن يوفر القدرة على تعديل التوقعات والموازنات إذا كان هناك، على سبيل المثال ، شرط يسمح بنقل المخصصات المالية من برنامج إلى آخر (رهناً بالاعتمادات المناسبة التي يتم الحصول عليها). إن إطار الإنفاق متوسط الأجل هو أداة إدارية يمكن أن تساعد الحكومة على تنفيذ موازنة البرامج والأداء من خلال إلزام الوزارات والجهات الحكومية بإعداد موازنات متوسطة المدى للبرامج الرئيسية والبرامج الفرعية على نحو يحقق أهداف السياسة العامة.

وعند إعداد الموازنة، يكون من الضروري التأكد أن جميع البرامج مدرجة في إطار الإنفاق متوسط الأجل.

ومن المتوقع أن يساعد إطار الإنفاق متوسط الأجل على ترجمة السياسات إلى خطط. وتعتبر وزارة المالية الجهة الفاعلة الرئيسية في هذا الإطار في مصر، حيث تشرف على العناصر الرئيسية الخمسة التالية من إطار الإنفاق متوسط الأجل:

- **الإطار المالي متوسط الأجل** الذي يتيح للحكومة معرفة كيف ستؤثر تطورات الاقتصاد الكلي على تمويل الموازنة.
- **إعداد الموازنة والإشراف عليها** التي تشمل تحليل موازنات الوزارات والجهات الحكومية.

- **أولويات البرامج** التي تتضمن كيف يتعين على الجهات الحكومية تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة في خططها الإستراتيجية التي تتماشى مع أهداف رؤية مصر 2030.
- **خطط الإنفاق** التي تتماشى مع أسقف الموارد لمدة ثلاث سنوات أو الحدود القصوى وأولويات الإنفاق على البرامج.
- **المشاركة السياسية** التي تبدأ بتوجيهات يصدرها الرئيس يليها تصديق البرلمان على الموازنة السنوية.

من المهم تحديث التقديرات المستقبلية لإطار الإنفاق متوسط الأجل والذي من المتوقع أن يجري سنوياً، ويعتبر التقدير الأولي للسنة اللاحقة للسنة المالية الحالية هو أساس مفاوضات الموازنة للسنة المالية التالية، وعلى الحكومة دراسة التحديات الجديدة المتعلقة بتقديم الخدمات أو تنمية القطاعات نظراً لتغير ظروف الاقتصاد الكلي من سنة إلى أخرى، ويتعين على الوزارات والجهات الحكومية تحليل المخاطر لمعرفة تأثيرتخفيضات مخصصات الموازنة على برامجها الرئيسية والفرعية الجديدة الجارية أو المقترحة.

2.7 إيجاد الحيز المالي

. في ظل محدودية الموارد في الجهة فإنه قد يكون من الضروري إيجاد حيز مالي لتمويل البرامج المطلوبة.

وتوضح ورقة العمل رقم 153 التي أعدتها إدارة الشئون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة في يناير 2018 أنه على الرغم من استخدام مصطلح "الحيز المالي" على نطاق واسع، إلا أنه يفتقر إلى تعريف متسق، ولكنها أشارت إلى أن التعاريف الأكثر استخداماً ترتبط بقدرة الحكومة على تمويل العمليات والتزامات خدمة الدين مع ما يترتب على ذلك من القدرة على سداد الدين. وببساطة أكثر، يمكن أن يشير هذا إلى قدرة الحكومة على زيادة الانفاق دون أن يؤثر على الاقتصاد بشكل سلبي. وعادة ما يجري تحليل الحيز المالي في سياق الإجراءات المتعلقة بالإطار المالي متوسط الأجل وتقييم القدرة على زيادة الانفاق على المبادرات القائمة أو تمويل مبادرات جديدة. وينطوي هذا عادة على إعادة تخصيص النفقات المعتمدة من موازنة إلى أخرى.

وقد تشمل المبادرات الجديدة الإنفاق على مشروعات متكررة أو إنمائية خارج الموازنة المعتمدة. ويمكن أن تشمل المبادرات الجديدة ما يلي:

- مشاريع إنمائية جديدة لم يتم اعتمادها بعد في برنامج الاستثمارات العامة؛
- النفقات المتكررة الداعمة لتقديم الخدمات؛
- النفقات المتكررة لدعم التوسع في تقديم خدمة قائمة إذا لم يتم الالتزام بها رسمياً في البرنامج الرئيسي أو البرنامج الفرعي.

يجب أن تتضمن عملية تخصيص الاعتمادات لأي مبادرة تصنيف وتبرير كل مبادرة جديدة حتى تتمكن وزارة المالية من تقييم أثرها على الموازنة المتاحة ومقارنتها بمقترحات التمويل التنافسية.

وينبغي أن يوضح وصف كل مبادرة جديدة ما يلي:

- الموائمة مع الأهداف والغايات القطاعية على نطاق الحكومة مثل الأهداف التي تنعكس في رؤية مصر 2030؛
- النتائج المتوقعة للبرنامج الرئيسي الفرعي.
- التكاليف السنوية الحالية والتكاليف متوسطة الأجل المرتبطة بالمبادرة الجديدة؛

ومن الأرجح أن توافق الحكومة على طلب تمويل لمبادرة جديدة عندما يمكن اعتماد الطلب في حدود الحد الأقصى المعتمد لموازنة الوزارة أو الجهة الحكومية. ويمكن تمويل مبادرات جديدة من الوفورات في التكاليف التي تحققت عن طريق زيادة الكفاءة في تقديم الخدمات القائمة إذا أمكن تبرير المكاسب الناتجة عن زيادة الكفاءة تبريراً مجدياً.

وقد تتطلب عملية الموافقة على إعادة توزيع النفقات المعتمدة تطبيق التشريعات المناسبة ذات الصلة، والتي تطبقها عادةً وزارة المالية.

2.8 مميزات موازنة البرامج والأداء

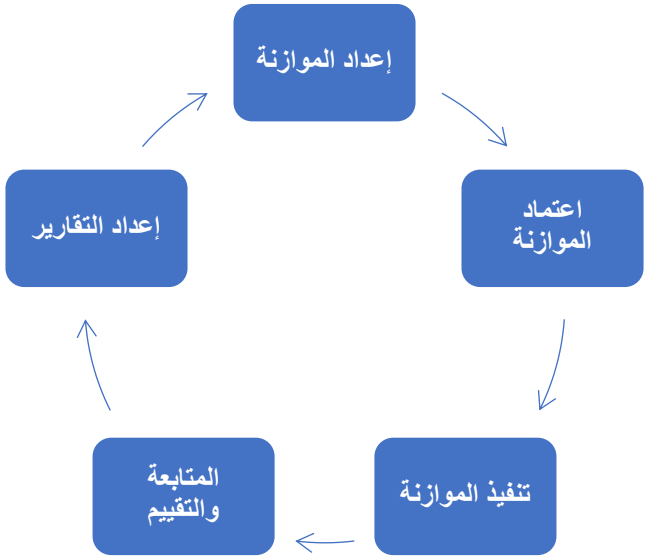
يمثل تطبيق موازنة البرامج والأداء فرصة لتحديث دورة الموازنة في مصر، حيث تتطلب من الوزارات والمصالح والجهات الحكومية الأخرى موائمة التخطيط الاستراتيجي مع مخصصات الموازنة، كما أنها تغير تركيز عمليات الموازنة من الأنشطة السنوية القائمة على المدخلات إلى نهج قائم على الأداء يحسن من كفاءة وفعالية تخصيص الموارد والأنشطة على المدى المتوسط (ثلاث سنوات).

وتوفر موازنة البرامج والأداء طريقة منظمة لتنفيذ البرامج الرئيسية والفرعية التي تتماشى مع الهيكل الفعلي أو الإداري لوزارة أو جهة حكومية ما. وتتضمن المميزات الرئيسية لتطبيق موازنة البرامج والأداء ما يلي:

- **موائمة التخطيط مع الموازنة** تعتبر الموازنة خطة كمية وقيمية تتضمن الأهداف المختلفة حيث تعد من الوسائل الأساسية لترجمة الأهداف التي تم التخطيط لها إلى مجموعة من البيانات التي تعطي صورة واضحة عن النتائج التي يمكن التوصل لها بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف والإمكانيات أو الموارد المتاحة.
- **الإدارة بالأهداف أو النتائج –** يعد تطبيق موازنة البرامج والأداء أداة أساسية للتمكين الإداري مما يحسن من أداء الجهات الحكومية من خلال تحديد الأهداف والاتفاق عليها من قبل الإدارة والموظفين مما يشجع على المشاركة والالتزام فضلاً عن تحقيق التوازن بين أهداف الموظفين وأهداف هذه الجهات.
- **تحديد أولويات تخصيص الموارد** – تتعامل الحكومات في جميع أنحاء العالم مع التحدي المتمثل في تقديم خدمات متطورة باستخدام موارد مالية محدودة. "أن تفعل الكثير بالقليل من الموارد" هو شعار شعبي ينتشر بين الموظفين الحكوميين في جميع أنحاء العالم، ويتخذ العديد من صناع القرار في كثير من الأحيان قرارات صعبة بشأن الخدمات الحكومية التي تعتبر من الأولويات وتشجع موازنة البرامج والأداء على تحديد أولويات تخصيص الموارد عن طريق مطالبة صانعي القرارات باتخاذ قرارات فعالة من حيث التكلفة بشأن الإنفاق الحكومي الذي يستند إلى أهداف التخطيط متوسطة الأجل المتفق عليها وتخصيص الموارد.
- **تخصيص الموارد على مستوى القطاعات** –تسمح موازنة البرامج والأداء للحكومات تخصيص الموارد على مستوى القطاعات في الحالات التي لا تكون فيها أهداف مؤشرات الأداء ضمن مسئوليات وزارة أو جهة واحدة. إن تنسيق الأنشطة عبر القطاعات المختلفة أمر صعب، وتسمح موازنة البرامج والأداء بتخصيص الموارد على البرامج في مختلف القطاعات التي لها أهداف مشتركة مثل الاستجابة للكوارث الطبيعية أو توفير السلامة والأمن العامين.
- **القدرة على مناقلة الموارد** –تسمح موازنة البرامج والأداء بإجراء مناقلات للموارد المتاحة بين البرامج الرئيسية والفرعية التي تم إنجازها وبين البرامج التي تحتاج إلى موارد إضافية لتحقيقها وبمراعاة الضوابط المنظمة لذلك. كما أنها تشجع الوزارات والجهات على الاعتماد على الحيز المالي بدلاً من طلب موارد إضافية، لتمويل مبادرات أو برامج رئيسية و فرعية جديدة تتطلب موارد إضافية لتحقيق أهداف مؤشرات قياس الأداء.
- **تحديد دقيق لتكلفة تقديم الخدمات** – في إطار موازنة البرامج والأداء، يتضمن البرنامج الرئيسي أو البرنامج الفرعي تكاليف دورة تشغيل أولى في السنة المالية التي يبدأ فيها تنفيذ البرنامج، ويجب أن يكون هناك تقدير لتكاليف السنة المالية اللاحقة لتنفيذه وتحقيق اهدافه على سبيل المثال، يتطلب بناء مدرسة جديدة أو مستشفى جديد موارد لبناء المرافق وموارد أخرى للحفاظ على جودة ومنفعة المرافق (الكتب والمكاتب للمدرسة، والمستحضرات الدوائية والمعدات الطبية للمستشفى، والأجور للمعلمين والطاقم الطبي الذين سيقدمون الخدمات) بمجرد الانتهاء من عملية البناء.
- إذا ما تم إعداد تصور صحيح لموازنة البرامج والأداء وتم تنفيذها على نحو سليم، فإنها سوف تعزز الصلة بين التخطيط وإعداد الموازنة ومتابعة تنفيذها مما يؤدي إلى تحقيق نتائج قابله للقياس ويمكن التنبؤ بها.

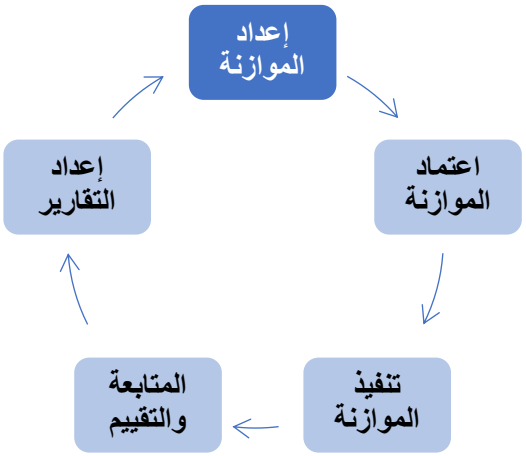
2.9 نظرة عامة حول دورة الموازنة وعملية إعداد موازنة البرامج والأداء

- تعتبر عملية إعداد الموازنة بالنسبة لمعظم الجهات عملية دورية تشمل المراحل التالية:



- وفيما يلي شرح لهذه المراحل الخمس:

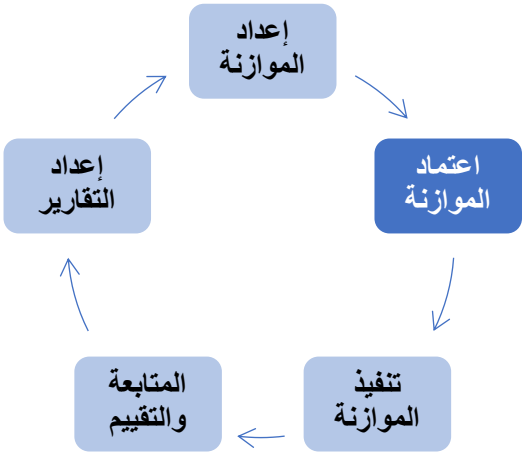
المرحلة الأولى - إعداد موازنة البرامج



تعد الوزارات والجهات والأجهزة والهيئات وعموم المحافظات موازناتها للعرض على وزارة المالية (بالنسبة للموازنة الجارية)، ووزارة التخطيط والتنمية الإقتصادية (بالنسبة للموازنة الاستثمارية) وكذلك مجلس الوزراء والبرلمان والرئيس. وفي إطار موازنة البرامج والأداء، ترتبط عملية إعداد الموازنة بأهداف وغايات التخطيط الاستراتيجي على النحو المبين بالأهداف الإستراتيجية ببرنامج الحكومة ورؤية مصر 2030 وخطط الوزارة أو القطاع. ومن الضروري أن تقوم الوزارات وغيرها من الجهات الحكومية في مصر بمواءمة خططها الاستراتيجية مع أولويات التنمية القومية وموارد الموازنة المتاحة. كما أنه من الضروري أن تلبي الحكومة احتياجات وتوقعات جميع المصريين فيما يخص تقديم الخدمات. يأخذ هذا النهج في الاعتبار احتياجات المواطنين ومقدار المبالغ التي يتعين على الحكومة إنفاقها على تقديم الخدمات، هو علاقة دقيقة تؤثر أيضاً على تخطيط وإعداد السياسات والتنمية الاجتماعيةالاقتصادية والمصالح القومية على المدى الطويل. وتشمل عملية الموائمة وضع أهداف لتقديم الخدمات إلى جانب أهداف مؤشرات أداء قابلة للقياس يتم تحديد تكلفتها بدقة ومواءمتها مع إطار الإنفاق متوسط الأجل في مصر (انظر القسم رقم 5.1 للحصول على مزيد من التفاصيل حول إطار الإنفاق متوسط الأجل في مصر). وفي إطار موازنة البرامج والأداء، تشمل برامج كل وزارة أو جهة برامج فرعية وأنشطة تحدد موازناتها عن طريق أسقف موازنية تحددها وزارة المالية. وتوفر هذه الأسقف الحدود القصوى لمخصصات النفقات التي قد تتوقعها أي وزارة أو جهة حكومية خلال السنة المالية. وغالباً ما تكون مرحلة إعداد الموازنة في مصر من أهم المراحل بالنسبة لمسؤلي الموازنة ومخططي السياسات في الوزارة. ويمكن القول إنها المرحلة الأكثر إثارة للجدل في دورة الموازنة المصرية لأن الوزارات وغيرها من الجهات الحكومية تتفاوض مع وزارة المالية بخصوص متطلبات موازناتها ثم مع البرلمان في نهاية المطاف- وغالباً ما تكون الموارد محدودة. ولهذا يلزم القيام بعملية محكمة

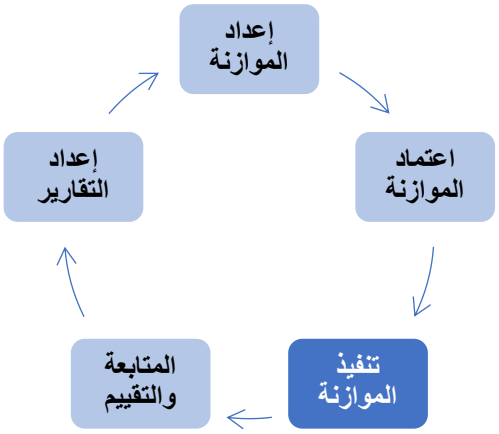
لإعداد الموازنة طبقاً لخطة كل وزارة للحصول على الموارد اللازمة حتى تصبح الموازنة ذات مصداقية ولها مخرجات ونتائج يمكن التنبؤ بها.

المرحلة الثانية ـ اعتماد الموازنة من المستويات العليا



بمجرد أن تنتهي الوزارات والجهات الحكومية من المناقشة السنوية حول موازناتها مع وزارة المالية ووزارة التخطيط والتنمية الإقتصادية، يحال مشروع الموازنة إلى البرلمان لاعتماده. وتمتد السنة المالية في مصر من 1 يوليه إلى 30 يونيه من السنة الميلادية التالية. ومن الناحية التاريخية، تعتمد الموازنة في مصر في أبريل من كل عام بعد أن يناقشها البرلمان ويعتمدها في نهاية المطاف، ثم يرسل مشروع الموازنة النهائية إلى رئيس الجمهورية الذي يصادق عليها مما يسمح للحكومة بالإنفاق لتقديم الخدمات العامة. وبالنسبة لموازنة البرامج والأداء، تحال إلى البرلمان في شكل برامج لعرض المخصصات اللازمة لتغطية أهداف البرنامج الرئيسي و الفرعي والأنشطة والعمليات والمشروعات.

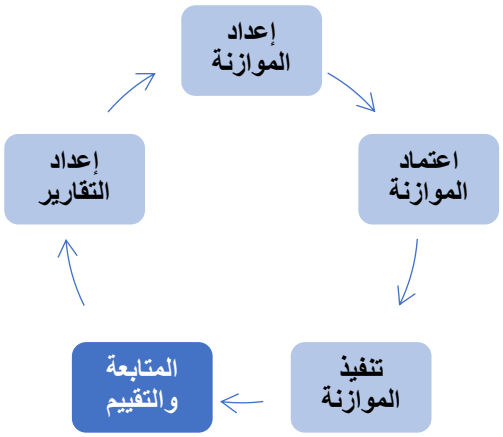
المرحلة الثالثة ـ تنفيذ الموازنة



تعتبر موازنة البرامج والأداء أداة إدارية توجه الحكومة حول كيفية تحقيق أهداف البرنامج الرئيسي والفرعي حيث إن تنفيذ الموازنة هو مرحلة من مراحل دورة الموازنة التي يتم فيها تقديم الخدمات الأساسية إلى المواطنين. وفي هذه المرحلة تنفذ الوزارات وغيرها من الجهات الحكومية الخطط الاستراتيجية الخاصة بها وبالتالي الخطط الاستراتيجية للدولة. .. ويسترشد في تنفيذ الموازنة بالإطار القانوني للإدارة المالية العامة.

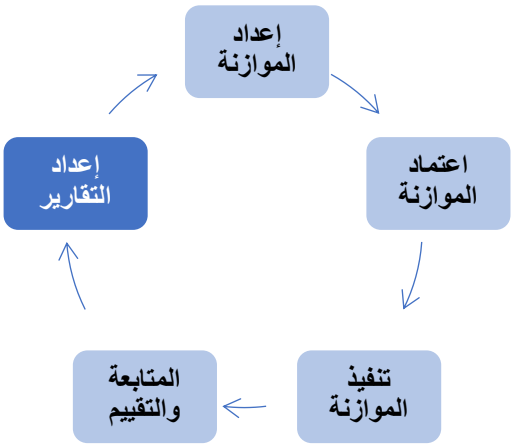
المرحلة الرابعة - متابعة وتقييم الموازنة

تتيح عملية متابعة وتقييم أداء موازنة البرامج للحكومة تطبيق نتائج الموازنة التاريخية (الدروس المستفادة) على سياسات البرامج الرئيسية والفرعية وقرارات تخصيص الموارد في المستقبل. ولا تقتصر متابعة أداء الموازنة على تتبع النفقات الفعلية للموازنة مقارنة بنفقات الموازنة المقررة، بل تتطلب الحصول على بيانات موثقة وفورية ترصد مدى تحقيق الحكومة لأهدافها المتعلقة بمؤشرات أداء البرامج الرئيسية والفرعية. ويعد التقييم جزء هام من دورة الموازنة لأنه يتطلب من الحكومة أن تحدد مدى تحقيق أهداف الحكومة بشكل جيد وبانتظام (ربع سنوي ونصف سنوي وسنوياً).



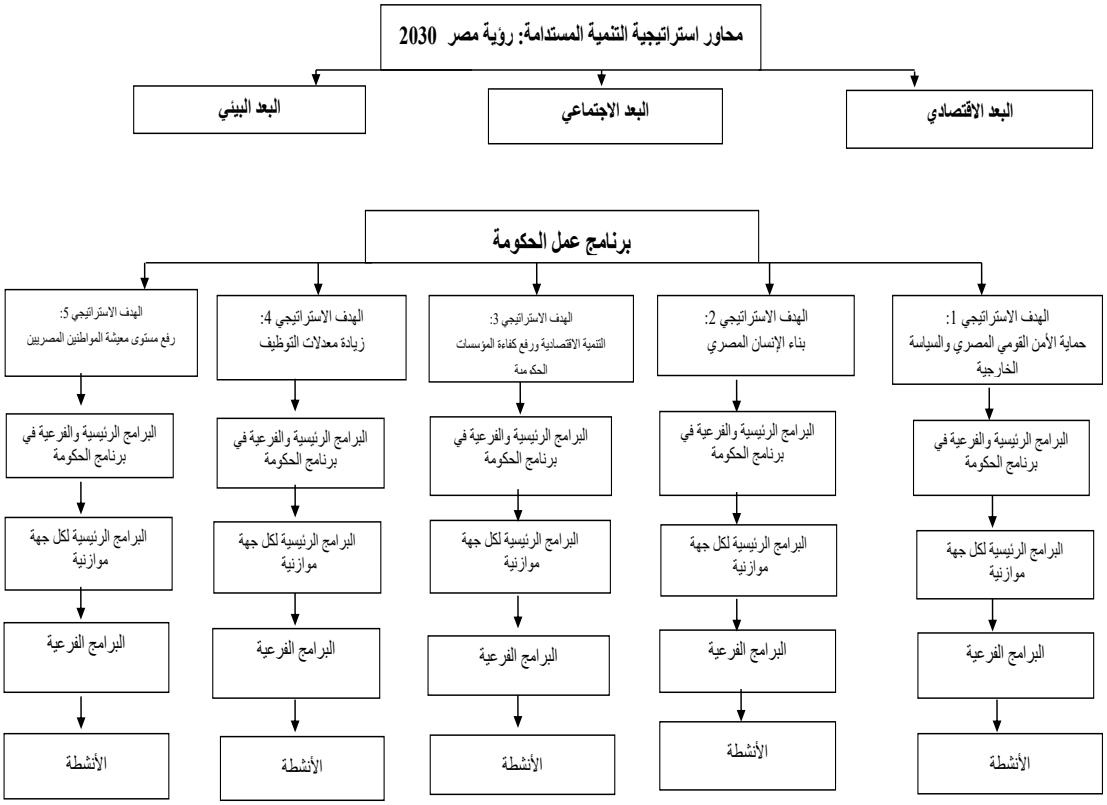
المرحلة الخامسة – إعداد التقارير

تساعد التقارير على تحديد ما تم إنجازه من البرامج والأنشطة والعمليات وتمكن المسئولين من اتخاذ القرارات المستقبلية وتطبيق الدروس المستفادة لتحسين فعالية الخدمات التي تقدمها الحكومة.حيث أن جودة التقارير وأهميتها تنبع من خلال وجود أساس محكم وفعال لقواعد الحوكمة في الجهات الحكومية وتوافر مقومات الإفصاح والمساءلة والشفافية.



2.10 هيكل موازنة البرامج

هيكل موازنة البرامج والأداء



الفصل الثالث ـ مؤشرات قياس الأداء

3.1 معلومات الأداء

لا يمكن تنفيذ موازنة البرامج والأداء بنجاح دون وضع إطار معلومات عن الأداء يتضمن مؤشرات قياس أداء رئيسية ونظام شامل لمتابعة الأداء وتقييمه. إن الحصول على المعلومات الموثقة بها (الفعلية والتاريخية) أمر بالغ الأهمية لصانعي القرار لإعداد موازنة البرامج والأداء ومتابعتها وتقييمها وتقييم أداء الجهة. ويحدد تقييم الأداء إذا كان تنفيذ الموازنة يتم وفقًا للموازنة المعتمدة، ويحقق الأهداف المرجوة من مؤشر أداء البرنامج الرئيسي و الفرعي والتأكيد على أن الخدمات المقدمة تتسم بالكفاءة والفعالية.

ووفقاً لصندوق النقد الدولي، ينبغي أن تكون معلومات الأداء الخاصة بموازنة البرامج والأداء فاعلة في :

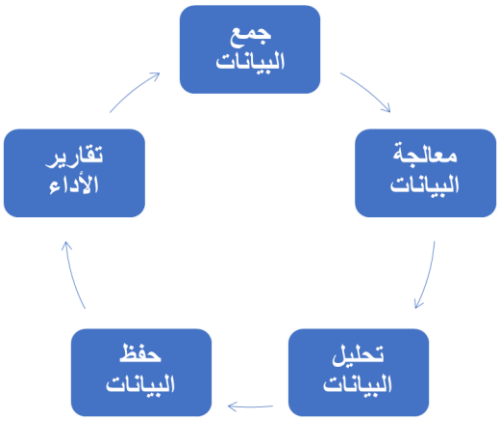
- إثراء عملية إعداد الموازنة واستخدامها في تحديد أولويات الإنفاق القومية والقطاعية؛
- أن تكون محددة لكل دولة وأن تتبنى خصائص محددة للنظم السياسية والإدارية القائمة؛
- أن تتضمن عملية مراجعة النفقات التي تستخدم معلومات الأداء لتحديد البرامج الرئيسية أو البرامج الفرعية التي يمكن تقليصها أو إلغاؤها أو توسيعها؛
- أن تستخدم التدقيق في مبادرات الإنفاق الجديدة؛
- السماح للسياسيين والمواطنين بتقييم إذا كانت البرامج الرئيسية والبرامج الفرعية تحقق الأهداف؛
- تشجيع الوزارات والجهات على وضع أهداف وغايات واضحة لبرامجها الرئيسية والفرعية؛
- تعزيز المساءلة عن طريق المساعدة في تحديد ما إذا كان الإنفاق الحكومي يتسم بالكفاءة والفعالية.

إن صياغة وتنفيذ موازنة البرامج والأداء لا يتطلب عادة تغيير أي جانب من جوانب دورة الموازنة والجدول الزمني للموازنة. وينبغي أن يكون التحول إلى موازنة البرامج والأداء سلساً قدر الإمكان، ومن المتوقع أن تظل الوزارات وغيرها من الجهات الحكومية تمتثل لتعليمات وزارة المالية والمبادئ التوجيهية والمواعيد النهائية لأمور مثل تقديم مشروعات الموازنة ومتطلبات تقارير الموازنة. ومع ذلك، وبما أن موازنة البرامج والأداء تركز على النتائج، والموازنات التاريخية في مصر قد ركزت على المدخلات واتجاهات الإنفاق التاريخية، فإن الوزارات والجهات الحكومية يجب أن تكون أكثر اهتماماً بدقة وصحة معلومات الأداء أكثر مما كان عليه الوضع في الماضي.

وبما أن موازنة البرامج والأداء تركز على النتائج وليس فقط على حجم النفقات، فإن الوزارات وغيرها من الجهات الحكومية سوف تكون أكثر اهتماماً بدقة وصحة معلومات الأداء التي تمكن صناع القرار من استخدامها لاتخاذ قرارات تتعلق بالسياسات أكثر مما كان عليه الحالفي السابق .

