



دليل ميزانية البرامج والأداء

الإصدار 1.0



وزارة المالية
Ministry of Finance



دليل ميزانية البرامج والأداء

إننا سنحرص على توجيه مواردنا المالية التوجيه الأمثل بما
يضمن خفض المديونية وزيادة الدخل، وسنوجه الحكومة بكافة
قطاعاتها لانتهاج إدارة كفاءة وفاعلة تضع تحقيق التوازن
المالي وتعزيز التنويع الاقتصادي واستدامة الاقتصاد الوطني
في أعلى سلم أولوياتها.

“

”





”

يعد تطبيق ميزانية البرامج والأداء أساسا جديدا في مجال الإدارة المالية العامة، حيث تعمل على رفع كفاءة الإنفاق العام وتحقيق النتائج المتوخاة من تخصيص الميزانيات لوحدات الجهاز الإداري للدولة، وفقا لأهداف ونتائج البرامج والأنشطة، معززة بذلك تطبيق الميزانية العامة للدولة بأسلوب البنود.

كما تعمل ميزانية البرامج والأداء على ترسيخ أسس ضبط الأداء المالي والاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة في الدولة وفقا لأولويات الإنفاق لتحسين الأداء الحكومي وتحقيق تنمية شاملة مستدامة.

ويأتي هذا الدليل استكمالاً للدور الفاعل الذي تقدمه وزارة المالية، من أجل تمكين كافة الوحدات الحكومية، مما سيوفر المعلومات الكافية لتسهيل إجراءات تطبيق ميزانية البرامج والأداء، كما سيسهم هذا الدليل في نشر المعرفة حول هذا النوع من الميزانيات وطريقة التطبيق في سلطنة عمان، ويمكن الاستفادة منه في المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة.

“

المحتويات

7	المقدمة
8	المحور الأول: مقدمة عن ميزانية البرامج والأداء
16	المحور الثاني: إنشاء البرامج والأنشطة
48	المحور الثالث: قياس الأداء ونظم دعم اتخاذ القرار
74	المحور الرابع: التعريف بالأدوات المالية والتحليل المالي المتقدم لعمل ميزانية البرامج والأداء
96	المحور الخامس: إعداد الميزانية بالبرامج والأداء في إطار مالي متوسط الأجل وعلى أساس الدمج
164	المحور السادس: تنفيذ الميزانية وإعداد التقارير وتدقيق الحسابات في ميزانية البرامج والأداء
182	مرفقات

المقدمة

تعتبر الميزانية العامة للدولة هي الركيزة الأساسية، وأداة تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. حيث تسعى حكومة سلطنة عمان ممثلة في وزارة المالية نحو تحسين ورفع كفاءة الإنفاق العام، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة على ضوء رؤية عمان 2040م، كما تعتمد إلى تطوير نظام إدارة المال العام، وذلك من خلال التحوّل من ميزانية البنود إلى ميزانية البرامج والأداء، التي ستكون عاملاً للمؤسسات الحكومية نحو إدارة المخصصات المالية الإدارة السليمة، والإنفاق حسب الأولويات. وفي ظل التحوّلات والتغييرات العالمية والمحلية، فإن التحوّل لميزانية البرامج والأداء، هو ما تتطلبه المرحلة القادمة في السلطنة لضمان تحقيق أفضل استخدام للميزانية العامة للدولة، التي ستعود بالنفع على جميع فئات المجتمع.

إن تطبيق ميزانية البرامج والأداء، يعمل على تحسين الأداء الحكومي، وتحديد المسؤوليات، ويضمن تنفيذ البرامج ومصرف المخصصات المالية لها وفق مؤشرات أداء واضحة، يتم رصدها وقياسها بدقة، منسجمة مع متابعة وتقييم مصروفات الميزانية العامة للدولة، والذي سيحقق الاستدامة المالية والقدرة على مواجهة الأزمات والتحديات.

من أجل ذلك، قامت وزارة المالية بإصدار هذا الدليل ليمثل وثيقة مرجعية متكاملة، للاسترشاد به، وبما يضمن التطبيق الأمثل لآليات التحوّل نحو ميزانية البرامج والأداء، حيث يحتوي على المفاهيم والمصطلحات ومراحل التطبيق والنماذج المطلوبة الضرورية لها. كما يعتبر هذا الدليل مرجعاً لطريقة المتابعة والتقييم لميزانيات البرامج والذي يدفع نحو تحقيق التنمية المستدامة وإدارة المال العام ورفع كفاءة الإنفاق وفقاً للأهداف المرجوة والنتائج المخطط لها.

وقد تضمن الدليل ستة محاور شملت مقدمة عن ميزانية البرامج والأداء، ومحور لآلية إنشاء البرامج والأنشطة، ومحور قياس الأداء ونظم دعم اتخاذ القرار، ومحور التعريف بالأدوات المالية والتحليل المالي المتقدم لعمل ميزانية البرامج والأداء، ومحور إعداد الميزانية بالبرامج في إطار مالي متوسط الأجل وعلى أساس الدمج، ومحور تنفيذ الميزانية وإعداد التقارير وتدقيق الحسابات في ميزانية البرامج والأداء.

المحور الأول

مقدمة عن ميزانية البرامج والأداء





1.1 نظم إعداد الميزانيات وتخصيصها

تعتبر ميزانية البنود وميزانية البرامج والأداء من أساليب تخصيص الموارد، أما الميزانية التراكمية والميزانية الصفرية فهما من أساليب إعداد الميزانيات، بمعنى أن ميزانية البنود وميزانية البرامج والأداء قد تعد بشكل تراكمي أو صفرى. وفيما يلي نبذة مختصرة عن ميزانية البنود، والميزانية الصفرية وميزانية البرامج والأداء.

1.1.1 ميزانية البنود

يرتبط إعداد ميزانية البنود بعملية إعداد الميزانية الموجهة نحو المدخلات، مع وجود رقابة سابقة تفصيلية وقواعد واضحة المعالم لتوزيع المخصصات (على سبيل المثال، القواعد التي تُنظم أو تمنع عمليات النقل بين البنود التفصيلية). وغالباً ما تُصنف المصروفات، ضمن الميزانية، حسب التنظيم والموضوع الاقتصادي للإنفاق (بند تفصيلي). وباختصار، فإن إعداد ميزانية البنود يمثل عملية ضبط الميزانية بموجب التصنيف المحاسبي المستخدم بغض النظر عن النتائج.

تُقدّم ميزانية البنود قائمة بأنواع السلع والخدمات التي ستقوم كل إدارة بشرائها، ويعقبها تقدير لتكلفة كل منها. كالأجور، والرواتب، والمشتريات السلعية والخدمية، والخدمات العامة، ونفقات رأس المال. ويتم إعداد تقارير عن بعض ميزانيات البنود التفصيلية لغرض الإنفاق. وعادةً ما يُقدم نوع الميزانية هذا قليلاً من التفسير بشأن سبب إنفاق الأموال أو ما سيتم إنجازه. وتقدّم ميزانيات البنود التفصيلية للإدارة أساساً بسيطاً لتخصيص الاعتمادات المالية.

وتُظهر ميزانية البنود المبالغ التي سيتم صرفها على كل نوع من أنواع الإنفاق التي تقوم بها كل جهة حكومية. ويتمثل أساس تنظيم المصروفات في موضوعات المصروفات بصفة أساسية مثل: الأجور، والمواد، والتوريدات، والسلع، والخدمات. وعادةً ما توصف المبالغ التي يتم صرفها على بنود تفصيلية على أنها مدخلات الميزانية.

يجب أن يكون جميع مديري الميزانية بصفة أساسية، على بينة من مؤشرات المدخلات بمعنى المتابعة المستمرة للإنفاق على البنود. وإذا لم يقم مدير الميزانية بمتابعة الإنفاق بحيث لا يتعدى حدود الميزانية، تنشأ العديد من الصعوبات. فربما ينتج عن ذلك تأخر في الدفع (عدم سداد فواتير مستحقة) بحيث قد يضطر الموردون إلى الانتظار من أجل استلام ثمن السلع والخدمات. وبناءً على ذلك، يمكن أن يعكس قياس الأداء (قياس المدخلات) المُتحقق فيما يتعلق بالإنفاق وفقاً لميزانية البنود التفصيلية لهذه الجهة الحكومية.

تتيح ميزانية البنود وما يتبعها من الرقابة على البنود التفصيلية، فرصة ضئيلة للمرونة للجهات الحكومية. فينشأ عن التحكم في البنود التفصيلية تحكم رئيسي في الإنفاق وتسمح لها بالإنفاق وفقاً لخطة الميزانية المعتمدة فقط. ويتم تحويل ميزانيات البنود التفصيلية إلى خطط إنفاق تفصيلية فصلية أو شهرية. وبناءً على ذلك، فقد تجعل الإجراءات المالية من الصعب الانحراف عن الخطة المُعتمدة، إلا في حال السماح بالمناقشات، مع أهمية الإشارة إلى إنه لازال يوجد في ميزانية البنود آليات تُتيح دراسة أثر المُناقشات وما ينتج عنها من انحراف عن

نُطة الإنفاق الأساسية عند تقديم الخدمات العامة أو وجود تبرير لهذه المناقشات ودراساتها إذا كانت ترجع إلى تغيير الظروف وقت تنفيذ الميزانية عن وقت إعدادها، أو أنها تعكس خلل في القيام بوظيفة التخطيط المالي في الجهة الحكومية المعنية.

1.1. 2 ميزانية الأساس الصرفي

تم في أواخر السبعينيات من القرن العشرين، إعداد ميزانية الأساس الصرفي (ZBB) كمحاولة لإدخال تحسينات تعالج مأخذ إعداد ميزانية البنود التفصيلية البحتة. وتتضمن ميزانية الأساس الصرفي إعداد تكاليف كل نشاط أو برنامج أو البدء من نقطة الصفر كل سنة. ولا يستند إعداد ميزانية الأساس الصرفي إلى المنهج التراكمي لميزانية البنود التفصيلية والتي يتم فيها اعتماد الأرقام السابقة على أنها الأساس. وإنما يُؤخذ الصفر باعتباره الأساس ويتم وضع الميزانية على أساس الأنشطة المحتملة للفترة المقبلة. وأحد الملامح الفريدة لإعداد ميزانية الأساس الصرفي هي أنها تحاول مساعدة الإدارة في الإجابة على السؤال التالي بافتراض أنك تبدأ تنفيذ أهدافك من نقطة الصفر: ما هي الأنشطة التي ستنفق عليها أموالك؟، وما الذي سيعطى الأولوية القصوى؟».

ويتم في نظام إعداد ميزانية الأساس الصرفي، تقييم جميع أنواع الإنفاق في كل سنة، ويجب تبريرها في كل سنة مالية بدلاً من ارتكاز قرار إعداد الميزانية ببساطة إلى مستوى التمويل في السنة السابقة. وبالتالي ذلك لا يعني أنه إذا تم منح نشاط ما، مبالغ في سنة سابقة، إنه سوف يتم الاستمرار في تمويل هذا النشاط دون أن يكون هناك مبرر واضح لأهمية هذا الاستمرار. ويمكن أن يُستخدم منهج إعداد ميزانية الأساس الصرفي لإعادة النظر في المصروفات أحياناً، لبعض الأنشطة والأهداف، ولكن يستحيل استخدامه عملياً في كل سنة لإعداد الميزانية السنوية في مجملها. فيعتبر إعداد ميزانية الأساس الصرفي بالغ التعقيد ويستهلك وقتاً طويلاً للقيام به بحيث لا يمكن استخدامه من أجل إجراء عملية تقديم الميزانية السنوية

1.1. 3 ميزانية البرامج والأداء

يعتبر تطبيق الميزانية على أساس البرامج والأداء وسيلة لتنظيم معلومات الميزانية، لمساعدة متخذي القرارات على الاختيار من بين البدائل لتقديم الخدمات. وعندما تقوم الحكومات بتنظيم أنشطتها بهذه الطريقة، يُمكن أن تبدأ في تحديد بدائل لإنجاز كل هدف وتحديد تكاليف وعوائد كل بديل واختيار البديل الذي يعتقدون أنه سيعظم العوائد.

وتوجد طرق مختلفة تُستخدم في التعليمات لإعداد جزء التبرير التفصيلي لميزانية البرامج والأداء. على سبيل المثال، تتطلب معظم نماذج ميزانية البرامج وصفاً للخدمات، وقائمة بأهداف البرنامج في الأجل الطويل، وبعض التحديد للأهداف في الأجل القصير (تأخذ عادةً شكل الإنجازات المتوقعة في السنة المقبلة). كما تتطلب بعض التعليمات إلى الإستشهاد بأوامر الحكومة أو القوانين التي على أساسها أنشأ البرنامج، ووصف المخاوف والقضايا الهامة ووصف موجز لخطط التنفيذ. ونشير هنا إلى مايلي:

◀ **ميزانية البرامج والأداء تستخدم التقسيم الاقتصادي المعتمد للبنود:** تتقاطع ميزانية البرامج والأداء بدرجة ما مع ما سبقها من تطبيق لميزانية البنود في نقطة التقاء هامة جداً، حيث يمثل التقسيم بحسب الفئة الاقتصادية وبنو الإنفاق (ما يطلق عليه التقسيم أو التصنيف الاقتصادي بالبنود) أساس تجزئة الميزانية بعد تخصيصها، بينما تكون الوحدات الحكومية هي التي يخصص لها في ميزانية البنود؛ فيكون هيكل البرامج والأنشطة هو أساس التخصيص في ميزانية البرامج والأداء ثم يأتي استخدام التقسيم الاقتصادي.

◀ **ميزانية البرامج والأداء ميزانية مُدمجة:** ويعني أن ميزانية البرامج والأداء لوحدة حكومية مُعينة يتم تخطيطها على أنها ميزانية مُدمجة، وبالمقارنة مع ميزانية البنود فإن ميزانية البرامج والأداء تضم الهيكل القديم للميزانية الإنمائية والميزانية الجارية، بما يعني أن الفصل بين الميزانية الإنمائية والميزانية الجارية عند التخطيط للميزانية سيتم تغييره، فيكون لكل وحدة حكومية تخصيص يضم الجاري والإنمائي معا حتى وإن تم تعريف كل منها بمستوى محدد، فكلاهما يجب أن يبوب على أساس البرامج والأنشطة، و بالتالي تتضمن البرامج والأنشطة كلاً من الإنفاق الجاري والإنمائي (الاستثماري). وعليه فهناك اختلاف أساسي فيما يخص عملية إعداد ميزانية البرامج والأداء وهو أن الميزانية حتى وإن تم تقسيمها إلى ميزانية إنمائية وميزانية جارية، فإنه لا يتم التخطيط المالي في نطاق كل منهما على حدة. ولكن يتم ربط الإنفاق بالهدف المنوط بكل برنامج وتحقيقه على حسب الأولويات المعطاه. وفي الفقرات التالية سنلقي الضوء على أهمية ميزانية البرامج والأداء كخطوة للإصلاح المالي من خلال رفع كفاءة الإنفاق الحكومي.

2.1 ميزانية البرامج والأداء وإصلاح إدارة المالية العامة

تُمثل ميزانية البرامج والأداء واحدة من حزمة إصلاحات إدارة المالية العامة والتي تهدف إلى ضمان تحقيق الكفاءة والفاعلية عبر دورة الميزانية. حيث أن ميزانيات البرامج تركز على التخطيط الجيد لتخصيص الموارد المالية الحكومية لتمويل الإنفاق على السلع والخدمات العامة، مع إتاحة الوسائل والأدوات التي تساعد على هذا التخطيط. ولهذا فإن تعظيم الاستفادة من تطبيق ميزانية البرامج والأداء، يتطلب مجموعة من الإصلاحات المساندة للتخطيط المالي الجيد مثل: الإطار المالي الكلي، ومنظور متوسط الأجل لتخطيط الميزانية، والميزانية المدمجة، والتخطيط الجيد للمشروعات الحكومية، وتطوير نظم المعلومات الحكومية. إضافة إلى تطوير عمليات تنفيذ الميزانية والرقابة عليها مثل عمليات إدارة النقدية والمشتريات الحكومية وحساب الخزانة الموحد.

بصفة عامة، يهدف تطبيق ميزانية البرامج والأداء إلى تحسين تخصيص موارد الميزانية وتنفيذ السياسات العامة لتنمية الإقتصاد، وزيادة رفاة المواطنين. وتُركز ميزانيات البرامج على كيفية قيام الحكومة بالتخطيط المالي من أجل تحقيق هذه الأهداف.

أسباب التحول إلى تطبيق ميزانية البرامج والأداء:

أحدًا في الاعتبار أن هناك مجموعة من الإشكاليات ترتبط بتطبيق ميزانية البنود منها:

- **تُتيح ميزانية البنود** ضبط استخدام الأموال العامة لكنها تُوفر القليل من الوسائل لتحسين نوعية الإنفاق.
 - **تحد ميزانية البنود** من فُدرة الحكومة على تخصيص الموارد للأهداف ذات الأولوية نتيجة لعدم وجود ربط مباشر ومحدد بين الإنفاق والأولويات؛ بينما توفر ميزانية البرامج والأداء وسيلة لتخصيص الموارد بوضوح للأهداف ذات الأولوية للحكومة.
 - **إن التخطيط المالي التراكمي** قصير المدى، يعني أن الآثار المالية للأولويات السابقة ما زالت تهيمن على خيارات الميزانية الحالية.
 - **ضعف الربط بين الإنفاق والسياسات القطاعية** المُحددة على نحو لا يمكن معها تعظيم العائد من استخدام الموارد المتاحة.
 - **تؤثر نوعية الإنفاق** بشكل مباشر على فعالية وكفاءة القطاع العام، والذي يمثل نسبة عالية من الناتج المحلي الإجمالي في سلطنة عمان.
- ومن هنا تأتي أهمية تطبيق آليات مالية تتيح التغلّب على الإشكاليات السابقة، وعلى نحو يرفع من كفاءة الإنفاق العام، والذي يحتل أهمية كبيرة في مساندة النمو والانتاجية في الاقتصادات العالمية بشكل عام، وفي سلطنة عمان بشكل خاص نتيجة لإرتفاع مستوى الإنفاق الحكومي نسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي.
- ولهذا فإن ميزانية البرامج والأداء تقدّم أدوات تساعد في رفع كفاءة الإنفاق الحكومي من خلال:
- **تغيير أسلوب التخطيط المالي** لجعله مُرتبط بالسياسات العامة وليس بالهيكل التنظيمية.
 - **رفع درجة المسائلة** من خلال زيادة درجة اللامركزية في اتخاذ قرارات التنفيذ للسياسات داخل الجهات الحكومية، وبالتالي تعدد مراكز المسؤولية وربط كل مركز مسؤولية بتنفيذ سياسة ما أو هدف عام محدد.

1.3 المبادئ الرئيسية لميزانية البرامج والأداء في سلطنة عمان

توجد مبادئ عامة تحكم تنفيذ ميزانية البرامج والأداء تستهدف في مجملها:

- **عدم تداخل المسؤوليات** بالنسبة لتنفيذ السياسات أو الأهداف بين الوحدات الحكومية أو داخلها، وبالتالي فإن برامج كل وحدة حكومية هي فريدة ولا تتقاطع مع الوحدات الأخرى ولكن قد تتكامل معها.
- **رفع قدرة مسؤولي البرامج** على تنفيذ السياسات والأهداف العامة المُتفق عليها وذلك من خلال الصلاحيات المالية الممنوحة لهم في وضع ومناقشة المناقشات بين ميزانيات برامجهم والتفاوض عليها.

- **تبسيط التطبيق** لكي يُمكن من السهولة والسلاسة، وبالتالي إمكانية متابعة الأداء والتعامل مع الميزانيات، وهي كلها عوامل تسهّل من قياس الكفاءة والأداء.

وقد تم تفعيل تطبيق هذه العناصر في السلطنة، وبناءً عليه فإن أهم المبادئ الرئيسية لميزانية البرامج والأداء في سلطنة عمان هي:

- ◀ **تخطيط الميزانية من خلال هيكل برامج ذو مستويين:** المستوى الأعلى هو مستوى البرنامج، والمستوى الذي يليه هو مستوى النشاط، وتظل البرامج ثابتة ومرتبطة بأهداف ومهام الوحدة الحكومية، إلا إذا تعيّرت مهام الوحدة بالإضافة أو الحذف فيجب أن ينعكس ذلك على البرامج والأنشطة، وبالتالي الميزانيات.
- ◀ **مطابقة البرامج مع الهياكل الإدارية كلما أمكن ذلك:** تقع المسائلة على مسؤول البرنامج حول أداء البرنامج والإنفاق عليه، ولهذا فمن الأفضل أن يتطابق البرنامج مع تقسيم إداري في الهيكل التنظيمي، مثل القطاع أو المديرية العامة.
- ◀ **الميزانية المدمجة:** يتم التخطيط، واقتراح، وتخصيص، وإدارة الميزانية من خلال برنامج يجمع كلاً من الإنفاق الإنمائي والإنفاق الجاري، وبالتالي فكلهما يكون لهما نفس المرجعية والتي تتمثل في أهداف البرنامج والنتائج المطلوب تحقيقها من الإنفاق عليه.
- ◀ **الميزانية الموجهة نحو النتائج:** يتم تقديم الميزانية مع مقاييس الأداء، والأهداف المرتبطة بأولويات السياسات على المدى المتوسط، وسنوياً على أساس البرنامج.
- ◀ **تكلفة السياسات والبرامج:** يتم تقييم تكلفة تقديم الخدمات الحالية وتكلفة السياسات والأنشطة المستحدثة على المدى المتوسط في إطار البرامج.
- ◀ **الميزانية المتوسطة الأجل:** يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الميزانية على المدى المتوسط في إطار ثلاث سنوات وعلى نحو دوار (سنوياً) بما يتيح إضافة سنة ثالثة في كل عام مالي جديد.

المساءلة اللامركزية والتي تعني أيضاً لامركزية اتخاذ القرارات ويتطلب ذلك المفاضلة بين أولويات الإنفاق:

- **بين الوحدات الحكومية - مسؤولية وزارة المالية.**
- **ضمن الوزارات - وهي مسؤولية الوحدات الحكومية، مع دور وزارة المالية للدفع نحو جودة المقترحات الواردة في طلبات تخصيص الميزانيات، وإلا، لا يُمكن اعتبار الوحدة الحكومية أو مسؤولي البرامج داخلها ذوي مسؤولية عن أداء السياسات التي تضعها الوحدة وتنفذها من خلال برامجها.**

لذا لا تتضمن ميزانية البرامج والأداء تغيير في هيكل الميزانية فقط، وإنما أيضا تغيير في العمليات والقواعد التي يتم من خلالها إعداد الميزانية، وفي أدوات الإعداد وهيكل المعلومات المطلوبة.

◀ **إصلاح النظم المالية:** لا يقتصر الأمر على تغيير كيفية تخصيص الوحدات الحكومية لإنفاق الموارد بين البرامج، ولكن أيضا تمثل ميزانية البرامج والأداء إصلاح للنظم المالية بشكل أوسع من خلال:

- **كيفية تخصيص** وزارة المالية للموارد بين تلك الوحدات.

- **كيفية تخصيص** البرامج للموارد بين الأنشطة.

المحور الثاني

إنشاء البرامج والأنشطة





1.2 تعريف البرنامج وهدفه الإستراتيجي

البرنامج هو مجموعة من الأنشطة التي سٌحَقَّق تنفيذها معًا تقديم خدمات مُحددة من قبل وحدة حكومية معينة.
الهدف الإستراتيجي للبرنامج: هو بيان قصير يُلخِّص الغرض الأساسي من قيام الوحدة/الجهة الحكومية بتنفيذ أنشطة البرنامج.

أمثلة على الأهداف الإستراتيجية للبرامج:

وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات: يُعد ضمان كفاية وسلامة البنية التحتية للطرق وتنظيم النقل البري هدفًا هامًا تسعى وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات لتحقيقه، وبالتالي سيكون للوزارة "برنامج النقل" ضمن برامجها حتى تستطيع من خلاله تنفيذ الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في هذا السياق. ويُمكن التعبير عن الهدف الإستراتيجي لبرنامج النقل على النحو التالي: "تحقيق النقل الكافي والأمن لدعم النمو الاقتصادي".

وزارة العمل: يُعد تنظيم وإدارة الموارد البشرية لحكومة سلطنة عُمان عنصر هام من ضمن المهام المُناط بها تحقيقها. وبالتالي سيكون برنامج شؤون تنمية الموارد البشرية أحد البرامج الهامة في ميزانيتها. ويمكن التعبير عن الهدف الإستراتيجي لهذا البرنامج على النحو التالي: "ضمان توفير الموارد البشرية المؤهلة بشكل مناسب في القطاع الحكومي".

تسمية البرنامج: الاسم يجب أن يكون قصير ومُشتق من الغرض الذي من أجله أنشأ البرنامج، وهو أيضا ما ينطبق على أسماء أنشطة هذا البرنامج، وتكون الأسماء كلها مُشتقة من الوصف الأساسي لهذا النشاط وعلى نحو شامل لجميع مخرجاته.

ميزانية البرنامج: الهدف من تخصيص ميزانية لكل برنامج هو طلب وإيضاح تكلفة تنفيذ وظائف الحكومة في شكل برامج مُرتبطة بنتائج مُستهدفة. ولا شك أن لتحديد تكلفة البرامج أهمية

أمثلة لنتائج البرامج ومؤشرات قياسها:



وزارة العمل

يُمكن وضع نتائج لبرنامج شؤون تنمية الموارد البشرية كالتالي:

- رفع نسبة المناصب الحكومية التي يشغلها موظفون مؤهلون إلى 60% من إجمالي الوظائف الحكومية خلال العام المالي 2023م.

ومن ثم يُمكن قياس ما إذا كان برنامج شؤون تنمية الموارد البشرية يُحقق المُستهدف بنجاح من خلال مؤشر الإنجاز التالي:

- نسبة المناصب الحكومية التي يشغلها موظفون مؤهلون.



وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات

يمكن وضع نتائج لبرنامج النقل كالتالي:

- خفض مُعدلات الوفيات على الطرق بنسبة 5% خلال العام المالي 2023م.
- زيادة مُساهمة قطاع النقل في نمو الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 7% خلال العام المالي 2023م.

ومن ثم يُمكن قياس ما إذا كان برنامج النقل يُحقق المُستهدف بنجاح من خلال مؤشرات الإنجاز التالية:

- مقدار التغيّر في معدلات الوفيات على الطرق.
- مقدار التغيّر في مُساهمة قطاع النقل في نمو الناتج المحلي الإجمالي.

كُبرى لأنها تُمكن من إتخاذ الخيارات المناسبة من بين الأولويات المختلفة عند تخصيص الميزانيات. لذلك ينبغي أن تكون البرامج قائمة على نتائج محددة بمدى زمني مناسب لقياس الإنجاز الناجح لهذه البرامج. (مع ملاحظة أنه في أغلب الأوقات سيتم ربط النتائج والمخرجات بمستهدفات محددة في الأجل المتوسط، وهو المدى الزمني الأفضل لقياس الإنجاز الناجح لهذا البرنامج، ولا يعنى ذلك أنه لا يتم وضع نتائج ومخرجات سنوية ولكنها يجب أن تكون في إطار تحقيق النتائج والمخرجات متوسطة الأجل)

كما أنه في الميزانيات القائمة على البرامج، يكون الوكلاء/أو مدراء العموم في الوحدات الحكومية وموظفيهم مسؤولين عن الأداء الذي يتم تقديمه مقابل النتائج والمخرجات القابلة للقياس من خلال مؤشرات الإنجاز ومؤشرات الأداء كما سيرد تفصيلاً عنها في المحور الثالث.

2.2 خصائص البرامج

يكون لكل جهة حكومية مجموعة فريدة من البرامج، مُرتبطة بمجموعة محددة من المهام والوظائف التي تُنأط بهذه الجهة في مجال تقديم الخدمات العامة، ولا يجوز أن يكون هناك برنامج موازني مُشترك بين أكثر من جهة.

وتدخل مجموعة برامج الجهة في تصنيف «مقطع البرامج» في دليل الحسابات. ويكون لكل برنامج موازني للجهة ترميز (تكويد) فريد في دليل الحسابات.

ويتكون هيكل البرامج والأنشطة ضمن الجهة عادة من مستويين: **المستوى الأول هو مستوى البرنامج**- ويجب أن يكون لدى المؤسسات أقل عدد ممكن من البرامج لتعكس مجموعة وظائفها الاستراتيجية أو مهامها الرئيسية في مجال تقديم الخدمات، والتي تسمح في الوقت نفسه بالتصنيف الكافي لمهامها لتكون قادرة على إجراء مفاضلات بين الأولويات، ومناقشات فعالة في تخصيص الميزانيات ويرتبط هذا المستوى بنتائج محددة مقاسة بمؤشرات إنجاز لكل برنامج؛ **والمستوى الثاني هو مستوى النشاط**، ويتم تقسيم كل برنامج من

برامج الجهة إلى مجموعة من الأنشطة (والأنشطة الفرعية في حالة الجهات القطاعية) المتعلقة بهذا البرنامج. وتُمثل الأنشطة (مع الأنشطة الفرعية في حالة الجهات القطاعية) مُحركات التكلفة لميزانية البرنامج، ويرتبط مستوى نشاط البرنامج بمُخرجات مُحددة مقاسة بمؤشرات أداء لهذه الأنشطة.

2.3 القواعد الأساسية لوضع هيكل البرامج والأنشطة

عند إنشاء هيكل البرامج والأنشطة يجب الأخذ في الإعتبار الالتزام بالقواعد التالية:

◀ **يكون لكل جهة مدنية في حكومة سلطنة عمان** هيكل برامج وأنشطة يتكون من عدد من البرامج الفريدة من نوعها - والتي تعكس وظائفها كما دُكر سابقاً، ذات حجم، وحزمة من المسؤوليات عن تقديم الخدمات العامة الخاصة بها، ويكون لكل منها الميزانية المخصصة لها. ومن المرجح أن يتراوح عدد البرامج لكل جهة ما بين خمسة إلى ثمانية برامج موازنة. ويتوقع أن الجهات ذات الميزانيات الأصغر قد يكون لديها عدد أصغر من البرامج تعكس تخصصها، وقد يكون لدى بعض الجهات برنامج تخصصي وحيد.

◀ **بالنسبة للجهات التي تُقدم ميزانياتها** إلى وزارة المالية لأغراض الحصول على المعلومات (مثل الأمن والدفاع والوحدات المماثلة) فلن تحتاج إلى هيكل برامج وأنشطة، وستقدم ميزانياتها كبرنامج وحيد أو حسب ما يتم الإتفاق عليه مع وزارة المالية.

◀ **بالنسبة للعدد والحجم** الأمثل للبرامج يجب مراعاة ما يلي:

• **تجنب إنشاء برنامج كبير واحد:** يجب ألا تقوم الجهات الحكومية، بشكل عام، بتخصيص جميع المصروفات لبرنامج واحد كبير. على سبيل المثال، يجب أن يوجد في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه، عددًا من البرامج مثل: البرنامج العام، وبرنامج الزراعة، وبرنامج الثروة السمكية، وبرنامج موارد المياه بدلاً من وجود برنامج وحيد هائل للثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه. ويعتبر تصنيف البرامج إلى برامج عملاقة شديد السطحية، حيث لا يسمح ذلك لمتخذي القرارات على المستوى المركزي القيام بالمناقشات المالية فيما بين البرامج التخصصية. على سبيل المثال نقل اعتماد مالي من « الثروة الزراعية» إلى « موارد المياه». وبعبارة أخرى، يجب أن تلتقط البرامج الأبعاد المُتميزة لدور كل جهة حكومية لإفساح المجال أمام القرارات على المستوى المركزي بشأن معرفة أين يجب توجيه الجهود المبدئية للوزارة. وبطبيعة الحال، ربما يلائم الجهات الحكومية الصغيرة التي تؤدي مهام ذات بؤرة تركيز ضيقة أن يُضم هيكلها برنامجين أو برنامج واحد.

• **ضرورة تجنب وجود برامج صغيرة كثيرة جدًا:** يجب عدم وجود أكثر من خمس برامج (بما في ذلك البرنامج العام كما سيرد لاحقاً) بالنسبة لأي جهة حكومية، بدون الحصول على موافقة وزارة المالية، استنادًا إلى ظروف خاصة. وفي هذه الحالة يجب ألا يُمثل أي برنامج أقل من 15% من المصروفات الإجمالية لهذه الجهة، إلا إذا وافقت وزارة المالية بناء على معايير مُحددة. ويعود السبب في ذلك إلى حاجة مُتخذي القرار على المستوى المركزي إلى التركيز في المقام الأول على توزيع

أولويات الإنفاق بين البرامج، ويترتب على انتشار برامج صغيرة جدًا التعرض لمخاطر التعقيد دون داع لعملية إعداد الميزانية المركزية.

◀ **يجب تحديد مسؤولية الإدارة والمساءلة لكل برنامج بوضوح**، وهذا يعني أنه يجب أن يكون هناك توافق وثيق بين هيكل برامج وأنشطة الجهة وهيكلها التنظيمي؛ ومع ذلك، فإن الموائمة لا تعني أن برامج الجهة والهيكل التنظيمي يجب أن يكونا متطابقين، فيمكن أن يكون التقسيم التنظيمي داخل جهة معينة مسؤول عن أكثر من برنامج واحد، ولكن يجب ألا يقع أي برنامج واحد في نطاق مسؤولية أكثر من تقسيم تنظيمي. وهذا يعني أن كل برنامج يجب أن يكون لديه تقسيم إداري واحد فقط مسؤول عنه، مما يتيح وجود قيادة قابلة للمساءلة عن نتائج عمل البرنامج، وتتمتع بسلطة إدارة موارده وتكون مسؤولة عن نتائجه.

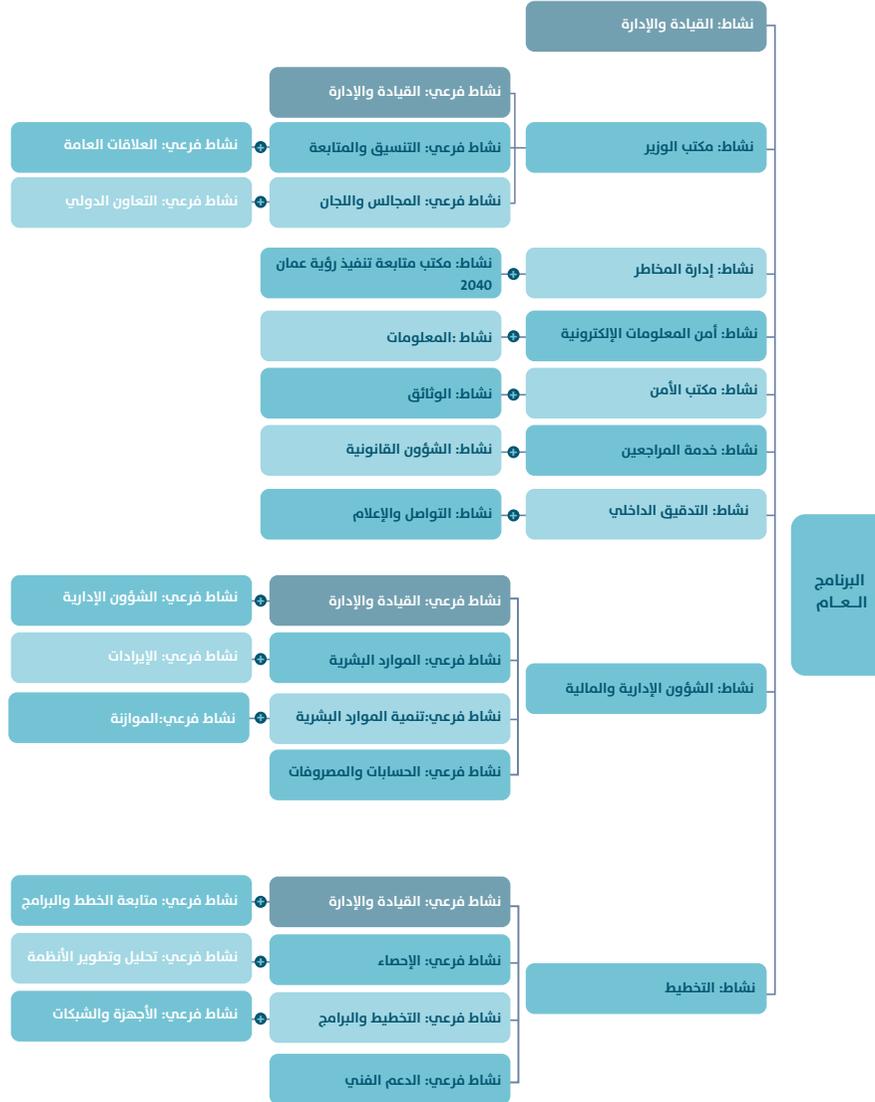
◀ **البرامج الشاملة**، وهذا يعني أن جميع التكاليف المرتبطة بتقديم وظيفة ما يجب أن تُضمّن في ميزانية البرنامج. بما يعني أن التدفقات المالية الأخرى لأي جهة مثل المنح التي تُموّل من خلال تنفيذ برامجها، يجب أن تكون أيضا مُدرجة في هيكل ميزانية البرنامج. مما يعني أن البرامج ستحتوي على كُلفة تنفيذ الأعمال الحالية وكلفة تطويرها لتحقيق أهداف البرنامج، وهذا يعني أن كل مشروع من مشاريع الجهة سيكون مُرتبط بشكل فريد ببرنامج واحد.

◀ **يكون لكل هيكل برامج وأنشطة في جهة حكومية معينة**، برنامج إداري يُعرف بإسم البرنامج العام، وهو البرنامج الأول دائمًا، ويشتمل هذا البرنامج على الأنشطة والوظائف التي تدعم تنفيذ البرامج التخصصية للجهة الحكومية. وتضم الأنشطة المُمولة عن طريق هذا البرنامج جميع أنشطة الجهة الحكومية لتنظيم عملياتها الداخلية وقيادتها. وبالتالي فهو برنامج نمطي يتكرر في كل الجهات الحكومية، ولا يعكس تخصص الجهة وأهدافها الفريدة التي يُنَاط بها تحقيقها بالتميز عن جميع الجهات الحكومية الأخرى. ولهذا تشمل الأنشطة المُمولة من هذا البرنامج عادة تكلفة مكتب الوزير (في الوزارات) أو ما يقابلها في الجهات الأخرى مثل الهيئات، وجميع تكاليف الإدارة والرقابة المركزية الأخرى، وكذلك تكلفة إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية والمالية، وتقنية المعلومات، والتخطيط، والحسابات للجهة الحكومية.

◀ **لا يُمكن تجزئة البرنامج العام إلى برامج مُتعددة** حسب النشاط مثل برنامج لتقنية المعلومات وبرنامج للشؤون الإدارية والمالية، حتى لا يؤدي ذلك إلى تشتت الميزانية وبالتالي لا يُحقق الاستفادة من تنفيذ الميزانية.

◀ **يكون للبرنامج العام مستويين أو مستوي واحد من الأنشطة**، ذلك حسب طبيعة النشاط، فإذا كان النشاط على سبيل المثال يختص بالشؤون الإدارية والمالية، فمن المتوقع إظهار أنشطة فرعية مثل شؤون الموظفين، الشؤون الإدارية، الشؤون المالية، والعلاقات والتي تقابل التقسيمات التنظيمية بمستوى الدائرة.

الشكل (1.2) البرنامج العام لوزارة العمل



ويلاحظ أن السبب في إنشاء البرنامج العام هو سبب عملي بحت: ففي حالة عدم وجود هذا البرنامج فإن الكلفة الخاصة بإدارة وقيادة الجهة الحكومية يجب توزيعها على البرامج التخصصية كل بحسب استفادته من هذه الأنشطة، وهو الأمر الذي يصعب في العديد من الأحوال، إضافة إلى أن القيام بذلك يستغرق الوقت والمجهود الكبيرين في حين أن ذلك لن يعود بالفائدة التحليلية المرجوة من حيث قياس كفاءة وفاعلية تقديم الخدمات العامة.

ولهذا فإن التحليل المالي الذي يتم بالنسبة للبرنامج العام: هو قياس نسبته من إجمالي نفقات الجهة وبالتالي التعرف على تخصيص الموارد داخل الجهة ما بين الأنشطة الإدارية وما بين الكلفة المباشرة للخدمات العامة التي تقدمها هذه الجهة.

ويجوز في حالات استثنائية وبموافقة وزارة المالية، أن يضم البرنامج العام بالإضافة إلى الحزمة النمطية من الأنشطة المرتبطة بالإدارة والقيادة، حزمة تخصصية (غير نمطية) تُقدم خدمات لجمهور هذه الجهة (المستفيد الخارجي)، وفي نفس الوقت تخدم أكثر من برنامج تخصصي، ولكن لأسباب تتعلق بنظم وقواعد المعلومات فإنه يصعب في الوقت الراهن تحديد نصيب كل برنامج منها من خلال إنشاء علاقة مباشرة بين البرنامج وبنود الميزانية وبالتالي يكون هناك بند فريد وخاص لهذا البرنامج مُدعم بفواتير تُثبت الصرف على البند من أجل ذلك البرنامج.

وفي هذه الحالات يجب أن تُقدم الجهة لوزارة المالية خطة قصيرة-متوسطة الأجل للأعمال التي سوف تقوم بها لإنشاء العلاقة المباشرة بين بند الصرف وبين البرنامج/البرامج المستفيدة، وبهذا فإن الحزمة التخصصية (غير النمطية) تختفي تدريجيًا من البرنامج العام، ويوضح الشكل (1.2) البرنامج العام الخاص بوزارة العمل.

الشكل (2.2) ملخص خطوات تطوير هيكل البرامج والأنشطة



ويجوز بشكل إستثنائي ترك الأنشطة التخصصية ، التي تخدم أكثر من برنامج وكلفتها هامشية وضئيلة، ضمن البرنامج العام وذلك بعد موافقة وزارة المالية، إذا كان الجهد الذي سوف يُبذل لإقتسام كلفتها لا يوجد له مبرر قوي أثناء التحليل المالي، فعلى سبيل المثال فإن نشاط الاقتصاد السلوكي بوزارة الاقتصاد يخدم أكثر من برنامج بالوزارة، ولكن تكلفتها ضئيلة ويصعب توزيعها على البرامج التخصصية التي تخدمها.

4.2 خطوات تطوير هيكل البرامج والأنشطة

في هذا الجزء، نُقدم دليلاً تفصيلياً لتطوير هيكل البرامج والأنشطة للجهة الحكومية. يَصور شكل (2.2) الخطوات الرئيسية التي يجب اتباعها عند تطوير هيكل البرامج والأنشطة لجهة ما، والفقرات التالية تشرح كل خطوة بالتفصيل.

الخطوة الأولى: تشكيل لجنة تنفيذ تطبيق ميزانية البرامج والأداء للجهة ووضع جدول زمني لعملية إعداد هيكل برامج وأنشطة الجهة.

يجب تشكيل اللجنة المُختصة بتنفيذ مشروع التحول نحو تطبيق ميزانية البرامج والأداء للجهة، مع مراعاة أن تتضمن عملية تصميم هيكل البرامج والأنشطة لأي جهة إشراك جميع القيادات ومُدراء العموم للجهة الحكومية، هذا لأنه سيتم تحديد جميع وظائف وأهداف الجهة وتضمينها في البرامج أثناء عملية تصميم هيكل البرامج والأنشطة، فإذا ما شاركت القيادة الرئيسية ومدراء العموم، فمن الأرجح أن يكون هيكل البرامج والأنشطة هو الأفضل في تخصيص وإدارة الميزانية الخاصة بالجهة من خلال برامجها.

ومع ذلك، فإن القيام ببعض الأعمال الفنية يُمكن أن يتم بواسطة فريق، تقوم بجمع المعلومات من جميع القطاعات/ المديريات/ الدوائر، داخل الجهة، وإجراء نقاش مع الجميع بما يساعد على تقديم هيكل البرامج والأنشطة المقترح إلى الإدارة العليا، بما في ذلك الوزير، ووكلاء الوزارة، ومدراء العموم.

وبمجرد تكوين اللجنة، يجب وضع جدول زمني وأنشطة للفريق لإعداد هيكل برامج وأنشطة الجهة والموافقة عليه داخلياً. وفي حين أن عملية كل جهة ستكون فريدة ومناسبة لحجم وميزانية الجهة؛ إلا أنها يجب أن تتضمن الخطوات المُوضحة في شكل (2.2). ويلاحظ أن التصميم الكامل لمشروع التحول مرفق ضمن هذا الدليل، ويكون إنشاء البرامج هو أولى خطواته للتحول الفعلي لميزانية البرامج والأداء. تليها مجموعة أخرى من الخطوات والإجراءات (شكل 2.6).

ويجب على اللجنة جمع كافة الوثائق الرسمية المتعلقة بالجهة، بما في ذلك أي قوانين، ومراسيم سلطانية، والمهام الرسمية للجهة، وخططها الاستراتيجية. كما يجب على اللجنة أيضاً الحصول على أحدث مخطط لهيكل التنظيمي، أو مسودة واحدة في حالة عدم وجود مخطط هيكل حديث. وستدعم هذه الوثائق عملية تطوير هيكل البرامج والأنشطة.

الخطوة الثانية: تحديد جميع الوظائف (الخدمات) الرئيسية للجهة وإنشاء برنامج لكل منها.

يجب على اللجنة سرد كل الخدمات أو الوظائف «الموجهة نحو الخارج» أي للجمهور المُستهدف من تقديم الخدمات الرئيسية للجهة. ولذلك يجب تسمية كل تقسيم تنظيمي من حيث الخدمة أو المخرجات التي يُقدمها، وربط ذلك ببيان واضح للأهداف. كما يجب أن يكون بيان الأهداف قابلاً للقياس من حيث النتائج التي يحدثها في المجتمع، أو الإقتصاد على نطاق أوسع مع ملاحظة أن كل الوظائف الداخلية سيتم فرزها وضمها في البرنامج العام. وينبغي على اللجنة أن تُميز هذه الوظائف كوظائف داخلية، حيث أنه لن يكون لها نتائج خارجية فريدة، وبالتالي لا تُعتبر وظائف فنية.

ومن أهم ما ينبغي القيام به هو:

1. الاعتماد على القوانين والمراسيم السلطانية والقرارات الوزارية والإدارية الرئيسية المتعلقة بالجهة: وهنا يجب تحديد الوظائف التي تقع في قائمة الوظائف المُتخصصة للجهة.
2. مراجعة الوثائق الرسمية الأخرى للجهة: لتحديد مهام ومسؤوليات التقسيمات التنظيمية.
3. مراجعة الطريقة التي تم بها تصنيف الوظيفة في البلدان الأخرى التي تتبع ميزانية البرامج والأداء للاستفادة منها على سبيل الإسترشاد فقط. فالرجوع إلى أمثلة من بلدان أخرى يُمكن أن يوفر نظرة ثاقبة. ولكن يجب استخدام الأمثلة بحذر لأن اللجنة قد لا يكون لديها دراية بالظروف المحددة في البلدان الأخرى، والتي قد تكون فرضت خيارات ليست مُثلنى أو عملية لهيكل البرامج والأنشطة.

أمثلة:

وصف أولي " للوظائف " وصياغة أهداف " البيئة "

- حماية البيئة: حماية البيئات الحضرية والطبيعية في عمان من التلوث والأضرار الأخرى الناجمة عن الأعمال التنموية.
 - الحياة البرية والحفاظ على الطبيعة: الحفاظ على النظم البيئية الطبيعية في عمان وحياتها البرية.
 - إدارة الموارد الطبيعية: ضمان الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية في عمان.
- (يجب ملاحظة أن القائمة الفعلية المدرجة بالهيئة قد تكون مرتبة بشكل مختلف)

4. طرح الأفكار حول هيكل وظائف الجهة - داخل الفريق ومع قيادة الجهة- والتشاور مع قيادة الجهات حول ما تقوم به الجهة فعلاً من واقع البيانات المتاحة، والإختلاف إن وجد مع الوثائق، للوصول إلى هيكل موضوعي للأهداف التي تقوم الجهة بالعمل عليها.

عند وضع قائمة الوظائف/الأهداف، يجب أن تكون اللجنة مُتيقظةً لإمكانية اختلاف مستويات الوظائف. فقد توجد وظائف مذكورة في الوثائق وكأنها في نفس المستوى؛ ولكن واقعيًا يتعلق بعضها ببعض في إطار من التسلسل الهرمي، وهو الأمر الهام في وضع هيكل البرامج والأنشطة، فهذا قد يُشير إلى أن المستويات المُخفضة للوظائف قد تكون في الواقع أنشطة مرتبطة ببرنامج معين، وبالتالي سُمثل قائمة الوظائف الأعلى الأهداف الإستراتيجية أو الرئيسية للجهة، وتكون مسودة للمستوى الأول من هيكل البرامج والأنشطة في الجهات الحكومية.

الخطوة الثالثة: التحقق من القائمة الأولية للوظائف والبرامج مقابل الهيكل التنظيمي.

عند التحقق من بُنية البرامج الناتجة عن الموائمة مع الهيكل التنظيمي يجب مراعاة مايلي:

◀ أن يتم فرز جميع الوحدات الأدنى من التقسيم التنظيمي الرئيسي ضمن برنامج واحد مقترح لكل تقسيم تنظيمي رئيسي في المستوى الأعلى للجهة، ويتم التأكد من إدراج كافة التقسيمات ذات المستوى الأدنى (دوائر) في البرامج المناسبة.

◀ أن يتناظر كل برنامج فني/تخصصي مع تقسيم تنظيمي واحد فقط في المستوى الأول من الهيكل التنظيمي، ويكون الوكيل أو المدير العام لهذا التقسيم التنظيمي هو المسؤول عن هذا البرنامج.

وبعبارة أخرى، قد يقوم كل برنامج بتمويل وحدات تنظيمية مُتعددة، طالما أن هناك وحدة واحدة على أعلى مستوى يمكن محاسبتها. ولا ينبغي تمويل أي وحدة دون هذا المستوى من قبل أكثر من برنامج واحد. كما يجب التأكد من فرز جميع الوحدات ضمن البرامج المقترحة.

وبمجرد وضع قائمة أولية بالبرامج، يجب على الفريق التحقق من هذه القائمة مقابل الهيكل التنظيمي، ويجب التأكد من تبعية كل وحدة في هيكل البرامج والأنشطة. وإذا ما كانت هناك وحدات لا يُمكن تعيينها، فيمكن إقتراح إمكانية توسيع وصف البرنامج الحالي ليشمل الوحدة، أو ما إذا كان هناك حاجة لبرنامج إضافي.

التأكد من وجود مُحاذاة بين الهيكل التنظيمي وهيكل البرامج والأنشطة: المهمة الثانية هي التأكد من أن لكل برنامج مقترح، هناك وحدة واحدة رفيعة المستوى، أي تقسيم تنظيمي أعلى، مسؤول عن موارد البرنامج ونتائجه، حتى لو كانت هناك عدة وحدات من المستوى الأدنى في ترتيب الهيكل أسفل نفس البرنامج.

لقد توصلت عملية تطوير البرامج في الجهات الحكومية التي تم إدراجها في مرحلة التجربة الإسترشادية حتى الآن إلى أن الهياكل التنظيمية لمعظم الجهات تعكس إلى حد كبير نطاق تقديم الخدمات، بحيث ترتبط كل خدمة محددة - بشكل فريد- بوحدة تنظيمية. في ضوء ذلك، كدليل تقريبي، سيتم مطابقة الهيكل الإداري للجهة على هيكل البرامج والأنشطة بحيث لا يوجد برنامج، يقع تنفيذها على عاتق أكثر من تقسيم تنظيمي.

وبناءً على عدد المستويات الإدارية التي تندرج تحت رئيس الجهة، يُمكن تقسيم الأنماط المختلفة للجهات الحكومية داخل السلطنة إلى ثلاث أنماط كما هو موضح في شكل (3.2):



ومع ذلك، يجب أن تكون اللجنة في حالة تنبه لأن المطابقة قد لا تكون دائماً هي الوضع العادي. فقد يكون قرار تشكيل بعض الجهات الحكومية وفقاً للمدخلات المستخدمة في الوفاء بمسؤولياتها. على سبيل المثال، في ما يتعلق بالشؤون البيئية، قد يكون لدى الهيئة مديرية عامة لتطوير السياسات، ومديرية عامة للشؤون القانونية، ومديرية عامة للمراقبة، ومديرية عامة للتحقيق، والتي تعكس جميعها المدخلات اللازمة لتحقيق حماية البيئة وإدارة استخدام الموارد الطبيعية، والحفاظ على النظم البيئية الطبيعية وحياتها البرية. فإذا ما قامت مثل هذه الهيئة ببناء هيكل البرامج والأنشطة وفقاً لهيكلها التنظيمي، فستجد أن مؤشرات الأداء الرئيسية للنتائج في جميع برامجها أو بعضها، ستكون هي نفس المؤشرات.

في هذه الحالات، قد ترى الحكومة تعديل الهيكل التنظيمي لربط الخدمات الحكومية (أي هيكل البرامج والأنشطة) بشكل أفضل بنتائج الخدمات الحكومية بدلاً من ربطها بالمدخلات المطلوبة لتحقيق تلك النتائج. وفي غضون ذلك، يجب على الجهات الحكومية مناقشة وزارة المالية.

التعامل مع التقسيمات التنظيمية الجغرافية: توجد لدى العديد من الجهات الحكومية مديريات/ إدارات تُعنى بالقيام بمسؤوليات الجهة في المناطق الجغرافية المعنية، وتطبيقاً لمبدأ شمولية البرنامج، فمن الأفضل –إذا أمكن ذلك- أن يتم تقسيم ما تقوم به المديريات/الإدارات الجغرافية إلى البرامج المعنية- فيحمل كل برنامج بما يخصه من أنشطة وتكاليف بالتبعية وأن يتم وضع الشق الإداري الخاص بها ضمن البرنامج العام كنشاط إداري مُتعلق بالمديرية الجغرافية المُحددة. ويعتبر هذا الإلحاق ذو تبعات فنية وليست إدارية على إدارة الموارد البشرية. بمعنى أن المديريات الجغرافية هي جزء من إطار تنفيذ مسؤوليات الجهة الحكومية المعنية وبالتالي فهي تتبع السياسات الموضوعية وتنفذ استراتيجية الجهة في مكانها الجغرافي.

أما في حالة أن يكون عمل المديريات/الإدارات يتمثل في نواحي إدارية فقط دون تقديم خدمات مباشرة للجمهور المستفيد من هذه الجهة، فإن كل كلفة المديريات الجغرافية يمكن إدراجها ضمن البرنامج العام. أيضاً قد تكون المديريات الجغرافية تُنفذ أهداف برنامج محدد، وفي هذه الحالة تظهر كلفة المديرية في البرنامج المعني بما فيها كلفة إدارة المديرية، حيث أن هذا البرنامج يكون المستفيد الوحيد من هذه الكلفة.

التعامل مع الجهات الموازنة المركبة: نجد أن بعض الجهات تشترك في الرقم الموازني، مثال على ذلك ميزانية جامعة السلطان قابوس والمستشفى الجامعي، وأيضاً ميزانية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والإبتكار والتي تضم ميزانية وزارة التعليم العالي وكلية العلوم الشرعية. وفي هذه الحالات ونظراً للطبيعة الإدارية المنفصلة لكل من هذه الجهات المندرجة تحت مسمى الجهة الموازنة، فمن الأفضل النظر في التعامل مع كل جهة إدارية بانفصال وأن يسمح لها بأن يكون لديها برنامج عام خاص بها بالإضافة إلى برنامج واحد على الأقل تخصصي.

ملخص: بداية يتم تحديد وظائف/مسؤوليات الجهة لتصميم «هيكل البرامج والأنشطة»، ويكون من المطلوب تحديد الحالات التي لا يكون فيها الهيكل التنظيمي متسقاً مع أهداف/مخرجات الجهة، وضمان العمل على أن يصبح هيكل البرامج والأنشطة النهائي للوزارة داعماً لأهداف الميزانية على أساس البرامج. لذلك من المهم للغاية أن تبدأ لجنة تنفيذ مشروع التحول إلى ميزانية البرامج والأداء في الجهة المعنية من نقطة سرد مهام/ وظائف تقديم الخدمات، والتي يمكن قياس نتائجها.

في حالة وجود الوظائف ذات الصلة بتقسيمين تنظيميين على نفس المستوى أو أكثر، يجب على الفريق النظر في تقسيم هذه البرامج إلى برنامجين أو أكثر، بحيث يتحقق دائماً شرط المسؤولية الفردية للتقسيم التنظيمي المسؤول عن البرنامج، أو محاولة فصل الوظيفتين بحيث نصل إلى درجة من التفصيل تُلائم المسؤولية للتقسيم التنظيمي.

الخطوة الرابعة: إنشاء علاقة واضحة بين الوظائف/البرامج/ الهيكل التنظيمي.

تحديد جميع المخرجات والمهام والإجراءات للبرامج

تتمثل الخطوة التالية في تحديد بنية المستوى الثاني لهيكل البرامج والأنشطة، وهذا هو مستوى النشاط والنشاط الفرعي. ففي الخطوة السابقة، حددت اللجنة لكل وحدة من الوحدات الأعلى في الهيكل التنظيمي البرنامج الذي ستكون مسؤولة عن تنفيذه، يلي ذلك أن تحدد اللجنة كافة الأنشطة والمخرجات لهذه الوحدة، والملاحظ أن النشاط الواحد يكون مسؤول عن عدة مخرجات مترابطة، وبالمثل النشاط الفرعي.

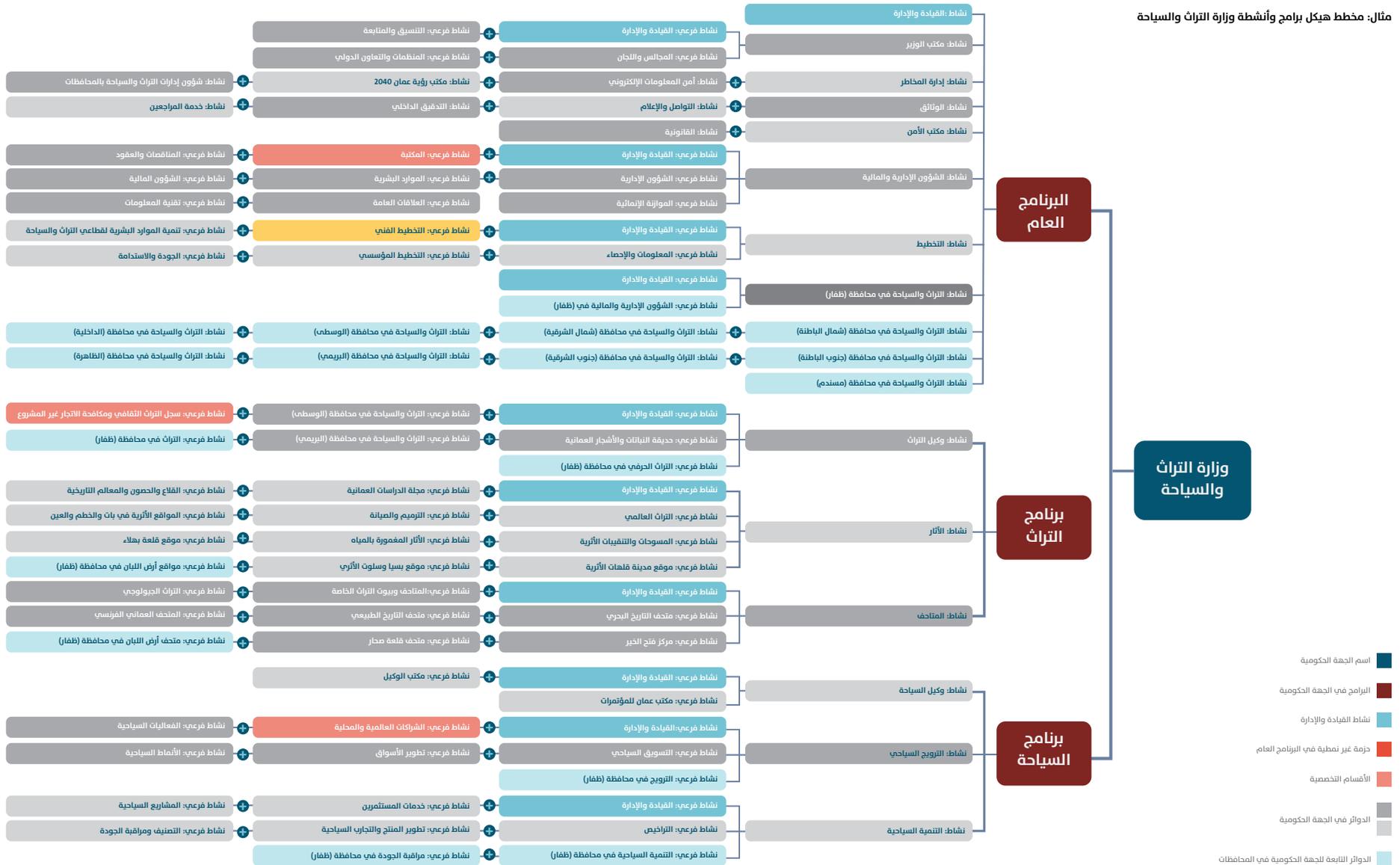
وكتوجيه عام، يجب أن يتوافق مستوى النشاط مع المستوى الثاني من الهيكل التنظيمي، ومستوى النشاط الفرعي مع المستوى الثالث في حال الإحتياج إليه- مثل حالة الجهات الحكومية ذات الأربع مستويات إدارية فقط.

فيما يلي نعرض هيكل البرامج والأنشطة الذي أنشأ على حسب علاقات الهيكل التنظيمي، وعلى الرغم من إمكانية البدء به في بداية التطبيق إلا أن التقييد بإقامة علاقة مباشرة بين الهيكل التنظيمي وهيكل البرامج والأنشطة يضعف من جوهر إنشاء البرنامج كمركز تكلفة شامل لكل الأنشطة التي تُحقق الهدف.

فعلى سبيل المثال فإن إدارات ومديريات التراث والسياحة الجغرافية قد أُلحقت بالبرنامج العام، حيث أنها تتبع الوكيل مباشرة، فمثلاً المديرية العامة للتراث والسياحة بمحافظة ظفار تضم أنشطة خاصة بالترويج والتنمية السياحية وأخرى خاصة بالمتاحف والمواقع الأثرية بالإضافة إلى الأنشطة الإدارية الداخلية الخاصة بها. وكان من الأفضل فصل الأنشطة بحيث كل نشاط يتبع البرنامج المسؤول عنه، بمعنى أن النشاط الإداري يُسكن في البرنامج العام، والأنشطة المرتبطة بالترويج والتنمية السياحية بمحافظة ظفار في برنامج السياحة والأنشطة الخاصة بالمواقع والمتاحف الأثرية بمحافظة ظفار في برنامج التراث. مع ملاحظة أن وجود أنشطة الترويج والتنمية السياحية بمحافظة ظفار في برنامج السياحة يعني وجود شمولية في ممارسة كافة أنشطة الترويج والتنمية السياحية وبالتالي تكون هناك علاقة فنية متسقة بين كافة أنشطة الترويج والتنمية السياحية سواء التي تقوم بوضع السياسات مركزياً أو التي تنفذها ميدانياً في المنطقة الجغرافية المعنية، أما التبعات الإدارية فتظل محفوظة طبقاً للهيكل التنظيمي.

أما بالنسبة للإدارات الجغرافية، عندما تكون بمستوى (دائرة) وتخصصاتها مرتبطة بعمل أكثر من برنامج، في هذه الحالة لا يمكن توزيعها على البرامج وتُسكن في البرنامج العام. فعلى سبيل المثال إدارات التراث والسياحة بالمحافظات تتبع البرنامج العام.

مثال: مخطط هيكل برامج وأنشطة وزارة التراث والسياحة



- اسم الجهة الحكومية
- البرامج في الجهة الحكومية
- نشاط القيادة والإدارة
- خدمة غير نمطية في البرنامج العام
- الأقسام التخصصية
- الدوائر في الجهة الحكومية
- الدوائر التابعة للجهة الحكومية في المحافظات

جدول (1.2): العلاقة بين هيكل البرامج والأنشطة والوحدات الإدارية

مستويين إداريين	ثلاث مستويات إدارية	أربع مستويات إدارية	
جهة	مديرية عامة	القطاع	البرنامج
دائرة	دائرة	المديرية العامة	النشاط
		الدائرة	النشاط الفرعي

وقد أظهرت المرحلة الاسترشادية من تطبيق ميزانية البرامج والأداء أن هناك اتساق جيد في الإختصاصات الداخلية التي تقوم بها المديريات العامة والدوائر، بما يجعل الهيكل التنظيمي للمديريات العامة والدوائر يُحقق مُطابقة جيدة مع الهيكل المتوقع للأنشطة داخل البرنامج الواحد. كما هو موضح في الجدول (1.2).

وبالمثل فلا يجب أن يكون للنشاط أو النشاط الفرعي مسؤولية أكثر من وحدة واحدة.

ومع ذلك، قد تجد جهات الدعم الفني أن الفصل بين خدمات الوحدة وأنشطة هيكل البرنامج والأنشطة الفرعية غير متحقق على نحو كامل. ففي بعض الحالات، قد تنتمي بعض الوظائف الفرعية للوحدة إلى نشاط آخر، أو قد تحتوي وحدتان على نفس الأنشطة، وفي مثل هذه الحالات، قد تفكر الجهات الحكومية مع وزارة العمل في إعادة هيكله الجهة. وفي غضون ذلك، قد تحتاج إلى حل عملي يتم التوصل إليه في مناقشة مع وزارة المالية.

ويجب في جميع الأحوال أن يُذكر دور كل نشاط ونشاط فرعي في تحقيق هدف البرنامج.

ويلاحظ أن بعض الجهات لديها أقسام تخصصية تابعة للمديريات العامة مباشرة، وبالتالي فإن هذه الأقسام يجب أن تعامل معاملة النشاط الفرعي، مثلها مثل الدوائر المتخصصة.