3.2 قياس الأداء

يشير قياس الأداء، أو جمع البيانات وتحليلها وإعداد التقارير عنها بصورة منتظمة ومنهجية، إلى الطريقة التي تتابع بها الحكومة النفقات وتقيمها، وما إذا كانت الأهداف ونسب الإنجاز المحققة وهي تنطوي عادة على عملية دورية تشمل خمس مراحل على النحو المبين في الشكل أدناه.



وينبغي تصميم نظام لمتابعة وتقييم الأداء على نحو سليم بحيث يركز على النتائج التي يتم تحقيقهاوينبغي له أن يضمن أن معلومات الأداء هي معلومات مفيدة يمكن أن يستخدمها صانعو القرارات في وضع السياسات واتخاذ غيرها من القرارات.

ومن أجل تنفيذ موازنة البرامج والأداء في مصر، يجب أن يكون قياس الأداء:

- دقيق ويمكن التحقق منه وشامل وفي الوقت المناسب؛
يعرض في أشكال متسقة؛
- يستخدم لتقديم تقارير منتظمة عن قياس التقدم الذي يتم إحرازه نحو تحقيق أهداف مؤشرات أداء البرامج الرئيسية والفرعية؛
- يستخدم لمقارنة الاتجاهات التاريخية (مقارنات على مر الزمن)؛
- يستخدم لتحسين الأداء المؤسسي للوزارة والجهات الحكومية.

وتشمل المراحل الأربع لقياس الأداء ما يلي:

- **المرحلة الأولى - جمع البيانات** يتم جمع البيانات لاتخاذ القرارات حول أداء البرامج الرئيسية والفرعية. ومن مصادر تلك البيانات سجلات تقديم الخدمات (بيانات عن عدد متلقى الخدمة وجودة أداء هذه الخدمات)، والبيانات الفعلية عن نفقات الموازنة، والمعلومات التي يتم جمعها أثناء الدراسات الاستقصائية والمقابلات وغيرها من أدوات جمع البيانات.
كثيراً ما يكون جمع البيانات أكثر مراحل قياس الأداء استهلاكاً للوقت، وينبغي أن تكون هذه العملية قادرة على استيعاب الاحتياجات الجديدة من البيانات بسرعة من أجل وضع مؤشرات الأداء ومتابعتها وتقييمها. وتتم عملية جمع البيانات بشكل أفضل عندما تتوافر عمليات وإجراءات واضحة لجمع البيانات توحد عملية جمع البيانات وتقديمها في شكل موحد.
- **المرحلة الثانية - معالجة البيانات** تشير إلى تحويل البيانات إلى معلومات ذات مغزى ويتم ذلك من خلال تنقيح هذه البيانات والتأكد من صحتها حتى تصبح أكثر قابلية للقراءة والفهم والاستخدام.
- **المرحلة الثالثة - تحليل البيانات**. يتم تحليل البيانات بعد معالجتها والتأكد من مدى كفاءة وفعالية هذه البيانات وهناك مجموعة متنوعة من منهجيات تحليل البيانات تتضمن:
  - استخراج البيانات،
  - الدراسات الزمنية،
  - مراجعات أداء النفقات،
  - مراجعات العمليات التشخيصية والتجارية،
  - المراجعات الوظيفية،
  - وغير ذلك من دراسات الأثر والمراقبة.
- **المرحلة الرابعة - تخزين البيانات** هي خطوة هامة تلي المراحل الثلاث الأولى المذكوره أعلاه – يتم تخزين البيانات يدوياً وإلكترونياً أثناء جمعها ومعالجتها وتحليلها. لاستخدامها في المستقبل. ويمكن الحصول على البيانات المخزنة بشكل صحيح بسرعة وسهولة. ويجب أن تحدد بروتوكولات البيانات الأشخاص المسموح لهم بإدخال البيانات أو معالجتها ومن لديه حق القراءة فقط للبيانات.
- **المرحلة الخامسة - إعداد التقارير** الناتج الرئيسي لمراحل تحليل البيانات وتخزينها هو إعداد تقارير عن البيانات. وينبغي أن تكون عملية إعداد التقارير جزءاً منتظماً من نظام قياس الأداء. وينبغي أن تكون أداة إدارية يعول عليها لتعزز المساءلة والشفافية وتتيح للجهات المعنية تقييم أداء الحكومة.

وعلى غرار دورة الموازنة في مصر، فإن دورة قياس الأداء هي عملية لا تتوقف. وتعني الطبيعة الدورية لهذه العملية أن الدروس المستفادة يمكن استخلاصها خلال جميع المراحل الأربع وتطبيقها لتحسين أي مرحلة من المراحل الأربع خلال أي فترة من دورة قياس الأداء.

3.3 اختيار مؤشرات قياس الأداء

مؤشرات قياس الأداء هي عبارة عن إجراءات تستخدم لاستعراض التقدم الذي تحرزه الجهة نحو تحقيق أهدافها، وهي مصممة للإجابة على السؤال التالي "كيفيه قياس نجاح البرنامج ؟" وهي أيضاً تساعد صانعي القرار على تحديد ما إذا كانت أهداف البرامج قد تحققت أم لا.

مؤشرات قياس الأداء هامة لأنها ستساعد الحكومة على تحقيق أهداف رؤية مصر 2030 والأهداف الاستراتيجية للحكومة وبرامج الوزارات والقطاعات . كما أنها تحدد مدى تحقيق البرامج الرئيسية والفرعية لأهدافها بشكل جيد حيث تكمن أهمية مؤشرات قياس الأداء في تحديد ما إذا كان يجب الاستمرار في البرامج الرئيسية والفرعية أو زيادتها أو خفضها أو تعديل البرامج لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويشكل قياس أداء الموازنة والأداء التشغيلي للوزارات والجهات الحكومية هدفاً رئيسياً لموازنة البرامج والأداء. وتستند المعلومات المتعلقة بالأداء ودورة قياس الأداء المذكوره أعلاه إلى مؤشرات الأداء التي قد تكون عبارة عن إجراءات كمية أو نوعية.

3.3.1 المؤشرات الكمية والنوعية

يمكن أن تكون مؤشرات قياس الأداء كمية أو نوعية ويجب ان تكون مواصفات المؤشرات الكمية مايلى ::

- أسهل في التحقق منها عن المؤشرات النوعية
- أسهل في القياس من المؤشرات النوعية لأنها تقدم كعدد أو نسبة مئوية
- أسهل في تحديد تكلفتها من المؤشرات النوعية

فيما يلي أمثلة حول مؤشرات الأداء الكمية:

المثال الأول – النسبة المئوية للنساء الحوامل في مصر اللواتي يحصلن على ما لا يقل عن استشارتين سابقتين للولادة مع طبيب في مستشفى حكومي خلال سنة معينة

الوصف: يقيس هذا المؤشر النسبة المئوية للنساء الحوامل اللواتي يزرن الطبيب بجهةحكومية مرتين على الأقل خلال إطار زمني محدد (سنة واحدة).

المخرجات: يمكن قياس مخرجات هذا المؤشر أو التحقق منها بمجرد جمع البيانات في وقت ما بعد انتهاء السنة.

النتائج: سوف تستغرق النتائج المحتملة لهذا المؤشر أكثر من سنة واحدة لقياسها وقد تشمل ما يلي:

- انخفاض عدد أو نسبة الأطفال الذين يعانون من التقزم؛
- انخفاض عدد أو نسبة وفيات الأطفال حديثي الولادة؛
- انخفاض عدد أو نسبة وفيات الأمهات أثناء الولادة.

المثال الثاني – عدد المدارس الجديدة التي تم بناؤها في مصر خلال سنة معينة

الوصف: يقيس هذا المؤشر عدد المدارس الجديدة التي تم بناؤها في مصر خلال إطار زمني محدد (سنة واحدة).

المخرجات: يمكن قياس المخرجات (المدارس التي تم بناؤها) بمجرد جمع البيانات في وقت ما بعد انتهاء السنة.

النتائج: سوف تستغرق النتائج المحتملة لهذا المؤشر أكثر من سنة واحدة لقياسها وقد تشمل ما يلي:

- تحسين فرص الالتحاق بالمدارس في مواقع جغرافية محددة حيث يتم بناء مدارس جديدة؛
- تعزيز معدلات الإلمام بالقراءة والكتابة في المواقع الجغرافية التي تُبنى فيها مدارس جديدة.

وتميل المؤشرات النوعية إلى أن تكون:

- من الصعب التحقق منها بطريقة علمية عن المؤشرات الكمية
- من الصعب متابعتها وتقييمها
- معرضة للرغبات الشخصية أو الثقافية والتركيز على المصالح الذاتية وليست الموضوعية

فيما يلي أمثلة حول مؤشرات الأداء النوعية :

- السكان الذين لديهم رضا عن حالة طرقهم المحلية
- الطلاب الراضون عن جودة التعليم الذي يحصلون عليه
- الأشخاص الذين يشعرون بالأمان أثناء التجوال في المدينة في الليل

هذه الأمثلة نوعية في طبيعتها لأنها مبنية على الآراء أو العواطف. ومن الصعب قياس مصطلحات مثل "السعادة" و"الرضا" لأنها قد تعني أشياء مختلفة للأشخاص الخاضعين لعملية المسح أو الذين يتم إجراء مقابلات معهم.

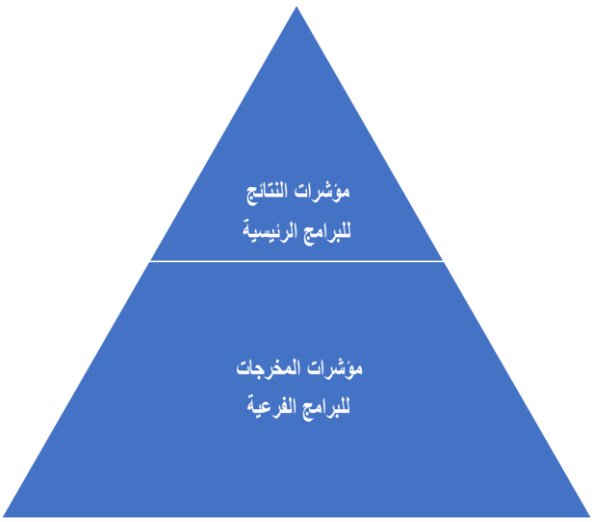
لأغراض موزانة البرامج والأداء، تُفضل المؤشرات الكمية على المؤشرات النوعية لأنها أكثر فائدة في قياس المخرجات والنتائج. ومع ذلك، يمكن للمؤشرات النوعية أن تكمل المؤشرات الكمية فعلى سبيل المثال، يمكن أن تساعد الأبحاث حول ما قد يحاول البرنامج تحقيقه من خلال تقييم احتياجات الوزارة أو الجهة الحكومية على معرفة المزيد عن تقديم الخدمات المحلية أو الإقليمية والاحتياجات والتوقعات الإنمائية. ومن المرجح أن تستند الردود على الدراسات الاستقصائية أو تقييمات الاحتياجات إلى الآراء ووجهات النظر والعواطف. وهذا النوع من ردود الفعل يمكن أن يساعد مصممي البرامج على تطوير المزيد من مؤشرات المخرجات والنتائج المنقحة والتي تكون كمية أو قابلة للقياس.

3.3.2 قياس المؤشرات الكمية والنوعية

يمكن تقييم أداء المؤشر النوعي عن طريق تحديد طرق تحويل البيانات الذاتية إلى بيانات موضوعية. وتتمثل إحدى طرق تحقيق ذلك في استخدام نوع من الأدوات التحليلية مثل الاستبيان أو عمليات المسح التي تساعدك على تحويل المشاعر أو الآراء إلى بيانات رقمية أو بيانات قابلة للقياس الكمي.

على سبيل المثال، إذا كنت تقوم بتحديد تأثير الخدمة التي تقدمها الحكومة، يمكن جمع البيانات التي ستساعدك على قياس مستوى رضا المواطنين عن طريق أن تطلب من المواطنين تقييم مستوى رضاهم بمقياس درجات من 1 إلى 10. ويمكن قياس الردود على هذه الأنواع من الأسئلة. وقد يظل هناك بعض القيمة في طرح أسئلة المشاركين في الدراسة الاستقصائية التي من شأنها أن تدفع إلى رد ذي طابع نوعي، ولكن هذه المعلومات يمكن أن تكون أكثر فائدة عندما يمكن تحويلها إلى بيانات قابلة للقياس حتى تساعد على وضع مؤشرات ذات مغزى.

3.3.3 مؤشرات المخرجات والنتائج



تلجأ الحكومات التي تطبق موازنة البرامج والأداء إلى استخدام المخرجات والنتائج لقياس أداء برامجها الرئيسية والفرعية. وتختار بعض الحكومات وضع مؤشرات نتائج لبرامجها الرئيسية ومؤشرات لمخرجات برامجها الفرعية. وهي تفعل ذلك لأن برامجها تميل إلى التركيز على النتائج التي تستغرق أكثر من سنة واحدة لتتحقق، وتركز البرامج الفرعية على المخرجات التي يمكن قياسها بسرعة نسبية (أقل من سنة) وتسهم في تحقيق أهداف نتائج البرنامج.

تعتبر **مؤشرات المخرجات، مؤشرات تشغيلية** أو **مؤشرات قصيرة الأجل** تستخدم لفهم مستويات المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الوزارات أو الجهات الحكومية. ويمكن أن تكون مقاييس الكمية، والجودة، والكفاءة، وحسن التوقيت، أو المساواة، وتستخدم لقياس الأنشطة بوجه عام.

ويمكن أن تشمل أمثلة المخرجات ما يلي:

- **كمية الخدمات المقدمة** - عدد الموظفين المدربين في الوزارة على إجراءات تشغيل قياسية جديدة.
- **جودة الخدمات المقدمة** - عدد المستشفيات التي تقدم الخدمات الطبية طبقا للمعايير القومية لتقديم الخدمة.
- **كفاءة الخدمات** - نسبة شفاء المرضى متلقي التطعيم ضد مرض الالتهاب الكبدي سي.
- **توقيت تقديم الخدمات** - إجمالي عدد الكتب المدرسية التي يتم شراؤها في بداية السنة الدراسية.
- **المساواة في الحصول على الخدمات** – نسبة الفتيات اللاتي يلتحقن بالمدارس الإبتدائية مقارنة بنسبة الفتيان.

وتبين الأمثلة الواردة أعلاه كيف يمكن قياس مؤشرات المخرجات إذا كانت البيانات المتاحة لوضع المؤشرات موثوق في صحتها.

مؤشرات النتائج هي **مؤشرات استراتيجية** أو **مؤشرات طويلة الأجل** مصممة لفهم أثر البرامج على مدى فترة زمنية أكثر من 12 شهراً حتى 36 شهراً. وهذه المؤشرات طويلة الأجل مصممة للمساعدة في قياس التغيير الذي حدث أو ما تم تحقيقه نتيجة للأنشطة التي تم تنفيذها أو الخدمات المقدمة. ولذلك فهي تستخدم للمساعدة في تقييم نجاح البرامج الاستراتيجية.

إن هذا الإطار الزمني مطلوب لقياس أثر النتائج لأنها عادة ما تستغرق وقتا أطول من المخرجات لتتحقق. ولا يُشجع على قياس مؤشر النتائج لفترة تزيد على 36 شهراً لأن التنبؤ بمتطلبات وتكاليف تقديم الخدمات بعد 36 شهراً هو أمر لا يمكن الاعتماد عليه.وعلاوة على ذلك، فإن إطار الإنفاق المتوسط الأجل في مصر (انظر القسم 2.6 للاطلاع على مزيد من المعلومات عن إطار الإنفاق متوسط الأجل في مصر) له إطار زمني مدته ثلاث سنوات بحيث لا ينصح بتجاوز هذا المنظور المتوسط الأجل. وينبغي الانتباه إلى حقيقة أن أهداف النتائج طويلة الأجل معرضة لعوامل غير برامجية، بما في ذلك الظروف الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة والأحداث غير المخطط لها مثل الكوارث الطبيعية، أو الأزمات المالية، أو الصراع.

وقد تشمل أمثلة مؤشرات النتائج ما يلي:

- **مؤشر النتائج متوسطة الأجل (التغير في السلوك)** – مثل النسبة المئوية للزيادة في عدد سائقي السيارات الذين يستخدمون طريقًا جديدًا.
- مؤشر النتائج متوسطة الأجل (التغيير هو صنع القرار) - النسبة المئوية لانخفاض معدلات الجريمة.

- **مؤشر النتائج طويلة الأجل (التغير في جودة الحياة)** - النسبة المئوية للزيادة في عدد الأشخاص الذين يحصلون على المياه النظيفة.
- **مؤشر النتائج طويلة الأجل (تاثير البرنامج)** – النسبة المئوية لانخفاض عدد الأطفال الذين يعانون من التقزم.

انظر المرفق "ن" للحصول على المزيد من الأمثلة عن مؤشرات المخرجات والنتائج.

3.4 معايير ومؤشرات ذكية (SMART)

تستخدم معاييرسمارت لإعداد مؤشرات ذات أهداف واضحة وقابلة للقياس وسهلة الفهم. ويمكن أن تساعد مؤشرات سمارت الوزارات والجهات الحكومية على تقديم الخدمات بطريقة تتسم بالمساءلة والشفافية لأنها أسهل في تحديد تكلفتها ومتابعتها وتقييمها من المؤشرات التي لا تفي بجميع المعايير الخمسة.

تذكر ما يلي عند وضع معايير سمارت للمؤشرات:

- **محددة** (Specific) يعني أن المؤشر لديه هدف أداء لبرنامج رئيسي معين أو برنامج فرعي معين.
- **يمكن قياسها** (Measurable) يعني يمكن التحقق من الجهد أو الموارد المستخدمة لتحقيق الهدف.
- **يمكن تحقيقها** (Achievable) يعني أن أهداف مؤشر الأداء معقولة وليست خارجة عن نطاق الموارد اللازمة لتحقيقه.
- **واقعية** (Realistic) يعني أن أهداف مؤشرات الأداء ذات صلة بالأهداف الاستراتيجية الخاصة بالجهة التي تعمل بها.
- **محددة بوقت معين** (Time Bounded) يعني أن هناك موعدًا واضحًا للبدء وموعدًا نهائيًا لتحقيق هدف مؤشر الأداء.
- ويمكن استخدام المعايير المذكورة أعلاه كقائمة اختيار لتطوير أهداف مؤشر قياس الأداء.

أمثلة على المؤشرات التي لا تفي بمعايير سمارت

- **عدد الأطباء والممرضين الذين يحضرون التدريب** شرح سبب أن هذا المؤشر ليس مؤشر سمارت: يشمل هذا المؤشر فئتين من المختصين في مجال الرعاية الصحية مما يعقد تحديد هدف واحد. وهو لا يحدد نوع التدريب الذي يحضرونه، ولا يحدد إطارا زمنيا للتدريب.
- **بناء المستشفيات** شرح سبب أن هذا المؤشر ليس مؤشر سمارت: العديد من وزارات الصحة في جميع أنحاء العالم لها دور في بناء المستشفيات. ولسوء الحظ، فإن هذا المؤشر لا يتضمن هدفاً قابلاً للقياس أو محدد زمنياً، وهو ليس محدداً - فهو لا يذكر أنواع المستشفيات التي سيتم بناؤها أو أين سيتم بناؤها.
- **تعليم التلاميذ في القاهرة** شرح سبب أن هذا المؤشر ليس مؤشر سمارت: يشير هذا المؤشر إلى أن المخرجات متوقع تحقيقها في القاهرة، لكنه ليس بشكل زمني، ولا يذكر التلاميذ (الفتيان والفتيات وتلاميذ المدارس الابتدائية والأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، ألخ) الذين سيتم تعليمهم.

أمثلة على المؤشرات التي تفي بمعايير سمارت

- **انخفاض نسبة حالات الالتهاب الكبدي الوبائي في محافظة الإسكندرية في السنة المالية 2019-2020** شرح سبب أن هذا المؤشر مؤشر سمارت: يحدد هذا المؤشر تخفيضاً مستهدفاً قابلاً للقياس لمرض معين في موقع جغرافي محدد في سنة مالية معينة.
- **عدد مستشفيات الرعاية الأولية الموجودة في محافظة الأقصر التي تم تأهيلها إلى مستوى معين في السنة المالية 2019/2020** شرح سبب أن هذا المؤشر مؤشر سمارت: يحدد هذا المؤشر أنواع المستشفيات التي سيتم إصلاحها في محافظة معينة في سنة مالية معينة.

- **النسبة المئوية لزيادة معدل الإلمام بالقراءة والكتابة للفتيات المصريات اللاتي تتراوح أعمارهن بين 8 سنوات و 12 سنة على مدى فترة خمس سنوات** شرح سبب أن هذا المؤشر مؤشر سمارت:على إعتبار أن هذه النسبة المئوية لزيادة المعدل قابلة للتحقيق وحيث أن الجوانب الأخرى لهذا المؤشر معينة ومحددة زمنياً يعتبرهذا المؤشر مؤشر سمارت .

انظر المرفق "ن" للحصول على المزيد من الأمثلة عن مؤشرات المخرجات والنتائج.

3.5 معايير اختيار مؤشرات قياس الأداء

تختلف المعايير المحددة التي تستخدمها الحكومات في اختيار مؤشرات الأداء وفقاً لاحتياجات الإدارة وأنواع ونوعية البيانات المتاحة. وطبقاً للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، هناك عاملان شاملان يحددان ما إذا كانت مؤشرات الأداء أدوات إدارية مفيدة وهي:

- إلى أي مدى تعكس مؤشرات الأداء بدقة العملية أو الحدث الذي تقيسه.
- قابلية القياس للنتائج بطريقة متسقة ومتماثلة مع مرور الوقت.

يتضمن المرفق "ط" بعض النصائح حول كيفية وضع معايير قياس الأداء.

3.6 تحديد الخطوط المرجعية

خط الأساس هو نقطة بداية لعقد المقارنات بين الوضع الحالي وما هو مخطط له. وإذا تم وضع هدف لمؤشر الأداء لأول مرة، فسيحتاج إلى نقطة انطلاق لتحديد أهداف واقعية.على سبيل المثال، إذا تم تحديد هدف مؤشر الأداء لبرنامج مدته خمس سنوات من شأنه أن يحاول خفض عدد الأشخاص الذين يعانون من أمراض القلب في مصر، فإن وزارة الصحة سوف ترغب في معرفة عدد الأشخاص في مصر الذين يعانون حالياً من أمراض القلب. وهذا الرقم يمثل خط الأساس. وبمجرد تحديد خط الأساس، يمكن للحكومة أن تحدد بعد ذلك المبلغ الذي سيكلفها كل سنة لتحقيق الهدف بحلول نهاية السنة الخامسة.

والهدف هو قيمة قابلة للقياس تشير إلى مدى أداء برنامج رئيسي أو فرعي. إذا لم يكن لديك خط مرجعي للوضع الحالي، فيمكن أن تكون أهداف مؤشر الأداء التي تضعها جهة العمل طموحة للغاية أو غير طموحة بما فيه الكفاية.

ووفقا للأمم المتحدة، يوفر تقييم خط الأساس نقطة مرجعية أساسية لتقييم التغيير والأثر. وتضع أساساً لمقارنة الحالة قبل وبعد التدخل. وينبغي أن يتم تحديدها قبل بدء البرامج الرئيسية والفرعية لكونها معيار لدراسة التغيير المخطط له.

الفصل الرابع – الموازنة المستجيبة للنوع

4.1 تعريف الموازنة المستجيبة للنوع

تحتاج قضايا المجتمع فهماً جديداً يتجاوز الفكرة السطحية بل يجب الانتقال إلى صياغة اقتصادية – سياسية لتحديد العلاقة بين الدولة والفئات الأخرى (النساء – الأطفال – كبار السن ـ ذوى الاحتياجات الخاصه او اصحاب الهمم)

فالموازنة المستجيبة للنوع هي الموازنة التي تصاغ استناداً إلى تقدير الاختلاف بين أدوار واحتياجات المواطنين خلال جميع مراحل عملية وضع السياسات.

وتهدف إلى تحسين نتائج الموازنة عن طريق مواءمة أهداف الخطط الاستراتيجية مع الموارد المتاحة. ويجب إدماج الموازنة المستجيبة للنوع الاجتماعي بسلاسة في موازنة البرامج والأداء عن طريق إدراج أهداف مؤشرات الأداء الاقتصادي والسياسي الرئيسية التي تؤثر على تقديم الخدمات الحكومية المتعلقة بالنوع الاجتماعي في البرامج الرئيسية والفرعية ، مما يعزز المساواة للحصول على الفرص المتساوية للنوع الاجتماعي. نشأت الموازنة المستجيبة للنوع من الإدراك المتزايد بأن سياسات الاقتصاد الكلي يمكن أن تسهم في تضييق أو توسيع الفجوات في مجالات مثل الدخل والصحة والتعليم والتغذية وجعل مستويات معيشة الرجال أو النساء أفضل أو أسوأ. وهناك إدراك متزايد عن التكاليف الاقتصادية لعدم المساواة بين الجنسين وبأن هذا التفاوت باهظ التكلفة بالنسبة لجميع أفراد المجتمع.[1]

ووفقا للأمم المتحدة:

"لا تتعلق الموازنة المستجيبة للنوع بوضع موازنات منفصلة للمرأة أو زيادة الانفاق على البرامج المخصصة للمرأة. بل تسعى الموازنة المستجيبة للنوع إلى ضمان تحصيل وتخصيص الموارد العامة بطرق فعالة تسهم في تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وهي تقيم الاحتياجات والمساهمات المختلفة للرجال والنساء والفتيان والفتيات في إطار الإيرادات والنفقات والمخصصات الحالية، وتدعو إلى تعديل سياسات الموازنة لصالح جميع الفئات".[2]

4.2 الأهمية الاستراتيجية للموازنة المستجيبة للنوع

يمكن للموازنة المستجيبة للنوع أن تساعد الحكومة على استخدام الموارد العامة لزيادة المساواة بين الجنسين والدمج الاجتماعي لجميع المواطنين المصريين. ويمكن أن تزيد من كفاءة وفعالية موازنة البرامج والأداء عن طريق تعزيز روابط وثيقة بين التخطيط الاستراتيجي والموازنة. وعلى غرار موازنة البرامج والأداء، يمكن للموازنة المستجيبة للنوع ترسيخ الحكم الديمقراطي وتعزيز مشاركة جميع المواطنين في اتخاذ القرارات المتعلقة بوضع السياسات وتقديم الخدمات.

أدركت الكثير من الحكومات الحاجة إلى مواءمة السياسات والخطط مع الموازنات. إن الإخفاق في تحقيق ذلك يجعل السياسات والخطط تبدو كأنها مجرد قائمة رغبات لأن أهداف الوثائق الاستراتيجية تحتاج إلى تقدير التكاليف الخاصة بها. وتقر هذه الحكومات نفسها بأن احتياجات ومصالح الأفراد من مختلف الفئات الاجتماعية (الأقليات الدينية، وكبار السن، والفقراء، والرجال، والنساء، والشباب، والأقليات الإثنية أو العرقية، والأرامل، والأمهات المعيلات) يمكن معالجتها في سياسات النفقات والإيرادات في إطار الموازنة المستجيبة للنوع.

---

[1] بدليندر ، د ، ايلسون ، هيويت ، وموخوبادهياي ، الموازنة المستجيبة للنوع ذات مغزي -فهم الموازنات المستجيبة للنوع، 2002 أمانه الكمنولث.