أيضا فإنه في حالات نادرة تجمع الجهة الواحدة بين هيكل بسيط للبرامج (مستويين) وهيكل مُركب (ثلاث مستويات)، وفي هذه الحالة فإن الجهة يكون لها أنشطة وأنشطة فرعية بالنسبة للبرنامج المركب (قطاع ثم مديرية عامة ثم دائرة) وبسيط في الحالة الأخرى (مديرية عامة ودائرة فقط).

الخطوة الخامسة: تحديد مسؤول لكل برنامج.

أخيراً، يجب أن تعمل اللجنة مع قيادة الجهة الحكومية لتوضيح من سيكون «مسؤول البرنامج» لكل برنامج محدد. والمسؤولون عن البرامج هم مسؤولين عن استخدام موارد البرنامج وكذلك عن أداء البرنامج. وفي معظم الحالات، سيكون مسؤول البرنامج هو وكيل الوزارة في الجهات ذات الهياكل التنظيمية المكونة من أربعة مستويات ومستويين، والمدير العام في الهياكل المكونة من ثلاثة مستويات، ورئيس الجهة في الهياكل الصغيرة.

دور مسؤول البرنامج

يجب ترسيخ مسؤوليات وسلطة ومسائلة كل مسؤول برنامج بموجب توصيف وظيفي واضح يتضمن عناصر أساسية عديدة، منها ما يأتي:

1- تنسيق إعداد وإعتماد البرنامج: ويتضمن هذا وضع المؤشرات لتقييم الأداء في الأجلين القريب والمتوسط، كما يجب أن يضع مسؤول البرنامج أولويات واقعية بما يتماشى مع أنشطة البرنامج ويتأكد من تعريف تقديم الخدمات العامة بموجب مخرجات محددة بوضوح، وذلك بمساعدة التقسيم التنظيمي للمسؤول عن التخطيط في جهته، والذي يساعده أيضا في إعداد الخطة التشغيلية لبرنامج.

2- القيام سنوياً بإعداد ميزانية برنامج دوارة متعددة السنوات: يجب أن يُقدّم مسؤول البرنامج ميزانية برنامج متعددة السنوات مع توزيع ملائم للتكاليف حسب الأنشطة التي سوف ينفذها البرنامج وذلك بالتعاون مع التقسيم التنظيمي المسؤول عن الميزانية في جهته، والتي تكون مسؤولة عن إدارة مصروفات البرنامج وإدارة التدفق النقدي طبقاً للخطة التشغيلية للبرنامج التي يضعها مسؤول البرنامج بعد اعتمادها كميزانية للبرنامج.

3- سلطة نقل الاعتمادات المالية: يجب أن يمتلك مسؤول البرنامج القدرة على نقل (تحويل) الاعتمادات المالية المُخصصة للبرنامج الذي يديره، وذلك بين الأنشطة في حدود القواعد التي حددها القانون المالي، وما تحدده جهته من قواعد في ذلك الشأن.

4- تنسيق تقارير متابعة الأداء والتقارير المالية الشهرية/ الدورية/ السنوية: يعتبر مسؤول البرنامج مسؤولاً عن تنسيق إنتاج التقارير المالية وتقارير متابعة الأداء المُتعلقة بالبرنامج أثناء السنة المالية. يجب استخدام تقارير الأداء الشهرية باعتبارها نظام إنذار مُبكر يستهدف قياس أداء الأنشطة أثناء الفترة المشمولة بالتقرير المُختص. وحيث أن مسؤول البرنامج يكون مسؤولاً عن إعداد الميزانية السنوية لبرنامج والمساهمة في وضع ميزانية الجهة بالتعاون مع التقسيم المسؤول عن الميزانية ومسؤولي البرامج الآخرين في نفس الجهة، فإنه أيضا يُساهم في أي تعديل يتم إجراؤه عليها بعد تقديمها.

5- الإشراف وتطوير العاملين بالبرنامج: يُعتبر مسؤول البرنامج مسؤولاً عن الإشراف وتطوير العاملين بالبرنامج وتتم مساءلته عن تقديم خدمات البرنامج في الوقت المناسب وبكفاءة. ويُتوقع من مسؤول البرنامج المشاركة والمساهمة بنشاط في عمل المجال وثيق الصلة بالبرنامج المرتبط بالوزارة والبرنامج، بما في ذلك تنفيذ المهام الموكلة إليه باعتباره عضو في أي لجان برامج داخلية ورفع تقارير إلى الإدارة العليا للجهة.

6- تقديم جميع المعلومات وثيقة الصلة والتقارير المحددة عن أنشطة البرنامج: يُتَوَقَّع أن يفدّم مسؤول البرنامج جميع المعلومات وثيقة الصلة عندما يُطلب ذلك منه رسمياً سواء بواسطة الجهة المعنية أو وزارة المالية.

الخطوة السادسة: الموافقة على هيكل البرامج والأنشطة وإطار المسؤوليات وتطوير معلومات ميزانية البرامج والأداء.

تقوم اللجنة بعرض مقترحهم على القيادة العليا في الجهة الحكومية لاعتماده، والموافقة على هيكل البرامج والأنشطة (والأنشطة الفرعية في حال وجودها)، وكذا مسؤولي البرامج ويُنصح أن على اللجنة المسؤولة عن التحول إلى ميزانية البرامج والأداء التأكد من أن البنية المقترحة لهيكل البرامج والأنشطة مقبولة، قبل الشروع في تطوير المجموعة الأولى من مؤشرات البرنامج.

نموذج وضع هيكل البرامج والأنشطة لإعتماده داخل الجهة.

يتم استخدام نموذج محدد لتسجيل هيكل البرامج والأنشطة للموافقة عليه ويعرض جدول (1.2) نموذجاً لتسجيل هيكل البرامج والأنشطة كمثال توضيحي ويتضمن الملحق نموذجاً فارغاً). لاحظ أن استكمال النموذج الموضح أدناه يتم بتحديد النتائج والمخرجات وكذلك مؤشرات الإنجاز والمؤشرات للأداء أيضاً. ويوفر المحور الثالث من المحتوى التدريبي إرشادات مفصلة حول القيام بذلك.

5.2 اعتماد هيكل البرامج والأنشطة في النظام المالي.

حتى تستطيع وزارة المالية تخصيص ميزانيات بناء على البرامج والأنشطة التي تم إقترحها وحتى يمكن أيضاً استخدام البرامج المتخصصة في متابعة و تنفيذ الخطط الوطنية، فإن القيادة العليا للجهة تُخاطب وزارة المالية ووزارة الاقتصاد بطلب اعتماد البرامج والأنشطة مرفق بها «وثيقة اعتماد البرامج والأنشطة والمؤشرات».

والموافقة على هذا الطلب تعني:

◀ موافقة وزارة المالية على إدراج البرامج والأنشطة في مقطع البرامج/الأنشطة في النظام المالي وهو ما يترتب عليه تخصيص ميزانيات فرعية للجهة لكل برنامج وقد يكون لكل نشاط بحسب طبيعة بعض البرامج والتي تتطلب أن يكون هناك ميزانية فرعية محددة للنشاط، وبالتالي فإن تنفيذ ميزانية الجهة سوف يكون من خلال هذه الميزانيات الفرعية وأيضاً فإن الحساب الختامي سوف يكون بناء على ذلك وأيضاً الرقابة المالية.

◀ موافقة وزارة الاقتصاد على إسناد تنفيذ أهداف الخطة إلى الجهة المعنية بناء على البرامج التخصمية لهذه الجهة وأيضاً تكون متابعة التنفيذ بناء على مؤشرات النتائج والمخرجات لهذه البرامج.

وثيقة اعتماد البرامج والأنشطة: تُقدم هذه الوثيقة بعد أن تقوم الجهة الحكومية بإنشاء البرامج والأنشطة والمؤشرات بمساعدة فريق الدعم الفني ويتم تقديمها بعد اعتمادها من الجهة الحكومية لاعتمادها من قبل الفريق المشترك بين وزارة المالية ووزارة الاقتصاد، وفيما يلي شرح موجز لمكونات الوثيقة المطلوبة (للاطلاع على نموذج وثيقة الاعتماد أنظر مرفق 3).

وتتكون الوثيقة من:

- ◀ **نبذة عن الجهة ورسالة الجهة ورؤيتها.**
- ◀ **البرامج التابعة للجهة من حيث البرنامج العام والبرامج التخصصية المشتقة من أهداف الجهة وما هو التقسيم الإداري المسؤول والأنشطة التابعة لكل برنامج والتقسيم الإداري المسؤول وإذا كانت الجهة لديها أنشطة فرعية يتم تحديدها مع التقسيم الإداري المسؤول.**
- ◀ **البرامج والنتائج ومؤشرات الإنجاز للنتائج والأنشطة (الأنشطة الفرعية حال وجودها) التابعة لها والمخرجات ومؤشرات القياس لتلك المخرجات في حال الجهات التي تكون برامجها موازية للقطاعات.**

الإجراءات المطلوبة لمراجعة وثيقة اعتماد البرامج والأنشطة والمؤشرات

تقوم اللجنة المسؤولة بمراجعة الوثيقة قبل رفعها للوزير المسؤول لتوجيهها إلى وزارة المالية ووزارة الاقتصاد، كما أن كل من التقسيم المسؤول في وزارة المالية ووزارة الاقتصاد يجب أيضا أن يقوم بالتحقق من استكمال كل عناصر المذكرة.

- التأكد من أن الشكل العام للوثيقة يتوافق مع النموذج المطلوب.
- التأكد من استيفاء الجداول المطلوبة.
- التأكد من أن البرنامج العام معرف بشكل صحيح على الحزمة النمطية، وهل هناك حزمة غير نمطية ومسكّنة بشكل صحيح.
- التأكد من أن كل برنامج تخصصي له هدف/نتيجة واضح ومميز عن بقية البرامج.
- التأكد من أن كل برنامج يضم كافة الأنشطة التابعة لها وتحقق هدف البرنامج.
- التأكد أن كل نشاط هو مركز تكلفة مميز.
- التأكد أن مؤشر تحقق البرنامج هو مؤشر إنجاز.

- التأكد أن مؤشر تحقق النشاط هو مؤشر أداء.
- التأكد أن البرامج معرفة على التقسيمات الإدارية بعلاقة متفردة.
- وفي غير أي من ذلك يتم توضيح السبب وخطة العمل على الإستكمال.

ويوضح الإطار (1.2) مثال تطبيقي لوثيقة اعتماد البرامج والأنشطة لهيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

6.2 نقل المعلومات المالية إلى الهيكل الجديد للبرامج والأنشطة

بمجرد اعتماد هيكل البرامج والأنشطة وتوثيقه، فإن المتطلب التالي لإعداد الميزانية على أساس البرامج هو نقل الإنفاق من هيكل الميزانية القديم للوحدة الحكومية إلى هيكل البرامج والأنشطة الجديد.

يتطلب نقل المعلومات المالية إلى الهيكل الجديد للبرامج والأنشطة أن يتم اتخاذ قرار بخصوص كيفية تقسيم بنود الصرف وعناصر الإنفاق الموجودة على هيكل الميزانية القديم، بحسب المستويات المختلفة للتصنيف الاقتصادي للنفقات، بين البرامج/الأنشطة في الهيكل الجديد، وهنا يراعي مايلي:

إذا مثلَّ هيكل الميزانية القديم «جهة ذات ميزانية واحدة»، فإنه يمكن لعملية النقل أن تتم إنطلاقاً من هذه الميزانية الواحدة على أساس بند الإنفاق.

إذا تضمن الهيكل القديم ميزانيات فرعية، مع عدم وجود «بنود ميزانية» تدرج تحت هذه الميزانيات الفرعية، فسيتم النقل على أساس بند الإنفاق من كل ميزانية فرعية إلى الهيكل الجديد. وفي حالة وجود ميزانيات فرعية، و«بنود ميزانية»، فإن النقل سيتم من كل «بنود الميزانية»، على أساس بند الإنفاق، إلى الهيكل الجديد.

إذا ما تضمن هيكل الميزانية القديم ميزانيات فرعية، و «بنود ميزانية»، و «مواد»، فسيتم النقل من المواد، على مستوى كل بند للإنفاق، إلى الهيكل الجديد.

وهنا تنشأ ثلاث سيناريوهات مُحتملة:

◀ **يتم نقل الإنفاق من الميزانية/ الميزانية الفرعية/ بنود ميزانية /المواد إنطلاقاً من التقسيم الوظيفي (الإداري) كما هو، لتمويل البرنامج، حيث يمكن مقابلة النفقات في الهيكلين القديم و الجديد.**

يتم دمج الإنفاق من الميزانية/ بنود ميزانية/ المواد لتمويل برنامج/ نشاط، وذلك عندما يكون البرنامج مرتبطاً بأكثر من ميزانية فرعية.

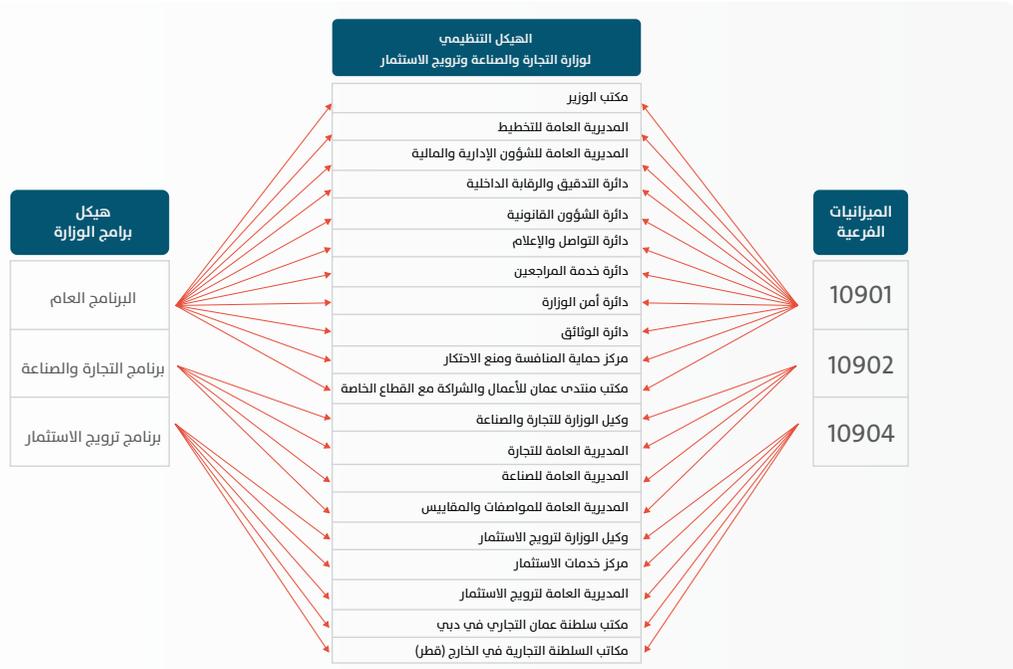
يتم تحميل الإنفاق من الهيكل القديم للميزانية/ الميزانية الفرعية/ بنود ميزانية / المواد على أساس المخرجات وذلك عندما يتطلب الأمر تقسيم البنود القائمة على أكثر من برنامج في هيكل الميزانية الجديد.

وفيما يلي عرض أمثلة توضيحية:

أولاً: مثال على النقل من الميزانيات الفرعية إلى ميزانيات البرامج من خلال استخدام الهيكل التنظيمي

الشكل (5.2) النقل من الميزانيات الفرعية إلى ميزانيات البرامج من خلال استخدام الهيكل التنظيمي

وزارة التجارة والصناعة وترويج الإستثمار:



يتضح من شكل (5.2) الكيفية التي تم بها التعامل مع التقسيمات التنظيمية في المحافظات (مديريات عامة أو إدارات)، حيث تم إلحاق كل نشاط بها إلى البرنامج المُلائم له. بمعنى أن الأنشطة التخصمية تلحق بالبرامج التخصمية أما الأنشطة الخاصة بالقيادة والإدارة فتلحق بالبرنامج العام. أما في حال أن تكون بنود التكلفة لهذه الأنشطة غير قابلة للفصل طبقاً للبرامج، فيتم إدراج كل التقسيم في البرنامج العام، على أن يُقسم إلى أنشطة تختص بالقيادة والإدارة اللامركزية ثم باقي الأنشطة تدرج في مجموعة الأنشطة غير النمطية، مع ضرورة تقديم خطة للتعامل المستقبلي وتطوير وضع الحزمة غير النمطية.

ثانياً: أمثلة على البدء بالمواد ثم البنود ثم الميزانيات الفرعية للوصول إلى ميزانية البرامج

وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه:

- المواد الخاصة بمصاريف السيارات الحكومية.
- بند المستلزمات السلعية.
- مادة وقود السيارات ووسائل النقل.
- مادة قطع غيار السيارات ووسائل النقل.
- بند المستلزمات الخدمية.
- مادة صيانة السيارات ووسائل النقل.
- مادة التأمين على السيارات ووسائل النقل .

مصاريف السيارات ووسائل النقل على الهيكل القائم يتم الصرف عليها على الميزانية الفرعية لديوان عام الوزارة 11101

يجب تسكين السيارات التابعة مثلاً للبرنامج الزراعي إذا كانت السيارات التابعة للقطاع الزراعي وبالتالي يتم مثلاً التسكين على أحد الأنشطة التابعة للبرنامج الزراعي مثل نشاط التنمية الزراعية ويسكن على النشاط الفرعي التابع لنشاط التنمية الزراعية مثل النشاط الفرعي الرقابة والتراخيص الزراعية ويتم تسكين التكاليف الخاصة بالسيارات على البنود والمواد المذكورة أعلاه على النشاط الفرعي الرقابة والتراخيص الزراعية كالتالي:

الهيكل القائم	هيكل البرامج
11101 ديوان عام الوزارة	برنامج الزراعة
بند المستلزمات السلعية	نشاط التنمية الزراعية
مادة وقود وزيوت السيارات ووسائل النقل	النشاط الفرعي الرقابة والتراخيص الزراعية
مادة قطع غيار السيارات ووسائل النقل	البند المستلزمات السلعية
بند المستلزمات الخدمية	المادة وقود وزيوت السيارات ووسائل النقل
مادة صيانة السيارات ووسائل النقل	المادة قطع غيار السيارات ووسائل النقل
مادة التأمين على السيارات	البند المستلزمات الخدمية
	المادة صيانة السيارات ووسائل النقل
	المادة التأمين على السيارات

شكل (6.2) خطوات مشروع إدارة التحول في ميزانية البرامج والأداء



السيولة الإنمائية:

تُسكن سيولة المشاريع الإنمائية كل بحسب المشروع الخاص به طبقاً للنشاط الذي يُنفذ لصالحه المشروع. وفي حال وجود أكثر من نشاط مُستفيد من تنفيذ هذا المشروع وتقع هذه الأنشطة داخل نفس البرنامج، فيتم تسكين المشروع وسيولته على نشاط مكتب المدير العام.

وبالمماثلة إذا كانت أكثر من مديرية عامة مُستفيدة من تنفيذ المشروع وكلها تقع في نفس البرنامج والذي يكون المسؤول عنه في هذه الحالة وكيل الوزارة، فيتم تسكين المشروع والسيولة السنوية له على نشاط مكتب الوكيل. وفي حال كون عدد من البرامج يستفيد من تنفيذ مشروع معين، فيتم تسكين المشروع والسيولة الخاصة به على البرنامج العام في المكان الملائم. بمعنى إذا كان يتعلق بالمبنى الإداري للجهة فيتم التسكين على نشاط الشؤون الإدارية والمالية، وإذا كان يتعلق بنظام تقني جديد فيتم التسكين على نشاط تقنية المعلومات، وهكذا.

إطار (1.2)

نموذج افتراضى لوثيقة اعتماد البرامج والأنشطة
والمؤشرات لهيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجهة: هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نبذة تعريفية: جاء إنشاء هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم السلطاني رقم (107 / 2020)، بهدف توفير بيئة تنظيمية مشجعة لنمو وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الحرفية، وتطوير وتسهيل إجراءات الدعم والتمكين من خلال برامج وآليات مستحدثة لدعم وتطوير هذه المؤسسات. والعمل على التسويق والترويج لتعزيز انتشارها وضمان وصولها إلى آفاق إقليمية وعالمية. وتوسع الهيئة لتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الخدمات الفنية والتدريبية والاستشارية والتمويلية المختلفة لرواد الأعمال بهدف تعزيز القدرة التنافسية لمؤسساتهم وتمكينهم من إدارة مؤسساتهم بكفاءة عالية لضمان استدامتها في السوق المحلي والعالمي.

الرؤية: أن يكون قطاع المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة للبنية الأساسية في منظومة الاقتصاد الوطني لتعزيز التنمية المستدامة.

الرسالة: دعم وتمكين المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة للنمو والتوسع ورفع قدراتها التنافسية من خلال برامج مبتكرة ومستدامة بهدف تنمية الفرد والمجتمع وتنويع مصادر الدخل ورفع مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.

الأهداف الرئيسية للجهة:

1. اقتصاد تنافسي متنوع ومتكامل وقائم على إستشراف المستقبل والابتكار وريادة الأعمال.
2. شراكة وتكاملية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتضنها الشركات الكبرى.
3. أنماط تمويل مرنة وميسرة تواكب المستجدات العالمية وتلبي الاحتياجات الاستثمارية.
4. إدارة عليا منجدة قائمة على كفاءة ديناميكية.
5. تنمية المحافظات لتلبية كافة الاحتياجات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

البرامج وأهدافها الإستراتيجية:

م	البرامج	الهدف الإستراتيجي للبرنامج
1	البرنامج العام	
2	برنامج تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	<ul style="list-style-type: none"> - إيجاد حاضنات قطاعية تخصصية هادفة لتنمية ريادة الأعمال واحتضان المؤسسات العاملة في مختلف قطاعات التنويع الإقتصادي. - تعزيز دور الابتكار لدى رواد الأعمال لتحويل أعمالهم وإبتكاراتهم إلى مشاريع إبتكارية ناجحة. - برنامج تطوير الصناعات الحرفية لتحويل الحرف إلى أنشطة إقتصادية وربطها بالصناعات الإبداعية. - تمكين وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على فرص الأعمال.
3	برنامج التمويل والإستثمار	<ul style="list-style-type: none"> - رفع تنافسية وكفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. - تفعيل وتنظيم وتعزيز آليات التمويل التقليدية والمبتكرة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

جدول (2) : التقسيمات الإدارية المسؤولة عن برامج الجبهه الحكومية والأنشطة التابعة لكل برنامج والأنشطة الفرعية (إن وجد) (هذا الجدول سوف يدخل في النظام المالي):

البرنامج	التقسيم الإداري المسؤول عن تنفيذ البرنامج	مسؤول البرنامج	النشاط	التقسيم الإداري المسؤول عن تنفيذ النشاط	مسؤول النشاط	النشاط الفرعي (إن وجد)	التقسيم الإداري المسؤول عن تنفيذ النشاط الفرعي(إن وجد)	مسؤول النشاط الفرعي (إن وجد)						
البرنامج العام						الإدارة العليا	القيادة والإدارة	التدقيق الداخلي						
						رئيس الهيئة								
						مكتب الرئيس								
						المكتب الفني								
						مكتب الأمن								
						العلاقات والتعاون الدولي								
						الشؤون القانونية								
						الإعلام والتواصل								
						خدمة المراجعين								
						مكتب رؤية عمان 2040								
						شؤون الإدارات بالمحافظات								
						الوثائق								
						أمن المعلومات الإلكترونية								
						إدارة المخاطر								
						التخطيط								القيادة والإدارة
														تقنية المعلومات
														الجودة والتميز المؤسسي
						الشؤون الإدارية والمالية								التخطيط والدراسات
														القيادة والإدارة
														الموارد البشرية
الشؤون المالية														
تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة ظفار						الخدمات الإدارية								
						تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة الداخلية								
						تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شمال الباطنة								
						تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جنوب الباطنة								
						تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شمال الشرقية								
						تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جنوب الشرقية								
						تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة مسندم								
						تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة البريمي								
						تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة الظاهرة								
						تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة الوسطى								

البرنامج	التقسيم الإداري المسؤول عن تنفيذ البرنامج	مسؤول البرنامج	النشاط	التقسيم الإداري المسؤول عن تنفيذ النشاط	مسؤول النشاط	النشاط الفرعي (إن وجد)	التقسيم الإداري المسؤول عن تنفيذ النشاط الفرعي (إن وجد)	مسؤول النشاط الفرعي (إن وجد)
تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المديرية العامة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	نائب الرئيس لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	القيادة والإدارة	مكتب نائب الرئيس لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	نائب الرئيس لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة			
			التطوير والتمكين	دائرة التطوير والتمكين	مدير دائرة التطوير والتمكين			
			ريادة الأعمال	دائرة ريادة الأعمال	مدير دائرة ريادة الأعمال			
			القيمة المحلية المضافة	دائرة القيمة المحلية المضافة	مدير دائرة القيمة المحلية المضافة			
			التسويق والفعاليات	دائرة التسويق والفعاليات	مدير دائرة التسويق والفعاليات			
			الصناعات الحرفية	دائرة الصناعات الحرفية	مدير دائرة الصناعات الحرفية			
التمويل والإستثمار	المديرية العامة للتمويل والإستثمار	نائب الرئيس للمويل والإستثمار	القيادة والإدارة	مكتب نائب الرئيس للتمويل والإستثمار	نائب الرئيس للمويل والإستثمار			
			التمويل	دائرة التمويل	مدير دائرة التمويل			
			الاستثمار للمؤسسات	دائرة الاستثمار للمؤسسات	مدير دائرة الاستثمار للمؤسسات			

جدول (3) : نتائج البرامج التخصصية ومؤشرات تحققها (مؤشرات الإنجاز):

البرنامج	رمز البرنامج	النتائج	رمز النتيجة	مؤشرات الإنجاز	رمز مؤشر الإنجاز
تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسط	----	زيادة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الاجمالي بنسبة (xx%) خلال عام (xxxx).		معدل الزيادة في مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي مقارنة بالعام الماضي.	
		الوصول لقيمة (xx) مليار ر.ع. من مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات خلال عام (xxxx).		قيمة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات.	
		مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة (xx%) في توفير وظائف في القطاع للمواطنين خلال عام (xxxx).		نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير وظائف للعمانيين إلى المخطط له.	

رمز مؤشر الإنجاز	مؤشرات الإنجاز	رمز النتيجة	النتائج	رمز البرنامج	البرنامج
	عدد المستفيدين من البرامج التمويلية المقدمة.		تمويل (xx) مستفيد من البرامج التمويلية المقدمة خلال عام (xxxx).	----	التمويل والاستثمار
	عدد المستفيدين من برنامج ضمان القروض.		زيادة عدد المستفيدين من برنامج ضمان القروض خلال عام (xxxx).		
	معدل الزيادة في نسبة مساهمة البنوك التجارية لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .		زيادة مساهمة البنوك التجارية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة (xx%) خلال عام (xxxx).		

جدول (4- أ) : مخرجات أنشطة البرامج التخصصية ومؤشرات تحققها (مؤشرات الأداء)
جدول يملأ في حالة الوزارات ذات ال 3 مستويات (المديريات عبارة عن برامج)

رمز البرنامج: XXXXXXXX

البرنامج التخصصي (1): برنامج تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رمز مؤشر الاداء	مؤشر الاداء	رمز المخرج	المخرجات	رمز النشاط	النشاط
	عدد المؤسسات المحتضنة في مجال الصناعات الإبداعية (الإقتصاد الإبداعي)		إحتضان عدد (xx) مؤسسة في مجال الصناعات الإبداعية (الإقتصاد الإبداعي) خلال الربع الثالث من العام (xxxx).		ريادة الأعمال
	عدد المؤسسات المحتضنة في فرع الهيئة بمحافظة ظفار .		إحتضان عدد (xx) مؤسسات في فرع الهيئة بمحافظة ظفار خلال الربع الثاني من العام (xxxx).		
	عدد المؤسسات المحتضنة في حاضنات المناطق الإقتصادية الخاصة والمناطق الحرة (الدقم، صحر، ملالة)		إحتضان عدد (xx) مؤسسة في حاضنات المناطق الإقتصادية الخاصة والمناطق الحرة (الدقم، صحر، ملالة) خلال الربع الثالث من العام (xxxx).		
	عدد المؤسسات المحتضنة في حاضنة الصناعات التحويلية جامعة صحر بمحافظة شمال الباطنة.		إحتضان عدد (xx) مؤسسة في حاضنة الصناعات التحويلية جامعة صحر بمحافظة شمال الباطنة خلال الربع الثاني من العام (xxxx).		
	عدد المؤسسات المحتضنة في حاضنة أعمال الهيئة بمحافظة مسقط.		إحتضان عدد (xx) مؤسسة في حاضنة أعمال الهيئة بمحافظة مسقط خلال الربع الثاني من العام (xxxx).		
	نسبة تنفيذ البرنامج التدريبي ما قبل الإحتضان في المجال الحرفي للمتدربين.		تنفيذ نسبة (xx%) من البرنامج التدريبي ما قبل الإحتضان في المجال الحرفي للمتدربين الراغبين بالإلتزام إلى حاضنة مسقط بالهيئة خلال الربع الثاني من العام (xxxx).		

رمز مؤشر الاداء	مؤشر الاداء	رمز المخرج	المخرجات	رمز النشاط	النشاط
	عدد أصحاب المؤسسات الذين تم تأهيلهم في مجال إدارة الأزمات وتوليد الأفكار.		تأهيل عدد (xx) من أصحاب المؤسسات في مجال إدارة الأزمات وتوليد الأفكار في محافظات جنوب الباطنة - جنوب الشرقية - مسندم خلال الربع الثالث من العام (xxxx).	التطوير والتمكين	
	عدد أصحاب المؤسسات الذين تم تأهيلهم في مجال إدارة المشاريع .		تأهيل عدد (xx) من أصحاب المؤسسات في مجال إدارة المشاريع في محافظات شمال الشرقية - البريمي - مسندم خلال الربع الثالث من العام (xxxx).		
	عدد أصحاب المؤسسات الذين تم تأهيلهم في مجال إدارة سلاسل الإمداد والتوريد والعمليات اللوجستية والإستيراد والتصدير.		تأهيل عدد (xx) من أصحاب المؤسسات في مجال إدارة سلاسل الإمداد والتوريد والعمليات اللوجستية والإستيراد والتصدير خلال الربع الثالث من العام (xxxx).		
	عدد أصحاب المؤسسات الذين تم تأهيلهم في مجال إدارة العقود والمناقصات.		تأهيل عدد (xx) من أصحاب المؤسسات في مجال إدارة العقود والمناقصات خلال الربع الثالث العام (xxxx).		
	عدد أصحاب المؤسسات الذين تم تأهيلهم في مجال إدارة المبيعات والمشتريات.		تأهيل عدد (xx) من أصحاب المؤسسات في مجال إدارة المبيعات والمشتريات خلال الربع الثالث من العام (xxxx).		
	عدد المؤسسات التي تم تأهيل أصحابها في مجال صناعة الهوية والعلامة التجارية.		تأهيل عدد (xx) من أصحاب المؤسسات في مجال صناعة الهوية والعلامة التجارية خلال الربع الثالث من العام (xxxx).		
	عدد أصحاب المؤسسات الذين تم تأهيلهم في مجال خدمة العملاء.		تأهيل عدد (xx) من أصحاب المؤسسات في مجال خدمة العملاء خلال الربع الثالث العام (xxxx).		
	نسبة تنفيذ البرامج التخصصية والعامه وإستشارات عامة وبرنامج التوجيه ودراسات الجدوى إلى المخطط له.		تنفيذ (٪xx) من البرامج التخصصية والعامه وإستشارات عامة وبرنامج التوجيه ودراسات الجدوى لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتأهيلهم ورفع كفاءتهم خلال العام (xxxx).		
	نسبة تنفيذ البرامج التخصصية القانونية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المخطط له.		تنفيذ (٪xx) من البرامج التخصصية القانونية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتأهيلهم ورفع كفاءتهم في إعداد العقود والملكية الفكرية وصحائف الدعوى والنزاعات العمالية خلال العام (xxxx).		
	نسبة تنفيذ المنصة التعليمية إلى المخطط له.		تنفيذ (٪xx) من المنصة التعليمية والتي تتضمن برامج تدريبية مرتبطة بريادة الأعمال وتستهدف طلاب الجامعات والكليات والمدارس ورواد الأعمال خلال الربعين الأول والثاني من العام (xxxx).		
	نسبة دراسات الجدوى المعدة الى عدد الطلبات المقدمة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.		إعداد نسبة (٪xx) من دراسات جدوى للمشاريع لعدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الداعمة لسلاسل الانتاج لشركة مزون للألبان خلال الربعين الثالث والرابع من العام (xxxx)	القيمة المحلية المضافة	
	عدد الفرص الإستثمارية على مستوى المحافظات التي تم دراستها خلال وقت محدد		دراسة وتحليل الفرص الإستثمارية الناتجة من الشركات لعدد (xx) فرصة إستثمارية على مستوى المحافظات خلال الربع الثالث من العام (xxxx)		
	نسبة الإنتهاء من إعداد الملف التعريفي لقاعدة بيانات المؤسسات إلى المخطط له.		الإنتهاء بنسبة (٪xx) من إعداد الملف التعريفي لقاعدة بيانات المؤسسات خلال الربع الثالث من العام (xxxx)		
	نسبة تنفيذ التصور لمشروع حيا للمياه إلى المخطط له خلال العام.		تنفيذ نسبة (٪xx) من الأعمال الإنشائية لمشروع حيا للمياه لتأسيس مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناشئة في مجالات التصنيع الزراعي بالقرب من محطات الصرف الصحي لزراعة النباتات العطرية والتي تتضمن بيوت محمية وأنظمة الري والتسوية للأرض خلال الربع الرابع لعام (xxxx).		

رمز مؤشرات الأداء	مؤشر الأداء	رمز المخرج	المخرجات	رمز النشاط	النشاط	
	هل تم إقامة معرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإمارة دبي في الوقت المحدد (1- نعم , 0-لا)		إقامة معرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإمارة دبي خلال الربع الثالث من العام (xxxx).		التسويق والفعاليات	
	عدد المنافذ التجارية التي تم إنشاؤها فعلياً بالمؤسسات الحكومية والخاصة بمختلف.		إنشاء عدد (xx) منفذ تجاري (أكشاك) بالمؤسسات الحكومية والخاصة بمختلف محافظات السلطنة خلال الربع الرابع من العام (xxxx).			
	عدد المؤسسات التي تم التسويق والترويج لها في وسائل التواصل الإلكتروني .		التسويق لعدد (xx) مؤسسة في وسائل التواصل الإلكتروني من خلال برنامج الإعلانات الترويجية الرقمية خلال الربع الثالث من العام (xxxx).			
	هل تم تنفيذ البرنامج التدريبي لأصحاب المؤسسات التي ستشارك في معرض دبي مول في الوقت المحدد (1-نعم, 0-لا)		تنفيذ البرنامج التدريبي لأصحاب المؤسسات التي ستشارك في معرض دبي مول تحت مسمى (صدر) خلال الربع الثاني من العام (xxxx).			
	هل تم تنفيذ البرنامج التدريبي لأساسيات التوريد والبيع بالتجزئة والتسويق والتوزيع وتطوير المنتجات في الوقت المحدد (1-نعم, 0-لا)		تنفيذ البرنامج التدريبي لأساسيات التوريد والبيع بالتجزئة والتسويق والتوزيع وتطوير المنتجات خلال الربع الرابع من العام (xxxx).			
	نسبة إعداد الدليل الخاص بالتجارة الإلكترونية والذي يتضمن آلية عرض المنتجات بمنصات التسويق الإلكترونية خلال الربع الأول من العام (xxxx).		إعداد (xx)٪ من الدليل الخاص بالتجارة الإلكترونية والذي يتضمن آلية عرض المنتجات بمنصات التسويق الإلكترونية خلال الربع الأول من العام (xxxx).			
	نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة للإستفادة من المبادرة حسب المخطط له.		تسجيل نسبة (xx)٪ من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعرض منتجاتهم بمراكز اللولو خلال الربع الثاني من العام (xxxx).			
	عدد المؤسسات التي تم الترويج لها.		الترويج لخدمات ومنتجات عدد (xx) مؤسسة من خلال الشاشات الإلكترونية بمحطات نفط عمان وشمل بمختلف محافظات السلطنة خلال الربع الأول من العام (xxxx).			
	عدد المؤسسات التي تم تأهيلها لتمكينها من منح الامتياز التجاري المحلي والدولي.		تأهيل عدد (xx) مؤسسات لتمكينها من منح الامتياز التجاري المحلي والدولي خلال الربع الثالث من العام (xxxx).			
	نسبة الإنتهاء من تدشين صفحة تشرح كيفية منح حق الإمتياز التجاري.		الإنتهاء بنسبة (xx)٪ من تدشين صفحة تشرح كيفية منح حق الإمتياز التجاري خلال الربع الأول من العام (xxxx).			
	عدد المؤسسات التي إستفادت من عمل المركز.		عمل مركز متخصص لرفع جاهزية عدد (xx) مؤسسات لتمكينها من التصدير النفاذ الى الأسواق الأخرى خلال الربع الرابع من العام (xxxx).			
	نسبة المؤسسات الحرفية التي تم توثيقها بقاعدة البيانات خلال المدة المحددة		توثيق (xx)٪ من المؤسسات الحرفية وبيانات الحرفيين بقاعدة البيانات خلال الربع الثاني لعام (xxxx).			الصناعات الحرفية
	نسبة التطوير التي تمت لمراكز التدريب والمنافذ التسويقية والقرى والتجمعات الحرفية إلى المخطط له.		تطوير (xx)٪ من مراكز التدريب والمنافذ التسويقية والقرى والتجمعات الحرفية وهيئة المراكز كحاضنات ومزارات سياحية بوضع التقنيات الحديثة خلال الربع الثالث من العام (xxxx).			
	نسبة البرامج التي تم تنفيذها لكافة العاملين في القطاع الحرفي والمهتمين في هذا القطاع من فئة الشباب إلى المخطط.		تنفيذ (xx)٪ من البرامج التدريبية لكافة العاملين في القطاع الحرفي والمهتمين في هذا القطاع من فئة الشباب في جميع محافظات السلطنة خلال الربع الثاني والثالث من العام (xxxx).			
	عدد الفعاليات التي نفذت بمختلف محافظات السلطنة.		تنفيذ عدد (xx) من الفعاليات في مختلف المحافظات للترويج عن المنتجات الحرفية خلال الربع الأول من العام (xxxx).			

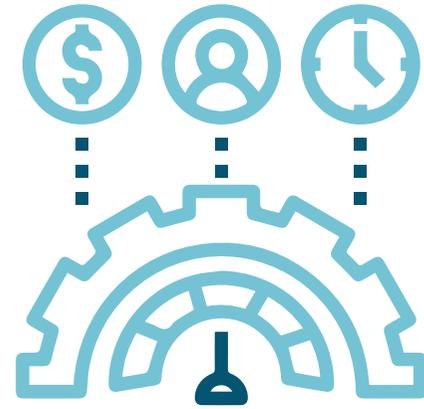
البرنامج التخصصي (2): برنامج التمويل والإستثمار

رمز البرنامج: XXXXXXXX

رمز مؤشر الاداء	مؤشر الاداء	رمز المخرج	المخرجات	رمز النشاط	النشاط
	نسبة ما تم تطويره من آلية ضمان القروض التمويلية إلى المخطط له		تطوير آلية ضمان القروض التمويلية للفئة المستفيدة من خدمات الهيئة لدى البنوك والمؤسسات التمويلية بنسبة (%xx) خلال الربع الثاني من العام (xxxx).		التمويل
	عدد البرامج التمويلية المنفذة فعلياً.		تنفيذ عدد (xx) برامج تمويلية متوافقة مع الفرص الاستثمارية خلال العام (xxxx).		
	عدد المشاريع التي تم تمويلها فعلياً.		تمويل عدد (xx) مشروع من المشاريع الجديدة أو القائمة خلال العام (xxxx).		
	عدد الإتفاقيات التي تم توقيعها فعلياً مع الجهات الحكومية والخاصة لربط الخدمات ببوابة مراكز سند للخدمات.		توقيع عدد (xx) إتفاقيات مع جهات حكومية وخاصة لربط خدمات الجهات المختلفة الحكومية و الخاصة ببوابة مراكز سند للخدمات خلال العام (xxxx).		
	نسبة ما تم إعداده من الدراسة الإستشارية لتطوير مشروع مراكز سند للخدمات.		إعداد (%xx) من الدراسة الإستشارية لتطوير مشروع مراكز سند للخدمات بالتعاون مع المجموعة العمانية للإتصالات وتقنية المعلومات خلال النصف الأول لعام (xxxx).		
	نسبة ما تم الإنتهاء من إضافته من خدمة إنشاء وإعادة إنشاء التوقيع الإلكتروني للبطاقة المدنية الخدمة إلى المخطط له.		الإنتهاء بنسبة (%xx) من إضافة خدمة إنشاء وإعادة إنشاء التوقيع الإلكتروني للبطاقة المدنية في الخدمات التي تقدمها مراكز سند للخدمات خلال العام (xxxx).		
	نسبة ما تم إنشائه من منصة التمويل والاستثمار التعريفية إلى المخطط له .		الإنتهاء بنسبة (%xx) من إنشاء منصة تعنى بالتمويل والاستثمار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الربع الثاني من العام (xxxx).		
	نسبة الإتفاقيات المبرمة بين الهيئة ومؤسسات وشركات التمويل لتوفير بدائل تمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة		إبرام (%xx) من الإتفاقيات بين الهيئة ومؤسسات وشركات التمويل لتوفير بدائل تمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الربع الثاني لعام (xxxx).		
	نسبة ما تم إعداده في الدليل الإسترشادي لرواد الأعمال حول آليات التمويل المبتكر المتاحة لهم للحصول على التمويل اللازم لبدء أو توسيع مشاريعهم		إعداد وتطوير (%xx) من الدليل الإسترشادي لرواد الأعمال لرفع معرفتهم بآليات التمويل المبتكر المتاحة لهم للحصول على التمويل اللازم لبدء أو توسيع مشاريعهم خلال الربع الثاني من العام (xxxx).		
	هل تم تنفيذ ملتقى التمويل والإستثمار في الوقت المحدد (1- نعم , 0-لا)		تنفيذ ملتقى التمويل والإستثمار خلال الربع الرابع من العام (xxxx).		

المحور الثالث

قياس الأداء ونُظم دعم اتخاذ القرار





1.3 مفاهيم هامة في قياس الأداء

1.1.3 الأهداف والمقاييس (المؤشرات) والأسس المرجعية

• **الأهداف:** هي تلك الصياغة التي تصف التغيير الذي ترغب الحكومة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة. أي هو النتيجة المطلوب تحقيقها والوصول إليها خلال فترة زمنية محددة. على سبيل المثال «تحسين الحصول على التعليم الأساسي وجودته»، وتختلف الأهداف عن مهام الحكومة؛ حيث أن تقديم خدمات التعليم الأساسي هي مهمة أساسية لوزارة التربية والتعليم و عادةً ما تُحدد مهام الوحدة وفقاً للمرسوم الذي أنشأت من أجله. وكما سبق وأوضح المحور السابق فإن مهام الوحدة هي الأساس الذي يقوم عليه هيكل برنامجها، أما أهدافها فهي تُحدد الإستهدافات المتعلقة بممارسة مهامها وبالتالي المقاييس التي سوف تُستخدم في تقييم أدائها. ونادراً ما تتغير مهام الوحدة، بينما تتطور أهدافها بمرور الوقت كلما أحرزت تقدماً في تحسين أداء مهامها أو مع تغير الظروف الخارجية، وقد تكون الأهداف على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد، ويُمكن تحديدها لكل مستوى من مستويات سلسلة النتائج (انظر القسم التالي).

وقد يكون للوحدة الحكومية العديد من الأهداف أكثر من تلك المقدمة إلى وزارة المالية في ميزانية البرامج والأداء، ويتم ربط أهدافها ذات الأولوية بأولويات استخدام مواردها؛ فعلى سبيل المثال تستطيع مديرية الطرق والنقل البري تحديد واحدٍ أو أكثر مما يلي ذكره كأحد أهدافها ذات الأولوية لتحسن ما تُقدمه من خدمات: مواكبة الحراك السكاني، أو إمكانية استخدام الطرق للحصول على خدمات النقل العام، أو رفع درجة السلامة، أو مراعاة الأثر البيئي، أو تحقيق تكافؤ فرص استخدام الطرق وخدمات النقل العام، أو حفز التنمية الاقتصادية، ووفقاً لما ستحدده الوحدة من أهداف تمنحها الأولوية، ستحدد منظومة قياس الأداء ذات الصلة بطلب الميزانية واستخدام الموارد.

تحدثنا في الفصل السابق عن كيفية إنشاء برامج وأنشطة للوحدات الحكومية في ميزانية البرامج والأداء، وذكرنا أن الوكلاء أو مدراء العموم وموظفيهم مسؤولين عن قياس الأداء مقابل الموارد المخصصة للوحدة الحكومية من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية. وفي هذا الفصل سنركز على منظومة قياس الأداء وكيف يتم تطويرها وإستخدامها في متابعة وتقييم تنفيذ الميزانية لدعم إتخاذ القرار المالي والتنموي.

وبصفة عامة تتألف منظومة قياس أداء برنامج ما، من «النتائج والمخرجات ومؤشرات تحقق هذه النتائج والمخرجات أو ما يسمى بمقاييس الأداء، والتي يمكن من خلالها قياس أداء البرنامج مقابل الموارد المخصصة له». وتجب منظومة قياس الأداء عن عدد من الأسئلة الرئيسية وهي كالتالي:

• هل تم تقديم الخدمات المُتوقعة؟

• هل تم تقديم الخدمات بتكلفة مناسبة؟

• هل كانت الإجراءات المُستهدفة أو الخدمات المُقدمة فاعلةً في تحقيق النتائج المرجوة؟

يُحدد هذا المحور مجموعة الإجراءات الواجب إتباعها بواسطة الوحدات الحكومية لتطوير المجموعة الأولى من منظومة قياس الأداء التي تُجب على بعض من هذه الأسئلة، وستقوم اللجنة المسؤولة عن عملية إعداد هيكل برنامج ما - بتطوير معلومات الأداء في ظل هذا الهيكل..

وقبل البدء بتحديد إجراءات تطوير منظومة قياس أداء برنامج ما؛ يتناول القسم التالي عرض لأهم المفاهيم الرئيسية للأداء.

القيم المرجعية لمؤشرات المتابعة، وأيضاً الصعوبة المحتملة لتحسين قيمة وحجم الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرصودة.

2.1.3 مفاهيم سلسلة النتائج

تُقدم سلسلة النتائج المتعلقة بالأثر والنتائج والمخرجات والإجراءات التنفيذية، العملية والمدخلات والتكلفة إطاراً توجيهياً يصف الإجراءات التي تقوم بها الحكومة وتكلفتها، وما التغييرات التي تنشأ تحقيقها، والعلاقات الهامة أو النسب بين هذه الفئات، ويرد فيما يلي تعريفات لهذه المصطلحات:

• **المُدخلات المالية / التكاليف:** هي المبالغ اللازمة لشراء المُدخلات.

• **المدخلات غير المالية:** هي جميع الموارد غير المالية التي تُسهم في إنتاج وتقديم المخرجات/ الخدمات، فالمدخلات هي «ما تستخدمه المؤسسات الحكومية في تنفيذ العمل»، وتشمل الموظفين والمعدات والمباني. ويُقدم الجانب الإقتصادي من دليل الحسابات الذي إعتدته حكومة سلطنة عُمان طريقة موحدة لتصنيف المُخصّصات والاستخدام الفعلي للموارد المالية، طبقاً لأنواع المختلفة من المُدخلات، وتتطابق التصنيفات المُعتمدة في عُمان مع المعايير الدولية الموضوعية ضمن إطار عمل الإحصاءات المالية للحكومة والمعمول بها لدى صندوق النقد الدولي.

• **الأنشطة:** هي مجموعة الإجراءات والعمليات والتدابير التي تستخدم مجموعة من المدخلات؛ لتحقيق المخرجات/ الخدمات المنشودة، وتحقيق النتائج في نهاية المطاف. والإجراءات تصف «ما نفعه» لتنفيذ النشاط، والمثال على الإجراء في العملية التعليمية قد يكون طباعة المقررات المدرسية. في هيكله ميزانية البرامج والأداء في عُمان يكون النشاط هو طبقة التصنيف الوُسطى للبرنامج بين المدخلات والنتائج، ويُستخدم في وصف الإجراءات والعمليات والتدابير المُمولة من مدخلات البرنامج والنشاط.

• **المقاييس/ المؤشرات¹:** تُعرف المقاييس (المؤشرات) في ميزانية البرامج والأداء بأنها أساليب التعرف على القيم التي تُبين مستوى الأداء في فترة زمنية معينة، والتي يُمكن الحصول عليها عبر تتبع السجلات الإدارية، أو عمليات الرصد الميداني، أو إجراء بعض التقديرات. وغالباً لا تقتصر عملية متابعة الأهداف على مؤشر واحد فقط، إذ يُعدُّ من الأهمية بمكان أن تتم عملية المتابعة عبر عددٍ من المؤشرات التي تقيس أبعاداً مختلفة للهدف، أو لربما أهداف فرعية يُفسر تغييرها تلك التغييرات في الهدف الرئيسي محل الرصد والتقييم. ومن الأمثلة على ذلك، قياس جودة التعليم الأساسي والذي يجب قياسه عن طريق عدد من المؤشرات التي ترسم الصورة الكلية عن هذه الظاهرة، مثل: معدلات النجاح في الإختبار النهائي، ومعدلات إتمام الدراسة، وقياس الأداء في اختبارات التقييم الموحدة، وقياس الأداء في المراحل التعليمية الأعلى. ولكن تجدر الملاحظة أنه في بداية استخدام المؤشرات، يحدّ استخدام عدد محدود منها حتى يسهل استخدام عدد أكبر منها مستقبلاً.

• **الأساس المرجعي للمؤشر (القيمة المرجعية أو سنة الأساس):** هو قيمة مؤشرات المتابعة في بداية فترة القياس، والأساس المرجعي يُعدُّ بمثابة نقطة البداية التي يُبنى عليها فهم مستوى الأداء المُستهدف مستقبلاً. ولا يوجد أساس مرجعي واحد لمؤشرات المتابعة، فالأساس المرجعي لتتبع أداء وأثر تدخلات سياسة ما، هو قيمة مؤشر الأداء قبل هذه التدخلات، بينما الأساس المرجعي لفترة زمنية ما (مثل الخطط المالية السنوية أو الخمسية) هو قيمة مؤشر الأداء في بداية الفترة الزمنية المقصودة. لذا فإن ميزانية البرامج والأداء تُدار عبر الأساس المرجعي الديناميكي، والذي يتحدد في كل عام عبر قيمة المؤشر خلال سنة الأساس في جدول الميزانية.

• **المُستهدفات:** هي القيم المُستهدفة للمؤشر وفقاً للمستوى المُراد تحقيقه من الأداء، في مدى زمني مُحدد. وتقوم الفكرة الأساسية في ميزانية البرامج والأداء على تحديد أهداف لتحقيقها خلال السنوات المقبلة من عُمر الميزانية، والتي يتم ترجمتها إلى نتائج ومخرجات لها قيم مُستهدفة، تُقاس بعددٍ من مؤشرات المتابعة التي يُمكنها رصد وتقييم مدى جودة تحقق الأهداف المنشودة، مع الأخذ في الإعتبار

¹ تُفرق بعض الدراسات بين لفظ مقياس ولفظ مؤشر إلا أنه في هذا الدليل للسهولة هما لفظان مترادفان ولا يوجد بينهما فرق في الدلالة.

من خلال تحديد النتائج المُتوقعة لأحد البرامج في سلسلة النتائج، تستطيع الوحدات الحكومية تحديد فترات إنخفاض مستوى أدائها، ويفهم كذلك بشكلٍ أفضل أسباب هذا الإنخفاض في الأداء. (تستطيع الوحدات الحكومية تحديد فترات الإنخفاض في مستوى أدائها، و التعرّف على أسباب هذا الإنخفاض بشكلٍ أفضل).

وفي أعقاب توصيف أبعاد سلسلة النتائج يتم توصيف المقاييس أو المؤشرات المطلوبة لمُتابعة كل مستوى من مستويات السلسلة. و يتناول القسم التالي أنواع المؤشرات المُمكنة التي يُمكن أن تُستخدم في المتابعة يليها كيفية استخدام هذه المؤشرات في قياس الأداء.

• **المُخرجات:** هي المنتجات أو السلع أو الخدمات النهائية المُقدمة، ويُمكن تعريف المُخرجات على أنها نتاج ما قامت به الأنشطة من مخرجات وإجراءات تنفيذها، ومن أمثلتها عدد ساعات التدريس في المدارس الحكومية، وعدد الوجبات المدرسية والتطعيمات المُقدمة، وعدد الأسرة غير الشاغرة بالمستشفيات، وعدد زيارات الإرشاد الزراعي، وعدد كيلومترات الطرق التي تم إصلاحها.

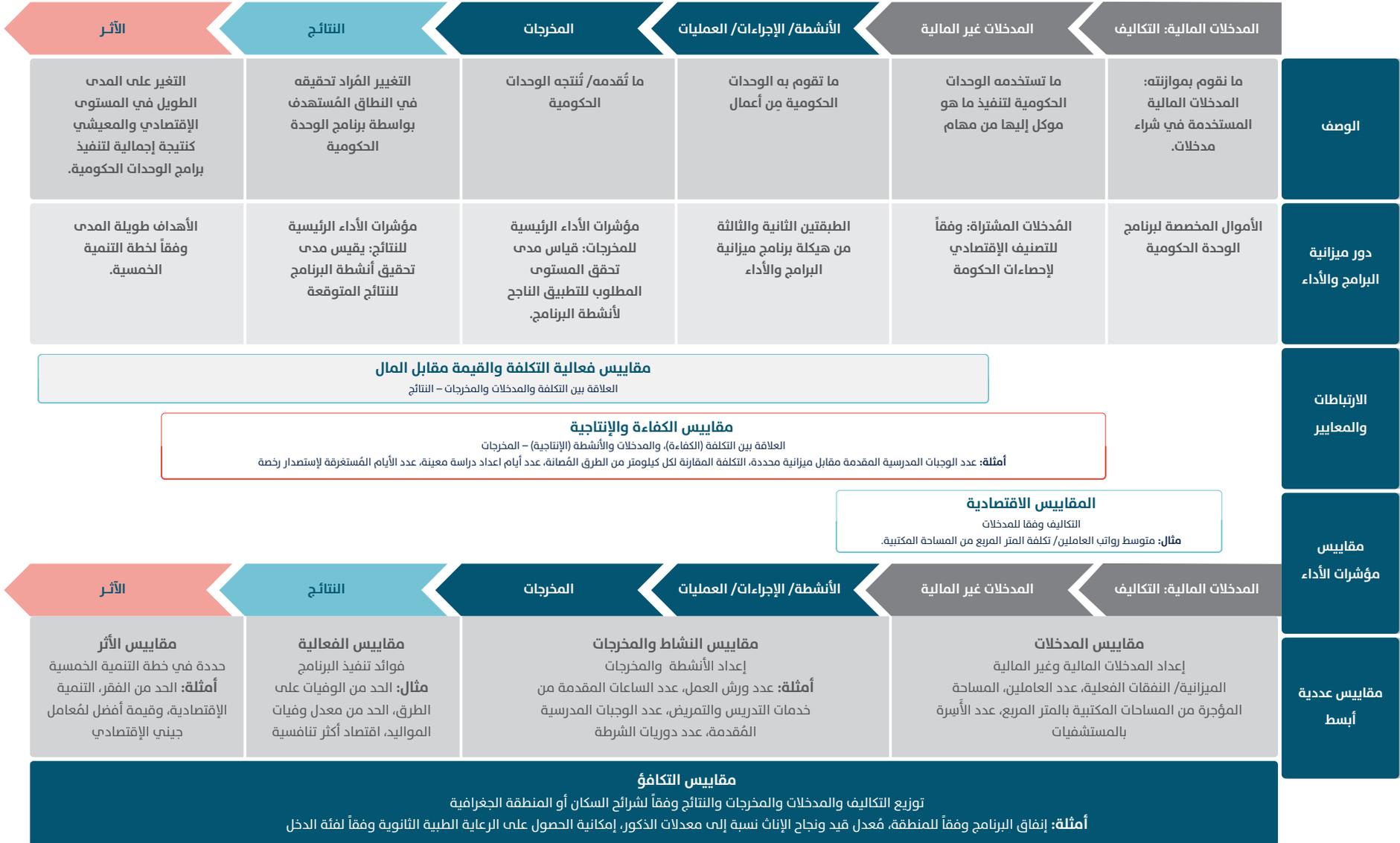
• **النتائج:** هي كُل ما انعكس في المدى متوسط الأجل على مُستفيدين مُحددين جرّاء تحقيق مُخرجات مُحددة أنتجتها الأنشطة والإجراءات والعمليات. وتقيس النتائج الأولويات الحالية للوحدة في تقديم ما تختص به من خدمات، والمتعلقة بكل برنامج، حيث يجب أن ترتبط النتائج بشكل واضح بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والمُحددة ضمن حُطها. فالنتائج هي «ما نتمنى تحقيقه» في المحيط الذي تحاول الوحدة إحداث الأثر في نطاقه، ومن الأمثلة على ذلك إرتفاع مُعدلات الإلمام بالقراءة والكتابة، أو الحد من حدوث الأمراض المُعدية، أو تقليل مُعدل حوادث الطرق المميتة لكل 1000 من السُكان.

• **الأثر/ العائد:** ويُعبر عن النتائج المُتحققة على المدى الطويل، مثل إنعكاس برامج الإصلاح الإقتصادي أو برامج إصلاح التعليم على الحد من الفقر وخلق مُرص عمل في المدى الطويل.

ويُلاحظ أن تحقق النتائج والأثر/العائد يُشير إلى أن الوحدة قد استطاعت تحقيق ما تصبو إليه من غايات وأهداف.

ويُمكن ترتيب هذه المفاهيم في سلسلة من النتائج، والمنطق الذي تستند له سلسلة النتائج هو أنها تُحدد الروابط بداية من المدخلات، مرورًا بالإجراءات والمخرجات، حتى النتائج والآثار التي تريد الحكومة تحقيقها، وفي كل مستوى يُمكن للحكومة أن تضع لنفسها إستهدافات أي قيم رقمية مطلوب تنفيذها. ويُوضح الشكل (1.3) طبقات النتائج في سلسلة النتائج، حيثُ يتضمن النصف الأعلى معلومات حول ماهية النتائج وكيفية استخدامها وإنعكاسها على ميزانية البرامج والأداء، وفي النصف الأدنى يُقدم الرسم البياني معلومات حول كيفية إستهداف وقياس الحكومة للنتائج في كل مستوى.

شكل (1.3) المفاهيم الرئيسية في سلسلة النتائج والقياسات المتعلقة بها



3.1.3 أنواع المقاييس المُمكنة

في صدد بناء نظام مُتابعة ميزانية البرامج والأداء يُمكن للوحدات الحكومية استخدام نوعين من المقاييس الإحصائية

أ- المقاييس البسيطة: وهي المقاييس العددية البسيطة ومقاييس النسبة المئوية والتي يُمكن استخدامها لتقييم الأداء، وتُساعد هذه المقاييس في الإجابة على اثنين من الأسئلة الرئيسية والتي تم تصميم معلومات الأداء للإجابة عنها، وهي:

◀ هل تم تقديم الخدمات المُتوقعة؟

تتابع قياسات المدخلات، والأنشطة/ العمليات، والمخرجات مدى تنفيذ البرنامج كما هو مُخطط (انظر الأمثلة الموضحة في الرسم البياني). على سبيل المثال: أعداد الفصول التي تم إضافتها خلال العام، أعداد المعلمين الذين تلقوا التدريب خلال العام، مساحة الأراضي المزروعة خلال العام ... الخ.

◀ هل كانت إجراءات/ خدمات البرنامج فاعلةً في تحقيق النتائج المرجوة؟

تتابع قياسات النتائج مدى تقديم البرنامج للفوائد المُتوقعة (انظر الأمثلة الموضحة في الرسم البياني). على سبيل المثال: مُعدّل الفقر، مُعدّل البطالة، نسبة الإكتفاء الذاتي من أحد السلع الغذائية أو الزراعية ... الخ

ب- المقاييس/ المؤشرات المُركبة: يتم استخدام مقاييس أكثر تعقيدًا لإلقاء الضوء على علاقة التكلفة المُستخدمة أو المبدولة للحصول على النتائج المُتحققة في سلسلة النتائج بالبرنامج، وتُساعد هذه المقاييس في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

◀ هل تم تقديم الخدمات بتكلفة مناسبة؟

تتم الإجابة على هذا السؤال عن طريق التحقق من النتائج بشكل أكبر على طول سلسلة النتائج، وذلك عبر ربط النتائج بمختلف مستوياتها مع التكلفة المُستخدمة للحصول

على هذه النتائج. إن ميزانية البرامج والأداء لا تسعى للتأكد من تحقيق النتائج، بقدر ما تسعى للتأكد من مُلائمة النتائج المُتحققة مع منطقية وتناسب التكاليف المُستخدمة في تحقيقها.

4.1.3 مستويات مقاييس التكلفة مُقابل النتائج

هناك ثلاث مستويات رئيسية لمقاييس التكلفة مُقابل النتائج، وهي:

أ- المقاييس الاقتصادية: المقاييس الإقتصادية هي الشاغل التقليدي لوزارات المالية، وتدور حول معايير مُدخلات الموارد المُستخدمة، فعلى سبيل المثال تتعلق هذه المقاييس بتكلفة الأدوات المكتبية، أو تكلفة الوقود، أو تكلفة المركبات المُشتراه، أو تكلفة تذاكر الطيران التي تم شراؤها في سبيل قيام الوحدة الحكومية بالعمليات والأنشطة المعهودة إليها، لتنفيذ مُنتج أو خدمة ما. ومن أهم شاغل الحكومة فيما يخص هذه المقاييس هو ما إذا كانت المُدخلات المُستخدمة يتم الحصول عليها بقيمة مُناسبة (أي جيدة) أم لا. ومع ذلك، من المهم ملاحظة أنه لا يجب أبدًا أن يُنظر إلى المقاييس الاقتصادية خارج سياق ما يُفترض أن تُقدّمه المدخلات، ولهذا لا يجب النظر في المقاييس الاقتصادية فقط دون النظر إلى الفعالية وفعالية التكاليف.

ب- مقاييس الكفاءة والإنتاجية: تقيس مقاييس الكفاءة العلاقة بين الموارد المُستخدمة والمُخرجات، وبالتالي تكون كفاءة التكاليف هي التكلفة المالية لكل مُخرج. وتوجد مقاييس أخرى للكفاءة تشمل الوقت والمساحة والموارد البشرية المُستخدمة لتقديم المُخرجات. وقد تكون هذه المقاييس مُساوية في الأهمية أو أكثر أهمية من التكلفة لتتبع الأداء، لأنها قد تُمثل المعايير الرئيسية لتقديم الخدمات وتتصل بشكل وثيق بكفاءة تقديم الخدمات. فعلى سبيل المثال يُعتبر من مقاييس الكفاءة: الوقت المُستغرق للرد على مُكالمات الطوارئ، والوقت المُستغرق لإصدار الرخص. أما مقاييس الإنتاجية فهي هامة جدًا لضمان الاستخدام الأمثل للمدخلات الحكومية، إذ لا يُمكن النظر في زيادة الرواتب بنسبة أعلى من التضخم أو الانتقال إلى مقر أكبر، إلا إذا كانت المُخرجات أو جودة المُخرجات لكل شخص أو لكل متر مشغول ستزيد أيضًا.

الجدول 1.3

الحرف	ذو الصلة
S	مُحدد: هل المؤشر مُحدد بشكل واضح من حيث ارتباطه بقياس الإجراءات أو المخرجات أو النتائج أو الأثر؟ هل طريقة صياغة المؤشر واضحة؟ هل ما يقيسه المؤشر واضح بشكل كاف؟
M	القابلية للقياس: هناك جانبين من جوانب القياس. الأهمية من حيث توفر البيانات أو إمكانية تطويرها بتكلفة مناسبة لقياس ما يستهدفه المؤشر. هل يمكن قياس الأهداف المطلوبة؟ هل البيانات مُتاحة بشكل سنوي، أو هل يمكن جمع البيانات للمؤشر بتكلفة مناسبة؟ لا تتحقق القيمة وليس هناك جدوى على الإطلاق من عمليات القياس دون وضع مؤشرات قابلة للقياس مباشرة، فالمؤشر القوي هو المؤشر القابل للقياس.
A	القابلية للتحقيق: هل الغايات والأهداف الموضوعية قابلة للتحقيق باستخدام الموارد المُتاحة؟ هل حددت الغايات والأهداف المعيار بشكل دقيق، أي هل ستبذل الوحدة الحكومية مُضاربياً لتحقيق الهدف المنشود؟
R	الإرتباط: هناك ثلاثة جوانب للإرتباط: هل الهدف الذي تقيسه المؤشرات المُقترحة له صلة بالوحدة؟ هل ترتبط أهداف ومقاييس البرنامج بالخطة السنوية الخمسية/ الخطط الاستراتيجية للوحدة؟ هل ترتبط مقاييس المدخلات والإجراءات والمخرجات بمقاييس النتائج؟ هل تقيس أمراً هاماً ومفيداً بالنسبة للوحدة أو مستخدمى المعلومات؟ هل الهدف المُفترض قياسه بواسطة المؤشر يخضع للقياس بواسطة فعله؟ وهل يمكن قياس مدى تحقيق الهدف؟ وهل التحسن في المؤشر يُقابلة تحسن في تحقيق الهدف؟ هل يحدث التغيير في المؤشر بالوتيرة أو السرعة المطلوبة ليكون ذو صلة بفترة السنوات الثلاث للميزانية؟
T	التحديد الزمني: هل تحددت فترة معينة أو موعد للانتهاء من تنفيذ المطلوب؟

ج- مقاييس فاعلية التكاليف أو القيمة مقابل التكلفة: تستخدم هذه المقاييس النتائج كنقطة مرجعية، وتُقارن التكلفة والمدخلات والمخرجات ذات الصلة بالنتائج (مثل على ذلك قياس مدى ملائمة الموارد المخصصة لهدف تحقيق كامل إستيعاب الطلبة في مستوى تعليمي معين، وقياس مدى ملائمة الموارد لتحقيق هدف حفظ الإستثمار من خلال الميزانيات المخصصة لتسهيل أداء الاعمال) وهناك نقطتين يجب أخذهم في الإعتبار عند وضع هذه المقاييس:

- **أولاً:** أن تظل جميع الظروف الأخرى كما هي دون أي تغيير. فإشراء المدخلات المناسبة لإنتاج المخرجات الصحيحة، ومن ثم الوصول إلى النتيجة المرغوبة، يجب أن يرتبط أي تحسين في الإقتصاد (الكفاءة/الإنتاجية) بتحسين مُقابل في فاعلية التكاليف. بمعنى آخر ، لكي تستطيع الوحدة الحكومية تحقيق القيمة المطلوبة مُقابل التكاليف المُنفقة، عليها أن تبدأ من تحقيق المقاييس الإقتصادية بالسعي لشراء مدخلات بالجودة المناسبة بأرخص سعر.