[2] https://unwomen.org.au/our-work/focus-areas/what-is-gender-responsive-budgeting/

4.3 مميزات الموازنة المستجيبة للنوع

بالإضافة إلى استخدام الموازنة المستجيبة للنوع للمساعدة في ضمان الوفاء بالأولويات الاستراتيجية الخاصة بالنوع بالنسبة للحكومات ، تشمل الفوائد الأخرى لهذه الموازنة ما يلي:

- تحسين الكفاءة عن طريق ضمان وصول النفقات لمستحقيها؛
- تحسين عملية المتابعة عن طريق معرفة المستفدين من الخدمات الحكومية؛
- متابعة تنفيذ السياسات والحد من الفساد؛
- تحسين الشفافية والمساءلة؛
- العمل مع المجتمع المدني لتحسين الأثر الإنمائي والحكم الديمقراطي؛
- إعداد تقارير عن التقدم الذي يتم إحرازه في الوفاء بالالتزامات القومية والدولية المتعلقة بالنوع؛
- تعزيز الحشد والتأييد والمتابعة؛
- توفير المعلومات لمواجهة التمييز وعدم الكفاءة والفساد؛
- توفير المعلومات لاقتراح سياسات جديدة ومختلفة؛
- المساعدة على مساءلة المسئولين الحكوميين والحكومة؛
- إدارك احتياجات الفقراء والمحتاجين.[3]

4.4 دوافع تنفيذ الموازنة المستجيبة للنوع

من الأمور المسلم بها بشكل عام بالنسبة للحكومات التي تنفذ الموازنة المستجيبة للنوع والمختصين بإدارة المالية العامة مثل مخططي الموازنات، أن الشروط التالية ضرورية لتنفيذ الموازنة المستجيبة للنوع:

- قوة الإرادة السياسية لدى الحكومات والموظفون الحكوميون والشركاء الإنمائيون والمجتمع المدني؛
- توافر بيانات مصنفة حسب النوع تكون دقيقة ومجمعة وتحلل في الوقت المناسب وتساعد على تحديد أوجه عدم المساواة بين الجنسين بين الرجل والمرأة؛
- التزام دائم بتنفيذ الموازنة المستجيبة للنوع لأن تنفيذ الموازنة يمكن أن يستغرق سنوات عديدة وينبغي أن تكون هذه الموازنة جزءاً من برنامج أكبر لإصلاح الموازنة يعزز الجوانب الأربعة لدورة الموازنة المذكورة في القسم 2.9 وتتماشى بسلاسة مع أنظمة إدارة المالية العامة القائمة (وتبني النظم القائمة عند الاقتضاء لاستيعاب الموازنة المستجيبة للنوع)؛
- بناء الوعي والمساءلة حتى يعرف جميع أصحاب المصلحة (ولاسيما المواطنين) ما هي الموازنة المستجيبة للنوع وما الذي يجب أن تحققه.

4.5 الموازنة المستجيبة للنوع وأهداف مؤشرات قياس الأداء

بالنسبة للموازنة المستجيبة للنوع ينبغي أن تقيس المؤشرات أهداف السياسات المتعلقة بالنوع وغاياتها ونتائجها المتوقعة وأثرها. وينبغي تحديد تكاليفها بدقة وأن تأخذ في الاعتبار أن العديد من النتائج قد يستغرق تحقيقها عدة سنوات أو أكثر. وهذا يفسر لماذا تعتبر الموازنة المستجيبة للنوع هى الأكثر نجاحاً في الحكومات التي تضع موازناتها على المدى المتوسط. وتتطلب مؤشرات المساواة بين الجنسين أيضاً جمع وتحليل المؤشرات المصنفة حسب النوع التي تقيس ما يلي:

- الاختلافات في المشاركة والمزايا والنتائج والآثار بالنسبة للنساء والرجال والفتيان والفتيات؛

[3] دليل التدريب على الموازنة المستجيبة للنوع، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ، الصفحة 11، عام 2005

- التغيرات في العلاقات بين الجنسين (الإيجابية أو السلبية) - أي التغيرات نحو تحقيق المساواة، أو التغيرات نحو عدم المساواة بين الرجل والمرأة وبين الفتيات والفتيان؛
- كيف تؤثر هذه التغييرات على تحقيق الأهداف الإنمائية، ولاسيما النمو الاقتصادي والحد من الفقر والتنمية المستدامة؛
- عند وضع أهداف مؤشرات الموازنة المستجيبة للنوع، ينبغي أن تضع في الاعتبار أنها تميل إلى قياس التقدم المحرز نحو تحقيق تمكين المرأة في أربعة أبعاد رئيسية.[4]

[4] مجموعة أدوات عن نتائج ومؤشرات المساواة بين الجنسين، أعدتها الحكومة الأسترالية وبنك التنمية الآسيوي، الصفحة 6، 2013.

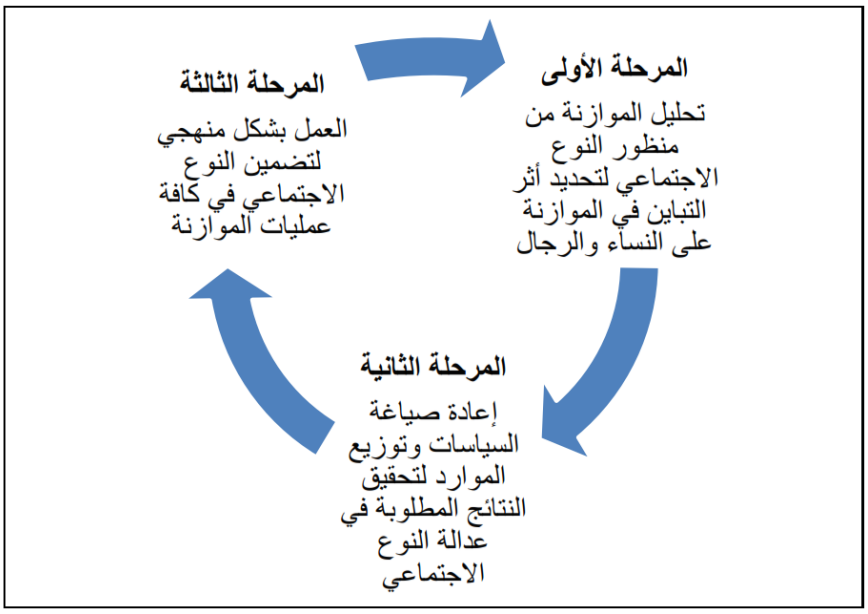
أمثلة على مؤشرات المساواة بين الجنسين[5]

بُعد المساواة بين الجنسين	أمثلة من مؤشرات المساواة بين الجنسين
رأس المال البشري	• الدرجات في اختبارات محو الأمية والحساب وغيرها من التقييمات القومية، حسب النوع والأصل العرقي والموقع (الريفي أو الحضري) • عدد الطلاب والطالبات المستفيدين من المرافق التعليمية الجديدة أو المطورة • النسبة المئوية للفتيات الخريجات من المدارس الثانوية • نسبة مساكن المعلمين المقدمة للمعلمات في المناطق الريفية والنائية، حسب مستوى التعليم
التمكين الاقتصادي	• عدد ونسبة النساء والرجال الذين يحصلون على مؤهلات فنية أو مهنية أو غير ذلك من المؤهلات الجامعية، حسب المجال • عدد ونسبة النساء والرجال الحاصلين على منح جامعية • عدد ونسبة الحاصلين على المنح الدراسية من النساء والرجال الذين يتخرجون ويعملون في مجال تخصصهم • عدد ونسبة مديري المدارس من الذكور والإناث
الأراء والحقوق	• أدلة على أن التشريعات واللوائح تحظر التمييز في المؤسسات التعليمية (مثل، الدورات الفنية والمهنية والتلمذة الصناعية، والحمل، والأبوة، والعجز) • عدد المؤسسات التعليمية التي لها سياسات وإجراءات للتعامل مع التحرش الجنسي والعنف القائم على النوع والتمييز • قواعد الزي المدرسي تسمح للفتيات بالمشاركة في الرياضة • نسبة النساء المشاركات في مجالس آباء المدارس
بناء القدرات المتعلق بالنوع	• الدليل على أن السياسات والاستراتيجيات التعليمية تشمل أهدافاً وأنشطة للمساواة بين الجنسين من أجل التصدي للحواجز التي تحول دون تحقيق نتائج تعليمية منصفة • الدليل على أن المناهج الدراسية تعزز المساواة بين النساء والرجال والفتيات والفتيان • الدليل على استخدام البيانات المصنفة حسب النوع في تخطيط ومتابعة العملية التعليمية ، بما في ذلك دراسات التتبع • الدليل على أن معايير التطوير المهني والترقية في تعيين الموظفين تشمل معايير المساواة بين الجنسين

[5] المرجع السابقة صفحة 24

4.6 مراحل إعداد الموازنة المستجيبة للنوع

تتضمن الموازنة المستجيبة للنوع المراحل التالية بشكل عام:



4.7 الخبرة المصرية في مجال الموازنة المستجيبة للنوع

وُضع حجر الأساس لإعداد الموازنة المستجيبة للنوع في مصر في الفترة من 2000 إلى 2004 عندما أنشئت وحدات تكافؤ الفرص في جميع الوزارات[6]، وتتولى هذه الوحدة مسئولية تعزيز المساواة بين الجنسين في الوزارات. وقد تم توقيع مذكرة التفاهم لوزارة المالية في 2001، حيث أصبحت حلقة الوصل بين المجلس القومي للمرأة ووزارة المالية.

ومنذ عام 2001، قادت وحدة تكافؤ الفرص حملة بوزارة المالية لزيادة التوعية بشأن الموازنة المستجيبة للنوع في مصر. وفي عام 2008، قدمت وزارة المالية والمجلس القومي للمرأة اقتراحاً للبرلمان بتطبيق الموازنة المستجيبة للنوع. وتمت الموافقة على الاقتراح، وصدر منشور لاحق للموازنة يوجه الوزارات والجهات الحكومية لإعداد وعرض وثائق الموازنة مع بيانات مصنفة حسب النوع.

وقد سلط منشور الموازنة العامة للدولة عام 2008 الضوء على احتياجات الأطفال إلى جانب احتياجات النساء والرجال. وذكر ما يلي:

"إن إدماج احتياجات الأسرة المصرية والرجال والنساء والأطفال في الموازنة العامة للدول أمر ضروري لتعزيز العدالة الاجتماعية وصون حقوق الطفل. ويأتي ذلك في إطار التزام مصر بالاتفاقيات والمعاهدات الدولية المعنية بالنساء والأطفال وتمهيد الطريق لتطبيق الموازنة المستجيبة للنوع في المستقبل[7]"

كما تتضمن الموازنة العامة لعام 2008 مرفق لتقرير متعلق بالنوع يسلط الضوء على المخصصات المحددة لتمكين المرأة.

[6] الموازنة المستجيبة للنوع في الدول العربية: خبرات من تسع دول، الأمم المتحدة، أكتوبر 2016، الصفحة 11.
[7] نفس المرجع السابق، صفحة 12

ومنذ عام 2008، شرعت الحكومة في تنفيذ برنامج طموح لتطبيق الموازنة المستجيبة للنوع، وهو برنامج ساعد مصر على تحقيق الإنجازات الخاصة بالموازنة المستجيبة للنوع عن معظم الدول العربية وفقاً للأمم المتحدة. كما وضعت الحكومة استراتيجية للموازنة المستجيبة للنوع الاجتماعي ونفذتها مما عزز من قدرات مسئولي الموازنة في 27 محافظة في قطاعات الصحة والتعليم والقوى العاملة والضمان الاجتماعي والتموين.

ومن المرجح أن تصدر الحكومة دليلاً خاصاً بالموازنة المستجيبة للنوع في المستقبل.

4.8 الخبرة الدولية في مجال الموازنة المستجيبة للنوع

تم تطبيق جوانب من الموازنة المستجيبة للنوع في أكثر من 80 دولة، وهناك 120 دولة لديها خطط عمل قومية للنهوض بالمرأة.[8] ويرجع ذلك إلى تعزيز تمكين المرأة في العديد من البلدان من خلال تحسين فرص الحصول على التعليم والخدمات الصحية وزيادة فرص المشاركة في القوى العاملة. ويرجع ذلك أيضا إلى المبادرات الدولية التي حاولت تعزيز تمكين المرأة على الصعيد العالمي. وتشمل هذه الجهود ما يلي:

- استراتيجية بيجين لعام 1995 التي تعزز المساواة بين الجنسين من خلال سياسات الاقتصاد الكلي التي تزيد من الاستثمارات في المساواة بين الجنسين.
- إجماع مونتيري بشأن تمويل التنمية (2002) الذي يدعو إلى تعميم مراعاة المنظور المتعلق بالنوع في السياسات الإنمائية على جميع المستويات وفي جميع القطاعات (انظر الفقرتين 19 و 64).
- إعلان الدوحة بشأن تمويل التنمية (2008) الذي يؤكد من جديد الحاجة إلى تعميم مراعاة المنظور المتعلق بالنوع في صياغة وتنفيذ السياسات الإنمائية (التمويل).
- أكد المؤتمر الدولي الثالث لتمويل التنمية الذي عقد في أديس أبابا (2015) من جديد التزام الحكومات بمعالجة مسألة الإدارة العامة المستجيبة للنوع. وذكرت الفقرة 30 على وجه التحديد الالتزام بزيادة الشفافية والمشاركة على قدم المساواة في عملية إعداد الموازنة وتعزيز الموازنة المستجيبة للنوع ومتابعتها.
- تهدف أجندة أهداف التنمية المستدامة لعام 2030 إلى عالم تتمتع فيه كل امرأة وفتاة بكامل حقوقها، وإزالة جميع الحواجز القانونية والاجتماعية والاقتصادية التي تحول دون تمكينها.

ويرد وصف لبعض الجهود الحكومية الأخرى الجديرة بالذكر لتنفيذ الموازنة المستجيبة للنوع في دراسة الحالتين التاليتين في المرفق "س".

[8] بندلينذر، د. (2007) تمويل التنمية: فعالية المعونة والموازنة المستجيبة للنوع، ورقة معلومات أساسية للاجتماع الثامن لوزراء شئون المرأة في الكمنولث في كمبالا، أوغندا، أمانة الكمنولث، لندن.

الفصل الخامس ـ إعداد الموازنة

5.1 النهج التاريخي في تحديد التكاليف في الموازنة العامة للدولة

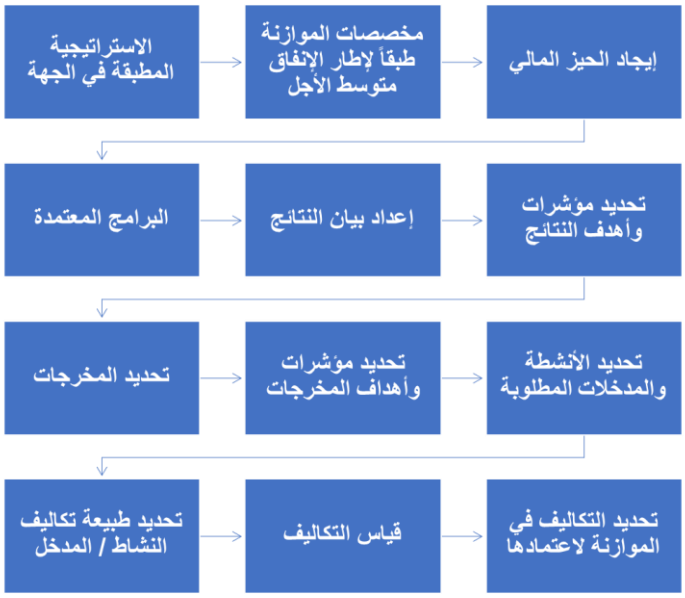
ينطوي النهج التاريخي المتبع في "تقدير التكاليف" أو في إعداد الموازنة العامة للدولة في البداية على تحديد كل بند من بنود النفقات المطلوبة، ولكن دون النظر في الغرض من النفقات. وتسجل النفقات مقابل كل بند من البنود. ولإعداد موازنة السنة التالية ، تشمل العملية النظر في كل بند في موازنة السنة السابقة ، وتقييم النفقات النهائية لكل بند من البنود ، وزيادة جميع البنود بنسبه مئوية معينة. وإذا كانت الموازنة أقل إنفاقا، فإن موازنة السنة المالية سوف تخفض وفقاً لذلك ، مما يؤدي إلى تثبيط المسئولين المكلفين بالموازنة عن توفير الأموال.

وهذه العملية غالباً ما أدت إلى سلوكيات عكسية، على سبيل المثال استنزاف الأرصدة المتبقية في مخصصات الجهات الحكومية قبل نهاية العام المالي في أمور غير ضرورية لضمان عدم تخفيض مخصصاتهم في العام التالي

5.2 تقدير تكاليف موازنة البرامج والأداء في القطاع الحكومي

تحاول عملية إعداد الموازنات في إطار موازنة البرامج والأداء التغلب على تحديات تحديد التكاليف في القطاع الحكومي في الماضي وذلك عن طريق الربط الصريح بين المدخلات والأنشطة والمخرجات (السلع والخدمات التي يجري إنتاجها في البرامج) والنتائج (النتائج المتوقعة أو أهداف البرامج). وتحسب تكاليف المدخلات والأنشطة المطلوبة ، ومن خلال هذه الصلة بالنواتج المتوقعة ، تعد الموازنات طبقاً لأفضل التقديرات للاحتياجات الفعلية. ويمكن أن توفر عملية تقدير التكاليف أيضاً رؤى حول استراتيجية تنفيذ البرامج.

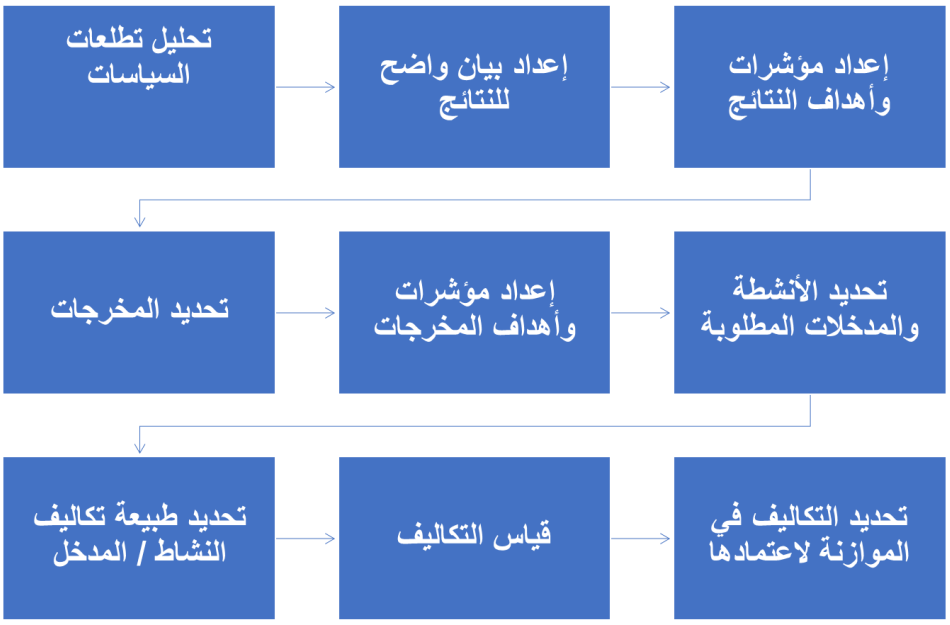
ويمكن أن تنطوي عملية إعداد الموازنات في القطاع أو الجهات الحكومية التي تطبق موازنة البرامج والأداء على عملية مماثلة للعملية المبينة أدناه:



عملية إعداد الموازنة عالية المستوى تنطوي عملية إعداد موازنة مفصلة لبرنامج ما على ترجمة بيانات السياسات عالية المستوى إلى بيانات نتائج ومؤشرات وأهداف للمخرجات وفهم تكلفه المدخلات لإنجاز هذه المخرجات. وهناك العديد من الطرق لتقدير التكاليف

5.3 الطرق العملية في تقدير التكاليف

يمكن أن تمثل عملية إعداد موازنة البرامج والأداء تحدياً ، وخاصة عند القيام بذلك للمرة الأولى. ويمكن تسهيل هذه العملية إذا تم التعبير عن تطلعات السياسة العامة في بيانات صريحة، التي تترجم إلى مؤشرات ، ثم إلى أهداف ، على النحو المبين في الفصل الثالث أعلاه. ويمكن أن تكون عملية استخدام بيانات النتائج مفيدة للغاية عندما تعبر الحكومات عن أهداف السياسات بشكل واسع جداً ، مثل "زيادة الحصول على الرعاية الصحية" أو "الاستعداد لمستقبلنا الرقمي". وباختصار ، ينبغي أن تساعد عملية تقدير التكاليف المتعلقة بالسياسة العامة على تحديد تطلعات السياسات. وفي هذا الإطار ، من المهم أن نفهم بوضوح أهداف السياسة الحكومية. وبمجرد فهمها ، يمكن أن تتضمن عملية إعداد موازنات البرامج والأداء التفصيلية الخطوات الرئيسية التالية:



يعتمد التوسع في تنفيذ الإجراءات التالية على الرسم البياني أعلاه:

1. وضع بيان النتائج. تفهم تطلعات الحكومة في مجال السياسة العامة وتحويلها إلى نتائج واضحة
2. وضع مؤشرات وأهداف لبيان النتائج. ويمكن أن يكون هناك عدد من المؤشرات لقياس كل نتيجة؛
3. تحديد المخرجات (أي السلع والخدمات التي سيتم إنتاجها) اللازمة لتحقيق النتائج؛
4. تحديد مؤشرات المخرجات وأهدافها؛
5. تحديد الأنشطة والمدخلات اللازمة لإنتاج المخرجات؛
6. تحديد طبيعة تكاليف النشاط:
   أ. ثابتة أو متغيرة أو في خطوات؛
   ب. مباشرة أو غير مباشرة؛
   ج. رئيسية أو داعمة؛
   د. مستمرة أو غير مستمرة؛
   ه. حقيقية أو اسمية
7. قياس التكاليف ؛
8. تحديد التكاليف في الموازنة لاعتمادها وتنفيذها لاحقاً.

5.4 فئات تكاليف النشاط

- تشير الخطوة 6 أعلاه إلى أنواع مختلفة من تكاليف النشاط ، والتي يتم شرحها بمزيد من التفصيل أدناه:

5.4.1 ثابتة أو متغيرة أو في خطوات

يمكن شرح التكاليف الثابتة والمتغيرة باستخدام مثال على الشركة المصنعة للسيارات. لنفترض أن تكاليف جميع مكونات السيارة تصل إلى 5000 جنيه للسيارة الواحدة ولا توجد أي تكاليف أخرى. إذن يمكن تحديد التكاليف الإجمالية بعدد السيارات المنتجة مضروبة في 5000 جنيه. على سبيل المثال، فإن التكلفة الإجمالية لإنتاج 50 سيارة في السنة ستكون 250,000 جنيه، وتكلفة إنتاج 25 سيارة سنوياً تبلغ 125,000 جنيه. هذا مثال على التكلفة *المتغيرة*.

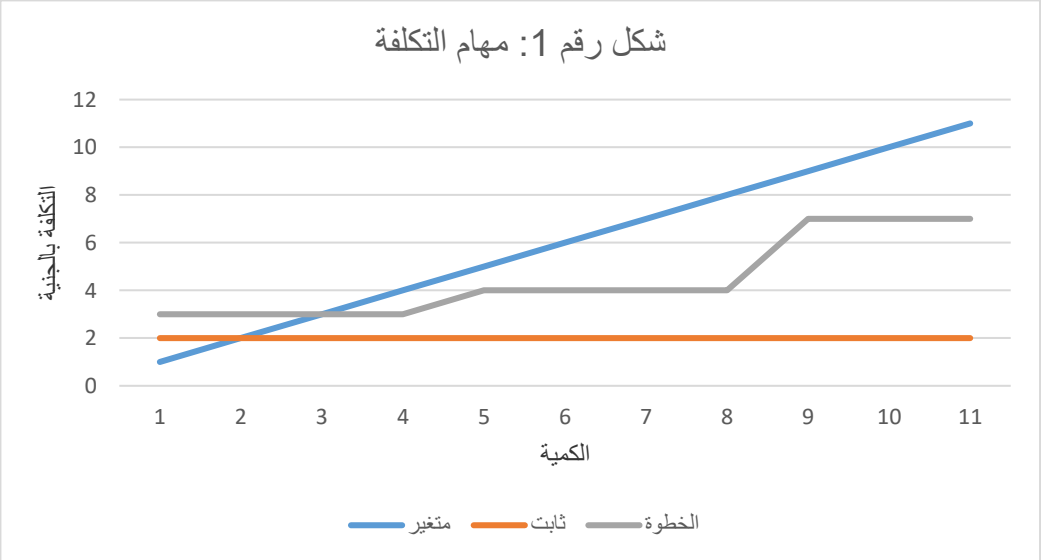
ومواصلة لهذا المثال، دعونا نقول إن تكلفة إيجار مصنع السيارات هي مليون جنيه سنوياً. فهذا مثال على التكلفة *الثابتة* لأنه يتم تحمل هذه التكلفة بغض النظر عما إذا كان يتم إنتاج سيارات أم لا. ولذلك، فإن التكلفة الإجمالية يساوي التكاليف المتغيرة زائد التكاليف الثابتة:

التكلفة الإجمالية = التكاليف المتغيرة + التكاليف الثابتة

التكلفة الإجمالية = (50 x 5.000) + 1.000.000 = 1.250.000

هناك أيضا تكاليف قد تكون مزيجاً من التكاليف الثابتة والمتغيرة. أي أنها ثابتة على نطاق من الإنتاج قبل أن تتحول مع ارتفاع الإنتاج. على سبيل المثال، قد يتم دفع راتب سنوي ثابت للعامل على خط إنتاج سيارات وينتج هذا العامل ما يصل إلى 3 سيارات في اليوم الواحد. يتم تحديد التكاليف لهذا السيناريو بين 0 و 3 سيارات في اليوم الواحد. إذا كان المصنع ينتج 3 إلى 8 سيارات في اليوم، مطلوب عامل ثان. وتسمى هذه في بعض الأحيان وظائف الخطوات لأنها تشبه الخطوات أو السلالم التي تزيد بزيادة المخرجات.

الشكل رقم 1: توضيح لطبيعة مهام التكلفة والعلاقة بين التكلفة والكمية



5.4.2 مباشرة / غير مباشرة

إن تحديد نوع التكلفة من حيث أنها مباشرة أو غير مباشرة أمر مهم جداً لتقدير التكاليف، حيث ستكون هناك منهجيات مختلفة تطبق لكل منهما. التكلفة المباشرة هي التكلفة التي يمكن أن تعزى بالكامل إلى نشاط أو إلى وحدة من المخرج. على سبيل المثال، مكونات السيارة هي جميع التكاليف المباشرة لإنتاج السيارة، ويمكن حساب هذه التكاليف لكل سيارة تنتج.

ومن ناحية أخرى، قد تتصل التكلفة غير المباشرة بأنشطة مختلفة، ومن ثم يجب وضع منهجية لتخصيص هذه التكاليف أو تحميلها على مختلف الأنشطة. وتتصل هذه التكاليف عادة بتكاليف الخدمات المشتركة، مثل الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والمالية، والمديريات القانونية، فضلا عن التكاليف المتصلة بإدارة المرافق (الكهرباء والصيانة والإيجار وما إلى ذلك). وقد تكون تكلفة الإدارة العليا أيضا تكلفة غير مباشرة.

5.4.3 رئيسية / داعمة

يمكن اعتبار التكلفة الرئيسية على أنها المجموع الجزئي لتكلفة المخرج الذي يتلقاه المستفيد أو العميل من المخرج. فعلى سبيل المثال، في حالة الخدمات التعليمية، هذه هي التكاليف التي يراها ويمارسها الطلاب في الفصول الدراسية، أي المعلم، والفصول الدراسية، والكتب المدرسية، والحواسيب، والأثاث.

ومن ناحية أخرى، تتصل تكاليف الدعم عادة بتكاليف مباشرة وإدارة المخرج. فلا يراها المتلقون أو المجتمع أو يمارسها ولكن لا تزال ضرورية لإنتاج المخرج.

وفي حين أنه ليس من الضروري تماماً تصنيف تكاليف النشاط على أنها تكاليف رئيسية أو داعمة، فإن هناك بعض الفوائد الهامة في تطبيق هذا النهج، لأنه يتيح ما يلي:

- **مزيد من الشفافية**: يمكن للحكومة أو المواطنين أن يحددوا بوضوح مقدار ما سيحصل عليه المستفيد أو العميل أو المجتمع المحلي؛
- **زيادة دقة تقدير التكاليف**: يمكن تطبيق سياسات مختلفة لتقدير التكاليف على تكاليف الدعم، مثل ترتيبات تعديل التكاليف المختلفة حسب التضخم ؛
- **الرقابة والكفاءة**: يمكن لجهة ما فرض حد أقصى على تكاليف الدعم، مثل حد أقصى 10٪ من مجموع التكاليف. ومع ذلك ، يجب النظر بعناية في مثل هذه السياسة للتأكد من أن توفير الأموال في تكاليف الدعم لن يزيد من المخاطر أو احتمال زيادة النفقات في التكاليف الرئيسية (فمثلاً قد يؤدي تخفيض عدد الموظفين المسئولين عن صيانة المعدات أو قضايا الصحة والسلامة إلى تعطل المعدات أو احتمال إصابة الموظفين ، والمثال الأخر ، الإخفاق في الاستثمار في دعم العمليات التي تساعد على تقديم كفاءات قد يزيد من التكاليف الرئيسية بمرور الوقت) .

5.4.4 مستمرة / غير مستمرة

يمكن أن تكون المخرجات والأنشطة والمدخلات "مستمرة" أو "غير مستمرة". وتشير "التكاليف المستمرة" إلى التكاليف التي ستستمر طوال عمر البرنامج الرئيسي أو الفرعي، على الأقل إلى أن تقرر الحكومة وقف التكاليف.