- **ثانياً:** أن يكون النجاح في الوصول إلى مُستهدفات تدابير كفاءة التكاليف أكبر في السيطرة لدى الحكومة من تدابير فاعلية التكاليف.

5.1.3 معايير جودة بناء منظومة قياس الأداء

يتمثل نهج ميزانية البرامج والأداء في الحصول على أقل عدد من المؤشرات ذات أفضل قدرة تفسيرية وتنبؤية مُمكنة، ويُستخدم إختصار (SMART) بالإنجليزية للدلالة على أهمية أن تتصف أية عملية قياس وبالأخص للنتائج والمخرجات بأن تكون ذكية. فعملية قياس الأداء غالباً ما تُستخدم كوسيلة للتذكير أو للتحقق من جودة مخرجات ونتائج وأهداف الأداء المرغوب/ المطلوب تحقيقه. ويُحدد الجدول (1.3) المعايير المرتبطة عادة بكل حرف من أحرف كلمة SMART:

3. 2 إرشادات عامة عند وضع المؤشرات

أ- **في ميزانية البرامج والأداء**، يتم وضع مقاييس الأداء لكافة برامج وأنشطة الوحدة الحكومية، بإستثناء البرنامج العام وأنشطته، حيث يُعتبر قياس الأداء لهذا البرنامج عملية داخلية للوحدة الحكومية إلا إذا إشتل البرنامج العام على أنشطة فنية؛ فإنه يتعين وضع مقاييس تخص أداء هذه الأنشطة.

ب- **عند وضع الوحدة الحكومية لمعلومات الأداء لبرنامج ما لأول مرة**، يتعين عليها تصميم المجموعة الأولية من الأهداف ومؤشرات الأداء والمقاييس ذات الصلة بهذا البرنامج في ضوء هيكل البرامج والأنشطة واختصاصات ومهام الوحدة الحكومية المذكورة بالتوصيف الوظيفي لهذه الوحدة، وفي هذه المرحلة لا يتم تحديد مُستهدفات رقمية سنوية للسنوات المقبلة. وبعد الإنتهاء من ذلك يتم إرفاقها كجزء من مذكرة الإعتماد، كما سيرد لاحقاً، بهدف الحصول على موافقة وزارة المالية و وزارة الإقتصاد.

ج- **في وثيقة إعداد الميزانية**، يجب أن تقوم كل وحدة حكومية بتحديد مُستهدفات البرامج والأنشطة على المدى المتوسط، وأولويات الوحدة الحكومية في تقديم الخدمات والذي يُطلق عليه «الأولويات الاستراتيجية للوحدة» و تُحدّث سنوياً وفقاً للمستجدات. فعلى سبيل المثال يُمكن أن يعطي برنامج النقل الأولوية لتطوير طرق رئيسية جديدة خلال فترة زمنية معينة، وفي فترة زمنية أُخرى يُصبح تطوير الطرق الفرعية أو الريفية وتحسين السلامة على الطرق هو الأولوية، وذلك استناداً إلى أولويات الخطة الإستراتيجية للوحدة الحكومية. ويعتمد تحديد الأولويات الاستراتيجية، كما سيأتي في القسم التالي، على الوثائق التالية:

◀ **خطة التنمية الخمسية**: يجب أن تستند أولويات الوحدة الحكومية إلى أولويات الخطة الخمسية للقطاع الذي تتبعه الوحدة الحكومية.

◀ **الخُطط على مستوى القطاع**: بما في ذلك الإلتزامات الدولية، مثل الأجندة الأُممية للتنمية المُستدامة.

◀ **الخُطة الاستراتيجية للوحدة الحكومية**.

◀ **قائمة بجميع المؤشرات الحالية التي تستخدمها الوحدة الحكومية**، بما في ذلك الموجودة في الخطط أعلاه، وكذلك تلك الموضوعة لأي غرض آخر، وذلك لأن استخدام المؤشرات الحالية يكون أكثر فاعلية، إذ تم جمع البيانات لأجلها مُسبقاً، وذلك إذا كان استخدام المؤشرات الحالية أكثر فاعلية من تصميم أخرى جديدة بتكاليف إضافية لجمع البيانات.

3.3 الخُطوات والتدابير اللازمة لبناء واستخدام منظومة قياس الأداء لميزانية البرامج والأداء

3.3.1 تصميم المجموعة الأولية من مقاييس الأداء المُرفقة بوثيقة الاعتماد

يستلزم إتمام هذه الخطوة توفر الإختصاصات والمهام الوظيفية لكل دائرة ومديرية وقطاع داخل الوحدة الحكومية، وتبدأ بعد الانتهاء من إعداد هيكل البرامج والأنشطة.

الخطوة (1): تصميم سلسلة النتائج لكل برنامج

يتم في هذه الخطوة تصميم سلسلة النتائج، والتي سبق الإشارة إليها آنفاً، لكل برنامج من برامج الوحدة الحكومية. ومن الجدير بالذكر هنا أنه يُمكن إستنباط رؤية الوحدة الحكومية حول كيفية تحقيق التغيير المنشود من خلال قراءة سلسلة النتائج من الاتجاه المعاكس، بدءاً من العائد المنشود تحقيقه، مروراً بالنتائج على المدى المتوسط، وصولاً إلى الأنشطة والمخرجات المطلوبة لتحقيق هذه النتائج، وأخيراً إلى المدخلات التي تحتاجها الجهة الحكومية للقيام بالأنشطة وتسليم المخرجات. وتقوم ميزانية البرامج و الأداء بقياس ما يلي:

الخاصة بهم والمتعلقة بالأداء، والأطر المنطقية للبرامج وغيرها من الوثائق الهامة في هذا الصدد.

الخطوة (2-ب): تحديد مؤشر واحد مناسب على الأقل لكل عنصر من عناصر سلسلة النتائج.

كما أشرنا سابقاً يجب أن نبحث عن أقل عدد من المؤشرات التي تُحدد بشكل مناسب الإنجاز المُحرز، ومدى تحقق كلا من النتائج و المخرجات. ويجب أن يُراعى أثناء تحديد هذه المؤشرات معايير (SMART) التي سبق الإشارة إليها في الجدول (1.3). وسنواجه عند تحديد هذه المؤشرات أحد الخيارات التالية:

1- في حالة أن النتائج والمخرجات يتم تتبّعهم بالفعل، فيمكن الإبقاء على المؤشرات المُستخدمة في عملية التتبع على حالتها.

2- في حالة عدم توفر مؤشرات مناسبة تعكس العنصر المراد قياسه، يتم إستحداث مؤشرات جديدة لهذا الغرض. ومن الجدير بالذكر أنه من الأفضل استخدام مؤشرات كميّة، مثل عدد الكيلومترات من الطرق التي تم إصلاحها/ رصفها... وهكذا، غير أن ذلك قد لا يكون مُمكنًا على الدوام، إذ أن بعض أنشطة الوحدة الحكومية قد تكون موجهة أكثر نحو الإجراءات، وفي مثل هذه الحالات تقوم وزارة المالية بالسماح باستخدام مؤشرات وصفية، على سبيل المثال: هل تمّ سنّ أو تمرير قانون بعينه (نعم/ لا)؟

3- قد يصعب في بعض الحالات قياس النتائج/ المخرجات بشكل مباشر بسبب إرتفاع التكلفة أو التعقيد أو توقيت جمع البيانات، لذا نلجأ إلى وضع مؤشر تقريبي indicator Proxy ويُسمى أيضاً المؤشر غير المباشر (Indirect Indicator)، وهو مُصطلح يُشير إلى مقياس غير مباشر يمثّل ظاهرة معيّنة يُمكن استخدامه في حالة عدم توافر المقياس المباشر، فعلى سبيل المثال، يُعتبر عدد الأعضاء المسجّلين لدى غرفة التجارة والصناعة مقياساً غير مباشر لنسبة أصحاب الأعمال داخل السلطنة.

◀ على مستوى البرنامج: مُستهدفات النتائج ويتم قياس تحقق النتائج بمؤشرات تُسمى مؤشرات الإنجاز.

◀ على مستوى النشاط: مُستهدفات المخرجات التي سُنسهم في تحقيق النتائج ويتم قياس تحقق المخرجات بمؤشرات تسمى مؤشرات الأداء، وكذلك مقاييس الفاعلية المتعلقة بهذه المخرجات العمليات.

وهنا تجدر الإشارة إلى مسؤولية كل وحدة حكومية في ضرورة أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية المُختارة ضمن حدود مسؤولياتهم، أي أن الوحدة الحكومية تمتلك سيطرة نسبية على هذه المؤشرات، حتى تتصف بالواقعية وتصبح إطار مشترك للمساءلة والشفافية.

الخطوة (2): تطوير وثيقة الأداء التفصيلية

في هذه الخطوة، ولكل سلسلة نتائج تم وضعها، تُصمّم المؤشرات بحيث تُظهر مدى تنفيذ سلسلة النتائج، ومدى تحقق النتائج المرجوة بالكفاءة والفاعلية المنشودة أم لا. وسنقتصر هنا كما سبق أن ذكرنا على مقاييس النتائج والمخرجات فقط. ولتصميم هذه المقاييس نثبّع الحُطوات التالية:

الخطوة (2-أ): حصر جميع المؤشرات التي تستخدمها الوحدة الحكومية أو المديرية أو الدوائر التابعة لها.

نظراً لأن جمع البيانات لتصميم المؤشرات هو أمر مُكثّف، لذا من الأفضل استخدام مؤشرات موجودة بالفعل، وإذا كانت هناك مؤشرات مناسبة موجودة بالفعل ويمكن تطبيقها فيما يتعلق بسلسلة النتائج المحددة، فيتوجب استخدامها – حتى وإن لم تكن هي الأكثر مثالية – بدلاً من تصميم مؤشرات أخرى قد تتطلب تنفيذ عمليات مكلفة لجمع البيانات. غير أن هذا لا ينفني أبداً أن أحد الخيارات المطروحة هي تصميم مؤشرات مناسبة جديدة في حالة الحاجة لذلك إذا كان هذا مُتاحاً. لذا يجب أن يتم ضمن ورش تصميم المؤشرات مُطالبة العاملين في البرامج والأنشطة، إحضار أطر العمل الحالية

الخطوة (3): تقييم المؤشرات المُقترحة مُقابل معايير جودة المؤشرات

يتعين على الوحدة الحكومية في هذه الخطوة فحص المؤشرات المُقترحة للتحقق من مدى جودة وملائمة هذه المؤشرات لقياس التقدّم المُحرز وذلك من خلال الأداة التي سبق الإشارة إليها في جدول رقم (2.3). كما و يُقدم جدول (3.3) نموذجاً افتراضياً لبرنامج السياحة بوزارة التراث والسياحة.

وبعد الانتهاء من هذه الخطوة يتم إرسال تقرير يفيد الانتهاء منها إلى وزارة المالية. وفي حالة وجود أية صعوبات أثناء إعداد هذه الأداة (هذا التقرير) يُمكن طلب الدعم الفني من فريق المشروع بوزارة المالية.



جدول (3.3) : نموذج إفتراضي لبرنامج السياحة بوزارة التراث والسياحة

البرنامج	الأهداف	نتائج البرنامج (القيمة - التوقيت)	النشاط	المخرجات (القيمة - التوقيت)	النشاط الفرعي	المخرجات الفرعية (القيمة - التوقيت)	المؤشر			
برنامج السياحة	1- تقديم الخدمات بتهيئة عالية لأجل تنوع الاقتصاد وخلق فرص عمل من خلال توفير تجارب سياحية تربة بطابع عماني. 2- أن تتيح السلطنة بحلول 2040 من أهم المقاصد التي يزورها السياح لقضاء العطلات والاستكشاف والاندماجات. 3- أن تجذب أكثر من 11 مليون سائح دولي ومحلي.	زيادة معدلات نمو الدخل السنوية من القطاعات السياحية بنسبة تقدر ب (%) خلال العام () . رفع معدل الحركة والتدفق السياحي بنسبة (%) عن طريق وضع برامج ترويجية للسياحة المستهدفة ، وتحويلها إلى فعاليات سياحية في الداخل والخارج خلال العام () .	الترويج السياحي	المخرجات الفرعية (القيمة - التوقيت)	النشاط الفرعي	معدل التغيير في معدلات نمو الدخل السنوية من القطاعات السياحية خلال العام.	معدل التغيير في معدلات نمو الدخل السنوية من القطاعات السياحية خلال العام.			
						معدل التغيير في الحركة و التدفق السياحي مقارنة بالعام السابق.	معدل التغيير في الحركة و التدفق السياحي مقارنة بالعام السابق.			
	الترويج السياحي	المخرجات الفرعية (القيمة - التوقيت)				النشاط الفرعي	تنفيذ عدد () حملات ترويجية (تقليدية وإلكترونية) خلال العام () .	عدد الحملات الترويجية (التقليدية والإلكترونية) التي تم تنفيذها.	رفع نسبة المتابعين لحسابات الوزارة الترويجية (الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي) بنسبة (%) خلال العام () .	معدل التغيير في عدد المتابعين لحسابات الوزارة الترويجية (الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي) مقارنة بالعام الماضي.
							تنظيم عدد () رحلات تعريفية (المحلية والدولية) خلال العام () .	عدد الرحلات التعريفية (المحلية والدولية) التي تم تنظيمها.	إعداد عدد () من تصاميم الإعلانات والمطويات والعروض الترويجية خلال العام () .	عدد التصاميم لتصاميم الإعلانات والمطويات والعروض الترويجية التي تم إصدارها.
							توقيع عدد () اتفاقيات تعاون مع شركات عالمية في مجال الترويج السياحي للسلطنة خلال العام () .	عدد اتفاقيات التعاون الموقعة مع شركات عالمية في مجال الترويج السياحي للسلطنة .	إعداد عدد () دراسات للأسواق السياحية المنافسة في مجال الترويج.	عدد الدراسات التي تم إعدادها للأسواق السياحية المنافسة في مجال الترويج.
							الانتهاء بنسبة (%) من إنشاء قاعدة بيانات متكاملة مرجعية للقطاع السياحي (المحلي والدولي) خلال العام () .	نسبة ما تم الانتهاء منه من إنشاء قاعدة بيانات متكاملة مرجعية للقطاع السياحي (المحلي والدولي) إلى المخطط لتنفيذ.	المشاركة في عدد () من المعارض السياحية الخارجية خلال العام () .	عدد المعارض السياحية الخارجية التي تم المشاركة فيها.
							تنفيذ عدد () حلقات عمل متتفلة roadshows في الأسواق المستهدفة خلال العام () .	عدد حلقات العمل المتتفلة roadshows التي تم تنفيذها في الأسواق المستهدفة .	رعاية عدد () من الفعاليات السياحية المحلية بشكل ربع سنوي خلال العام () .	عدد فعاليات رعاية الفعاليات السياحية المحلية التي تم رعايتها.
							تنفيذ عدد () لقاءات عمل (webinars & meetings) خلال العام () .	عدد لقاءات العمل (webinars & meetings) التي تم تنفيذها.	تنفيذ برنامج التدريب الإلكتروني لعدد () من الشركات السياحية في الأسواق المستهدفة خلال العام () .	معدل التغيير في عدد الشركات السياحية المسجلة لدى المكاتب الخارجية مقارنة بالعام السابق.
							رفع نسبة الشركات السياحية المسجلة لدى المكاتب الخارجية (مكاتب التمثيل) بنسبة (%) خلال العام () .	معدل التغيير في عدد الشركات السياحية المسجلة لدى المكاتب الخارجية مقارنة بالعام السابق.	المشاركة في عدد () من فعاليات السياحة التخصصية خلال العام () .	عدد السفن السياحية واليخوت والرحلات العارضة التي تم استقطابها.
							المساهمة في استقطاب عدد () من السفن السياحية واليخوت والرحلات العارضة خلال العام () .	عدد السفن السياحية واليخوت والرحلات العارضة التي تم استقطابها.	إعداد عدد () برامج تجارب سياحية خلال العام () .	نسبة طلبات معاملات التراخيص السياحية التي تم البت بها إلى إجمالي الطلبات الواردة.
							إعداد عدد () برامج تجارب سياحية خلال العام () .	عدد برامج تجارب السياحة التي تم إعدادها.	البت في نسبة (%) من طلبات معاملات التراخيص السياحية خلال العام () .	معدل التغيير في فترة إنجاز معاملات الخاصة بالتراخيص السياحية مقارنة بالعام السابق.
							خفض المدة الزمنية الخاصة بإصدار المعاملات الخاصة بالتراخيص السياحية بنسبة (%) خلال العام () .	معدل التغيير في فترة إنجاز معاملات الخاصة بالتراخيص السياحية مقارنة بالعام السابق.	رفع نسبة رضاء النزلاء على جودة الخدمات المقدمة بالمنشآت السياحية بنسبة (%) خلال العام () .	مدى رضا النزلاء عن جودة الخدمات المقدمة بالمنشآت السياحية خلال العام (هذا المؤشر يتطلب عمل استطلاع للرأي)
	التراخيص	المخرجات الفرعية (القيمة - التوقيت)				النشاط الفرعي	خفض المدة الزمنية الخاصة بإصدار المعاملات الخاصة بالتراخيص السياحية بنسبة (%) خلال العام () .	معدل التغيير في فترة إنجاز معاملات الخاصة بالتراخيص السياحية مقارنة بالعام السابق.	رفع نسبة رضاء النزلاء على جودة الخدمات المقدمة بالمنشآت السياحية بنسبة (%) خلال العام () .	مدى رضا النزلاء عن جودة الخدمات المقدمة بالمنشآت السياحية خلال العام (هذا المؤشر يتطلب عمل استطلاع للرأي)
							القيام ب(عدد) زيارات ميدانية بغرض التصنيف الدوري للمنشآت الفندقية وإعادة التصنيف والتصنيف ما قبل التشغيل خلال العام () .	عدد الزيارات الميدانية التي تم القيام بها فعليا بغرض التصنيف الدوري للمنشآت الفندقية وإعادة التصنيف والتصنيف ما قبل التشغيل خلال العام.	خفض المدة الزمنية اللازمة لإجازة طلبات المستثمرين بنسبة (%) خلال العام () .	معدل التغيير في فترة إنجاز طلبات المستثمرين مقارنة بالعام السابق.
							مراقبة تنفيذ نسبة (%) من المشاريع المتعثرة خلال العام () .	نسبة المشاريع المتعثرة التي تمت متابعة تنفيذها إلى إجمالي المشاريع المتعثرة.	إعداد عدد () من التشريعات المنظمة للمنتجات السياحية خلال العام () .	عدد التشريعات المنظمة للمنتجات السياحية التي تم إصدارها.
							تأهيل عدد () من المسارات الجبلية والمنتجيات السياحية خلال العام () .	عدد المسارات الجبلية والمنتجيات السياحية التي تم تأهيلها.	تنفيذ عدد () من برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات الأهلية خلال العام () .	عدد برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات الأهلية المنفذة.
							تنفيذ عدد () برامج تطوير التجارب السياحية خلال العام () .	عدد برامج تطوير التجارب السياحية المنفذة خلال العام.	تقديم الدعم الفني والمالي لإقامة عدد () من المشاريع السياحية خلال العام () . (خطة التعامي بعد جائحة كوفيد-19)	عدد المشاريع السياحية التي تم دعمها ماليا وقتيا خلال العام.
							تقديم خدمات إستشارية لتصميم عدد () من المشاريع السياحية خلال العام () .	عدد المشاريع السياحية التي تم تقديم خدمات استشارية لها.	التعاقد مع عدد () من المشاريع لتقديم خدمات المقاولات للمشاريع السياحية خلال العام () .	عدد المشاريع التي تم التعاقد معها لتقديم خدمات المقاولات خلال العام.
							تقديم عدد () من المشاريع السياحية وذلك لتنفيذ خدمات الصيانة لها خلال العام () .	عدد المشاريع التي تم تقييم حاجتها للصيانة.		

الخطوة (4): إعداد بطاقة المؤشر (البيانات الوصفية للمؤشر)

من المهم توثيق كل المعلومات المتعلقة بوصف المؤشرات التي سوف يتم استخدامها بوضوح، بما في ذلك طريقة حسابها (مع تعريف كل مُصطلح في المُعادلة)، وتحديد مجموعات البيانات التي سيتم استخدامها لجمع المعلومات الخاصة بالمؤشر، وتحديد المسؤول عن إدارة المؤشر، وغيرها.

وتتضمن البيانات الوصفية للمؤشر التالي:

- اسم المؤشر ووصفه.
- البيانات الوصفية المُستخدمة لحساب المؤشر.
- وسيلة حساب المؤشر، مع تحديد كل مصطلح في المعادلة.
- الشخص والوحدة الإدارية المسؤولة عن جمع البيانات الإدارية للمؤشر.
- الشخص المسؤول عن حساب المؤشر وإعداد تقاريره داخل الوحدة الحكومية.
- الخطوات المُتخذة على المدى المتوسط لتحسين المؤشر.

الخطوة (5) الاعتماد الداخلي والخارجي للمؤشر

بعد الاتفاق على الشكل النهائي لمؤشرات أداء البرامج وتوصيفها يتم إدخالها إلى القيادة الأعلى (رئيس الوحدة الحكومية) للاعتماد ثم إرسالها ضمن وثيقة اعتماد البرامج والأنشطة لوزارة المالية ووزارة الاقتصاد، وبعد أن يتم اعتمادها من قبلهم تُصبح صالحة للإستخدام في طلب الميزانيات ومناقشتها.

2.3.3 إستخدام مقاييس الأداء التي تم إعتمادها في طلب الميزانية

بعد الموافقة على وثيقة الاعتماد، يُصبح من الممكن إستخدام هذه المقاييس في طلب الميزانية في ضوء الأولويات الإستراتيجية للوحدة الحكومية، والتي يتم من خلالها تحديد مُستهدفات البرامج والأنشطة على المدى المتوسط، وأولويات الوحدة الحكومية في تقديم الخدمات؛ ونورد فيما يلي خطوات وضع تقديرات المُستهدفات للنتائج والمخرجات ومؤشراتهم في وثيقة إعداد الميزانية:

الخطوة (1): النقاش الجماعي للتحسينات الإستراتيجية للأداء بواسطة الوحدة الحكومية

يقوم التقسيم الوظيفي المعني بالتخطيط في بداية إعداد الميزانية بإجراء تقييم إستراتيجي للتأكد مما إذا كانت الأولويات الحالية الممنوحة لتحسين تقديم الخدمات قرارًا صائبًا يستوجب تركيز جهود الميزانية فيه أم لا وذلك من خلال مُطابقتها مع أولويات الخطة الخمسية للقطاع الذي تتبعه الوحدة الحكومية، وكذلك خطط القطاع الأخرى وأخيرًا أولويات حُطتها الاستراتيجية كما يلي:

• الخطوة (1-أ): تحديد الأولويات الناتجة عن الحُط

وذلك من خلال مُراجعة جميع الحُط ذات الصلة وتحديد أولويات الوحدة الحكومية في هذه الحُط، ثم تحديد نوع الأولوية إن كانت داخلية أم خارجية.

◀ **الأولويات الداخلية:** أولويات الوحدة الحكومية في تحسين إمكاناتها، على سبيل المثال زيادة العمالة أو تحسين مهاراتها، وأنظمة تكنولوجيا معلومات أكثر تطورًا، وتوفير وسائل نقل إضافية. وهذه الأولويات هامة للغاية، ولكن ليس في حد ذاتها، إذ تتحدد أهمية الأولويات الداخلية، ومن ثمّ من منها سوف يتم تمويله، بناءً على مدى إرتباطها بالأولويات الخارجية.

◀ **الأولويات الخارجية:** مهام الوحدة الحكومية التي لم تُستوفَ على النحو الملائم، على سبيل المثال تحسين فرص الحصول على التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، وتعزيز الإطار التنظيمي للرعاية الصحية الأولية، وتحسين حماية المُستهلك في قطاع البيع بالتجزئة، وتحسين خطوط النقل عبر الحدود، والحد من تراكم القضايا، وغيرها. هذه هي الأولويات التي سيتم ربطها في النهاية بمؤشرات نتائج البرنامج.

• الخطوة (1-ج): بمجرد تجميع هذه القائمة، يتعين مُقارنتها مع قائمة أولويات البرنامج الناتجة من الخُطط، لوضع إطار رئيسي لصياغة غايات أولويات الأداء (الأهداف).

هل الأولويات الناتجة من أوجه النقص أو التحديات في تقديم هذه الخدمات أكثر أو أقل أهمية من الأولويات المُحددة الناتجة من الخُطط؟ ما هو ناتج مُقارنة الأولويات على مستوى النشاط بأولويات البرنامج الناتجة من الخُطط؟ وما هي الأولويات على مستوى النشاط التي ستساهم في تحقيق الأولويات الناتجة من الخُطط؟ وتنتهي هذه الخطوة بإعداد إطار عمل للأولويات الإستراتيجية على مستوى النشاط والبرنامج وصياغتها في شكل أهداف مرغوبة. وتجدر الإشارة هنا أنه على مستوى البرنامج، قد يشمل إطار العمل تحديد الأهداف ذات الأولوية القصوى التي تُشهُم فيها الأنشطة المختلفة.

الخطوة (2): اختيار/ تصميم مؤشرات تُظهر مدى تحقق الأولويات الاستراتيجية

يتم في هذه الخطوة إختيار المؤشرات التي تُناسب الأولويات الاستراتيجية من وثيقة الأداء التفصيلية التي سبق إعتمادها. وفي حالة عدم وجود مؤشر مناسب يتم استحداث مؤشر جديد وإعداد وثيقة لاعتماده بالطريقة التي سبق ذكرها موضحا بها سبب استحداث هذا المؤشر.

الخطوة (3): تسجيل الأساس المرجعي للمؤشر

في هذه الخطوة، يجب أن يقوم التقسيم المعني بالتخطيط في الوحدة الحكومية بدعم قيادة كل برنامج في تحديد والتعريف على الأساس المرجعي للمؤشرات الواردة في قياس سلسلة النتائج.

ولعلّ التوصية الهامة في هذا الصدد أن يتم تأجيل الأولويات الداخلية إلى مرحلة تالية وأن يتم البدء بقائمة الأولويات الخارجية (والتي سوف تُحدد مؤشرات الأداء). ثم يتم الولوج منها الى قائمة الاولويات الداخلية مع إيضاح العلاقة، أي أن تكون الأولويات الداخلية شرط لتحقيق الأولويات الخارجية. كما يجب أن يتم توزيع أو تقسيم الأولويات الخارجية على البرامج التي تُشغلها الوحدة الحكومية لضمان مُساهمة كافة برامج الوحدة الحكومية في تحقيق أولوياتها، وضمان تغطية كافة الأولويات الخارجية المطلوبة من الوحدة الحكومية.

• الخطوة (1-ب): تحليل الخدمات الحالية المُقدمة من كل برنامج من برامج الوحدة الحكومية، وتحديد الثغرات/ التحديات التي تواجه الخدمات الخارجية المُقدمة

وقد يكون من الأفضل في هذه الخطوة أن يتم تنفيذها على مستوى النشاط، فليس من الضروري أن تُساهم جميع الأنشطة في تكوين الأولويات الرئيسية للبرنامج، ولكن من المُمكن أن تكون لها أولويات خاصة بها، والتي من أجلها يجب وضع مؤشرات أداء تقيسها.

ومن أمثلة التحديات التي يمكن أن تتحول إلى أولويات للتحسين على مستوى النشاط:

◀ أعمال الصيانة المتراكمة للطرق الفرعية الريفية، محدودية الإستجابة للتوسع في صناعة الهواتف المحمولة. تتحول إلى الحد من تراكم أعمال الصيانة على الطرق الفرعية الريفية.

◀ انخفاض معدلات سداد قروض المشروعات الصغيرة، تتحول إلى تحسين مُعدل سداد قروض المشروعات الصغيرة.

وهكذا بالنسبة لكافة الأنشطة فيكون لدينا في النهاية قائمة أولوية بأولويات كل برنامج من برامج الوحدة الحكومية.

ويعتمد تحديد القيم الرقمية المستهدفة للمخرجات والنتائج في وثيقة إعداد الميزانية على الموارد المالية التي يُتوقع إنتاجها. وجدير بالذكر أن وثيقة إعداد الميزانية تتطلب أيضا وضع الأساس المرجعي لمؤشرات القياس في السنة التي يتقدم عنها الميزانية جدول (4.3). ويُقصد بالأساس المرجعي هنا القيمة الرقمية التاريخية التي سيتم الإستناد إليها لقياس التغيير الناتج عن تنفيذ الأنشطة المعنية مع ضرورة الأخذ في الإعتبار ما يلي:

◀ قد يكون المؤشر مُستحدث وبالتالي لا يوجد له أساس مرجعي، وفي هذه الحالة يجب أن يتم وضع حُطة لإنتاجه، ويُكتب في خانة الأساس المرجعي « مُستحدث». ◀ في المعتاد تقدّم مذكرة طلب الميزانية قبل نهاية السنة السابقة لطلب الميزانية مما يعني أن الأساس المرجعي لن يكون هذه السنة بل السنة التي تسبقها كما هو موضح في جدول (4.3).

◀ من الضروري أن يتوفر لدى الوحدة الحكومية بيانات تاريخية عن مؤشرات الإنجاز والأداء والمُستهدف في السنوات المقبلة (3 سنوات في حالة المدى المتوسط).

وفي صدد تنفيذ هذه الخطوة الأولى هناك عدد من الملاحظات التي يجب أن تُؤخذ في الاعتبار وهي:

◀ **في ميزانية البرامج والأداء**، من المهم أن تتعلق مؤشرات الأداء بالأولويات الحالية لتخصيص موارد الميزانية، وهذا يعني أن مؤشرات أداء ميزانية البرامج والأداء لا تنطوي فحسب على قياس ما إذا كانت الوحدة الحكومية تُنفذ مهامها بشكل عام أم لا. فبتعبير أكثر دقة، يجب أن يتم قياس الأداء بالنسبة إلى أولويات الإنفاق الحالية، أو الأغراض الحالية التي يتم من خلالها تقديم طلبات الميزانية وتحويل التمويل، وهذا هو السبب في أن تقارير مؤشرات الأداء المتعلقة بميزانية البرامج والأداء، يتم مُراجعتها سنويًا عند إعداد الميزانية.

◀ **يجب أن يكون هناك اتساق بين الغايات المستهدفة** (الأولويات المحددة لتحسين تقديم الخدمات) لبرنامج الوحدة الحكومية، وبين كيفية تحقيقها من خلال الإجراءات والمخرجات الخاصة بأنشطة برنامج الوحدة الحكومية.

◀ **يجب أن تتم صياغة بيان الأهداف الخاصة** بمؤشرات أداء ميزانية البرامج والأداء لمدى زمني يتوافق مع تنفيذ الميزانية سواءً على المدى السنوي أو على المدى المتوسط (ثلاث سنوات)، وليس في مرحلة الأثر طويل المدى، ويرجع ذلك إلى أنه من غير المرجح تحقيق الكثير من التغيير على مستوى النتيجة أو العائد في المدى الزمني للميزانية سواءً السنوي أو المتوسط الأجل، ولذلك يُفضل استهداف التغييرات الكبيرة التي تتضمنها خطط القطاع طويلة الأجل وخطط التنمية الوطنية من خلال تجزئتها إلى مستويات أقل يمكن تنفيذها على المدى المتوسط والسنوي.

3.3.3 استخدام سلسلة النتائج لتحديد معلومات الأداء

يُعدُّ مفهوم «النتائج/ العائد السنوي ومتوسط الأجل» مفهوماً مُفيداً لتحديد مؤشرات أداء ميزانية البرامج والأداء، والسؤال البسيط الكامن وراء العائد السنوي ومتوسط الأجل هو: «ما هي التغييرات السنوية ومتوسطة الأجل اللازمة في كلٍ من البيئة الخارجية والداخلية لتحقيق العائد المُستهدف في المدى الطويل؟». ويوضح الجدول رقم (5.3) بعض النتائج/ العائد متوسط الأجل المُقابل للعائد المرتبط بالأهداف على المدى الطويل.

بعض ثغرات/ أولويات تقديم الخدمات المُدرجة قد تكون بالفعل على مستوى النتائج السنوية ومتوسطة الأجل، وبالتالي فهي مناسبة لإستهدافها في مؤشرات أداء ميزانية البرامج والأداء.

الجدول رقم (5.3)

العائد طويل الأمد (الهدف)	النتائج/ العائد السنوي ومتوسط المدى
تحسين إمكانية الحصول على التعليم الأساسي في مرحلة الطفولة المبكرة.	فهم الأثر لقيمة التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة. تمكين القطاع الخاص/ المجتمعات المحليّة من سد الفجوة. توفير كادر كافي من المُعلمين المدربين في مجال التعليم في الطفولة المبكرة.
تحسين مُعدل سداد قروض المشروعات الصغيرة.	خفض الشركات الصغيرة الواقعة تحت ضغط المطالبة بسداد القروض. خفض عواقب التعثر في السداد.
تحسين حماية المستهلك في قطاع تجارة التجزئة.	زيادة الوعي والإدراك لدى المستهلكين بحقوقهم. زيادة الوعي والإدراك لدى تجار التجزئة بقواعد وأسس حماية المُستهلك.

4.3 دورة عمل منظومة المتابعة والتقييم لتنفيذ الميزانية

يُقدم هذا الجزء الإجراءات والتدابير الأساسية لدورة العمل المُفترض تنفيذها لمتابعة وتقييم تنفيذ ميزانية البرامج والأداء خلال العام المالي المعني وتُستخدم نتائجها في تطوير الخُطط الإستراتيجية للوحدة الحكومية ومن ثم يظهر مردودها في طلب الميزانية في الأعوام التالية.

1.4.3 إعداد وتنفيذ خطة لمتابعة وتقييم عمل البرامج والأنشطة للعام المالي المعني

تُسد مسؤولية إعداد هذه الخطة إلى التقسيم التنظيمي المعني بالتخطيط بالتوافق مع الدوائر المعنية بالمتابعة. وتستلزم هذه الخطوة إتخاذ قرارات حول الكيفية التي سيتم بها إدارة منظومة مؤشرات الأداء، على سبيل المثال متى، وكيف سيتم جمع البيانات؟ وكيف سيتم تخزين المعلومات؟ وشكل التقارير المستخرجة منها ودوريتها؟

وفي نهاية هذه المرحلة وأياً كانت الطريقة التي سيتم إتباعها في إدارة المنظومة، يجب أن تُرسل خطة المتابعة والتقييم إلى رئيس الوحدة الحكومية لإعتمادها ولا يحق لمسؤول البرنامج التعديل في هذه الخطة إلا بإعتماد من رئيس الوحدة الحكومية.

3.4.2 جمع بيانات مؤشرات قياس الأداء للعام المالي المعني

تقوم مسؤولية جمع بيانات مؤشرات قياس الأداء على طرفين أصليين داخل الوحدة الحكومية: المديرية العامة القائمة على تنفيذ البرنامج والدائرة المعنية داخلها والقائمة على النشاط محل المتابعة، ودائرة الإحصاء في الوحدة الحكومية. وقد تنقسم بيانات مؤشرات قياس الأداء بين مؤشرات خاصة للغاية تقوم على جمعها المديرية أو الدائرة المعنية، بصفتها المسؤولة عن السجلات الإدارية للنشاط، مثل أعداد المترددين على مراكز تقديم الخدمات الصحية، ومؤشرات تخص الوحدة الحكومية ككل أو تخص مُسوح ميدانية تقوم الوحدة الحكومية على تنفيذها عبر دائرة الإحصاء في الوحدة الحكومية، مثل مُعدّل الرضا عن الخدمات الصحية المُقدمة من وزارة الصحة. ولهذا السبب تتضمن البيانات الوصفية للمؤشر حقل يوضح المديرية أو الدائرة المسؤولة عن جمع بيانات المؤشر داخل الوحدة الحكومية المعنية بإدارة البرنامج سواء من السجلات الإدارية أو من جهة خارجية تكون هي المسؤولة عن جمع بيانات المؤشر، فعلى سبيل المثال قد يكون المركز الوطني للإحصاء والمعلومات مسؤولاً عن جمع عدد من المؤشرات عبر مسوح ميدانية وتعدادات، والتي قد تكون محل الإهتمام والإستخدام من قِبَل بعض الوحدات الحكومية في متابعة برامج الميزانيات الخاضعة لها.

3.4.3 مراقبة الجودة

لابد وأن تخضع أية منظومة إلى عملية مراقبة للجودة، ولعلّ منظومة المتابعة والتقييم لميزانية البرامج والأداء تُعتبر أحد المنظومات التي تحتاج وبشدة إلى وجود مُراقب للجودة، نظرًا لما تنطوي عليه المنظومة من تدابير وعمليات جمع بيانات، وتبادل بيانات بين فئة واسعة من المُستفيدين. لذا فإن دائرة الجودة (أو الإجابة) تكون هي الدائرة المسؤولة عن التأكد من جمع البيانات المُساهمة في بناء مؤشرات الأداء في مواقيتها المُحددة سلفًا، والتأكد من أن تلك البيانات تم تسليمها إلى الجهة المسؤولة عن بناء مؤشرات القياس. كذلك يكون من المسؤوليات الأصلية لجهة مراقبة الجودة أن تقوم بمراجعة عينات من البيانات التي تم جمعها للتأكد من جودة البيانات التي يتم

جمعها، والتأكد من عدم وجود أية عوائق تعترض عملية جمع البيانات. وبناءً عليه فإن دائرة الجودة تكون مسؤولة عن رفع تقارير عن جودة منظومة متابعة البرنامج إلى إدارة البرنامج وإدارة الوحدة الحكومية التابعة لها، وذلك بهدف الوقوف على إحتياجات التحسين الضرورية الواجب أخذها في الإعتبار في فترات القياس المُقبلة، أو التدخلات الحاسمة والحازمة الضرورية لمواجهة أوجه القصور والضعف أو التحديات التي تم رصدها في منظومة المتابعة.

4.4.3 بناء مؤشرات القياس للسنة المالية

في أعقاب جمع البيانات الخاصة ببناء مؤشرات قياس الأداء، يأتي الدور على عملية بناء المؤشرات ذاتها، وكما تم التوضيح سابقاً فيجب الالتزام هنا بالمؤشرات التي سبق إعتادها بما يشتمل أيضاً على كيفية حساب المؤشر كما ورد في البطاقة الخاصة بتوصيف المؤشر. وهنا يجب أن تتعاون كافة الأطراف ذات المسؤولية عن بناء المؤشر: إدارة البرنامج أو النشاط المُستخدم لهذا المؤشر، ودائرة الإحصاء والتي غالباً ما تكون المعنية ببناء وتركيب المؤشرات المُستخدمة داخل الوحدة الحكومية أو الصادرة عن الوحدة للخارج، إضافة إلى أي جهة فنية داخل الوحدة الحكومية تكون من مهامها بناء مثل هذه المؤشرات. وبنهاية المطاف من الأهمية بمكان التأكيد أن يتم الإشارة إلى الجهة التي سوف يكون من مسؤولياتها الأساسية بناء المؤشر في ضوء الحقل الواردة في قائمة البيانات الوصفية للمؤشر.

5.4.3 الاعتماد الداخلي للمؤشرات التي تم تجميعها للعام المالي المعني

في أعقاب جمع بيانات مؤشرات البرامج بالوحدة الحكومية، وبناء مؤشرات القياس يتم الانتقال إلى عملية الإقرار الداخلي والتي غالباً ما تخضع إلى التقسيم الوظيفي المعني بالتخطيط أو المعني بالمتابعة - وفي حالة سلطنة عُمان يكون التقسيم الوظيفي المعني بالتخطيط هو المسؤول عن هذه المهمة. وتكون المهمة الأساسية أثناء عملية الإقرار الداخلي أن يتم تحليل مؤشرات البرامج والأنشطة للوقوف على

مدى تحقق جوانب كفاءة وفعالية التكاليف في بناء المُخرجات، والنتائج، والعائد/ النتائج متوسط المدى، والأثر طويل المدى.

6.4.3 التحليل وإعداد التقارير للعام المالي

بعد الانتهاء من عملية الإقرار الداخلي ينتقل التقسيم الوظيفي المعني بالتخطيط إلى الخطوة التالية وهي إعداد نماذج لتقارير دورية لمتابعة وتقييم أداء البرنامج بالاتفاق مع المديرية العامة المسؤولة عن البرنامج والدائرة القائمة على النشاط محل المتابعة. والهدف الأساسي من هذه التقارير هو إجراء تقييم ذاتي و رصد للتقدم الذي أحرزته الدوائر المختلفة، هذا بالإضافة إلى إلقاء الضوء على التحديات و أوجه القصور في مجال التنفيذ. وبناءً على ذلك تقوم الدائرة المعنية برفع تقريرها عقب مراجعة مؤشرات الأداء إلى مسؤول إدارة البرنامج. وهنا يجب التنويه إلى أن هناك فرق بين تقارير المتابعة وتقارير التقييم. فالمتابعة هي عملية مستمرة لجمع وتحليل المعلومات والبيانات للبرامج المنفذة لتحديد مدى توافق سير الأنشطة الفعلي مع المخطط اعتماداً على مؤشرات الأداء، وبالتالي فإن هذا الأمر يتطلب ما يلي:

- تحديد أوقات مُحددة لعملية المتابعة.
- سهولة انتقال المعلومات والنتائج داخل الهيكل التنظيمي للوحدة الحكومية.
- وجود مؤشرات دقيقة يتم استخدامها في كافة المراحل من واقع بيانات وإحصاءات تتمتع بالمصداقية والشفافية لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
- وجود نظام يضمن الاستفادة من النتائج في تحسين مستوى العمل.

وتهدف تقارير المتابعة بصفة أساسية إلى تحسين مستوى العمل ومعرفة نسبة إنجاز الأعمال، والشعور بالمسؤولية التي تؤدي إلى تحفيز الموظفين على إنجاز الأعمال. وترتفع أهمية تقارير المتابعة في أنها تمثل نظام إنذار مبكر يكشف عن مدى الانحراف عن المسارات المخططة.

أما التقييم فهو قياس منهجي موضوعي للبرنامج قيد التنفيذ أو بعد إنتهاء العام المالي، بما في ذلك التصميم والتنفيذ، والنتائج. والهدف من ذلك، هو تحديد الصلة وتحقيق الأهداف وكفاءة التطوير والفعالية والأثر والإستدامة. وينبغي أن يوفر التقييم معلومات موثوقة ومفيدة، مما يتيح إدماج الدروس المستفادة في صنع القرار للمستفيدين. وتهدف تقارير التقييم إلى دراسة مدى ملائمة البرنامج وكفاءة وفعالية تحقيق الأهداف. ويتم تنفيذ التقييم ضمن مرحلة التخطيط أو ضمن التنفيذ أو بعد التنفيذ، وذلك بهدف الإستفادة من الدروس المُكتسبة في الميزانيات التالية، أو لتصحيح المسارات أثناء العام المالي. ويجب أن يشمل إعداد التقرير على عملية تحليل مرحلي أي تنظيم وتصنيف المعلومات التي جُمعت لإكتشاف العلاقات والأنماط في البيانات وإعطاء معاني لها ومن الجدير بالذكر أنه قد تُطلب أنواع مُختلفة من التقارير في مختلف مراحل تنفيذ الخطة (مثال: جدول 7 وجدول 8) وبصفة عامة توجد 4 أنواع رئيسية من التقارير:

1- تقارير شهرية أو ربع سنوية تصف الأداء

تُعد تقارير الأداء دورياً أثناء السنة (غالباً ربع فصلية) لدعم الإشراف على تنفيذ الخطة عبر الدوائر المختلفة للوحدة الحكومية. هذه التقارير، هي للإستخدام الداخلي للوحدة، وينبغي أن تعكس المُتحقق في المُخرجات والنتائج المختلفة التي نُفذت أثناء الفترة الزمنية قيد النظر، كما ويجب أن تُستخدم كأساس لتنظيم إجتماعات دورية داخلية للمراجعة على مستوى البرنامج أولاً، ومن ثم على مستوى الوحدة الحكومية ككل، والهدف من هذه الإجتماعات بصفة أساسية هو متابعة تنفيذ الخطة الموضوعية وإتخاذ القرارات الداعمة لإستمرارية تنفيذ الخطة حسب ما هو مُخطط له.

و يُلاحظ أن وزارة المالية ستكون مُطلعة على مؤشرات الأداء بشكل دوري، وقد ترى الجهة أهمية مشاركة تقرير الأداء عن مجموعة مُعينة من المُخرجات وذلك كنوع من التشاور حول إمكانية الإنحراف عن المخرجات المُتفق عليها في وثيقة إعداد الميزانية ومناقشة ما يلزم لمواجهة هذا الوضع وتأثيراته.

الاستراتيجية والتشغيلية.

ويعرض التقرير السنوي تقييماً للإنجاز والأداء المُنفذ لغرض تحقيق أهداف خطة القطاع والتحديات التي واجهت التنفيذ خلال السنة. ويُفترض أن يكون التقرير السنوي أكثر شمولاً من تقارير الأداء الدورية، ولكنه يجب أن يعتمد عليها. فيجب أن يُقارن تقرير الأداء السنوي بشكل مُنتظم إنجازات كل برنامج ونتائج السنوية مع الأهداف التي حُطت لها .

وهناك فرق أساسي آخر بين التقارير الدورية والتقارير السنوية في أنها ليست فقط للاستخدام الداخلي، ولكنها تُرسل أيضا لوزارة المالية ووزارة الاقتصاد والمعنيين أثناء اجتماعات المُراجعة السنوية، لذلك فإن هذه التقارير تلعب دوراً رئيساً في تحسين المساءلة والشفافية حول كيفية أداء برامج الوحدة الحكومية وكلفتها، كما تعمل في الوقت نفسه كأساس لتحسين تنفيذ الخطة.

4- تقارير التقييم

تقارير التقييم مُشابهة لتقارير الأداء السنوية ولكنها أكثر عمقاً وإسهاماً في الحديث عن المنهجية، وهي تهدف إلى فحص أكثر وتحليل للنتائج التي تم الحصول عليها والمشاكل التي تم التعرض لها وتحديد فيما إذ كان هناك حاجة لمراجعة المُستهدفات والبرامج المنظورة في السنوات القادمة. تنظر تقارير التقييم إلى الطرق التي تُنفذ بها البرامج وفيما إذا كان التجديد سيُحقق نتائج المُستهدفة ضمن الإطار الزمني المُحدد لذلك. يتم إجراء التحليل بوجود رغبة في تحديد الإجراءات العلاجية الضرورية والتصحيحية اللازمة لإنجاز الهدف العام للبرامج. ويتم تناول تأثير ذلك على الحُطت الاستراتيجية والتشغيلية، وطلبات الميزانية بشكل أكثر تعمقاً.

لابد وأن يترسخ دائماً أن عمليات المُتابعة والتقييم تهدف إلى مراجعة الأداء للتصحيح والتحسين وليس للعقاب، وبناءً عليه فإن أية تقارير يتم رفعها عن الأداء أو كفاءته وفعاليتها لا بُد وأن يتم تعميمها على المُستفيدين الرئيسيين ومن أهمهم إدارة البرنامج لكونها المسؤول الأول والمحوري في إدارة البرنامج داخل الوحدة الحكومية.

يجب أن يتم إعداد تقارير الأداء من قِبل كُل مسؤول نشاط ثم البرنامج، إعتماً على البيانات التي يُوفرها الموظفون المعينون بتنفيذ مُخرجات مُحددة. مثل هذه التقارير يجب أن تكون بسيطة ما أمكن لكي لا تبعث الملل على الموظفين القائمين على إعدادها وتجنبهم الإنشغال بإعداد التقارير بدلاً من قيامهم بعملهم (الرئيسي/ الأساسي). يجب أن يعتمد إعداد التقرير على مصفوفة البرنامج للخطة التنفيذية السنوية والتي أُضيف لها الأعمدة المطلوبة لأغراض إعداد تقارير الإنجاز، ويجب أن تكون الفترة التي تُغطيها هذه التقارير تراكمية، بمعنى أن التقرير الأخير في السنة غالباً ما يُغطي السنة كاملةً، وسيوفر أساس لإعداد التقرير السنوي للأداء. يتكون تقرير الأداء النموذجي للبرنامج من مصفوفة متابعة يتم تعبئتها لكل نشاط، هذا بالإضافة إلى مُلخص في النهاية يحتوي على:

- تقييم عام للأداء المُتحقق في الفترة التي يُغطيها التقرير.
- عبارات مُحددة تصف المعوقات التي تمت مواجهتها.
- إقتراحات دقيقة لإجراءات التصحيح والتحسين.

2- تقارير نصف سنوية تصف الأداء المُتحقق

تقارير منتصف السنة مُشابهة لتقارير الأداء السنوية ولكنها أكثر تفصيلاً للمُخرجات التي تم الحُصول عليها والمشاكل التي تم التعرض لها وتحديد إذا كانت هناك حاجة إلى مُراجعة ما تم تنفيذه بالفعل من المُخرجات والذي يُعطي مؤشر مُبكر لمدى قدرة الوحدة الحكومية على الوفاء بمُستهدفات النتائج والمُخرجات. ويهتم هذا النوع من التقارير بإلقاء الضوء على الطرق التي تُنفذ بها الميزانية لتحقيق النتائج المُستهدفة ضمن الإطار الزمني المُحدد لذلك، ويتم إجراء التحليل بهدف تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة لزيادة إحتمالية تحقق المُخرجات والنتائج بنهاية العام المالي.

3- تقارير سنوية

تقوم دائرة التخطيط بإعداد تقرير سنوي من خلال دمج التقارير المختلفة للأداء وإعداد تقرير عن الإنجاز وتحليلها وكتابة توصيات عامة لتصحيح المسار في السنوات المقبلة ليتم رفعها إلى لجنة إدارية أعلى. وغالباً ما يحتوي على تقييم لما تم تنفيذه والتوصيات الخاصة بإعداد وثيقة الميزانية للعام القادم والتطوير المطلوب في الحُطت

3.4.7 دعم إتخاذ القرار المالي

إن أحد الأهداف الأصلية لمؤشرات قياس الأداء في نظام مُتابعة وتقييم سير العمل بميزانية البرامج والأداء يعود إلى حُسن إدارة المنظومة المالية على المستوى الوطني، ولذلك من الضروري أن يتم تداول نتائج القياس لمؤشرات أداء سلسلة النتائج مع وزارة المالية لكي يتم إجراء جوانب أخرى من التحليلات المالية على مستوى البرنامج أو مستوى الوحدة الحكومية أو المستوى القطاعي. وفي هذا الصدد تكون المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية هي المسؤولة بالأساس عن تجميع قياسات مؤشرات الأداء عن البرامج من مختلف الوحدات الحكومية، والقيام بتحليلها ورفع تقارير مُراجعة وتقييم الأداء لمختلف البرامج بمختلف الوحدات الحكومية إلى وزير المالية، مع إعطاء قيادات الوحدات الحكومية المُختصة نتائج مراجعة ومُتابعة برامجها، أيضًا بهدف التحسين وتطوير الأداء. وفي حالة توفر نظام مالي يتتبع المصروفات والإيرادات بشكل دوري يُمكن مقارنة ما تم صرفه بما تم إنتاجه بالفعل وسيكون هذا بمثابة نظام مُبسط للإنذار المبكر للتنبؤ بإمكانية تحقيق القيم المُستهدفة للنتائج والمخرجات أم لا.

3.4.8 دعم إتخاذ القرار التنموي

وبالمثل في حالة دعم القرار المالي يكون لدعم القرار التنموي دورًا هامًا أيضًا في منظومة مُتابعة ميزانية البرامج والأداء، إذ يجب على الوحدة الحكومية أن تتداول مؤشرات أداء برامجها وتقارير الأداء المبنية على تلك المؤشرات مع الجهة المسؤولة رسميا على المستوى الوطني عن إدارة ملف التنمية الوطنية. فمن المقترح أن تتولى دائرة المتابعة والتقييم -أو أي دائرة أخرى معنية بهذا الشأن - جمع مؤشرات الأداء وتقارير الأداء، وأن تقوم بإجراء التحليل المناسب على تلك المدخلات للتأكد من توافق برامج الوحدات الحكومية مع الرؤى القطاعية واستراتيجية التنمية الوطنية والدولية.

جدول (6.3) تفاصيل وصف المؤشر (بطاقة المؤشر)

هذا النموذج يُعرف بطاقة المؤشر ويتم تعيّنهُ لكل مؤشر تمّ توصيفهُ لكافة النتائج والمخرجات والمخرجات الفرعية، وليس بالضرورة ملء جميع الخانات بالنموذج لكل المؤشرات

ت	الجهة:.....	البرنامج:.....	النشاط (إن وجد):.....	النشاط الفرعي (إن وجد):.....
1	هدف البرنامج *			
2	النتيجة / المخرج *	<input type="checkbox"/> نتيجة، <input type="checkbox"/> مخرج، <input type="checkbox"/> مخرج فرعي. (نص النتيجة أو المخرج/ المخرج الفرعي):		
3	رقم المؤشر *			
4	اسم المؤشر *			
5	نوع المؤشر *	<input type="checkbox"/> كمي، <input type="checkbox"/> كيفي (وصفي او نوعي).		
6	نوع البيانات المطلوبة *	<input type="checkbox"/> عدد، <input type="checkbox"/> معدل، <input type="checkbox"/> نسبة، <input type="checkbox"/> متوسط، <input type="checkbox"/> وصفي، <input type="checkbox"/> أخرى:		
7	مصدر بيانات المؤشر *	<input type="checkbox"/> نظام مستندي، <input type="checkbox"/> مستودع بيانات، <input type="checkbox"/> قاعدة بيانات مستقلة، <input type="checkbox"/> تقديرات مكتوبة، <input type="checkbox"/> تقديرات خيرة، <input type="checkbox"/> أخرى (حدد):		
8	مالك بيانات المؤشر *			
9	مصدر بيانات القيمة المرجعية			
10	معادلة القياس *			
11	المشاركون في البيانات	<input type="checkbox"/> يوجد، اذكر:		
12	دورية جمع البيانات *	<input type="checkbox"/> يومي، <input type="checkbox"/> أسبوعي، <input type="checkbox"/> شهري، <input type="checkbox"/> كل (..) شهر، <input type="checkbox"/> ربع سنوي، <input type="checkbox"/> نصف سنوي، <input type="checkbox"/> سنوي، <input type="checkbox"/> كل (..) سنوات، <input type="checkbox"/> أخرى (حدد):		
13	الموارد المطلوبة لجمع البيانات وللقياس (يسمح باختيار مُتعدد)**	<input type="checkbox"/> موارد مالية، <input type="checkbox"/> موارد بشرية، <input type="checkbox"/> موارد تكنولوجية، <input type="checkbox"/> بنية تحتية، <input type="checkbox"/> أخرى (حدد):		
14	مدة الحاجة للموارد**	المدة: <input type="checkbox"/> يوم، <input type="checkbox"/> أسبوع، <input type="checkbox"/> شهري، <input type="checkbox"/> سنة، <input type="checkbox"/> لا ينطبق		
15	تكلفة الموارد المطلوبة**	التكلفة التقديرية لبدء المشروع: (.....)، والتكلفة الفعلية عند الانتهاء: (.....)، <input type="checkbox"/> لا ينطبق		
16	الاستعانة بطرف خارجي**	<input type="checkbox"/> نعم، <input type="checkbox"/> لا.		
17	وصف الطرف الخارجي**			
18	تكلفة الطرف الخارجي**	التكلفة التقديرية للطرف المحايد:, والتكلفة الفعلية بعد الانتهاء:, <input type="checkbox"/> لا ينطبق		
19	المسؤول عن تحليل المؤشر**			
20	دورية التحليل وكتابة وتقديم التقارير	<input type="checkbox"/> يومي، <input type="checkbox"/> أسبوعي، <input type="checkbox"/> شهري، <input type="checkbox"/> كل (..) شهر، <input type="checkbox"/> ربع سنوي، <input type="checkbox"/> نصف سنوي، <input type="checkbox"/> سنوي، <input type="checkbox"/> كل (..) سنوات، <input type="checkbox"/> أخرى (حدد):		
21	جهة إصدار التقارير			
22	جهة/ جهات تلقي التقارير			

(العلامة * تبين الخانات التي لا ينبغي أن تُترك بدون استيفاء، أي حتمية الإستيفاء لأي مؤشر)

(العلامة ** يتم استيفائها في حالة إعتقاد المؤشر على مسح أو استبيان أو غيرها)

جدول (7.3) تقرير متابعة الإنجاز

مثال لتقرير متابعة الإنجاز

تاريخ التقرير :

إسم الجهة : إسم البرنامج:

ملاحظات	ما تم إنجازه	المستهدف	مؤشر الإنجاز	برنامج:
				نتيجة 1
				نتيجة 2
				نتيجة 3

جدول (8.3) تقرير متابعة أداء نشاط

مثال لتقرير متابعة أداء نشاط ما

تاريخ التقرير:

إسم الجهة:

إسم النشاط:

إسم البرنامج :

ملاحظات	ما تم إنجازه	المستهدف	مؤشر الاداء	
برنامج التعليم المدرسي للحلقة الأولى				
				مخرج 1
				مخرج 2
				مخرج 3

جدول (9.3) نموذج طلب تعديل نتيجة / مخرج

إسم الجهة:

إسم البرنامج:

القرار النهائي 1. قُبول 2. رفض	ملاحظات وزارة المالية	أسباب التغيير	النتيجة / المخرج الجديد	الحالة 1- تعديل 2- حذف 3- إضافة	النتيجة / المخرج الأصلي

جدول (10.3) نموذج طلب تعديل مؤشر

إسم الجهة:

إسم البرنامج:

القرار النهائي 1- قُبُول 2- رَفْض	ملاحظات وزارة المالية	أسباب التغيير	المؤشر الجديد	الحالة 1- تعديل 2- حذف 3- إضافة	المؤشر الأصلي

ملاحظة عامة:

1- في كل التقارير المصدرة يجب الإهتمام بتوثيق الإعداد، على النحو التالي:

إسم مُعد التقرير:.....
المسمى الوظيفي:.....
التوقيع:.....

اعتماد مدير الدائرة (المسؤول عن النشاط/ النشاط الفرعي):
الإسم:.....
التوقيع:.....
التاريخ:.....

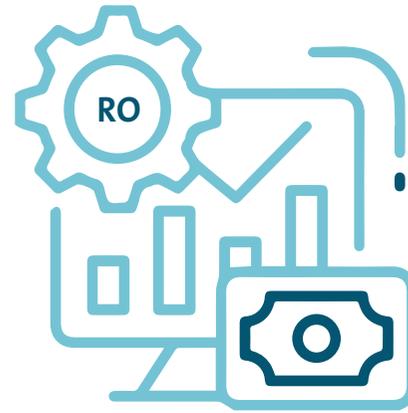
اعتماد مدير عام المديرية (المسؤول عن البرنامج/النشاط):
الإسم:.....
التوقيع:.....
التاريخ:.....

إعتماد الوكيل (في حال كونه المسؤول عن البرنامج):
الإسم:.....
التوقيع:.....
التاريخ:.....

2- هذه النماذج يتم إعدادها بواسطة الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة والبرامج ويتم رفعها في التوقيت المحدد إلى مسؤول البرنامج، و يُلاحظ أن يتم إعداد تقارير تراكمية وعلى نحو لا يجعل من إعداد التقارير عملية روتينية فقط دون وجود معلومات تتراكم مع إستمرار إعداد التقارير. كما تتم مناقشة التقارير بإستمرار ويُنصح أن يكون هناك تقرير دوري يُرفع من مسؤول البرنامج إلى الجهات الأعلى سواء للإفادة بأن الاعمال تجري كما هو مُخطط لها أو للتنبيه بوجود إنحرافات وتوصيات بالإجراءات المقترحة.

المحور الرابع

التعريف بالأدوات المالية
والتحليل المالي المتقدم
لعمل ميزانية البرامج والأداء





1.4 الميزانية المدمجة وتوحيد أهداف الإنفاق

مثل شراء الحواسيب والسيارات والطابعات وغيرها. وتعطي «إدارة المشاريع العامة» أهمية لتمييز الإستثمارات العامة من حيث تقييمها وإجراءات إدارتها، وهذا مما تركز عليه عمليات وزارة الاقتصاد.

وبالتالي فإن أحد الاختلافات الرئيسية في عملية إعداد ميزانية البرامج والأداء هو أنه بغض النظر عن نوع الإنفاق (جاري أو إنمائي) فإن التخطيط وتخصيص الإنفاق لا يتم في نطاق كل منهما على حدة، ولكن يتم ربط الإنفاق بتحقيق الأهداف بحسب أولويتها. وهنا تُقسم الميزانية بشكلٍ مبدئي وفقاً لأهداف الحكومة (التخصيص وفقاً لأولويات)، وذلك من خلال تقسيم إجمالي سقف الإنفاق بين الجهات الحكومية، وبالتالي فإن تخصيص الانفاق العام الإنمائي يكون مواكباً لأولويات الخاصة بالبرامج ولا يتم بعيدا عنها، وبالتالي فإن مخصصات أي جهة حكومية من الميزانية الإنمائية تتحدد في ضوء مناقشات البرامج والنتائج، وذلك للوصول إلى المشاريع التي سوف تُمَوَّل من خلال الخطة الخمسية، ثم يأتي بعد ذلك التخصيص السنوي للسيولة الإنمائية.

ويستلزم هذا التحول المزيد من العمل المشترك بين وزارة المالية ووزارة الاقتصاد في عملية إعداد الميزانية المركزية، وذلك لتحديد السقوف المبدئية للميزانية، إصدار منشور الميزانية، وتقييم الميزانيات في أداء مشترك.

ويكون من المطلوب اضطلاع وزارة المالية، ووزارة الاقتصاد، بأعمال المتابعة للتأكد من أن إجمالي الإستثمارات عبر الجهات الحكومية يتم بالمستوى الكافي، وتقديم إرشادات للجهات الحكومية في بداية عملية إعداد الميزانية حول الجزء من الإنفاق الذي لا بد وأن يمثل نفقات إنمائية.

ويتم إعداد هيكل الميزانية للجهة الحكومية من خلال السقف الاسترشادي لميزانيتها، ثم وفقاً للبرامج والأنشطة، ومن ثم وفقاً للبنود الاقتصادية.

تختلف الميزانية القائمة على البرامج والأداء بشكلٍ جوهري في هيكلها، حتى وإن كانت تتشارك مع ميزانية البنود في التبويب على «الأساس الاقتصادي للبنود» عند المستوى الأقل للتصنيف.

ميزانية البرامج والأداء ميزانية مُدمجة: وهذا يعني أن ميزانية البرامج والأداء لجهة حكومية ما يتم تخطيطها على أنها ميزانية مُدمجة، وتضم الهيكل القديم للميزانية الإنمائية والميزانية الجارية. بما يعني أن الفصل بين الميزانية الإنمائية والميزانية الجارية عند التخطيط للميزانية سيتم تغييره، فيكون لكل جهة حكومية تخصيص مدمج، مقسم على أساس البرامج والأنشطة، وفيما هو متضمن في البرامج والأنشطة من إنفاق جاري واستثماري. وعليه فهناك اختلاف أساسي فيما يخص عملية إعداد ميزانية البرامج والأداء وهو أن تقسيم الميزانية إلى ميزانية إنمائية وميزانية جارية لا يعني مطلقاً أن يتم التخطيط وتخصيص الإنفاق في نطاق كل منهما على حدة. ولكن يتم ربط الإنفاق بتحقيق الأهداف بحسب أولويتها، وذلك بتقسيم إجمالي سقف الإنفاق بين الجهات الحكومية. ومن ثم فالإنفاق العام الاستثماري سوف يتم إقراره من خلال آلية تصعيدية (من أسفل إلى أعلى). أي أن يتم تبريره في ضوء احتياجات الأنشطة ومن ثم احتياجات البرامج، وبالتالي لن يتم مناقشته منفرداً في ضوء الخطة الاستراتيجية للجهة بشكل مباشر (وهو الوضع الحالي).