ومن ناحية أخرى، فإن التكاليف غير مستمرة هي تكاليف محددة زمنياً. أي التكاليف قصيرة الأجل أو التي تدفع "لمرة واحدة" والتي قد تكون مطلوبة لبدء تنفيذ سياسة جديدة أو قد يكون نشاطاً ينفذ لمرة واحدة بطبيعته (مثل تكاليف استضافة حدث رياضي دولي مثل كأس العالم لكرة القدم) أو دورية (مثل تكاليف الإدارة المرتبطة بإجراء الانتخابات).

ومن المهم تحديد النوعين المختلفين - ومن المخاطر الرئيسية لأي تقدير للتكاليف أن التكاليف غير المتكررة تصنف خطأ على أنها مستمرة وبالتالي تضخم تقديرات التكاليف الإجمالية أو ربما يحدث الأسوأ وهو حذف أحد التكاليف غير المتكررة من الموازنات.

5.4.5 حقيقية / اسمية

يمكن إعداد الموازنات بالقيمة الأسمية (بسعر التكلفة الحالية بدون مخصصات للزيادات الناتجة عن التضخم) أو بالقيمة الحقيقية (معدلة حسب تقديرات التضخم). ويتم إعداد الموازنات بالقيمة الحقيقية داخل الحكومة مع حساب معدل التضخم باستخدام مؤشرات التضخم الواردة في منشور الموازنة. وعلى سبيل المثال ، قد تزيد أجور الموظفين كل سنة لأن عقود العمل قد تشمل زيادة تلقائية للتضخم. وقد تكون هناك حاجة أيضا إلى تعديل مدفوعات الموردين لمراعاة التضخم حيث من المرجح أيضا أن تتغير أسعار المنتجين والمستهلكين مع مرور الوقت.

ومع ذلك، قد تتبنى الحكومة سياسة المواءمة مع التضخم وبالتالي الإبقاء على المدفوعات بالقيمة الأسمية. على سبيل المثال، قد تقدم الحكومة دعماً مالياً لصناعة ما عبارة عن مبلغ ثابت ويتم تعديله فقط في المستقبل بقرار حكومي، أو قد تفرض الحكومة تثبيت الأجور حتى لا تزيد الأجور مع التضخم حتى تقرر الحكومة تعديل الأجور حسب التضخم. وعلى هذا النحو، فإن اتخاذ قرار بزيادة الموازنة لتأخذ في الاعتبار تحركات الأسعاروهو جزء هام من التكاليف داخل إطار الإنفاق متوسط الأجل.

إن حساب عوامل تحديد معدل التضخم أمر بسيط للغاية حيث ينطوي على حساب وتحديد التكاليف في السنة قبل بدء السياسة أو البرنامج، وتحديد معدل التضخم المتوقع وتطبيق مؤشر التضخم من السنة الأولى التي من المقرر أن تطبق فيها الموازنة.

على سبيل المثال، إذا كان معدل التضخم السنوي المتوقع هو 2% على مدى السنوات الأربعة القادمة. فإن حساب مؤشر التضخم للسنة الأولى وهو:

$$1.02 = \%2 + 1$$

وبالنسبة للسنوات اللاحقة، يجب حساب المؤشر التراكمي. وبما أن معدل التضخم للسنة الثانية هو أيضا 2 في المائة في هذا المثال، فإن مؤشر التضخم هو نفسه بالنسبة للسنة الأولى. لحساب المؤشر التراكمي للسنة 2، يتم ضرب مؤشري التضخم:

$$1.0404 = 1.02 \times 1.02$$

ويبين الجدول التالي مؤشر التضخم التراكمي للسنة الأولى حتى السنة الرابعة

	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة
معدل التخضم	%2	%2	%2	%2
المؤشر	1.02	1.02	1.02	1.02
المؤشر التراكم	1.02	1.0404	1.0612	1.0824

انظر المرفق "هـ" للاطلاع على مثال على تقدير التكاليف باستخدام المفاهيم المذكورة أعلاه.

5.5 وحدة الأداء وتكلفتها

يستخدم مصطلح "تكلفة وحدة الأداء" عادة عن طريق المحاسبين للإشارة إلى التكلفة الإجمالية ، بما في ذلك التكاليف الثابتة والتكاليف الإضافية ، لتصنيع وحدة واحدة من بند متجانس ، مثل علبة مياة غازية واحدة. وفي مثل هذه الحالة ، يكون من المعقول تقدير أو حساب تكاليف وحدات الأداء هذه استنادا إلى توافر قدر كافي من البيانات التاريخية الدقيقة.

5.5.1 أمثلة عن تكاليف وحدة الأداء في القطاع الحكومي

في سياق مؤسسات القطاع الحكومي التي تقدم مجموعة كبيرة من الخدمات غير المتجانسة (بشكل عام) ، قد يكون من المستحسن تقديم أمثلة عن تكاليف وحدات الأداء لأولئك الذين يتحملون مسئولية إعداد الموازنات. وبالنسبة لهؤلاء الأشخاص ، قد يكون من المفيد أن تكون هناك تكاليف وحدة أداء دقيقة تغطي بنودا مثل ما يلي:

- اختبار بصر واحد؛
- إقامة ليلة واحدة في المستشفى؛
- عملية استبدال مفصل واحد؛
- أشعة سينية واحدة؛
- تكلفة عمل ممرضة واحدة لمدة أسبوع واحد؛
- تكاليف تقديم الطعام للمرضي المقيمين يومياً/أسبوعياً؛
- طالب واحد ملتحق بالكلية لمدة أسبوع واحد؛
- تكاليف الطاقة للمتر المربع الواحد أو المتر المكعب للمبني؛
- إنشاء 10 أمتار من الطريق السريع الذي يضم 6 مسارات؛
- تكلفة المتر المربع الواحد لبناء مدرسة أو مستشفي؛

ومن المؤسف ان هذه المعلومات قد لا تكون متاحة بسهولة، خاصة إذا لم تكن هناك سجلات مالية دقيقة ومفصلة.

5.5.2 العوامل التي تؤثر على تكاليف وحدة الأداء

يؤثر عدد من العوامل على تكاليف وحدة الأداء في الجهات الحكومية. وتشمل هذه العوامل ما يلي:

- عدم الاتساق في جودة السلع والمواد والخدمات التي يتم الحصول عليها؛
- تكاليف التسليم، التي قد تختلف تبعاً لموقع التسليم ، ومدى الاستعجال؛
- التكاليف الإجمالية لصيانة المعدات خلال دورة حياتها (مع ملاحظة أن صيانة بعض المعدات سوف تتكلف أكثر خلال دورة حياتها من المعدات الأخرى ، ولكن يمكن أن يكون لها عمر أطول) ؛
- كفاءة وقدرة موظفي التعاقد في الحكومة؛
- قدرة المسئولين الحكوميين على التفاوض بفعالية؛
- وجود اتحاد للمنتجين أو تحديد الأسعار بين الموردين؛
- الفساد في عملية الشراء ؛
- إمكانية زيادة أسعار شحن السلع أو المواد أو الخدمات التي يتم الحصول عليها؛
- المناخ الاقتصادي السائد ؛
- مدى القدرة الاحتياطية في سلسلة التوريد (قد يخفض التكاليف) ؛
- التحديات داخل سلسلة التوريد (قد تزيد التكاليف).

5.5.3 تقدير تكاليف وحدة الأداء

إذا لم تتوافر المعلومات التاريخية الدقيقة بسهولة ، فسوف يتعين على الأشخاص المسئولين عن وضع الموازنات أن يستخدموا مجموعة من مصادر المعلومات للحصول على المعلومات اللازمة لاعداد موازنة دقيق. وتشمل المصادر المحتملة للمعلومات ما يلي:

- **النفقات التاريخية**. إذا كانت جودة حفظ السجلات المالية رديئة ، فمن الممكن إلا تكون إجمالي النفقات التاريخية نقطة مرجعية جيدة. غير أنه قد يكون من الممكن، في إطار السجلات التفصيلية للنفقات، تحديد معلومات كافية

عن طريق التحليل لإعداد تكلفة معقولة لوحدة الأداء. فعلى سبيل المثال ، يمكن الجمع بين فواتير الطاقة التاريخية ومعرفة المساحة أو حجم المبني لتوفير تكلفة للمتر المربع أو المتر المكعب؛

- **المقارنات** باستخدام المعلومات المتاحة بشكل عام. وقد يكشف البحث في الإنترنت عن معلومات عن تكاليف السلع أو الخدمات التي يمكن أن تمثل نقطة انطلاق لحساب تكاليف وحدة الأداء. وقد يكون ذلك مناسباً لأنواع مثل تكلفة المواد الاستهلاكية (التكلفة لكل 1,000 سرنجة وما إلى ذلك)؛
- يمكن **للتقارير البحثية** أن تقدم أحيانا معلومات مثيرة للاهتمام وذات صلة ، ربما تكون قد قدمت في شكل أنواع التكاليف (مثلاً، من الممكن العثور على أنواع من التكاليف للتكلفة الداخلية لدفع فاتورة واحدة) ؛
- **الحصول على عروض أسعار** للمشاريع الكبرى. مثلما يمكن للفرد الذي يرغب في بناء منزل أن يتواصل مع عدد من مقاولي البناء للحصول على عروض أسعار لبناء منزل ، فقد ترغب مؤسسات القطاع الحكومي في طلب عروض أسعار لمشاريع البناء الكبيرة. وقد يعطي ذلك تكاليف ارشادية يمكن استخدامها كأساس لتحديد تكاليف وحدة الأداء؛
- قد تمثل **الأبحاث المركزة** إحدى وسائل الحصول على معلومات تفصيلية ودقيقة لتحديد تكلفة وحدة الأداء خاصة بالنسبة للمشروعات الكبيرة إذا ما توافر الخبراء (داخلياً أو خارجياً) للتحقق من هذه الوسيلة ومدى ملائمة المواد المستخدمة والكميات وما إلى ذلك ؛
- **خدمات المقارنة**. تقدم بعض الجهات معيارًا للتكاليف ، غالبًا على أساس دفع الرسوم ؛
- **مواقع مقارنة تكلفة البناء**. تقدم بعض مواقع الانترنت تفاصيل عن تكاليف البناء الحالية النموذجية للمتر المربع للمرافق مثل العيادات الصحية والمستشفيات إلخ.
- وبمجرد الحصول على تكاليف معقولة لوحدة الأداء ، يمكن تسجيلها مركزيًا وقد تشكل الأساس لعملية وضع الموازنة في المستقبل.

5.6 توزيع التكاليف غير المباشرة

يركز المثال الموضح في الملحق "هـ" على تقدير التكاليف المباشرة للبرنامج أو مبادرة السياسة الجديدة. ولكن حتى يمكن إظهار التكاليف الحقيقية والكاملة لسياسة ما ، قد يكون هناك أيضًا تكاليف أخرى يجب أخذها في الاعتبار. كما هو موضح في البند أعلاه 5.4.2 التكاليف المباشرة / غير المباشرة فإن التكاليف غير المباشرة ، والمعروفة باسم التكاليف الإضافية، هي التكاليف التي يجب توزيعها على مختلف البرامج أو الأنشطة. تشمل الأمثلة البسيطة للمستشفى تكاليف الكهرباء ، وتكاليف الأمن ، وتكاليف صيانة الأراضي ، وتكاليف النظافة العامة ، وتكلفة صيانة الجراج وما إلى ذلك والتي عادة ما تحتاج إلى توزيعها على أجنحة المستشفى أو أنشطتها أو برامجها.

في الوزارة أو الجهة المسئولة عن تنفيذ السياسة ، قد تكون هناك تكاليف مرتبطة بالإدارة العامة لهذه الجهة ، والتي لم تظهر في إجمالي تكاليف البرامج. قد تتعلق هذه التكاليف بوحدات الخدمات المشتركة التي تقدم خدمات لأكثر من برنامج واحد. ويمكن أن يشمل ذلك تكاليف:

- الموارد البشرية؛
- تكنولوجيا المعلومات؛
- التخطيط والتمويل ؛
- الشئون القانونية؛
- مديريات إدارة المرافق أو مكاتب الجهة التي قد تكون مركزية

ويمكن التعامل مع التكاليف غير المباشرة كبرنامج منفصل وتخصيص تمويل له مباشرة. ومع ذلك ، هناك طريقة أخرى تتمثل في توزيع هذه التكاليف على كل برنامج رئيسي أو برنامج فرعي من أجل فهم التكلفة الحقيقية لتحقيق نتيجة السياسة.

وهناك عدد من الطرق التي يمكن من خلالها توزيع هذه التكاليف، تتراوح من الأساليب البسيطة جداً (مثل تطبيق التكاليف غير المباشرة على أساس النسبة المئوية للبرنامج الفرعي إلى إجمالي التكاليف، أو استنادًا إلى عدد الموظفين المشاركين في البرنامج الفرعي) وبين نهج متطور للغاية يعتمد على أساليب كثيفة البيانات مثل "تقدير التكاليف القائمة على النشاط" في حين أن الأساليب الأكثر تطورا هي بالتأكيد أكثر دقة، حيث أنها تتطلب عدد كبير من البيانات، والتي عادة ما تكون مكلفة جداً في جمعها وضمان جودتها والحفاظ عليها.

وقبل اتخاذ قرار بشأن استخدام منهجيات متطورة لتوزيع التكاليف، من المفيد أن يتم طرح بعض الأسئلة:

- هل حددت الحكومة المنهجية الواجب اتباعها؟
- هل نجمع حاليًا البيانات ذات الصلة، مثل الوقت الذي يستغرقه قسم الموارد البشرية للانتهاء من كل توظيف لكل برنامج رئيسي /برنامج فرعي؟
- هل يوجد نظم لجمع وتحليل البيانات المطلوبة؟
- هل ستتغير عملية تخصيص الموازنة لوحدات الخدمات المشتركة نتيجة لذلك باستخدام منهجية متطورة لتخصيص التكاليف غير المباشرة؟
- هل من المرجح أن تسفر منهجية توزيع التكاليف غير المباشرة عن نتائج تختلف اختلافاً كبيراً عن الطريقة الأبسط؟

إذا كانت الإجابة "لا" على الأسئلة الواردة أعلاه، فقد يكون من الأفضل تجنب منهجية متطورة لتوزيع التكاليف غير المباشرة.

يوضح الملحق "و" مثالاً على توزيع التكاليف غير المباشرة، بينما يوضح الملحق "ز" أمثلة عن عوامل تحميل التكاليف غير المباشرة لتوزيع التكاليف الإضافية ويوضح الملحق رقم "ح" توزيع التكاليف غير المباشرة داخل المستشفى.

5.7 استخدام الموازنة أو النفقات الفعلية في تحديد التكاليف غير المباشرة لوحدة الأداء

هناك اعتبار آخر يتعلق بحساب التكاليف غير المباشرة لوحدة الأداء. يجب أن تأتي بيانات عنصر تحميل التكلفة من السجلات التاريخية، وهناك حاجة إلى اتخاذ قرار إذا كان سيتم استخدام البيانات من السنة الأخيرة أو متوسط السنوات الماضية، أي خلال السنوات الثلاث الماضية إذا كانت هذه التكاليف متغيرة. إن استخدام أحدث المعلومات سيكون له ميزة تعكس أحدث مستويات الاستخدام، ولكن من المرجح أن تكون غير مستقرة وتؤدي إلى تقلبات كبيرة في التكاليف من سنة إلى أخرى. من شأن استخدام المتوسطات أن ييسر استخدام البيانات ويقلل من التقلبات، ولكن قد يتأثر بالأنماط التاريخية التي لم تعد ذات صلة.

أما الخيار الثاني فهو أن نستخدم بيانات التكلفة الفعلية للسنوات السابقة، أو البيانات المدرجة في الموازنة.على سبيل المثال، في المثال السابق عن التكاليف غير المباشرة في المرفق رقم "و" كانت تكلفة المرتبات 2,000,000 جنيه – ولكن هل من الممكن أن يعتمد هذا المبلغ على المبالغ الفعلية الأخيرة أم على الموازنة المقترحة للسنة المقبلة؟ إذا تم استخدام الأرقام الفعلية، يجب أن تكون هذه الأرقام دقيقة. غير أن استخدام الأرقام المدرجة في الموازنة ستراعي المبادرات الأخيرة التي قد تخفض التكاليف أو تزيدها. وفي النهاية سيلزم الاتفاق على سياسة ما بشأن سنة الأساس التي تستخدم لحساب مبالغ التكلفة غير المباشرة لكل وحدة أداء.

5.8 اعتماد الموازنة

- تتضمن عملية اعتماد الموازنات التفصيلية مستوى من التحدي من جانب ممثلي وزارة المالية ، الذين يقومون بأعمال الفحص ، لضمان تطبيق معدلات التضخم الصحيحة على سبيل المثال، وإدراج مدفوعات فوائد القروض ذات الصلة في الموازنات وما إلى ذلك.

الفصل السادس ـ تنفيذ الموازنة: الحسابات والإدارة المالية

6.1 دليل الحسابات في ظل موازنة البرامج والأداء

بحسب تعريف موقع "إنفيستوبيديا" فإن دليل الحسابات هو مؤشر لجميع الحسابات المالية في دفتر الأستاذ العام يتيح للمؤسسة تحليل جميع معاملاتها المالية بناءً على التصنيفات الفرعية المحددة مسبقًا.

يمكن أن يساعد استخدام دليل الحسابات الموحد في ضمان الاتساق في توزيع التكاليف في جميع أجهزة الحكومة والتمكن من إعداد تقارير دقيقة ومتسقة لفئات الإنفاق في الوزارات أو البرامج المختلفة. وعلاوة على ذلك ، يمكن لهذا الاتساق في تسجيل المعلومات أن يتيح المقارنة بين وحدات أو برامج العمل المختلفة ، مما قد يؤدي إلى تحديد فرص الكفاءة.

6.2 هيكل دليل الحسابات

فيما يلي جزء من دليل الحسابات والتقسيم الاقتصادي المطبق على الموازنة العامة للدولة

دليل الحسابات والتقسيم الاقتصادي :

الكود	البيان
10000000	الموارد
10000000	# الايرادات
11100000	- الضرائب
11110000	= الضرائب على الدخول والارباح والمكاسب الرأسمالية
11110100	* الضرائب على الدخول من التوظف
11110101	x الضرائب على المرتبات المحلية
11110102	x الضرائب على رواتب العاملين بالخارج
11110103	x ضرائب الدمغة على الرواتب
11110104	x رسم تنمية على المرتبات وما فى حكمها
11110200	* الضرائب على دخول الافراد بخلاف التوظف
11110201	x الضرائب على المهن غير التجارية
11110202	x رسم تنمية على صافى المهن غير التجارية
11110203	x ضرائب النشاط التجارى والصناعى
11110204	x رسم تنمية على صافى أرباح النشاط التجارى والصناعى
11110205	x نصيب المحليات من الضريبة على الأرباح التجارية والصناعية
11110206	x ضرائب على الفائدة من السندات (رؤوس أموال منقولة)
11110207	x الضريبة العامة على الدخل
11110208	x رسم تنمية على مايمنح لرؤساء وأعضاء مجالس الإدارة من مبالغ تدخل ضمن إيرادات رؤوس الأموال المنقولة
11110209	x ايرادات أخرى
11110300	* الضرائب على الارباح الرأسمالية
11110301	x ضريبة الثروة العقارية
11110302	x أخرى
11110303	x ضريبة توزيعات وارباح راسمالية
11110304	x ضريبة على اعادة التقييم بما فى ذلك حالات الاندماج والتقسيم والاستحواذ
11110400	* الضريبة على ارباح شركات الاموال
11110401	x من هيئة البترول والشريك الاجنبى
11110402	x من قناة السويس
11110403	x من البنك المركزى
11110404	x باقى الشركات
11110405	x رسم تنمية على صافى أرباح الجهات المنصوص عليها فى المادة (111) من القانون رقم (157) لسنة 1981
11110406	x نصيب المحليات فى ضريبة قناة السويس
11110407	x نصيب المحليات فى الضريبة على أرباح شركات الأموال
11110408	x نصيب المحليات فى الصندوق المشترك
11110500	* اخرى متنوعة

الكود	البيان
20000000	الاستخدامات
21000000	# المصروفات
21100000	- الأجور والتعويضات للعاملين
21110000	= الاجور والبدلات النقدية والعينية
21110100	* الوظائف الدائمة
21110101	x المرتبات الاساسية
21110102	x تكاليف المعارين و تتحمل الموازنة مرتباتهم
21110103	x تكاليف الاجازات الدراسية
21110104	x تكاليف المنح التدريبية
21110105	x الأجر الوظيفى
21110106	x تكاليف أجور و مرتبات المخاطبين بأحكام القانون رقم (28) لسنه 2018
21110200	* الوظائف المؤقتة
21110201	x المكافات الشاملة (خبراء وطنيين)
21110202	x المكافات الشاملة (خبراء اجانب)
21110203	x أجور موسميين
21110204	x مكافات الصبية
21110205	x مكافات اطباء امتياز و اخصائى علاج طبيعى
21110206	x مكافات الاساتذه المتفرغين
21110207	x مكافات الاساتذه غير المتفرغين
21110208	x مكافات مساعدي ومعاوني الوزراء
21110300	* المكافات
21110301	x تعويض العاملين عن جهود غير عادية
21110302	x المكافات التشجيعية
21110303	x تكاليف حافز الاثابة
21110304	xحوافز العاملين بالكادر العام
21110305	xحوافز العاملين بالكادرات الخاصة
21110306	x الحافز المالى الاضافى
21110307	x حوافز العلميين
21110308	x حافز جذب العمالة
21110309	x حافز تميز (ماجستير و دكتوراه)
21110310	x مكافات التدريس
21110311	x مكافات الريادة العلمية و الاجتماعية
21110312	x مكافات البحوث الاكاديمية و التطبيقية
21110313	x مكافات الاشراف على الرسائل العلمية
21110314	x مكافات الامتحانات
21110315	x مكافات التصحيح
21110305	x مكافات حضور جلسات و لجان
21110317	x مكافات طوارئ للعسكرين
21110318	x مكافات التدريب
21110319	x مكافات محو الامية

6.3 استخدام دليل الحسابات

سوف يؤدي استخدام دليل الحسابات بشكل سليم إلى دعم عملية إعداد الموازنة والحسابات والتقارير. ومن الأهمية بمكان توافر إجراءات ومبادئ للحفاظ على سلامة دليل الحسابات، وعادة ما يتم استحداث أية أنواع جديدة في التقسيم الاقتصادي بواسطة قطاعات الموازنة العامة والحسابات الختامية بوزارة المالية وفي إطار موازنة البرامج والأداء، يحتوي دليل الحسابات على بيانات ترتبط بعضها بالبعض . فعلى سبيل المثال، يجب تكويد البرامج والمخرجات والنشاط في تسلسل هرمي وربطها بتصنيفات أخرى، مثل التصنيفات الوظيفية والتصنيفات الاقتصادية.

وينبغي أن تصمم الإجراءات على نحو يدعم المبادئ التالية:، **أن تكون المسئولية وحدة واحدة:** ينبغي ألا يكون دليل الحسابات مفتوحاً أمام جميع الجهات لإجراء تعديلات عليه متى أرادت هذه الجهات ذلك. إذا كانت إحدى الجهات ترغب في إجراء تعديل على هيكل البرامج المرتبط بدليل الحسابات ، مثل اسم برنامج فرعي على سبيل المثال، يجب أن تتقدم هذه الجهة بطلب إلى وزارة المالية عن طريق طلب تعديل مكتوب. ومن الناحية المثالية، ينبغي توفير نموذج قياسي موحد لهذا الغرض؛

- **أن يكون التعديل موقع ومعتمد من وحدات متعددة قبل إجراء التعديل:** ينبغي أن توافق عدد من الجهات المعنية على أي طلب تغيير لضمان مراقبة الجودة. وينبغي أن يراجع أحد كبار الموظفين طلبات التغيير وأن يوافق عليها:
  - مسئول من الجهة التي تطلب التعديل؛
  - مسئول الحسابات الختامية ؛
  - مسئول محاسبة في مجال التقارير المالية؛
  - مسئول نظام معلومات الإدارة المالية الحكومية.
- **أن يظل التعديل عند الحد الأدنى:** مع مرور الوقت يمكن أن يصبح دليل الحسابات ضخماً وغير عملي إذا لم يتم الحفاظ عليه بشكل صحيح. وهذا لا يجعل التحليل صعباً للغاية فحسب، بل يلقي أيضا أعباء على قدرة قاعدة البيانات وأدوات التقارير. وكثيراً ما يكون هناك ميل لدى الجهات إلى الرغبة في إنشاء دليل محاسبي جديد لكل مبادرة جديدة للسياسة العامة تدخل في الموازنة، غير أنه ينبغي استخدام الهيكل القائم إلى أقصى حد ممكن؛
- **أن يكون التعديل له ما يبرره:** يجب على الجهات أن تقدم تبريراً قوياً لطلب التعديل. ويشمل ذلك أسباباً مثل:
  - ضرورة الموائمة مع التغيرات في معايير التقارير الدولية: مثل الإحصاءات المالية الحكومية، ومتطلبات منظمة الصحة العالمية، وأهداف التنمية المستدامة، وما إلى ذلك؛
  - (1) استحداث برنامج ؛
  - إنهاء برنامج.
- **توضيح العلاقات مع البنود الأخرى في دليل الحسابات**: يجب أن يصف طلب التعديل كيفية ارتباط البرنامج الجديد بالبرامج الأخرى في دليل الحسابات. على سبيل المثال، يجب أن يحدد طلب التعديل لإدراج برنامج فرعي جديد في دليل الحسابات، من بين أمور أخرى، البرنامج الرئيسي والوحدة التنظيمية والوظيفة الحكومية المرتبطة به.
- **عدم تقسيم بنود دليل الحسابات ذات المستوى الأدنى على بنود المستوى الأعلى (باستثناء التصنيف الاقتصادي):** على سبيل المثال، لا ينبغي تقسيم نفقات برنامج فرعي جديد على برامج رئيسية متعددة، أو على وظائف فرعية متعددة، حيث أن ذلك سيؤثر تأثيراً كبيراً على جودة البيانات، ويكون مرهقاً من الناحية الإدارية، ويتطلب مخصصات إنفاق حتمية؛
- **أن يتم في وقت معين من السنة المالية أو دورة الموازنة:** ينبغي أن تقتصر فرصة التعديلات على البرامج على أوقات معينة من السنة، قبل إعداد مشروع الموازنة مباشرةً ، لضمان الاتساق مع الموازنات والتقارير المالية على مدار السنة. ومن الواضح أن التعديلات التي تنفذ في منتصف دورة التقارير تتسبب في حدوث ارتباك كبير؛
- **أن تكون "احتياطية"**: وهذا يعني أنه من أجل الحفاظ على سلامة السلاسل الزمنية للبيانات، ينبغي تخصيص البيانات التاريخية المتعلقة بالبرامج ما في دليل الحسابات الجديد. على سبيل المثال، لنفترض أنه تم إعادة تخصيص برنامج إلى وظيفة مختلفة. وينبغي الآن تخصيص سلسلة البيانات التاريخية لهذا البرنامج للوظيفة الجديدة، وليس فقط البيانات المتعلقة بسنة التغيير؛

- **أن تكون مسجلة:** يجب الاحتفاظ بالدفاتر والسجلات التي تفسر لماذا تم إجراء التعديلات ومن طلبها في قاعدة بيانات بحيث يستطيع المحللون في المستقبل فهم التعديلات في تسلسلها الزمني ويمكنهم أن يفسروا أي اختلافات محتملة.

وأخيراً، ينبغي لوزارة المالية أن تجري مراجعات دورية تدرس فيها زيادة تأصيل وترسيخ دليل الحسابات، مثل إزالة الحسابات أو البرامج التي قد تكون زائدة عن الحاجة أو غير مستغلة بالقدر الكافي أو البحث عن فرص لدمج البنودوالبرامج.

6.4 الاعتمادات والمخصصات

تشير الاعتمادات في الحسابات الحكومية إلى المبلغ الذي تم تقديمه إلى إدارة حكومية أو وزارة أو هيئة مماثلة من أجل تنفيذ البرامج أو الخدمات التي تم اعتمادها.

وتشير المخصصات في الحسابات الحكومية إلى الحد الأقصى من النفقات المسموح بصرفه على بند أو برنامج محدد.

وتستخدم هذه للمساعدة في ضمان أن يكون لدى صانعي القرار معرفة كاملة بالموارد المالية المتاحة لهم.

6.5 الحسابات والتقارير المالية

فيما يلي وصف لمفاهيم الحسابات والتقارير المالية:

6.5.1 الحسابات

يستخدم مصطلح "الحسابات" عادة للإشارة إلى عملية تسجيل العمليات المالية. ويعد تسجيل النفقات والإيرادات بشكل صحيح أمرًا ضروريًا للتمكين من إعداد تقارير دقيقة عن الأداء المالي وللتمكن من تقييم وضع البرنامج. قد يتضمن دليل موازنة البرامج والأداءتسجيل أنواع مختلفة من النفقاتمنها ما يلي:

- قد يتم دفع بنود النفقات الرئيسية (تكلفة البناء ، والمعدات التي من المتوقع أن تستمر لأكثر من عام وما إلى ذلك) من خلال موازنة الجهة ؛
- قد ينتج عن التكاليف المباشرة فواتير يتم استلامها مباشرة من البرنامج أو نفقات بنود يتم دفعها مثل الأجور وتكنولوجيا المعلومات المركزية (نظام معلومات الإدارة المالية الحكومية وما إلى ذلك) مركزياً ثم يتم تحميلها على جهات الموازنة المستفيدة كل فما يخصه من خلال قيد محاسبي، وفي هذه الحالة يكون المسؤلين الماليين المختصين في هذه الجهات مسئولين عن توزيع التكاليف على البرنامج الصحيح، بعد التشاور والاتفاق مع نظرائهم في وزارة المالية.
- قد ينتج عن التكاليف غير المباشرة فواتير يتم استلامها مباشرة من البرنامج ، وفي هذه الحالة قد يكون موظفو المالية المحليون مسئولين عن توزيع التكاليف على البرامج الصحيحة على أساس تحميل عادلومحدد مسبقًا .

6.5.2 التقارير المالية

حتى تكون موازنة البرامج والأداء فعالة ، يجب تسجيل جميع الإيرادات والنفقات في النظام المحاسبي بشكل مستمر. ويجب تصنيف الإيرادات والنفقات حسب الوزارة / الجهة والبرامج الرئيسية والبرامج الفرعية ووظائف الحكومة والتصنيفات الاقتصادية. تم وضع التصنيفات في دليل الحسابات القياسي في القسم 6.2.

تتضمن التقارير القياسية المتوقع إصدارها ما يلي:

- التقرير الشهري للإيرادات والدخل مقابل الموازنات ؛
- تقرير الأداء والتمويل الربع سنوي ؛
- تقرير الأداء والتمويل السنوي.

يجب أن يتضمن **تقرير تنفيذ الموازنة الشهرية** بيانات الإيرادات والنفقات لجميع البرامج الرئيسية والفرعية والوظائف والتصنيفات الاقتصادية. عادةً ما يُظهر تقرير الموازنة الشهري ما يلي:

- إيرادات ونفقات الموازنة للسنة حتى تاريخ التقرير ؛
- إيرادات ونفقات الموازنة للعام بأكمله ؛
- الإنفاق للسنة حتى تاريخ التقرير ؛
- الإنفاق للفترة المماثلة من العام الماضي (مقارن العام الماضي)؛
- الإيرادات للسنة حتى الآن ؛
- الإيرادات للفترة المماثلة من العام الماضي ؛
- توقعات الإيرادات والنفقات في نهاية السنة ؛
- الفروق في المبالغ والنسب الفعلية ؛
- توضيح الانحرافات أكبر من أو أقل من 10% (+/- 10 ٪) ؛ و
- أي تعليق آخر ذي صلة لمساعدة قراءة التقرير.

وعادة لا يتم تضمين المخرجات والنتائج في تقارير تنفيذ الموازنة الشهرية بسبب الصعوبات والتكاليف المرتبطة بذلك.

ومن الناحية المثالية ، يجب نشر تقرير الموازنة الشهرية الموحدة في غضون 15 يومًا ، وفي نهاية كل شهر ، ربما باستثناء تقارير نهاية السنة.

وينبغي أن يقدم **التقرير الربع سنوي** شرحاً مفصلاً لكل تغيير فني أو مادي في أهداف المخرجات الفعلية مقابل الأهداف المدرجة في الموزانة، وتقييماً لما إذا كانت الموازنة تسير على المسار الصحيح. وعلاوة على ذلك ، ينبغي أن يقدم التقرير تنبؤا بالأداء الفعلي المحتمل للسنة الكاملة للأداء المالي والمخرجات (انظر القسم 6.7.2 "التحقق من تقارير البرامج" للحصول علي مزيد من التفاصيل عن تقارير الأداء).

ومن الناحية المثالية ، ينبغي نشر تقرير التمويل والأداء ربع السنوي في موعد لا يتجاوز عشرين يوماً بعد نهاية الفترة.

ويتضمن **تقرير الأداء المالي والتمويل السنوي** في العادة نفس المعلومات المالية الأساسية التي تتضمنها التقارير ربع السنوية ، مع بعض الاختلافات الرئيسية. ومن الممكن أن يتأخر إصدار التقرير حتى يتم اجراء المراجعة للبيانات المالية، والتأكد من صحة البيانات المقدمة بالتقرير إلا أنه من الممكن إعداد تقرير سنوي مبدئي باستخدام أرقام "ما قبل المراجعة" ، خاصة إذا كان من المتوقع أن تستغرق عملية مراجعة الحسابات عده أسابيع أو أشهر.

وعلاوة على ذلك ، قد يحتوي التقرير على تحليل أكثر تفصيلاً حول الاختلافات الفنية والمادية بين النفقات الفعلية والإيرادات وقيمها المدرجة في الموازنة وأرقام السنة السابقة وكذا المخرجات والنتائج المستهدفة والفعلية.

انظر الملحق "م" وجدول تقارير الأداء للحصول على مزيد من المعلومات حول التقارير النموذجية وتوقيت الإصدار.

6.6 تنفيذ الموازنة: المتابعة والتقييم

فيما يلي وصف لمبادئ متابعة وتقييم الموازنة:

6.6.1 متابعة الموازنة

تنطوي عملية متابعة الموازنة على مقارنة النفقات والإيرادات والتدفقات النقدية الفعلية مقابل النفقات والإيرادات والتدفقات النقدية المتوقعة. ويتم تنفيذ ذلك عادةً باستخدام معلومات التقارير المالية كما هو موضح في القسم6.5.2التقارير

المالية، وتحديداً التقارير الشهرية التي توضح النفقات والإيرادات. ويمكن أن تساعد المتابعة صانعي القرار على تحديد الفروق واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لم يلتزم البرنامج الرئيسي (أو البرنامج الفرعي) بالمطلوب في الموازنة. وتتكررعملية المتابعة عادةً بنفس وتيرة التقارير المالية. يتمثل دور متابعة الموازنة في سياق موازنة البرامج والأداء في التأكد من أنه بمجرد تحديد الفروق و الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية ، يتم تنفيذ الإجراء التصحيحي في الوقت المناسب. وقد يؤدي الفشل في اتخاذ الإجراءات التصحيحة المناسبة على الفور إلى فشل البرنامج في تحقيق أهدافه.

6.6.2 تقييم الموازنة

يستخدم تقييم الموازنة ، في سياق موازنة البرامج والأداء، لوصف تقييم منهجي وموضوعي لمدى تمكين الموازنة المالية للبرنامج من تحقيق أهدافه. ويتضمن تقييماً لما إذا كانت الموارد المالية قد استخدمت بشكل مناسب وفعال. عادةً ما يتم تقييم الموازنة بشكل دوري وبشكل خاص في نهاية السنة ، ويساعد تقييم موازنة البرامج صناع القرار على تحسين موازنات البرامج المستقبلية. وقد تتضمن عملية التقييم تقييماً "للدروس المستفادة" التي يمكن تطبيقها على الموازنات في المستقبل.

6.7 متابعة البرامج: التقارير والتقييم

فيما يلي وصف لمبادئ متابعة وتقييم وإعداد التقارير الخاصة بالبرامج:

6.7.1 متابعة البرامج

المتابعة، في ظل موازنة البرامج والأداء، هي عملية مستمرة من جمع وتحليل المعلومات الخاصة بتنفيذ برنامج ما لقياس معدلات الأداء ويمكن أن تساعد عملية المتابعة صناع القرار على اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لم يحقق البرنامج الأهداف والنتائج والآثار المتوقعة.

من أكثر أساليب المتابعة شيوعاً هي مراجعة تقارير الأداء التي تظهر التقدم الذي يتم إحرازه في تحقيق الأهداف من أجل تحديد وفهم أسباب الفروق. وبمجرد تحديد أسباب الفروق ، يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية. في حالة كون الأداء أفضل من المتوقع ، فقد يؤدي ذلك إلى تحويل الموارد إلى برامج أخرى تحتاج إلى موارد إضافية ، وتخضع للاعتماد المناسب.

وأخيراً، يمكن أن تساعد المتابعة في زيادة الشفافية إذا كان لدى الجهات المعنية بما في ذلك المواطنين والحكومة والبرلمان ومديري القطاع العام ، فهم متزايد لكيفية إنفاق الأموال العامة وما تم تحقيقه نتيجة لذلك.

6.7.2 إعداد التقارير عن البرامج

عادةً ما يتضمن استخدام موازنة البرامج والأداء إصدار تقارير لا تحتوي فقط على المحصل الفعلي من الإيرادات والمنصرف على البرامج ، بل أيضاً تتضمن معلومات عن الأداء في تحقيق أهداف البرنامج. ولتسهيل هذه العملية، فإن وزارة المالية مسئولة عن إعداد تقارير مالية وتقارير أداء موحدة في أوقات مختلفة خلال السنة المالية ، وبشكل مثالي على أساس ربع سنوي. ويجب أن توفر هذه التقارير معلومات عن حالة تنفيذ البرامج ومدى تحقيق النتائج ، والتي ترتبط بشكل مثالي بالمعلومات المالية (الإيرادات والنفقات ذات الصلة مقارنة بالمتوقع).

وينبغي أن يقدم التقرير الربع سنوي، على وجة التحديد، أيضًا معلومات وتحليلات حول أداء المخرجات، من خلال تقارير عن الأداء الفعلي لكل هدف من أهداف مؤشرقياس الأداء.

على سبيل المثال ، يمكن أن يشمل مؤشر أداء مخرجات التعليم "أعداد الطلاب المسجلين" تقارير عن العدد الفعلي للطلاب المسجلين لكل فترة ثلاثة أشهر ، مقارنةً بأهداف الأداء المدرجة في الموازنة.

ويجب أن يقدم التقرير توضيحات مفصلة لأي تغيير جوهري في أهداف المخرجات الفعلية مقابل الأهداف المدرجة في الموازنة ، وتقييم ما إذا كان البرنامج يسير على المسار الصحيح.

علاوة على ذلك ، ينبغي أن يقدم التقرير تنبؤًا بالأداء المالي وأداء المخرجات الفعلي للسنة المالية بأكملها على الأرجح. من الناحية المثالية ، يجب نشر تقرير التمويل والأداء ربع السنوي في موعد لا يتجاوز شهر واحد بعد نهاية فترة الثلاثة أشهر.

6.7.3 تقييم البرامج

"تقييم البرنامج" هو مصطلح يمكن استخدامه لوصف تقييم فعالية البرنامج في تحقيق أهدافه. ويساعدنا تقييم البرنامج على تحديد جودة قرارات الموازنة وتخصيص الموارد. وتتضمن عملية تقييم البرامج عادة تحليل ومراجعة شاملين لبرنامج ما، وكثيراً ما يغطي جميع الجوانب من المدخلات إلى النتائج. كما يمكن دراسة مدى امتثال تنفيذ البرنامج للقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات المحلية. ويمكن أن تساعدنا تقييمات البرامج على تحديد جودة قرارت الإنفاق والقرارات المتعلقة بالموازنة من خلال تقديم معلومات حول ما يلي:

- **الاقتصاد**: التركيز على إمكانية الحصول على القيمة مقابل المال من شراء المدخلات؛
- **الكفاءة الفنية**: التركيز على مدى جودة البرنامج أن ينتج مخرجاته. ويمكن أن يقاس هذا عن طريق التغير في حجم المخرجات مقسوما على التغير في النفقات؛
- **كفاءة التخصيص:** التركيز على إذا كان يتم إنتاج النوع "الصحيح" من المخرجات. على سبيل المثال، قد يكون البرنامج فعالاً من الناحية الفنية في توفير دعم أسعار الوقود، ولكن إذا كانت فوائد البرنامج تذهب فقط إلى أغنى 10٪ من السكان، فهناك مجال لإعادة توزيع تلك الأموال (أي تقديم مجموعة مختلفة من المخرجات) حتى يستفيد أكبر عدد من المواطنين؛
- **الفعالية**: التركيز على إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه. ويمكن أن يرتبط ذلك بكفاءة التخصيص. ومن التدابير المفيدة نسبة الفعالية من حيث التكلفة، وهي التغير في النتائج مقسوما على التغير في النفقات المرتبط بالنتيجة.

6.7.4 قياس التأثير

قد يسعى التقييم الشامل للبرنامج في تقييم تأثير البرنامج إلى جانب تحقيق النتائج. ويشير التأثير إلى مدى أو درجة تأثير البرنامج على التغيير في النتيجة. وهذا أمر مهم لأن النتائج تتأثر بمجموعة من العوامل. فعلى سبيل المثال، قد تكون التحسينات في مجال الصحة نتيجة للتحسينات في الظروف الاقتصادية العامة التي تؤدي إلى ارتفاع الدخل، مما يؤدي بدوره إلى تحسين التغذية. وبالتالي فإن التحسن المتصور في النتيجة قد لا يكون له علاقة في الواقع بالبرنامج الحكومي. ومن أجل قياس التأثير، يحتاج تقييم البرنامج إلى استخدام منهجية تأخذ في الاعتبار العوامل التي تقع خارج نطاق البرنامج والتي قد تؤثر على النتيجة.

6.7.5 توقيت تقييم البرامج

عادة يتم إجراء تقييم شامل للبرامج بعد أن يكون مر على البرامج عدد من السنوات. ويرجع ذلك إلى أن الأمر يستغرق دائماً تقريباً عدداً من السنوات قبل أن تظهر تغييرات في النتائج، ويمكن أن تستغرق مجهودات الحكومة عدة سنوات حتى يظهر تأثير على النتيجة المستهدفة. وتستخدم بعض البلدان مجموعة من التقييمات "المتجددة"، حيث يجري تقييم جميع البرامج على مدى فترة مدتها خمس سنوات وفقا لجدول زمني متدرج. وفي بلدان أخرى، يتم تقييم البرامج استجابة لطلب حكومي أو برلماني.

وقد تتطلب تقييمات البرنامج كميات كبيرة من البيانات، فضلاً عن الخبرة في هذا المجال، حتى يتم إجراؤها بفعالية. ذلك بالإضافة إلى كونها مكلفة في إدارتها ، مما يؤثر على عدد مرات إعداد تقييمات البرامج.

6.7.6 مزايا تقييمات البرامج

تسعى تقييمات البرامج عادة إلى قياس مدى النجاح في تحقيق مخرجات ونتائج البرامج المستهدفة. كما تلعب التقييمات دوراً هاماً في تصميم برامج رئيسية وبرامج فرعية جديدة لأن الدروس المستفادة أثناء تنفيذ البرامج الحالية قد يتم تطبيقها على البرامج المستقبلية. إن تقييمات البرامج هي أداة إدارية هامة يمكن استخدامها لتحديد ما إذا كان ينبغي:

- إنهاء البرنامج؛
- الحصول على مزيد من الموارد لتعزيز البرنامج؛
- الحصول على موارد أقل؛
- تقسيم البرنامج إلى أكثر من برنامج واحد؛
- أن يكون البرنامج جنباً إلى جنب مع برنامج آخر(برامج مشتركة).

المرفق أ: استمارات إعداد موازنة البرامج والأداء

الجدول رقم 1: استمارة بيانات الوزارة

الوزارة	
أهداف ورسالة الوزارة	
الوظائف الرئيسية	.1 .2 .3 .4 .5
الأهداف الاستراتيجية للسياسة	.1 .2 .3 .4 .5

الجدول رقم 2:استمارة بيانات البرنامج

الوزارة	
رقم واسم البرنامج	
أهداف البرنامج	.1 .2 .3
وصف البرنامج	
قائمة البرامج الفرعية	.1 .2 .3 .4 .5

الجدول رقم 3: مؤشرات وأهداف مخرجات البرنامج

وصف مؤشر المخرج	وحدة القياس	السنة/ قيمة خط الأساس	السنة/قيمة الوضع الحالي	السنة / القيمة المستهدفة

الجدول رقم 4: مؤشرات وأهداف نتائج البرنامج

وصف مؤشر النتيجة	وحدة القياس	السنة/ قيمة خط الأساس	السنة/قيمة الوضع الحالي	السنة / القيمة المستهدفة

المرفق ب: نماذج مراقبة الجودة في وزارة المالية

الجدول رقم 5: تقديرات النفقات حسب البرنامج والتصنيف الاقتصادي

النفقات حسب البرنامج	سنة مالية20XX فعلي	20XX الموازنة	20XX تقديري	20XX الموازنة	20XX استرشادي
البرنامج 1: البرنامج2: الرنامج3: البرنامج4: البرنامج5:					
إجمالي النفقات حسب البرنامج	0	0	0	0	0
النفقات حسب التصنيف الاقتصادي	سنة مالية20XX فعلي	20XX الموازنة	20XX تقديري	20XX الموازنة	20XX استرشادي
XX: الأجور والتعويضات للعاملين XX: شراء السلع والخدمات XX: الفوائد XX: الدعم والمنح والمزايا الاجتماعية XX: المصروفات الأخرى					
إجمالي النفقات حسب التصنيف الاقتصادي	0	0	0	0	0

الجدول رقم 6: تقديرات النفقات حسب البرنامج الفرعي والتصنيف الاقتصادي

النفقات حسب البرنامج الفرعي	سنة مالية20XX فعلي	20XX الموازنة	20XX تقديري	20XX الموازنة	20XX استرشادي	20XX استرشـــاد ي
البرنامج 1: البرنامج2: الرنامج3: البرنامج4: البرنامج5:						
إجمالي النفقات حسب البرنامج الفرعي	0	0	0	0	0	0
النفقات حسب التصنيف الاقتصادي	سنة مالية20XX فعلي	20XX الموازنة	20XX تقديري	20XX الموازنة	20XX استرشادي	20XX استرشادي
XX: الأجور والتعويضات للعاملين XX: شراء السلع والخدمات XX: الفوائد XX: الدعم والمنح والمزايا الاجتماعية XX: المصروفات الأخرى						
إجمالي النفقات حسب التصنيف الاقتصادي	0	0	0	0	0	0

المرفق ج: نماذج التقارير

الجدول رقم 7: بيان نتائج البرنامج (المخرجات)

المخرجات	مؤشر المخرجات	السابق 20XX	20XX	20XX	20XX الموازنة	التوقعات 20XX	20XX

الجدول رقم 8: بيان نتائج البرنامج (النتائج)

النتائج	مؤشر النتائج	السابق 20XX	20XX	20XX	20XX	20XX الموازنة	التوقعات 20XX	20XX

المرفق د: الاستعداد لتطبيق موازنة البرامج والأداء

عند إعداد البرامج والأنشطة ، قد تكون الخطوات التالية مطلوبة:

تحديد برامج وثيقة رؤية مصر 2030 أو وثائق التخطيط القومية الأخرى واستخدم الأهداف والغايات ذات الصلة لإعداد الخطة الإستراتيجية للجهة.

إعداد الخطة الإستراتيجية للجهة وإلقاء الضوء على الأولويات والأهداف والغايات الإستراتيجية (بدءاً باختصاصات الجهة وبيان الرؤية ثم إعداد الأولويات وفقًا لأهداف البرنامج)

تحديد نطاق وهيكل برامج الجهة الرئيسية والفرعية والإجابة على الأسئلة الخمسة التالية:

- ما الذي سيحاول البرنامج تحقيقه؟
- كيف سيتم تقديم البرنامج؟
- من سيكون المستفيد من مخرجات ونتائج البرنامج؟
- ما هو حجم البرنامج؟
- ما هي القضايا والتحديات الرئيسية للبرنامج؟

ستساعد الإجابات على الأسئلة المذكورة أعلاه متخذي القرارفي الجهة على تحديد كيفية انعكاس هيكل البرنامج على الأهداف الاستراتيجية للجهة.

تحديد هيكل البرامج الرئيسة والفرعية عن طريق تحديد المهام الأساسية المطلوبة التي تنفذها الجهة وتقييم كيف ستساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. عند تحديد هيكل البرامج الأولية ، يجب دراسة الاعتبارات الهامة التالية:

- تحديد ما لا يقل عن خمس طرق ولا يزيد عن عشرة طرق تسهم بها الجهة في تقديم الخدمات في مصر (هذه هي الخطوة الأولى لتحديد الهياكل).
- تحديد أنشطة الجهة وتعيين أنشطتها على هيكل البرنامج.
- محاولة موائمة البرامج الرئيسية والبرامج الفرعية مع الهيكل الفعلي للجهة.
- يجب أن يكون هيكل البرنامج مرنًا. قد تكتشف بعد عدة سنوات أنه يتعين مراجعة الهيكل استجابةً لأهداف الحكومة الجديدة أو لأمور أخرى.

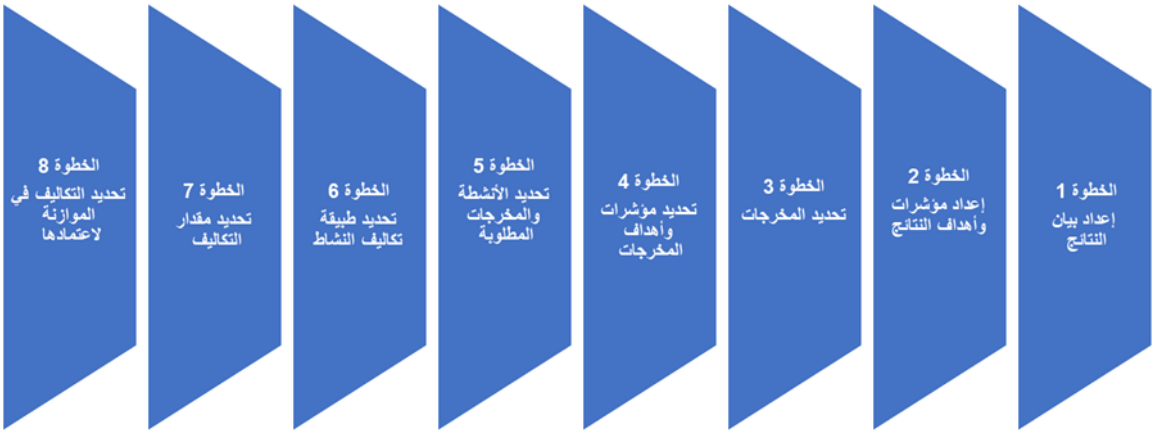
تحديد أهداف البرنامج الرئيسي والفرعي القابلة للقياس وتجميع أنشطة الموازنة المشتركة التي تساهم في تحقيق نفس المخرجات أو النتائج في البرنامج الرئيسي أو البرنامج الفرعي المناسب.

تطوير مؤشرات أداء وأنشطة قابلة للقياس للموازنة، ثم وضع أهداف واقعية تعتمد على حجم الموارد المخصصة التي من المحتمل أن تحصل عليها الجهة على مدار السنوات الثلاث القادمة الاعتماد على إطار الإنفاق متوسط الأجل لتحديد كيفية توافق أولويات السياسة وتقديم الخدمات مع مخصصات الموارد في المستقبل.

متابعة أداء البرنامج الرئيسي والبرنامج الفرعي بانتظام واتخاذ القرارات الإدارية بناء على تحليل البيانات ومراجعة الموارد وفقا لذلك. استخدام الحيز المالي لتقديم خدمات جديدة أو تحسين الخدمات الحالية.

المرفق هـ: مثال عن تقدير التكاليف

يهدف المثال التالي إلى المساعدة في فهم المفاهيم الموضحة في الفصل الخامس وتوزيع النفقات الغير مباشرة. وعادةً ما يتضمن إعداد موازنة مفصلة في 8 خطوات أساسية هي:



مثال عملي: تطوير التعليم الفني

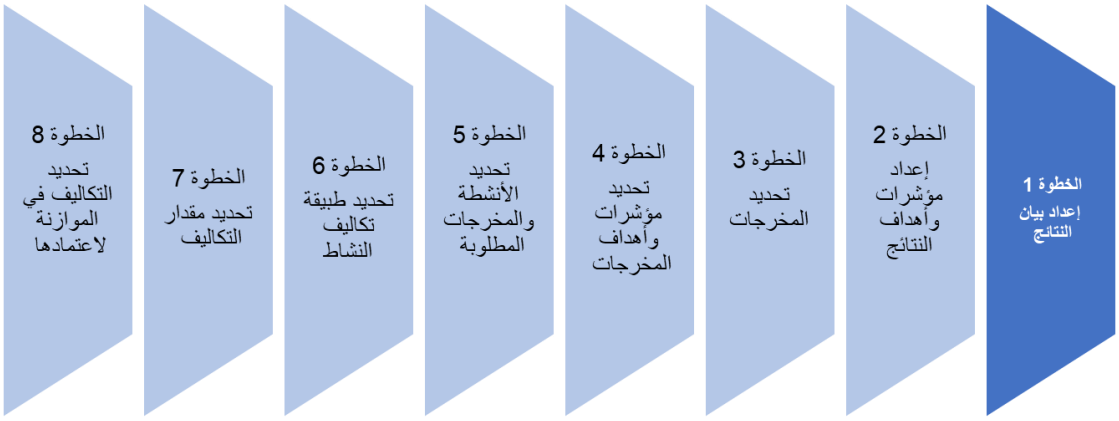
تعد الحكومة مصر للمستقبل من خلال اعتماد حزمة سياسات تعزز النمو الاقتصادي والتوظيف وزيادة الأجور. ويركز أحد جوانب هذه الحزمة على ضمان توافر القوى العاملة بالقدر الكافي من المهارة لتلبية الطلب على العمالة الماهرة في المستقبل. وتقترح معالجة هذا الأمر بزيادة فرص الحصول على التعليم الفني.

وبالإضافة إلى ذلك، تهتم الحكومة بتخفيض معدل البطالة، ولا سيما بالنسبة للشباب، فضلاً عن زيادة معدلات العمالة في قطاعات معينة من الفئات الممثلة تمثيلاً ضعيفاً تقليدياً، مثل النساء والفئات المنخفضة الدخل.

ويتمثل أحد الأمور الهامة في أنه على الرغم من وجود البطالة، إلا أن هناك شواغر في الوظائف التي تتطلب مهارة ولا يمكن شغلها بسبب النقص في توافر الموظفين المهرة. وقد ظل هناك تباين كبير بين مهارات الخريجين والمهارات التي يتطلبها سوق العمل. ولهذا ترغب الحكومة في ضمان أن تنخفض الوظائف الشاغرة التي تحتاج للمهارات من خلال إنشاء شبكة معلومات قومية لسوق العمل توفر الإحصاءات والمعلومات والتحليلات للصناعة والمؤسسات التعليمية وشركات التوظيف والجهات المسئولة عن السياسة. الوكالات وأصحاب المصلحة الآخرين.

وقد طلبت الحكومة من وزارة التربية والتعليم إعداد تكلفة السياسة لتحقيق ما سبق ذكره. وستدرج الوزارة هذه السياسة في البرنامج الرئيسي " تأكيد الهوية العلمية" والبرنامج الفرعي "تطوير التعليم الفني".