والمقصود بذلك أن ميزانية البرامج والأداء للجهة الحكومية يتم إعدادها وتخطيطها كميزانية مُفردة ومدمجة، تجمع ما بين الميزانية الإنمائية و الميزانية الجارية، فيكون لكل جهة حكومية تخصيص مُدمج، مقسم على أساس البرامج والأنشطة، وفيما هو متضمن في البرامج والأنشطة من إنفاق جاري واستثماري. ويرتبط جزء من الإنفاق الحالي بما هو مخطط من «إنفاق إستثماري عام» (مشاريع إنمائية)؛ بينما يرتبط الجزء الآخر منه ببعض «البنود الرأسمالية الصغيرة» التي تشتريها الجهات الحكومية، والتي لا تخضع لخطة الإستثمار، وتكون في أغلبها لتيسير الأعمال التشغيلية للجهة الحكومية

ويمثل الجزء الأيسر من الشكل التالي عملية إعداد ميزانية البرامج والأداء، بينما يمثل الجزء الأيمن الميزانية بالبنود المُعدة على أساس فصل الميزانية الإنمائية عن الميزانية الجارية. يُرجى ملاحظة أن الخانات المُظلمة باللون الداكن هي تلك الخطوات التي يتم فيها احتساب كافة أوجه الإنفاق وفقاً لأهداف الحكومة وأهداف الجهة الحكومية، أما الخانات المظلمة باللون الفاتح فتمثل الخطوات التي يتم فيها التعامل مع الإجراءات الإنمائية بشكلٍ منفصل.

شكل (1.4) مخطط عملية إعداد الميزانية بالبرامج والأداء مقابل إعداد الميزانية التقليدية



عملية إعداد الميزانية الإنمائية (مظلمة) | عملية إعداد الميزانية المدججة (فاتحة)

الميزانية الإنمائية (مظلمة) | الميزانية الجارية (فاتحة) | دمج الميزانية (داكنة)

و يتطلب دمج الميزانية ما يلي:

◀ يتم التوافق، واعتماد، المشاريع الإنمائية الخاصة بالجهة في إطار الخطة الخمسية، وذلك من خلال الموافقة عن دور هذه المشاريع في تنفيذ أنشطة وأهداف البرامج التخصصية للجهة.

◀ في إطار إعداد الميزانية المتوسطة الأجل، فإن إطار الإنفاق الخاص بها، يضم توقع الصرف على البرامج والأنشطة وكذلك المشاريع المُعتمدة في الخطة الخمسية.

◀ قد لا تستطيع وزارة المالية إدراج مشروع مُعتمد في الميزانية المتوسطة الأجل للجهة الحكومية نتيجة أن الميزانية الإنمائية المجمعة المقترحة من كل الجهات الحكومية تتعدى السقف الخاص بالإنفاق الإنمائي داخل الإطار المالي المتوسط الأجل

◀ يتم إبلاغ الجهة الحكومية بذلك، و تقوم الجهة الحكومية بناء عليه بتعديل إطار الإنفاق المالي الخاص بها بما يشمل تعديل نتائج البرامج المتأثرة ومخرجات أنشطة تلك البرامج.

◀ قد يتم التعديل فقط – بالاتفاق مع وزارة المالية- على السنة الأولى فقط من إطار الإنفاق المتوسط الأجل، على أن يتم التوافق على باقي التعديلات في حينها، حيث إن الإطار المالي دوار، مما يعني إرجاء التعديل المستقبلي المطلوب للسنة المعنية.

◀ ولكن في جميع الأحوال فإن إجراء أي تعديلات على الإنفاق الإنمائي سواء متوسط الأجل أو السنوي يجب أن تظهره وثيقة إعداد الميزانية لبيان تأثيرها على النتائج والمخرجات المرتبطة.

◀ في ضوء الميزانية المدمجة، وبما تتيحه من مناقشة الميزانية الإنمائية في

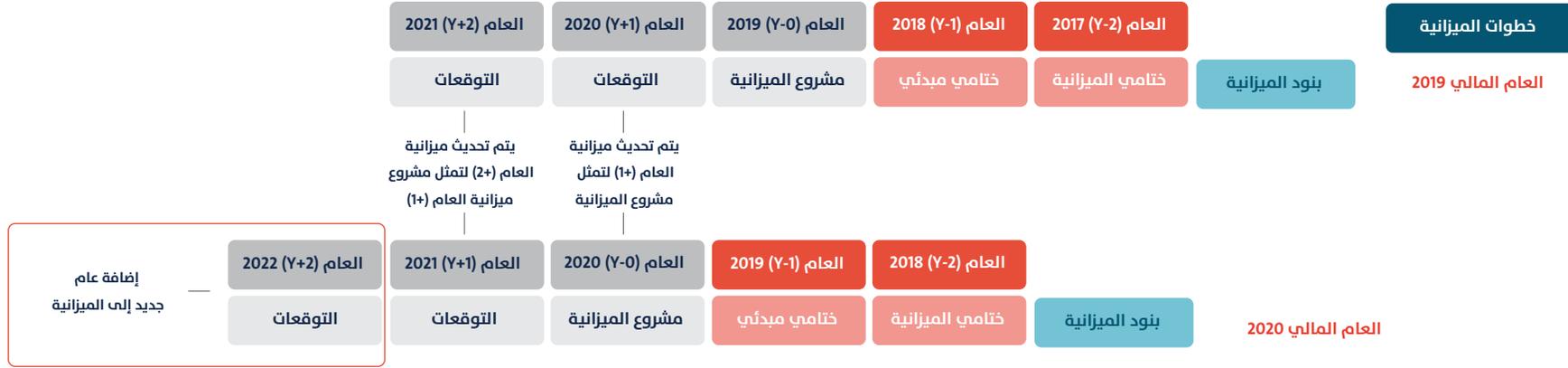
ضوء مرجعية النتائج المرجو تحقيقها، فإن الجهات الحكومية يجب أن تُظهر لوزارة المالية ووزارة الاقتصاد حتمية القيام بالمشروع المُقترح، ولماذا لا يمكن الاستفادة من خدمات مشروع آخر مماثل لتحقيق المخرجات والنتائج المرجوة، وأيضاً لماذا لا يتم تنفيذ المشروع من خلال المشاركة مع القطاع الخاص، وبالتالي يكون المشروع قد حقق نتيجة البرنامج المعني وفي نفس الوقت حقق هدف حفز مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الاجمالي.

2.4 الأطر المالية متوسطة الأجل

يتم تخطيط ميزانية البرامج والأداء في إطار زمني يغطي ثلاث سنوات يشير إلى كيفية تخصيص الموارد المتاحة في كل عامٍ من هذه الأعوام لمقابلة أولويات السياسات العامة، وهو ما يعني أن التقديرات اللاحقة (لسنتين تاليتين على سنة الميزانية) لن تبني على زيادات تدريجية لميزانية العام الأول، ولكن ستعكس ما تم إتخاذه من قرارات جوهريّة حول كيف ستطور الميزانية لتلبية أولويات الأعوام القادمة (العامين الثاني والثالث). ويجعل إطار الميزانية متوسط الأجل سياسات وأولويات الحكومة جوهرياً تخطيط الميزانية، ويحوي سقفاً واقعياً لموارد الميزانية يتم على أساسه تحديد أولويات تخصيص الموارد بما يتفق مع أهداف السياسات العامة. ويتطلب هذا الإطار وجود آليات فعالة من أجل متابعة مدخلات ومخرجات ونتائج الميزانية، ومن أجل تفعيل دور التغذية الراجعة بمعلومات المتابعة في تخطيط دورة الإنفاق اللاحق. ويمكن الإطلاع على توضيحٍ لذلك في المخطط المُبين أدناه، لبيان كيف ستقوم الجهات الحكومية بالتعامل مع هذا النسق من الإعداد المستمر للميزانية على مدار عدة سنوات.

ويُعد منظور إعداد الميزانية على المدى المتوسط أمراً جوهرياً لربط الميزانيات بالخطط وجعل الميزانيات المخصصة أكثر ارتباطاً بالنتيجة التي تحققها. وتُشجع ميزانية البرامج والأداء الجهات الحكومية على استخدام المنظور متوسط المدى في إعادة هيكلة إنفاقهم ضمن ما هو متاح من الموارد، وذلك من أوجه الإنفاق الأمل أهمية إلى أوجه الإنفاق الأخرى الأكثر أهمية، وكذلك أولويات الإنفاق الجديدة الناشئة. ولا يمكن لهذا

شكل (2.4) إعداد الميزانية متوسطة المدى لميزانية البرامج والأداء بشكلٍ دوار كل عام



التحول أن يحدث في العادة إذا كان إطار التخطيط عام واحد، حيث يصعب تغيير بنود الميزانيات على المدى القصير. و يصبح منظور إعداد الميزانية على المدى المتوسط على قدرٍ خاصٍ من الأهمية في حالة عدم نمو الموارد الإجمالية للجهة الحكومية أو عدم نموها بالشكل الكافي الذي يلبي مُتطلبات الأولويات الجديدة، أو الإنفاق الإضافي على الأولويات الحالية ذات الأهمية القصوى.

وحيثما يتم ربط الميزانية بالأولويات وبالمخصصات، يكون من الضروري وجود منظومة لقياس الأداء بمحاذاة هذه الأولويات، ويوضح هذا الإطار ما يُتَوَقَّع من الجهة الحكومية تحقيقه.

وبهذا يتم اتخاذ قرارات ميزانية البرامج والأداء بناءً على تحليل أداء السياسات وقرارات الإنفاق. ولا تكمن أهمية الأمر في تكلفة المُدخلات فقط، ولكنها تكمن في ما إذا تم استخدام المدخلات الصحيحة بأقل تكلفة وبالجودة المطلوبة، وذلك لتحقيق أهداف وغايات السياسات التي وضعتها الحكومة والجهة الحكومية. الأمر الذي يعني أن كلاً من الجهات الحكومية وكذلك وزارة المالية/ ووزارة الاقتصاد تحتاج إلى مجموعة إضافية من المهارات، وذلك لمناقشة قرارات الإنفاق من حيث الأداء وفقاً للسياسات الموضوعية وأهدافها المنشودة.

مفاهيم رئيسية في إعداد ميزانية البرامج والأداء على المدى المتوسط استراتيجية الإطار المالي متوسط الأجل

الإطار المالي متوسط الأجل هو الآلية التي تستخدمها وزارة المالية لوضع الأهداف المالية الكلية على مدار عدد من السنوات. وهو يشتمل على إطار يغطي الميزانية للسنة المالية القادمة إضافة إلى عامين تاليين لها. ويحدد هذا الإطار المالي سقوف الإنفاق وفقاً لتوقعات الإيرادات، ومستوى الاقتراض، ومختلف التوقعات المالية، التي تشمل الدين العام

وتكلفة الدين، والنتائج المحلي الإجمالي، والتضخم، وسعر الصرف. وينبثق الإطار المالي متوسط الأجل من إطار السياسة المالية متوسطة الأجل.

استراتيجية إطار الميزانية متوسطة الأجل

إطار الميزانية متوسطة الأجل هو الآلية (الأدوات، والعمليات، والقواعد) التي تحدد أولويات، ومخصصات الإنفاق في عدد من السنوات على مستوى قطاعات وجهات الميزانية.

فنجذ في حكومة سلطنة عمان أن المستوى الأول للتخصيص ضمن إطار الميزانية متوسطة الأجل يتم بين جهات الأمن والحكومة المدنية. ويتم تحديد ميزانيات جهات الحكومة المدنية فقط في ميزانية البرامج والأداء، لذا يشمل إطار ميزانية البرامج والأداء متوسط الأجل على الأدوات والعمليات والقواعد التي تقرر بموجبها وزارة المالية، بالتعاون مع وزارة الاقتصاد، كيفية توزيع إجمالي الموارد المتاحة لنفقات الحكومة المدنية على وحداتها. وهي عملية متعددة المراحل، ومتسلسلة، من إصدار السقوف وتقييم مقترحات نفقات الجهة الحكومية، والموافقة على المخصصات، قبل صدور المرسوم السلطاني للميزانية.

ويتفق إطار الميزانية المتوسطة الأجل مع ما كان يحدث سابقا في بعض الأوجه مثل: قيام باحثي الميزانية بإجراء مراجعات لميزانيات الجهات الحكومية، وعقد جلسات استماع لمناقشة ما تتقدم به هذه الجهات من طلبات، ومع ذلك توجد هناك اختلافات في جوانب رئيسية هي:

- المشاركة المبكرة مع مجلس الوزراء بشأن أولويات الإنفاق ضمن الخطة الوطنية الخمسية، ووضع تقديرات خط الأساس قبل إصدار سقوف الإنفاق الأولية للجهات الحكومية.
- يتطلب وضع إطار الميزانية المتوسطة الأجل دمج تقديرات الميزانية الجارية والميزانية الإنمائية، حتى لو كان الإنفاق الإنمائي سيخضع لمزيد من التدقيق من قبل وزارة الاقتصاد.

- في سياق عملية وضع إطار الميزانية المتوسطة الأجل تعتبر الجولة الأولى من عمليات تقديم الجهات الحكومية لمقترحاتها مرحلة استراتيجية، وتُبلَّغ فيها الجهات الحكومية بسقوف استرشاديه.
- تخصص عملية وضع إطار الميزانية المتوسطة الأجل موارد إنفاق كلية للجهات الحكومية المدنية على المدى المتوسط وليس للعام المقبل فقط.
- في سياق عملية وضع إطار الميزانية متوسطة الأجل لا يقتصر التدقيق في مقترحات نفقات الجهة الحكومية على تقييم كفاءة استخدام النفقات، ولكن أيضا على الفعالية المتعلقة بأولويات الحكومة. ويعني ذلك توسيع نطاق المعلومات التي تتلقاها وزارة المالية ووزارة الاقتصاد سنويا.

استراتيجية إطار الإنفاق والأداء متوسط الأجل

يأخذ إطار الإنفاق متوسط الأجل الميزانية إلى مستوى إضافي من التقديرات المفصلة على المدى المتوسط، حيث يتم وضع تفاصيل للمخصصات الاسترشادية للجهة الحكومية نزولا إلى مستوى البرامج والأنشطة وبنود النفقة الاقتصادية- ويتم ربط ذلك كله بالأداء المخطط في ضوء مؤشرات الأداء المعتمدة وفي ضوء الموارد المتوقعة. وسيرد ذكرها لاحقا في هذا المحور بشئ من التفصيل.

الموارد المتاحة للجهة الحكومية وسقف الميزانية

ترتكز استراتيجية الإنفاق متوسط المدى على الموارد المالية المتاحة للجهة الحكومية، وتمثل موارد الجهات الحكومية في السقف المقترح من قبل وزارة المالية، إضافة إلى الموارد الأخرى الموجودة تحت تصرف هذه الجهات مثل المنح وأي إيرادات لرسوم ما يُسمح للجهة بالاحتفاظ بها. مع ملاحظة أن ما يتم تضمينه في هذا الإطار يجب أن يمثل الموارد المالية المؤكدة، وليست المُحتملة.

وفي أغلب الأحوال يتساوى السقف الذي تحدده وزارة المالية مع الموارد المتاحة

تعرف الجهات الحكومية مخصصاتها النهائية في مرحلة الانتهاء من وضع الميزانية، حيث يتضمن سقف الميزانية النهائية مكوناً جارياً وآخر إنمائياً، ولا يسمح للجهة الحكومية بنقل الموارد بين المكونين، أو بين البرامج، أو بين التصنيفات الرئيسية للإنفاق الإقتصادي في هذه المرحلة. وتحرص وزارة المالية في هذه المرحلة على أن توضح بالتحديد أي الطلبات التي سوف يتم تمويلها. إذا كان السقف النهائي أقل من السقف الموسع، تحتاج الجهة الحكومية إلى تحديد المخرجات أو الأنشطة الأقل أولوية، والحد من نفقاتها لتناسب مع السقف النهائي.

سيناريوهات الإنفاق

يتطلب استخدام السقف ذو المكونين أن تضع الجهات الحكومية نماذج للإنفاق لاستراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل.

- **يُمثل السيناريو 1** اختيار الإجراءات والمدخلات ومستوى الأداء المرتبط بها وفقاً لأولويات الأهداف، ضمن السقف الإرشادي الرئيسي.
- **يُمثل السيناريو 2** اختيارات السيناريو 1 + الإجراءات وأداء الأعمال الممولة من الزيادة الهامشية في الموارد على السيناريو 1، ويكون مطلوباً من الجهات الحكومية ترتيب أولويات طلباتها الإضافية في السيناريو 2 عن السيناريو 1، حيث يتم تقديم طلبات التمويل السيناريو 2 على شكل قائمة بحسب أولويات الإنفاق.

يمثل السيناريو 1 التمويل المرجح الذي ستحصل عليه الجهة الحكومية، شريطة ألا تتغير الظروف المالية الكلية بين توقيت وضع السقف الإرشادي وتوقيت الوصول إلى الميزانية المعتمدة. يعني ذلك أن ما قامت به الجهات الحكومية من ترتيب لإلتزاماتها الحتمية ضمن خط الأساس لتمويل التدخلات الجديدة في إطار السيناريو (1)، لن يستخدم بواسطة وزارة المالية في تمويل نفقات الجهات الأخرى.

خط الأساس

تضع توقعات خط الأساس في ميزانية البرامج والأداء أساساً لحساب تكلفة قرارات الميزانية المعتمدة، وذلك لعام الميزانية، ولعامين بعده. ويمثل توقع خط الأساس نقطة البداية في إعداد ميزانية الجهات الحكومية.

لمعظم الجهات الحكومية. وخلال عملية إعداد الميزانية، تتشكل الأسقف النهائية وفقاً لما تُقدمه الجهات الحكومية من مقترحات إنفاق وفقاً للأسقف الإرشادية وما تبرزه من أولويات تعمل على تحقيقها. وبهذا فإن استراتيجية الميزانية وهي تُقدم أسقف إستراتيجية باعتبارها عملية مركزية تتم من المستوى المركزي نزولاً إلى الجهات الحكومية، فإن ما تقدمه الجهات الحكومية يعتبر عنصراً فعالاً للتأثير من القاعدة إلى القمة. وبهذا تهدف عملية إعداد الميزانية من القمة إلى القاعدة وبالعكس إلى حفز الجهة الحكومية على اقتراح أفضل السبل لإستخدام مواردها المتاحة والتأثير في صنع القرار المركزي بتوزيع المخصصات بين القطاعات والجهات.

من المهم الإشارة إلى أنه في ميزانية البرامج والأداء، لا يمكن اعتبار المبالغ غير المنفقة من المشروعات المكتملة ولكن ما زالت مفتوحة، موارد إستراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل، فهذه المبالغ لا وجود لها في الواقع من الناحية النقدية وغير متوفرة للإنفاق على المدى متوسط الأجل.

تشير عملية الميزانية إلى السقف الإرشادي الذي تستعين به الجهات الحكومية، لوضع إطار الإنفاق المتوسط الأجل لها، وهو يُمثل سقفاً عاماً مجمع يشمل الميزانية الجارية والميزانية الإنمائية.

ويأتي سقف الميزانية الإرشادية للجهة الحكومية في قسمين:

- السقف الإرشادي الرئيسي للجهة الحكومية، مساوياً لمستوى التمويل المرجح للجهة الحكومية على المدى متوسط الأجل.
- السقف الإرشادي الموسع، حيث قد تسمح وزارة المالية ووزارة الاقتصاد بطلبات تمويل إضافي في حدود نسبة معينة. وتصبح احتمالية الاستجابة لطلبات التمويل الإضافية المقدمة في حدود هذا السقف الإرشادي الموسع، أقل بكثير مقارنة باحتمالية تمويل بنود الإنفاق المقترحة ضمن حدود السقف الإرشادي الرئيسي، ولا يُسمح للجهات الحكومية بتقديم طلبات الإنفاق بما يتجاوز السقف الإرشادي الموسع.

على سبيل المثال:

• **قرار حالي في الميزانية لن يكون في صافي الميزانية المعدلة:** برنامج علاجي جديد تمت الموافقة على تمويله في عملية إعداد ميزانية عام سابق (2-7)، والمُفترض بدأه في العام (70). عند وضع الميزانية للعام 70، إذا تم استخدام صافي الميزانية المعدلة للعام الحالي (1-7) كنقطة بداية لتوقع الإنفاق في العام (70)، فإن نتيجة التوقعات لن تكون واقعية، إذ لم تضع في حسابها قرارات الميزانية المتخذة للعام الجديد (70) بتمويل برنامج العلاج الصحي الجديد.

• **قرار حالي في الميزانية لن يكون في التقديرات المستقبلية:** مشروع جديد تم تقديمه خلال عام الميزانية الحالي بعد اعتماد المجموعة الأخيرة من تقديرات الميزانية. يقع هذا المشروع في صافي نفقات الميزانية المعدلة للعام الحالي، لكن تكلفته لم تنعكس بعد في التقديرات المستقبلية. ولتعديل التقديرات المستقبلية لنعكس واقع جميع قرارات الميزانية الحالية (خط الأساس) يجب على الدوائر والوزارات والهيئات إضافة التكلفة المستقبلية إلى تقديراتها.

ومن المهم ألا يتم إدراج أي قرارات تخص تعديل مستوى الإجراءات الحالية الممولة في خط الأساس، ما لم يتم توجيه الجهة الحكومية نحو ذلك مركزياً. فعلى سبيل المثال، في حالة رغبة الجهة الحكومية إيقاف مشروع ما، أو إبطاء أو تسريع وتيرة تنفيذه كأحد الخيارات في سياساتها، فلا يجب احتساب ذلك ضمن حساب خط الأساس، ولكن يتم تضمينه في مقترح الميزانية الرئيسي لاستراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل.

يمثل خط الأساس التكلفة المتوقعة المستمرة للسياسات الحالية للميزانية الحكومية (وتُعرف بأنها جميع قرارات الإنفاق الجاري والإجمالي المستمرة)، ويحتسب عن طريق تحديث التقديرات المتوقعة الحالية مع: (1) عوامل البيئة الخارجية التي لا تتحكم فيها الحكومة مثل زيادة الأسعار على السلع والخدمات التي تشتريها، و(2) قرارات الميزانية المُتخذة بالفعل بشكل رسمي، وغير المُدرجة بعد في التقديرات المتوقعة، مثل برنامج تم تمويله في منتصف العام الحالي مع تبعات تكلفة مستقبلية.

ويشمل نظام إعداد الميزانية في مرحلة ما قبل ميزانية البرامج والأداء مفهوم صافي الميزانية المعدلة، التي تُمثل أحدث تعديل لمستوى الإنفاق الخاص بالجهة الحكومية في العام الحالي، والذي يُستخدم كأساس لحساب تقدير التكلفة الفعلية في العام القادم للحفاظ على التكلفة التشغيلية لتقديم الخدمات. أي أن في نظام مرحلة ما قبل ميزانية البرامج والأداء يكون صافي الميزانية المعدلة نقطة البداية لوضع مقترح الميزانية الجارية للعام المالي الجديد.

يراعي خط الأساس في ميزانية البرامج والأداء حساب صافي التكلفة المستقبلية لجميع قرارات سياسة الميزانية المعتمدة بالفعل، حتى وإن لم تُدرج بعد في إنفاق الميزانية الجارية للعام الحالي و/أو أحدث التقديرات المتوقعة. يعني ذلك أنه في سياق إعداد الميزانية متعددة السنوات فإن عملية وضع تقديرات خط الأساس لميزانية البرامج والأداء لا تبدأ فقط من صافي الميزانية المعدلة للعام الحالي، ولكن أيضاً تُضيف لهذه التوقعات: (1) العواقب التي لا يُمكن تجنبها نتيجة للعوامل الخارجية على التقديرات المستقبلية، و(2) حساب تكلفة جميع قرارات الميزانية المُتخذة منذ آخر عملية لإعداد تقديرات الميزانية. ويُمثل خط الأساس بعد تعديله بواسطة هذين العاملين تقديراً موثقاً لحساب التكلفة المُستمرة لجميع قرارات الميزانية الحالية¹.

¹ يتطلب نموذج الأساس استخدام إنعكاس للميزانية المعتمدة للعام الحالي عليه، والمُعدل عن طريق حساب صافي الميزانية المعدلة، لتقدير النتيجة الأولية للعام الحالي. ونظراً لظهور هذه النتائج الأولية وتوقعات خط الأساس لميزانية العام في النموذج، فإن ذلك يسمح بالتحقق من الأنماط غير المتوقعة، للتيفن من مدى موثوقية ومنطقية توقعات خط الأساس.

تتمثل الفروق الرئيسية لمفهوم خط الأساس عن صافي الميزانية المعدلة في كل من :

(1) في ميزانية البرامج والأداء، تُضاف تكلفة المشروعات المفتوحة (والنشطة) للحكومة إلى صافي الميزانية المعدلة.

(2) يتوقع خط أساس ميزانية البرامج والأداء تقدير تكلفة الميزانية المعدلة في المستقبل.

ويكون تقديم توقعات خط الأساس مصحوباً بافتراضات الجهات الحكومية التي استخدمتها في حساب توقعاتها.

حيث أنه في ميزانية البرامج والأداء تبدأ عملية إعداد الميزانية بتوقع الجهة الحكومية لخط الأساس لإنفاقها على مدى الأعوام الثلاثة القادمة، مع تزويد وزارة المالية بالمعلومات الأساسية اللازمة لوضع خط أساس على مستوى كافة الجهات الحكومية. ويوضح الجدول (1.4) الفروق الرئيسية بين مفهوم صافي الميزانية المعدلة في نظام ما قبل إعداد ميزانية البرامج والأداء ومفهوم خط الأساس للميزانية في ميزانية البرامج والأداء.

جدول (1.4) الفرق بين صافي الميزانية المعدلة والتقديرات المتوقعة لخط الأساس

التقديرات المستقبلية لخط الأساس في ميزانية البرامج والأداء	صافي الميزانية المعدلة (ما قبل ميزانية البرامج والأداء)	موضع الاختلاف
<p>أساس (أكثر) موثوقة لحساب طلب الميزانية للعام الجديد (Y₀). ووضع التقديرات المتوقعة للعامين اللاحقين (Y₊₁, Y₊₂)</p>	<p>أساس موثوق لحساب طلب الميزانية للعام الجديد (Y₀).</p>	<p>ما هو المفهوم المطبق في إعداد الميزانية؟</p>
<p>يبدأ تقدير خط الأساس المتوقع من التقديرات المستقبلية للجهة الحكومية في العام السابق، وطريقة تحديث الميزانية أولاً بأول وإعتماد كل عام جديد على العام الذي يسبقه موضحة في المخطط المبين أدناه:</p> <p>تشمّل عملية تقدير خط الأساس حساب صافي الميزانية المعدلة، ولكنها تقوم أيضاً بحساب تقديرات خط الأساس للإنفاق الجاري والإنمائي للأعوام (0، +1، +2).</p>	<p>يبدأ توقع صافي الميزانية المعدلة في عملية إعداد الميزانية التي لا تعتمد على ممارسة ميزانية البرامج من خلال وضع ميزانية الجهة الحكومية في نهاية يونيو من العام المالي (FY₀).</p>	<p>أساس التوقع</p>
<p>يتم تعديل التقديرات المستقبلية بناءً على الأعوام السابقة بواسطة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • صافي الأثر بالريال على التقديرات المستقبلية بناءً على المعلومات المحدثة على سعر تحديد الخدمات الحالية والحفاظ على المؤسسات القائمة (PY₀, PY₊₁) مثال: خلال عملية إعداد الميزانية لعام 2018، تم توقع زيادة التكلفة نتيجة للتضخم عام 2020 بواقع 3٪. فإذا تغيرت تقديرات التضخم في عام 2018 لتصبح النسبة الجديدة المتوقعة للتضخم 4٪ عام 2020، وجب تعديل تقدير التكلفة المتوقعة الموضوع في ميزانية عام 2018 لتوقعات عام 2020 بما يتماشى مع هذه الزيادة في الأسعار. • صافي الأثر بالريال على التقديرات المستقبلية وفقاً للمعلومات المحدثة حول حجم الطلب على الخدمات خارج نطاق سيطرة الجهة الحكومية (DY₀, DY₊₁). مثال: التكلفة الإضافية بالريال في السنوات المقبلة ذات حجم طلب أكبر من الحجم المتوقع سابقاً على خدمات القطاع العام في الصحة والتعليم وذلك نتيجة لفقد فرص العمل. • صافي الأثر بالريال على التقديرات المستقبلية لتطبيق السياسة الحالية وقرارات الميزانية التي تم اعتمادها، ولكنها لا تعكس التقديرات المستقبلية (PO₀, PO₊₁) مثال: قررت الحكومة في العام 2018 تجميد كافة المناصب الشاغرة، وقد تضمنت التقديرات المستقبلية للعام 2018 مسبقاً تلك المناصب الجديدة التي اعتمدها الجهات الحكومية لشغلها في العامين 2019 و2020. في تقديرات خط الأساس لعملية إعداد ميزانية العام 2019، يتوجب إزالة تكلفة هذه المناصب من التقديرات المبينة على العام السابق لكل من العامين 2019 و2020. • التغيير في التكلفة المتوقعة على المشروعات الإنمائية المفتوحة والنشطة على مدى التكلفة المتوقعة سابقاً للميزانية (PI₀, PI₊₁) مثال: في العام 2018 كان لدائرة النقل البري مشروع تحديث الطريق السريع بتكلفة مليون ريال عماني في العام 2020، ووفقاً لتأثيره وسرعة التنفيذ والتعديلات في التكلفة، فإن التوقع الجديد للعام 2020 قد بلغ 1,1 مليون ريال عماني، وبالتالي يتوجب تعديل توقع الميزانية للعام 2018 بهذه الزيادة والتي تبلغ 0,1 مليون ريال عماني. • إضافة عام ثالث، وهو التوقع المُسبق للعام الجديد (Y₊₁)، مُضافاً إليه صافي أثر السعر والتغير في حجم الطلب في العام (Y₊₂) أكثر من العام (Y₊₁)، وكذلك التكلفة المتوقعة للمشروعات الإنمائية الجارية والنشطة للعام (Y₊₁). بالمعادلات والرموز: <p>إذا كان تقدير عام (Y₊₁) مستمد من >= عام (Y₀) في تقديرات خط الأساس إذا كان تقدير عام (Y₊₂) مستمد من >= عام (Y₊₁) في تقديرات خط الأساس فإن العام الجديد (Y₀) = أساس العام (Y₀) + PY₀ + DY₀ + POY₀ + PIY₀ ويكون العام الجديد (Y₊₁) = أساس العام (Y₊₁) + PY₊₁ + DY₊₁ + POY₊₁ + PIY₊₁ ويكون العام الجديد (Y₊₂) = العام الجديد (Y₊₁) + صافي أثر التغيير في الأسعار، والتغير في حجم الطلب في العام (Y₊₂) مقارنة بالعام (Y₊₁)، والتكلفة المتوقعة للمشروعات الإنمائية الجارية في العام (Y₊₁).</p>	<p>كيفية تعديل الأساس للوصول إلى صافي الميزانية المعدلة/ خط الأساس المتوقع</p> <p>يتم تعديل مركز الميزانية الخاصة بالجهة الحكومية في نهاية يونيو من العام المالي (Y₀) لعملية النقل، ويتم وضع تقدير لكل خط إنفاق في الميزانية لباقي العام. ويكون هذا مكافئاً لتقديرات الجهات الحكومية لنفقاتها في نهاية العام الحالي (Y₀)، ويمكن شرحها بالمعادلات والرموز كالتالي:</p> <p>إذا كان وضع الميزانية في نهاية يونيو من العام (Y₀) = X₀</p> <p>وتكلفة العاملين والبلديات المسددة بطول ديسمبر من العام (Y₀) = W₀ والإنفاق المتوقع لبنود الميزانية الجارية الأخرى يكون Z =</p> <p>فإن صافي الميزانية المعدلة = X₀ + W₀ + Z</p> <p>ويكون صافي الميزانية المعدلة هو أفضل تقدير للجهة الحكومية لكامل إنفاقها في ديسمبر من العام (Y₀).</p>	

مساحة (حيز) الإنفاق الجديد

مساحة أو حيز الإنفاق الجديد هو الفرق بين السقف الإرشادي للجهة الحكومية والموارد النقدية الأخرى (مثل الإيرادات المحتجزة الخاصة والمنح غير المخصصة) وبين توقعات خط الأساس للجهة الحكومية. لذا قد تكون قيمة مساحة الإنفاق الجديدة الناتجة سلبية.

مساحة الإنفاق الجديدة = السقف الإرشادي للجهة الحكومية + الإيرادات الأخرى - توقعات خط الأساس للجهة

يُمكن إنشاء أو زيادة مساحة جديدة للإنفاق (أو مساحة تقديرية للإنفاق) عن طريق الإتفاق على خطوات لتحقيق الوفورات في خط الأساس، أو مستوى الإنفاق الناتج عن إجمالي قرارات الميزانية السابقة.

الوفورات وإعادة ترتيب الأولويات

دائماً ما تحتوي توقعات خط الأساس بعض أوجه الإنفاق التي يمكن تحقيق وفورات فيها من خلال الحد من الإجراءات، أو مستواها، أو خفض مستوى المُخرجات، أو تقديمها بكفاءة وفاعلية أكبر. تتمثل أهمية هذه الوفورات في أنها تسمح بإعادة ترتيب أولويات خط الأساس مع مرور الوقت نحو الإنفاق الذي يُمثل أهمية أكبر. ويُمكن للجهة الحكومية استخدام الوفورات التي حددتها لتمويل مُقترحات جديدة للإنفاق (إعادة ترتيب أولويات الإنفاق).

يُرجى ملاحظة أن عدم استخدام كامل المخصصات قد لا يساوي قيمة الوفورات، والفارق بينهما يُعد أمراً هاماً بالنسبة للجهة الحكومية لحماية ميزانيتها، وأيضاً بالنسبة لوزارة المالية في أن تقوم بتعديل إجراءاتها بغية تشجيع الجهات الحكومية على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويُقصد بعدم استخدام المخصصات، تلك

البنود التي لم تُنفق مخصصاتها رغم تمويلها في الميزانية، والهامة في تحقيق أهداف السياسات. ومن المُبرر لوزارة المالية أن تنقل هذه الموارد غير المنصرفة إلى جهة حكومية أخرى، نتيجة لعدم القيام بالصرف، إلا إذا كان ذلك بسبب ظروف تقع خارج نطاق سيطرة الجهة الحكومية. علاوة على ذلك، سيُقوض عدم القدرة على استخدام الميزانيات المتاحة من رغبة وزارة المالية في تخصيص تمويل إضافي للجهة الحكومية في العام التالي.

أيضاً يتسبب نقل وزارة المالية للوفورات التي حددتها الجهات الحكومية بنفسها إلى وزارات أخرى في نتائج عكسية لفاعلية الميزانية على المدى الطويل، حيث أنه سيُثبط من عزيمة الجهات الحكومية في استخدام مواردها الحالية على النحو الأمثل لتحقيق الأولويات.

يُمكن تحقيق الوفورات كموارد اقتصادية (تكلفة أقل للمدخلات)، أو كفاءة (مخرجات أكثر/ لكل ريال عماني أو مدخلات)، أو كفاعلية في التكلفة (قيمة أفضل مقابل المال عن طريق خيارات أفضل بشأن تنفيذ أهداف السياسات)، ويُمكن أن تكون الخيارات المتعلقة بتحقيق الوفورات ومكاسب الكفاءة كالتالي:

أ- تحديد طرق أقل تكلفة لتنفيذ نفس المستوى من المخرجات، على سبيل المثال، التوفير في تكلفة المدخلات أو تغيير المدخلات المستخدمة.

ب- خفض من مستوى الإجراء، على سبيل المثال التخطيط لخفض عدد الرحلات الجوية المتعلقة بالخدمات الدبلوماسية.

ج- تخفيض المُخرجات، مثل خفض إجراءات البرامج الأقل أولوية، على سبيل المثال، الحد من عمليات فحص شبكة الطرق، طالما لم تكن الأولوية في الوقت الحالي لصيانة الطرق.

د- إيقاف إجراءات أو مهام، على سبيل المثال اتخاذ قرار بعدم القيام بنشاط أو خدمة لم تعد ذات أهمية.

ه- تغيير طرق تحقيق مخرجات النشاط أو البرنامج بأخرى أقل تكلفة (على سبيل المثال، الاستعانة بمصادر خارجية/أو داخلية/أو التحول من شبكة مكاتب استعلامات إلى منصة إلكترونية لخدمة العملاء).

من الممكن تنفيذ بعض هذه الخيارات على المدى القريب (مثل خفض تكاليف المدخلات)، بينما يستلزم تنفيذ الخيارات الأكبر أثراً (مثل إيقاف الخدمات أو الأنشطة غير المطلوبة أو استبدال طرق تحقيق مخرجات النشاط أو البرنامج بأخرى أقل تكلفة) تخطيطاً على المدى متوسط الأجل ونظرة مستقبلية عند وضع الميزانية.

مقترحات الإنفاق الجديدة والمقترحات الإضافية للميزانية

يستخدم النظام الحالي في إعداد الميزانية مفهوم الميزانية الإضافية باعتباره إنفاق إضافي تطلبه الجهة الحكومية إلى جانب الإنفاق المطلوب في صافي ميزانيتها المعدلة. ويعتبر مفهوم المقترحات الإضافية للميزانية ذا أهمية محورية في نظام ميزانية البرامج والأداء. حيث أن الطلبات الإضافية للميزانية ستمثل الطلبات التي تفوق سقف السيناريو 1، علماً بأن سقف السيناريو (1) قد يفوق أو يقل عن خط الأساس للجهة الحكومية. وبالتالي يساوي طلب الميزانية الإضافية في ميزانية البرامج والأداء الفرق بين سقف السيناريو 1 و السيناريو 2.

ليس بالضرورة أن طلبات الميزانية الإضافية تُمثل المقترحات الجديدة للإنفاق. فإذا تعدى خط الأساس للجهة الحكومية سقف السيناريو (1)، ولم تستطع الجهة الحكومية خفض خط الأساس من خلال تحقيق الوفورات؛ حينها فإن طلب الميزانية الإضافي قد يتضمن بعض بنود الإنفاق من خط الأساس.

لتحديد الإنفاق على الإجراءات الجديدة، تستخدم ميزانية البرامج والأداء مفهوم مقترحات الإنفاق الجديدة. ويتم وضع مقترحات الإنفاق الجديدة بواسطة الجهات الحكومية في مقابل برامجها من ضمن ميزانية البرامج والأداء، وتشمل:

1. **مبادرات وإجراءات ومشروعات السياسة الجديدة:** وقد تشمل مشروعات إنمائية، أو مبادرات وسياسات جديدة أو إجراءات جارية، ومن أمثلة ذلك ضم مادة دراسية إضافية في مرحلة التعليم الثانوي. ومن المُحتمل أن يكون لمبادرة الإنفاق الجديدة تكلفة إنمائية وأخرى جارية، وعادة ما يكون للمشروعات الإنمائية تكلفة جارية، والعكس بالعكس؛ فيكون لمبادرات السياسات الجديدة الجارية تكلفة إنمائية في المقابل.

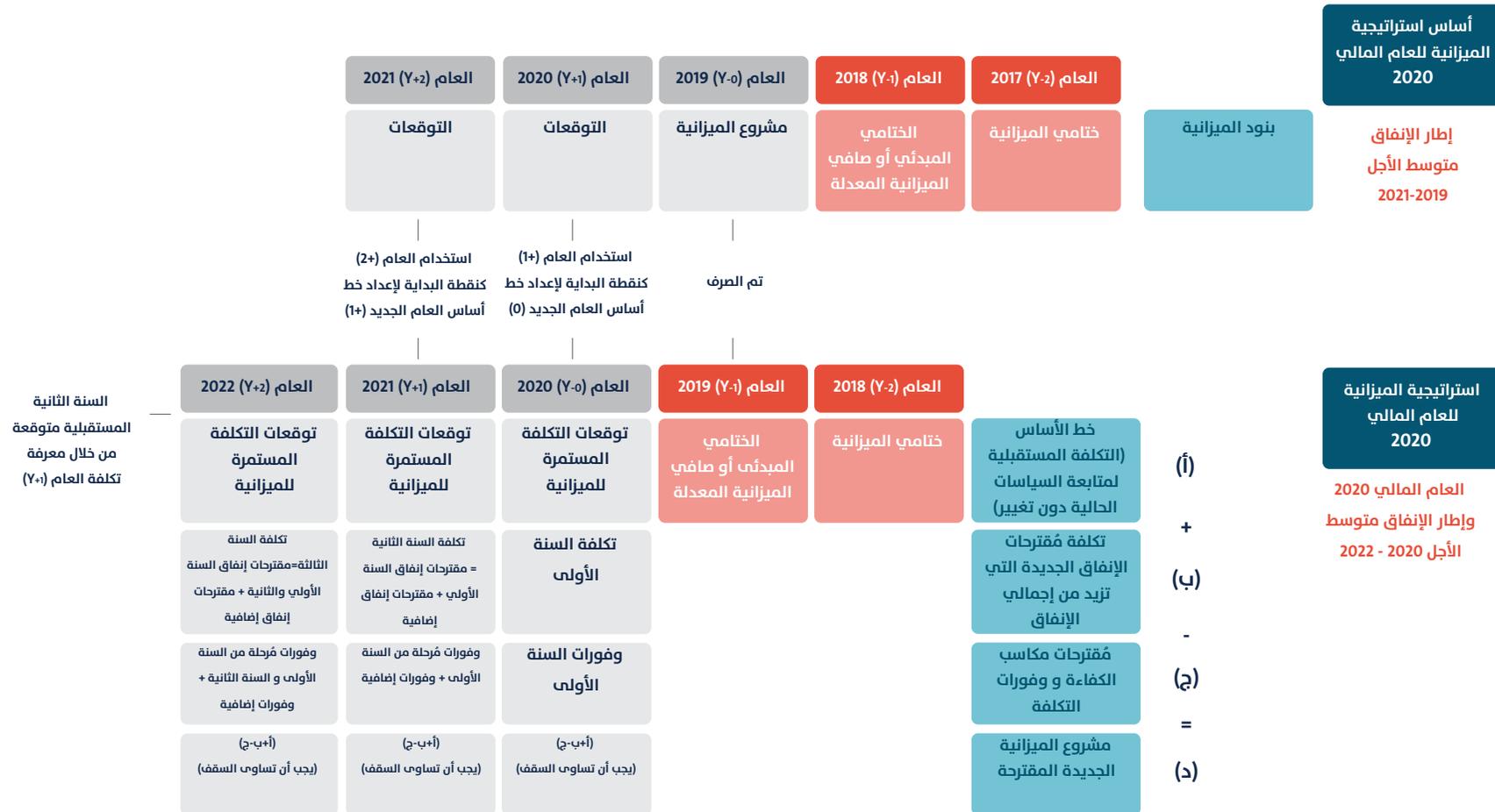
2. **الزيادات في مستويات الخدمة الحالية وتوسيع نطاق المشروعات الإنمائية:** إن التغيير في وحدات المدخلات والتي تنتج عن قرارات السياسات الحالية يتم إدراجها ضمن خط الأساس؛ بينما يتم إدراج قرارات السياسة الجديدة المقترحة -التي ستؤدي إلى زيادة في الخدمات أو في تكلفة المشروعات- في استراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل باعتبارها مقترحات إضافية للميزانية.

تجاوزات خط الأساس

يمكن أن تكون الجهات الحكومية في الوضع الذي تتجاوز فيه تكلفة توقع خط الأساس للجهة الحكومية سقف السيناريو (1)، وحينها سيكون الخيار الأول لمعالجة هذا الوضع هو تحقيق الوفورات في خط الأساس. إذا ظلت توقعات خط الأساس في قيمة تفوق سقف السيناريو (1) حتى بعد دراسة الوفورات؛ يتم توجيه موارد السيناريو (2) إلى تمويل الالتزامات الحالية التي لا يمكن تجنبها، وهذا ما يُسمى بـ «تجاوزات» خط الأساس في السيناريو (2) المُقدم إلى وزارة المالية. تدرس وزارة المالية آثار تجاوز خط الأساس بعناية لتجنب الحالات التي تضر فيها الجهات الحكومية أو وجه إنفاق لا يمكن تجنبها (مثل الرواتب ونفقات الإيجار). بينما يتم الاحتفاظ بالنفقات التقديرية ذات الأولوية الأدنى في خط الأساس.

استراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل

استراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل هي استراتيجية الجهات الحكومية للتوليفة الأمثل من التزامات إنفاقها الحالية (خط الأساس) وكذلك مقترحات الإنفاق الجديدة ضمن سقف الإنفاق المحدد. واستراتيجية الإنفاق هي مجموعة القرارات التي اتخذتها الجهة الحكومية بشأن خط الأساس والوفورات ومقترحات الإنفاق الجديدة الخاصة بها، والتي من المُرجح أن تحقق أهداف الجهة الحكومية على المدى متوسط الأجل في حدود مواردها المُتاحة، وشرح هذه العملية مبين في المخطط أدناه.



في المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية وعدد من باحثي الميزانية بوزارة الاقتصاد ممن يمثلون الجهات المعنية في القطاع. ويصبح دور هذه اللجان أثناء عملية تخصيص الميزانية هو دراسة المقترحات الوزارية المقدمة على المدى متوسط الأجل-وذلك ضمن حدود وسقف كل قطاع، وإصدار التوصيات بتمويلها. ويبين الجدول أدناه أمثلة على القطاعات والوزارات المعنية:

جدول (2.4) أمثلة على القطاعات المختلفة و الجهات المُشكّلة لها

القطاع	أمثلة على الجهات الحكومية
قطاع التعليم	وزارة التربية والتعليم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والإبتكار
قطاع الثقافة والشؤون الدينية	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية وزارة الثقافة والرياضة والشباب
القطاع شؤون اقتصادية أخرى	وزارة التجارة والصناعة وترويج الإستثمار وزارة الإقتصاد وزارة التراث والسياحة
قطاع الأمن والنظام العام	وزارة العدل والشؤون القانونية
الخدمات العامة	وزارة المالية وزارة الخارجية

معظم الوزارات يتم تصنيفها تحت قطاع واحد وشامل، وقد تجمع بعض الوزارات بين قطاعين شاملين أو أكثر، فعلى سبيل المثال؛ تجمع الوزارات ذات الخدمات الاجتماعية والعمل والتدريب المهني بين كل من وظائف القطاعين الاجتماعي والاقتصادي، وفي هذه الحالات، قد تقرر وزارة المالية أيّاً مما يلي:

من الجدير بالملاحظة أن إعداد استراتيجية جيدة لإطار الإنفاق متوسط الأجل يُعد أمرًا جوهرياً لمصلحة الجهة الحكومية من أجل تخطيط وإدارة أداؤها. حيث ترتبط استراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل جزئياً فقط بالأساليب الفنية مثل وضع السياسات وحساب تكلفة البرنامج والدراسات التحليلية المقارنة، ويكون قوامها هو العملية ذاتها؛ فبدون عملية تقوم على أسس جيدة وقواعد واضحة وتفهم جيد للأدوار والمسؤوليات، وتوفر معلومات سليمة، فلن يكون من المرجح أن تستطيع الجهة الحكومية صنع قرارات سليمة فيما يخص تخصيص مواردها ووضع تفاصيل الإنفاق الخاص بها؛ ومن المرجح أن يكون أداؤها دون المستوى. وتوضح الإرشادات التالية عملية تسلسل صنع القرار التي تتضمن الجهات الفاعلة المطلوبة وإعتماد هذه العمليات على معلومات موثوقة وذات صلة.

القطاعات، أسقف القطاعات ولجان القطاعات

تُستخدم هذه المفاهيم في عمليات صناعة الميزانية من القمة للقاعدة لتخصيص الموارد المتاحة للجهات الحكومية المدنية فيما بينها. تجمع القطاعات مجموعة من الجهات الحكومية تحت قطاع إجمالي، مثل قطاع الخدمات الاجتماعية، وقطاع التعليم. ويُتيح استخدام القطاعات لوزارة المالية، بالتعاون مع وزارة الإقتصاد، تحديد المخصصات النهائية في عملية مكونة من مرحلتين: وضع الإعتبارات الفنية للتخصيص من القاعدة للقمة في الحسابان من خلال مقترحات السيناريو 2 المقدمة من الجهات الحكومية؛ ومن القمة للقاعدة. على أن تقع جميعها ضمن سقف القطاع وفقاً لأولويات خطة التنمية الوطنية الخمسية.

تُحدد وزارة المالية القطاعات ضمن استراتيجية تخصيص الميزانية «استراتيجية الميزانية متوسطة الأجل»، ويتوجب أن تظل القطاعات مُستقرة دون تغيير، حتى تستطيع لجان القطاع أن تبني قراراتها فيما يخص المقترحات المقدمة من الجهات الحكومية المُشكّلة لقطاع معين ضمن حدود وسقف القطاع، وبناءً على المعرفة المُكوّنة بمرور الأعوام عن تلك القطاعات. أما «لجنة القطاع» هي لجنة مكونة من الدائرة أو الدوائر المختصة

◀ **تخصيص موارد الوزارة** بشكلٍ مُجمل تحت قطاعٍ خاص لتلبية متطلبات الأغراض التحليلية.

◀ **إصدار أسقف** فرعية للوزارة - أثناء مرحلة إعداد السقف الإرشادي - للقطاعات التي تتبعها الوزارة، بدلاً من تحديد أسقف على مستوى الوزارات، والحصول بعد ذلك على أكثر من استراتيجية ميزانية لهذه الوزارة ذات القطاعات المختلفة.

◀ **إصدار أسقف** على مستوى كافة الوزارات، مع فصل المُقترحات الوزارية وفقاً للقطاع، لتلبية مُتطلبات الأغراض التحليلية.

وثيقة الميزانية وبيان ميزانيات الجهات الحكومية

تشمل وثيقة الميزانية مجموعة الوثائق التي يقدمها وزير المالية إلى مجلس عُمان ويتم نشرها نيابة عن حكومة سلطنة عمان. تُقدم مسودة وثيقة الميزانية إلى مجلس عُمان لمناقشتها وإصدار التوصيات بخصوصها قبل اعتماد مسودتها النهائية وإصدار مسودة المرسوم السلطاني، ورفعها إلى حضرة صاحب الجلالة السلطان للموافقة عليها، وتُنشر وثيقة الميزانية النهائية بمجرد إصدار المرسوم بالموافقة عليها. في إطار ميزانية البرامج والأداء، تتضمن وثيقة الميزانية بيان منفرد للميزانية الخاصة بكل جهة من الجهات الحكومية المدنية.

ويعتبر نشر بيانات الميزانيات للجهات الحكومية «منفردة» أمراً جوهرياً لوضع الجهة الحكومية موضع المسائلة، الأمر الذي يُعد بدوره ضرورياً لتحقيق الأداء الجيد لميزانية البرامج والأداء. وتشمل بيانات ميزانية الجهة الحكومية بياناً موجزاً عن الأولويات، ومخصصات الميزانية، والأداء المستهدف للجهة الحكومية. وتُعد هذه البيانات هي أساس المساءلة عن أداء الجهة الحكومية أمام حضرة صاحب الجلالة، ومجلس الوزراء، وكذلك مجلس عُمان. هذا مع وجود مزيد من التفاصيل عن الإنفاق والأداء في التقارير المقدمة إلى وزارة المالية ووزارة الإقتصاد.

قد تشمل المجموعة الكاملة لوثيقة الميزانية - إلى جانب بيانات الميزانية للجهات الحكومية - بيان ميزانية موجز لحكومة سلطنة عمان، وتشمل هذه الوثيقة على سبيل المثال ما يلي:

- مناقشة توقعات الاقتصاد الكلي
- مناقشة السياسات وتوقعات الإيرادات
- مناقشة إطار الميزانية متوسطة الأجل، ومخصصات الميزانية بين الإنفاق على الأمن، النفط والغاز والجهات الحكومية المدنية
- تفصيل إنفاق الجهات الحكومية المدنية والأداء المستهدف (الفصل الخاص بميزانية البرامج والأداء)

مراجعة الإنفاق

إن مراجعة الإنفاق هو تحليل الإنفاق السابق للجهة الحكومية في ضوء أهداف سياستها وإنجازاتها، على أن تتم هذه العملية بشكلٍ دوري لتطوير ميزانيات الجهة الحكومية، وللمساعدة في تحديد أوجه القصور أو مواضع الوفورات المحتملة والتعديلات اللازمة على مخصصات الإنفاق لتحقيق الأهداف المستقبلية للجهة الحكومية.

3.4 مناهج تحليل ميزانية البرامج والأداء

في ميزانية البرامج والأداء يشمل إعداد ومراجعة مقترحات الميزانية وتقديم توصيات للموافقة عليها من وزير المالية ومجلس الوزراء وجلالة السلطان ما يلي:

- تحليل الجهات الحكومية لنفقاتها ومقترحات ميزانيتها وفقاً لمعايير الكفاية، والوفر والكفاءة والفعالية، بناءً على أولويات سياساتها.
- مناقشة وزارة المالية الجهات الحكومية بشأن السيناريو 1 المقترح، من حيث الكفاية، والوفرة والكفاءة والفعالية، للتأكد من مصداقية الميزانية (إجمالاً وفيما يخص الجهة الحكومية) وإعادة تحديد الأولويات بشكل صحيح داخل خطوط الأساس.

● تقييم وزارة المالية لمقترحات السيناريو 2 وفقاً للأولويات الوطنية وأولويات الجهة الحكومية من حيث مستهدفات أداء الجهات الحكومية

ويقدم الجزء التالي **معايير التقييم** التي يمكن أن تستخدمها الجهات الحكومية ووزارة المالية في عملية إعداد ومراجعة الميزانيات.

1.3.4 المعايير الرئيسية لأداء الميزانية

لكي يُقَيَّمُ باحثوا الميزانية (والجهات الحكومية نفسها) ما إذا كانت الميزانيات المقترحة من الجهة الحكومية تستهدف بشكل مناسب الأداء المالي وغير المالي، يتطلب الأمر منهم تطبيق مفاهيم مثل الوفرة والكفاءة وفاعلية التكلفة والقيمة مقابل المال، على أداء الجهة الحكومية ومستهدفات الميزانية المقترحة.

◀ **الكفاية:** يمكن تطبيق معيار الكفاية على مبالغ التمويل المُدرجة في الميزانية لهدف إنفاق معين (هل هناك أموال كافية متاحة لتغطية الالتزام أو المتطلب؟)، وعلى كفاية مستوى الإجراءات والمخرجات المقترحة لتحقيق نتيجة مطلوبة مرتبطة بمجموعة من النفقات.

◀ **الوفرة:** تصبح ميزانية الجهة الحكومية أكثر وفراً كلما زادت المدخلات التي تقترح شرائها مقابل التكلفة (المُدخل المالي المُدرج فيها). ويمكن لباحثي الميزانية إجراء مقارنات بين الجهات الحكومية حول وفر ميزانياتها.

◀ **الكفاءة والإنتاجية:** الكفاءة هي العلاقة بين التكلفة والمخرجات، حيث تصبح ميزانية الجهة الحكومية أكثر كفاءة إذا كانت تقترح إنتاج مزيد من المخرجات بنفس مبلغ الميزانية (أو تستخدم ميزانية أقل لنفس كمية المخرجات). ويؤدي تحسين وفر الميزانية إلى ميزانيات أكثر كفاءة، إذا ظل عدد المخرجات كما هو مع مبلغ أقل. وعندما تقترح الجهة الحكومية إنتاج مزيد من المخرجات لنفس المستوى من الإجراءات، تصبح أكثر إنتاجية.

◀ **فاعلية التكلفة والقيمة مقابل المال:** يستخدم هذان المفهومان للإشارة إلى العلاقة بين التكلفة، والمدخلات، والمخرجات، والنتائج. فتصبح ميزانية الجهة الحكومية أكثر فاعلية من حيث التكلفة إذا اقترحت تقديم تحسينات في النتائج بنفس الميزانية، وكذلك إذا اقترحت تقديم تحسينات للنتائج بميزانية أقل، لذا يعني تحسين الوفرة والكفاءة ميزانية أكثر فاعلية من حيث التكلفة. تصل هذه التحسينات عادة إلى الحد الذي لا يوجد فيه المزيد من الخيارات لتخصيص ميزانية أقل أو إنتاج مزيد من المخرجات والإجراءات بنفس الميزانية، لكن يمكن أن تحدث تحسينات إضافية في فاعلية التكلفة عندما تقوم الجهة الحكومية بتغيير المدخلات والإجراءات والمخرجات لتحقيق النتائج، أي عندما تغير استراتيجيتها لتحقيق نتائجها ذات الأولوية. وعند النظر إلى استراتيجيات أرخص لتحقيق نفس النتائج ذات الأولوية، عادة ما تتحقق مكاسب أكثر كفاءة من العمل على وفر وكفاءة الميزانية وحدها.

◀ **العدالة:** يقيس معيار العدالة توزيع الميزانية بعدالة، بين المناطق والمجموعات السكانية على سبيل المثال، ويختلف مفهوم العدالة عن مفهوم المساواة، فالمساواة تعني بالتساوي في التحليل الاقتصادي، بينما تشمل العدالة الإنصاف، بأن تأخذ في الاعتبار الحاجة النسبية.

◀ **معايير الصلة والاتساق والقدرة الاستيعابية والاستدامة والقدرة على تحمل التكاليف:** تُقَيَّمُ هذه المعايير برامج ومبادرات وأهداف الإنفاق (والنفقات المرتبطة)، ويُفِيد ذلك في تحليل الميزانية للمساعدة في اتخاذ قرارات المفاضلة. وتشير معايير الصلة والاتساق إلى ما إذا كانت الإجراءات والمخرجات المقترحة ذات صلة بالأولويات والظروف الحالية للجهة الحكومية أو الحكومة، وما إذا كانت الإجراءات والمخرجات تعمل معاً ومع الجوانب الأخرى من إجراءات الجهة الحكومية لتحقيق الأهداف. أما القدرة الاستيعابية والاستدامة فيطرحان أسئلة حول ما إذا كانت الجهة الحكومية لديها القدرة على تنفيذ البرنامج أو المبادرة أو المشروع، وما إذا كانت الجهة الحكومية والحكومة قادرتان على استدامة / تحمل نفقات البرنامج على المدى المتوسط إلى مدى طويل الأجل. كل هذه المعايير لها أهمية خاصة في تقييم مقترحات الإنفاق الجديدة، على مستوى الجهة الحكومية ووزارة المالية.

هذه القائمة من المعايير تهدف إلى تقديم نقطة انطلاق للجهات الحكومية ووزارة المالية لتقييم النفقات.

2.3.4 أنواع التحليل

تؤدي آليات عمليات نظام ميزانية البرامج والأداء إلى تحسين جودة الإنفاق إذا أجرت وزارة المالية ووزارة الإقتصاد والجهات الحكومية تحليل لبرامج الإنفاق. ونقدم نوعين من التحليلات الأساسية لوضع ميزانيات جيدة: التحليل الروتيني للميزانية الذي يتم على أساس سنوي كجزء من تقييم البرامج، والتحليل الاقتصادي الذي يتم إجراؤه في أغلب الأحيان كجزء من مراجعات دورية متعمقة لنفقات البرامج الحكومية.

تحليل الميزانية الروتيني

يُساعد تحليل الميزانية الحكومة على فهم كيفية تلبية الإنفاق لأهداف السياسات، وهناك عدد من الأسئلة يُمكن طرحها باستخدام تحليل الميزانية، وهي:

• **أسئلة حول ما يتم تحديده كأولويات:** ما ناتج مقارنة ميزانية « إنفاق ما » بالموارد المُنفقة في مجالات أخرى؟ هل «الأولويات الحقيقية» التي يتم التعبير عنها من خلال كيفية استخدام الموارد فعلياً تتفق مع أولويات سياسات الخطة الوطنية الخمسية أو الخطة الاستراتيجية للجهة الحكومية؟

• **أسئلة حول كفاءة الميزانية:** ما مقدار ما يتم تخصيصه لموضوع أو مشروع أو نوع من المدخلات؟ هل يكفي لضمان تحقيق الأهداف؟ هل يكفي لضمان أن المشروع منافس؟ هل يكفي لتغطية التكاليف الثابتة نسبياً، مثل الرواتب والإيجار؟ هل تواكب المخصصات التضخم لضمان اتساق تقديم الخدمات؟

نُمثل مسألة إنفاق ما، مشكلة فيما يتعلق بالتقييم الفعال، والكفاءة، والاقتصادي، للسلع والخدمات العامة وفقاً لتوزيع النفقات عند أي نقطة أو بمرور الوقت. على سبيل المثال إذا كانت حصة نفقات الأجور بوزارة ما، مرتفعة أكثر من اللازم، في قطاع يجب أن يكون له مدخلات تكميلية عالية، فإن توزيع النفقات يعني أن الأشخاص لا يعملون، وأنه لا توجد أموال لتنفيذ الإجراءات. وإذا كان مستوى الإنفاق الاستثماري منخفضاً أكثر من اللازم أو مدار بشكل سيء، أو لا يتبعه نفقات صيانة كافية، فهذا يعني أن البنية التحتية والمعدات المستخدمة في هذا القطاع ستصبح غير صالحة للاستخدام، مما يؤثر على تقديم الخدمات. ولذا يجب أن يكون باحثوا الميزانية بوزارة المالية على دراية بقضايا الإنفاق الرئيسية التي تواجهها الجهات الحكومية

• **أسئلة حول التقدم نحو تخصيصات محسنة بمرور الوقت:** ما هو التقدم الذي يتم إحرازه في الموارد أو حل مشكلات الإنفاق؟ هل هناك تقدم في كيفية إعادة تحديد جهة حكومية لأولويات مواردها بمرور الوقت؟

• **أسئلة حول الفاعلية والكفاءة والوفور:** ما مدى فاعلية التكاليف في تحقيق النتائج؟ ما مدى كفاءة تقديم المخرجات؟ هل يتم شراء المدخلات باقتصاد؟

• **أسئلة حول العدالة:** هل يتم تخصيص/إنفاق الموارد بشكل عادل، على سبيل المثال بين مختلف فئات الدخل، والفئات العمرية، والمناطق الجغرافية؟

هناك تقنيات مختلفة لتحليل الميزانية للمساعدة في الإجابة على تلك الأسئلة. فقد يقوم باحث الميزانية بإجراء تحليلات روتينية على جميع الجهات الحكومية التابعة له، أو قد يكون مهتماً بالتحقيق في مسألة مُحددة. وقد يُطبق الفريق الفني الأساسي للجهة، ولجنة الميزانية، تقنيات متشابهة للنظر في الإنفاق السابق ومُقترح الميزانية، للمساعدة في عملية صنع القرار داخل الجهة الحكومية.

المخصصات النسبية لمختلف فئات الإنفاق، وخاصة البرامج والأنشطة، والتي تُتيح مُقارنة الوزن النسبي للأولويات الحكومية، لمختلف أهداف وبنود الإنفاق في الميزانية.

ويمكن تتبع النفقات المُحصصة والفعالية لفئات مُحددة من النفقات، وللمستفيدين على مدار السنوات المالية المختلفة، مما يوضح ما إذا كانت النسبة المئوية لمخصصات فئة/ أو مجموعة، تزيد أو تنقص بالنسبة للفئات/ أو المجموعات الأخرى، وبالتالي يتم تحديد «المستفيدين» و«الخاصين» في تخصيص الموارد (المُخطط والفعلي). وبمعنى آخر فإن ذلك يُساعد في تحديد ما إذا كان هناك تحول في الأولويات، أو تقدم في تحول الميزانيات نحو الأولويات.

ولا يُعد تقييم مخصصات الميزانية الطريقة الوحيدة التي يمكن من خلالها التحقق من التقدم المُحرز مقارنة بالتزامات السياسات، فمن الممكن أيضا التحقق من مُعدلات النمو النسبية للبنود المختلفة. ففي بعض الأحيان يُمكن أن تُمثل زيادة نسبة مئوية صغيرة زيادة كبيرة في الميزانية. وإذا حدث ذلك، فمن المهم طرح أسئلة حول قدرة استيعاب الوزارات والإدارات والهيئات التي تعاني من معدلات نمو مرتفعة. ويمكن حساب معدلات النمو على أساس سنوي، أو خلال عدد من السنوات، وعند حساب معدلات النمو يجب على باحثي الميزانية التأكيد من إدراكهم لأي تغيير بين القاعدة والمُقارن، مثل ما إذا كان هناك نقل في المهام، وأن فترة الإنفاق المرتبطة هي نفس الفترة. ويمكن حساب معدلات النمو من خلال الإنفاق الفعلي كقاعدة، وتقدير مستقبلي كمقارن، للحصول على مؤشر عن النقل المخطط له.

• حساب معدلات النمو الفعلية: التحقق من الكفاية

يُعد التحقق من معرفة ما إذا كانت المخصصات تتغير بمرور الوقت لتواكب التضخم، طريقة أساسية للتحقق من كفاية الميزانيات. وتقدم الإقرارات عن أرقام الميزانية بالقيمة الاسمية، أي لا تأخذ التضخم في الاعتبار. ويشير التضخم إلى زيادة في أسعار السلع والخدمات التي تُمثل الاقتصاد ككل، وبسببه تنخفض القيمة الحقيقية أو القوة

ويُعد تحليل الاتجاهات أداة رئيسية لمحلل الميزانية، وبمعنى آخر النظر في كيفية تغير الإنفاق من حيث الحجم والشكل مع مرور الوقت. وفي ميزانية البرامج والأداء يكون ذلك مفيداً بشكل خاص، إذا تمت مقارنة التغييرات الفعلية من حيث حصص الميزانية أو معدلات النمو النسبية (في النفقات الفعلية أو المُخططة) مع النقل المتوقع في ضوء الأولويات المُحددة للجهة الحكومية. يعني ذلك أنه في ميزانية البرامج والأداء يحتاج باحث الميزانية إلى معرفة بالجهة الحكومية المسؤول عنها، وكيف تمول برامجها وأنشطتها وبنودها ومؤسساتها وإجراءاتها، لكي يُكوّن آراء حول كيفية نقل الإنفاق وفقاً لأولوياتها، وما إذا كانت النفقات فعالة ام لا.