الخطوة الأولى: إعداد بيان النتائج



أعطت الحكومة بعض التوجيهات بشأن تطلعاتها السياسية، ولكن هناك حاجة إلى ترجمة هذه التطلعات إلى بيانات نتائج محددة. وبالنظر إلى الهدف الثاني للحكومة، نرى أن الحكومة تريد بناء قوة عاملة ذات مهارات أعلى من خلال زيادة فرص الحصول على التعليم الفني. وبالتالي يمكن أن يكون أحد بيانات النتائج كما يلي:

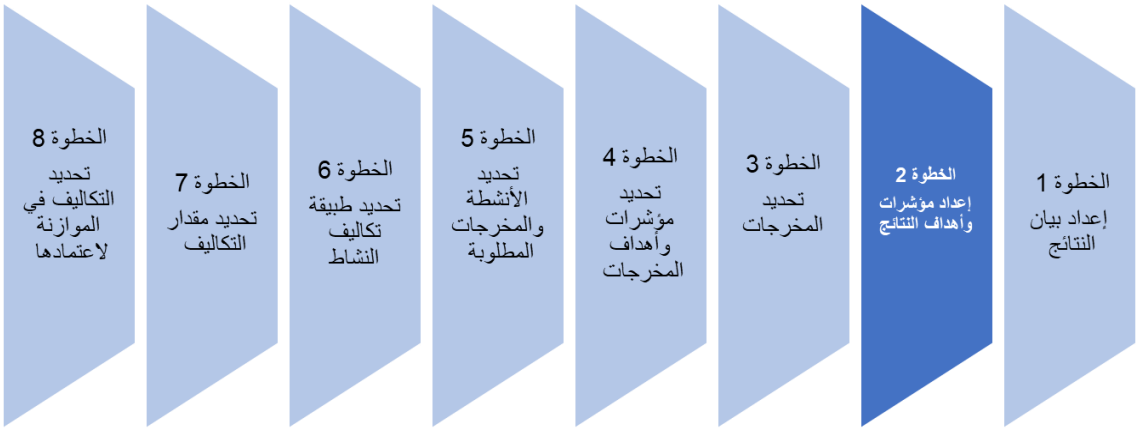
النتيجة الأولى: بناء قوة عاملة ماهرة من خلال زيادة فرص الحصول على التعليم الفني

كما ترغب الحكومة في ضمان أن يتمكن أصحاب العمل من العثور على عمال ذوي مهارات مناسبة، وبالتالي فإن النتيجة الثانية يمكن أن تكون:

النتيجة 2: تقليل عدد الوظائف الشاغرة التي تحتاج للمهارات من خلال مطابقة التدريب مع احتياجات العمالة الماهرة في الصناعة

وهناك بيانات محتملة أخرى للنتائج ، على سبيل المثال ، معالجة البطالة في الفئات المهمشة، ولكن فقط نتيجتان تكفيان لغرض هذا التدريب.

الخطوة الثانية: إعدادمؤشرات وأهداف بيان النتائج



بالنسبة للخطوة الثانية، يتعين تحديد كيف سيتم قياس هذه النتائج. يمكننا قياس النتيجة الأولى عن طريق مؤشرات مثل:

"النسبة المئوية للتغير في عدد الخريجين من الكليات الفنية"

"عدد (أو النسبة المئوية) للخريجين الذين يعملون في غضون 6 أشهر من التخرج"

"معدل البطالة في قطاعات مختارة [9]"

"معدل البطالة بين الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و 25 سنة"

"النسبة المئوية للتغير في عدد الخريجات من الكليات الفنية"

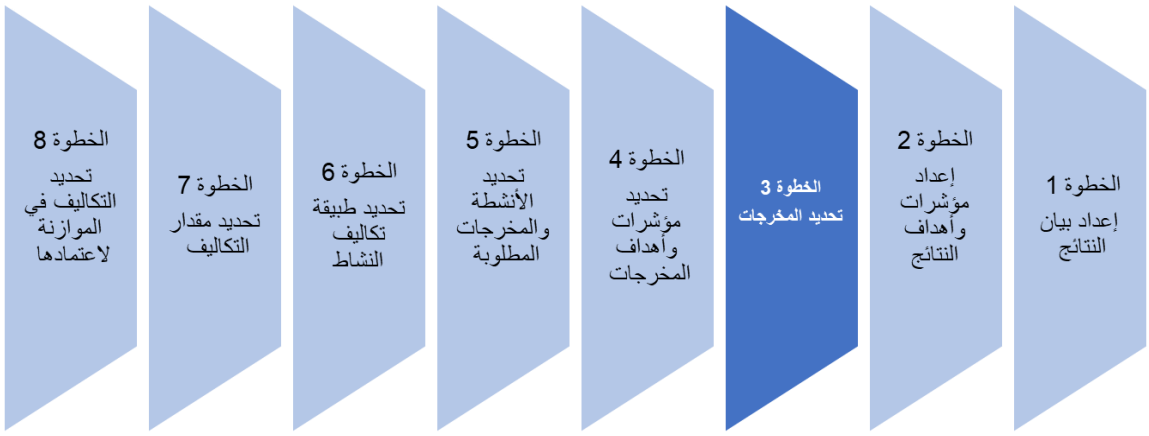
"النسبة المئوية للتغير في عدد خريجي الكليات الفنية من الفئات المنخفضة الدخل"

ويمكننا قياس النتيجة الثانية بمؤشرات مثل:

"النسبة المئوية للانخفاض في الوظائف الشاغرة التي تحتاج للمهارات عن مستويات [سنة الأساس]"

يمكن تحديد أهداف على مدى السنوات الأربع المقبلة لكل مؤشر من هذه المؤشرات، استنادا إلى مجموعة من العوامل بما في ذلك تحليل الاتجاهات السابقة، والتشاور مع أصحاب المصلحة، وطموح الحكومة، والأهم من ذلك، القدرة التنفيذية في إدارة العمل.

الخطوة الثالثة: تحديد المخرجات



تتضمن الخطوة 3 التفكير في المخرجات المطلوبة لتحقيق أهداف الحكومة.

وبالنظر إلى النتيجة الأولى، ترغب الحكومة في زيادة فرص الحصول على التعليم الفني. وهذا يعني زيادة عدد الطلاب في الكليات الفنية، مما يعني توفير تمويل إضافي للكليات الفنية. وهكذا، يمكن أن يكون المخرج الأول:

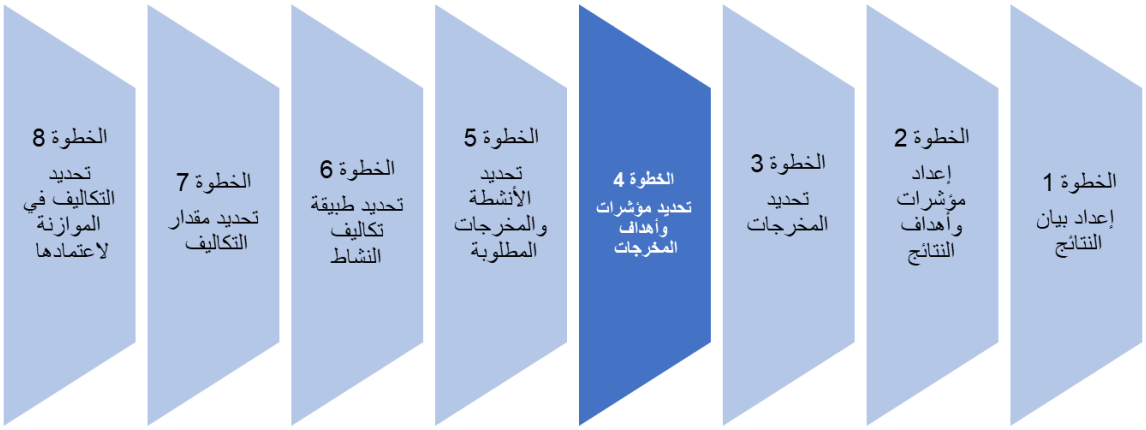
المخرج الأول: خدمات التعليم الفني.

ويتعلق مخرج النتيجة الثانية بإنشاء شبكة لربط التدريب بمتطلبات الصناعة من أجل الحد من الوظائف الشاغرة التي تحتاج لمهارات فنية. وبالتالي يمكن أن يكون

المخرج الثاني هو: شبكة معلومات سوق العمل القومية. ويعتبر هذا مخرجاً منفصلا لأنه لا يرتبط بخدمات التعليم الفني في حد ذاته، ويوفر خدمات للأفراد أو العملاء الخارجيين، مثل شركات التوظيف، وأصحاب العمل، والأجهزة المسئولة عن السياسات، ومراكز البحوث.

[9] في الواقع، يجب حصر القطاعات المحددة ولكن ليس هذا ضرورياً لأغراض المثال.

الخطوة الرابعة: تحديد مؤشرات وأهداف المخرجات



بالنسبة للمخرج رقم 1، خدمات التعليم الفني، هناك شرطاً واضحاً للنتائج بزيادة فرص الحصول على التعليم الفني. وبالتالي، فإن مؤشر الأداء يمكن أن يكون:

"عدد الطلاب الملتحقين بالكليات الفنية"

وعلاوة على ذلك، ولتحقيق هذا الهدف، تحتاج الحكومة إلى زيادة فرص الحصول على التعليم الفني من خلال أمور منها بناء المزيد من الفصول الدراسية. وبالتالي يمكن أن يكون المؤشر الثاني:

"عدد الفصول الدراسية المبنية"

وهذان المؤشران هما مؤشرا الأداء الكمي ، وهما مؤشران رئيسيان لأساس تقدير التكاليف، كما هو موضح في الخطوة السادسة.

ويمكننا أيضا إضافة مؤشرات أداء أخرى تتعلق بجودة المخرج، مثل:

"عدد الطلاب الذين تخرجوا وحصلوا على درجات الشرف"

"النسبة المئوية للطلاب الذين اجتازوا امتحانات الشهادات الفنية النهائية"

"نسبة الطلاب إلى المعلمين"

"عدد الطلاب في كل فصل دراسي"

"معدل الاحتفاظ بالطالب الفني"

"النسبة المئوية لأصحاب العمل الراضين عن جودة مهارات الطلاب"

أو يمكن إضافة مؤشرات للمساعدة في تقييم حصول مجموعات معينة على التعليم الفني، مثل:

"النسبة المئوية للإناث الملتحقات بالتعليم الفني"

بعد تحديد المؤشرات، يمكن وضع الأهداف لكل مؤشر من هذه المؤشرات.

بالنسبة للمؤشر الكمي الأول لعدد الطلاب الملتحقين بالكليات الفنية، يجب أن تكون العلاقة بين التكاليف والمؤشر واضحة حيث أن أي زيادة كبيرة في عدد الطلاب الملتحقين بالتعليم الفني كل عام من المحتمل أن يكون له تأثير مباشر على التكاليف.

ومع ذلك، عند وضع أهداف لمؤشرات المخرجات، يجب النظر في العلاقة المتبادلة بين المؤشرات الكمية والنوعية.

إذا كان هناك 4000 طالب يلتحقون بالتعليم الفني كل عام وكثافة الفصول تبلغ 40 طالب في كل فصل، وتريد الحكومة زيادة هذا العدد، فإن أحد الأمور التي تؤثر على جودة التعليم الفني هي تكدس الفصول الدراسية. وعلاوة على ذلك، إذا كانت الفصول الدراسية قد صُممت بحيث تستوعب 20 طالباً كحد أقصى، في حين أن كثافة الفصل تبلغ 40 طالباً، فإن هذا يعني أن بعض الطلاب لن يتمكنوا من الحصول على المعدات أو يتم إبعادهم إذا كانت الفصول الدراسية ممتلئة جدا.

إذا كانت الحكومة قد حددت هدفًا لخفض كثافة الفصل الدراسي من 40 طالباً حاليًا إلى 18 طالب بحد أقصى بحلول نهاية العام الرابع، فإن هذا سيتطلب بناء فصول دراسية جديدة على مدار السنوات الأربع المقبلة ، ليس فقط لتخفيض كثافة الفصول الدراسية الحالية ولكن لاستيعاب الزيادة الكبيرة في عدد الطلاب الذين يزيدون كل عام.

ومع ذلك، من المحتمل أن يكون هناك حدود لعدد الفصول الدراسية التي يمكن بناؤها كل عام، وذلك بسبب الأطر الزمنية للمناقصات والتعاقدات، وتصاريح التخطيط، وقيود الموردين، وقضايا حيازة الأراضي. وبالنظر إلى هذه القيود، تقدر الوزارة أنها ستتمكن من بناء 50 فصلاً دراسياً إضافياً في السنة الأولى ، و100 فصل في السنة الثانية، و 150 فصل في السنة الثالثة، و 200 فصل في السنة الرابعة.

يمكن استخدام جميع هذه المعلومات لتقدير أهداف مؤشر الأداء للمخرج الأول كل سنة، المبينة أدناه في الجدول رقم 2:

الجدول رقم 9: المخرج الأول أهداف مؤشر قياس الأداء

	السنة الحالية	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة
فصول دراسية إضافية	-	50	100	150	200
إجمالي عدد الفصول الدارسة	100	150	250	400	600
عدد الطلاب	4,000	4,000	6,000	8,000	10,000
عدد الطلاب في كل فصل دراسي	40	27	24	20	17

ملاحظة: يشير الطالب لكل فصل إلى النسبة في نهاية السنة بمجرد إنشاء الفصول الدراسية. نتيجة لذلك ، لا توجد زيادة في أعداد الطلاب في السنة الأولى.

بالنسبة للمخرج الثاني، الشبكة القومية لمعلومات سوق العمل، المرتبطة بنتيجة "تقليل الوظائف الشاغرة الماهرة من خلال موائمة التدريب مع احتياجات العمالة الماهرة في الصناعة" ، فإن المخرج بطبيعته يميل إلى أن يكون عبارة عنمعلومات وإحصائيات وتحليلات للمؤسسات التعليمية وشركات التوظيف ، والجهات المسئولة عن وضع السياسة وما إلى ذلك والتي تعمل في مجالات مثل التخطيط للكليات الفنية.

ويمكن أن تشمل مؤشرات الأداء الكمية لهذا المخرج ما يلي:

"عدد ورقات السياسات المنتجة"

"عدد التقارير المنشورة"

مع الأهداف البسيطة الواردة في الجدول أدناه:

الجدول رقم 10: المخرج الثاني مؤشرات الأداء المستهدفة

	السنة لحالية	السنة لأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الحالية
عدد ورقات السياسات المنتجة	-	20	20	20	20
عدد التقارير المنشورة	-	48	48	48	48

بينما في الواقع العملي ، سيتعين على شخص ما إعداد هذه الملخصات والتقارير ، لغرض هذا التدريب ، لن تؤثر هذه الأهداف بشكل مباشر على التكلفة ، ولكن قد يتم استخدامها لقياس الأداء.

الخطوة الخامسة: تحديد الأنشطة والمدخلات اللازمة لإنتاج المخرجات



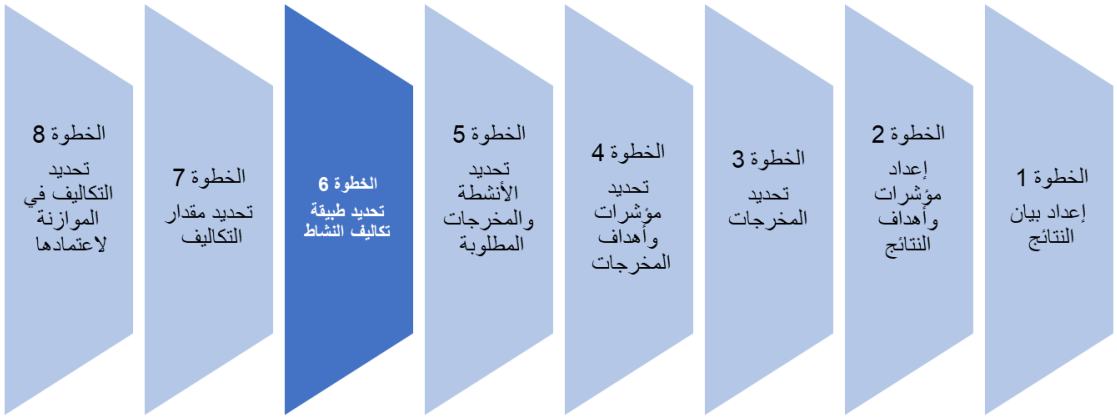
ترد أمثلة عن الأنشطة وأوصافها المتصلة بالمخرجين الأول والثاني في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: تحديد الأنشطة والمخرجات المطلوبةللمخرجين الأول والثاني

المخرج الأول: خدمات التعليم الفني	
إدارة تشغيل الكليات الفنية	تمويل تشغيل الكليات بما في ذلك مرتبات المعلمين ولوازم التدريس
إنشاء فصول دراسية جديدة	بناء فصول دراسية جديدة
التطوير المهني للمعلمين	التدريب المنتظم للتطوير المهني للمعلمين الحاليين
الإدارة	إدارة الوحدة المسئولة عن المخرج - تغطي تكلفة الموظفين الإداريين واللوازم المكتبية وما إلى ذلك.
المخرج الثاني: استشارات سياسات سوق العمل	
تحليل وتطوير السياسات	تتعلق بتطوير سياسات سوق العمل، وتحديد النقص في المهارات واحتياجات سوق العمل في المستقبل
جمع إحصاءات عن العمالة	إجراء دراسات استقصائية لسوق العمل وإدارة البيانات

يمكن أن يكون هناك عدد من الأنشطة الأخرى ، على سبيل المثال تعيين المعلمين الجدد وتدريبهم ، وإصدار تقارير حول التغييرات في عدد الوظائف الشاغرة التي تحتاج إلى مهارات ، إلخ.

الخطوة السادسة: تحديد طبيعة تكاليف النشاط



وفي هذه الخطوة، يتم تحديد طبيعة التكاليف المرتبطة بكل نشاط، لأن ذلك سيحدد المنهجية التي ستستخدم لتقدير التكاليف. وهذه البنود إما أن تكون:

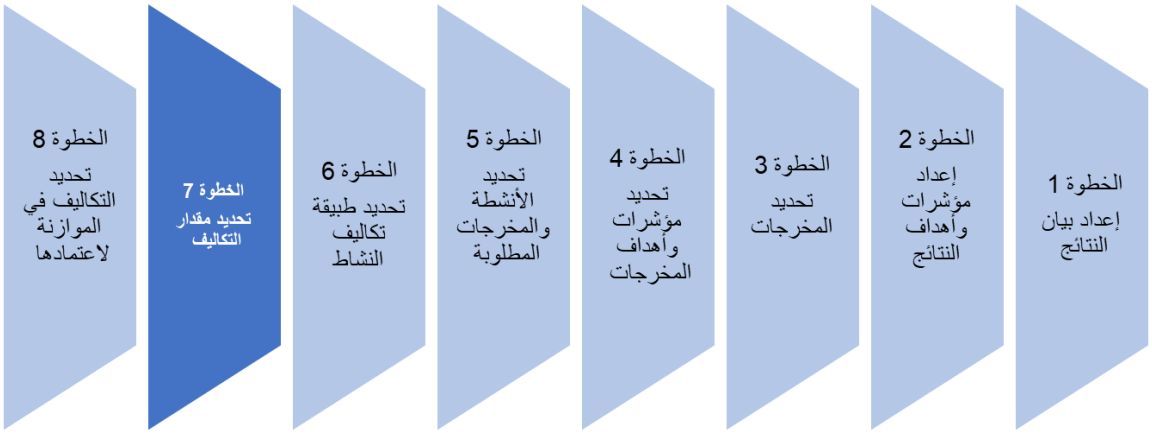
- ثابتة أو متغيرة أو في خطوات؛
- مباشرة أو غير مباشرة؛
- رئيسية أو داعمة؛
- مستمرة أو غير مستمرة؛
- حقيقية أو اسمية.

يبين الجدولرقم 12طبيعة تكاليف كل نشاط.

الجدول رقم 12: خصائص النشاط والمدخلات

	أ	ب	ج	د	هـ
المخرج الأول: خدمات التعليم الفني					
النشاط رقم 1: إدارة تشغيل الكليات الفنية	متغيرة	مباشرة	رئيسية	مستمرة	حقيقية
النشاط رقم 2: إنشاء فصول دراسية جديدة					
المدخل رقم 1: مستحقات مقاولي الإنشاءات	متغيرة	مباشرة	رئيسية	مستمرة	حقيقية
المدخل رقم 2: مسئولي إدارة العقود	خطوات	مباشرة	داعمة	مستمرة	حقيقية
النشاط رقم 3: التطوير المهني للمعلمين	خطوات	مباشرة	رئيسية	مستمرة	حقيقية
النشاط رقم 4: الإدارة	ثابتة	مباشرة	داعمة	مستمرة	حقيقية
المخرج الثاني: استشارات سياسات سوق العمل					
النشاط رقم 1: تحليل وتطوير السياسات	ثابتة	مباشرة	رئيسية	مستمرة	حقيقية
النشاط رقم 2: جمع إحصاءات العمالة	ثابتة	مباشرة	داعمة	مستمرة	حقيقية

الخطوة السابعة: تحديد مقدار التكاليف



يمكن أن تكون عملية تقدير التكاليف للخطوة السادسة من (أ) إلى (هـ) لكل نشاط كما يلي:

النشاط رقم 1: إدارة تشغيل الكليات الفنية

لنفترض أن الحكومة تمول حاليا الكليات الفنية من خلال المنح التي تغطي التكاليف التشغيلية للكليات الفنية، مثل أجور المعلمين، والمواد التعليمية، والصيانة والكهرباء، وما إلى ذلك. وتتضمن المنح دفع مبلغ وقدره 500 جنيه لكل طالب. وهذا هو المدخل الوحيد لهذا النشاط.

وبناء عليه، فإن التكلفة متغيرة، يمكن حساب التكلفة الإجمالية عن طريق ضرب المبلغ المدفوع لكل طالب في العدد المستهدف من الطلاب المسجلين من الخطوة الرابعة، مضروبة في مؤشر التضخم التراكمي لكل سنة. على سبيل المثال:

عدد الطلاب في السنة الأولى = 4.000 x 500 جنيه x 1.02 = 2.040.000 جنيه

هذه تكلفة مباشرة، وبما أن الحكومة تريد أن تستمر في النشاط، فهي أيضا تكلفة مستمرة.

النشاط رقم 2: إنشاء فصول دراسية جديدة

يتكون النشاط التالي من مدخلين.الأول يتعلق بإنشاء الفصول الدراسية. ويستند تقدير التكاليف إلى المدفوعات المقدمة إلى مقاولي الإنشاءات لكل فصل دراسي تم بناؤه. وفقا لأهدافنا في الجدول رقم 9، ستقوم الحكومة ببناء 50 فصلاً دراسياً إضافياً في السنة الأولى (كل فصل سيتكلف 10,000 جنية) ترتفع إلى 600 فصل في السنة الرابعة. يمكن أن تكون هذه تكلفة متغيرة، ومباشرة، ورئيسية، ومستمرة، والتي سوف تسحب عن طريق ضرب عدد المدارس حسب التكلفة لكل مدرسة، مضروبة في المؤشر التراكمي.

عدد الفصول الدراسية في السنة الأولى = 50 x 10.000 جنيه x 1.02 = 1.020.000 جنية

يتعلق المدخل الثاني المتعلق بالعمالة اللازمة لإدارة عقود تشييد الفصول الدراسية. نتفرض أن هناك خمس موظفين في الوحدة، ويبلغ متوسط الراتب السنوي لهم مبلغ وقدره 5,000 جنيه، ويمكن لموظفي الوحدة إدارة بناء ما بين صفر و 1.000 فصل دراسي في السنة. يعتمد تقدير التكلفة في الموزنة على المدخلات، بدلا من ربطها بهدف المخرج.[10] وعلى هذا النحو، يستند تقدير التكاليف إلى عدد الموظفين مضروبا في متوسط الأجر، مضروبا في المؤشر التراكمي.

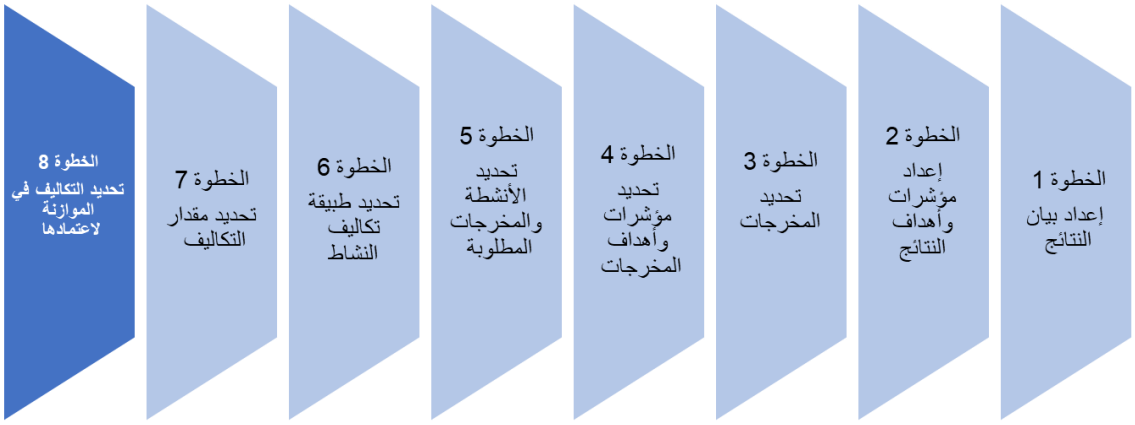
عدد الموظفين في السنة الأولى = 5000 جنيه × 1.02 = 25.500جنيه

صُنف هذا المدخل والنشاط على أنه مستمر ومباشر وذو دعم. تم تصنيف هذا المدخل على أنه تكلفة مباشرة ولكنها أيضا تكلفة دعم. فهي تكلفة مباشرة لأننا نستطيع أن نسندها بالكامل إلى نشاط معين، ولكنها تكلفة دعم أيضاً لأن النشاط ليس شيئاً سوف يشعر به المستفيدون.

تستخدم نفس عملية تقدير التكاليف لبقية الأنشطة في المخرج الأول ولجميع الأنشطة في المخرج الثاني، كما أنها تتبع أيضا وظيفة الخطوة، وهي مباشرة، ومستمرة.

[10] فنياً يمكننا تطوير عملية تقديمر التكلفة عن طريق تقدير وظيفة التكلفة ولكن سيكون ذلك غير عملي.

الخطوة الثامنة: تحديد التكاليف في الموازنة لاعتمادها



يلخص الجدول التالي عملية تقدير تكاليف الموازنة في شكل جدول يتطلب عادة اعتماده.

الجدول رقم 13: ملخص تقدير تكاليف تطوير برنامج فرعي للتعليم الفني

			تكلفة الوحدة	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة
البرنامج الرئيسي: تأكيد الهوية العلمية							
البرنامج الفرعي: تطوير التعليم الفني				**22,256,400**	**34,393,543**	**50,317,640**	**84,947,819**
المخرج الأول خدمات التعليم الفني				**21,668,880**	**33,794,273**	**49,706,384**	**84,324,339**
النشاط 1	***إدارة تشغيل الكليات الفنية***			**20,400,000**	**31,212,000**	**42,448,320**	**54,121,608**
الوحدة	عدد الطلبة			4,000	6,000	8,000	10,000
	الحساب: منح		5000	20,400,000	31,212,000	42,448,320	54,121,608
النشاط 2	***التطوير المهني للمعلمين***			**367,200**	**374,544**	**382,035**	**389,676**
الوحدة	عدد الموظفين			10	10	10	10
	الحساب: أجور وروواتب		36,000	367,200	374,544	382,035	389,676
النشاط 3	***إنشاء فصول دراسية جديدة***			**693,600**	**1,995,487**	**6,659,543**	**29,592,239**
الوحدة	عدد الموظفين			5	5	5	5
	الحساب: أجور وروواتب		36,000	183,600	955,087	5,067,731	27,427,374
	عدد الفصول الدراسية			50	100	150	200
	الحساب: بضائع		10,000	510,000	1,040,400	1,591,812	2,164,864
النشاط 4	***الإدارة***			**208,080**	**212,242**	**216,486**	**220,816**
الوحدة	عدد الموظفين			4	4	4	4
	الحساب: أجور وروواتب		36,000	146,880	149,818	152,814	155,870
	السنة			1	1	1	1
	الحساب: بضائع		60,000	61,200	62,424	63,672	64,946
المخرج الثاني شبكة معلومات سوق العمل القومية				**587,520**	**599,270**	**611,256**	**623,481**
النشاط 1	***تحليل وتطوير السياسات***			**220,320**	**224,726**	**229,221**	**233,805**
الوحدة	عدد الموظفين			6	6	6	6
	الحساب: أجور وروواتب		36,000	220,320	224,726	229,221	233,805
النشاط 2	***جمع إحصاءات عن العمالة***			**367,200**	**374,544**	**382,035**	**389,676**
الوحدة	عدد الموظفين			10	10	10	10
	الحساب: أجور وروواتب		36,000	367,200	374,544	382,035	389,676

"النشاط رقم 4: الإدارة" في الجدول رقم 13 لديها وحدة تسمى "السنة". يستخدم هذا لوصف الكميات المطلوبة للمستلزمات المكتبية بشكل جماعي على مدار العام. وتستند أرقام تكاليف الوحدة إلى السنوات الماضية، إما في السنة السابقة أو إلى متوسط السنوات القليلة الماضية. وهذا مثال آخر على الحالات التي لا تزال تعد فيها الموازنات باستخدام نهج تاريخي قائم على المدخلات في بعض الأحيان، حتى في إطار موازنة البرامج والأداء. وقد لا يكون من المفيد وضع تكاليف تفصيلية (تقديرات) لبنود مثل لوازم المكاتب للسنوات الأربعة القادمة، والتي ستستغرق وقتاً طويلاً ومكلفة وغير مرنة، لذا يفضل اتباع نهج أبسط تعتمد فيه الموازنة على التكاليف التاريخية.

المرفق و: مثال عن توزيع التكاليف غير المباشرة

يفترض هذا المثال أن وزارة التربية والتعليم، المسئولة عن إدارة البرنامج الفرعي "تطوير التعليم الفني" لديها مديرية للخدمات العامة، والتي تشمل وحدات مثل الموارد البشرية، وإدارة المرافق، والمالية ودعم تكنولوجيا المعلومات. وتوجد داخل كل وحدة وحدات فرعية تضطلع بمختلف أنشطة الوحدة. على سبيل المثال، لدى وحدة الموارد البشرية ثلاثة أنشطة: الأجور، والتوظيف، وسياسة الموارد البشرية، ويتم إدارة كل منها من خلال وحدة فرعية. وللوحدات الأخرى أيضا هياكل مماثلة.

ومن الناحية المثالية، تخصص موازنة البرامج والأداء تكاليف المديرية لكل برنامج رئيسي وبرنامج فرعي تديره الوزارة. ولكن لسوء الحظ، يفترض هذا المثال توافر التكاليف الإجمالية لكل وحدة فرعية فقط وليس من المعلوم كم يستخدم كل برنامج فرعي خدمات هذه الوحدات الفرعية.

وعلى هذا النحو، يجب وضع منهجية تمكن من تقسيم تكاليف كل نشاط من أنشطة الوحدات الفرعية وحساب المبالغ التي تخصص لكل برنامج فرعي.

إحدى الطرق التي يمكن استخدمها لتحقيق ذلك هي تحديد "عناصر تحميل التكاليف" لكل نشاط من أنشطة الوحدات الفرعية في المديرية. وعنصر تحميل التكلفة متغير ويحدد أو يؤثر بشكل كبير على تكلفة النشاط. يمكن استخدام عنصر تحميل التكلفة كنوع من الوسيط أو البديل عن التكاليف الفعلية المتكبدة.

بالنظر إلى وظيفة الموارد البشرية. يمكن أن يكون عنصر تحميل التكلفة للمرتبات هو عدد معاملات المرتبات كل سنة. فإذا كان هناك 31,200 معاملة أجور للوزارة بأكملها في السنة، والتكلفة الإجمالية للأجور هي 2,000,000 جنيه. يعطي هذا تكلفة الوحدة لكل عنصر من عناصر تحميل التكلفة:

2.000.000 جنيه / 31.200 = 64 جنيه

الآن، لتخصيص هذه التكلفة مرة أخرى إلى البرنامج الفرعي في المثال السابق لدينا، نحن بحاجة إلى معرفة عدد معاملات الأجور كل عام التي تتعلق بالموظفين الذين يديرون البرنامج الفرعي. ونشير إلى أن هناك 35 موظفاً يعملون في إدارة البرنامج الفرعي (انظر الجدول رقم 13). على افتراض أن الأجور تدفع كل أسبوعين. إذن لدينا:

35 x 26 = 910 معاملة أجور

910 x 64 جنيه = 58.333 جنيه

لذلك، يجب تخصيص مبلغ وقدره 58,333 جنية لتكلفة البرنامج الفرعي كتكلفة غير مباشرة لأنشطة الموارد البشرية فيما يتعلق بالأجور.

وهناك بالطبع تكاليف غير مباشرة أخرى. فبالنسبة لوحدة إدارة المرافق، هناك أنشطة مثل صيانة المباني، والمرافق (الكهرباء / المياه الخ). ويستند عنصر تحميل التكلفة لهذه الأنشطة على مساحة المباني المستخدمة (تقاس بالأمتار المربعة). كما أن وحدة تكنولوجيا المعلومات تمثل أهمية، حيث يكون عنصر تحميل التكلفة لتكاليف إدارة الشبكة هو النسبة المئوية لاستخدام وحدة المعالجة المركزية من قبل البرنامج الفرعي أو ممكن أن يكون هناك اختيار آخر بسيط للغاية مثل عدد أجهزة الحاسب الآلي المتصلة بالشبكة التي يستخدمها البرنامج الفرعي.

ويبين الجدول 14 تخصيص التكاليف غير المباشرة للبرنامج الفرعي:

الجدول 14: حساب تكاليف الوحدة غير المباشرة

الوحدة / القسم	عنصر تحميل التكلف (سنوياً)	الإجمالي لجميع البرامج	التكلفة الإجمالية	تكلفة الوحدة
		الموارد البشرية		
الأجور	عدد معاملات الأجور	31,200	2,000,000	64
التوظيف	عدد الموظفين المعينين حديثاً	147	1,000,000	6,803
سياسة الموارد البشرية	عدد الموظفين	1,200	250,000	208
	إجمالي فرعي		3,250,000	
المالية				
إعداد المدفوعات	عدد أوامر الشراء	6,000	400,000	67
التقارير المالية	عدد الموظفين	1,200	200,000	167
	إجمالي فرعي		600,000	
إدارة المرافق				
صيانة المباني	م2	5,000	1,000,000	200
المرافق (الكهرباء والماء)	م2	5,000	650,000	130
التأمين على المباني	م2	5,000	250,000	50
أمن المباني	م2	5,000	150,000	30
	إجمالي فرعي		2,050,000	
الشئون القانونية				
المراجعة القانونية	عدد مشروعات القوانين التي تمت مراجعتها	98	150,000	1,531
إدارة الدعاوى القضائية	عدد الدعاوى القضائية	5	250,000	50,000
	إجمالي فرعي		400,000	
تكنولوجيا المعلومات				

الوحدة / القسم	عنصر تحميل التكلف (سنوياً)	الإجمالي لجميع البرامج	التكلفة الإجمالية	تكلفة الوحدة
إدارة أجهزة الحاسبات	عدد الحاسبات	1,200	1,000,000	833
الدعم الفني	عدد استفسارات الدعم الفني	2,140	500,000	234
إدارة الشبكات	نسبة وحدات المعالجة المركزية المستخدمة	لا يوجد	3,000,000	3,000,000
	إجمالي فرعي		4,500,000	
المشتريات				
سياسة المشتريات	عدد الموظفين	1,200	90,000	75
إدارة المناقصات	عدد المناقصات التي يتم تنفيذها	257	150,000	584
	إجمالي فرعي		240,000	
	الإجمالي		11,040,000	

(تم تقريب القيمة المالية للجنية لأقرب جنية واحد)

عن طريق تطبيق التكلفة غير المباشرة لكل وحدة في العمود الأخير من الجدول على معدلات استخدام البرنامج الفرعي، يمكننا حساب مخصصات التكلفة غير المباشرة للبرنامج الفرعي، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 15: تطبيق توزيع تكاليف الوحدة غير المباشرة

الوحدة / القسم	عنصر تحميل التكلفة(سنوياً)	تكلفة الوحدة	مبلغ البرنامج الفرعي	تخصيص التكاليف غير المباشرة
الموارد البشرية				
الأجور	عدد معاملات الأجور	64	520	33,333
التوظيف	عدد الموظفين المعينين حديثاً	6,803	0	-
سياسة الموارد البشرية	عدد الموظفين	208	20	4,167
	إجمالي فرعي			37,500
المالية				
إعداد المدفوعات	عدد أوامر الشراء	67	72	4,800
التقارير المالية	عدد الموظفين	167	20	3,333
	إجمالي فرعي			8,133
إدارة المرافق				
صيانة المباني	م2	200	120	24,000
المرافق (الكهرباء والماء)	م2	130	120	15,600
التأمين على المباني	م2	50	120	6,000
أمن المباني	م2	30	120	3,600
	إجمالي فرعي			49,200
الشئون القانونية				
المراجعة القانونية	عدد مشروعات القوانين التي تمت مراجعتها	1,531	1	1,531
إدارة الدعاوى القضائية	عدد الدعاوى القضائية	50,000	0	-
	إجمالي فرعي			1,531
تكنولوجيا المعلومات				
إدارة أجهزة الحاسبات	عدد الحاسبات	833	20	16,667
الدعم الفني	عدد استفسارات الدعم الفني	234	26	6,075

الوحدة / القسم	عنصر تحميل التكلفة(سنوياً)	تكلفة الوحدة	مبلغ البرنامج الفرعي	تخصيص التكاليف غير المباشرة
إدارة الشبكات	نسبة وحدات المعالجة المركزية المستخدمة	3,000,000	2%	60,000
	إجمالي فرعي			82,741
المشتريات				
سياسة المشتريات	عدد الموظفين	75	20	1,500
إدارة المناقصات	عدد المناقصات التي يتم تنفيذها	584	0	-
	إجمالي فرعي			1,500
	الإجمالي			180,605

(تم تقريب التكلفة لكل وحدة في هذا الجدول ولكن استخدمت الأرقام الفعلية لحساب المخصصات الإجمالية)

يوضح الجدول رقم 15 أنه لم يتم إجراء عمليات توظيف أو دعاوى قضائية أو مناقصات من قبل البرنامج الفرعي خلال السنة، ولهذا لا توجد تكاليف مخصصة لتلك الأنشطة. الآن يمكننا إكمال تقدير التكاليف عن طريق إضافة التكاليف غير المباشرة (المعدلة حسب التضخم) إلى تكاليفنا المباشرة للوصول إلى التكلفة الإجمالية للبرنامج الفرعي، الموضحة في الجدول رقم 16 أدناه:

الجدول رقم 16: تطوير تكاليف البرامج الفرعية للتعليم الفني

	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة
المخرج رقم 1: خدمات التعليم الفني	21,668,880	33,794,273	49,706,384	84,324,339
المخرج رقم 2: شبكة معلومات سوق العمل القومية	587,520	599,270	611,256	623,481
التكاليف غير المباشرة	184,217	187,902	191,660	195,493
التكلفة الإجمالية للبرنامج الفرعي	22,440,617	34,581,445	50,509,300	85,143,313

هذا نهج بسيط من الناحية المفاهيمية لتخصيص التكاليف غير المباشرة وهو أيضاً نهج قوي ودقيق إلى حد معقول. ومع ذلك، فإنه يتطلب أيضاً توافر بيانات داعمة أو بدلا من ذلك، تقديرات معقولة للبيانات الداعمة(مثل الوقت الذي استغرقه كل برنامج).

يمكن أن يزداد هذا النهج تعقيداً عندما يكون قسم إداري واحد للخدمات المشتركة (أي الوحدات الفرعية المذكورة أعلاه) مسئول عن أنشطة متعددة. فعلى سبيل المثال يجوز لقسم إداري واحد أن يضطلع بأنشطة المرتبات والتوظيف على حد سواء. في هذه الحالة لن نعرف تكلفة كل نشاط ما لم يخصص موظفو القسم وقتهم لكل نشاط، إما من خلال جدول زمني أو من خلال دراسة استقصائية للموظفين. ثم نقوم بتطبيق النسبة المئوية للوقت على كل نشاط لحساب التكاليف لكل نشاط.

توجد مشكلة مشابهة عندما يدير قسم إداري واحد برامج فرعية متعددة. ومن أجل إجراء تقدير التكاليف وتخصيص التكاليف غير المباشرة، سوف نحتاج إلى الموظفين لتخصيص وقتهم لكل برنامج فرعي.

المرفق ز: أسس توزيع التكاليف الإضافية العامة (عوامل تحميل التكلفة)

الوحدة / القسم	عامل تحميل التكلفة (لكل سنة)
الأجور	عدد معاملات الأجور
التعيين	عدد الموظفين الجدد الذين تم تعيينهم
سياسة الموارد البشرية	عدد الموظفين
إعداد المدفوعات	عدد أوامر الشراء
التقارير المالية	عدد العاملين
صيانة المباني	م2 (أو الحجم)
المرافق (الكهرباء والماء)	م2 (أو الحجم)
التأمين على المباني	م2 (أو الحجم)
أمن المباني	م2
صيانة المباني	م2 (أو الحجم)
الإيجار/ المعدلات	م2 (أو الحجم)
المراجعة القانونية	عدد مسودات القوانين التي تم مراجعتها
إدارة الدعاوى القضائية	عدد الدعاوى القضائية أو الوقت التي تستغرقه الدعاوى في كل برنامج
إدارة أجهزة نظم المعلومات	عدد الحسابات للمستخدم النهائي
برمجيات نظم المعلومات ـ عام	عدد مستخدمي البرمجيات في كل برنامج
مكتب الدعم	عدد الاستفسارات في مكتب الدعم
إدارة الشبكات	نسبة استخدام أجهزة الحاسب الآلي أو عدد الحاسبات المتصلة بالشبكة
تكاليف استخدام المركبات (الصيانة والوقود والمركبات الخاصة) المشتركة بين البرامج	عدد الكيلومتر
الأدوات المكتبية	عدد الموظفين الإداريين / الموظفين الذين يستخدمة الأدوات المكتبية عادة أو لكل 1000 جنية من نفقات البرنامج
سياسة المشتريات	عدد الموظفين
إدارة المناقصات	عدد المناقصات التي يتم تناولها
تكاليف الإدارة المركزية	لكل 1000 جنية من نفقات البرنامج

المرفق ح: أمثلة على التكاليف الغير المباشرة في المستشفيات

تكاليف إدارة المستشفى

يتم تقسيم تكاليف تشغيل المستشفى حسب التخصص ونوع المريض. وهذه التكاليف هي تكاليف مباشرة جزئياً مثل الطاقم الطبي والتمريضي الذي يمكن تحميله مباشرة على التخصص ، والتكاليف غير المباشرة مثل التدفئة والإضاءة وإدارة المستشفى. وغالبًا ما يشار إلى هذه التكاليف غير المباشرة على أنها تكاليف مخصصة أو نفقات إضافية. فيما يلي بعض أمثلة النفقات الإضافية:

- الإدارة
- الزي
- الضيافة
- حمل الأمتعة
- الغسيل
- التخلص من النفايات
- النقل
- صيانة الممتلكات
- التنظيف
- المرافق
- الإيجار والأسعار
- الإهلاك
- رسوم رأس المال
- الأثاث / المعدات
- إصلاح المعدات

يمكن حساب النفقات الإضافية على النحو التالي:

تكاليف تقديم الطعام لكل أسبوع للمريض - يتم استخدام أسبوع الاستهلاك للمريض كوحدة تكلفة تقديم الطعام. يتم حسابها من خلال جمع عدد أيام المرضى الداخليين و 0.5 مرة من عدد مرات حضور المرضى ، ثم طرح عدد المرضى من أيام مغادرة المرضى وعدد أيام المريض في وحدات رعاية الأطفال الخاصة. والنتيجة مقسومة على 7.

تشمل نفقات تقديم الطعام ما يلي:

- تكلفه الطعام ولوزام تقديم الطعام؛
- تكلفة إنتاج الوجبات ؛
- تكلفة الخدمة والأطباق الوجبات ؛
- أجور الموظفين (موظفو المطبخ وقاعات الطعام، فضلاً عن الإداريين وأمناء المخازن والحمالين القائمين أساسا على جبات المطبخ).

ويتم خصم اي ربح لخدمات تقديم الطعام

تكاليف التنظيف للمتر المربع - تتم مقارنة تكاليف التنظيف على أساس مساحة الأرض المقاسة بالمتر المربع. ويتم حساب المساحة عن طريق جمع مساحات الأرضية في كل غرفة والممر داخل المبنى ، باستثناء المناطق التي لا تخضع لسيطرة مدير الخدمات المحلية ، على سبيل المثال المغاسل، المطبخ الرئيسي ، غرفة البخار.

حمل الأمتعة ـ التكلفة للمتر المربع.

ترتبط نفقات حمل الأمتعة بتنفيذ الواجبات المعتادة لحمل ونقل الأمتعة. عندما يتم إشراك الحمالين بشكل أساسي داخل قسم (مثل تقديم الطعام والصيدليات والنقل وما إلى ذلك) ، يتم تحميل التكاليف على هذا القسم.

تكاليف خدمات الغسيل والمفارش لكل أسبوع للمرضى الداخليين - تشمل نفقات مستلزمات الأسرة والمفارش والملابس المصروفة للمرضى وخدمات غسيل الملابس.

صيانة الممتلكات - التكلفة لكل 100 متر مكعب (الحجم).

تكاليف العقار لكل 100 متر مكعب - تتم مقارنة تكاليف العقار (البناء والرسوم الهندسية والأراضي) على أساس الحجم. يتم حساب الحجم عن طريق جمع حجم كل غرفة ، والممر وما إلى ذلك والذي يشكل جزءًا من مباني المستشفى ، بما في ذلك مساكن الموظفين. وتشمل النفقات صيانة استثنائية ولكنها تستثني النفقات الرأسمالية.

الإيجار والأسعار - التكلفة لكل متر مربع

الطاقة - التكلفة لكل حجم أو متر مربع

نفقات الطاقة الإجمالية للمستشفى - تشمل إمدادات الكهرباء والفحم والنفط والغاز.

الإدارة والتنظيم - يمكن تخصيصها لكل 1000 جنيه من إجمالي النفقات

أجور الموظفون للمجموعات الوظيفية التالية:

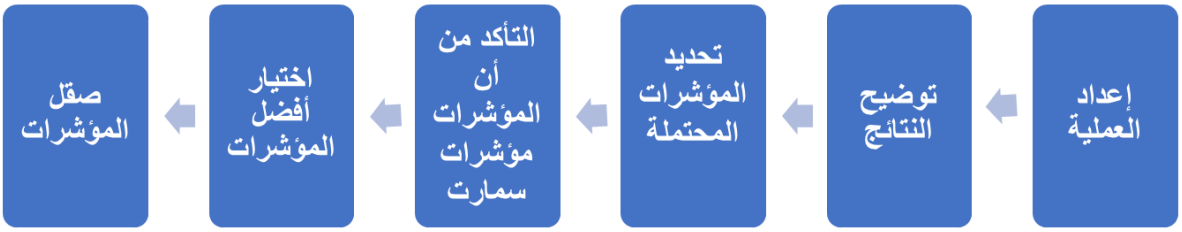
- المالية؛
- الموارد البشرية؛
- الخدمات المكتبية؛
- خدمات المرضى ؛
- نظم المعلومات / التكنولوجيا ؛
- كبار المديرين.

اللوازم ، وتتضمن ما يلي:

- رسوم الدورات والمحاضرات
- الطباعة والأدوات المكتبية والكتب
- الدعاية والإعلان
- تعيين الموظفين ، الدعاية والمناقصات
- رسوم البريد والنقل والهاتف
- رسوم معالجة الكمبيوتر

المرفق ط: نصائح عملية لكيفية وضع مؤشرات قياس الأداء

وفقًا للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ، هناك ستة معايير أو خطوات يمكن استخدامها لوضع مؤشرات قياس الأداء[11]:



الخطوة الأولى - وضع عملية تشاركية لتحديد مؤشرات الأداء التي تحفز على المشاركة و تقديم ردود الأفعال من الموظفين الذين لديهم مجالات خبرة ووجهات نظر مختلفة حول رؤية الجهة ورسالتها واختصاصاتها.

نصائح عملية: خلال العملية التشاركية ، يجب بناء الالتزام وفهم العلاقة بين المؤشرات والنتائج.والنظر في إنشاء مجموعة عمل تضم مسئولين من الإدارات ذات الصلة التي يرأسها أحد كبار المدراء. ضع قائمة بالمؤشرات الكبيرة التي تمثل الأهداف الرئيسية لكل برنامج وترتيب أولويات هذه القائمة. ويجب مواءمة المؤشرات مع أهداف الخطط الإستراتيجية مثل رؤية مصر 2030 وغيرها من الخطط الإستراتيجية للقطاع أو الوزارة ذات الصلة. ويجب على مجموعة العمل إطلاع الوزير أو رئيس الجهة الآخر بنتائجها. ويجب حفظ محاضر اجتماعات مجموعة العمل بحيث يتم تسجيل جميع القرارات.

الخطوة الثانية - توضيح نتائج العملية التشاركية وبناء توافق في الآراء بشأن القائمة ذات الأولوية وتحديد ما يتعين تغييرة في مؤشرات الأداء.

نصائح عملية: الأهداف المحددة للتغيير مثل بعض الحالات أو الظروف أو العوامل السكانية تتطلب مجموعات بيانات وأهدافًا فريدة لتحقيق النتائج.

الخطوة الثالثة - تحديد المؤشرات الممكنة وتنقيح قائمة المؤشرات.

نصائح عملية: لا تستقر بسرعة على الأفكار الأولى التي تتبادر إلى الذهن. استخدم جلسات العصف الذهني للاستفادة من خبرة الجهة التي تعمل بها واسأل كيف ستعرف الجهة أن هدف مؤشر الأداء قد تحقق. النظر في كيفية قياس مؤشر الأداء وإذا كان هناك بيانات كافية لإعداد خط الأساس.

الخطوة الرابعة - تقييم أفضل المؤشرات المختارة باستخدام معايير مؤشر سمارت. استخدم المعايير الخمسة كقائمة تحقق لقياس مدى ملائمة كل مؤشر.

نصائح عملية: سيتعين اتخاذ بعض القرارات الصعبة حول المؤشرات خلال هذه الخطوة ، وقد تحتاج بعض المؤشرات إلى مراجعة أو حذف بسبب عدم وجود بيانات قابلة للتطبيق لوضع خط أساس وهدف ، أو لا توجد موارد كافية لتحقيق أهداف مؤشر الأداء. وقد تكون هناك حاجة إلى تخفيض سقف الأهداف الطموحة إذا لم تتوفر الموارد.

[11] الوكالة الأميركية للتنمية الدولية، إرشادات متابعة وتقييم الأداء لاختيار مؤشرات قياس الأداء، العدد 6، الطبعة الثانية، 2010.

الخطوة الخامسة - تحديد أفضل مؤشرات الأداء المفيدةلصانعي القرار والفعالة من حيث التكلفة.

نصائح عملية: يمكن أن تكون عملية متابعة وتقييم أداء المؤشر عملية كثيفة العمالة ومكلفة. اعتمد على مجموعة العمل التي تم تشكيلها خلال الخطوة الأولى لتحسين المؤشرات وتجاهل المؤشرات التي لا تفي بالمعايير المتفق عليها مثل فعالية التكلفة. تأكد من تسجيل جميع القرارات بحيث يفهم الموظفون أو المنفذون أو سلطات الرقابة الجديدة سبب اختيار كل مؤشر.

الخطوة السادسة – تنقيح المؤشرات عند الضرورة.

نصائح عملية: سوف يكون هناك إحتياج إلى تعديل المؤشرات بمرور الوقت - خاصة إذا تم تحقيق أهداف مؤشر الأداء في وقت مبكر مما كان متوقعًا ، أو إذا كانت الأهداف طموحة للغاية ولن يتم تحقيقها بحلول موعد نهائي محدد مسبقًا. قد تكون مراجعة العديد من المؤشرات وأهدافها علامة على ضعف نظم الإدارة. ومع ذلك، نظرًا لوجود إطارالإنفاق متوسط الأجل في مصر واتباع نهج متوسط الأجل للتخطيط والموازنة ، فمن المحتمل اتباع نهج مرن لتطوير مؤشرات المتابعة.

المرفق ي: مؤشرات قياس الأداء المحتملة للأوساط الأكاديمية

الأوساط الأكاديمية

معدل التخرج: يحدد هذا المؤشرعدد الطلاب الذين أكملوا تعليمهم أو حصلوا على شهادة أو درجة معينة ضمن الإطار الزمني العادي.

الجوائز: يبحث هذا المقياس في عدد الجوائز الممنوحة للطلاب و / أو هيئة التدريس والموظفين خلال كل سنة أكاديمية.

منح البحث: يفحص هذا المقياس النسبة المئوية للمنح التي حصل عليها الطلاب و / أو أعضاء هيئة التدريس مقابل المنح التي تم التقدم لها.

معدل حضور الطلاب: هذا المقياس يتتبع عدد الطلاب الذين حققوا ، على سبيل المثال ، 90% من الحضور خلال فصل دراسي معين أو سنة دراسية معينة.

الشئون المالية

النسبة المئوية للطلاب الذين يتلقون مساعدات: يحسب هذا المقياس عدد الطلاب الذين يتلقون نوعًا من المساعدة المالية ، مثل أموال المنح الدراسية أو المساعدات الحكومية. قد يكون من المهم أيضًا تتبع الأشخاص الذين يتناولون الوجبات.

منح الأموال: يقوم هذا المقياس بتتبع الأموال التي يتم جمعها للجهة من خلال الهبات أو التبرعات أو الشراكات.

رسوم التعليم: يفحص هذا المقياس التكلفة التي يتحملها كل طالب في فترة زمنية مدرسية معينة (أي ربع أو فصل دراسي) لحضور المؤسسة.

النسب :

نسبة الطالب إلى المعلم: قد ترغب المدارس في فحص هذا المقياس لضمان حصول الطلاب على الاهتمام المناسب. وفي معظم الحالات ، كلما انخفضت نسبة الطالب إلى المدرس ، كلما كان ذلك أفضل.

التكلفة لكل طالب: يحسب هذا المقياس كل تكلفة تتحملها المدرسة لتعليم كل طالب. قد يشمل ذلك صيانة الحرم الجامعي والمباني والأجور وبعض تكاليف الكتب والطعام وما إلى ذلك.

نسبة المدرس إلى الإدارة: إذا كانت هذه النسبة منخفضة جدًا - على سبيل المثال إذا كان هناك مسئولان فقط لكل 100 مدرس - فقد تكون هناك مشكلات متعلقة بالجدولة والتنظيم والماليات.

نسبة عدد الطلاب المسجلين لعدد الطلبات: هذا المقياس مهم بشكل خاص للمدارس الخاصة التي ترغب في أن تظل قادرة على المنافسة الأكاديمية. يمكن أن يساعد هذا المؤشر في الحفاظ على الإحصاءات لعدد الطلاب بحيث يمكن استهداف الكمية المناسبة من موارد الطلاب. ويمكن أيضا أن يسمى هذا معدل القبول.

المنهج

النسبة المئوية للطلاب في مجالات التركيز: يتيح لك هذا المقياس فحص النسبة المئوية للطلاب الذين يحصلون على دورات دراسية معينة على سبيل المثال ، لغة أجنبية أو دورات في العلوم والتكنولوجيا.

معدلات الكفاءة لكل مادة: هذا المقياس يتيح تتبع كيفية أداء كل مجال من مجالات المناهج الدراسية.

الكلية

النسبة المئوية للمعلمين الحاصلين على شهادات أو درجات متقدمة: في التعليم العالي ، قد يكون هذا المقياس مهمًا للتقدير أو منح الأموال أو ببساطة لسمعة الكلية.

عدد جلسات التدريب في السنة: ضمان أن يكون المعلم على دراية بأحدث أساليب أو تقنيات التدريس التي تساعد على ضمان حصول الطلاب على أفضل تجربة تعليمية.

معدلات حضور المعلمين والموظفين: إذا كانت المؤسسة التعليمية لديها معدل حضور منخفض من المعلمين وأعضاء هيئة التدريس ، فقد يكون لذلك تأثير سلبي على المؤسسة ككل. فقد ترتبك الجداول الزمنية ، ويتم إنفاق الوقت والمال في العثور على بدائل أو معملين مؤقتين.

معدل استبقاء المدرسين والموظفين: لا يساعد معدل الاستبقاء المرتفع للطلاب والأساتذة على بناء علاقة أفضل ، ولكن إدارة التعليم لا تحتاج أيضًا إلى إعادة تدريب الموظفين الجدد بانتظام.

المرافق

متوسط عمر المباني: يؤدي تجديد المباني القديمة إلى خفض عمر المبنى فعليًا. وبالتالي ، يساعد تتبع عمر المباني في الحرم الجامعي على ضمان توفير الصيانة الكافية لها وأنها تعمل بكامل طاقتها.

النسبة المئوية للمباني التي تجتاز الفحص: يجب أن يكون هذا المقياس مثاليًا بنسبة 100٪ ولكن إذا كان أقل من ذلك ، فقد تكون هناك حاجة إلى الاهتمام الفوري بالمباني التي لم تجتاز عملية الفحص. ويمكن مراقبة عمليات التفتيش الداخلية لمجالات مثل توفر التكنولوجيا ، على سبيل المثال ، النسبة المئوية للمباني التي بها شبكة واي فاي كافية.

معدل استخدام الفصول الدراسية: يفحص هذا المقياس الاستخدام الأفضل لمساحة الحرم الجامعي ، والحفاظ على الفصول ممتلئة قدر الإمكان.

التكنولوجيا

النسبة المئوية للفصول التي تستخدم التكنولوجيا: يجب أن تستخدم نسبة عالية من الفصول التكنولوجيا أو المنصات التي تم توفيرها لهم عبر الإنترنت.