التقنيات الرئيسية المُستخدمة في هذا التحليل المُقارن هي:

• مقارنة النفقات المُخططة والمحققة

تقدم مقارنة النفقات المُخططة والمحققة معلومات عن أولويات الإنفاق الحقيقية للجهة الحكومية، أو عن جودة وضع ميزانيتها ومدى الانضباط في تنفيذها، ما لم تكن هناك ظروف لا يمكن تجنبها أو غير متوقعة. ويساعد فهم موضع حدوث الانحرافات في الميزانية، والمكونات التي تُحقق وفورات باحثي الميزانية على فهم نقاط الضعف في التكاليف، والجمود في الميزانية، والأولويات الخاطئة. ويجب على باحثي الميزانية تتبع كيفية انحراف الجهات الحكومية عن ميزانيتها المُخططة لمناقشتها بشأن مقترحات ميزانيتها. ويجب إجراء التحليل من حيث الإنفاق على البرامج والأنشطة، وكذلك الإنفاق على البنود الاقتصادية داخل البرامج وبين البرامج.

• حساب مخصصات الميزانية ومعدلات النمو: التحقق من الأولويات

تخص الميزانية الموارد لمختلف فئات الإنفاق (القطاعات والبرامج والجهات الإدارية وأنواع المُدخلات الاقتصادية)، والمستفيدين المختلفين (بين المناطق وبين مجموعات الدخل المختلفة). وتتمثل الطريقة الأولى الأساسية في تحليل الميزانية في تقييم

الشرائية لمبلغ معين من المال. ويتم استخدام القيمة الاسمية الحقيقية للنفقات للتمييز بين قيمة النفود وقيمة القوة الشرائية لمخصصات الميزانية.

عند التحقق من كفاية الميزانية، فإن مقارنة المبالغ الاسمية من عام إلى آخر تقدم معلومات محدودة، حيث إنها لا تعكس كيف تتغير القوة الشرائية للمبالغ بمرور الوقت، فمثلاً إذا زادت مخصصات الميزانية بمعدل أقل من التضخم، فلن تترجم الزيادة في الميزانية إلى مزيد من الخدمات، ما لم تصبح الجهة الحكومية أكثر كفاءة. ولمقارنة المخصصات بمرور الوقت بطريقة أكثر جدوى، يجب تحويل المبالغ الاسمية إلى مبالغ حقيقية.

• استخدام تكاليف الجهة: دراسة جودة الإنفاق والكفاية والعدالة

هناك مقارنات يجب إجراؤها بين المدخلات، والمخرجات، والنتائج. ويفيد تقييم التغيرات في تكلفة الجهة بمرور الوقت حيث يلقي الضوء على:

◀ **الوفرة والكفاءة وفاعلية التكلفة:** تكاليف الجهة هي حسابات رئيسية لتحديد الوفرة والكفاءة، ويُمكن فهمها بشكل أفضل من خلال التحليل المُقارن، أي مثلاً إما بمقارنة تكاليف الجهة بين الجهات الحكومية المُماثلة أو البرامج/ أو الخدمات المُماثلة، أو مقابلة تكاليف الجهة لنفس الخدمة/ أو الجهة الحكومية لمختلف السنوات المالية. على سبيل المثال إذا كانت الجهة الحكومية (1) تشتري 15 جهاز كمبيوتر بسعر 150 ألف ريال، وتشتري الجهة الحكومية (2) عدد 10 أجهزة كمبيوتر بسعر 90 ألف ريال، وكانت المُتطلبات التشغيلية لأجهزة الكمبيوتر واحدة في الحالتين، فإن الجهة الحكومية (1) تُحقق وفرة أعلى. وبدلاً من ذلك يُمكن حساب الزيادة في التكاليف الحقيقية للجهة على مدار الوقت، وهذا الاستخدام لتكاليف الجهة، أي حساب الوفرة في الميزانية من خلال مقارنة المدخلات المالية مع البنود المُشتراه، وعادة ما يستخدم بشكل جيد في أنظمة الميزانية التقليدية. وتشمل حسابات التكلفة من حيث الوفرة التكلفة لكل موظف دائم، والتكلفة لكل لتر وقود مُستخدم، وتكلفة المتر المربع من مساحة المكتب.

وفي نظام ميزانية البرامج والأداء - حيث يتم توسيع التركيز إلى تقييم فاعلية سياسات الحكومة - يصبح من المهم استخدام تكاليف الجهة لتقييم الفاعلية، فمثلاً في نظام التعليم يمكن تحديد التكلفة لكل مخرج بين التعليم الابتدائي والثانوي، وبين المناطق أو المدارس المختلفة، أو ضمن برنامج أو منطقة، أو مدرسة بمرور الوقت. وكمثال على حساب ذلك:

◀ **الإنفاق على رواتب المعلمين بالجهة ÷ (عدد المعلمين × الفصول التي يدرسها كل معلم × متوسط مدة كل فصل) = تكلفة الراتب لكل ساعة تدريس بالجهة.** وما إذا كانت هذه التكلفة يجب أن ترتفع أو تنخفض، تعتمد على سياسة وزارة التربية والتعليم والاستراتيجية المُختارة لمعالجة هذه المسألة، فإذا كانت المسألة تتعلق بجودة التعليم المدرسي، قد تحتاج الوزارة إلى ساعات أقل لكل معلم لتخفيف العبء عنهم، وإذا كان الحصول على التعليم هو المشكلة، فقد ترغب الوزارة في ساعات إضافية لكل مُعلم.

وتتقدم **فاعلية التكلفة** في شروط تحليل الميزانية بالتقييم خطوة إضافية، فيمكن على سبيل المثال حساب التكلفة «النتائج» لكل جهة، ففي التعليم على سبيل المثال يمكن حساب تكلفة كل خريج من المدرسة الثانوية في مناطق مختلفة.

◀ **كفاية الميزانية:** يُمكن استخدام تكاليف الجهة لتقييم مدى كفاية الميزانية. فبينما يقدم تقييم التخصيص الحقيقي لرواتب المعلمين بعض المعلومات حول ما إذا كانت وزارة التربية والتعليم توفر ميزانية كافية للحفاظ على ساعات التدريس؛ يصبح التقييم غير مكتمل دون فهم عدد الساعات اللازمة، ولا يُمكن تقييم ذلك إلا بمقارنة التغيرات في أعداد المتعلمين، فإذا كانت أعداد المتعلمين تزداد، مع إفتراض عدم تغيير سياسات نسبة المتعلم/المعلم، فيجب تقييم التغير في التكلفة الحقيقية للراتب بالنسبة لكل متعلم. ويمكن أن يقدم تقييم التكاليف الحقيقية للمدخلات غير المالية للجهة معلومات لباحثي الميزانية حول ما إذا كانت الجهة الحكومية أصبحت أكثر اقتصاداً بمرور الوقت. وإذا تم حساب التكلفة الحقيقية لكل مُخرَج ومقارنته، فسيوفر ذلك معلومات حول ما إذا كانت الجهة الحكومية أصبحت أكثر كفاءة أم لا.

أنواع التحليل الاقتصادي

• **تحليل التكلفة:** تكمن أهمية **تحليل التكلفة** للجهة الحكومية أو وزارة المالية في معرفة أو تحديد ما إذا كان بإمكانها تحمل خيار إنفاق ما. هذه هي الخطوة الأولى من التحليل الاقتصادي الكامل، حيث تقدر إجمالي تكاليف البرنامج، ويتحدد من يتحمل تلك التكاليف. وعادة ما يتم تحليل التكلفة المالية كجزء روتيني من الإقتراح والموافقة على مبادرة أو مشروع سياسة جديدة، ويجب أن يشمل التكاليف الإستثمارية والجارية لمبادرة المشروع/السياسة.

وهناك نوع موسع من تحليل التكلفة، وهو تحليل تكلفة البرنامج بالكامل، والذي لا ينظر فقط في التكاليف التي تتحملها ميزانية الجهة الحكومية فقط، ولكن أيضا إلى التكاليف التي يتحملها على سبيل المثال المشاركون أو المستفيدون المستهدفون. ويُمكن أن يشمل التحليل الكامل للتكاليف كل من التكاليف المالية والاقتصادية، حيث أن التكاليف المالية هي التكاليف التي تتحملها الميزانية والمشاركون والمستفيدون، والتكاليف الاقتصادية التي تشمل تكلفة الفرصة البديلة (أو الفوائد المستبعدة بسبب اتخاذ مسار/ إجراء ما).

• **تحليل التكلفة والعائد:** ويُفيد **تحليل التكلفة والعائد** الجهة الحكومية/ ووزارة المالية في معرفة عما إذا كان يجب إجراء تدخل، وعن العوائد النسبية للتدخلات المختلفة، فهو يقارن تكاليف وعوائد ما إذا كان يجب تنفيذ المشروع، أو لمقارنة التكاليف والفوائد الخاصة بخيارين أو أكثر من خيارات السياسة، بما في ذلك تكلفة عدم القيام بأي شيء، ويتطلب هذا التحليل:

- التعبير عن جميع التكاليف والفوائد بنفس الطريقة، أي القيمة النقدية التي نقارن من خلالها التكاليف والفوائد.

- النظر في قياس جميع العوائد لجميع مستخدمي الخدمة.

◀ **عدالة الإنفاق (العدالة):** يمكن أيضا استخدام تكاليف الجهة نسبة إلى المستفيدين أو/ للمناطق لتقييم عدالة الإنفاق، ويمكن حساب ذلك بصورة مباشرة (أي متوسط الأجر لكل معلم في المنطقة 1 مقارنة بمتوسط الأجر لكل معلم في المنطقة 2) أو أكثر تفصيلاً، بفحص، على سبيل المثال، العوامل التي تُحرك التكاليف المختلفة لكل جهة، مثل نسب توزيع المتعلمين في مراحل التعليم المختلفة.

التحليل الاقتصادي للميزانية

لا يمكن تغطية التحليل الاقتصادي بتعمق في هذا الفصل، لكن نقدم المفاهيم الأساسية بهدف تحفيز التفكير لسنوات مستقبلية من ميزانية البرامج والأداء، عندما يتطلب الأمر إجراء تحليل دوري أكثر تعمقاً لبرامج محددة في الجهات الحكومية/ وفي وزارة المالية.

ما هي الجهات أو البرامج الحكومية التي يجب مراجعتها، وبأي وسيلة، وإلى أي مدى؟ يحدد ذلك إدارة إعداد الميزانية العامة/ مع المدير العام للميزانية/ ونظرائه من وزارة الاقتصاد.

تعتمد مراجعة نفقات البرامج في ميزانية البرامج والأداء على تقنيات تحليل الاقتصاد العام، والاقتصاد العام هو الخيارات التي تتخذها الحكومات لتقديم السلع والخدمات ذات الأولوية في ضوء الموارد المحدودة، ويُركز على الإجابة على نوعين من الأسئلة:

• كيف تؤثر السياسات الحكومية على الاقتصاد؟ ومن حيث الميزانية، يصبح السؤال هو كيف يؤثر الإنفاق الحكومي (والإيرادات والديون) على الاقتصاد؟

• كيف تُوضع سياسات الحكومة لتعظيم الرفاهية؟ ومن حيث الميزانية، يكون السؤال هو كيف يمكن تمويل الإنفاق الحكومي وتخصيصه، وزيادة الإيرادات لتعظيم الرفاهية؟

- النظر في جميع التكاليف، وتشمل تكلفة العواقب السلبية للتدخل (على سبيل المثال الأضرار على مستخدمي الخدمة أو على البيئة أو شرائح أخرى من السكان).

- قياس التكلفة والعائد على مدى فترة زمنية محددة، مع خصمها من القيمة النقدية الحالية.

إذا كان عائد التدخل يفوق التكلفة، فهو تدخل ذو جدوى، وإذا كانت نسبة العائد إلى التكلفة في أحد الخيارات أعلى من الآخر، يكون هذا هو الخيار الأفضل اتباعه، فعلى سبيل المثال قد يرد تساؤل عند تحليل التكلفة والعائد في التعليم ما إذا كان الاستثمار في التعليم الإبتدائي أكثر ملاءمة عن الاستثمار في التعليم الثانوي.

• **تحليلات «فاعلية التكلفة» و«أقل التكاليف»:** تخبر تحليلات «فاعلية التكلفة» و«أقل التكاليف» الجهة الحكومية أو وزارة المالية كيفية تحقيق نتيجة أو مُخرج بأقل تكلفة. وتبحث في الطرق المختلفة لتقديم نفس المخرجات، وتُقارن تكاليفها. وبمجرد تحديد الجهة الحكومية للتكلفة الاجتماعية وقياسها وتقييمها بنجاح، مع العوائد المرتبطة بالبدائل المختلفة، يمكن تحديد البديل ذو التكلفة الأقل لتنفيذ المشروع، أو الطريقة الأكثر فاعلية من حيث التكلفة لتحقيق أهداف المشروع. وعند إجراء تحليل التكلفة الأقل، يكون من المهم التأكد من أن الطرق البديلة التي تؤدي إلى نفس المخرجات أو النتائج بنفس الجودة، وفي حالة وجود اختلافات يجب على الجهة الحكومية أن تعدل تقييم العوائد بين الخيارات للتأكد من أن تحليلات التكلفة والعائد قابلة للمقارنة.

يتم على الأقل تحديد تكلفة المشروع من خلال مقارنة التكاليف الاستثمارية والتشغيلية للبدائل المختلفة لتنفيذ مخرجات المشروع، ويتم ذلك إما عن طريق: (1) تقييم البديل الذي يقدم أقل قيمة حالية للتكاليف أو (2) حساب معدل خصم الفارق في التكاليف. الخيار الثالث لتقييم أي البدائل أرخص هو تقدير متوسط التكلفة الاقتصادية المتدرجة لكل مخرج إضافي عن كل بديل²، ويسمح ذلك بتحديد أقل تكلفة لكل جهة.

ويُعد تحليل فاعلية التكلفة وأقل التكاليف تحليلاً هاماً لتحديد مكاسب الكفاءة داخل ميزانية الجهات الحكومية الحالية، ويتطلب من الجهة الحكومية أن تكون مُستعدة لتعديل طرق الوصول إلى نتائج أقل تكلفة.

• **تحليل نسبة الفائدة:** ويساعد تحليل نسبة الفائدة الجهة الحكومية أو وزارة المالية في معرفة عما إذا كانت خيارات الإنفاق الحكومي عادلة، عند مقارنتها بأولويات السياسة الحكومية بشأن من يجب أن يستفيد من برامج الإنفاق. ويتم إجراء هذه التحليلات لفحص برامج الإنفاق الحالية، ومقارنة توزيع العائد من الإنفاق العام بتوزيع الدخل، لتحديد ما إذا كان التأثير الكلي تصاعدياً، وغالباً ما تجمع هذه الدراسات بيانات الأسر حول استهلاك السلع العامة ومعلومات عن النفقات العامة. ويتم احتساب نصيب الفرد من وحدات الدعم، ثم يتم تجميع استخدام الأسر للخدمة عبر الفئات الاجتماعية الرئيسية، لتقدير نمط تقديم الخدمة وتوزيعها، ويفيد ذلك بشكل خاص في تحديد عدالة الإنفاق.

• **تحليل المخاطر والجدوى:** يُساعد تحليل الميزانية والتحليل الاقتصادي على الوصول إلى قرارات في مسائل الإنفاق العام الهامة، مثل ما إذا كان يجب اختيار إنفاق مقترح، وأي خيار إنفاق يجب اتباعه؟ لكن ذلك لا يقدم إجابات حول ما إذا كانت الحكومة ستكون قادرة على اتخاذ هذا الخيار أو القيام بهذا التدخل. وهنا يجب استكمال تحليل الميزانية والتحليل الاقتصادي بتحليل المخاطر، وتحليل جدوى الخيارات.

ومن حيث المخاطر يحتاج صناع القرار العام إلى النظر في شدة المخاطر، وكذلك احتمال حدوثها، ويشمل تحليل المخاطر تقييم المخاطر المالية ومخاطر السياسات، ويكون من المهم توقع النتائج غير المقصودة، وإدراجها في حساب المخاطر.

وبالنسبة للجدوى يمكن النظر في عدة أبعاد، تشمل ما إذا كان مسار العمل المقصود مُجدياً من الناحية الفنية: هل القدرة على تنفيذه مُتاحة؟ ما التعاون المطلوب من مؤسسات الدولة أو المؤسسات الأخرى؟ وما مقدار التقدم المُحرز في هذا التعاون؟ هل يمكن لجهة الإنفاق حساب التكاليف للمخصصات المقترحة؟ ومن المهم أيضاً النظر في جدوى السياسات: هل يعتبر أصحاب المصلحة المعنيين أن السياسة مقبولة؟

² متوسط التكلفة الاقتصادية المتدرجة هو القيمة الحالية لتكاليف الاستثمار والتشغيل التدرجية، مع/ أو بدون بدائل المشروع، مقسومة على القيمة الحالية للمخرجات التدرجية، مع/ أو بدون بدائل المشروع.

المحور الخامس

إعداد الميزانية بالبرامج والأداء
في إطار مالي متوسط الأجل
وعلى أساس الدمج





1.5 ميزانية البرامج والأداء: الهياكل والفاعلون الرئيسيون

يتناول هذا القسم الهيكل والأدوار والمسؤوليات: على المستوى المركزي؛ وعلى مستوى الجهات الحكومية.

1.1.5 الهيكل، والأدوار، والمسؤوليات، على المستوى المركزي

• مجلس الوزراء

لمجلس الوزراء في سلطنة عمان دوراً هاماً في عملية إعداد ميزانية البرامج والأداء؛ فهو الذي يحدد الأهداف الاستراتيجية للميزانية، والتي تُساعد وزارة المالية، ووزارة الاقتصاد، والجهات الحكومية في تحديد أولويات تخصيص الميزانية، كما أن مجلس الوزراء يُعطي لوزارة المالية توصياته المتعلقة بالميزانية في نهاية مرحلة إعداد إطار الإنفاق متوسط الأجل، قبل تقديم الميزانية ووثائقها النهائية للمناقشة لمجلس عمان ويعطي الموافقة على رفعها للمقام السامي.

• مدير عام الميزانية

مدير عام الميزانية، بمساعدة باحثي الميزانية، مسؤول عن وضع آليات تخصيص الموارد، وذلك من خلال وضع استراتيجية الميزانية متوسطة الأجل، والتي تُساعد في المفاضلة بين برامج القطاعات والجهات الحكومية حسب أولوياتها بالنسبة لتوجيهات مجلس الوزراء. وتُساعد في ذلك دائرة إعداد ومتابعة تنفيذ الميزانية، والتي تقوم بحساب الإنفاق على كل أولوية من الأولويات الاستراتيجية وتقدم مقترحاتها بشأن إعادة تخصيص الموارد بين القطاعات على المدى المتوسط.

• اللجان الفنية المركزية المشتركة

في ميزانية البرامج والأداء تُحدد الميزانية بطريقة مُدمجة، لضمان التكامل الأمثل بين الميزانية الإنمائية والميزانية الجارية، ويتطلب ذلك مستوى عالٍ من التنسيق بين وزارة المالية ووزارة الاقتصاد للإتفاق على أولويات الميزانية والمخصصات. وهنا تُفترخ مجموعتان رئيسيتان من اللجان:

1- اللجان الفنية للقطاع

تتألف اللجنة الفنية لقطاع التعليم، على سبيل المثال، من باحثي الميزانية في المديرية العامة للميزانية الممثلين للجهات الحكومية المُشكلة للقطاع، إضافة إلى دائرة إعداد ومتابعة تنفيذ الميزانية (بوزارة المالية)، والمُختصين في وزارة الاقتصاد. وتتمثل مهمة لجنة القطاع في اتخاذ قرار بشأن توصيات تمويل مُقترحات الجهات الحكومية المعنية، ضمن إرشادات سقف القطاع التي يُقدمها مدير عام الميزانية. وفي هذه العملية يُعد دمج المُقترحات للإنفاق الإنمائي والإنفاق الجاري أمراً هاماً بحيث تتضح العلاقة بين الإنفاق على القطاعات وبين ترتيب الأولويات.

2- لجنة الميزانية مُتوسطة الأجل

هي لجنة برئاسة معالي الأمين العام لوزارة المالية، وتتألف من المُديرين المعنيين في وزارة المالية ووزارة الاقتصاد. وتتمثل مهمة اللجنة في السياق الحالي في النظر في المفاضلات بين الجهات الحكومية، بناء على توصيات اللجان الفنية للقطاع.

• باحثي الميزانية

يُعد باحثي الميزانية، المسؤولون عن ميزانية الجهة الحكومية في وزارة المالية وفي وزارة الاقتصاد، المُحرك لعمليات الميزانية الرئيسية، وهم يقومون بما يلي:

-الاتصال ودعم القدرات للجهات الحكومية (ولهم في هذا دور أساسي): باحثو الميزانية بوزارة المالية يُمثلون نقاط التواصل مع الجهات الحكومية، وهم مسؤولون عن التأكد من تلقي هذه الجهات لجميع المنشورات وفهمهم للمحتوى. وقد يشمل ذلك عرض منشور الميزانية، أو تقديم ورش عمل لتطوير قُدرات القيادة في الجهات الحكومية. كما أنهم يمثلون أول جهة اتصال تلجأ إليها الجهات الحكومية عند الحاجة للمساعدة. ويقوم باحثو الميزانية بوزارة المالية بتوجيه الجهات الحكومية إلى التعاون مع المختصين بالوزارة للحصول على الدعم الفني إذا كان هناك احتياج لتعميق فهمهم لاستخدام أدوات ميزانية البرامج والأداء.

-وظيفة مناقشة الميزانية: خلال عملية إعداد الميزانية الإستراتيجية يقوم باحثو الميزانية في كل من وزارة المالية ووزارة الاقتصاد، بمراجعة مُقترحات الإنفاق للجهات الحكومية بالتفصيل من حيث المُلائمة، والاقتصاد، والكفاءة، والفاعلية. لذا يجب على باحثي الميزانية أن يكونوا على دراية كبيرة بقضايا السياسات العامة، وأيضاً أنماط النفقات السابقة وضغوطاتها، وهم مسؤولون عن تقديم التحليل الأساسي الذي يدفع عملية إعداد الميزانية على المستوى المركزي.

2.1.5 الهيكل، والأدوار، والمسؤوليات، على مستوى الجهات الحكومية

• مسؤولو البرامج

مسؤولو البرامج هم كبار المسؤولين عن البرامج، ويتحدد موقع المسؤول بحسب مستويات الهيكل الإداري للجهة الحكومية: (أربعة مستويات – ثلاثة مستويات – مستويان)، كما هو موضح في الجدول أدناه:

نوع الهيكل	أربعة مستويات	ثلاثة مستويات	مستويان
البرامج عند مستوى	القطاعات	المديرية العامة	الجهة الحكومية
مسؤولو البرامج	وكلاء الوزارة	مدراء العموم	وكلاء الوزارة / مدراء العموم

يلعب مسؤولو البرامج وفرقهم الفنية المُختارة دوراً رئيسياً في تحديد جودة مخصصات الإنفاق في ميزانية البرامج والأداء، وإذا لم يشارك مسؤولو البرامج بشكل رئيسي في عملية إعداد الميزانية ومتابعة تنفيذها، فإن جودة المخصصات المقدمة إلى وزارة المالية/ ومدراء وزارة الاقتصاد لن تكون مختلفة بشكل جوهري عن المخصصات المقدمة في ميزانية البنود. ويشتمل دور مسؤولي البرامج في إعداد الميزانية على ما يلي:

1- توجيه عملية إعداد الميزانية من حيث:

• تحديد أولويات سياسة البرنامج متوسطة الأجل، والتدخل لتحقيق هذه الأولويات.

• تدعيم الفرق الفنية للجنة الميزانية بالمتطلبات اللازمة من كفاءات ومعلومات لوضع توقعات خط الأساس.

• اتخاذ قرار بشأن المفاضلة بين الأولويات باعتماد معايير الكفاءة والوفورات الممكن تحقيقها.

2- يقود مسؤول البرنامج عملية تحديد الفرص لإيجاد وفورات إنفاق داخل خط الأساس للموارد المُتاحة، وإذا لم يقوم بهذه العملية لن يحدث إعادة تقدير لأولويات داخل خط الأساس.

3- يتوافق على خطة التشغيل للبرنامج وأهداف الأداء مع مديري التخطيط والمتابعة لضمان التحسن المستمر في الأداء (حتى لو لم يتوفر المزيد من التمويل) ولضمان انعكاس إستراتيجية الجهة في ميزانيتها.

4- يتأكد من إعداد وثيقة طلب ميزانية الجهة الحكومية في الوقت المُحدد وبصورة سليمة، ويتأكد من صحة جميع بيانات البرنامج المسؤول عنه.

5- يُمثل البرنامج في لجنة الميزانية.

6- تنفيذ الميزانية ومتابعتها وكتابة التقارير، والإشراف على نفقات البرنامج.

• لجنة ميزانية الجهة الحكومية

يفرض قانون المالية (رقم: 98/47) على كل وزارة وجهة حكومية تشكيل «لجنة ميزانية بالجهة الحكومية» لإعداد المسودة لميزانياتها الجارية والإنمائية، مع مراعاة النتائج الفعلية لتنفيذ الميزانيات السابقة، ووفقاً للدراسات والبحوث التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المُخطط لها. وتتكون هذه اللجان من أعضاء من إدارات المالية والتخطيط بالجهة.

تكوين هذا الفريق المُصغر يكون من الأفضل تفرغ أعضاؤه بين شهر يونيو ونهاية شهر أغسطس حتى يتمكنوا من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم.

خطوات ما قبل عملية إعداد الميزانية:

1. إعادة التأكيد على تكوين وعضوية لجنة ميزانية الجهة الحكومية، وإعادة تأكيد عضوية الفريق الفني. يجب أن يُحدّد/ يؤكد رئيس لجنة الميزانية على تكوين الفريق الفني.
2. إعداد جدول زمني داخلي لتسليم مسودة استراتيجية الميزانية متوسطة الأجل في الوقت المحدد: يجب أن يجتمع الفريق الفني للجنة ميزانية الجهة الحكومية ويضع جدول زمني للميزانية، ويصدق رئيس لجنة الميزانية عليه ويبلغه للأعضاء، على أن يُراعي الجدول الزمني ما يلي:
 - أن تتفق عملية إعداد ميزانية الجهة الحكومية مع الجدول الزمني للميزانية الرئيسية، بحيث تتسلسل عمليات وضع توقعات خط الأساس، وتحديد الأولويات، وتقييم مساحة الإنفاق، وتكلفة الوفورات، ومقترحات الإنفاق الجديدة، والمفاوضات داخل الجهة الحكومية بشكل صحيح.
 - تحديد أوقات اجتماعات لجنة الميزانية لإتخاذ القرارات الرئيسية بشكل مسبق، بحيث يمكن للأعضاء ضبط مواعيدهم.
 - وضع جدول زمني لعمل الفريق الفني لمساعدة مُدراء البرامج في العمليات على مستوى البرنامج، والقيام بعمليات فنية مثل حساب التكاليف.

2.5 عملية إعداد ميزانية البرامج والأداء على مستوى الحكومة

يُقدم هذا القسم نظرة عامة على عملية إعداد ميزانية البرامج والأداء على مستوى الحكومة.

ويعاد تشكيل هذه اللجنة بعضوية أوسع في ميزانية البرامج والأداء، دون تغيير في مُسماها «لجنة ميزانية الجهة الحكومية»، وتلعب دوراً أساسياً في إعداد الميزانية، وكذلك في متابعة الميزانية والتعديلات خلال السنة بين البرامج.

عضوية ورئاسة اللجنة

تتكون لجنة الميزانية من مسؤولي البرامج في الجهة الحكومية بالإضافة إلى أعلى موظف مالي، وأعلى مسؤول في إدارة الموارد البشرية، وأعلى مسؤول في التخطيط، ويرأسها وكيل الوزارة. وإذا كان هناك أكثر من قطاع، يمكن تناوب الرئاسة بين وكلاء الوزارة كل عام.

دور ومسؤوليات لجنة ميزانية الجهة الحكومية

- تقود اللجنة الدورة السنوية لميزانية البرامج والأداء في الجهات الحكومية، ويتضمن ذلك أدوار ومسؤوليات إعداد الميزانية التالية:
- مناقشة أولويات أهداف السياسات متوسطة الأجل للجهة الحكومية، والموافقة عليها، وتوجيه مديري البرامج لتحديد الخطط التشغيلية والإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف ذات الأولوية.
 - المُفاضلة بين الأولويات ضمن السقف الإرشادي للميزانية.
 - الموافقة على أهداف الأداء للجهة الحكومية.
 - اعتماد وثائق الميزانية المقدمة من الجهة الحكومية.

وتعمل لجنة الميزانية أيضاً على تنفيذ الميزانية ومتابعتها وإعداد التقارير.

ويمكن للجنة أن تشكل من بعض أعضائها فريقاً مصغراً يكون بمثابة فريق فني يكون مسؤولاً عن صياغات المُسودات الأولية التي تُعرض عليها، والعمل مع كافة أعضائها لإنتاج هذه المُسودات، وقد يكون من صلاحيات هذا الفريق فتح مسارات إتصال مع المختصين في وزارة المالية ووزارة الاقتصاد لتحقيق إنجاز سريع للأعمال. وفي حال

1.2.5 مراحل عملية إعداد الميزانية

تتضمن عملية إعداد ميزانية البرامج والأداء كل من : تحديد السياسة المالية العامة التي تتم في ضوءها وضع الميزانية ووضع توقعات للإيرادات والنفقات والعجز والتمويل، أيضاً تتضمن تقدير ميزانية خط الأساس متوسطة الأجل، بالإضافة إلى إعداد ميزانية الجهة الحكومية من أسفل إلى أعلى في ضوء سقف للإنفاق.

وفي نظام ميزانية البرامج والأداء يمكن تقسيم عملية إعداد الميزانية على مستويي الحكومة إلى مرحلتين رئيسيتين:

المرحلة الأولى: مرحلة الميزانية الإستراتيجية وتشمل:

أولاً : خطوة تحضيرية لإعداد الإطار المالي (فبراير – مارس)، وفيها تتلقى وزارة المالية توقعات ميزانيات خط الأساس من الجهات الحكومية لثلاث سنوات (العام المالي وعامين تاليين) بما يُحسّن من إعداد الإطار المالي المتوسط الأجل وتقدير الحيز المالي ووضع سقف للإنفاق العام كالتالي:

• تخاطب وزارة المالية الجهات الحكومية وتطلب منها معلومات تفصيلية عن ميزانية خط الأساس (الميزانية الأساسية) ويتضمن المنشور إرشادات ومفاهيم أساسية حول العوامل المشتركة مثل التضخم، بحيث يمكن لتلك الجهات توقع ميزانيتها الأساسية.

• تقدير ميزانية خط الأساس من خلال تقدير تكاليف نفقات البرامج الأساسية وهي الخطوة الأولى التي تتخذها الجهات الحكومية، قبل تلقي الأُسُف المبدئية في المرحلة التالية، ويتم ذلك التقدير عن طريق تقييم توقعات الإنفاق المُستقبلية للبرامج الحالية في ظل نفس السياسات المُطبقة وتحديثها بإضافة تأثير العوامل الخارجية على التكلفة المُتوقعة لتقديم خدمات الجهة الحكومية (مثل تغيرات الأسعار)، وكذلك أي قرارات مُتعلقة بسياسة معتمدة ولم يتم اعتبارها في

التقديرات المُستقبلية للعام السابق إضافة إلى أي تعليمات تطلب وزارة المالية أخذها في الاعتبار بالنسبة للتعامل مع أي بند معين في الميزانية. وتُشكل أي أهداف تطوير تمت الموافقة عليها قبل عام الميزانية جزءاً من خط الأساس. كما يُلاحظ أن السيولة المطلوبة للصرف على المشاريع الإنمائية المُستمرة هي جزء هام من مكونات ميزانية خط الأساس.

• تُساعد المعلومات الواردة من الجهات الحكومية عن ميزانية خط الأساس في وضع توقعات مالية مُحدّثة للإطار المالي، مع رقم إجمالي مُحدّث للنفقات والإيرادات لكل سنة قادمة وتوقعات عن العجز/الفائض وسداد الديون والإقتراض في إطار مالي مُستدام، وتحقيق المستويات المرجوة من الضوابط والقواعد المالية.

ثانياً : وضع الميزانية في إطار استراتيجي للإنفاق متوسط الأجل (ابريل - سبتمبر) وتبدأ بمنشور الميزانية وإعلام الجهات بالسقوف المبدئية لإنفاقها، وتتضمن مناقشة طلبات الميزانيات للجهات وتطوير السقوف للوصول إلى توزيع للإنفاق يعكس الأهداف العامة مع مراعاة متطلبات الإنفاق الأساسي كالتالي:

• في ضوء توقعات الإطار المالي المتوسط الأجل والعرض على مجلس الوزراء للحصول على إرشادات بشأن النفقات ذات الأولوية ونفقات خط الأساس المُتوقعة للجهات الحكومية، تضع وزارة المالية إطار مبدئي للميزانية متوسطة الأجل يتضمن التوزيع المُقترح للإنفاق بين القطاعات وعلى الجهات الحكومية وأهم البرامج التخصصية. يلي ذلك قيام وزارة المالية بإصدار منشور الميزانية مُتضمناً أُسُف إرشادية مبدئية للنفقات (بنهاية شهر ابريل).

• تضع الجهات الحكومية استراتيجيات الإنفاق متوسط الأجل (من يونيو إلى نهاية يوليو) وذلك من خلال:

1. تحديد أهداف السياسة ذات الأولوية للجهة الحكومية خلال السنوات الثلاثة القادمة، وكيفية مُعالجتها (الإجراءات والتدخلات). تنبثق هذه الأهداف من خطة

المُسودة النهائية للميزانية إلى وزارة المالية، ثم إلى مجلس الوزراء للإعتماد والتوصية بإعداد المرسوم السلطاني، ويتم تقديمها إلى جلالة السلطان للإصدار قبل بدء السنة المالية في 1 يناير.

2.2.5 مخطط عملية إعداد الميزانية لحكومة سلطنة عمان

يوضح شكل رقم (1.5) رسم تخطيطي يُلخص كل مراحل إعداد الميزانية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المخطط يميز بين الخطوات من أعلى إلى أسفل (محاذاة أعلى المخطط) والخطوات من أسفل إلى أعلى (محاذاة أسفل المخطط)، ويميز أيضاً بين مرحلة الميزانية الاستراتيجية ومرحلة الإعداد النهائي للميزانية من عملية إعداد الميزانية.

الخطوات من أعلى إلى أسفل هي القرارات المتعلقة بحجم وتوزيع الميزانية الوطنية من مركز الحكومة -وزارة المالية ووزارة الاقتصاد ومجلس الوزراء.

الخطوات من أسفل إلى أعلى هي القرارات التي تستند إلى احتياجات الجهات الحكومية من النفقات المُوزعة في الميزانية في حدود الموارد المتاحة.

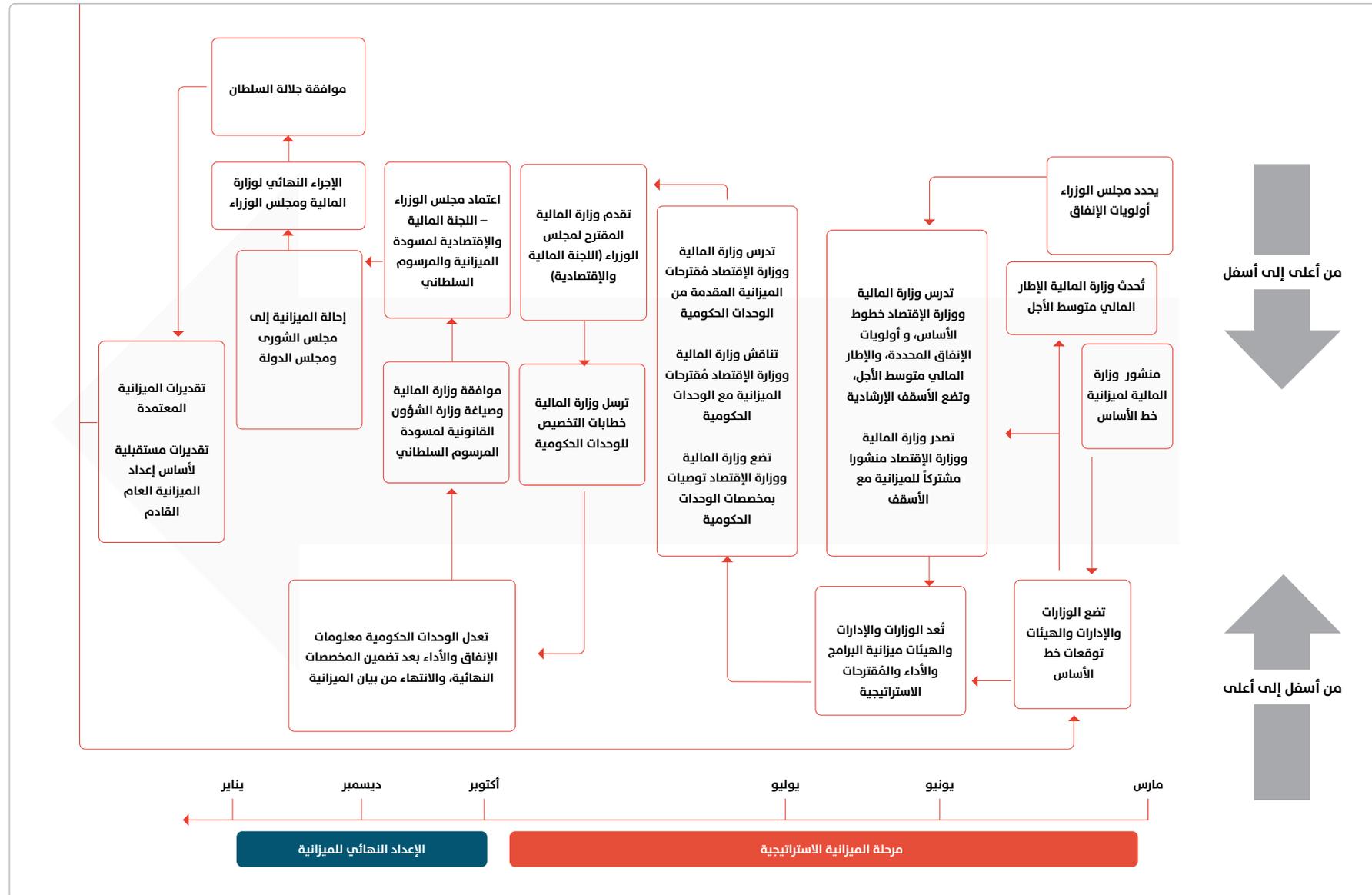
1. التنمية الوطنية الخمسية، والخطة الإستراتيجية للجهة الحكومية، وتمثل أولويات الجهة الحكومية مع مُراعاة الموارد المتاحة (سقف وزارة المالية الإرشادي). ويتم تحديد تكلفة تدخلات وإجراءات الجهات الحكومية (وتشمل المشروعات الإنمائية).
2. جعل المُفاضلة بين البرامج والأنشطة ضمن السقف الكلي للتوصل إلى مزيج مثالي من النفقات متوسطة الأجل لتحقيق أولويات الإنفاق.
3. تحديد أولوية النفقات الإضافية المطلوبة من وزارة المالية في حدود طلب الإنفاق الإضافي.
4. إعداد إطار معلومات الأداء وفقاً لمقترحات الإنفاق.
5. استكمال وثائق استراتيجية الإنفاق المتوسط الأجل.

• تقوم وزارة المالية ووزارة الاقتصاد بمراجعة استراتيجيات الإنفاق متوسط الأجل، ووضع اللامسات الأخيرة على مخصصات الإنفاق (أغسطس - سبتمبر)، في عملية تكرارية، أولاً مع الجهات الحكومية، ثم مجلس الوزراء. ووفقاً لذلك يتم تحديث الإطار المالي متوسط الأجل وإطار الميزانية متوسطة الأجل بشكل نهائي. وتصدر وزارة المالية المُخصصات النهائية للجهات الحكومية، وتسلب الضوء على النفقات المُخصصة والحصريّة.

المرحلة الثانية: مرحلة الإعداد النهائي للميزانية

- هي مرحلة قصيرة نسبياً، تمتد من أكتوبر إلى 31 ديسمبر، وتتضمن الخطوات التالية:
- تقوم الجهات الحكومية بضبط مقترحات الإنفاق والأداء لتناسب الأسقف المُنقحة، ووضع اللامسات الأخيرة على بيانات ميزانيتها.
 - توافق وزارة المالية على بيانات الميزانية النهائية، وتقدم ميزانية موحدة إلى مجلس الوزراء لاعتماده.
 - يحيل مجلس الوزراء مشروع المرسوم السلطاني إلى مجلس الشورى ومجلس الدولة للمناقشة ووضع التوصيات (الأسبوع الأخير من نوفمبر).
 - مع مراعاة أي توصيات مُقدمة من مجلس الشورى ومجلس الدولة، يتم تقديم

شكل (1.5) دورة إعداد ميزانية البرامج و الأداء



3.5 عملية وضع الإطار المالي المتوسط الأجل

في الجزء التالي سيتم تسليط الضوء على الخطوات التفصيلية وأهم النقاط الفنية التي يجب التأكد من القيام بها في كلاً من: مرحلة الميزانية الاستراتيجية ومرحلة الإعداد النهائي للميزانية والموضحة في الشكل رقم (1.5):

مرحلة الميزانية الاستراتيجية

تتم عملية وضع الميزانية الاستراتيجية الموضحة في الشكل رقم (1) باتباع الخطوات التالية: (ملحوظة: تم وضع الفاعل الرئيسي بين قوسين)

- 1.3.5 إعداد توقعات الإطار المالي متوسط الأجل (وزارة المالية).
- 2.3.5 إصدار منشور ميزانية خط الأساس (وزارة المالية).
- 3.3.5 إعداد توقعات خط الأساس (الجهات الحكومية).
- 4.3.5 وضع إطار الميزانية متوسط الأجل وإصدار الأسقف الإرشادية (وزارة المالية).
- 5.3.5 إعداد إستراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل في الجهات الحكومية (الجهات الحكومية).
- 6.3.5 دراسة مقترحات ميزانية الجهات الحكومية وتحديد مخصصاتها (وزارة المالية).

1.3.5 إعداد الإطار المالي متوسط الأجل المبدئي - وزارة المالية (فبراير/مارس)

يحتل الإطار المالي المتوسط الأجل موقع هام وبارز في هذه المرحلة حيث أن وجوده يُعتبر شرط ضروري ولازم لإعداد الميزانية الاستراتيجية في ميزانية البرامج والأداء، وهي خطوة تمهيدية تبدأ في فبراير/مارس على المستوى المركزي، وبالتوازي مع هذا الإطار، تصدر وزارة المالية منشور ميزانية خط الأساس.

عملية وضع الإطار المالي متوسط الأجل- هي العملية التي ينظر خلالها مركز الحكومة (وزارة المالية، وزارة الاقتصاد، مجلس الوزراء - لجنة الشؤون المالية والاقتصادية، ومجلس الوزراء)، في احتياجات الجهات الحكومية من الموارد، وما هو مخطط من أولويات وتوجهات، لتخصيص الموارد المُتاحة.

ويتم وضع توقعات الإطار المالي متوسط الأجل في ضوء الأهداف والتوجهات الاستراتيجية التي يضعها مجلس الوزراء (اللجنة المالية والاقتصادية) بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة لدى وزارة المالية. ويتضمن الإطار المالي مستويات الإنفاق والإيرادات مُقسّمة على البنود الإجمالية وتوقعات بالعجز وحسابات المخاطر وأساليب التمويل وتأثيرها على الإستدامة المالية.

ويُحدّث هذا الإطار بواسطة وحدة السياسات المالية الكلية بوزارة المالية عدة مرات خلال دورة إعداد الميزانية. حيث يتم إجراء التحديث الأول عند تحديد الأسقف الإرشادية الصادرة إلى الجهات الحكومية، كما سوف يجري تحديثه في ضوء العرض على لجنة الشؤون المالية والاقتصادية بمجلس الوزراء. كما سيحدّث بعد مناقشات مجلس عمان. ولدورة تحديد وتحديث الإطار المالي المتوقع لها أهمية كبيرة في عملية تخصيص الميزانية، حيث أنها تهدف إلى تقييم الحد المتوقع لإجمالي النفقات. حيث يحدث الإطار المالي مع تنفيذ ميزانية السنة الحالية وتحديث توقعاتها، ثم يكون التحديث التالي من المهم بمكان حيث أنه سوف يؤثر على مستويات تخصيص الإعتمادات. ومن المهم أن تتولى الجهة الحكومية عملية تحليل السياسات الخاصة بها، لضمان أن ينعكس إطار السياسات الحالية في الإطار المالي. وذلك لأنه من منظور ميزانية البرامج والأداء يوفر ذلك الإطار معلومات هامة لمناقشة مجلس الوزراء حول إطار الميزانية وسقف الإنفاق، مع تقديم تنبؤ واقعي للنفقات المتاحة، ودعمها بتحليل التأثير المُحتمل للنماذج المالية المختلفة على بيئة الإقتصاد الكلي.

ومن المهم أن تتفق المديرية العامة للميزانية مع وحدة السياسات المالية الكلية في أول كل عام من عملية وضع ميزانية البرامج والأداء على جدول زمني لوضع وإتمام التحديثات المتتالية للإطار المالي المتوسط الأجل، في ضوء أنه نقطة البداية لوضع الأسقف المبدئية واستكمال باقي أعمال الميزانية في الجهات الحكومية. وتعتبر سنة بداية التطبيق هامة لأنها سوف توفر معلومات عما يجب الاتفاق عليه بين المديرية العامة للميزانية ووحدة السياسات المالية الكلية وأيضاً وزارة الاقتصاد لوضع جدول زمني سنوي واقعي لإنتاج الوثائق المطلوبة لدورة العمل لتحديث الإطار المالي ومناقشة التحديثات المتتالية مع مجلس الوزراء.

5.3.2 إصدار منشور ميزانية خط الأساس- وزارة المالية (فبراير/مارس)

تتم هذه الخطوة بالتوازي مع إعداد الإطار المالي متوسط الأجل. والهدف من إصدار منشور ميزانية خط الأساس السنوي هو توجيه الجهات الحكومية للبدء في العملية السنوية لإعداد ميزانية البرامج والأداء، وإرشادها بشأنها، وتقديم معلومات للجهات الحكومية تُساعد في حساب توقعات خط الأساس. ويحتوي منشور ميزانية خط الأساس على ما يلي:

1. الجدول الزمني لتقديم توقعات خط الأساس.

2. إرشادات حول تقديم توقعات خط الأساس، وتشمل:

- المعلومات التي يجب تقديمها مع أرقام التوقعات، وتشمل الافتراضات الخاصة التي استخدمتها كل جهة.
- نماذج لتقديم أرقام خط الأساس المُتوقعة إلى وزارة المالية، لكل من النفقات الجارية والنفقات الإنمائية.

3. إرشادات حول العملية الواجب اتباعها في إعداد توقعات خط الأساس داخل الجهة الحكومية.

4. إرشادات لضبط التقديرات المستقبلية للعامين الحاليين وإضافة العام الثالث (كما سيرد ذكره بالتفصيل فيما بعد)، وتشمل:

- إرشادات حول الافتراضات العامة، وتشمل توقعات نمو الناتج المحلي الإجمالي والتضخم وأسعار الصرف الرئيسية.
- إرشادات حول تكلفة المدخلات العامة، أي الطرق العامة لتوقع تكلفة المدخلات المحددة (الجارية والإنمائية).
- إرشادات حول قرارات السياسات العامة/الميزانية التي يجب أن تطبقها جميع الوزارات، مثل تجميد التعيينات أو المشتريات وتكاليف الأجور والمشروعات المشتركة.

ملاحظات هامة في عملية إعداد منشور ميزانية خط الأساس:

1. منشور ميزانية خط الأساس والنماذج والإرشادات تظل مُستقرة إلى حد كبير، حيث تنتقل الإرشادات من سنة إلى أخرى. والغرض الرئيسي من المنشور هو تقديم إرشادات مُحدّثة لفترة متوسطة الأجل بشأن التضخم المتوقع، وعوامل التكلفة المشتركة الأخرى مثل أسعار الصرف، والافتراضات المتقاطعة للنمو السنوي للأجور في الخدمة المدنية

2. قد تحتاج وزارة المالية و/أو وزارة الاقتصاد في أي عام إلى تعديل النماذج والقواعد الخاصة بحساب توقعات خط الأساس؛ ويتم تضمين هذه التعديلات في منشور ميزانية خط الأساس.

3. يحتوي منشور ميزانية خط الأساس أيضاً على أي قرارات تتعلق بالسياسات العامة للحكومة - قرارات تمت الموافقة عليها بالفعل- تؤثر على خط الأساس، مثل وقف التعيينات الجديدة، أو قرار تقديم علاوة إضافية للموظفين.

ويكمن الهدف من مطالبة الجهات الحكومية بتقديم توقعات خط الأساس، كخطوة أولى لإعداد حساب خط أساس موحد للحكومة المدنية، أن الجهات الحكومية لديها

خطوات إعداد منشور طلب تقديرات خط الأساس:

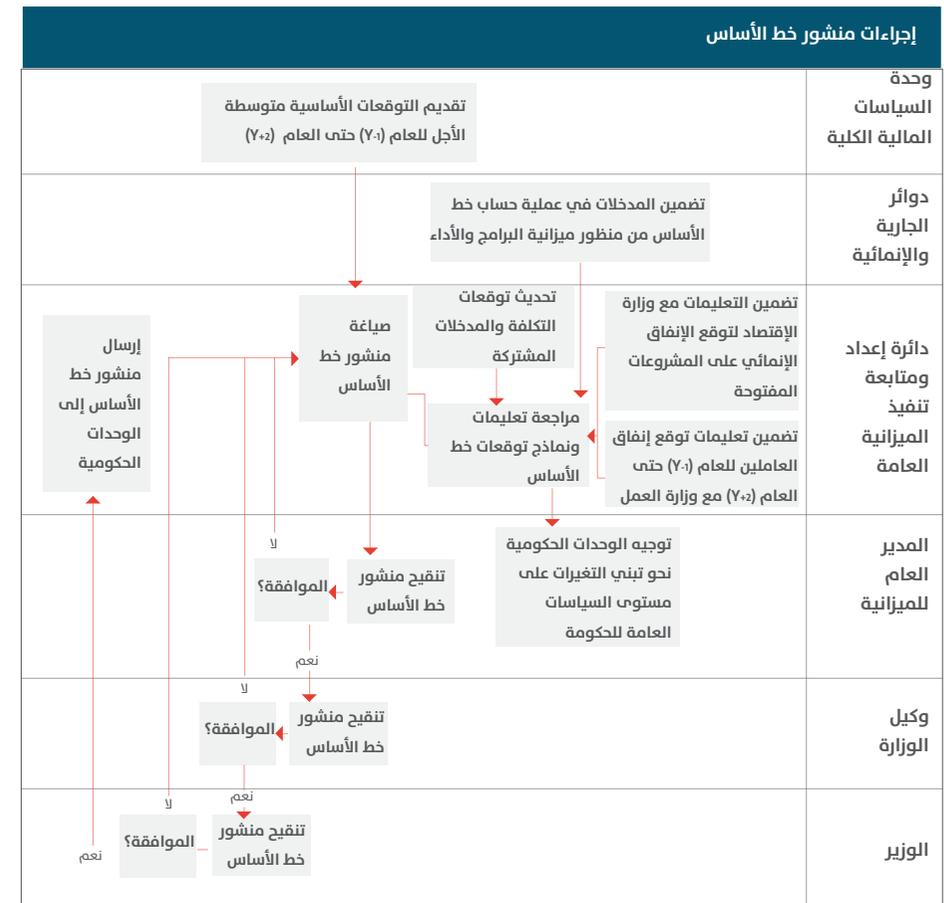
• تتمثل الخطوة التحضيرية لإعداد ميزانية خط الأساس في توقع وحدة السياسات المالية الكلية الافتراضات العامة، على سبيل المثال نمو إجمالي الناتج المحلي، وتوقعات التضخم وأسعار الصرف، على المدى المتوسط. وتمثل الإرشادات حول هذه الافتراضات جزء رئيسي من منشور ميزانية خط الأساس.

• **وضع إرشادات مدير عام الميزانية بشأن تغييرات السياسات المعتمدة على مستوى الحكومة والتي يجب تضمينها في منشور ميزانية خط الأساس:** الخطوة الأولى في إعداد منشور ميزانية خط الأساس هي قيام دائرة إعداد ومتابعة تنفيذ الميزانية العامة (وزارة المالية)، بالتشاور مع مدير عام الميزانية فيما يتعلق بقرارات السياسة العامة على مستوى الحكومة، والتي يجب تقديم المشورة بشأنها للجهات الحكومية للنظر فيها عند إعداد توقعات خط الأساس، والإعتبرات العامة التي يجب أخذها في الإعتبار عند إعداد هذه التوقعات. وقد يشمل ذلك على سبيل المثال قيود المشتريات الجديدة التي تؤثر على تكلفة المشتريات (مثل فرض حظر على شراء السيارات فوق شريحة أسعار معينة)، والقرارات المتعلقة بالتعديلات على خطط توسيع البنية الأساسية المستقبلية المعتمدة بالفعل، وقرارات زيادة الأجور، إلخ. ويتم تأكيد بعضها من وزارة الاقتصاد و/ أو وزارة العمل.

• **التوافق على الإرشادات مع وزارة الاقتصاد:** في السنة الأولى من حساب خط الأساس المجمع للنفقات الجارية والنفقات الإنمائية، يجب على وزارة الاقتصاد أن تعدل إرشاداتها حول تقدير النفقات المتوقعة للمشروعات تحت التنفيذ لسنة الميزانية، وعلى المدى المتوسط. وقد يشمل ذلك إرشادات مثل «أن الزيادة في الأسعار في مشروعات البناء للسنوات المقبلة يجب أن تأخذ في الإعتبار بنود الزيادة المتوقعة في الأسعار في عقود محددة»، أو إرشادات بشأن قرارات الميزانية عالية المستوى على سبيل المثال «تأخير أنواع معينة من المشروعات حتى لو تمت الموافقة عليها بالفعل». ويجب أن تتضمن الإرشادات تقدير التكلفة الجارية للمشروعات تحت التنفيذ على مدار سنوات

معلومات أفضل عن العوامل التفصيلية التي تؤثر على التكلفة المتوقعة لقراراتها المُسبقة المُتعلقة بالميزانية. ففي حين أن وزارة المالية يمكنها إعداد توقعات خط الأساس باستخدام عوامل مشتركة بين الجهات، إلا أنها لن تكون موثوقة مثل توقعات خط الأساس القائمة على العوامل التفصيلية، والخاصة بالجهة الحكومية.

شكل (2.5) عملية إصدار منشور ميزانية خط الأساس



الميزانية الثلاثة. وفي السنوات التالية تقوم وزارة المالية، مع وزارة الاقتصاد بالتحقق من أن الإرشادات حول التكلفة المتوقعة للمشروعات تحت التنفيذ ما زالت سارية.

• **التوافق على الإرشادات مع وزارة العمل:** تؤثر التغييرات في سياسات ولوائح التوظيف والأجور على الميزانيات بشكل كبير، بالنظر إلى الحصة الكبيرة من تكلفة الأجور في الإنفاق الحكومي. وتحمل كثير من قرارات العمالة أيضا تكاليف، ويجب حسابها لكل عام من أعوام الميزانية متوسطة الأجل. ويجب تضمين القرارات التي تتخذها وزارة العمل، والتي يجب على الجهات الحكومية تنفيذها، في منشور ميزانية خط الأساس، والتي قد تشمل قرارات بشأن العلاوات والبدلات وزيادة الأجور وتمويل الوظائف الجديدة. وبالتالي تشمل عملية إعداد منشور ميزانية خط الأساس مناقشة مع وزارة العمل بشأن الإرشادات العامة التي يجب أخذها في الاعتبار عند حساب التكلفة المتوقعة للالتزامات نفقات الأجور.

- تقديم تقديرات الأسعار للمشتريات العامة المتكررة، مثل أجهزة الكمبيوتر، والأثاث، والسيارات، وفروق أسعار المستشارين لكل ساعة وبدلات الإقامة اليومية، والكهرباء، إلخ. ولا تقتصر أهمية جداول المشتريات العامة على وضع أسس حساب التكلفة عند إعداد ميزانية خط الأساس للجهة الحكومية، ولكن أيضا لضمان تكلفة متسقة وموثوقة عند تقديم مقترحات الإنفاق الجديدة على مستوى الحكومة. ولتوضيح مستويات الأسعار المستخدمة، يُنصح أن يتضمن منشور ميزانية خط الأساس قائمة الأسعار العامة لتوقعات خط الأساس وتكلفة مقترحات الإنفاق الجديدة.
- تقديم إرشادات عامة حول مشتريات محددة: مثل توجيه الوزارات بتوقع جميع تكاليف اللوازم المكتبية بمعدل محدد من الزيادة، أو استخدام الزيادات في أسعار العقود بالنسبة لعقود تأجير المكاتب.

• **مراجعة شكل ومحتوى منشور ميزانية خط الأساس والنماذج المُصاحبة:** الخطوة التالية هي أن تقوم دائرة إعداد ومتابعة تنفيذ الميزانية العامة في وزارة المالية بمراجعة شكل ومحتوى ونماذج منشور ميزانية خط الأساس، مع الأخذ في الاعتبار توجيهات المدير العام للميزانية، ومشاوراتها مع أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين، وعملها على افتراضات التكلفة العامة وخبرة العام السابق.

• **صياغة المسودة واعتماد منشور ميزانية خط الأساس:** بمجرد صياغة المسودة تمر بعملية الاعتماد، كما هو موضح في المخطط أعلاه (شكل 2.5).

3.3.5 إعداد توقعات خط الأساس (الجهات الحكومية)

تُمثل توقعات خط الأساس للجهات الحكومية خطوة أساسية مُبكرة في عملية وضع الميزانية، وذلك لأن أحد القيود الرئيسية على تخصيص الميزانيات المستقبلية يتمثل في الالتزامات الحالية لجميع الجهات. ويُعد إعداد خط الأساس ضروريا كأساس لوضع الميزانية لسببين:

مثال:

أثناء عملية إعداد الميزانية للسنة المالية t تمت الموافقة على الوظائف الجديدة بدءاً من كل سنة من السنوات متوسطة الأجل (Y_{t+1} و Y_{t+2})، وأُدرجت تكلفتها في التقديرات المتوقعة. ومع تقدم السنة الثالثة تتغير الظروف المالية العامة بشكل كبير، وتقرر وزارة العمل تعليق شغل جميع الوظائف الجديدة. وهنا يجب أن يعكس خط الأساس للميزانية التالية هذا القرار، ويوجه كيفية تعديل الجهات الحكومية لخطوط الأساس الخاصة بها بهذا الشأن، مثلا عن طريق حذف تكلفة هذه الوظائف من التقديرات المتوقعة الحالية.

• **تحديث افتراضات التكلفة للمشتريات العامة (من سلع وخدمات):** تتمثل الممارسة الجيدة في قيام وزارة المالية بوضع قواعد للتقديرات المتوقعة للمشتريات العامة، لتجنب تقدير خطوط الأساس بالزيادة أو النقصان، ويشمل ذلك:

5.3.3.2 كيفية إجراء توقعات خط الأساس:

• قاعدة توقعات خط الأساس

تستند توقعات خط الأساس إلى المُخصّصات الحالية التي سوف تستمر في المستقبل.

لاحظ أنه في السنة الأولى من توقعات خط الأساس في ميزانية البرامج والأداء يكون صافي الميزانية المعدلة (بعد تطويره بالسيولة الإنمائية) للسنة الحالية أساس توقع ثلاث سنوات كاملة، نظرا لعدم وجود تقديرات مستقبلية بعد.

• الخطوات اللازمة لإجراء توقعات خط الأساس:

1- تعديل التوقعات للإنفاق الحالي، والذي سوف يستمر مستقبلا لسنوات إعداد إطار الإنفاق (أي التوقعات المستقبلية للإنفاق الحالي للخدمات المقدمة في صافي الميزانية المعدلة) من خلال مراعاة:

- **العامل 1:** التغييرات في الأسعار التي لم تؤخذ في الاعتبار بعد.
- **العامل 2:** تكلفة المُدخلات الإضافية أو المنقوصة اللازمة عند تغيير الطلب، على سبيل المثال هناك على الأرجح زيادة في عدد المُطالبين بدعم الضمان الإجتماعي لأن الاقتصاد يتراجع.
- **العامل 3:** تكلفة القرارات الجديدة في الميزانية الحالية، على سبيل المثال إذا تم تمويل سياسة جديدة في ميزانية السنة الحالية أو تقرر تمويلها في السنوات المُقبلة، ولم يتم تضمين التكلفة بعد في صافي الميزانية المُعدلة للعام الحالي $Y-1$ وبالتالي غير متضمنة في مشروع الميزانية Y_0 أو في توقعات عام $Y+1$ وعام $Y+2$ للعام السابق.
- **العامل 4:** التأثير المُحتمل المُتوقع للنقل والتعديلات الأخرى في صافي الميزانية المعدلة عن العام $Y-1$ مقارنة بالميزانية الأصلية. على سبيل المثال، إذا كانت الجهة الحكومية تنفق بالزيادة أو النقصان بشكل كبير في بند من الميزانية (دون أي

من أعلى إلى أسفل: تقدم توقعات خط الأساس لوزارة المالية ووزارة الاقتصاد معلومات مبكرة عن التوزيع المحتمل للإنفاق الحكومي متوسط الأجل، وهو أمر أساسي في تحديد السقف العام في الإطار المالي الكلي متوسط الأجل، والأسقف الإرشادية للجهات الحكومية في إطار الميزانية متوسطة الأجل.

من الأسفل إلى الأعلى: تتمكن الجهة الحكومية أثناء إعداد توقعات خط الأساس من إجراء تقييم لحجم إنفاقها وطبيعة الضغوط الموجودة على هذا الإنفاق.

يُلاحظ أن توقعات خط الأساس لا تعني إلزاماً ثابتاً بالميزانية في المستقبل، إنها ببساطة تقدير لتكلفة قرارات الميزانية الحالية، كأساس لإتخاذ قرارات جديدة أو إضافية وفقاً للأولويات والموارد. يعني ذلك أنه يمكن لأي وحدة حكومية إقتراح إيقاف أو تأخير مشروع حالي تكلفته محسوبة في خط الأساس إذا دعت الحاجة الملحة، ويعني أيضا أنه يمكن للحكومة المركزية اتخاذ قرارات بشأن نفقات خط الأساس الحالي في ضوء الظروف أو الأولويات المُتغيرة، لكن يجب ألا تغير هذه القرارات في توقعات خط الأساس، ولكن فقط كجزء من مُقترحات الميزانية.

5.3.3.1 توقيت توقعات خط الأساس

توقعات خط الأساس هي الخطوة الفنية الأولى في إعداد ميزانية البرامج والأداء، ويمكن أن تتم في غياب أي تقييم لأولويات السياسات متوسطة الأجل للجهة الحكومية، أو معرفة سقفاها الإرشادي، لأنها تعتمد فقط على المعلومات المتعلقة بتقديم الخدمات الحالية وقرارات الميزانية، لذا تعد الجهات الحكومية توقعات خط الأساس المبدئي في فبراير/ مارس بمجرد إصدار منشور ميزانية خط الأساس وفقاً للوقت المحدد فيه.

تغييرات جوهرية في السياسة)، يجب اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان هذا بسبب أن الميزانية والتوقعات المتوقعة لهذا البند لم تكن موثوقة ويجب تعديلها، أو أن ذلك نتيجة تأثير لن يتكرر بسبب ظروف استثنائية في العام الحالي.

2- إضافة العام $Y+2$ بناء على الافتراضات العامة التي قدمتها وزارة المالية، مع تعديلها وفقاً لأي محرك تكلفة مبرر خاص بالجهة الحكومية (زيادات في الأسعار أعلى أو أقل من التضخم، وتغييرات معينة في الطلب والالتزامات للعام الثالث).

وتُناقش الفقرات أدناه الجوانب الرئيسية المُرتبطة بعملية توقعات خط الأساس. حيث يتم استعراض الطرق المختلفة لتقدير تكاليف التوقعات المُستقبلية، ومن ثم كيفية اختيار الطريقة التي تناسب البند المُراد تقديره، وأخيراً كيفية إعداد توقع خط الأساس في العام الأول من عملية وضع ميزانية البرامج والأداء.

• طرق تقدير تكاليف التوقعات المستقبلية

تستخدم حكومة سلطنة عمان ثلاثة طرق رئيسية لتقدير التكاليف لضبط التقديرات المُتوقعة وتطوير تقدير عام + 2 جديد وفقاً للنشاط / النشاط الفرعي:

1. **طريقة التكلفة الأساسية + التضخم:** في هذه الطريقة يفترض أنه لا توجد محركات تكلفة متغيرة رئيسية أو أن هذه المحركات تظل ثابتة خلال فترة التوقع، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً في تقدير تكاليف خط الأساس، حيث يعني عدم وجود تغيير في السياسات حتى لو كانت التكاليف متغيرة ومرتبطة بمحرك ما؛ فإن محرك التكلفة لا يتغير.

2. **طريقة التكلفة المتغيرة:** تتغير بعض التكاليف مع تغير محركات التكلفة. وتشتمل عملية وضع تكلفة متغيرة على: (1) تحديد عدد الجهات المطلوبة (عامل التكلفة) والتكلفة الحالية للجهة، و(2) توقع عدد الجهات في المستقبل، وضبط تكلفة الوحدة وفقاً للتضخم أو أساس آخر لتقدير التكلفة المستقبلية لكل وحدة.

في عملية توقع خط الأساس يتم فقط توقع الأنشطة / الأنشطة الفرعية التي يزداد

فيها عدد الجهات بسبب تغير معين في العوامل الخارجية باستخدام طريقة التكلفة المتغيرة. وإذا كان عدد الجهات تحت سيطرة الجهة الحكومية، ولن يتغير ما لم تقرر الوحدة تغيير في مستوى تقديم خدمة أو إجراء ما، يجب أن تتحول الطريقة إلى التكلفة الأساسية + التضخم، فمثلاً:

• في إنفاق التعليم على الكتب المدرسية يرتفع الإنفاق عندما يرتفع عدد طلاب المدارس، وينخفض عندما ينخفض عددهم (على افتراض عدم حدوث تغيير في سياسة الكتب المدرسية). في هذا المثال عدد الطلاب هو محرك التكلفة في تكلفة توفير الكتب المدرسية، وهو خارج عن سيطرة وزارة التربية والتعليم إلى حد كبير. هنا يتطلب التوقع الجيد لخط الأساس لبند الخدمات والمستلزمات السلعية (برنامج : شؤون التعليم-نشاط : تطوير المناهج - نشاط فرعي : إنتاج الكتب المدرسية) فصل التكلفة عن البند الأساسي، والتعامل معها على أنها تكلفة متغيرة.