النسبة المئوية للمسئولين الذين يستخدمون التكنولوجيا: يجب أن يستخدم كل من المدرسين والمسئولين التكنولوجيا القائمة على الإنترنت أو الفصل الدراسي والتي تم توفيرها للدروس أو المشروعات أو الأنشطة.

مشاركة وسائل التواصل الاجتماعي: غالبًا ما تكون تحليلات هذا المقياس متاحة من خلال منصات التواصل الاجتماعي التي تختارها المدرسة (فيسبوك ، على سبيل المثال) ، ويمكن أن تظهر مدى جودة أداء إدارة وسائل التواصل الاجتماعي.

عدد المكالمات الموجه إلى دعم تكنولوجيا المعلومات كل شهر: قد يكون هذا بمثابة مقياس إنتاجية لإدارة تكنولوجيا المعلومات ، مما يدل على عدد المكالمات التي تم تلقيها ومعالجتها أو عدم الرد عليها.

وسائل النقل

النسبة المئوية للطلاب الذين يستقلون وسائل النقل العام: قد ترغب المدرسة في تتبع ما إذا كان الطلاب يستخدمون وسائل النقل التي قدمتها لهم المؤسسة أو البلدية أو الدولة.

النسبة المئوية للطلاب الذين ينتقلون: قد يرغب مكتب القبول في تتبع النسبة المئوية للطلاب الذين ينتقلون من وإلى المدرسة لأن هذا مرتبط مباشرة بعدد المواقف والسكن داخل الحرم الجامعي.

تكلفة العبور: تتبع التكلفة لكل طالب من الحافلات يتيح تحليل ما إذا كانت طرق الحافلات مناسبة.

الإسكان

النسبة المئوية للطلاب الذين يقيمون في الحرم الجامعي: يتيح تتبع هذا المعدل للمسئولين التأكد من وجود مجال كافي (أو تحديد وجود مجال كبير للغاية) للطلاب في الحرم الجامعي وأن هذا يتماشى مع الاستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة.

النسبة المئوية للطلاب الذين يعتقدون أن السكن داخل الحرم الجامعي أعلى من المتوسط: يمكن أن يساعد ذلك على فهم ما إذا كان الطلاب يشعرون بأن الرسوم الدراسية ورسوم التعليم يتم استخدامها بشكل مناسب وأن المسئولين يستجيبون لتعليقاتهم وفقًا لذلك. من المؤكد أن نوعية خيارات السكن تؤثر على المكان الذي يختار الطلاب العيش فيه خلال الدراسة.

المرفق ك: مؤشرات قياس الأداء المحتملة للرعاية الصحية

العمليات

وقت انتظار المرضى: يحسب متوسط الوقت الذي يجب على المريض الانتظار فيه بين تسجيل وقت الوصول ووقت مقابلة مقدم الخدمة. يمكن أن يساعد هذا في أعمال التوظيف والجدولة وتوفير نظرة ثاقبة عن مدى رضا المرضى.

متوسط عدد غرف المرضى المستخدمة في وقت واحد: يوضح مدى استخدام المساحة المناسبة لعلاج المرضى ويساعد على تحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى مساحة أكبر أو أقل في المنشأة الطبية. وهو مشابه لمعدل الإشغال في الفنادق.

نسبة الموظفين إلى المرضى: تشير إلى استخدام وقدرة موارد الموظفين ، والتي يمكن أن تؤثر على جودة رعاية المرضى.

معدل استخدام الأسرة أو الغرف: يوضح مدى سرعة انتقال المرضى من وإلى المرفق الطبي. وهذا يؤثر على كفاءة المرفق وينبغي دراسته عند النظر في رضا المريض. قد تكون هناك فوائد في ربط هذا المعدل بمعدلات إعادة دخول المرضى للمستشفى للتأكد من أن الأشخاص الذين ليسوا في وضع جيد لا يغادرون المنشأة في وقت مبكر جدًا.

التواصل بين طبيب الرعاية الأولية ومسئول الإجراءات الإدارية والمريض: يحدد عدد المرات التي تتواصل فيها الأطراف المختلفة مع بعضها البعض ، مما يزيد من جودة الرعاية للمريض. يقاس هذا أحيانًا بالرضا ، وأحيانًا يقاس بعدد أنشطة الاتصال الموثقة.

المالية

متوسط تكلفة ووقت إنهاء مطالبات التأمين: متوسط مقدار الوقت والمال الذي تنفقه المنشأة الطبية في إنهاء مطالبات التأمين. وعندما تكون هذه النسبة منخفضة ، فإن هذا يشير إلى أن المنشأة تحصل على المبالغ المستحقة بشكل أسرع وأن تكلفة المريض أقل.

معدل رفض المطالبات: يوفر نظرة حول فعالية دورة إيرادات المنشأة. ويعني انخفاض معدل رفض المطالبات أن المنشأة لديها المزيد من الوقت للتركيز على رعاية المرضى وتنفق وقتًا أقل على الأعمال الورقية.

متوسط تكلفة العلاج: يوضح متوسط المبلغ الذي تتقاضاه المنشأة مقابل علاج المريض. يمكن تقسيمها حسب نوع العلاج أو إظهارها كمتوسط لجميع أنواع العلاج أو فئات العلاج.

أجور الموظفين الدائمين: تسجل قيمة الأجور (بما في ذلك المكافآت) المدفوعة لجميع الموظفين بدوام كامل خلال الفترة المشمولة بالتقرير. يتم تقسيم هذه الأجور في بعض الأحيان حسب الإدارة ، وأحيانا حسب مقدمي الرعاية المباشرة.

الاتصالات

عدد مرات الإشارة إلى المنشأة في وسائل الإعلام: تتبع عدد المرات التي يتم فيها ذكر المنشأة الطبية في وسائل الإعلام ، والتي يمكن أن تشمل وسائل الإعلام وكذلك وسائل التواصل الاجتماعي. قد يكون تتبع الإشارات الإيجابية والسلبية بشكل منفصل مفيدًا.

الرضا العام للمريض: يحسب مستويات الرضا عن طريق الجمع بين عدة عوامل. يمكن أن يكون هذا أداة تسويقية رائعة للمنشأة إذا كان مستوى الرضا عالياً ، ولكن قد يشير العدد المنخفض إلى وجود مشكلة في العمليات أو الخدمات الأخرى.

النسبة المئوية للمرضى الذين وجدوا العمل الورقي "مكتوبًا بشكل واضح ومباشر": يوضح ما إذا كانت منشأة الرعاية الصحية قد ضمنت أن المواد المكتوبة تحتوي على تعليمات واضحة يمكن للمرضى فهمها بسهولة والاستجابة لها.

التدريبات المقدمة لكل إدارة: تتابع حجم التدريب الذي تقدمه كل إدارة أو تطلبه من موظفيها.

عدد مرات الخطأ: يقيس عدد الأخطاء التي ارتكبت في المنشأة ، والتي يمكن تتبعها حسب نوع الأخطاء. يمكن أن يشير هذا إلى فعالية الموظفين والأجهزة والمعدات.

سرية المريض: يقيس عدد المرات التي تعرضت فيها السجلات الطبية السرية للمريض للخطر أو المشاهدة من قبل طرف غير مصرح له بالإطلاع عليها.

عدد الشراكات مع مجموعات التأييد: تحسب عدد العلاقات التي أقيمت مع الجهات الأخرى. يمكن لعدد كبير من الشراكات أن تزيد من تأثير الحملات وأحداث السياسات.

الصحة العامة

التطعيمات في مرحلة الطفولة: يوضح عدد الأطفال الذين تلقوا التطعيمات ، مما يعكس مساهمة الجهة في الصحة المجتمعية العامة.

عدد البرامج التدريبية: يشير إلى الوقت والجهد المبذول في تثقيف الجمهور. يمكن تقسيم هذا حسب نوع البرنامج وكذلك الجمهور المستهدف لكل برنامج.

عدد مرات الولادات المبكرة: تحسب عدد الولادات المبكرة (أقل من 37 أسبوعًا) التي حدثت في المنطقة.

حالات الطوارئ

أوقات انتظار المريض حسب خطوات العملية: يُظهر مقدار الوقت الذي يجب على المريض انتظاره أثناء زيارته لغرفة الطوارئ بالمنشأة الطبية.

الوقت بين ظهور الأعراض ودخول المستشفى: يقيس مقدار الوقت الفاصل بين بداية ظهور الأعراض على المريض وتاريخ دخوله إلى المستشفى.

عدد الزائرين (المرضى) الذين غادروا دون أن يتم الكشف عليهم: يشير إلى عدد الأشخاص الذين كانوا غير مستعدين للانتظار لرؤية الطبيب. قد يساعد هذا في تحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى المزيد من الأسرة أو الموظفين للتعامل مع عدد المرضى القادمين.

الرعاية

الأخطاء الطبية: تقيس عدد مرات حدوث خطأ في وصف الدواء في المنشأة. ويشمل ذلك عندما يتم ارتكاب خطأ في الدواء أو المريض أو الجرعة ، وينطبق ذلك على كل من خدمات المرضى الداخليين والخارجيين.

نسبة المريض إلى الموظفين: يوضح عدد الموظفين المتاحين لكل مريض. قد يشير إلى ما إذا كانت المنشأة تعاني من زيادة أو نقص في عدد الموظفين.

متابعة المريض: يقيس عدد المرضى الذين يحصلون على خدمات المتابعة بعد زيارتهم للمنشأة. قد يكون ذلك عن طريق طبيب أو ممرضة أو أي موظف آخر يسأل عن الزيارة وعن تحسن صحة المريض.

المرفق ل: مثال: تقدير تكاليف بناء مستشفى

يتطلب تقدير تكاليف بناء مستشفى تقديرات العناصر المكونة. يمكن أن تشمل الأمثلة ما يلي.

تكاليف رأس المال - الأقسام

البند	الوصف	المتطلبات (الوحدات/المساحة)	تكلفة الأجهزة	التكلفة المقدرة
.1	جناح عام	200 سرير		
.2	أطفال	قسم واحد		
.3	كبار السن ، أمراض حادة	96 سرير		
.4	الولادة	4000 م2		
.5	الرعاية المركزة	6 أسرة		
.6	القلب	قسم واحد		
.7	غرف العمليات	6 غرف		
.8	التشخيص بالأشعة	2300 م2		
.9	علم الأمراض	2300 م2		
.10	الصيدلية	1900 م2		
.11	المشرحة وما بعد الوفاة	380 م2		
.12	التصوير الطبي	قسم واحد		
.13	التخدير	قسم واحد		
.14	وحدة غسيل الكلى	8 وحدات		
.15	إعادة التأهيل	1800 م2		
.16	جراحة اليوم الواحد	3 غرف		
.17	المناظير	غرفتان		
.18	العيادات الخارجية	4500 م2		
.19	جراحة الأسنان	4 كراسي أسنان		
.20	عيادة العيون	10 غرف / اجنحة		
.21	الأمراض الجلدية	قسم واحد		
.22	أنف وأذن وحنجرة	3 استشاريين		
.23	السمعيات	غرفة صوت		
.24	عيادة الولادة	عيادة واحدة		
.25	مركز علاج الأطفال	1		

.26	الحوادث والطوارئ	50.000 حالة دخول		
.27	عنبر الملاحظة	16 مكان		
.28	الادارة	4000 م2		
.29	المدخل الرئيسي	1		
.30	مطعم الوجبات الخفيفة	1		
.31	مداخل الأقسام	4		
.32	المطاعم / غرف الطعام	300 وجبة		
.33	أماكن الخدمة	300 وجبة		
.34	الصحة مهنية	مركز واحد		
.35	تغيير ملابس الموظفين	1000 مكان		
.36	الإقامة للاستدعاء عند الطلب	7 غرف		
.37	الإدارة المركزية لخدمات التعقيم	2 جهاز تعقيم		
.38	الهاتف والشبكة	3 أدوار		
.39	تقديم الطعام	600 وجبة		
.40	غرفة البخار	9000 كيلوات		
.41	قسم العقارات	1000 م2		
.42	مخزن خارجي	3000 م3		
.43	ورشة عمل الأمراض العقلية لكبار السن	2 مكان		
•	إجمالي تكاليف الأقسام			

ملاحظة: قد تكون تكاليف الأجهزة المعدات في حدود 23٪ من تكاليف الأقسام

تكاليف رأس المال ـ التكاليف غير المباشرة

م	البند	التكلفة التقديرية	النسبة المحتملة من تكاليف الأقسام
.1	الاتصالات		%21
	- المصاعد		
	- المساحة		
.2	أعمال خارجية في المبنى		%14
	- الصرف		
	- الطرق والمسارات ومواقف السيارات		

	- تصميم الموقع ، والجدران ، والأسوار ، والبوابات		
	- العمال الذين يقدمون خدمات هندسية خارج المباني		
.3	أعمال هندسية خارجية		%17
.4	- البخار ، التكثيف ، التدفئة ، الماء الساخن ، أنابيب تزويد الغاز		
	- أنابيب وخزانات المياه الباردة		
	- أنابيب الكهرباء ، والمحطات الفرعية ، ومحطة توليد الطاقة الاحتياطية		
	- مولدات الحرارة والوحدة ذات الصلة		
	- خدمات متنوعة		
.5	المباني الملحقة		%1
.6	تكاليف غير مباشرة وتكاليف غير عادية أخرى		%16
	- البناء		
	- أعمال هندسية		
	إجمالي التكاليف غير المباشرة		%69

التكاليف الرأسمالية ـ الرسوم متضمنة الموارد الداخلية

م	البند	التكلفة التقديرية	النسبة المحتملة من تكاليف الأقسام
.1	المهندسين المعماريين		%5.0
.2	المهندسين الإنشائيين		%1.0
.3	المهندسين الميكانيكيين		%2.0
.4	المهندسين الكهربائيين	شاملاً أعلاه	
.5	مساحين الكمية		%2.0
.6	ادارة مشروع		%1.0
.7	رعاية المشروع		%1.0
.8	الرسوم القانونية		%0.
.9	الإشراف على الموقع		%2.0
.10	أخرى (حدد)		%0.
.11	مشرف تخطيط		%1.0
.12	استشاري عملاء		%0.
.13	العاملين داخل المنشأة		%0.5
•	إجمالي الرسوم		%15.5

التكاليف الرأسمالية ـ التكاليف الثابتة

م	البيان	التكلفة التقديرية
.1	شراء الأراضي والرسوم القانونية المرتبطة بها	
.2	الرسوم القانونية ورسوم السلطات المحلية	
.3	لوائح البناء ورسوم التخطيط	
.4	أخرى (حدد)	
.5	إجمالي التكاليف الثابتة	

ملاحظة: عادةً ما يتم تضمين مبلغ للطوارئ في الموازنة الإجمالية (عادةً 10٪ من التكلفة الإجمالية) ، مع تعديلات معدل التضخم لتغطية الزيادات المتوقعة في الفترة ما بين إعداد الموازنة والمدفوعات النهائية.

المرفق م: جدول التقارير المالية وتقارير الأداء

قد ينتج عن تطبيق موازنة البرامج والأداء أيضًا متطلبات إعداد تقارير عن المعلومات التي تتطلب من الوزارات والجهات الحكومية توفير المزيد من المعلومات عما كان مطلوبًا في السابق. ونظرًا لأن الوزارات والجهات قد تحتاج إلى إعداد تقارير عن أهداف مؤشر أداء المخرجات والنتائج ، فمن المحتمل أن يتطلب الأمر نوعًا من النظم لتسجيل المعلومات ذات الصلة. ومن الناحية المثالية ، فإن أي عملية يتم استخدامها لتسجيل النتائج سوف ترتبط بسهولة مع قواعد وأنظمة الإدارة المالية وإعداد التقارير. وقد يلزم التحقق من المعلومات المتعلقة بالمخرجات والنتائج والمعلومات المالية وضمان جودتها لضمان دقة المعلومات.

ويرد أدناه جدول زمني نموذجي لإصدار المعلومات.

م	المعالم الرئيسية للتقارير	الجهة المسئولة	الموعد المحدد
1	تقديم بيانات تنفيذ الموازنة الشهرية لوزارة المالية	الوزارات / الجهات الحكومية	خلال 5 أيام من نهاية الشهر
2	نشر تقرير تنفيذ الموازنة الشهري الموحدة	وزارة المالية	خلال 15 يوم من نهاية الشهر
3	تقديم المعلومات المالية وبيانات هدف مؤشر الأداء ربع السنوية	الوزارات / الجهات الحكومية	خلال 15 يوم من نهاية نصف السنة
4	نشر تقرير الأداء والتمويل الموحد ربع السنوي	وزارة المالية	خلال 30 يوم من نهاية نصف السنة
5	تقديم مسودة المعلومات المالية وبيانات هدف مؤشر أداء المخرجات والنتائج السنوية إلى وزارة المالية	الوزارات / الجهات الحكومية	خلال 30 يوم من نهاية السنة المالية
6	نشر مسودة تقرير الأداء والتمويل السنوي الموحد	وزارة المالية	خلال شهرين من نهاية السنة المالية
7	نشر تقرير الأداء والتمويل النهائي النهائي والمدقق	وزارة المالية	خلال 6 أشهر من نهاية السنة المالية

المرفق ن: مثال على مؤشرات المخرجات والنتائج

مؤشرات **المخرجات** هي **مؤشرات تشغيلية قصيرة الأجل** مصممة للمساعدة في قياس التقدم في المعالم التي يجب تحقيقها من أجل تقديم استراتيجية طويلة الأجل. تستخدم مؤشرات المخرجات **لقياس الأنشطة**.

مؤشرات **النتائج** هي **مؤشرات إستراتيجية طويلة الأجل** مصممة للمساعدة في **قياس التغييرات** أو ما تم تحقيقه نتيجة للأنشطة التي تم تنفيذها أو الخدمات التي تم تقديمها.

فيما يلي أمثلة عن المخرجات والنتائج في الجدول أدنا:

البرنامج	الهدف الاستراتيجي	مثال عن مؤشر المخرجات	مثال عن مؤشر النتائج
الأمن الغذائي	حماية أمن مصر من الإمدادات الغذائية	عدد الحيوانات الملقحة صناعياً	زيادة نسبة اللحوم المستهلكة التي يتم إنتاجها محليًا وغير المستوردة
الأمن الغذائي	حماية أمن مصر من الإمدادات الغذائية	عدد الجمعيات التعاونية للإصلاح الزراعي التي تم إنشاؤها	نسبة الزيادة في الإنتاج الزراعي من المصادر المحلية
الأمن الغذائي	حماية أمن مصر من الإمدادات الغذائية	عدد أطنان الإنتاج من تربية الأسماك	نسبة الزيادة في الأسماك المستهلكة التي يتم إنتاجها محليا
الأمن الغذائي	حماية أمن مصر من الإمدادات الغذائية	عدد التقارير البحثية الداعمة للتنمية الزراعية	زيادة النسبة المئوية في الإنتاجية في المناطق التي يغطيها البحث
الأمن الغذائي	حماية أمن مصر من الإمدادات الغذائية	عدد الملاحقات القضائية وأوامر الاسترداد المتعلقة بالاستيلاء على الأراضي	نسبة الزيادة في الأراضي الزراعية المنتجة في مصر
زيادة قدرات التصدير	زيادة قدرات التصدير للقطاع الزراعي	كميات تصدير القمح (مليون طن)	نسبة الزيادة في الصادرات الزراعية
أمن وسلامة وسائل النقل	تحسين سلامة الطرق في مصر	عدد تدابير السلامة المرورية المنفذة في الحوادث "البقع السوداء"	انخفاض النسبة المئوية في عدد الوفيات الناجمة عن حوادث المرور
أمن وسلامة وسائل النقل	تحسين سلامة الطرق في مصر	عدد راكبي الدراجات النارية الذين تمت محاكمتهم لقيادتهم بدون خوذات	انخفاض النسبة المئوية في عدد الوفيات الناجمة عن إصابات خطيرة في الرأس لراكبي الدراجات النارية

المرفق س: مثال على قصص نجاح الموازنة المستجيبة للنوع

دراسة حالة رقم 1 – الموازنة المستجيبة للنوع في الفلبين: التحديات وأفضل الأمثلة[12]

في الفلبين، من المتوقع تخصيص ما لا يقل عن 5 في المائة من موازنات الحكومات القومية والمحلية للأنشطة الداعمة للمساواة بين الجنسين. وينبغي تحديد هذه الأنشطة في خطة إنمائية تتعلق بالنوع تعدها كل جهة من الجهات الحكومية. والغرض من سياسة الموازنة المستجيبة للنوع - التي وضعت في عام 1999 - هو أن تصبح المؤسسات القومية ووحدات الحكم المحلي أكثر استجابة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. غير أنه بعد مرور أكثر من عقد من الزمن، لا يزال الامتثال لهذه السياسة ضعيفاً. وأظهرت بيانات الفترة 2004 - 2008 التي جمعتها اللجنة الفلبينية المعنية بالمرأة أن حوالي 130 مؤسسة فقط من المؤسسات الوطنية الفلبينية البالغ عددها نحو 400 مؤسسة قدمت خطة إنمائية تتعلق بالنوع خلال هذه السنوات.ويرجع السبب في هذا الوضع جزئياً إلى عدم وجود حوافز للامتثال أو فرض عقوبات على عدم الامتثال للسياسة. ويمكن أيضا تفسير انخفاض نسبة الامتثال بعدم فهم القانون والافتقار إلى القدرات في هذه المؤسسات الوطنية. وتشمل التحديات الأخرى تحسين جمع البيانات المصنفة حسب النوع.

ومن الأمثلة الواعدة في وزارة البيئة والموارد الطبيعية هو إحدى المؤسسات في الفلبين التي تمتثل لسياسة الموازنة المستجيبة للنوع ومخصصات الموازنة بنسبة 5 في المائة. قام أفراد مختصون بتعبئة الأموال لمعالجة الشواغل التنظيمية وضمان القدرة على إجراء البحوث وتصميم ومتابعة مشاريع المساواة بين الجنسين في الوزارة. تعاونت الوكالة الاسترالية للتنمية الدولية والبنك الدولي لدعم مشروع لإصلاح إدارة الأراضي (2) للمساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال دعم التحسينات في سياسة إدارة الأراضي، والنظم والإجراءات في مجالات مثل نقل الملكية، والفصل في القضايا، وجمع البيانات، وإدارة السجلات. ويهدف المشروع إلى تعزيز وحماية حقوق كل من المرأة والرجل على حد سواء. وقُدمت خطة إنمائية متعلقة بالنوع للمشروع إلى وزارة البيئة والموارد الطبيعية على أساس سنوي، وخصصت موازنة محددة لأنشطة المساواة بين الجنسين. ومن المقرر أن تقوم الوزارة بتوسيع نطاق المشروعات وتنفيذها على الصعيد الوطني مع تخصيص هذا المشروع ووزارة البيئة والموارد الطبيعية موازنات لتعميم مراعاة المنظور المتعلق بالنوع.

[12] المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة وإعلان باريس بشأن فعالية المعونة: موجز القضايا 6 - إدماج أبعاد المساواة بين الجنسين في إصلاحات الإدارة المالية العامة، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2010.

دراسة حالة رقم 2 – الموازنة المستجيبة للنوع في الهند: مبادرة طويلة الأجل بدعم حكومي[13]

استغرقت عملية استحداث الموازنة المستجيبة للنوع في الهند وقتاً طويلاً، ومضت قدماً من خلال مزيج من تخطيط الحكومة المركزية والضغط من المجتمع المدني. وعلى الرغم من إطالة أمد هذه العملية، لا يمكن وصفها بأنها بطيئة وثابتة، بل بأنها عبارة عن طفرات في التغييرات التنظيمية السريعة تليها فترات من الترسيخ. وتميز تطبيق الموازنة المستجيبة للنوع على مستوى الحكومة المركزية بإصدار أول تحليل للموازنة المستجيبة للنوع في عام 2001 وإدراج فرع مستقل عن المساواة بين الجنسين في دراسة الحالة الاقتصادية للفترة 2000-2001. وقبل ذلك، تطورت المساواة بين الجنسين من كونها مسألة رعاية تعالج في خطط الموازنة من خلال الأعمال الخيرية (من عام 1951 إلى عام 1974) إلى الاعتراف التدريجي بالأبعاد الاقتصادية لتنمية المرأة. وفي عام 1990، تم معالجة موضوع المساواة بين الجنسين لأول مرة من منظور التمكين. وقد تعزز ذلك أكثر في خطة الموازنة التاسعة (1997-2002)، التي حددت تمكين المرأة كهدف استراتيجي وذكرت أنه ينبغي تخصيص ما لا يقل عن 30 في المائة من الأموال/الاستحقاقات في "قطاعات تنمية المرأة" المعنية (وهو هدف تعارض في وقت لاحق على أساس أن جميع الوزارات/الإدارات ذات صلة بالمرأة). وقد أرست الخطة التاسعة الأساس لاستحداث الموازنة المستجيبة للنوع في عام 2001. ثم أدى الضغط المستمر من المجتمع المدني إلى قيام وزارة المالية في عام 2005 بمطالبة جميع الوزارات إنشاء وحدات للموازنة المستجيبة للنوع، وطلبت من 18 وزارة تقديم تقارير سنوية وموازنات أداء تسلط الضوء على مخصصات الموازنة الخاصة بالمرأة. وبالإضافة إلى ذلك، أنشئت وزارة تنمية المرأة والطفل في عام 2006 تضمنت لأول مرة في موازنة الاتحاد للفترة 2006/2005 بيان منفصل عن الموازنة المستجيبة للنوع. وقد عززت كل من خطتي الموازنة العاشرة والحادية عشرة - اللتين تغطيان الفترة 2007-2012 - مسئولية الموازنة المستجيبة للنوع، حيث تنصان على الالتزام الصارم بالموازنة المستجيبة للنوع في جميع المجالات على مستوى الحكومة المركزية. غير أن هذا التقدم لا يمكن أن يخفي الفجوة بين السياسات والممارسات لأن تنفيذ الموازنة المستجيبة للنوع في الهند لا يزال مقيدا بمحدودية تفويض السلطة المالية، والحواجز التي تحول دون المشاركة الفعالة للمرأة في تخطيط الموازنة وتنفيذها؛ وعدم وجود بيانات عن كل من المخصصات الحكومية ونتائج المساواة بين الجنسين. ومع ذلك، فإن الجمع بين الإرادة السياسية القوية والتخطيط، إلى جانب الضغط من الأسفل، قد أدى بالهند إلى وضع فريد من نوعه تحظى فيه الموازنة المستجيبة للنوع بتأييد ودعم الحكومة المركزية سواء في الأقوال أو الإجراءات.

[13] المرجع السابق

المرفق ع: توحيد احتياجات التخطيط الإدراي والمؤسسي (للمخرجات)

البرنامج الرئيسي	البرنامج الفرعي	المخرجات	مؤشر المخرجات
التخطيط الإداري والمؤسسي			مؤشر البرنامج
	التخطيط	خدمات السياسات والاستشارات والتخطيط والمتابعة	مؤشر البرنامج الفرعي 1
			مؤشر البرنامج الفرعي 2
			مؤشر البرنامج الفرعي 3
	المراجعة الداخلية	الخدمات المعاونة في الوزارة	مؤشر البرنامج الفرعي 1 مثال: عدد عمليات المراجعة التي قام بها كل مراجع
			مؤشر البرنامج الفرعي 2 مثال: نسبة المراجعين الحاصلين على شهادات مهنية في المراجعة الداخلية
			مؤشر البرنامج الفرعي 3
	إدارة الموارد البشرية	خدمات إدارة الموارد البشرية	مؤشر البرنامج الفرعي 1 مثال: نسبة الموظفين الذين اكملوا تقييم الأداء السنوي
			مؤشر البرنامج الفرعي 2 مثال: نسبة غياب موظفي الوزارة كنسبة من أيام العمل المتاحة
			مؤشر البرنامج الفرعي 3
	المقر الرئيسي	خدمات الدعم الوزاري	مؤشر البرنامج الفرعي 1 مثال: عدد الإحاطات الوزارية المقدمة
			مؤشر البرنامج الفرعي 2
			مؤشر البرنامج الفرعي 3
		الخدمات الوزارية وخدمات الإدارة العليا المقدمة	مؤشر البرنامج الفرعي 1
			مؤشر البرنامج الفرعي 2
			مؤشر البرنامج الفرعي 3



أعدت وزارة المالية دليل موازنة البرامج والأداء بدعم من مشروع إصلاح واستقرار الاقتصاد الكلي الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.
الآراء الواردة في هذا المنشور لا تعكس بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو الحكومة الأمريكية.

www.usaid.gov