• في الشؤون الخارجية يُعد بند نفقات السفر بالنسبة لتذاكر الطيران تكلفة متغيرة أيضاً، وتتكون من عدد الرحلات (محرك التكلفة) مضروباً في متوسط تكلفة الرحلة (تكلفة الوحدة). ونظراً لأن خط الأساس يفترض أنه لن تكون هناك رحلات إضافية تزيد على عدد الرحلات الجوية المُعتمدة بالفعل والمحسوبة في التقديرات المُتوقعة، فلن يتم توقع هذا البند باستخدام طريقة حساب التكاليف المتغيرة، ولكن بتعديل متوسط سعر رحلات الطيران وفقاً للتضخم، والذي يساوي طريقة التكلفة الأساسية (بند الرحلات الخارجية) + التضخم.

3. **طريقة المبلغ الإجمالي:** في هذه الطريقة تتم إضافة الإلتزامات المعتمدة التي لم تدرج بعد مرة واحدة إلى خط الأساس بعد تقدير تكلفتها. وتستخدم هذه الطريقة مع الإلتزامات السياسات/الإلتزامات التشغيل التي لم تدرج بعد (بالكامل أو جزئياً) في التقديرات المُتوقعة، وليست متكررة.

4. **تقدير الأساس الصفري:** تستخدم طريقة رابعة في عملية وضع خط الأساس، في

الغالب لتقدير (1) تكلفة الأجور والرواتب للموظفين، (2) تعديل التكلفة المتوقعة للمشروعات المفتوحة، والتكلفة التشغيلية للمشروعات المكتملة. تقدير التكاليف على أساس صفري يعني أن التكلفة المتوقعة للإلتزام ما، لا يتم تقديرها بناءً على قيمتها الحالية، ولكن من خلال تحليل عوامل تكلفة الإلتزام، وتسعيها من جديد لكل عام على المدى المتوسط. وبالتالي فإن التكلفة على أساس صفري تتطلب من الجهة الحكومية توقع تكلفة بند أو نشاط على مدى السنوات الثلاث المقبلة، باستخدام الرقم أو المدخل، مضروبة في تكلفة كل مدخل. ويكون ذلك للوظائف/المشروعات المفتوحة أو المعتمدة للبدء في المدى المتوسط فقط. ويجب طلب أي وظائف جديدة لم تتم الموافقة عليها بعد، أو مشروعات لم تتم الموافقة على بدء تشغيلها في عملية إعداد الميزانية الإضافية.

• الاختيار بين طرق تقدير تكاليف التوقعات المستقبلية وفقاً للبند الاقتصادية

تتطلب عملية تقدير تكاليف خط الأساس من كل وحدة حكومية معرفة جيدة بالتكاليف التي يغطيها كل نشاط في إطار البرنامج (أو نشاط فرعي للجهات الحكومية ذات هيكل برامج من ثلاثة مستويات)، والموافقات الممولة حالياً والمدرجة في التوقعات، وكيف تتأثر تكاليف الأنشطة حسب كل بند بأي من العوامل الأربعة المذكورة أعلاه. ويكون على الفريق الفني الأساسي للجهة في ميزانية البرامج والأداء إشراك مدراء البرامج للحصول على التوقعات الصحيحة للبرنامج.

تقدم وزارة المالية افتراضات رئيسية تشمل: (1) العوامل المشتركة التي تؤثر على زيادة الرواتب، (2) العوامل المشتركة التي تؤثر على تكاليف المواد المشتراة مركزياً، (3) افتراضات التضخم.

ولكل نشاط / نشاط فرعي يجب على فريق إعداد الميزانية للجهة، ومسؤول البرنامج ومدير النشاط / النشاط الفرعي المختص العمل على ميزانية النشاط / النشاط الفرعي حسب البند الاقتصادي والمادة الفرعية لتحديد توقعات خط الأساس المستقبلية

1. **توقع أجور الموظفين**، كما كان هو الحال في الممارسة ما قبل ميزانية البرامج والأداء، تضع كل وحدة حكومية قائمة بجميع الوظائف المعتمدة-المشغولة والشاغرة والجديدة- لكل سنة من سنوات الميزانية الثلاثة، وتحسب جميع التكاليف المرتبطة بالوظيفة مع مراعاة:

- توجيهات وزارة العمل بشأن محركات تكلفة الرواتب مثل الترقيات والزيادات العامة في الرواتب/العلاوات في السنوات المالية Y_0 و Y_{+1} و Y_{+2} ، ويتم نشر ذلك في منشور الميزانية.

- تأثير برامج الجهة الحكومية على محركات تكلفة الرواتب، في الأعوام المالية Y_0 و Y_{+1} و Y_{+2} .

ويكون دور مدير الموارد البشرية وباحثي الميزانية أساسياً في هذه الممارسة، والنماذج المستخدمة هي نفسها كما في ممارسات ما قبل ميزانية البرامج والأداء، لكن مع إضافة عامين تاليين.

2. **بالنسبة للسلع والخدمات والمناقلات**، يجب على الجهات الحكومية توقع تكلفة كل نشاط أو نشاط فرعي للبرامج والخدمات عن طريق عزل بنود محددة (المركبات، الصيانة، إلخ) التي تنمو بنسبة تزيد أو تقل عن التضخم المتوقع. ويجب إجراء تعديلات محددة على التوقعات بالنسبة لهذه البنود، ويكون ذلك من خلال إضافة أو طرح مبالغ كبيرة بطريقة التكلفة المتغيرة، أو طريقة تقدير التكاليف على أساس صفري. وبالنسبة لبقية السلع والخدمات يمكن توقع خط الأساس باستخدام طريقة توقع التكلفة الأساسية + التضخم.

- تتمثل المهمة الأولى للفريق الفني للجنة الميزانية في العمل مع المدير الفني للنشاط / النشاط الفرعي، وتحديد ما إذا كانت هناك أي أنشطة يكون التغيير في محرك تكلفتها بسبب عوامل خارجية، أو بسبب التغييرات التي تمت على مستوى

السياسة أو الإجراء الموافق عليه منذ آخر توقع آجل، مما أثر على Y_0 و Y_{+1} و/ أو Y_{+2} .

- يجب وضع قائمة بهذه الأنشطة وفئاتها أو بنودها الفرعية المتأثرة اقتصاديا بالعامل.
- بالنسبة لكل بند محدد في هذه العملية يجب على الفريق أن يقرر أفضل طريقة لضبط التقديرات المتوقعة لـ Y_{+1} و Y_{+2} عن العام السابق.
- وبالنسبة لجميع البنود الاقتصادية الأخرى يمكن ترحيل التقديرات المتوقعة، مع مراعاة التغييرات في توقعات التضخم. وإذا كان هناك تعديل تضخم لـ Y_0 مقارنة بالتوقع السابق (عندما كان Y_{+1})، يجب تطبيق أحدث توقع لـ Y_{+1} (Y_{+2} سابقا) على Y_0 المعدلة، مع مراعاة ما إذا كان العام السابق شمل التوقع لـ Y_{+2} أي تكلفة إضافية مثل تعديل مبلغ كبير. ويمكن التأكد من ذلك بسهولة عن طريق التحقق من نموذج خط الأساس المقدم عن العام السابق.

3. بالنسبة للإستثمارات (الأصول غير الرأسمالية)، يتم اتباع ممارسات إعداد ميزانية البرامج والأداء في توقعها حسب نوع الإلتزام، مع إضافة توقعات عامين. وبدلا من تطبيق التكلفة على أساس صفري لحساب التكلفة المتوقعة للإلتزامات المعتمدة الحالية، تُرحل التوقعات الحالية، وتراجع مع كل التزام. وإذا كان هناك سياسة جديدة معتمدة أو خارجية / تغيير في عامل مستوى النشاط يجب أخذها في الإعتبار، فيجب حساب وتفسير تأثير العامل على التوقع الآجل. وفي حالة عدم وجود مثل هذه العوامل، يجب تطبيق تأثير تغيير التضخم على Y_0 و Y_{+1} الجديتين، وإضافة سنة ثالثة بناء على افتراضات معقولة حول مستوى الإجراء الذي سيستمر في السنة الثالثة (مثل الاستبدال المعتاد للمركبات أو مُعدات تكنولوجيا المعلومات والأثاث).

4. بالنسبة للإستثمارات الرأسمالية (المشروعات الإنمائية)، يشتمل التوقع على التكلفة الفعلية المتوقعة للمشروعات والمصروفات المعتمدة والممولة حاليا، على النحو

الذي يحدده تقييم التقدم المُحرز في المشروع والإحتياجات المتبقية من التمويل الآجل. ويتم حساب ذلك من خلال جدول تكلفة مُنقح لكل مشروع مفتوح، وجدول تكلفة مُحدث لكل مشروع تمت الموافقة عليه بالفعل للبدء خلال فترة Y_0 إلى Y_{+2} . ويجب أن تتضمن توقعات التكلفة لمشروعات التطوير أيضا حساب التكلفة التشغيلية التي تكتمل على مدى Y_0 إلى Y_{+2} ، لإضافتها إلى أجور الموظفين وبنود السلع والخدمات، إذا لم تكن مدرجة بالفعل في السنوات السابقة. ويلعب مسؤول التخطيط والمسؤول المالي في الفريق الفني للجنة الميزانية بالجهة الحكومية ومدير النشاط / النشاط الفرعي دورا رئيسيا في هذه الممارسة.

يوضح الجدول (2.5) كيفية تطبيق هذه القواعد والطرق على ميزانية البرامج والأداء (ميزانية افتراضية). هناك نسخة فارغة من هذا الجدول في المرفق (النماذج) في شكل جدول البيانات (جدول: خط الأساس).

جدول (2.5) مثال على أسلوب وضع تكاليف خط الأساس

Y ₊₂ (توقعات آجلة)		Y ₊₁ (توقعات آجلة)			Y ₀ (عام الميزانية)			Y ₋₁		PY _Y (عام العام السابق)
توقعات خط الأساس Y ₊₂	افتراضات التكلفة الأساسية	توقعات خط الأساس Y ₊₁	PY _{Y+2} توقعات مستقبلية	افتراضات التكلفة الأساسية	توقعات خط الأساس Y ₀	PY _{Y+1} توقعات مستقبلية	افتراضات التكلفة الأساسية	صافي الميزانية المعدلة	الميزانية الأصلية	OMR'000
72 140.31		72 936.47	73220.71		71 461.59	71 504.04		66 991.50	62 853.50	البرنامج 1: النقل
1 471.57	-	1 438.24	1188.00	-	1 332.03	1 131.00	-	1 221.00	1 220.00	نشاط 1: وكيل النقل
1 250.00	التكلفة على أساس صفري لتكاليف أجور الموظفين	1 200.00	950.00	التكلفة على أساس صفري لتكاليف أجور الموظفين	1 100.00	900.00	التكلفة على أساس صفري لتكاليف أجور الموظفين	1 000.00	1 000.00	الأجور
218.57	Y ₊₁ الجديد + التضخم	213.24	213.00	توقع التضخم ل Y ₀ الجديدة	207.03	206.00	التقديرات المستقبلية PY _{Y+1} + علاوة إضافية بسبب التضخم أكثر من المتوقع	201.00	200.00	بضائع وخدمات
3.00	-	25	25	-	25.00	25.00	-	20.00	20.00	البنود الرأسمالية
-	لا التزامات حالية	20	20	توقعات مستقبلية PY _{Y+2}	25.00	25.00	توقعات مستقبلية PY _{Y+1}	20.00	20.00	استثمارات غير مرسلة
3.00	تقدير نفقات المشروعات المفتوحة	5	5	توقعات مستقبلية PY _{Y+2}	-	-	توقعات مستقبلية PY _{Y+1}	-	-	المشروعات الإنمائية
25 601.92	-	24 923.29	24516.29	-	25 444.18	23 928.18	-	24 475.00	22 921.00	نشاط 2: الطرق والنقل البري
562.50	التكلفة على أساس صفري لتكاليف أجور الموظفين	540.00	525.00	التكلفة على أساس صفري لتكاليف أجور الموظفين	520.00	510.00	التكلفة على أساس صفري لتكاليف أجور الموظفين	500.00	500.00	الأجور
12 367.08	مجموع البنود المفصلة	11 989.08	11 793.08	مجموع البنود المفصلة	12 209.59	11 456.59	مجموع البنود المفصلة	11 760.00	10 983.00	بضائع وخدمات
2 320.14	Y ₊₁ الجديد + التضخم	2 263.55	2 261.04	توقع التضخم ل Y ₀ الجديدة	2 197.62	2 186.69	التقديرات المستقبلية PY _{Y+1} + علاوة إضافية بسبب التضخم أكثر من المتوقع	2 800.40	2 123.00	المتبقي من السلع والخدمات
5 059.94	Y ₊₁ الجديد + التضخم	4 936.53	4 931.04	Y ₊₁ توقعات معدلة للتضخم الجديد	4 911.97	4 768.90	الصيانة - 3٪ نمو إضافي	4 722.60	4 630.00	الصيانة
4 987.00	العقود (على أساس صفري)	4 789.00	4 601.00	العقود (إضافة على أساس صفري)	5 100.00	4 501.00	العقود (إضافة على أساس صفري)	4 237.00	4 230.00	العقود
305.26	-	405.13	405.13	-	505.00	505.00	-	455.00	455.00	البنود الرأسمالية
5.26	علاوة تضخم (الاستبدال المنتظم لمعدات تكنولوجيا المعلومات)	5.13	5.13	توقعات مستقبلية PY _{Y+2}	5.00	5.00	توقعات مستقبلية PY _{Y+1}	5.00	5.00	استثمارات غير مرسلة

Y+2 (توقعات آجلة)		Y+1 (توقعات آجلة)			Y0 (عام الميزانية)			Y-1		PYY (عام العام السابق)
Y+2 توقعات خط الأساس	افتراضات التكلفة الأساسية	Y+1 توقعات خط الأساس	PYY+2 توقعات مستقبلية	افتراضات التكلفة الأساسية	Y0 توقعات خط الأساس	PYY+1 توقعات مستقبلية	افتراضات التكلفة الأساسية	صافي المعدلة الميزانية	الميزانية الأصلية	OMR'000
300.00	الإنفاق المقدر على المشروعات المفتوحة	400.00	400.00	توقعات مستقبلية PYY+2	500.00	500.00	توقعات مستقبلية PYY+1	450.00	450.00	المشروعات الإنمائية
31 572.75	-	33 527.55	34860.25	-	32 505.62	34 178.45	-	30 408.00	32 065.50	نشاط 3: الشؤون البحرية
428.65	التكلفة على أساس صفري لتكاليف أجور الموظفين	411.50	409.50	التكلفة على أساس صفري لتكاليف أجور الموظفين	410.00	408.50	التكلفة على أساس صفري لتكاليف أجور الموظفين	400.00	401.00	الأجور
1 202.15	عام Y+1 الجديد + التضخم	1 172.82	1 171.52	توقع التضخم لـ Y0 الجديدة	1 138.67	1 133.00	التقديرات المستقبلية PYY+1 + علاوة إضافية بسبب التضخم أكثر من المتوقع	1 000.00	1 100.00	بضائع وخدمات
29 941.96	-	31 943.23	33 279.23	-	30 956.95	32 636.95	-	29 008.00	30 564.50	البنود الرأس مالية
70.96	علاوة تضخم (استبدال منتظم للمركبات ومعدات تكنولوجيا المعلومات)	69.23	69.23	توقعات مستقبلية PYY+2	66.95	66.95	توقعات مستقبلية PYY+1	65.00	64.50	استثمارات غير مرسمة
29 871.00	النفقات المتوقعة على المشروعات المفتوحة	31 874.00	33 210.00	توقعات مستقبلية PYY+2 معدلة للتنفيذ المعدل	30 890.00	32 570.00	توقعات مستقبلية PYY+1 معدلة للتنفيذ المعدل	28 943.00	30 500.00	المشروعات الإنمائية
13 494.07	-	13 047.39	12656.17	-	12 179.76	12 266.41	-	10 887.50	6 647.00	نشاط 4: المؤاني
7 531.25	التكلفة على أساس صفري لتكاليف أجور الموظفين	7 230.00	6 642.00	التكلفة على أساس صفري لتكاليف أجور الموظفين	6 532.00	6 450.00	التكلفة على أساس صفري لتكاليف أجور الموظفين	5 430.00	1 000.00	الأجور
5 911.51	عام Y+1 الجديد + التضخم	5 767.33	5 964.11	عام Y0 الجديد + التضخم	5 599.35	5 768.00	إنفاق أقل من المتوقع في عام Y0 يستخدم كقاعدة + التضخم	5 410.00	5 600.00	بضائع وخدمات
51.31	-	50.06	50.06	-	48.41	48.41	-	47.50	47.00	البنود الرأس مالية
51.31	علاوة تضخم (استبدال منتظم للمركبات ومعدات تكنولوجيا المعلومات)	50.06	50.06	توقعات مستقبلية PYY+2	48.41	48.41	توقعات مستقبلية PYY+1	47.50	47.00	استثمارات غير مرسمة
-	لا تعليقات	-	-	لا تعليقات	-	-	لا تعليقات	-	-	المشروعات الإنمائية

كيفية إعداد توقع خط الأساس في العام الأول من عملية وضع ميزانية البرامج والأداء

في العام الأول من عملية وضع ميزانية البرامج والأداء، لن يُبنى توقع خط الأساس على توقعات عامين سابقين، وبالتالي يتطلب الأمر وضع توقعات لأول مرة. ويتمثل الحل ببساطة في استخدام صافي الميزانية المعدلة للسنة المالية ٧٠١ ، والتوقع المستقبلي منها حسب النشاط/ النشاط الفرعي لكل فئة اقتصادية لهذا النشاط، بتطبيق القواعد نفسها على النحو الوارد أعلاه.

يعني ذلك:

1. تقدير خط أساس تكاليف أجور الموظفين، ولكن مع إضافة عامين.
2. السلع والخدمات والتحويلات الجارية يتم أخذها في الاعتبار مع فصل:
 - الإجراءات/ البنود الاقتصادية ذات قاعدة التكلفة المتغيرة، والتي تختلف بسبب تغيرات في كمية وحدات محركات التكلفة بسبب ظروف خارجية.
 - البنود الاقتصادية التي تتأثر بالتغيرات المُعتمدة و/أو التي لا يمكن تجنبها في السياسات أو مستويات الإجراءات التي تعني أن توقعات (التكلفة الأساسية + التضخم) ليست كافية.
 - حساب التكلفة المعدلة لهذه البنود.
3. تقدير تكلفة الإستثمارات غير الرأسمالية وفقا للتكلفة الأنسب للإلتزام.

4. مراجعة جداول تكلفة المشروعات المفتوحة والتي تمت الموافقة عليها بالفعل على مدى السنوات الثلاثة المقبلة، ونشر جداول زمنية جديدة (للمشروعات الإنمائية) لمدة ثلاث سنوات، وحساب التكاليف التشغيلية لجميع المشروعات التي ستنتم على مدار الثلاث سنوات، وإضافتها إلى توقعات خط الأساس لأجور الموظفين و/أو السلع والخدمات والتحويلات على النحو المطلوب.

ويوضح جدول (2.5) مثال على الكيفية التي يتم بها وضع تكاليف خط الأساس لبرنامج النقل.

5.3.3 تقديم توقع خط الأساس

يجب تقديم نماذج خط الأساس لكل برامج الجهات الحكومية إلى وزارة المالية مع جميع الوثائق الداعمة على النحو المطلوب في منشور ميزانية خط الأساس.

مراجعة توقع خط الأساس

بمجرد تقديم الجهات الحكومية لتوقعات خط الأساس يقوم باحثي ميزانية الجهة، في دائرة إعداد ومتابعة تنفيذ الميزانية العامة (وزارة المالية)، ووزارة الاقتصاد، بمراجعة التوقعات من حيث الاكتمال (هل جميع التكاليف متضمنة؟)، صحة التقدير (هل كل التكاليف جميعها تقع في حدود خط الأساس؟)، والدقة (هل كل التكاليف موثوق في تقديرها، أي أنها غير مُقدرة بأقل أو أكثر من قيمتها؟). وقد تتضمن هذه العملية تبادلاً متكرراً بين دائرة إعداد ومتابعة تنفيذ الميزانية العامة، ووزارة الاقتصاد، وتؤدي الاجتماعات المشتركة بين باحثي الميزانية إلى الوصول إلى تقديرات للتكلفة شاملة وتتسم بالدقة بدرجة أكبر.

وتعتبر مصفوفة مراجعة توقع خط الأساس هي مصفوفة القائمة المرجعية التي يستخدمها باحثي الميزانية بوزارة المالية لمراجعة توقعات خط الأساس المُقدمة من الجهات الحكومية جدول (3.5)، وتتضمن سؤالين رئيسيين، وهما:

1- هل توقعات خط الأساس مُكتملة؟

إذا وجد باحث الميزانية أن بعض عناصر التوقع غير موجودة، فيجب إعادة توقعات خط الأساس لإستكمالها.

2- هل التوقعات الأساسية موثوقة؟

يقوم باحثي الميزانية بفحص توقعات خط الأساس حسب البند لكل نشاط فرعي/ نشاط

أو برنامج، أيهما أدنى مستوى لهيكل البرنامج. وتستخدم المصفوفة معدلات التغيير لتحديد ما إذا كان تغيير البنود كما هو متوقع أم لا، ثم لإختبار الأسباب المقدمة لمعدل التغيير.

في هذه المرحلة لا يتم استخدام خط الأساس كأساس لتطوير مقترح ميزانية آجلة، ولكن يستخدم كأساس لـ:

1. تجميع التكلفة المتوقعة لخط الأساس في الجهة الحكومية لتحديد المساحة الكلية لمقترحات الإنفاق الجديدة.

2. تحديد توزيع النفقات المتاحة كمجموعة إرشادية للأسقف، كعامل من عدة عوامل في هذا التقييم.

وحرما على عملية تتسم بالكفاءة، لا يلتزم باحثي الميزانية بالرجوع للجهة الحكومية للحصول على توقعات أكثر مصداقية، إذا كان لديهم قناعة في أسباب الحكم على التوقعات بعدم الموثوقية، وأن لديهم ثقة أكبر في الأساس الذي يستخدمونه لضبط توقعات خط الأساس. وبعد إجراء التغييرات التي يرونها مناسبة يجب توجيههم بالاتصال بهذه الجهة قبل إصدار الأسقف الإرشادية ومنشور الميزانية العامة للدولة لإبلاغهم بالتعديلات. أو قد يختار باحثي الميزانية الإتصال بالجهة الحكومية ومناقشة التوقعات التي لا يثقون في اقتراحاتهم بشأنها للحصول على توقعات أكثر مصداقية. ويوضح جدول (3.5) مثال توضيحي مبسط لمصفوفة مراجعة خط أساس لميزانية أحد الجهات الحكومية.

جدول (3.5) نموذج مصفوفة مراجعة خط أساس ميزانية الجهة الحكومية من باحثي وزارة المالية لأحد الجهات الحكومية

نتائج رئيسية	يتحقق الباحث من	أسئلة رئيسية
		السؤال 1: هل توقعات خط الأساس مكتملة؟
لا يتطابق هيكل البرامج والأنشطة المعتمد لدى وزارة المالية مع البرامج والأنشطة الواردة في خط الأساس	تأكد من تغطية التوقعات لجميع برامج وأنشطة الجهة الحكومية.	1.1. هل تم توقع جميع البرامج والأنشطة؟
تم	تحقق أن جميع البنود الرئيسية في ميزانية السنة الحالية متوقعة.	1.2. في التكاليف الحالية، هل تم توقع جميع بنود التقسيم الإقتصادي الرئيسية؟
تم	احصل على قائمة بالمشروعات المفتوحة من وزارة الاقتصاد، وتأكد من وجود جميع المشروعات.	1.3. هل تم توقع جميع المشروعات النشطة المفتوحة؟
التفسيرات المقدمة مع بند المصروفات السلعية غير كافية لتفسير القيمة المرتفعة لهذا البند	تحقق من أن أسباب اختيار طريقة تقدير التكاليف والإفتراضات على المعاملات موضحة لتوقعات كل بند اقتصادي رئيسي من الميزانية.	1.4. هل تم توضيح الإفتراضات؟ • هل تم تقديم التفسيرات عند استخدام طريقة التكلفة المتغيرة؟ • هل تم شرح تكلفة الإضافات الكبيرة مع توضيح عوامل التكلفة؟
		السؤال 2: هل التوقعات موثوق بها؟ هل تتوقع الجهات الحكومية التكلفة المستقبلية لقرارات الميزانية الحالية أم أنها تضع ميزانية عند خط الأساس؟
تم	الخطوة الأولى هي التحقق من قاعدة السنة الحالية للتوقع. يبدأ حساب التغيير على أساس سنوي، وهو اختبار رئيسي لمصادقية التوقعات اعتباراً من هذا العام، تحقق من صافي توقعات الميزانية المعدلة Y_{-1} مقارنة بسجلات وزارة المالية والتحويلات والمخصصات الإضافية المعروفة: هل جميع العوامل مدرجة ومضمنة بدقة؟	2.1. بالنسبة إلى Y_{-1} ، هل تم تقدير صافي الميزانية المعدلة بدقة وفقاً إلى سجلات وزارة المالية؟
تم ولكن مطلوب التحقق من الأمور السابق الإشارة إليها	الخطوة الثانية هي التحقق من دقة قاعدة التوقع للسنة المستقبلية عن Y_0 و Y_{+1} مقارنة بقرارات الميزانية السابقة. تحقق من قاعدة كل بند مقارنة بآخر إطار عمل متوسط الأجل معتمد للجهة الحكومية.	2.2. هل التوقعات المستقبلية للميزانية متوسطة الأجل السابق مدرجة بدقة على مستوى البرنامج والنشاط والبند الاقتصادي؟

نتائج رئيسية	يتحقق الباحث من	أسئلة رئيسية
تم	<p>الخطوة التالية هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> حساب التغيير السنوي لكل بند اقتصادي في كل نشاط فرعي / نشاط / برنامج في التوقع من Y_{t-1} الجديدة إلى Y_{t-2}. حساب التغيير في Y_{t-1} و Y_{t-2} في الميزانية متوسطة الأجل السابق والمرحلة إلى Y_{t-1} و Y_{t-2}. 	<p>2.3. كيف تتغير البنود؟</p> <ul style="list-style-type: none"> ما هو التغيير السنوي في كل بند؟ ما هو التغيير في Y_{t-1} و Y_{t-2} في توقعات خط الأساس للميزانية متوسطة الأجل السابق (Y_{t-1} و Y_{t-2})؟
تم	<p>الخطوة التالية هي التحقق من التغيير المحسوب في المقارنات مقابل التغيير المتوقع، إذا تم تطبيق القواعد والإفتراضات العامة في منشور خط الأساس.</p> <p>ويمكن أن يقدم قسم إعداد الميزانية العامة بوزارة المالية دليلاً عاماً لجميع باحثي الميزانية وفق البند الإقتصادي لما سيكون عليه التغيير المتوقع، إذا لم يتم تطبيق عوامل محددة.</p> <p>تحقق من إضافة السنة الثالثة – يجب أن يكون ذلك وفقاً للقواعد المحددة في منشور خط الأساس.</p>	<p>2.4. هل تم تطبيق جميع القواعد والإفتراضات العامة الواردة في منشور خط الأساس؟</p> <ul style="list-style-type: none"> بالنسبة لتكلفة أجور الموظفين، هل تم تطبيق الإفتراضات المركزية بشكل صحيح؟ بالنسبة للسلع والخدمات، هل تم تطبيق افتراضات أسعار المدخلات العامة ونمو الأسعار (التضخم)؟ بالنسبة لتكاليف المشروع، هل تم تطبيق الإفتراضات العامة وقواعد التوقع؟ هل تمت إضافة السنة الثالثة (Y_{t-2}) وفقاً للقواعد العامة
بند مصروفات الخدمات الحكومية ينمو بشكل أسرع من المتوقع	<p>يجب ألا تتغير البنود مقابل التوقعات في كل حسابات التغيير، ويجب أن تشرح الجهة الحكومية أي تغيير من هذا القبيل.</p> <p>قد تتغير البنود وفقاً للتوقعات بشأن تغيير حسابات الخطوة 2,3. على سبيل المثال في حالة نمو بند بشكل أسرع من المتوقع من عام إلى آخر، قد يتم تفسير ذلك من خلال مخصص تم تخصيصه في دورة إعداد سابقة للميزانية تبدأ في عام النمو المرتفع غير المتوقع. يجب شرح التغيير المرحل (من Y_{t-1} السابقة إلى Y_{t-2} الحالية) باستخدام العوامل العامة، مثل التغيير في معدل التضخم أو قواعد نفقات الموظفين.</p> <p>يمكن تفسير البند الذي يتغير بشكل أسرع أو أبطأ في الحساب المرحل (على سبيل المثال من Y_{t-1} إلى Y_{t-2}) بتغيير في الإنفاق مقابل الميزانية المدرجة في Y_{t-1} الحالية، والتي لم يتم أخذها في الاعتبار في دورة إعداد الميزانية السابقة.</p> <p>يتم غالباً توقع البنود التي تتغير وفقاً لتوقع كل تحقق بدقة، إلا إذا كان هناك عامل لم يتم أخذه في الاعتبار.</p> <p>يجب أن يراجع باحثو الميزانية جميع البنود لتحديد البنود التي لا تسير وفقاً لما هو متوقع.</p>	<p>2.5. ما بنود الإنفاق الحالية (الرواتب والسلع والخدمات) التي لا تسير وفقاً للتوقع في أي من التحقين أو كليهما؟</p>

نتائج رئيسية	يتحقق الباحث من	أسئلة رئيسية
<p>لم يتم تقديم تفسير يوضح الزيادة في توقعات بند مصروفات الخدمات الحكومية</p>	<p>بالنسبة للبنود التي لا تسير وفقاً للمتوقع في أي من التحققين أو كليهما، يحتاج باحث الميزانية إلى التحقق من تفسيرات الجهة الحكومية في جميع السنوات.</p> <p>هل يمكن تفسير زيادة الإنفاق من خلال (1) قرارات الميزانية المتخذة بالفعل، أو (2) عوامل خارجية عن سيطرة الجهة الحكومية؟</p> <p>إذا لم يكن الأمر كذلك، فقد تكون الجهة الحكومية تضع ميزانيتها وفقاً لخط الأساس (على سبيل المثال تقرر القيام بإجراء في حدود السابق تقريباً).</p> <p>كيف يجب أن يكون التوقع من وجهة نظر باحث الميزانية؟ قد يقوم باحثو الميزانية بتغيير التوقعات الخاصة بإجمالي توقعات خط الأساس لتحديد الأسقف، لكن يجب عليهم تدوين كل تغيير لمناقشته مع الجهة الحكومية لإعداد الميزانية</p>	<p>2.6. هل تم تقديم تفسيرات لبنود الإنفاق الحالية التي تتغير بشكل مختلف عن المتوقع في كلتا الحالتين؟</p> <ul style="list-style-type: none"> هل يمكن لباحث الميزانية فهم سبب تغير البنود بشكل مختلف عن المتوقع في أي من الحالتين؟ إذا كانت الجهات الحكومية تبرر التغييرات من خلال توقع تكلفة متغيرة، فهل الزيادة في وحدات خارجية عن سيطرة الوحدة، أي نتيجة التي لا يمكن تجنبها لقرار الميزانية الذي تم اتخاذه بالفعل؟ إذا تمت إضافة مبالغ كبيرة، فهل تفاصيل التكلفة موثوقة؟ هل لا يمكن تجنب إضافتها في ضوء قرارات الميزانية الحالية؟
<p>لا</p>	<p>التحقق التالي أن يراجع باحث الميزانية جميع بنود الإنفاق خلال فترة إعداد الميزانية، ويتم التقدير ما إذا كانت المبالغ المالية مخصصة وفقاً للاحتياجات المرصودة لها ومدى توقع انحراف هذه المخصصات خلال فترة التنفيذ وذلك نظراً للتغيرات التي تحدث على الميزانية المعتمدة نتيجة حدوث عوامل طارئة أو خارجية عن السيطرة.</p> <p>قد يقوم باحثو الميزانية بتغيير التوقعات (تقديرات الميزانية فترة الإعداد) عن أسقف الصرف المحددة وعليه ينبغي تدوين كل التغييرات لمناقشتها مع الجهات الحكومية.</p>	<p>2.7. بالنسبة لبنود الإنفاق الحالية التي تتغير وفقاً للتوقعات في كلتا الحالتين، هل هناك عوامل متغيرة لم يتم أخذها في الاعتبار عند إعداد تقديرات الميزانية؟ هل هناك مبالغ من المفترض إدراجها ضمن تقديرات الميزانية خلال فترة إعداد الميزانية ولم يتم أخذها في الاعتبار؟</p>
<p>لا يوجد</p>	<p>يجب تنفيذ المشروعات الاستثمارية وفقاً لميزانياتها المستقبلية، ويمكن تحديد الميزانيات المستقبلية للعامين Y_0 و Y_1 من الميزانية الحالية متوسطة الأجل. يجب تقديم الجهة الحكومية لعام Y_2 والتحقق منها من خلال وزارة الاقتصاد.</p> <p>هناك ثلاثة أنواع من التغيير على الميزانية المتوقعة سابقاً صالحة لتوقع خط الأساس:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. تغيير بسبب قرار مركزي تم اتخاذه بالفعل (مثل إيقاف جميع المشروعات غير العاجلة). 2. تغيير لأن التقدم المحرز في المشروع حتى الآن أبطأ أو أسرع من المتوقع. قد يكون لهذا تأثير يمكن تجنبه على الميزانيات المستقبلية. 3. تغيير بسبب مدة العقد التي بدأت، مما غير في الميزانية المستقبلية (على سبيل المثال إذا كانت شروط العقد تنص على تعديلات تضخم على سعر العقد، بدلاً من سعر ثابت، أو غرامات على المقاول أو الدولة تطبق بسبب عدم اكتمال، إلخ). <p>يجب مراعاة جميع التغييرات الأخرى بدقة لتحديد ما إذا كان التغيير يمثل ميزانية خط الأساس (إبطاء أو تسريع مشروع عن طريق الاختيار)، أو لا يمكن تجنبه بسبب ظروف خارجية عن سيطرة الجهة الحكومية.</p>	<p>2.8. بالنسبة للمشروعات الاستثمارية، ما البنود في Y_0 و Y_1 التي لا تساوي الترحيل على Y_1 و Y_2، بالإضافة إلى أي قرارات تتعلق بالميزانية تم اتخاذه منذ الدورة الأخيرة وتطبيق قواعد توقع خط الأساس على المشروع؟</p> <ul style="list-style-type: none"> بالنسبة لهذه البنود، هل يمكن للجهة الحكومية أن تشرح التغيير بسبب (1) شروط العقد، أو (2) التقدم البطيء أو السريع في المشروع مما كان متوقفاً في دورة الميزانية الأخيرة؟

5.3.4 وضع إطار الميزانية متوسط الأجل وإصدار الأسقف الإرشادية

يلاحظ أنه بالرغم من أن هذا العمل هو مسؤولية وزارة المالية، لكنها يجب أن تتم بالتنسيق الوثيق مع المؤسسات المركزية الأخرى، مثل وزارة الاقتصاد، كما أنها يجب أن تتم في ضوء توجيهات مجلس الوزراء. ولإعداد إطار الميزانية متوسط الأجل وإصدار الأسقف الإرشادية لكافة الجهات الحكومية المدنية يجب إتباع الخطوات التالية:

5.3.4.1 تحديث الإطار المالي المتوسط الأجل

تقوم وزارة المالية بعد دراسة توقعات خط الأساس بتحديث الإطار المالي بناء على التفاصيل التي أصبحت متاحة عن توقعات كلاً من الإيرادات والنفقات على نحو تفصيلي من الوحدات الحكومية، وبناء عليه تقوم بتحديد السقف الإجمالي للإنفاق العام.

5.3.4.2 تحديد أولويات الإنفاق لإطار الميزانية متوسطة الأجل (من Y_0 إلى Y_n)

تُحدد الحكومة بشكل عام أهداف الإنفاق ذات الأولوية الإستراتيجية، ومثال لهذه الأولويات: تعزيز البنية التحتية للطرق والاتصالات من أجل تعزيز التنافسية، وتحسين خدمات الرعاية الصحية الأولية. وتُستمد هذه الأولويات الإستراتيجية رفيعة المستوى من أهداف خطة التنمية الوطنية الخمسية، وتُحدّث سنوياً حسب الإحتياج. ويلاحظ أنه قد تحدد خطة التنمية الوطنية الخمسية «عشرة مجالات تطوير» ذات أولوية، لكن التحديد السنوي لأهداف الإنفاق ذات الأولوية يمكن أن يتبع أحد الطريقتين:

- تحديد أي من مجالات التطوير ذات الأولوية تحصل على الأولوية في السنوات الثلاثة المقبلة وفقاً لتوافر الموارد.
- تحديد أي من البرامج/ المجالات الفرعية المساهمة في كل مجال من «مجالات التطوير ذات الأولوية» ستحصل على الأولوية في السنوات الثلاثة المقبلة.

ويصدر هذا بقرار من مجلس الوزراء وتقوم كلاً من وزارة المالية ووزارة الاقتصاد بتقديم الدعم الفني لمجلس الوزراء، والذي هو على معرفة أكبر بقبود الإنفاق والبرامج الحكومية الجارية، ليتمكن من الوصول إلى خيارات السياسات متوسطة المدى بين البرامج ذات الأولوية في الخطة الوطنية الخمسية، مع مراعاة القضايا الجديدة الناشئة

تدير وزارة المالية عملية مناقشة مجلس الوزراء لأولويات الإنفاق لإطار الميزانية بالتعاون الوثيق مع وزارة الاقتصاد، بعد قيام وزارة المالية بتوفير الإطار المالي المحدث (بناء على ما تم تلقيه من الجهات) لكي يتمكن مجلس الوزراء من إجراء مقارنات واضحة حول الوضع المالي والإحتياجات المتوقعة، ويكون الهدف هو الحصول على توجيه من مجلس الوزراء بشأن الإطار المالي وإطار الميزانية للعام التالي، والذي يجب أن يتضمن: (1) توجيهات حول القرارات المتعلقة بالسياسة المالية وفقاً للظروف والتوقعات المالية العامة الحالية، (2) توجيهات بشأن أولويات الإنفاق وفقاً لأنماط الإنفاق الحالية وقضايا السياسات والأولويات. وتعتبر المناقشة نقطة أساسية في تنفيذ خطة التنمية الوطنية الخمسية، حيث إنها نقطة مبكرة في عملية الميزانية السنوية لتوجيه وزارة المالية حول كيفية تحديد تخصيص أولويات الموارد المتاحة في شكل أسقف مبدئية وفقاً لأهداف الخطة ومستهدفاتها.

تساعد مجموعة المعلومات التالية في وضع إطار لمناقشات مجلس الوزراء:

1. مسودة أولى للإطار المالي المتوسط الأجل المحدث بناء على توقعات ميزانية خط الأساس.
2. مراجعة تنفيذ الخطة الخمسية الوطنية والأولويات والأهداف المتبقية لنفقات الإنمائية.
3. مراجعة لتوقعات خط الأساس، مجمعة من التقديمات (المراجعة) لجميع الجهات الحكومية، مع استكمالها بتوقعات وزارة المالية للمتبقين من الحكومة، وتحليل ضغوط الإنفاق الرئيسية حسب القطاع وتجميع البنود على الأساس الاقتصادي.
4. مقترحات متفق عليها من وزارة المالية ووزارة الاقتصاد بشأن تحديد أولويات القطاعات/ القطاعات الفرعية كنقطة انطلاق للمناقشات.

يتم تحديد المدة والعملية وجرّم المعلومات الخاصة بمناقشة المجلس على أساس سنوي.

3. 4. 3 وضع الإطار المبدئي للميزانية متوسطة الأجل وتحديد سقف النفقات الإجمالي للجهات الحكومية

تضع وزارة المالية إطار مبدئي للميزانية متوسطة الأجل، والذي يتضمن التوزيع المقترح للإنفاق بين القطاعات وعلى الجهات الحكومية وأهم البرامج التخصصية وذلك في ضوء الإطار المالي متوسط الأجل المُحدَّث، وبمراجعة توجيهات مجلس الوزراء حول أهداف الإنفاق السنوي ذات الأولوية، وبالتشاور مع اللجان الفنية المختصة بالقطاعات، وباستخدام توقعات المصروفات الأساسية التي قدمتها الجهات الحكومية. ومن ثم يتم تحديد الإجمالي المبدئي لسقف نفقات كل جهة من الجهات الحكومية المدنية.

وتُمثل هذه الخطوة الهامة نقطة التحول من المرحلة التحضيرية إلى المرحلة الفعلية لإعداد الميزانية والأسقف متوسطة الأجل الإرشادية في ميزانية البرامج والأداء وهي محصلة:

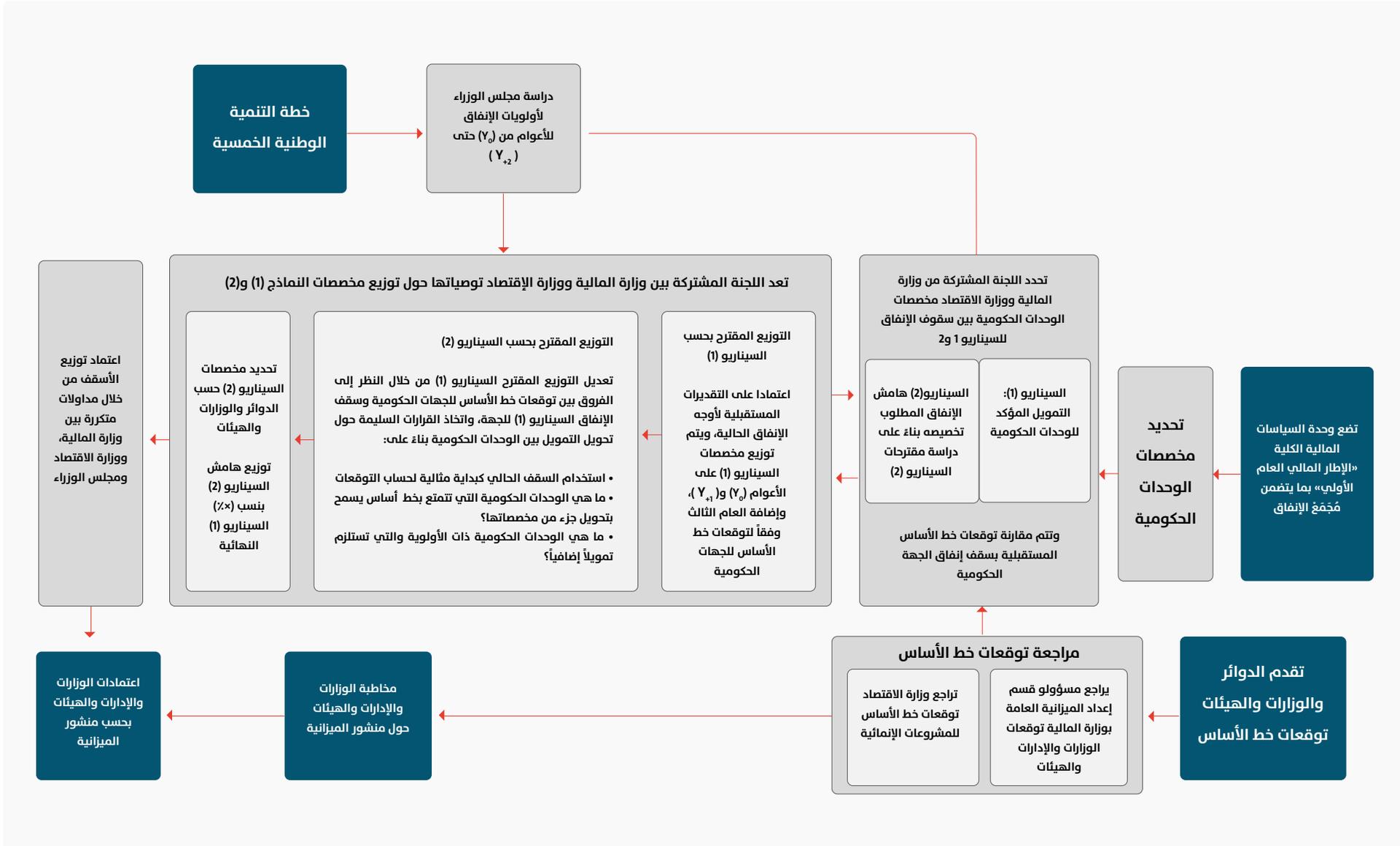
- تحديد إجمالي إنفاق متوسط الأجل (دون مدفوعات فوائد القروض).
- الدراسة المتعمقة للتقديرات المستقبلية وتوقعات خط الأساس للجهات الحكومية.
- أولويات السياسات للمدى المتوسط وفقاً لتوجيهات مجلس الوزراء.

اعتبارات رئيسية في هذه العملية تحتاجها الأسقف الإرشادية:

- أن تكون مُلزِمة للجهات الحكومية وأن يتم التقيد بحدودها.
- ضمان أقصى قدر من التحول إلى أولويات الإنفاق الناشئة، دون تعطيل جوهرى للنفقات السارية، لضمان استمرارية تقديم الخدمات.
- التيقن بأقصى درجة من الموارد متوسطة الأجل، مع الأخذ في الاعتبار التغييرات المالية الكلية وتغييرات السياسة المالية. ويجب التأكد من توافر الموارد بالنسبة للجهات الحكومية لتخطيط الأداء في حدود تلك الموارد على المدى المتوسط.

ويوضح المخطط أدناه عملية تحديد وإصدار الأسقف متوسطة الأجل الإرشادية للجهات الحكومية المدنية في ميزانية البرامج والأداء. ونظراً لأن الأسقف الإرشادية هي أسقف مجمعة تشمل الجاري والإئمائي معاً، فإن الاقتراح هو القيام بالعمل الفني الأساسي بشكل مشترك بين وزارة المالية ووزارة الاقتصاد، بدءاً من اجتماعات فردية خاصة بالجهة الحكومية بين باحثي الميزانية لمراجعة توقعات خط الأساس الخاصة بالجهة، واستخدام لجنة فنية مشتركة للنظر في توزيع سقف نفقات الوحدة المجمعة، وتقديم توصيات للموافقة عليها من مجلس الوزراء.

شكل (3.5) عملية وضع الميزانية متوسطة الأجل لتحديد الأسقف الإرشادية للجهة الحكومية المدنية



3. 4. 4 تقسيم إجمالي سقف نفقات الجهة الحكومية المدنية بين أجزاء السيناريو 1 السيناريو 2

يتطلب هذا التقسيم مراعاة احتياجات الإنفاق في جميع الجهات الحكومية المدنية ذات الصلة بإجمالي سقف نفقات الجهة الحكومية. وتضع وزارة المالية كل عام قواعد أساسية لنفسها في تحديد مقدار سقف الإنفاق الكلي الذي توزعه كالسيناريو 1، ومقدار ما ستوفره من الحيز المالي لتدبير مخصصات لمقترحات السيناريو 2. وعند تحديد التقسيم تُراعى الاعتبارات الأساسية التالية في جميع السنوات:

- فهم أسقف السيناريو 1 للجهة الحكومية، وهو الحد الأقصى من التمويل الذي تستطيع المالية توفيره لتنفيذ السياسات الحالية و سقف النموذج 1 يجب أن يكون عند المستوى الذي تكون الحكومة على يقين من أنه يمكنها تمويله، فمثلاً إذا كانت هناك كارثة طبيعية في هذه الفترة، فقد تتسبب معالجة عواقبها في حدوث تحولات في النفقات، فستتلقى بعض الجهات الحكومية في السيناريو 1 كتخصيص مبدئي، أقل من توقعات خط الأساس التي قدمتها في المرحلة التحضيرية.

من الناحية المثالية يجب أن تمثل التوقعات لخط الأساس للجهات الحكومية أساس لحدود السقف المبدئي السيناريو 1، مع الأخذ في الحسبان بعض الأمور مثل: إذا كان هناك قرار لتمويل علاوة إضافية لجميع موظفي الحكومة، أو قرار بتأجيل جميع المشروعات غير الضرورية، فيجب حساب التأثير الكلي للقرار وتحديد سقف السيناريو 1.

- إذا كان إجمالي سقف النفقات للجهات الحكومية أقل من إجمالي تقديرات النفقات المتوقعة لخط الأساس، فستحتاج وزارة المالية إلى النظر في الوفورات والكفاءة التي يمكن تحقيقها لتوحيد الإثنين، وأيضاً لخلق هامش لمقترحات السيناريو 2. وقد يتطلب ذلك قيام الجهة الحكومية بتقييم توقعات خط الأساس لتحديد الأماكن التي يوجد فيها إنفاق غير كفاء/ هدر (أو زيادة في خط الأساس) ومداه، أو مناقشة تدابير محتملة مشتركة في الحكومة لخفض النفقات في خطوط الأساس.

يفهم السيناريو 1 باعتباره النفقات التي تكون الجهات الحكومية أكثر تيقناً منها، إلى جانب وضع التوقعات المحتملة كأساس لتقدير التكلفة، وكلاهما جانبان مُهمان لتحقيق قدر أكبر من اليقين بخصوص الموارد كمطلب رئيسي لفعالية ميزانية البرامج والأداء. وعندما لا يمكن تحقيق هذين المعيارين بسبب التغيرات في الظروف، فمن الضروري إطلاع الجهات الحكومية على الأسباب بوضوح، لتخفيف آثار درجة اليقين المنخفضة في التمويل، و آثار ضعف الحافز لوضع ميزانية فاعلة على مستوى الجهة الحكومية.

إعداد توصيات حول توزيع أسقف السيناريو 1 السيناريو 2

بمجرد تحديد سقف السيناريو 1 وأولويات السياسات، تكون الخطوة التالية هي تحديد توزيع هذا السقف على الجهات الحكومية. وهو الأمر الهام جداً حيث أن الجهات الحكومية يجب أن يكون لديها يقين عن الموارد المتوقعة وإلا سوف يستحيل وضع النتائج والمخرجات ومؤشراتها والإلتزام بها وهو جوهر تطبيق ميزانية البرامج والأداء، ولهذا يجب على وزارة المالية اشتقاق توزيع السقف الإجمالي للإنفاق السيناريو 1.

وكما سبق التأكيد فإن هذا التوزيع يجب أن يعكس مدى توفر الموارد الحقيقية وأولويات الإنفاق وحاجة الحكومة ككل، ولتحسين جودة نفقات خط الأساس فقد يتم تحويل التمويل من الوزارات والإدارات والهيئات الأقل كفاءة إلى الأكثر كفاءة، ومن البرامج الأقل إلى الأكثر أولوية.

وتتمثل الخطوة الفرعية الأولى في تحديد الجهات الحكومية ذات الأولوية العالية والمنخفضة وفقاً لالتزاماتها وتوجيهات مجلس الوزراء، وبحسب الجهات التي تُعتبر أكثر أو أقل كفاءة في استخدام تمويلها الحالي. والجهات الحكومية ذات الأولوية الأقل، والتي قد يكون لديها برامج غير فاعلة، تكون أول من يتخلى عن الموارد في السيناريو 1 لصالح الجهات الأكثر أولوية وكفاءة، والتي تحتاج تمويلًا إضافيًا للوفاء بالتزام له أولوية

وستواجه وزارة المالية عند إعادة تحديد أولويات الجهات الحكومية حاله من ثلاث حسب سقف السيناريو 1:

الحالة الأولى: إذا كان إجمالي السقف السيناريو 1 أقل من إجمالي خط الأساس المتوقع والمراجع.

- الأولوية تكون تحديد أي الجهات الحكومية ستضطر لإيجاد وفورات/ وكفاءة في خطوط أساسها لتمويل الجهات ذات الأولوية الأعلى. وتكون الجهات المرشحة لذلك هي الجهات ذات الأولوية والكفاءة المنخفضة، تليها الجهات ذات الأولوية المنخفضة لكن الأكثر كفاءة.
- الخطوة الثانية هي تحديد الجهات الحكومية التي ستستفيد من التعديل، وتأتي في المقام الأول الجهات ذات الأولوية والكفاءة العالية، حيث من غير المرجح أن تجد مزيداً من الوفورات/ الكفاءة في خطوط أساسها لتتناسب مع سقف السيناريو 1 وتقدم البرامج ذات الأولوية. ويمكن ترك الجهات الحكومية ذات الأولوية العالية مع نقص الكفاءة لمحاولة إيجاد وفورات/ كفاءة في خطوط أساسها.

الحالة الثانية: إذا كان إجمالي السقف السيناريو 1 أقل من التوقعات المرحلة 1، Y_0 و Y_1 ، ويمثل نمواً سلبياً في Y_2 على التوقع المرحل 1، Y_1

تتبع نفس العملية كما في الحالة الأولى، ولكن على أساس أن بعض الجهات الحكومية ستواجه تخفيضات على التقديرات المتوقعة الحالية.

الحالة الثالثة: إذا كان السقف المتوقع السيناريو 1 متوافق مع تقديرات خط الأساس.

فيظل لدى وزارة المالية إمكانية تقييم مساحة الإنفاق لتحديد التعديلات على مخصصات خط الأساس للتوصل إلى أسقف أكثر كفاءة. وتُحدد وزارة المالية أي الجهات الحكومية لديها حيز إنفاق كبير في السيناريو 1، وأياً يواجه نفقات مؤجلة ونقصاً كبيراً وفقاً لخط الأساس الخاص بها، وتُنقل الموارد من واحدة إلى أخرى في دورات متتالية، بدءاً

من الجهات الحكومية ذات الأولوية المنخفضة وغير الفاعلة والتي لديها مساحة إنفاق سلبية كبيرة، مع مراعاة التقديرات المتوقعة المرحلة كأساس. وبالتالي:

• إذا كان هدف وزارة المالية هو الكفاءة، فقد تنظر وزارة المالية إلى الجهات الحكومية غير الفاعلة بدرجة كبيرة، والتي لديها مساحة إنفاق إيجابية كبيرة، لتتخلى عن بعض مواردها لصالح الجهات الأكثر كفاءة، حتى لو كانت ذات أولوية أقل.

• وإذا كان تمويل البرامج ذات الأولوية هو محور التركيز الرئيسي، فقد تنظر وزارة المالية في نقل الموارد من الجهات الحكومية ذات الأولوية الأقل التي لديها حيز إنفاق إلى الجهات ذات الأولوية الأعلى ذات المساحة السلبية (أو حتى الإيجابية)، حتى عندما تكون الأولى فاعلة والأخيرة ليست كذلك.

وبمجرد تحديد سقف السيناريو 1، تُحدد وزارة المالية أسقف السيناريو 2 كإضافة على سقف السيناريو 1، ويُخصص سقف السيناريو 2 لتعزيز طلبات السياسات الجديدة مثل التوسع في تقديم نفس الخدمات الحالية أو تجويدها بتغيير منهجية التقديم أو تقديم خدمات جديدة. ومن المهم أن تطلب وزارة المالية ووزارة الاقتصاد مقترحات في السيناريو 2 يكون مجموعها أكثر بقليل من إجمالي سقف نفقات الجهة الحكومية المدنية، لذا عند تخصيص السقف للمقترحات يكون لدى مركز الحكومة خيارات أكثر من السقف، مما يمنحها مزيداً من الخيارات. وقد تُفكر وزارة المالية في توزيع هامش سقف السيناريو 2 على سقف النموذج 1 بشكل متناسب (فمثلاً جميع الوزارات والإدارات والهيئات لديها نسبة «x%» من سقف السيناريو 1 ويمكن توزيع سقف السيناريو 2 باستخدام نفس هذه النسب). ولكن لا يؤخذ ذلك في الاعتبار أن x% بالنسبة للجهة الكبيرة كما في التعليم تزيد بشكل غير متناسب عن x% في الوحدة الصغيرة مثل وحدة تنظيمية صغيرة. وقد لا تكون x% في الوزارة التنظيمية كبيرة بما يكفي لمنحها خيارات كثيرة لمقترحات الإنفاق، لذا ينصح بالعمل مرة أخرى مع تصنيف الأولوية/ الكفاءة، ولكن في هذه الحالة يقترن بحجم الميزانية لتحديد توزيع هامش السيناريو 2.

الموافقة على الأسقف الإرشادية للسيناريو 1 السيناريو 2

بمجرد أن تستكمل اللجنة الفنية المُشتركة مداولاتها، تتم الموافقة على الأسقف المُقترحة أولاً في عملية تكرارية داخل وزارة المالية، مع اللجان الفنية، ومدير عام الميزانية، وأمين عام الوزارة، ووزير المالية، إلى مجلس الوزراء.

5.3.4 إصدار منشور الميزانية

يصدر منشور الميزانية في شهر مايو من كل عام، وفي ميزانية البرامج والأداء تُصدر وزارة المالية ووزارة الاقتصاد منشور ميزانية مُشترك يعكس التخطيط المدمج للميزانية، ويشترك منشور الميزانية في كثير من العناصر مع منشور الميزانية الذي كان يصدر قبل ميزانية البرامج والأداء، ويتم تعديله لإضافة توجيهات عملية إعداد ميزانية البرامج والأداء. وتكتمل الإختلافات الرئيسية في أن منشور ميزانية البرامج والأداء هو منشور ميزانية مدمج، يصدر سقف ميزانية مُدمج، ويتطلب معلومات الأداء مع المعلومات المالية، ويُقدم معلومات أكثر وضوحاً عن الإطار المالي الكلي المُحدث والذي يتم إعداد الميزانية وفقاً له.

• محتوى منشور الميزانية

يتضمن منشور الميزانية الأقسام/ والأقسام الفرعية التالية:

1. إطار السياسات لإعداد ميزانية البرامج والأداء عن الفترة $Y_0 - Y_{+2}$

- مُلخص للتوجيهات رفيعة المستوى حول أولويات النفقات المُقدمة من مجلس الوزراء، يجعل ذلك المعايير الخاصة بتخصيص الميزانية الإضافية شفافة، ويوجه الجهات الحكومية في عمليات تحديد الأولويات الخاصة بها.
- مُلخص لتوقعات المالية العامة والقيود المالية المُحتملة على المدى متوسط الأجل، مما يُدير توقعات الجهات الحكومية نحو تمويل إضافي، ويسهل وضع

ميزانية واقعية.

2. عملية إعداد ميزانية البرامج والأداء عن الفترة $Y_0 - Y_{+2}$

- تأكيد الجدول الزمني للفترة المتبقية من عملية إعداد الميزانية.
- الجدول الزمني لإعداد وتقديم تقارير الميزانية.
- إرشادات لعمليات الجهة الحكومية في إعداد تقارير الميزانية.
- معلومات عن عمليات ما بعد التقديم.

3. منشور قواعد إعداد وتقديرات الميزانية العامة للدولة للجهات الحكومية عن الفترة

$Y_0 - Y_{+2}$

• **قواعد وإرشادات في إعداد الميزانية:** يجب أن يُؤجز منشور الميزانية نهج إعداد الميزانية في وضع السيناريو 1 وإقتراح السيناريو 2 والتوجيهات بشأن أي قواعد إضافية تقوم وزارة المالية ووزارة الاقتصاد بتطبيقها في تقييم الطلبات واتخاذ القرارات. على سبيل المثال قد تشعر وزارة المالية بالقلق حول زيادة إنفاق الجهات الحكومية على السيارات الحكومية، فيشير منشور الميزانية إلى أن مساهمة هذا الإنفاق في أداء أهداف سياسة الوحدة ستكون محل استجواب أثناء مراجعة الميزانية. (مرفق (2) يشمل النماذج العامة لمقترحات ميزانية البرامج والأداء).

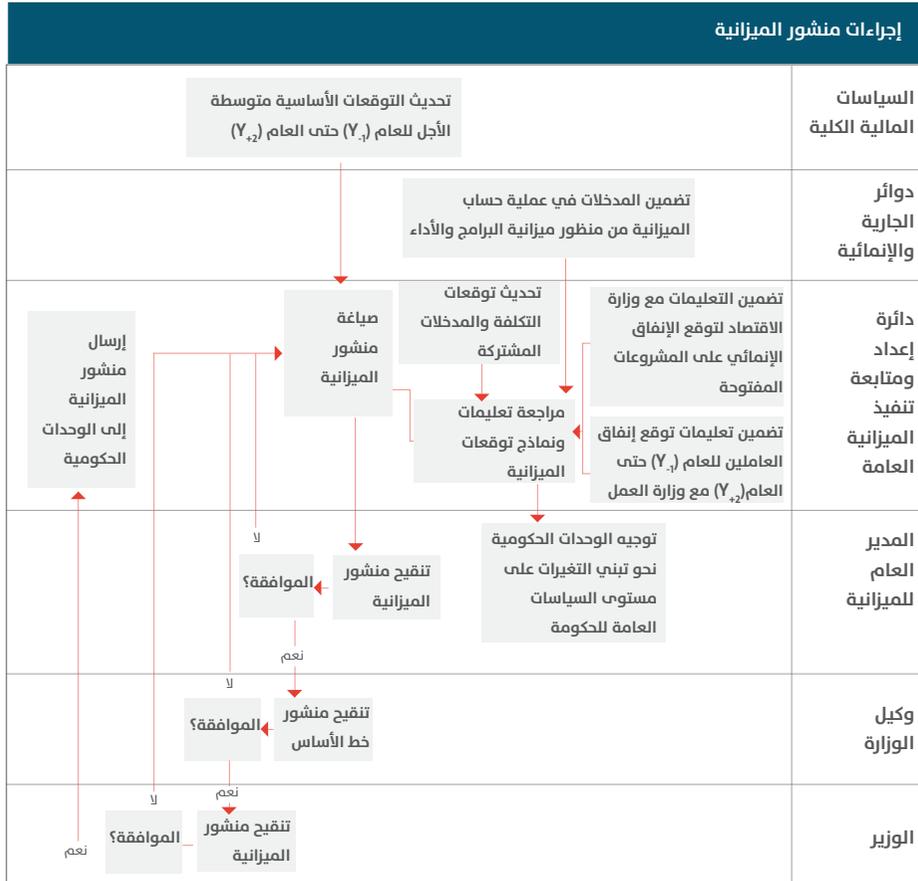
• **معلومات عن أسقف الجهات الحكومية:** إرشادات حول أسقف السيناريو 1 و السيناريو 2.

• **تحديث خطوط الأساس:** يُرفق مع منشور الميزانية ملاحظات فردية موجهة إلى الجهات الحكومية في الحالات العملية، لمعالجة المسائل الفنية الرئيسية في توقعات خط الأساس في الوحدة أثناء مراجعة خط الأساس لتحديد الأسقف الإرشادية.

تحديث (إن وجد) الإفتراضات الرئيسية المُشتركة للجهات الحكومية التي يجب تطبيقها في تحديد تكاليف نفقات البنود:

• تحديث الإفتراضات الرئيسية لإعداد الميزانية (- منذ حساب خط الأساس-)، وتشمل معدل التضخم المتوقع ونمو إجمالي الناتج المحلي وأسعار الصرف.

شكل (4.5) إجراءات إصدار منشور الميزانية



ويوضح شكل (4.5) عملية إصدار منشور الميزانية، والتي تتطلب مايلي:

• مدخلات من وحدة السياسات المالية الكلية: تقدم الوحدة لدائرة إعداد ومتابعة تنفيذ الميزانية العامة بوزارة المالية الإطار المالي المتوسط الأجل الإرشادي المحدث لفترة الإنفاق متوسط الأجل (بعد مناقشة مجلس الوزراء). وتتم عملية إعداد الميزانية بناءً على الإطار المالي متوسط الأجل. ويوضح جدول (4.5) البنود الأساسية التي يجب أن يشتمل عليها

• تحديث السياسات الرئيسية للجهة الحكومية (منذ حساب خط الأساس)، والتي تحتاجها لإدراجها في تقارير ميزانيتها، مثل الإرشادات المتعلقة بحسابات أجور الموظفين.

إرشادات استكمال نماذج تقديم الميزانية، وتشمل نماذج لـ:

- المذكرة التوضيحية لاستراتيجية إنفاق الجهة الحكومية مُتوسطة الأجل.
- جداول موجزة لتوزيع الإنفاق المُقترح ضمن سقف السيناريو 1.
- الطلبات الإضافية في السيناريو 2.
- قائمة مُقترحات الإنفاق الجديدة في السيناريو 1 السيناريو 2 مع تفاصيل تكلفتها.
- مقاييس الأداء وجداول الأهداف المُقترحة.
- جداول المعلومات الداعمة للنفقات الحالية والإستثمارية (مثل كمية المُدخلات لبنود إدخال رئيسية حسب البرنامج، أو التكلفة الجارية للمشروعات الإئتمانية).
- معلومات إضافية مطلوبة من وزارة الاقتصاد لتقييم طلبات مقترحات المشروعات الإئتمانية، والإنفاق المعدل على المشروعات المفتوحة، وإيقاف أو تجميد المشروعات القائمة.

النماذج الخاصة بتقديم ميزانية البرامج والأداء. ترد في المرفقات رقم (2).

وبمجرد اكتمال كل هذه المشاورات تقوم دائرة إعداد ومتابعة تنفيذ الميزانية العامة بوزارة المالية بصياغة مسودة منشور الميزانية وبدء عملية اعتماده، قبل إصداره إلى الجهات الحكومية، إلى جانب سقفي السيناريو 1 السيناريو 2 (واللذان سوف يكونان موجودان على النظام المالي الحكومي).

جدول (4.5) الإطار المالي المتوسط الأجل لإصدار منشور الميزانية

البند	Y ₂	Y ₁	Y ₀	Y ₁	Y ₂
	تقدير إرشادي	تقدير إرشادي	ميزانية إرشادية	ختامي أولي	ختامي
الإيرادات					
النفط والغاز					
نفط					
غاز					
الضرائب والرسوم					
أخرى					
المصروفات					
المصروفات الجارية					
الدفاع والأمن					
مصروفات نقل وشراء الغاز					
مصروفات الوزارات المدنية					
فائدة القروض					
نفقات أخرى					
المصروفات الإنمائية للوزارات المدنية					
مساهمات ونفقات أخرى					
الفائض (العجز)					
التمويل:					
الاقتراض الخارجي					
الاقتراض المحلي					
الاحتياطي					
منح					
الكميات المالية كنسبة من إجمالي الناتج المحلي					
الميزان الأولي					
الميزان الكلي					
المصروفات					
إجمالي الدين					

الإطار المالي مُتوسط الأجل بمنشور الميزانية، ويجب أن يكون الجدول مصحوبا بشرح مُوجز للسياسة المالية والأهداف المالية متوسطة الأجل. وتقوم وحدة السياسات المالية أيضا بتحديث الافتراضات الرئيسية لإعداد الميزانية، مثل التضخم والنمو وأسعار الصرف، إذا تغيرت منذ منشور ميزانية خط الأساس.

• **المشاركة مع وزارة الاقتصاد:** هذه المشاركة ضرورية لتكامل ميزانية البرامج والأداء. في حين أن السنة الأولى تضع نموذج المنشور المُدمج للميزانية، تستمر السنوات التالية في طلب الإتفاق على التغييرات في المعلومات والعمليات المطلوبة والنماذج المُقدمة. وفيما يلي المسائل الرئيسية التي تُطرح للمناقشة مع وزارة الاقتصاد:

- مراجعة الشكل العام لمنشور الميزانية.
- معالجة الإنفاق الإنمائي في السقف المُدمج. ما هي الإرشادات الإضافية المتعلقة بالحفاظ على الإنفاق الإنمائي التي يجب إعطاؤها للوزارات؟
- معلومات أساسية عن تنفيذ الخطة الوطنية الخمسية والمشروعات الإنمائية التي يجب أن يتضمنها منشور الميزانية.
- متطلبات المعلومات والعمليات لإقتراح التغييرات على خطوط الأساس للمشروعات المفتوحة (وتشمل الإسراع أو التوسع أو الإيقاف أو الإبطاء للمشروعات القائمة) واقتراح مشاريع جديدة.

• **التشاور مع وزارة العمل:** الجوانب الرئيسية لهذا التشاور هي معلومات مُحدّثة عن التغيير المؤسسي في الحكومة، وسياسات الأجور والتوظيف، ومعلومات عن المتطلبات لـ: (1) اقتراح إنشاء وحدات حكومية جديدة، أو دمج الجهات القائمة، أو غلقها. (2) إقتراح إضافة وظائف جديدة، أو تعديل، أو إلغاء وظائف كجزء من الخطة الإستراتيجية في مُقترحات الإنفاق أو الوفورات.

• **تحديث المتطلبات من الجهات الحكومية لمراجعة الميزانية:** يُصبح لدى دائرة إعداد ومتابعة تنفيذ الميزانية العامة بوزارة المالية معلومات يجب تداولها، ومتطلبات الواجب التشارك بشأنها، ومراجعات على منشور الميزانية وقد يشمل ذلك تعديلات على تكلفة المدخلات الموجودة في منشور ميزانية خط الأساس.

5.3.5 إعداد استراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل في الجهات الحكومية (من أبريل إلى يوليو)

وتبدأ في مايو بإصدار السقوف المبدئية وتنتهي بنهاية سبتمبر عندما تصدر وزارة المالية المخصصات النهائية للجهات الحكومية.

5.3.5.1 دور إطار الإنفاق متوسط الأجل في عملية إعداد ميزانية الجهات الحكومية

من منظور الجهة الحكومية يُعد مُقترح إطار الإنفاق مُتوسط الأجل فرصة رئيسية لطلب تمويل إضافي، أو تحويل في استخدام تمويل حالي، ويُلاحظ أنه في دورة الميزانية التالية، أو عملية وضع الصيغة النهائية للميزانية، لا يُسمح للجهات الحكومية بالآتي:

- طلب موارد إضافية في الميزانية.
- تحويل التمويل بين البرامج والأنشطة بالمقارنة بمقترح إطار الإنفاق متوسط الأجل الخاص بها.
- تحويل التمويل بين البنود الاقتصادية الرئيسية بالمقارنة بمقترح إطار الإنفاق متوسط الأجل الخاصة بها.
- تعديل ميزانيات المشروعات بالمقارنة بمقترح إطار الإنفاق متوسط الأجل الخاصة بها.
- طلب مشروعات جديدة أو بدء العمل على مشروعات معتمدة لم تكن قد أُدرجت في إطار الإنفاق المتوسط الأجل.

مع الاستثناء في حالة وجود تغير كبير في ظروف وأوضاع الجهة الحكومية منذ المرحلة الاستراتيجية أو حدوث ظروف طارئة.

مثال للظروف التي تنتظر فيها وزارة المالية في تعديل كبير للميزانيات: عندما تُسبب كارثة طبيعية في أضرار غير متوقعة للممتلكات العامة، ويتطلب الأمر تحويلات إجتماعية للأسر الفقيرة، في مثل هذه الحالة تقوم وزارة المالية بعملية مكثفة بشكل أكبر لوضع الصيغة النهائية مع الجهات الحكومية، لإعادة النظر في إجراء مبادلات ضمن تمويلها متوسط الأجل و/أو استخدام تمويل إضافي.

5.3.5.2 مقترح الجهة الحكومية لإستراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل

في ميزانية البرامج والأداء تُعد الجهات الحكومية استراتيجية (إطار) للإنفاق متوسط الأجل، التي تحدد كيفية استخدام الوحدة للموارد المُتاحة لتحقيق أهدافها على المدى المتوسط، مع الأخذ في الاعتبار تكلفة الإجراءات والإدارة وتقديم الخدمات الحالية.

وُتمثل استراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل مستوى التفكير الاستراتيجي ضمن سقف الجهة الحكومية لكي:

- تُحدد الخدمات المنُوط بها تقديمها، والأهداف التنموية التي ستلتزم بها، مع تحديد كيفية تمويل التدخلات المطلوبة.
- تحديد ضغوط الإنفاق (مثل نقص الموارد اللازمة لتنفيذ الإجراءات التشغيلية الروتينية مثل عمليات «الفحص/المراجعات»، لأن التمويل عادة ما يكون مُقيد بالرواتب والتكاليف الثابتة).
- البحث عن طرق لاستخدام الموارد على النحو الأمثل في تحقيق أولويات «تقديم الخدمات/ تنفيذ السياسات» في الجهة الحكومية.

استراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل: تهدف إلى نقل الموارد بشكل استراتيجي من الأولويات الأقل إلى الأولويات الأعلى، وتقليل الفاقد داخل البرامج، وداخل الجهة الحكومية بشكل عام، وتُعتبر هذه الاستراتيجية الأداة الرئيسية لموائمة سياسات الجهات الحكومية ونفقاتها لتحقيق الأهداف، وتتطلب مراجعة دقيقة لكيفية قيام الجهات لأعمالها. ومن ملامح الإستراتيجية الصحيحة أنها تكون مُترابطة الأجزاء، مع إيجاد صلة واضحة بين الأولويات الاستراتيجية مُتوسطة المدى، والمقترحات المتعلقة باستخدام الموارد، وأهداف الأداء.

وحيث أن استراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل تتضمن إختيارات بين البدائل، لذا يجب أن تضمن إشراك مسؤولي البرامج التخصصية وقيادة الجهة الحكومية.

القرارات المُتضمنة في استراتيجية الإنفاق متوسطة الأجل

هناك ثلاثة أسئلة رئيسية تتعلق بعملية إعداد الإستراتيجية:

• ما هي الأهداف الأكثر أهمية لتحديد الأولويات ووضع إطار لإستخدام موارد الجهة الحكومية في تنفيذ هذه الأولويات؟

يجب أن ترتبط الأولويات بوضوح بالأهداف الرئيسية للجهة الحكومية في الخطة الوطنية الخمسية. وهذه الإستراتيجية هي الأداة الرئيسية التي بواسطتها توضح الجهات الحكومية كيفية إحرارها التقدم بشأن تحقيق الأهداف في حدود مواردها المُتاحة على المدى المتوسط، ويجب أن تكون الأهداف الإستراتيجية ذات أولوية مُحددة وقابلة للقياس.

جدول (5.5) أمثلة صياغة الأهداف

صياغات جيدة للأهداف ذات الأولوية	صياغات ضعيفة للأهداف ذات الأولوية
تحسين الوصول إلى التعليم المبكر للأطفال من سن 3 إلى 5 سنوات في القرى الريفية النائية	تحسين التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة
التحديد المبكر لإحتياجات صيانة الطرق من خلال عمليات تفتيش منتظمة على جميع الطرق	تجديد الطرق
زيادة نسبة الأطفال المسجلين دون سن 17	المزيد من الموظفين في تسجيل المواليد

وترتبط استراتيجية إطار الإنفاق متوسطة الأجل بهيكل برامج وأنشطة الجهة الحكومية، لذا يجب أن يكون بيان الأهداف ذات الأولوية قابلاً للربط أيضاً بالبرامج، ويجب أن يُطور كل برنامج ونشاط/ ونشاط فرعي فهمه لأوليواته، حتى لو لم تكن الأولوية على مستوى الجهة الحكومية، لأنه في العملية الإستراتيجية لوضع الميزانية يكون الهدف هو تحسين جودة الإنفاق والأداء بإستمرار في جميع أجزاء ميزانية الجهة.

وفي كل مستوى ميزانية للجهة يجب أن يكون عدد الأولويات محدود. وبشكل عام يجب ألا يكون للجهة أكثر من خمس أولويات، ويكون للجهات الأصغر ذات الموارد الأقل أولويات أقل.

• ما هي قيود الميزانية في الجهة الحكومية للوفاء بالأولويات (توافر الموارد)؟ للإجابة على هذا السؤال تحدد استراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل مصادر الميزانية المُتاحة، والتكلفة المُتوقعة للإجراءات الجديدة والمُعتمدة، والتكاليف الثابتة التي لا يُمكن تغييرها على المدى القصير.

• كيف يمكن للجهة الحكومية أن تُحقق أولوياتها على أفضل وجه ضمن قيود الميزانية (خيارات الإنفاق)؟ هذا سؤال هام للحصول على مزيد من القيمة مقابل المال في الإنفاق العام، ويتفرع إلى أربعة أسئلة فرعية:

1. **الاقتصاد** (كيف يمكن للجهة الحكومية أن تدفع أقل مقابل المدخلات، وما هي المدخلات غير الضرورية والتي يمكن خفضها؟)
2. **الكفاءة** (كيف يمكن للجهة الحكومية تقديم مزيد من المخرجات بنفس تكلفة المدخلات؟)
3. **الفاعلية** (كيف يمكن للجهة الحكومية أن توجه مواردها إلى أولوياتها؟ هل هناك إجراءات يمكن خفضها أو إيقافها لتحرير الموارد من أجل أولويات جديدة؟)
4. **فعالية التكلفة لخيارات ما تقدمه الجهات الحكومية** (هل هناك طرق أكثر فاعلية من حيث التكلفة لتحقيق نفس النتيجة، وكيف يمكن للجهات الحكومية أن تعمل بشكل أكثر فاعلية من حيث التكلفة إذا غيرت طريقة تقديم المخرجات والخدمات؟)

غالبا ما تكون الميزانيات جامدة على المدى القصير، حيث تستهلك العقود والالتزامات الحالية معظم الموارد. وفي حين يمكن «الاقتصاد» على المدى القصير من خلال تحسين نتائج المشتريات وتوفير التكاليف في الإدارة، فإن **الثلاثة** الأخرى تتطلب إطار إنفاق متوسط الأجل للتخطيط والتنفيذ، وهذا هو سبب استخدام ميزانية البرامج والأداء متوسطة الأجل.

شكل (5.5) عملية إعداد ميزانية البرامج والأداء في الجهة الحكومية



3.5.3 إجراءات إستراتيجية إطار الإنفاق متوسطة الأجل

يبدأ تطبيق إجراءات إستراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل من شهر أبريل وحتى نهاية شهر يوليو. وتتسلسل الخطوات كالتالي:

الخطوة (1): تحديث توقعات خط الأساس (إذا لزم الأمر) (أبريل)

تعمل الجهات الحكومية على تحديث توقعاتها الأخيرة الموضوعة في شهر فبراير، وذلك كخطوة أولية في إعداد إستراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل، وتتضمن عملية التحديث:

1. دمج أي تغييرات في البيئة في السياق: يتوجب على الجهات الحكومية دمج أي تغييرات في بيئاتها الخارجية والتي من شأنها التأثير على توقعاتها المستقبلية، وهذه التغييرات قد تشمل بعض العوامل مثل الأحداث الخارجية غير المتوقعة، والتي تؤثر في حجم الطلب على خدماتها، أو العوامل المتعلقة بتغيرات الأسعار وفقاً لمناشير الميزانية الصادرة من وزارة المالية.
2. دمج التغييرات التي لا تستطع الجهات الحكومية التحكم بها في صافي الميزانية المعدلة/ البيئة الداخلية للجهة الحكومية.
3. دمج توصيات وتعليقات وزارة المالية بعد اتخاذ إجراءات مراجعة خط الأساس أعلاه.

يتبع تحديث توقعات خط الأساس نفس القواعد المتبعة في وضع التوقع المبدئي. وعلى وجه التحديد، يتوجب على الجهات الحكومية أن لا تُضمن خط الأساس في الميزانية، بمعنى أن تُضمن القرارات التي من شأنها التغيير من ملف التكلفة بالنسبة للجهة الحكومية، والتي لم تتخذها أو تعتمدها الجهات رسمياً بعد. ويظل توقع خط الأساس مجرد توقع للتكلفة المستقبلية للجهة الحكومية في ظل أثر تقديم الخدمات الحالية وكافة القرارات التي اتخذتها أو اعتمدها وزارة المالية/ وزارة الاقتصاد.

وتُشكل توقعات خط الأساس مرجع أساسي تستند إليه إستراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل.

الخطوة (2): تحديد أولويات الإنفاق والتدخلات والإجراءات اللازمة لتحقيق المستهدفات (مارس/ أبريل)

الخطوة التالية في إعداد إطار الإنفاق الإستراتيجي هو العمل على تحديد التدخلات ذات الأولوية التي ترغب الجهة الحكومية في تمويلها على المدى المتوسط. وسوف تكون الجهات الحكومية قد حطت ببعض الخبرة في هذا المجال، وذلك عند قيامها للمرة الأولى بتصميم معلومات الأداء الخاصة بالبرنامج، وذلك في مرحلة إعداد الميزانية للعرض إلى جانب الصيغ والأشكال التقليدية للميزانية التي يتم إعدادها وفقاً للطرق التقليدية.

وقد سبق استعراض الإرشادات الخاصة بتحديد أهداف الإنفاق متوسط الأجل ووضع معلومات الأداء ذات العلاقة للمرة الأولى لأغراض ميزانية البرامج والأداء، فيما يركز هذا القسم على كيفية إعادة تقييم وتحديث أهداف أولويات الإنفاق بشكل سنوي.

شكل (6.5) الخطوات الفرعية لتحديث أهداف وأولويات الإنفاق للجهة الحكومية



تُنصح الجهات الحكومية بإجراء إعادة تقييم لأولوياتها متوسطة الأجل في شهر أبريل/ مايو، بالتوازي مع تحديث توقعات خط الأساس، ولا يجب أن يحتاج تقييم الأولويات إلى

الخطوة (3): تقييم الموارد المتاحة ومساحة الإنفاق (يونيو)

قبل تحديد الإجراءات التي يجب حساب تكلفتها بشكل كامل ووضعها في استراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل، يتوجب على الجهات الحكومية أن تحدد مساحة الإنفاق. يتم تحديد توقيت هذه العملية عند إصدار الأسقف والتعليمات الإرشادية حول تقديم الميزانيات بواسطة وزارة المالية ووزارة الاقتصاد في منشور الميزانية المشتركة في شهر أبريل.

يتم تحديد الموارد المتاحة ومساحة الإنفاق بواسطة الفريق الفني، ويعتمدها رئيس لجنة الميزانية، وتتضمن حساب الفرق بين الموارد المتاحة وتوقعات خط الأساس لكل من الأعوام المستقبلية. سوف يساعد تحديد هذه المساحة لجنة الميزانية بالجهة الحكومية على توجيه البرامج نحو القيم أو الحدود الخاصة بمقترحات الإنفاق الجديدة التي يمكن للجهة الحكومية وضعها. بالتالي، وعند هذه النقطة يتم عقد اجتماع آخر للجنة الميزانية، لمناقشة مساحة الإنفاق ومراجعة الأولويات المتفق عليها، مع إعلام مسؤولي البرنامج عن الأولويات التي يتوجب تغطية تكلفتها بشكل كامل.

إن عملية وضع سقف للإنفاق - لتوجيه التكلفة الكلية وتطوير مقترحات جديدة - يجب أن تنتقل إلى مستوى البرنامج والنشاط، وذلك من خلال ترجمة الأسقف الإرشادية الكلية إلى أسقف إرشادية للبرامج والأنشطة، ومقارنتها مع خطوط الأساس للبرنامج. تُعد هذه الخطوة ضرورية بحيث يمكن ترتيب أولويات البرامج والأنشطة من خلال خطوط الأساس الخاصة بها لتمويل أولوياتها بنفسها. في حالة عدم اختيار إحدى الأولويات المحددة حسب البرنامج أو النشاط بواسطة الجهة الحكومية في الخطوة (2)، فسوف تظل أولوية للبرنامج أو النشاط لتحقيقها لاحقاً. علاوة على ذلك، تحدد الأهداف والتدخلات التي تم تحديد أولوياتها مؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات الموضوعية على مستوى البرنامج أو النشاط في الميزانية، علماً بأن هذه المؤشرات مُنخفضة المستوى لا تقيس جميعها الأولويات على مستوى الجهة الحكومية.

سقف الميزانية أو حساب خط الأساس، كما يُنصح بعدم إنتظار صدور منشور الميزانية في آخر أبريل، فتحديث الأولويات يجب أن تكون عملية ديناميكية تقوم بها الجهات لتحقيق أعلى كفاءة في استخدام المال العام، ويتوجب على الجهات الحكومية البدء في هذه العملية على مستوى النشاط/ النشاط الفرعي، بحيث يجتمع مسؤولو البرامج مع موظفيهم في هذه المرحلة لترتيب أولويات أهداف الإنفاق حسب النشاط/ النشاط الفرعي قبل العرض على مستوى البرنامج.

بعد ترتيب الأولويات على مستوى النشاط، يتم عقد اجتماع على مستوى البرنامج لمناقشة وترتيب الأولويات التي تحددت حسب الأنشطة/ الأنشطة الفرعية، وتحديد الأولويات العامة على مستوى البرنامج (يُفضل ألا تزيد عن ثلاثة لكل برنامج اعتماداً على حجم هذا البرنامج)، حيث قد يكون لمسؤول البرنامج نظرة أخرى حول الأولويات على المستويات الأقل.

المستوى الأخير هو مستوى الجهة الحكومية، حيث سترفع البرامج أولوياتها على مستوى الجهة الحكومية ككل، لمناقشتها وترتيب أولوياتها وتحديد الأولويات العامة على مستوى الجهة الحكومية. ويجب أن يحرص أعضاء لجنة الميزانية على عدم القيام ببساطة، بإدراج كل أولويات البرنامج كما جاءت من الخطوة السابقة، حيث أنه ليس من المحتمل وجود مساحة إنفاق تكفي لتمويل كافة الأولويات، ولذلك يجب أن يحدث مرة أخرى ترتيب للأولويات في هذه المرحلة. ومن الوارد أن يتم رصد بعض الأولويات على مستوى الجهة الحكومية لبعض البرامج التي لم تؤخذ في الاعتبار مسبقاً.

عند تحديد الأولويات وتقييم ووضع سلاسل النتائج، يجب أن يفترض مسؤولو النشاط والبرنامج ولجنة الميزانية أنه من الوارد أن تمثل الموارد الإضافية نسبة صغيرة إضافية على خط الأساس، وهذا يعني أن الأنشطة والبرامج والجهات الحكومية سوف تقوم بتمويل التدخلات بدرجة كبيرة من خلال تحقيق الوفورات ومكاسب الكفاءة التي تخص خط الأساس المعني.

الخطوة (4): حساب تكاليف مقترحات الإنفاق الجديدة وعمل المُفاضلات بين خط الأساس والنفقات الجديدة ضمن حدود الإنفاق (يونيو)

حساب تكاليف مقترحات الإنفاق الجديدة

إن حساب تكاليف المقترحات على مستوى الجهة الحكومية للحصول على ميزانية إضافية هي إحدى المسؤوليات الأساسية للجنة الميزانية. وتتم عملية حساب التكاليف هذه من خلال تقسيم التدخلات إلى إجراءات، وتحديد المدخلات المطلوبة لكل إجراء، وبعدها يمكن حساب تكلفة هذه المدخلات. من الأفضل لصالح الأنشطة والبرامج والجهة الحكومية أن تقوم الوحدة بحساب تكلفة بديلة لتحقيق نفس النتائج، بحيث يتم تطبيق أفضل السبل من حيث كفاءة وفعالية التكلفة، مما يُتيح وجود مساحة إنفاق زائدة للمقترحات الإضافية. وكما هو موضح في الفقرة داخل المربع أدناه، فإن عملية حساب تكلفة ميزانية البرامج والأداء تتم على نطاق ثلاث أعوام كاملة.

تستلزم ميزانية البرامج والأداء أن يتم حساب التكلفة الجارية للتدخلات الجديدة على نطاق المدة كاملة. وبالنسبة للمقترحات الجديدة للمشروعات الإنمائية، يتوجب أن يتم حساب التكاليف على أساس كامل تكلفة المشروع، ومقسمة على عدد السنوات، بحيث يتم احتساب الكلفة الإجمالية للمشروع ضمن المُقترح المُقدم لوزارة الاقتصاد للموافقة على المشروع. وفي حالة موافقة وزارة الاقتصاد، فإن السنوات الثلاثة الأولى سوف تُشكل أساس «مُقترح طلب التمويل» من وزارة المالية.

على مستوى البرنامج/ النشاط، يجب حساب تكاليف أولويات التدخلات الجديدة بحسب البرامج/ الأنشطة، مع دعم الفريق الفني للجنة الميزانية في حالة الحاجة إليه، وذلك لتوجيه مقترحات الميزانية المفصلة؛ حتى وإن لم يتم تخصيص تمويل إضافي، وذلك بالنسبة لأولويات التي لم يتم اعتمادها على المستويات الأعلى.

المُفاضلة بين خط الأساس ومُتطلبات الإنفاق الجديدة ضمن حدود الإنفاق

لن يتم اعتماد مقترحات ميزانية الجهة الحكومية التي تفوق حد السيناريو (2). ولن تعتمد وزارة المالية ووزارة الاقتصاد أي مقترحات ميزانية إضافية تفوق الحدود آنفة الذكر، مما يعني أنه يتوجب على الجهات الحكومية أن تقرر بنفسها ما هي الخدمات والإجراءات والتدخلات الجديدة الأكثر جدوى لتقديمها.

الخطوة الأساسية هي تقييم الفرق بين حدود الإنفاق في السيناريو (1) و (2)، وإنفاق خط الأساس مُضافاً إليه مُقترحات الإنفاق الجديدة التي تم حساب تكلفتها. وسوف تُشير هذه الخُطوة إلى مساحة الإنفاق الإضافية التي ستحتاج الجهة الحكومية إلى تدبيرها لتمويل كافة المُقترحات، أو حساب تكلفة المُقترحات المُكافئة (المُقترحات التي لن تقوم بتقديمها).

تقوم الجهة الحكومية بعد ذلك بما يلي:

- **البحث عن وسائل أقل تكلفة لتنفيذ التدخلات الجديدة.**
- **البحث عن الوفورات في خط الأساس (الإقتراع من تكلفة تقديم الخدمات الحالية).**
- **ترتيب أولويات التدخلات الجديدة والبنود الجانبية لخط الأساس (في الحالات التي يكون فيها خط الأساس أعلى من حدود السيناريو (1) و/أو السيناريو (2)، للوصول إلى القرارات التي تُحسّن التكلفة الإستراتيجية لخط الأساس الذي تمت مراجعته، ومقترحات الإنفاق الجديدة التي ستضعها الجهة الحكومية لتحقيقها في مقترحات السيناريو (1) السيناريو (2) على المدى المتوسط.**

البحث عن الوفورات من خلال تطبيق معايير الكفاءة: كخطوة أولى، يتوجب على الجهات الحكومية تنفيذ العمليات الفنية المطلوبة لكل من السيناريو (1) و(2). وتتولى لجنة الميزانية، بالتعاون مع مسؤولي البرنامج، قيادة العملية الفنية التي تتضمن دراسة

يتم إعداد كافة طلبات النموذج (2) على مدى السنوات الثلاثة، مع البنود الجانبية لخط الأساس باعتبارها أولى الأولويات.

الخطوة (5): تحديد الجهات الحكومية لمُستهدفات الأداء (يوليو)

كي يستطيع مدراء البرامج والأنشطة الإنتهاء من مقترحات الميزانية الاستراتيجية وتحديد مستوى الأداء المُستهدف بعد التمويل، فهم يحتاجون إلى قدرٍ كافيٍ من المعلومات حول مُقترح الميزانية المُفصل الذي سوف تُقدمه الجهة الحكومية لوزارة المالية. والخطوة الأولى هي تمرير الفريق الفني للجنة الميزانية للقرارات، وإعداد مُسودة مُفصلة لمُقترح الميزانية المالية، والإشارة فيها إلى التمويل على مستوى الوحدة الحكومية والبرنامج والنشاط/ النشاط الفرعي حسب التصنيف الاقتصادي. هذا المقترح بالطبع هو مجموع توقعات خط الأساس لكل تصنيف على مستوى هيكل البرنامج، مضافاً إليه حساب تكاليف مقترحات الإنفاق الجديدة للسياريو (1) و(2) المُعتمدة من لجنة الميزانية.

بمجرد إعلام مسؤولي البرامج والأنشطة بميزانياتهم، فإنهم يحتاجون إلى عقد اجتماعات متابعة على مستوى البرنامج والنشاط لمناقشة ما يلي:

1. التعمق في ترتيب الأولويات على هذه المستويات في ضوء القرارات التي انتهت إليها لجنة الميزانية.
2. مناقشة واعتماد الأداء المُتوقع حسب التمويل المُتاح، وإدخال تحسينات من خلال استخدام أفضل الموارد المتاحة مقابل مقاييس أداء محددة.

بعد ذلك يتم تقديم مُستهدفات الأداء إلى مسؤولي البرنامج، للموافقة عليها، قبل تقديمها إلى لجنة الميزانية لتضعها بدورها ضمن الاستراتيجية المُوحدة لإطار الإنفاق متوسط الأجل.

حساب تكلفة خيارات التدخلات الجديدة، وتحقيق الوفورات في خط الأساس على المستوى الاقتصادي. ويكون لمسؤولي البرنامج والنشاط نصيبهم من الجهود الفنية المبذولة في البحث عن طرق أقل تكلفة لتقديم الخدمات الحالية، وخيارات أقل تكلفة لتحقيق أهداف الأولويات الجديدة.

مناقشة المُفاضلات على المدى مُتوسط الأجل: بمجرد وضع لجنة الميزانية الوفورات في إطار إنفاق خط الأساس، ووضع سقوف للمُقترحات الجديدة، يتوجب أن يتم تقييم جديد لمساحة الإنفاق السلبية، ووضع تخفيضات التكلفة في الإعتبار، ويتم بعدها عقد اجتماع لجنة الميزانية.

وهنا يجب أن تُناقش لجنة الميزانية:

1. تقرير عن وفورات التكلفة والتي تولد بدورها مساحة للإنفاق، ويجب اعتماد هذا التقرير بواسطة لجنة الميزانية.
2. تقييم مساحة الإنفاق بعد المراجعة.
3. ترتيب أولويات مُقترحات الإنفاق الجديدة على المدى المتوسط، بما يتماشى مع حدود الإنفاق متوسط الأجل، بعد إتباع إرشادات ترتيب الأولويات المذكورة في الخطوة (2) في الإعتبار. وتتضمن هذه العملية ترتيب أولويات بعض المقترحات لتتم بشكلٍ مبكر في أول الفترة، بينما يتم ترحيل بعض الأولويات الأخرى لتنفيذها في فترة لاحقة، وكذلك ترتيب أولويات بعض مكونات المقترح ليتم تمويلها مبكراً خلال الفترة وأخرى يتم ترحيل تمويلها لفترة لاحقة؛ وإقتراح عدم تمويل بعض مكونات المقترحات المقدمة، وإقتراح أي الأولويات قد يتم استبعادها من مُقترح الميزانية الإستراتيجية. ويجب أن يتم إعداد هذا المقترح بواسطة الفريق الفني للجنة الميزانية السياريو (1) أولاً ومن ثم للسياريو (2).

تتم مناقشة هذه المقترحات والخيارات البديلة لاحقاً بواسطة لجنة الميزانية للجهة الحكومية، ويتم تحديد الأولويات لكل من السياريو (1) والسياريو (2). ويجب ملاحظة أن

الخطوة (6): صياغة وثيقة مُقترح إطار الإنفاق متوسط الأجل (شهر يوليو، ويتم الانتهاء منه بحلول 1 أغسطس).

المذكرة التوضيحية لمقترح استراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل

يضم المُلحق (2) (النماذج) صيغة مقترح الميزانية العامة، حيث يشمل النموذج مُذكرة توضيحية، والجدول التفصيلية للميزانية. النماذج والجدول المُرفقة تستلزم أن يتم وضع المعلومات التي تم الحصول عليها طوال عملية إعداد ميزانية الجهة الحكومية. وتقوم وزارة المالية ووزارة الاقتصاد كل عام بتقديم المذكرة التوضيحية ونماذج وصيغ الجدول الخاصة بذلك العام، والتي قد تتضمن طلب معلومات إضافية ذات صلة بميزانية ذلك العام.

يبين الشكل أدناه (شكل 7.5) الأجزاء الرئيسية في المذكرة التوضيحية الخاصة باستراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل. وسوف تتكرر بعض أجزاء المذكرة التوضيحية على مدى سنواتٍ قادمة، مما يعني أن صياغتها للمرة الأولى في العام الأول سوف تستلزم جهوداً أكثر. النسخ المنقحة من هذه الأقسام سوف يتم تقديمها في المرحلة النهائية عند الإنتهاء من الميزانية.

بالإضافة إلى المذكرة التوضيحية الخاصة باستراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل، (1) سيتم تقديم الميزانيات المُفصلة والجدول الإضافية بحسب النظام المالي الحكومي، (2) معلومات إضافية عن المشروعات الإنمائية التي سوف يبدأ الالتزام بها، ومراجعة المشروعات الحالية، التي يجب استكمالها، ويشتمل ذلك على:

- جداول مُحدثة خاصة بنفقات الأجور، والمركبات، والعقود، والاستثمارات غير المرسلة، والجدول التي تخص كافة الوفورات المقترحة من الجهة الحكومية، وتأثير مقترحات الإنفاق الجديدة.
- التقديرات المُفصلة للميزانية لكل من السيناريو (1) و(2)، حسب البرنامج والنشاط/ والنشاط الفرعي بحسب التصنيف الاقتصادي للبنود.

- الوثائق الكاملة للمشروعات الإنمائية المُقترحة، والمُقدمة إلى وزارة الاقتصاد، والتي لم يتم الموافقة عليها بعد ضمن خطة التنمية الوطنية الخمسية، وأي معلومات أخرى إضافية ومُحددة تخص جدولة وأداء المشروعات الحالية. سيتم تقديم هذه المعلومات والنماذج في منشور الميزانية المُشترك.

شكل (7.5) توثيق استراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل



عملية إعداد المُذكرة التوضيحية

تتم صياغة بعض جوانب المُذكرة التوضيحية على مستوى البرنامج والنشاط، بينما تتم بعض الجوانب الأخرى على المستوى المركزي للجهة. تحتاج هذه العملية إلى أن تُدار بالطريقة التي تُتيح تقديم مُستند عالي الجودة في الوقت المطلوب. يتولى رئيس لجنة الميزانية أو من يفوضه قيادة عملية وضع وصياغة المُذكرة التوضيحية، والتي تخضع لإعتماد لجنة الميزانية ومعالي الوزير قبل تقديمها. تحدد اللجنة أيضاً تواريخ تقديم مدخلات البرنامج ضمن الفترة الزمنية المُتاحة قبل موعد تقديم الميزانية يوضح المخطط أدناه العملية المقترحة.

شكل (8.5) عملية إعداد المُذكرة التوضيحية



5.3.6 دراسة مُقترحات ميزانية الجهات الحكومية وتحديد مُخصصاتها (شهر أغسطس إلى شهر سبتمبر)

يُشير هذا القسم إلى العمليات التي تتبعها وزارة المالية ووزارة الاقتصاد عند تخصيص الموارد المتاحة.

في ميزانية البرامج والأداء ، تتمثل مسؤولية وزارة المالية في:

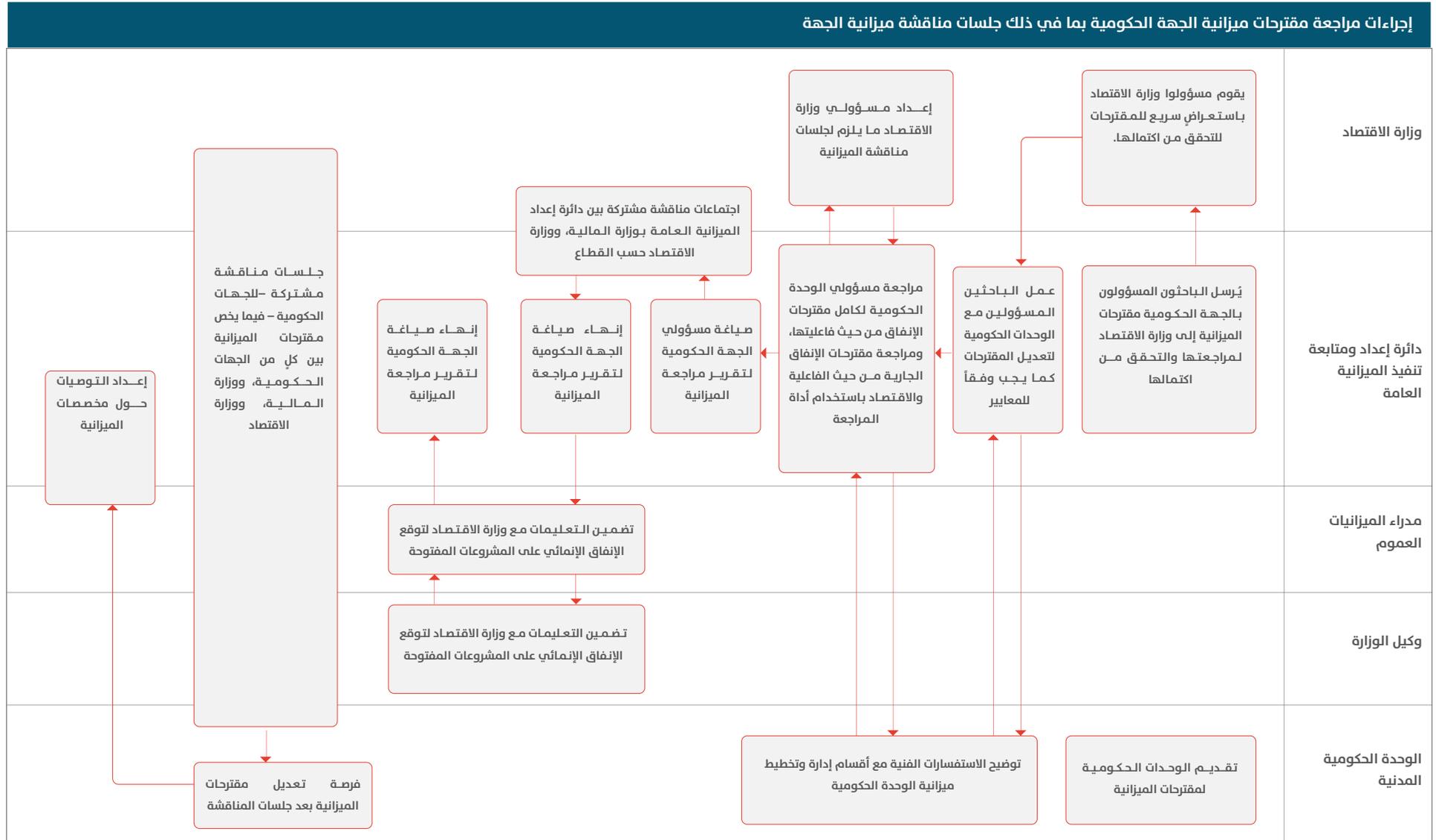
• **التخصيص:** تقوم وزارة المالية بتخصيص الموارد المُتاحة وتوزيعها بين الجهات الحكومية المدنية.

• **مراجعة الميزانية، وإبداء الرأي فيها واعتمادها:** لا تتحمل وزارة المالية في ميزانية البرامج والأداء مسؤولية تخصيص الموارد ضمن حدود ميزانية الجهات الحكومية، بحيث تضع وزارة المالية الجهة الحكومية في موضع المساءلة عن مستوى أدائها، ومع ذلك، تتحمل وزارة المالية مسؤولية الحفاظ على الاقتصاد، وكفاءة وفاعلية استخدام الموارد العامة على مستوى كافة الجهات الحكومية. لذلك، تقوم وزارة المالية في سياق ميزانية البرامج والأداء بمراجعة مُقترحات ميزانيات الجهات الحكومية، ومدى كفاءتها وفعاليتها من حيث أولويات إنفاق الجهة الحكومية وأولويات الإنفاق الوطنية، وإبداء الرأي في مُقترحات ميزانيات الجهات الحكومية، واعتماد الميزانيات النهائية، والتوصية بها لمجلس الوزراء.

• **الإشراف على إعداد وثائق الميزانية النهائية:** تجمع وزارة المالية وثائق الميزانيات النهائية من كافة الجهات الحكومية، وتقوم بدمجها جميعاً في وثيقة ميزانية موحدة مع التوقعات الاقتصادية والسياسة المالية وأقسام الإيرادات لتقديمها إلى مجلس الدولة ونشرها.

يُبين المخطط أدناه عمليات إعداد الميزانية مُتوسطة الأجل، ومراجعة وإبداء الرأي في مُقترحات ميزانية الجهات الحكومية، وتقديم التوصيات إلى مجلس الوزراء، فيما يخص توزيع التمويل المُتاح، يليه الملاحظات التوضيحية.

شكل (9.5) عملية مراجعة مقترحات ميزانيات الجهات الحكومية، بما في ذلك جلسات مناقشة الميزانيات



5.3.6.1 تقييم مقترحات إطار الإنفاق الاستراتيجي متوسط الأجل للجهات الحكومية وإبداء الرأي فيها، وجلسات مناقشة الميزانية، والعملية والأدوات

• **العمليات المستخدمة في تقييم مقترحات إطار الإنفاق متوسط الأجل: تشمل جلسات مناقشة ومراجعة الميزانية في المراحل الثلاثة التالية:**

مرحلة المراجعة الأولية

أثناء هذه العملية، يقوم مسؤولو الميزانية في قسم إعداد الميزانية العامة بوزارة المالية بالتحقق من وثائق ميزانية الجهة الحكومية من حيث اكتمال المستندات والامتثال للقواعد. تستند هذه المرحلة إلى استخدام مسؤولو الميزانية للأداة الخاصة باكتمال وامتثال وجودة الميزانية المبينة في المرفق (2). أثناء هذه المرحلة، يقوم مسؤولو الميزانية أيضاً بإرسال مقترحات الميزانية إلى وزارة الاقتصاد، بحيث يقوم المسؤولون لدى وزارة الاقتصاد بعمل المراجعة الأولية. ويقوم مسؤولو المديرية العامة للميزانية، ووزارة الاقتصاد بالاتفاق على الطلبات النهائية التي تخص التحسينات المطلوبة وإرسالها إلى الجهات الحكومية.

مرحلة مراجعة الميزانية

أثناء المرحلة الفرعية، يقوم مسؤولو الميزانية بوزارة المالية بتقييم المقترحات النهائية باستخدام أداة مراجعة الميزانية المبينة في المرفق (2). ويقوم المسؤولون بصياغة التقرير الأولي (تقرير مراجعة الميزانية) قبل عقد الاجتماع مع نظرائهم من وزارة الاقتصاد، وتقييم المقترحات النهائية المقدمة. أثناء هذا الاجتماع المشترك، يقوم كلا الطرفين من مسؤولي الجهتين بمناقشة الموضوعات الرئيسية الواجب طرحها على فريق الجهة الحكومية في جلسات المناقشة المشتركة القادمة. يركز التقييم بشكل خاص على مقترحات السيناريو (1) المقدمة، وأيضاً التأكد من سلامة الاعتبارات الفنية لمقترحات السيناريو (2). الخطوة التالية هو أن يقوم مسؤولو دائرة إعداد ومتابعة

وتنفيذ الميزانية العامة بوزارة المالية بإنهاء مسودة تقرير المراجعة ورفعها إلى رؤسائهم بوزارة المالية لدراستها والإستعلام عما جاء بها قبل جلسة المناقشة.

مرحلة مناقشة الميزانية

تتم دعوة الجهات الحكومية إلى جلسات مناقشة الميزانية المشتركة مع وزارة المالية ووزارة الاقتصاد. يترأس وكيل الوزارة للمالية أو وكيل وزارة الاقتصاد، جلسات المناقشة المنعقدة، كيفما اتفق على ذلك. ويقدم مسؤولوا الجهة الحكومية تقريرهم عن ميزانية الجهة، والتي تشمل الموضوعات التي علقت عليها وزارة الاقتصاد في اجتماعاتها المشتركة، والذي يعد المستند الإرشادي لفريق وزارة المالية/ وزارة الاقتصاد. سوف تتناول الجلسة توضيح المسائل المتعلقة بمقترحات السيناريو (1) و(2) للجهة الحكومية، وإبداء الرأي في هذه المقترحات من الجوانب الإقتصادية ومن حيث الكفاءة والفاعلية. وتتركز المناقشة على مقترحات السيناريو (1) بشكل خاص والخيارات المتعلقة بمقترحات الإنفاق الجديدة المتضمنة في السيناريو (1) والوفورات المقترحة، وذلك بسبب أن السيناريو (1) يمثل أوجه الإنفاق التي تكون الجهات الحكومية متيقنة منها بشكل نسبي، وبالتالي فهي تشمل أوجه إنفاق الوحدة الأساسية. (يتم تعديلها بعد المناقشة مع وزارة المالية من حيث وجوب عقد مناقشة فنية بين سعادة وكلاء الوزارات وموظفيهم).

بعد جلسة مناقشة الميزانية، يكون للجهات الحكومية فرصة ومساحة من الوقت لتعديل مقترحات الميزانية الخاصة بهم، وذلك قبل وصول المقترح إلى مرحلة توصيات واعتماد الميزانية في عملية إعداد الميزانية متوسطة الأجل.

• **الأدوات المستخدمة في تقييم وإعداد تقارير مقترحات إطار الإنفاق الاستراتيجي متوسط الأجل للجهات الحكومية.**

مصفوفة مراجعة الميزانية

تستخدم المصفوفة وقت تقديم أول مُقترح كامل للميزانية، وتستهدف المصفوفة عمل تقيمين أساسيين:

تقييم مدى اكتمال وجودة وثائق الميزانية المُقدمة: التقييم الأولي يتم قبل رفع مُقترحات المشروعات الإنمائية إلى وزارة الاقتصاد. وتهدف المصفوفة إلى ضمان اكتمال وجودة الوثائق المُقدمة قدر الإمكان، ولتقوم وزارة الاقتصاد بتقييمها، ويجب التقييم الأولي على الأسئلة التالية:

1. ما مدى اكتمال مُقترح الميزانية؟
2. ما مدى جودة مُقترح الميزانية؟

فإذا جاءت للمسؤول إجابة سلبية على أي من السؤالين أعلاه، فإنه يتوجب إعادة المقترح إلى الجهة الحكومية لتعديله، مع إشارة واضحة إلى مواضع القصور. في حالة عدم قيام الجهة الحكومية بالتعديلات الملائمة، يتم تأجيلها إلى جلسة مناقشة الميزانية.

تقييم جودة استراتيجية الميزانية المقدمة: يتم تقييم الأسئلة المتبقية بعد ذلك بناءً على الوثائق المراجعة، ويستهدف التقييم العمل على تقييم مدى كفاءة وفاعلية واقتصادية الميزانية النهائية قبل جلسة المناقشة، ويتولى المسؤولون بدائرة إعداد الميزانية العامة مهمة الإطلاع على مقترحات الميزانية المقدمة بشكلٍ شامل، وتقييم أنماط الإنفاق الجاري والإنمائي مقابل الأولويات.

ومع ذلك، فعندما يتعلق الأمر بتقييم مدى ملائمة وجدوى وكفاءة وفاعلية ميزانية مشروع منفرد، فإن هذه التقييمات الفردية تتم بواسطة وزارة الاقتصاد. وتقوم وزارة الاقتصاد أيضاً بدراسة مدى فاعلية مقترحات المشروع المتعلقة بالأولويات في سياق

مقترح الميزانية الكلية للجهة الحكومية (إلى جانب الأولويات الوطنية). لهذا السبب، يتم رفع مقترح الميزانية الكاملة إلى وزارة الاقتصاد.

تُرفع المسائل التي طرحها المسؤولون بوزارة المالية إلى وزارة الاقتصاد لمناقشتها بشكل مباشر بين مسؤولي الجهتين، أو أثناء عقد اجتماعات اللجنة الفنية المشتركة متوسطة الأجل (والعكس بالعكس).

وتتمثل الأسئلة التي يطرحها المسؤولون بوزارة المالية في:

1. بالنسبة لميزانية الجهة وللميزانيات المقترحة للبنود المفردة - ما مدى ملائمة سقف السيناريو (1)؟
2. ما مدى ملائمة استخدام الجهة الحكومية للتمويل ضمن سقف السيناريو (1)؟ هل الميزانية المقترحة تُعبر بصدق عن أوجه الإنفاق؟
3. ما مدى جودة معلومات الأداء والأولويات المقدمة ومستوى الأداء السابق والميزانية المقترحة؟

تتم إحالة المسائل المطروحة نتيجة التحقق من إجابات هذه الأسئلة إلى مناقشتها في جلسة مُناقشة الميزانية.

يجازاً لما سبق، وفي نهاية المصفوفة، يكون مطلوباً من المسؤولين العمل على تقديم تقييم كلي لوثائق الميزانية النهائية، ويشكل هذا التقييم الأساسي الذي يستند إليه تقرير مراجعة الميزانية.

يضم المرفق (2) مصفوفة مراجعة حالية، مع مساحة لوضع التعليقات والملاحظات عن كل سؤال.

السؤال (1): تقييم التوثيق: ما مدى اكتمال مقترح الميزانية؟

<p>1.1 هل كافة بيانات الجداول المطلوبة مكتملة؟ مالية أو غير مالية؟</p> <ul style="list-style-type: none"> • التحقق من اكتمال الجداول الأساسية اللازمة للميزانية للسنوات (1). ○ هل تتوفر معلومات لكل السنوات؟ • ما مدى اكتمال جداول المعلومات الإضافية الأخرى (مثل الخاصة بأعداد الموظفين)؟ • ما مدى اكتمال الجداول الأساسية اللازمة للميزانية للسنوات (2)؟ ○ هل تم توضيح المقترحات وترتيب الأولويات؟ • هل تم تضمين جداول الأداء غير المالي لكل برنامج؟ وما مدى اكتمال بياناتها؟ • هل يوجد حد أدنى لعدد المؤشرات حسب البرنامج؟ هل خطوط الأساس جاهزة؟ هل تم وضع توقع لكل من الأعوام المقبلة؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • التحقق من اكتمال بيانات كافة الجداول المطلوبة. • يُمكن لدائرة إعداد الميزانية العامة إعداد قائمة تحقق سنوياً تُمكن الباحثين المسؤولين من استخدامها. • في حالة عدم اكتمال مقترح الميزانية، يتوجب إعادته إلى الجهة الحكومية لإتمامه.
<p>1.2 هل المُذكرة التوضيحية كاملة؟</p>	<p>التحقق من أن كافة الأجزاء قد تم إكمال بياناتها على النحو المطلوب. يتوجب على الباحثين المسؤولين الإطلاع على هذه المعلومات بالكامل، وفي حالة نقص المعلومات التي تخص أي من العناوين الرئيسية أو الفرعية، يجب إعادة مقترح الميزانية لإتمامه.</p> <p>في حالة عدم اكتمال مقترح الميزانية، يتوجب إعادته إلى الجهة الحكومية لإتمامه.</p>
<p>1.3 هل معلومات حساب التكاليف مُكتملة؟</p> <ul style="list-style-type: none"> • هل تم تضمين معلومات خط الأساس؟ • هل تم تضمين حساب تكاليف مقترحات الإنفاق الجديدة؟ • هل تم تضمين حساب تكاليف الوفورات؟ 	<p>هل تم توفير خط الأساس؟</p> <p>يتوجب حساب تكاليف كافة مقترحات الإنفاق الجديدة ووضع أساس لحساب التكاليف. تتضمن هذه العملية كلاً من الإنفاق الإنمائي والجاري.</p> <p>يتوجب توضيح كافة الوفورات المتوقعة وكذلك مكاسب الكفاءة: ما هو التعديل اللازم على ممارسات الجهة الحكومية والتي من شأنها تحقيق وفورات، وهل تم توضيح أو حساب تكلفة هذا التعديل؟</p> <p>في حالة عدم اكتمال مقترح الميزانية أو انخفاض جودته بشكل كبير، يتوجب إعادته إلى الجهة الحكومية لإتمامه.</p>

السؤال (2) تقييم الوثائق: ما مدى جودة مُقترح الميزانية؟

<p>التحقق من الكميات في كلا من مقترحي السيناريو (1) و(2). إذا كان أياً منهم يفوق السقف الإرشادي، يتم إعادة المُقترحات للمراجعة والتعديل.</p>	<p>2.1. هل يتبع مُقترح الميزانية السقف المُحدد في منشور الميزانية؟</p> <ul style="list-style-type: none"> • هل مُقترح السيناريو (1) يقع ضمن السقف الإرشادي المحدد للسيناريو (1)؟ • هل مُقترح السيناريو (2) يقع ضمن السقف الإرشادي المحدد للسيناريو (2)؟
<p>تحقق من أن كافة التعديلات على خط أساس التوقع المطروح قد تم إدخالها في مرحلة توقع خط الأساس. قد تشمل هذه التعديلات (1) تعديلات عامة على مستوى كافة الجهات الحكومية، مثل التعديلات على معدل التضخم، أو (2) التعديلات المتعلقة بالجهة الحكومية، والناشئة من مصفوفة تقييم خط الأساس.</p> <p>هل تم اتباع الفرضيات الشائعة للتكلفة والتضخم؟</p> <p>يحتاج الباحثين المسؤولين للعمل بعناية على تقييم الوفورات. قد تتوقع الجهات الحكومية وفورات غير ذات جدوى لإتاحة مساحة لمصارف الإنفاق الجديدة. التحقق مما إذا كانت الشروط قد تم تحديدها، وأنها دقيقة ومُجدية (مثل الإذن بوقف مشروع، القدرة على تسريح العاملين). تحقق من موثوقية حساب تكاليف الوفورات.</p> <p>في حالة إذا كانت الحسابات المالية غير دقيقة أو غير موثوقة، يتوجب إعادة المُقترح للتعديل، وفي حالة عدم رغبة الجهة الحكومية لإدخال التعديلات اللازمة، يتوجب الإشارة إلى المسألة في مناقشة الجلسة.</p>	<p>2.2. ما مدى موثوقية الحسابات المالية ومدى تطبيق قواعد الحسابات؟</p> <ul style="list-style-type: none"> • هل تم عمل التعديلات اللازمة على خط الأساس؟ • ما مدى موثوقية حساب تكاليف مُقترحات الإنفاق الجديدة، وما مدى تطبيق القواعد في حسابها؟ هل تم تطبيق قواعد حساب تكاليف الأفراد والسلع والخدمات والمشاريع الإستثمارية عند حساب تكاليف مقترحات الإنفاق الجديدة؟ • ما مدى موثوقية حساب تكلفة الوفورات؟ <ul style="list-style-type: none"> ○ ما هي الشروط اللازم توافرها لتحقيق الوفورات، وهل تم تحديد هذه الشروط بشكل واضح وما مدى قابلية تحقيقها؟ ○ ما جدوى الوفورات المحققة بالنسبة لعوامل التكلفة داخل الجهة الحكومية؟

الأسئلة الرئيسية

أعمال التحقق للباحثين المسؤولين

<p>في حالة تغير المؤشرات منذ آخر تقييم، يستلزم الأمر التحقق من انطباق معيار «SMART» على المؤشرات الجديدة.</p> <p>يستلزم هذا السؤال أيضاً من الباحثين المسؤولين العمل على تقييم أداء خط الأساس المستهدف. في حالة عدم توافر خط أساس فعلي (القيمة في العام 1-٧)، يتوجب التحقق مما إذا كان التوقع الموضوع للعام (٧) مُجدياً. في السؤال رقم (6)، يكون لزاماً على الباحثين المسؤولين تقييم المستهدفات المستقبلية، بعد التحقق من التوقعات المالية.</p> <p>إن لم ينطبق معيار «SMART» على معلومات الأداء وفي حالة عدم موثوقية خط الأساس، يكون لزاماً على الباحثين المسؤولين حل المسألة بإدخال التعديل اللازم في الجهة الحكومية. وفي حالة عدم رغبة الجهة الحكومية لإدخال التعديلات اللازمة، يتوجب الإشارة إلى المسألة في مناقشة الجلسة.</p>	<p>2.3 هل معلومات الأداء بالجودة المطلوبة؟</p> <ul style="list-style-type: none"> هل ينطبق معيار "SMART" على المؤشرات؟ ما مدى موثوقية مؤشرات خطوط الأساس؟ ما مدى موثوقية مستويات أداء الأساس المتوقع؟
<p>يحدد الإطلاع السريع على الوثائق المقدمة مدى ترابط الاستراتيجية العامة للميزانية، وما مدى جودة البيانات الاستراتيجية. إن لم تكن هذه البيانات موضوعة على المستوى الصحيح، أو تم ذكر بيانها بشكل مُبهم، يتوجب تقييم الاستراتيجية لإصدار توصيات بشأن تمويلها.</p> <p>إن لم تكن البيانات الاستراتيجية المذكورة مفيدة أو في حالة عدم ترابط الاستراتيجية بشكلٍ جوهري، يتوجب على الباحث المسؤول إعادة الاستراتيجية مع تحديد أوجه القصور بها.</p> <p>في حالة عدم ترابط مُقترح الميزانية في رأي الباحث المسؤول، يتوجب عليه إعدادها مع الإشارة إلى ما يشوبها من أوجه قصور، وفي حالة عدم رغبة الجهة الحكومية لإدخال التعديلات اللازمة، يتوجب الإشارة إلى المسألة في مناقشة الجلسة.</p>	<p>2.4 ما مدى ملائمة المحتوى الاستراتيجي للوثيقة؟ وما مدى وضوحه واتساقه؟</p> <ul style="list-style-type: none"> هل تم تحديد كافة الأولويات الصحيحة الخاصة بخطة التنمية الوطنية الخمسية؟ هل تم تحديد الأولويات الاستراتيجية وذكرها على المستوى الصحيح (يجب ألا يكون بيان الأولوية الإستراتيجية كتفويض أو نشاط)؟ هل يحدد بيان الأولويات المفاضلة بين البرامج/ الأنشطة من حيث تحقيق أهداف الجهة الحكومية؟ وهل ذُكرت بشكلٍ كافٍ وما مدى وضوحها وإيجازها؟ هل يُمكن تتبع نمط أولويات الإنفاق المحددة بالنسبة للإنفاق المقترح في السيناريو (1) و(2) مقارنة بالأداء المتوقع؟

السؤال (3): تقييم استراتيجية الميزانية: ما مدى ملائمة سقف السيناريو (1) والميزانيات المقترحة للبنود المفردة في الجهة الحكومية؟

- 3.1. هل يفوق توقع خط الأساس سقف السيناريو (1) (قبل وبعد الوفورات)، وإن كان الطالة كذلك، فما مدى هذه الزيادة؟ هل يتوجب تعديل السقف، أم أثبتت مساحة الوفورات جدواها؟ وهل يمكن خلق مساحة إضافية؟
- هل تغطي الجهة الحكومية تمويل التزاماتها غير التقديرية بشكل ملائم، مثل المرتبات، استهلاك الكهرباء والإيجارات؟
 - ما هي البنود الإقتصادية التي تتسبب في أن يفوق خط الأساس حد السقف (قبل وبعد الوفورات)؟ ما مدى دقة هذه التوقعات؟
 - ما هي بنود الميزانية التي تم المغالاة في تقديرها، ومن شأنها أن تجعل خط الأساس أسفل سقف السيناريو (1)، وعلى الأخص إذا لا زال خط الأساس يفوق السقف بعد الوفورات؟
 - ما هي الاستقطاعات التي تقوم بها الجهة الحكومية للوصول إلى حد السقف؟ ما مدى جدوى هذه الاستقطاعات؟
 - ما هي الخدمات التي لن تتمكن الجهة الحكومية من تقديمها عند الإمتثال لحد السقف؟ كيف ستكون سياسة تقديم الخدمات/ الكلفة السياسية الناشئة عن توابع عدم تقديم الخدمات في الحدود المطلوبة؟ هل يستلزم ذلك إعادة النظر في سقف الجهة الحكومية؟
 - هل يغطي السقف التزامات الجهة الحكومية المعروفة ذات الأولوية؟
- 3.2. هل يفوق خط الأساس المعدل سقف السيناريو (2)؟ إذا كانت الإجابة بنعم، فهل أثبت خط الأساس المعدل جدواها تماشياً مع الأولويات الوطنية؟
- يستهدف السؤال الفرعي في هذا القسم تحديد ما إذا كانت الجهة الحكومية في نطاق سقف السيناريو (1) تستطيع إدارة شؤونها، أم ما إذا كانت ستحتاج إلى مخصص إضافي من الميزانية نتيجة لقيود الميزانية التي لا يمكن تسويتها أو النفقات التي لا يمكن تجنبها. يحتاج الباحثون المسؤولون للإجابة على هذا السؤال إلى النظر إلى الإنفاق الجاري والإجمالي، لأن كلاً منهما يساهم في حد السقف. يُمكن رفع أي سؤال يخص الإنفاق الإنمائي ومدى ملائمة الميزانيات المتوقعة إلى وزارة الاقتصاد للمزيد من التقييم.
- بالنسبة لهذا القسم، يُمكن للباحثين المسؤولين استخدام تحليل الميزانية لأنماط الإنفاق، لتحديد مدى ملائمة الميزانيات المستقبلية. يُمكن تغذية هذا التحليل في حالة الانتهاء من بيان الإنفاق السابق والمستقبلي. في بداية ميزانية البرامج والأداء، يُمكن تصنيف الإنفاق السابق بشكل مختلف، أي وفقاً للهيكل الإداري السابق للميزانية. مع ذلك، يُمكن للباحثين المسؤولين وضع الافتراضات حول اتساق البرامج مع الجهات الإدارية، للعديد من الجهات الحكومية التي يعكس فيها هيكل البرنامج الهيكل الإداري قليلاً. وتحليلات الميزانية المساعدة في هذه المسألة هي:
- السقف مقابل تحليل توقع الميزانية.
 - تحليل الإنفاق المخطط له مقابل الإنفاق الفعلي: النمو المستقبلي الملائم في حالة كان الإنفاق أكثر من المخطط له في الميزانية.
 - تحليل معدل النمو الفعلي لبنود الميزانية: معدل التضخم، وما مدى كفاية المدخلات؟
 - تحليل التغير الحقيقي في كلفة الوحدة لبنود الميزانية المستمد من التكاليف المتغيرة، ما مدى ملائمة المخصصات للحفاظ على المدخلات فعلياً؟

السؤال (4): تقييم استراتيجيات الميزانية: ما هو مدى وكيفية استخدام الجهة الحكومية للتمويل في نطاق سقف السيناريو (1)؟ ما مدى موثوقية الميزانية المقترحة؟

<p>تهدف الأسئلة الفرعية في هذا القسم للإجابة على سؤالين رئيسيين:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. هل تعكس الميزانيات الأولويات الموضوعة، أي ما المدى المتوقع لكفاءة الميزانيات؟ 2. ما مدى كفاءة أو فاعلية هذه الميزانيات؟ <p>بالنسبة لهذا القسم، يحتاج الباحثون المسؤولون إلى تحليل أنماط الإنفاق. أنظر إلى الصف السابق من الجدول فيما يخص مناقشة البرنامج والهيكل الإدارية للميزانية في السنوات الأولى من ميزانية البرامج والأداء وذلك عندما تكون معلومات الإنفاق السابق متوافرة على مستوى البرنامج. وتحليلات الميزانية التي يمكن إجرائها هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ تحليل الإنفاق الفعلي مقابل الإنفاق المخطط له: ما مدى قابلية تحقيق النمو المستقبلي إذا كان الإنفاق السابق أقل من الإنفاق المخطط له. ○ تحليل مخصصات الميزانية وتحليل معدل النمو: ما هي البرامج والأنشطة/ الأنشطة الفرعية التي تحقق مكاسباً في الإنفاق، وأيها تحقق الخسارة؟ وعلى مستوى البرامج وبينها، ما هي التصنيفات والبنود الاقتصادية التي تحقق مكاسباً في الإنفاق وأيها تحقق الخسارة؟ ○ تحليل تكلفة مدخلات ومخرجات الوحدة: ما مدى كفاءة الإنفاق؟ <p>مهام الباحثين المسؤولين بعد الانتهاء من تحليلات الميزانية:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) يتحقق الباحثون المسؤولون أولاً من الكفاءة، إذ يتوجب عليهم الإطلاع على بيان أولويات الجهة الحكومية، وما هي البرامج والأنشطة، وبنود تلك البرامج والأنشطة، المتوقع لها تحقيق النمو، مع وضع بيان الأولوية في الاعتبار. يتوجب بعدها بناء على تحليل الميزانية أن يتم تقييم ما إذا كانت الميزانية المتوقعة للجهة الحكومية تحقق نمواً من عدمه. إن لم تكن الميزانية المتوقعة تحقق نمواً، هل يمكن تفسير أسباب ذلك نتيجة لعوامل خط الأساس الخارجية التي لا تملك الجهة الحكومية السيطرة عليها؟ إن لم يكن الأمر كذلك، ما هي الأسئلة الواجب طرحها على الجهة الحكومية في جلسة مناقشة الميزانية؟ يُرجى العلم أن نمواً صغيراً في مخصص الميزانية من أساس منخفض، من شأنه إحداث تغيير جوهري في معدل النمو عاماً تلو الآخر، والعكس بالعكس. يُرجى التحقق من كلا الحسابات. 2) يتحقق الباحثون المسؤولون من الكفاءة للمرة الثانية، وفي هذه المرحلة يتوجب عليهم القيام بالتحقق من العلاقات بين التكلفة والمدخلات غير المالية، وبين التكلفة والمخرجات بالنسبة لمعلومات الأداء المقدمة. 	<p>4.1. أي البرامج أسرع نمواً؟ (ما هي المخصصات المتغيرة بين البرامج والأنشطة؟ وما هي معدلات النمو الخاصة بها؟) – وعليه يتماشي ذلك مع بيان الأولويات المحددة؟</p> <p>4.2. ما هي مواضع تحقيق الوفورات؟ وما هي مقترحات بدائل الإنفاق؟ بالنسبة للبرامج/ الأنشطة المحمية ضد استبعادها تحقيقاً للوفورات، هل يمكن تضمينها في السقف أو ترتيب أولويتها في مساحة الإنفاق ضمن حدود السقف؟</p> <p>4.3. تقييم توزيع الإنفاق على مستوى التصنيف الإقتصادي الأساسي للجهة الحكومية وحسب البرنامج والنشاط: ما مدى المحافظة على الإستثمار (الإنفاق الرأسمالي) في المستوى المطلوب؟ هل قُدمت مقترحات مناسبة للإنفاق تحافظ على الإحتياطي الرأسمالي؟</p> <p>4.4. بالنسبة للبرامج والأنشطة ذات الإنفاق المتزايد، هل تتمتع الجهة الحكومية بما يلزم لإنفاق الميزانية في مصارفها؟ هل أنفقت الجهة الحكومية كافة مخصصات البرنامج أو النشاط في السابق؟ ما هي الضمانات المطلوبة التي تُثبت استطاعة الجهة الحكومية تحقيق ذلك في المستقبل؟</p> <p>إيجازاً لما سبق: ما هي التحولات في مخصصات التمويل على مستوى البرامج والأنشطة/ الأنشطة الفرعية خلال الفترة؟ هل تتفق هذه التحولات مع ما انتهت إليه مناقشة الأولويات في الإقتراح المقدم؟ ما هي التحولات في مخصصات التمويل على مستوى البنود الإقتصادية؟ مع وضع ما يعرفه المحلل عن استخدام الجهة الحكومية الفعلي للتمويل في الاعتبار؛ هل تم الإنفاق على هذه البنود الاقتصادية بشكل ملائم؟ وفي حالة وجود أي نوع من أنواع الإهدار؛ هل يمكن تحويله لتمويل أولويات جديدة؟ هل توجد أي مكاسب أو خسائر مقترحة على مستوى الكفاءة؟ ما هي الأسئلة الواجب طرحها على الجهة الحكومية أثناء جلسات مناقشة الميزانية؟</p>
--	---

السؤال (5): تقييم استراتيجية الميزانية: ما مدى كفاءة وفاعلية المقترحات خارج السقف (السيناريو 2)؟

تحليل بنود خط الأساس الجانبية المطلوبة في السيناريو (2)

5.1. هل أغلب البنود الجانبية لخط الأساس تقديرية وأقلها أهمية؟ بمعنى آخر، هل سيتم تضمين طلب الجهة الحكومية لتمويل البنود الجانبية لخط الأساس والذي سيصعب رفضه نتيجة لأهمية هذه البنود أو صعوبة تغييرها في ظل أن البنود التقديرية الأقل أهمية متضمنة في السيناريو (1)؟

تحليل مقترحات الإنفاق الجديدة المطلوبة في السيناريو (2)

5.2. بالإطلاع على أنماط الإنفاق المتضمنة في السيناريو (2)، هل هذه الأنماط موجودة وفقاً لما هو متوقع مع وضع بيان الأولويات المذكورة في الاعتبار؟

5.3. هل تتسق مقترحات الإنفاق الجديدة مع أولويات الجهة الحكومية؟

4.5. هل ترتبط مقترحات الإنفاق الجديدة مع مصارف الإنفاق الموجودة بالبرنامج؟

5.5. هل مقترحات الإنفاق الجديدة مجدية (من حيث القدرة، والأثر السياسي والأداء الإنمائي السابق للمشروع)؟ هل تم وضع كافة المخاطر في الحسبان؟

5.6. هل مقترحات الإنفاق الجديدة مستدامة؟ هل يمكن تغطية مقترحات الإنفاق الجديدة على الأجل المتوسط والطويل؟

5.7. ما مدى كفاءة المقترحات أو فاعليتها من حيث التكلفة: هل يستطيع باحث الميزانية الخروج بطرق أقل تكلفة لتحقيق نفس الأولوية؟

يتوجب على الباحثين المسؤولين الآن إضافة مقترحات السيناريو (2) إلى تحليل البرنامج والبنود الإقتصادية. يتوجب كذلك تحليل كل من مقترحات الإنفاق الجديدة على حدة. في بعض الحالات التي يكون فيها سقف السيناريو (1) أقل من خط الأساس، ولم تستطع الجهة الحكومية الخروج بوفورات كافية لتضمن خط الأساس في السيناريو (1)، فإن مقترح السيناريو (2) المقدم لأول مرة بشأن طلب تمويل إضافي يجب أن يتضمن البنود الجانبية لخط الأساس، بمعنى آخر ميزانية خط الأساس التي لم يتم تمويلها في السيناريو (1). من الهام للموظفين المسؤولين التحقق من أهمية هذه البنود الجانبية. السؤال الرئيسي هنا هو إذا ما كانت البنود المتضمنة في سقف السيناريو (1) أكثر أهمية أو لا يمكن التغاضي عنها مقارنة بالبنود الجانبية المتضمنة في السيناريو (2).

يتوجب على الباحثين المسؤولين اتباع العناية الواجبة والحرص على تضمين البنود الجانبية لخط الأساس في السيناريو (2)، مثل الرواتب والإيجارات واستهلاك الكهرباء وبنود تكلفة التشغيل.

عند تحليل مقترحات الإنفاق الجديدة، يُمكن للموظفين المسؤولين إجراء تحليل التكلفة الأساسية، مصحوباً مع إجراء تحليل كفاءة التكلفة أو التحليل الأساسي للتكلفة مقابل المنافع، وترتبط هذه التحليلات بكلا المقترحين في السيناريو (1) وكذلك السيناريو (2).

الأسئلة الرئيسية

أعمال التحقق للباحثين المسؤولين

تحليل ترتيب أولويات الإنفاق الوطنية

5.8. ما مدى ملائمة ترتيب أولويات الإنفاق الوطنية حسب مساهمة كل منها؟

5.9. ما هي المعايير الأخرى الواجب وضعها في الاعتبار عند ترتيب الأولويات؟

5.10. ما هي المقترحات الجديدة التي تتسق مع متطلبات الجهة الحكومية/ القطاع، ولكنها ليست بالضرورة ضمن الأولويات الوطنية، والتي تُعد هامة وضرورية وواجبة التمويل؟

إيجازاً لما سبق: ما هو تقييم التمويل المقترح للسياريو (2)؟ هل تقترح الجهة الحكومية آثاراً جانبية للتمويل يمكن تضمينها في للسياريو (1)؟ هل تقوم الجهة الحكومية بترتيب مقترحات الإنفاق الجديدة الصحيحة وفقاً لأولويتها؟ هل تتمف مقترحات الإنفاق الجديدة بالكفاءة والفاعلية من حيث التكلفة؟

السؤال (6): تقييم استراتيجية الميزانية: ما مدى جودة معلومات الأداء، الأولويات المعطاة، الأداء لسابق والميزانية المقترحة؟

6.1. ما مدى الإتساق بين المستهدفات ومخصصات التمويل؟ ما هي المستهدفات المطلوب تحقيقها ارتباطاً بسنة الأساس؟ هل يتوقع الباحث المسؤول تحقيق هذه المستهدفات، في ظل الأداء السابق للجهة الحكومية؟ وإذا كان من المتوقع تحقيقها، فهل تزيد فاعليتها بالشكل المطلوب؟

في هذا القسم، يتوجب على الباحث المسؤول العمل على تقييم توقعات الأداء من منظورين مختلفين: أولهما من حيث جدوى المستهدفات (ما مدى إمكانية التحسن المستقبلي؟)، وثانيهما، ما إذا كانت المستهدفات المستقبلية تمثل تحسناً كافياً في ظل ما يعرفه الباحث المسؤول عن الجهة الحكومية وأدائها والميزانية المتوقعة.

ملخص التقييم

التقييم الكلي للإستراتيجية: ما مدى جدوى الإستراتيجية؟ هل هذه الإستراتيجية هي الصحيحة في ظل الأولويات الوطنية والأولويات على مستوى الوحدة؟

أسئلة المطلوب الاجابه عليها في الملخص (يتوجب تحديث الملخص بعد تقديم الميزانية النهائية وبعد جلسة مناقشة الميزانية)

❖ مدى اكتمال وجودة المقترح المقدم: ما مدى اكتمال وجودة مقترح الميزانية النهائية المقدم (بعد توجيه الجهة الحكومية نحو تقديم مقترحات أفضل)؟ ما هي المسائل المتعلقة باكتمال أو جودة المقترح المقدم الواجب طرحها أثناء جلسة مناقشة الميزانية؟

❖ مدى ملائمة السقف: هل الأسقف الموضوع للجهات الحكومية مناسبة، في ظل توقعات الإنفاق والأولويات الوطنية؟ هل يتوجب زيادة أو خفض حدود هذه الأسقف؟ ما هي المسائل الواجب طرحها على مدراء العموم المختصين بالميزانيات فيما يخص حدود هذه الأسقف؟

❖ موثوقية الميزانية المقترحة: هل تتمتع استراتيجية الجهة الحكومية في ظل السيناريو (1) والسيناريو (2) بالموثوقية؟ بمعنى آخر، هل ستستطيع الجهة الحكومية تطبيق مخططات الإنفاق الموضوعه؟

➤ هل تُظهر استراتيجية الميزانية مصداقيتها؟ هل توجد أي مجالات تم خفض تمويلها تحتاج إلى تمويل إضافي خلال العام؟

➤ هل تتمتع الجهة الحكومية بالقدرة على تنفيذ الميزانية؟ ما مدى جدوى تنفيذ الجداول الزمنية للميزانية وجدوى حساب تكاليف الوفورات/ مقترحات الإنفاق الجديدة؟

❖ جودة استراتيجية الإنفاق: هل استراتيجية الإنفاق الموضوعه تعد أفضل استراتيجية ممكنة في ظل الأولويات الوطنية والأولويات على مستوى الجهة الحكومية؟

➤ ما مدى جدوى الإنفاق المقترح اقتصادياً؟ هل يستلزم الإنفاق المقترح مدخلات على أساس أقل تكلفة؟

➤ هل تشهد البرامج/ البرامج الفرعية الصحيحة معدل النمو المطلوب في ظل الأولويات المذكورة؟

➤ هل تُعد معدلات النمو كافية بالشكل الذي يحقق الأداء المستهدف؟ هل يناسب الأداء المستهدف معدلات النمو وحجم الطلب المتوقع؟

➤ ما مدى كفاءة وفعالية أنماط التنفيذ وخيارات الإنفاق ذات العلاقة؟

❖ هل يتوجب توفير تمويل إضافي؟ هل يتوجب دراسة الطلبات المقدمة بموجب السيناريو (2)؟ ما هي التوصيات التي يقترحها الباحث المسؤول؟

تقرير مراجعة الميزانية

يتم إعداد تقرير مراجعة الميزانية وتطويره أثناء مرحلة إعداد الميزانية مُتوسطة الأجل، باعتباره الوثيقة الأساسية التي تُلخص مُقترح ميزانية الجهة الحكومية، وتُطرح فيه المسائل للمناقشة، وأخيراً تُقدم التوصيات بخصوص تمويل الجهة الحكومية. ويُستخدم هذا التقرير لمراجعة ومناقشة مقترحات ميزانية الجهة الحكومية بواسطة:

1. المدير العام للميزانية.

2. مجموعات النقاش المُشتركة على مستوى القطاع بين المديرية العامة للميزانية ووزارة الاقتصاد.

ومن خلال جلسات المناقشة للميزانية، يتم استخدام النسخة المُطورة من الميزانية في الخطوة القادمة، لتقديم التوصيات حول التمويل.

نموذج تقرير مراجعة الميزانية لجلسات مناقشة الميزانية: يُحدد النموذج البنود الرئيسية والفرعية في التقرير المبدئي. ولا تتمثل مهام باحث الميزانية في كتابة سرد مطول في تقاريره، بل وضع نقاط مُحددة يُمكن استخدامها، ومع ذلك، يتوجب أن يكون الوصف واضحاً ومصحوباً بتوضيح إضافي حول أسباب اعتبار مسألة معينة موضعاً يستحق النقاش، إن لم تكن هذه الأسباب واضحة من الوصف نفسه. بشكل عام، يجب أن يحتوي التقرير على المعلومات الكافية والضرورية حول مُقترح ميزانية الجهة الحكومية.

مدرج بالمرفق رقم (2) نموذج.

نموذج تقرير مراجعة الميزانية لجلسات مناقشة الميزانية

1 ملخص الميزانية المقدمة:

1.1 أهداف أولويات إنفاق الجهة الحكومية : ملخص عن أهداف الإنفاق ذات الأولوية المقترحة.

1.2 ملخص طلب الميزانية للسنياريو (1): جدول ملخص الإنفاق للسنياريو (1) ، مع ملاحظات موجزة حول التحليل الأساسي للميزانية (البرامج التي حققت نمواً، الأخرى التي شهدت انخفاضاً، ما هي التصنيفات والبنود الاقتصادية التي تحقق النمو، وأيها يسجل انخفاض).

1.3 ملخص طلب الميزانية للسنياريو (2): جدول يلخص الطلب.

2 مدى اكتمال وجودة الميزانية المقدمة:

2.1 المسائل التي تؤثر على تقييم الميزانية المقدمة: نقاط حول المسائل المتبقية الواجب طرحها في جلسات مناقشة الميزانية فيما يخص مدى اكتمال الميزانية، وامثال ما جاء بها للمتطلبات إذا تمت تسوية كافة المسائل مع الجهة الحكومية، فإنه يُمكن ذكر ذلك بشكل موجز في جملة واحدة بالتقرير.

2.2 مصداقية الميزانية: يتوجب طرح النقاط حول جودة حساب تكاليف خط الأساس، ومقترحات الإنفاق الجديدة والوفورات الممكنة في هذا القسم، أما المسائل المتعلقة بجدوى الوفورات، فيتم الإشارة إلى أهمية تناولها في جلسات مناقشة الميزانية.

3 مدى ملائمة السقف والميزانية المقترحة:

3.1 نقاط تُلخص تقييم الباحث المسؤول عن مدى ملائمة السقف للسنياريو (1)، والعوائق الرئيسية والمشكلات التي تواجهها الجهات الحكومية من حيث الإنفاق. وقد يطرح هذا القسم بعض المسائل للمناقشة في جلسات مناقشة الميزانية، ولكنه يستهدف بشكل رئيسي المناقشة الداخلية في وزارة المالية، والمناقشة مع وزارة الاقتصاد واللجنة الفنية للميزانية على المدى المتوسط.

4 جدارة الميزانية:

4.1 اقتصاد الميزانية المقترحة للجهة الحكومية : تشمل النقاط الرئيسية الواجب طرحها حول تكلفة المدخلات.

4.2 فعالية وكفاءة مقترح الميزانية للجهة الحكومية: تشمل النقاط الرئيسية الواجب طرحها في جلسة مناقشة الميزانية حول الجدارة الاقتصادية لمقترح ميزانية الجهة الحكومية وهي:

- ما مدى جدارة الميزانية من حيث الأولويات الإستراتيجية وفقاً لمقترح الجهة الحكومية؟ مع وضع الأولويات الوطنية في الاعتبار والمشكلات التي تواجه القطاع/ الجهة الحكومية.
- هل تنمو البرامج والأنشطة جنباً إلى جنب مع الأولويات المذكورة؟ هل هناك خيط إستراتيجي واضح يمكن تعقبه في المقترح المقدم يربط بين الأولويات المذكورة وصولاً إلى مستهدفات الأداء؟
- في ظل الميزانيات المُقترحة، هل تحافظ الجهة الحكومية على إستدامة الإستثمار؟

4.3 الأداء المقترح للجهة الحكومية: وتشمل النقاط الرئيسية الواجب طرحها في جلسة مناقشة الميزانية حول مؤشرات

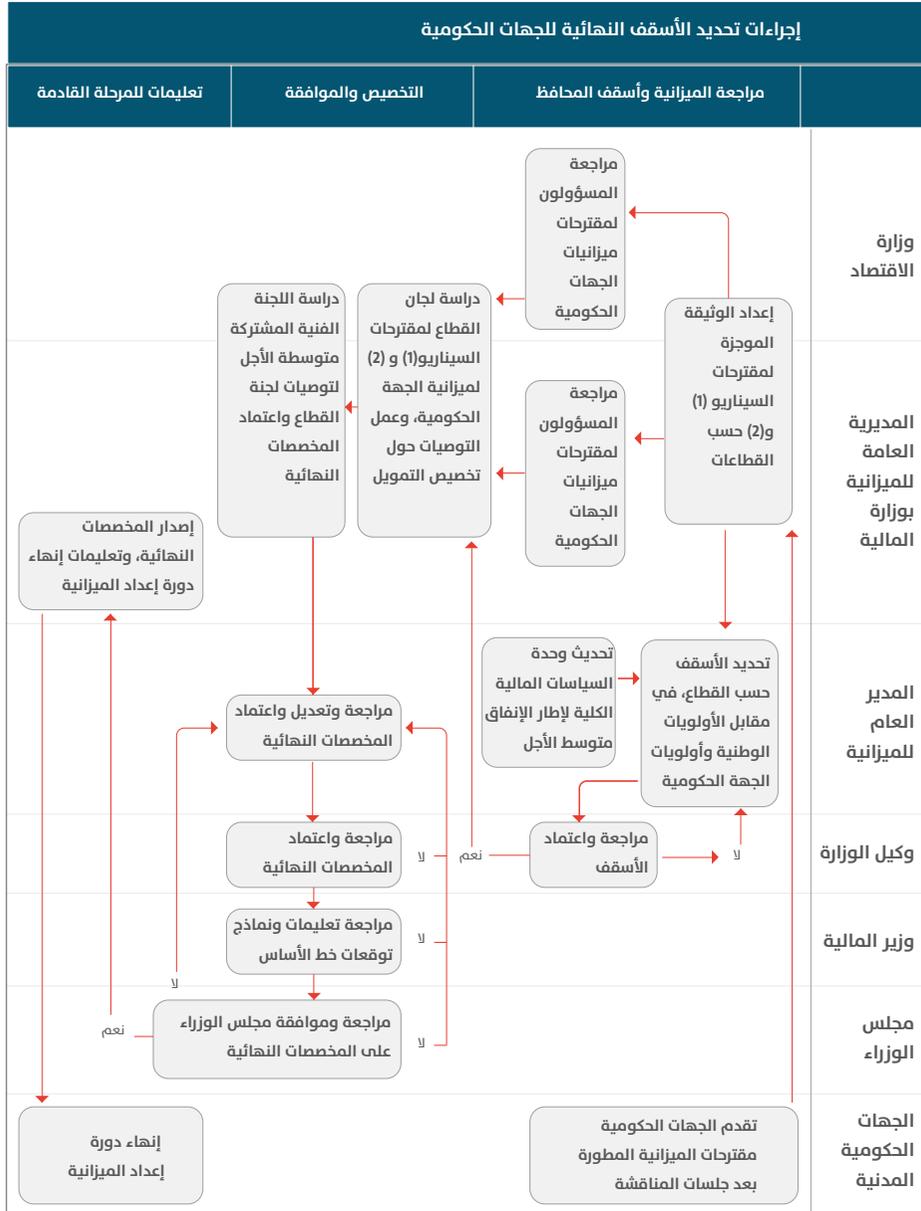
ومستهدفات الأداء المرتبطة بالأولويات والميزانيات.

شكل (10.5) عملية تحديد واعتماد مخصصات ميزانية الجهة الحكومية

5.3.6 وضع واعتماد التوصيات المقدمة إلى مجلس الوزراء حول توزيع مخصصات الميزانية

تستخدم العملية المقترحة، إلى جانب العمل المشترك مع لجان القطاعات التي تشمل المسؤولين لدى كل من المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية ووزارة الاقتصاد من قبل المدير العام للميزانية لتكوين توجهات وأفكار حول تحديد السقف النهائي لمختلف القطاعات، وأحد المهام الرئيسية في هذه المرحلة هو مراجعة مقترحات السيناريو (2) في مقابل الأولويات الوطنية المرتبطة بخطة التنمية الوطنية الخمسية، وكذلك في مقابل أولويات الجهة الحكومية كما هو مبين في استراتيجيات ميزانيتها، وعمل التوصيات حول الموافقة على المخصصات على المدى المتوسط.

الشكل (10.5) يبين خط سير العملية، يليها الملحوظات التوضيحية.



أسقف القطاعات النهائية

أولى الخطوات في إعداد أسقف القطاعات، وتجهيزها للجان القطاعات، هو أن تقوم المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية بتجميع وتلخيص المقترحات المقدمة من كل وحدة حكومية، للدراسة من قبل المديرية، والأداة المستخدمة بواسطة المديرية لهذا الغرض هي الوثائق التي أعدها باحثي الميزانية وتقارير توصياتهم.

تقوم دائرة إعداد ومتابعة تنفيذ الميزانية العامة بإعداد وثيقة الميزانية - المطورة والمجمعة - والتوصيات لتقديمها أولاً إلى مديري دوائر الميزانية لتحديد أسقف القطاعات. تُستخدم نفس الوثيقة بواسطة لجان قطاعات الميزانية لعمل التوصيات حول تمويل الجهات الحكومية في القطاع وتقديمها إلى اللجنة الفنية متوسطة الأجل، ولقطاع واحد تلو الآخر. أخيراً، وبعد إنهاء اللجنة الفنية متوسطة الأجل لعملها، يتم إعداد الميزانية الموحدة على مستوى الجهات الحكومية بواسطة وزارة المالية لتقديمها إلى مجلس الوزراء.

يجوز لدائرة إعداد ومتابعة تنفيذ الميزانية العامة (وزارة المالية) أن تُضمّن ملخصاً سردياً قصيراً حول النقاط الأساسية المتعلقة بالجدول التلخيصية للميزانية المجمعة.

الخطوة التالية لمدير عام الميزانية هي مساعدة وتوجيه لجان القطاعات حول تحديد أسقف القطاع.

لتحقيق هذه الخطوة، تقوم وحدة السياسات المالية الكلية بتحديث الإطار المالي متوسط الأجل بالمعلومات لمساعدة وتوجيه دائرة إعداد الميزانية العامة والمدير العام للميزانية حول حدود الإنفاق.

يتم تحديد الأسقف بشكلٍ أساسي من أعلى لأسفل - بداية من مجلس الوزراء - في بداية عملية إعداد الميزانية. ومع ذلك، يتشاور المدير العام للميزانية مع معالي الأمين العام، ومعالي وزير المالية حول آخر التطورات الإقتصادية، قبل إبداء الرأي في تحديد الأسقف. ويضع المدير العام في الحسبان أيضاً موجز المعلومات المقدمة من دوائر الميزانية بوزارة المالية حول مقترحات الجهات الحكومية.

تقرير مراجعة الميزانية المجمعة والتوصيات

1. ملخص التوصيات حسب القطاع

توصيات العام (Y ₊₂)			توصيات العام (Y ₊₁)			توصيات العام (Y ₀)			القطاع والجهات الحكومية
-/+ بالنسبة لسقف سيناريو (1)	توصيات سيناريو (2)	توصيات سيناريو (1)	-/+ بالنسبة لسقف سيناريو (1)	توصيات سيناريو (2)	توصيات سيناريو (1)	-/+ بالنسبة لسقف سيناريو (1)	توصيات سيناريو (2)	توصيات سيناريو (1)	
									قطاع التعليم
									وزارة التربية والتعليم
									وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار
									إلخ..
									قطاع الصحة
									وزارة الصحة
									إلخ..
									الإجمالي

2. اعتبارات سقف السيناريو (1)

توصيات العام (Y ₊₂)			توصيات العام (Y ₊₁)			توصيات العام (Y ₀)			القطاع والجهات الحكومية
-/+ بالنسبة لسقف سيناريو (1)	توصيات سيناريو (2)	توصيات سيناريو (1)	-/+ بالنسبة لسقف سيناريو (1)	توصيات سيناريو (2)	توصيات سيناريو (1)	-/+ بالنسبة لسقف سيناريو (1)	توصيات سيناريو (2)	توصيات سيناريو (1)	
									قطاع التعليم
									وزارة التربية والتعليم
									وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار
									إلخ..
									قطاع الصحة
									وزارة الصحة
									إلخ..
									الإجمالي

3. طلبات وتوصيات السيناريو (2)

تعليقات	العام (Y ₂)		العام (Y ₁)		العام (Y ₀)		الوصف والدوافع	هدف الأولوية الممول	القطاع والجهة الحكومية
	الموصى به التمويل	مقترح	التمويل الموصى به	مقترح	التمويل الموصى به	مقترح			
-	الإجمالي	الإجمالي	الإجمالي	الإجمالي	الإجمالي	الإجمالي	-	-	قطاع التعليم
التمويل المقترح للعام (Y ₁)، ليس من الواضح انتهاء مراجعة المنهج من عدمها. التمويل في العام (Y ₂) فقط							وضع مواد جديدة وطباعتها	مراجعة المنهج - الصف الثالث	وزارة التربية والتعليم
موافقة الباحث المسؤول بوزارة الاقتصاد على أهمية البند مع ملاحظة بارتفاع حساب تكلفته. يتم التمويل، بنسبة 70٪.							تطوير وتجديد البنية التحتية لمدارس التعليم الأساسي	تطوير مدارس التعليم الأساسي بالمناطق الريفية	
بدون تعليق، وحساب التكاليف سليم. يتم التمويل.							تكلفة الإستشاري لإعادة تصميم استبيان نظم معلومات إدارة التعليم وتحديث قاعدة البيانات والبرمجيات، وتكلفة ترخيص البرمجيات.	نظم معلومات إدارة التعليم	
لن توافق وزارة العمل على الأغلب. لن يتم التمويل.							زيادة رواتب المعلمين بدرجة...	تحسين رواتب المعلمين	
									وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار
									إلخ..
-							-	-	الإجمالي
									قطاع الصحة
									وزارة الصحة
									إلخ..
-							-	-	الإجمالي

4. التوزيع حسب التصنيف الإقتصادي

التعليقات	عام الاساس (٧٠)												القطاع والجهة الحكومية
	الإئمائي			إجمالي الجاري			المستلزمات السلعية والخدمات			الرواتب والبدلات			
	المخصص المومض به	المسجل	المقترح	المخصص المومض به	المسجل	المقترح	المخصص المومض به	المسجل	المقترح	المخصص المومض به	المسجل	المقترح	
													قطاع التعليم
													وزارة التربية والتعليم
													وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار
													إلخ..
													قطاع الصحة
													وزارة الصحة
													إلخ..
													الإجمالي
التعليقات	(٧١)												القطاع والجهة الحكومية
	الإئمائي			إجمالي الجاري			المستلزمات السلعية والخدمات			الرواتب والبدلات			
	المخصص المومض به	المسجل	المقترح	المخصص المومض به	المسجل	المقترح	المخصص المومض به	المسجل	المقترح	المخصص المومض به	المسجل	المقترح	
													قطاع التعليم
													وزارة التربية والتعليم
													وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار
													إلخ..
													قطاع الصحة
													وزارة الصحة
													إلخ..
													الإجمالي
التعليقات	(٧٢)												القطاع والجهة الحكومية
	الإئمائي			إجمالي الجاري			المستلزمات السلعية والخدمات			الرواتب والبدلات			
	المخصص المومض به	المسجل	المقترح	المخصص المومض به	المسجل	المقترح	المخصص المومض به	المسجل	المقترح	المخصص المومض به	المسجل	المقترح	
													قطاع التعليم
													وزارة التربية والتعليم
													وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار
													إلخ..
													قطاع الصحة
													وزارة الصحة
													إلخ..
													الإجمالي

تعاون وزارة المالية ووزارة الاقتصاد حول الإنتهاء من تحديد مُخصصات الميزانية واعتمادها

في المجموعة التالية من الخطوات، تتعاون وزارة المالية، ووزارة الاقتصاد، لوضع التوصيات المشتركة حول تحديد مُخصصات الميزانية للجهات الحكومية المدنية، وتشمل هذه الخطوات:

أولاً: تجتمع اللجان الفنية للقطاع لوضع التوصيات حول تمويل مُقترحات الجهات الحكومية في وجود أسقف إرشادية. وتفاضل اللجان الفنية للقطاع بين مقترحات الجهات الحكومية على المدى المتوسط الأجل.

بمعنى آخر، تقوم اللجان بتقييم المُفاضلات بين مُقترحات الجهات الحكومية في كل من سنوات الميزانية على المدى المتوسط الأجل، وكذلك تقييم المُرص وتحويل التمويل المقترح للجهة الحكومية نحو مقترحات أولويات الإنفاق الجديدة بين السنوات لتوفيقها مع سقف التمويل.

تتناول هذه العملية بشكلٍ جوهري كلاً من التكامل بين المقترحات الجارية والإنمائية مع وضع أولويات الجهات الحكومية في الإعتبار، إلى جانب الحاجة إلى الحفاظ على مستويات إنمائية للقطاع. وتستخدم اللجان الفنية للقطاع تقارير مراجعة الميزانية التي أعدها المسؤولون في تقييم مقترحات الجهات الحكومية.

ثانياً: بمجرد الإنتهاء من وضع مُقترحات التمويل بواسطة كافة اللجان الفنية للقطاعات، تجتمع اللجنة الفنية متوسطة الأجل لدراسة واعتماد مُقترحات اللجان الفنية للقطاع.

أثناء هذه العملية، قد تقرر اللجنة تعديل المجاميع الكلية لقطاع ما، وفقاً للأسقف الإرشادية للقطاع الموصى بها من مديري دوائر الميزانية، وذلك في الحالة التي ترى فيها اللجنة أن المقترحات غير الممولة في أحد القطاعات أكثر أهمية من المقترحات الممولة في قطاع آخر.

ثالثاً: يدرس مدير عام الميزانية توصيات الفريق الفني، وكذلك محاضر اجتماعاته، وعندها إما أن يقبل هذه التوصيات كما هي، أو قد يُدخل عليها ما يراه من تعديلات وفقاً للأولويات.

رابعاً: يقوم مدير عام الميزانية بعد ذلك بإعداد مذكرة حول توصيات مخصصات الميزانية ومناقشة المخصصات المقترحة «ضمن السقف» مع سعادة وكيل الوزارة ومعالى وزير المالية، يلي ذلك إعداد مسودة نهائية لمذكرة توصيات مخصصات الميزانية لتقديمها إلى مجلس الوزراء.

خامساً: تقوم اللجنة المالية والاقتصادية بمجلس الوزراء بعد ذلك بالإطلاع على مذكرة التوصيات حول مُخصصات الميزانية واعتمادها. وإذا كان لدى المجلس أي تعديلات، فسوف تُذكر ضمن المذكرة قبل إرسال المذكرة النهائية إلى مجلس الوزراء لاعتمادها.

أي تعديلات يراها مجلس الوزراء يتم إحالتها إلى مدير عام الميزانية لتعديلها في المذكرة، ومن ثم إعادة إرسالها إلى مجلس الوزراء للموافقة عليها.

إرشادات حول المرحلة التالية

يتم تمرير قرارات مجلس الوزراء إلى المديرية العامة للميزانية. وتتضمن هذه القرارات تحديد الأسقف النهائية لمخصصات الجهات الحكومية، ومعلومات تخص مُقترحات تحقيق الوفورات التي تم اعتمادها، وكذلك مقترحات الإنفاق الجديدة التي تم تمويلها. يتم تحويل هذه المعلومات إلى خطابات تخصيص ترسل إلى الجهات الحكومية، و يتم إصدارها إلى جانب منشور الميزانية.

صياغة واعتماد خطابات التخصيص هي الخطوة التي تشير إلى الإنتهاء من مرحلة وضع استراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل.

ويُلخص الجدول التالي الخطوات الرئيسية لمرحلة الميزانية الاستراتيجية بدءً من إبريل وحتى سبتمبر:

الجدول (6.5) الخطوات الرئيسية لمرحلة الميزانية الاستراتيجية بدءاً من إبريل وحتى سبتمبر:

مرحلة إعداد استراتيجية الميزانية وميزانيات الجهات متوسطة الأجل		
وزارة المالية ووزارة الاقتصاد	1. وضع إطار مبدئي للميزانية متوسطة الأجل يتضمن التوزيع المقترح للإنفاق بين القطاعات وعلى الجهات الحكومية وأهم البرامج التخصصية بالتشاور مع اللجان الفنية المختصة بالقطاعات وبالرجوع إلى توجيهات مجلس الوزراء وباستخدام توقعات المصروفات الأساسية التي قدمتها الجهات الحكومية.	إبريل
	2. تصدر وزارة المالية ووزارة الاقتصاد منشور الميزانية الأساسية وسقوف الإنفاق الإستراتيجية (الجارية والإئتمانية) لبدء الجهات بإعداد الميزانية التقديرية وخططها السنوية.	
	3. تقوم الجهات الحكومية بدعوة لجانها المعنية بالميزانية وتشكيل الفرق الفنية المنبثقة.	
الجهات الحكومية	4. تقوم الجهات الحكومية بإعداد إطار الإنفاق متوسط الأجل	مايو
	1.4. تقوم الجهات الحكومية بتحديث التوقعات للميزانية الأساسية إذا لزم الأمر.	
	2.4. تحدد الجهات الحكومية أهداف أولوياتها في الإنفاق.	
	3.4. تقوم الجهات الحكومية بتقييم سقف الإنفاق وحيز الصرف.	
الجهات الحكومية	4.4. تقوم الجهات الحكومية باحتساب تكلفة مقترحات الإنفاق الجديدة وتحديد كيفية تحقيق الكفاءة ضمن أسقف الإنفاق.	يونيو
	5.4. تقوم الجهات الحكومية بصياغة وثيقة إستراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل ثم تقديمها إلى وزارة المالية (الميزانية التقديرية الجارية والإئتمانية)	
وزارة المالية ووزارة الاقتصاد	6.4. تحدد الجهات الحكومية الأهداف المتصلة بالأداء ضمن حدود سقف الإنفاق (ومقترح الخطة السنوية).	أغسطس
	5. تقوم وزارة المالية بتقييم مقترحات الجهات الحكومية فيما يتعلق بإطار الإنفاق متوسط الأجل بالتنسيق مع وزارة الاقتصاد والاستعانة بالتقارير التي تقدمها الجهات.	
وزارة المالية	6. تعقد وزارة المالية ووزارة الاقتصاد جلسات لمناقشة الميزانية (والخطط السنوية).	سبتمبر
	7. تقوم وزارة المالية بتحديث الإطار المالي المتوسط الأجل بهدف تحديد سقف الإنفاق الكلي النهائي .	
	8. تقوم وزارة المالية بإعداد تخصيصات الميزانية (أسقف الإنفاق النهائية).	
وزارة المالية ووزارة الاقتصاد	1.8. يقدم الموظفين المعنيين توصياتهم حول ميزانيات الجهات الحكومية، ويتم إعداد تقارير تستعرض ميزانية القطاع .	سبتمبر
	2.8. تعد المديرية العامة للميزانية أسقف الإنفاق المقترحة لكل قطاع.	
	3.8. تقوم وزارة المالية بتخصيص الميزانيات بناءً على الأولويات والخطط السنوية.	
وزارة المالية ووزارة الاقتصاد	4.8. تقترح اللجان الفنية المشتركة (وزارة الاقتصاد ووزارة المالية) توصياتها حيال ميزانيات الجهات الحكومية ضمن أسقف الإنفاق المحدد لكل قطاع.	سبتمبر
	5.8. تقوم اللجنة الفنية لإستراتيجية الميزانية المتوسطة الأجل (مشتركة بين وزارة المالية ووزارة الاقتصاد) بتقييم المقترحات وتضع توصياتها بشأن إطار الميزانية متوسطة الأجل .	
وزارة المالية	6.8. يعتمد وزير المالية التوصيات ويعرض مشروع الميزانية على اللجنة المالية والإقتصادية.	سبتمبر

صياغة واعتماد منشورات التخصيص هي الخطوة التي تشير إلى الإنتهاء من مرحلة وضع استراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل.

4.5 الإنتهاء من الميزانية السنوية

يُوضح هذا القسم التعليمات المُفصلة حول الإنتهاء من وضع الميزانية السنوية، مع تحديد وثائق الميزانية تفصيلاً، والتقديرات المُستقبلية لإصدار ونشر المرسوم السلطاني.

تبدأ العملية بمراجعة وزارة المالية لصيغة بيان ميزانية الجهة الحكومية وإصدار منشور بيان الميزانية، إلى جانب منشورات التخصيص، بالتزامن مع إتمام الجهات الحكومية لميزانياتها ضمن سقف التخصيص النهائي المُحدد لكل منها، وتنتهي المرحلة عند إصدار المرسوم السلطاني ونشر وثيقة مُلخص الميزانية.

تشمل عملية الإنتهاء من الميزانية ما يلي:

- إعداد مسودة الميزانية.
 - الإنتهاء من الميزانية ووثائقها لتقديمها إلى مجلس الوزراء وإدالتها إلى مجلس عمان.
 - مراجعة مجلس الدولة والإنتهاء من أي تعديلات يوافق عليها مجلس الوزراء ويوجه مجلس الوزراء وزارة المالية ووزارة العدل والشؤون القانونية بإعداد مسودة قانون الميزانية ورفعها إلى المقام السامي وإصدار المرسوم السلطاني.
- يوضح المخطط أدناه تفاصيل هذه العملية، وتبدأ من أكتوبر وحتى بداية العام المالي الجديد في الأول من يناير، يلي الشكل ما يخصه من ملحوظات توضيحية.

1.4.5 مراجعة صيغة بيان الميزانية ومنشور بيان الميزانية (سبتمبر)

الخطوة الأولى هي أن تقوم دوائر الميزانية الجارية والإنمائية بوزارة المالية بمراجعة الصيغة العامة لبيانات الميزانية، آخذين في الاعتبار الخبرات المُستفادة من العام السابق.

تقوم دائرة إعداد ومتابعة تنفيذ الميزانية العامة بوزارة المالية بصياغة مجموعة من التعليمات والنماذج - مثل منشور وثيقة الميزانية - وإرساله إلى الجهات الحكومية، مصحوباً مع منشورات التخصيص وفقاً لمرحلة تحديد الأسقف النهائية للمُخصصات.

2.4.5 انتهاء الجهات الحكومية من وضع الميزانيات السنوية (أكتوبر)

يتناول هذا القسم التعليمات المُفصلة المُوجهة للجهات الحكومية للإنتهاء من وضع مُقترحات ميزانياتهم ومؤشرات الأداء، وصياغة وثيقة الميزانية.

1.2.4.5 مهام الجهة الحكومية في الإنتهاء من وضع الميزانيات السنوية

تبدأ هذه المرحلة بعد إصدار وزارة المالية لمنشورات التخصيص النهائية وإرسالها إلى الجهات الحكومية عبر النظام المالي الحكومي، وتقدم مزيداً من المعلومات الواجب وضعها في الإعتبار عند الانتهاء من وضع مقترحات الميزانية لكل جهة حكومية على حدة.

عند هذه النقطة، يتم تقسيم مخصصات الميزانية حسب البرنامج/ والنشاط/ وحسب الأجر، والسلع والخدمات والتحويلات الجارية، والإنفاق الإنمائي، علماً بأنه لا يجوز للجهات الحكومية تحريك الموارد بين هذه المضاريف.

الجهات الحكومية	وزارة المالية	
3- تقوم الجهات الحكومية بمواءمة التخطيط المالي بما يتناسب مع الأسقف السنوية الموافق عليها في حال لزوم ذلك وتطور أهداف الأداء بما يتناسب مع أسقف الإنفاق النهائية.	1- ترفع التوميات النهائية إلى مجلس الوزراء للموافقة والإحالة إلى مجلس عمان. 2- تبعث وزارة المالية منشورات بشأن المخصصات المالية الموافق عليها للسنة المالية إلى مختلف الجهات الحكومية مصحوبة بشروط حول مشروع الميزانية.	أكتوبر
4- تعد الجهات الحكومية بياناتها بشأن الميزانية.	5- يستعرض مجلس عُمان مقترحات الميزانية. 6- تقوم وزارة المالية بإجراء التعديلات على الميزانية أخذة في الاعتبار توصيات مجلس عُمان وتقوم بإحالتها للاعتماد إلى مجلس الوزراء الموقر.	نوفمبر
	7- يعتمد مجلس الوزراء المذكرة ويوجه وزارة المالية بالتنسيق مع وزارة العدل والشؤون القانونية بصياغة المرسوم السلطاني للميزانية وإحالته للمصادقة للمقام السامي.	ديسمبر
	8- إصدار المرسوم السلطاني وقيام وزارة المالية بمخاطبة الجهات الحكومية بميزانياتها المعتمدة.	يناير

في مرحلة الانتهاء من وضع الميزانية، تتمثل المهام الثلاثة للجهات الحكومية في:

1. مطابقة المُخصّصات مع البنود التفصيلية، وستستلزم هذه العملية:
 - تفصيل البنود الخاصة بالميزانية النهائية المُقترحة للعام الأول من الميزانية، وذلك إعداداً لدخول ميزانيات الجهات في النظام المالي الحكومي. وفي العديد من الحالات فإن ذلك يعني إدخال مُقترحات السيناريو (2) التي تمت الموافقة عليها في ميزانية السيناريو (1) للبرامج والأنشطة. في بعض الحالات الأخرى فإن ذلك يعني أيضاً عمل بعض التعديلات على مُقترح السيناريو (1). وفي الحالات التي يكون فيها التخصيص النهائي أقل من المُقترح الأصلي للنموذج (1)، فيتم ذكر أسباب واضحة لذلك وتقديم المشورة حول التعديلات اللازم إدخالها على السيناريو (1).
 - تعديل التقديرات المُستقبلية وفقاً لمنشورات التخصيص، لنشرها في بيان ميزانية الجهة الحكومية.

2. تعديل مُستهدفات الأداء المُقدمة مسبقاً في السيناريو (2).

3. إعداد بيان ميزانية الجهة الحكومية لإدراجه ضمن وثيقة الميزانية المُوحدة، وذلك لرفعها إلى مجلس الوزراء، ومُشاركتها مع مجلس الدولة لإبداء الرأي والتعليق.

وتفود لجنة الميزانية في الجهة أداء هذه المهام، وذلك باتباع الخطوات التالية:

- تدرس لجنة الميزانية منشورات وزارة المالية حول مُخصّصات الميزانية، وتضع مُقترحاتها لتوفيق الأسقف مع تفصيل بنود الميزانية.
- تقوم اللجنة بإرسال التغييرات على مُخصّصات الميزانية إلى مسؤولي البرنامج، وتطلب معلومات الأداء المُحدّثة.
- تعد اللجنة مُسودة بيان الميزانية للجهة الحكومية.
- تجتمع اللجنة للموافقة على الميزانية النهائية، ومُلخص الميزانية، وتُقدّم إلى معالي الوزير المُختص لاعتمادها، وذلك قبل إعادة إرسال الميزانية النهائية إلى وزارة المالية.

من المهم ملاحظة أن مساحة الوقت المُتاحة بين استلام الميزانية وتعديلها وإعادة إرسالها في مرحلة الانتهاء من وضع الميزانية تكون ضيقة للغاية، وفي معظم الحالات فإن هذه الفترة لا تتعدى الأسبوع. وبالتالي فإنه من المهم تواجد أعضاء لجنة الميزانية، وكذلك مسؤولي البرنامج لتقديم المُدخلات المطلوبة خلال هذا الأسبوع، علماً بأنه يكون من المُقرر انعقاد اجتماع لجنة الميزانية قبل استلام منشورات التخصيص النهائية من وزارة المالية.

بمجرد الانتهاء من وضع بيان الميزانية، يتوجب على الجهة الحكومية البدء في توقع احتياجاتها من التدفقات النقدية وفقاً لمُخصّصاتها. تشمل هذه العملية إعداد خطة الشراء. يتوجب على لجنة الميزانية إصدار تعليماتها إلى مديري المشتريات لإعداد خطط الشراء بالتشاور مع مسؤولي البرامج.

5. 4. 2 إعداد المخرج النهائي للميزانية: بيان ميزانية الجهة الحكومية

من بين التغييرات الأساسية في ميزانية البرامج والأداء أن الحكومة تقوم بنشر بيانات الميزانية لكل وحدة حكومية مدنية، إذ تُمثل هذه البيانات مُلخص استراتيجيات ميزانيات الجهات الحكومية المعتمدة، والتي تعكس مخصّصات الميزانية النهائية وما يرتبط بها من التزامات الأداء المُتوقعة بكل جهة حكومية. لذلك، فإن إعداد بيان الميزانية يعني استخدام نص استراتيجية الميزانية الحالية ومعلوماتها، وتعديلها بحيث تعكس نتائج عملية إعداد الميزانية النهائية.

5. 4. 3 اعتماد الميزانية، ووثائق الميزانية

يلقي هذا القسم نظرة عامة للعملية والأدوات المُستخدمة في إتمام وإنهاء عملية الميزانية.

5. 4. 3. 1 الانتهاء من وضع الميزانية، ووثيقة الميزانية

تشمل هذه العملية الفرعية تحديثاً أخيراً للإطار المالي الكلي متوسط الأجل، والاعتماد النهائي لأسقف المخصصات في ظل آخر تحديث للإطار المالي متوسط الأجل، وصياغة وإنهاء وثيقة الميزانية بما في ذلك بيانات ميزانيات الجهات الحكومية المُعتمدة (التي تم تعديلها على هامش التغييرات في الإطار المالي متوسط الأجل).

نظرة عامة على وثيقة الميزانية

وثيقة الميزانية هي صياغة الميزانية وما ورد بها من معلومات يتم تقديمها إلى مجلس الدولة ونشرها. ويجب أن تشمل المجموعة الكاملة من وثائق الميزانية ما يلي:

1. منشور الميزانية وملخص الوثيقة.

2. وثيقة الميزانية الأساسية.

• نظرة عامة على التوقعات الاقتصادية متوسطة الأجل.

• نظرة عامة على الأولويات المالية للحكومة وسياسة الميزانية.

• نظرة عامة على الأداء المالي والإطار المالي متوسط الأجل.

• نظرة عامة على الدين العام، والتفديرات على المدى المتوسط.

• نظرة عامة على أداء وتوقعات العوائد على المدى المتوسط.

• نظرة عامة على أداء وتوقعات الإنفاق على المدى المتوسط.

3. بيانات ميزانية الجهة الحكومية: بيانات الميزانية هي الوثائق الأساسية التي

ستضع الجهات الحكومية تقاريرها على أساسها أثناء العام المالي والتي سترفع

لاحقاً إلى حضرة صاحب الجلالة سلطان عمان، ومجلس الوزراء ومجلس الدولة.

1. الجهة الحكومية
ماهي المهام
الموكلة للجهة
الحكومية وأهدافها
ومسؤولياتها
الرئيسية على المدى
المتوسط؟

- اسم الجهة الحكومية.
- المهام الموكلة للجهة الحكومية.
- الأهداف الرئيسية للجهة الحكومية في خطة التنمية الوطنية الخمسية.
- أهداف أولويات ميزانية الجهة الحكومية على المدى المتوسط (أهداف الأولويات متوسطة الأجل المحددة على مستوى كافة الجهات الحكومية للثلاث سنوات القادمة).
- ملخص ميزانية الجهة الحكومية، حسب البرنامج و حسب التصنيف الإقتصادي للأعوام (٢٠١٧، ٢٠١٨، ٢٠١٩).
- أولويات الجهة الحكومية الممولة: أهم المخصصات الجديدة للجهة الحكومية، ويتم استعراضها وفقاً للأهداف، إلى جانب معلومات حول ما يتم تمويله، من مخصصات الأعوام (٢٠١٧، ٢٠١٨، ٢٠١٩). ملاحظة: يمكن تفصيل هذا الجزء بشكل أكبر من حيث ما يتم تمويله من سياسات وفقاً للأولويات، ويشمل التفصيل: (1) أهم السياسات الحالية الممولة، (2) أهم السياسات الجديدة الممولة، (3) أهم استقطاعات ميزانية العام الماضي، لمناقشتها مع وزارة المالية.

2. مخصصات وأداء
البرنامج

- بيان غرض البرنامج.
- الأنشطة الرئيسية للبرنامج.
- جدول للمخصصات المالية للبرنامج حسب الأنشطة والتصنيفات الإقتصادية والبنود الرئيسية.
- جدول مشروعات البرنامج الإنمائية الممولة.
- مستهدفات ومقاييس الأداء المقترحة (جدول مقاييس الأداء).

3. جداول إضافة

- يجوز لحكومة سلطنة عمان أن تطلب تضمين جداول إضافية من عام لآخر، مثل عدد الموظفين المُعينين.

وتقوم وزارة المالية بمراجعة ما تشمله وثائق الميزانية وصياغتها سنوياً.

عملية الانتهاء من بيانات ميزانية الجهة الحكومية

الجهات الحكومية مسؤولة عن محتوى بيانات الميزانية. ومع ذلك، فإن وزارة المالية مسؤولة عن التأكد من امتثال بيانات الميزانية لمنشور الميزانية. و يتم التنسيق مع الجهات الحكومية فيما يخص بيانات الميزانية الخاصة بهم.

ومن الموصى به أن تهيئ وزارة المالية فريقاً تحريراً سنوياً، يقوم بعمل التعديلات والتنقيحات اللغوية، ويشرف على جمع بيانات الجهات الحكومية في وثيقة واحدة. ومن المهم أن يشمل هذا الفريق رئيساً للفريق، والذي يكون مسؤولاً عن الإشراف على كامل العملية، ضماناً لدقتها وجودتها والمظهر والأسلوب اللغوي لبيان الميزانية.

ويوضح شكل (13.5) نموذج عمل يُبين تتابع إجراء فحص المحتوى، والتدقيق اللغوي، وتدقيق الجودة وجمع بيان الميزانية. ستقوم وزارة المالية بتعديل هذه العملية سنوياً.

شكل (13.5) عملية إنهاء مجلد بيان ميزانية الجهة الحكومية



أدوات مراجعة بيانات ميزانية الجهة الحكومية

يجب أن تكون بيانات ميزانية الجهة الحكومية موجزة، ولكنها تصف بشكل واضح أولويات الإنفاق الإستراتيجية للجهة، ميزانيات البرامج، مؤشرات الأداء، والمستهدفات. ويجب أن تكون البيانات مُتسقة مع بعضها البعض من حيث الأسلوب اللغوي والتصميم. وتوضح المصفوفة أدناه قائمة التدقيق الخاصة بالمسائل الواجب مراجعتها:

جدول (8.5) أداة مراجعة بيان ميزانية الجهة الحكومية

السؤال	مهام باحث الميزانية
1. ما مدى صحة بيان المصاحبات؟	يتحقق باحث الميزانية من صحة بيان المصاحبات، ويُمكن له الإستعانة بوصف وزارة العمل للجهة الحكومية، أو القانون الذي يصف الوحدة على أنها هيئة أو وكالة حكومية، على ألا يتضمن بيان المصاحبات نص القانون، ولكن يجب أن يكون ملخماً و واضحاً وموجزاً للإصدار الرسمي/ القانوني.
2. ما مدى صحة بيان أولويات الخطة الوطنية الرئيسية بالنسبة للجهة الحكومية؟	يتحقق باحث الميزانية من بيانات الأولويات ومدى ارتباطها بالجهة الحكومية وأن كافة الأولويات المتعلقة بالجهة الحكومية قد تم تضمينها، كما يتحقق من إدراجها في تسلسل منطقي.
3. هل تم ذكر أهداف أولويات إنفاق الجهة الحكومية بشكل واضح وعلى المستوى الصحيح؟	يكون التحقق من الأولويات كما يلي: مُحددة على المستوى الصحيح (بحيث لا يوحي نص بيان الأولوية بأنها تفويض أو إجراء)، كما يجب ألا يكون بيان الأولوية مبهماً أو مفصلاً أكثر من اللازم (منخفض المستوى) بحيث يفقد معناه. تحدد المفاضلات بين البرامج/ الأنشطة نحو تحقيق أهداف الجهة الحكومية. عدم ذكر العديد من أولويات الإنفاق، وأن يكون بيان كل منهما واضحاً وموجزاً. في حالة كثرتها، يتم اختيار أهم 5 أولويات منها على أنها أهم الأولويات التي ستركز عليها الجهة الحكومية على مدى السنوات الثلاثة القادمة، والتأكد من حذف أي تكرار في أولويات الإنفاق، وعدم تضمين فقرات طويلة لمناقشة الأولويات. تسلسل منطقي للأولويات: هل تم وضع الأولويات في الترتيب الصحيح؟ هل يُمكن أن تُشكل هذه الأولويات مجموعة واحدة؟
4. ما مدى اكتمال وصحة بيانات جداول الميزانية المطلوبة؟	التحقق من الجداول مقابل النماذج، مع التأكد من ذكر الأعمام الصحيحة في العناوين، والتحقق من الجداول مقابل مخصصات الميزانية النهائية.
5. ما مدى صحة ووضوح المعلومات المذكورة في جدول مقترحات الإنفاق الجديدة، وهل ذُكرت على المستوى الصحيح؟	التحقق من مدى وضوح واتساق الأولويات ذات العلاقة مع مستهدفات أولويات الإنفاق للجهة الحكومية. التحقق من المعنى المستوحى من الأوصاف المتضمنة. التحقق من صحة المعلومات المالية.
6. ما مدى وضوح معلومات الأداء، وانعكاسها على الأداء المستهدف؟	التحقق من اكتمال المعلومات المطلوبة بالجداول وصحتها. التحقق من صياغة نص بيان المؤشر، هل صياغة بيان المؤشر لها معنى واضح؟ التحقق من اتساق المستهدفات مع الأداء المتوقع عليه.
7. التحقق من تنسيق الملف العام واتباع قواعد الأسلوب اللغوي في صياغته.	التحقق من تنسيق الجداول. التحقق من نوع الخط، وشكله وحجمه في العناوين والفقرات. التحقق من ذكر كافة السنوات بشكل صحيح (تُخطئ الجهات الحكومية أحياناً عند استخدام بيان من الأعوام السابقة لصياغة بيان أولويات العام الجديد). التحقق من قواعد النحو والصياغة مع تطبيق إرشادات الأسلوب اللغوي.

5.4.3 مراجعة مجلس عمان وإصدار المرسوم السلطاني

تبدأ هذه المرحلة بتوجيه مجلس الوزراء لمعالي وزير المالية بإرسال وثيقة الميزانية، بما في ذلك بيانات الميزانيات للجهات الحكومية، إلى مجلس عمان لدراستها والإطلاع عليها. يقوم مجلس عمان بمراجعة مقترح ميزانية الحكومة، وعمل توصياته حول التعديلات اللازمة. تتم دراسة هذه التعديلات بواسطة وزارة المالية، التي تقوم بدورها بتوجيه وزارة العدل والشؤون القانونية نحو صياغة المرسوم السلطاني، بناءً على مقترحات الميزانية التي راجعها مجلس الدولة. بعد ذلك، يتم تقديم المُقترحات المعدلة ووثيقة الميزانية المراجعة ومسودة المرسوم السلطاني إلى مجلس الوزراء لإصدار الموافقة، قبل وضع النسخة النهائية من وثيقة الميزانية ورفعها على الموقع الإلكتروني لوزارة المالية.

المحور السادس

تنفيذ الميزانية وإعداد
التقارير وتدقيق الحسابات
في ميزانية البرامج والأداء





1.1.6 ميزانية البرامج والأداء ودليل الحسابات

تم بناء مقاطع في دليل الحسابات الجديد في مشروع النظام المالي الحكومي (مالية) بحيث يمكن تتبع التكاليف المالية المرتبطة بها. وسيتم ترتيب الأرقام داخل الأجزاء بتسلسل هرمي، أي أنه إذا كان الرقم الأول يُمثل فئة، فإن الرقم التالي يشير إلى الفئات الفرعية داخل الفئة وهكذا. ويمكن أن يحتوي كل رقم على 9 حالات إذا احتفظنا بالصفحة للرقم غير المرتبط. هذا يعني أنه إذا كان الرقم الأول عبارة عن فئة، فيمكن أن يكون هناك 9 فئات، وإذا كان الرقم التالي يشير إلى فئات فرعية فيمكن أن يكون هناك 9 فئات فرعية لكل رقم.

يقدم هذا المحور توجيهات حول تنفيذ الميزانية وإعداد التقارير وتدقيق الحسابات في نظام ميزانية البرامج والأداء في سلطنة عمان. ويصف القواعد والنظم كما يجب العمل بها، ويشير إلى كيفية عملها في البداية، وذلك لأن التطوير بتطبيق ميزانية البرامج والأداء ينقل التركيز في إدارة الميزانية من رقابة المدخلات إلى المطالبة بأداء الأهداف. ويتطلب التركيز على المساءلة عن أداء الأهداف مزيداً من حرية التصرف والمرونة في استخدام أموال مخصصات ميزانية الوحدات الحكومية المدنية من قبيل مسؤولي البرامج، لكن لا تخول حرية التصرف إلا بعد إثبات الوحدات الحكومية أنها تحقق أهدافها الموضوعية وتخطط بشكل جيد وبمصداقية عالية، وتعد تقارير موثوق بها عن أدائها المالي، وعن نتائج تنفيذ السياسات.

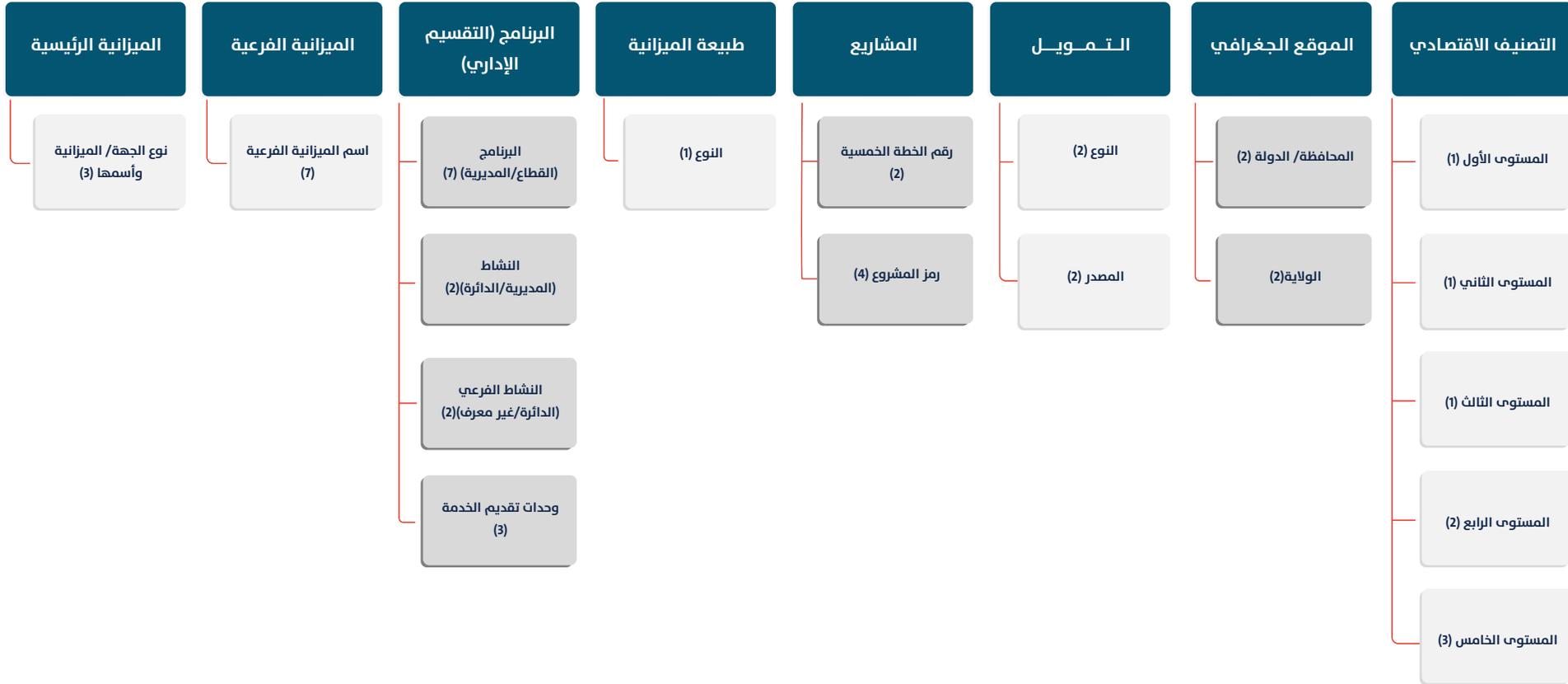
1.6 تنفيذ الميزانية

يذكر هذا القسم الأنظمة والقواعد وأدوات المعلومات الخاصة بتنفيذ ميزانية البرامج والأداء، ويشمل أقسام عناصر الميزانية الخاصة بتخطيط وإدارة النقد والمشتريات، ورقابة وإدارة الميزانية من قبيل وزارة المالية والوحدة الحكومية، ورقابة وإدارة المدفوعات، والميزانيات الإضافية والمعدلة.

وتتمثل الجوانب الرئيسية لميزانية البرامج والأداء التي يجب إدماجها في النظام العام للتنفيذ فيما يلي:

- سيتم استخدام هيكل البرامج والأنشطة المتضمن للبرامج والأنشطة والأنشطة الفرعية كمراكز تكلفة فاعلة لرقابة وإدارة الميزانية.
- تسمح زيادة حرية التصرف/المرونة لمسؤولي البرامج باستخدام مواردهم على النحو الأمثل لتحقيق أهداف الأداء.

شكل (1.6) هيكل دليل الحسابات بسلطنة عمان



2.1.1.6 ميزانية البرنامج ودليل الحسابات

الأجزاء المتعلقة بميزانية البرنامج:

- الميزانية الرئيسية
- الميزانية الفرعية
- مقطع البرنامج
- مقطع المشروع
- المقطع الإقتصادي

يربط النظام المالي الحكومي (مالية) هذه الأجزاء، بحيث يتم ترحيل معاملات تخصيص الميزانية، والرقابة، وإعداد التقارير برمز يشير إلى الجهة الحكومية/ والبرنامج/ والنشاط/ والنشاط الفرعي، ورمز البند الإقتصادي الذي تم تخصيصه بالميزانية.

في ميزانية البرامج والأداء في سلطنة عمان يتم التخصيص للجهات الحكومية للبرامج التي تتكون من أنشطة، والأنشطة التي تتكون من أنشطة فرعية. لذا فإنه في أي تخصيص لوحدة حكومية مدنية وأي معاملة من جانب الوحدة على ذلك التخصيص يجب تحديد النشاط الفرعي (إن وجد) والنشاط/ والبرنامج/ والوحدة الحكومية صاحبة التخصيص أو المعاملة. ويتم ذلك في دليل الحسابات كما يلي:

- تُحدد الوحدة الحكومية في مقطع الميزانية الرئيسية. (يحدد هذا التصنيف أيضا طبيعة الوحدة ما إذا كانت مدنية، أمنية، إلخ.).
- تحدد الميزانيات الفرعية ضمن الجهة الحكومية في المقطع الخاص بذلك (حسب إحتياجات الجهة الحكومية وبالاتفاق مع وزارة المالية).
- يحدد مقطع البرنامج كلا من مسمى البرنامج، والنشاط، والنشاط الفرعي إن وجد (يصف هذا المقطع التنظيم الإداري المرتبط بالبرنامج أو النشاط/النشاط الفرعي إن وجد).
- يحدد مقطع المشروعات (حسب الخطة الخمسية).

- يحدد المقطع الإقتصادي الطبيعة الإقتصادية للتخصيص / المعاملة (البود).

يعني ذلك أن أي شيء يندرج تحت المستوى الحكومي يصف أولاً إلى ميزانيات فرعية (حسب إحتياج الجهة وبالاتفاق مع وزارة المالية). ومن ثم يتم تقسيم تلك الميزانيات الفرعية إلى برامج وأنشطة وأنشطة فرعية (إن أمكن ذلك)، بمعنى آخر فإن البرامج والأنشطة/ الأنشطة الفرعية (إن وجدت) ترتبط بميزانية فرعية.

2.1.6 تخطيط وإدارة النقد والمشتريات

1.2.1.6 خطط المشتريات حسب البرنامج

أحد أول مسؤوليات الوحدة الحكومية بعد الانتهاء من ميزانيتها هو إعداد خطة المشتريات السنوية، ويتم تنفيذ العمل الأساسي لخطة التدفق النقدي الموحدة للوحدة عن طريق مسؤولي البرامج، باستخدام المدخلات من مسؤولي النشاط / النشاط الفرعي (إن وجد)، لأنهم المسؤولون عن التخطيط التشغيلي لتنفيذ ميزانية الوحدة والأنشطة المخططة.

تتضمن خطة المشتريات موعد عمليات الشراء على مدار 12 شهرا للسنة المالية، مما يتيح إعداد خطط التدفق النقدي. ويتحقق مدير المشتريات في الوحدة من خطط المشتريات الخاصة بمسؤولي البرامج للتأكد من اكتمالها وجدواها ومصداقيتها.

مدير البرنامج هم كبار المسؤولين عن البرامج، ويتحدد المسؤول بعدد مستويات الوحدة الحكومية: أربعة أو ثلاثة أو اثنان، كما هو موضح في الجدول (2.6).

نوع الهيكل	أربعة مستويات	ثلاثة مستويات	مستويان
البرامج عند مستوى	القطاعات	المديرية العامة	الجهة الحكومية
مسؤولي البرامج	وكلاء الوزارة	مدير العموم	وكيل الوزارة/ المدير العام

تخطيط وإدارة النقد

تقديم خطط نقدية حسب البرنامج

ليس هناك إختلاف أساسي بين ميزانية البرامج والأداء والميزانية التقليدية من حيث إعداد خطط التدفق النقدي وإدارة النقد في حين تتقدم الوحدة الحكومية إلى وزارة المالية بخطة نقدية طبقاً لميزانياتها المخصصة والنفقات المتوقعة ووفقاً لخططها التشغيلية والشرائية وفي ميزانية البرامج والأداء يكون ذلك عن طريق البرنامج والنشاط والنشاط الفرعي (إن وجد) والبند الاقتصادي.

وتُستخدم رموز الإنفاق الاقتصادية لضمان سيطرة الوحدة على نفقاتها جيداً، فهي تسمح بتحديد الميزانيات على 12 شهراً من السنة المالية على مستوى البند الاقتصادي. ويسمح الاحتفاظ ببيانات الميزانية في النظام على مستوى البنود الاقتصادية للمراقبين الماليين في الوحدة بتتبع دقيق لاستدامة الإنفاق، كما يسمح لمسؤولي البرامج بتتبع حالة الميزانية بالتفصيل.

تحتاج وزارة المالية إلى خطط التدفق النقدي بالتسلسل التالي:

- الميزانية الرئيسية
- الميزانية الفرعية
- البرنامج
- النشاط
- النشاط الفرعي (إن وجد)
- الفئات الاقتصادية
- البنود الاقتصادية الرئيسية
- المواد الاقتصادية

المسؤولية عن خطط البرنامج النقدية

يجب على الوحدات الحكومية تحديد متطلبات التدفق النقدي الخاصة بها في بداية

سنة الميزانية، وفقاً لتخطيط تشغيلي واقعي من مسؤولي البرامج، لاتخاذ الإجراءات التي تمولها في الميزانية. وبالنسبة للبنود المُشترأة يعتمد مديرو البرامج على خطط المشتريات، وبالنسبة للبنود الأخرى يعتمدون على خططهم التشغيلية لتحديد ما إذا كانت متطلبات التدفق النقدي ستكون في 12 جزءاً متساوياً على مدار العام (مثل الرواتب الأساسية وتكاليف الاتصالات)، أو يتم جمعها معاً (مثل تكاليف السفر).

وإذا كانت التدفقات النقدية غير صحيحة، أي لا تتفق مع خطط الشراء والتشغيل لمسؤولي البرامج، أو كانت تلك الخطط ضعيفة، فلن يتماشى التدفق النقدي والمدفوعات مع المتطلبات، مما يؤدي إلى نقل وإصدار مبكر وفوائض نقدية غير مستخدمة في حسابات الوحدات خلال العام، مما يؤثر على إدارة النقد وتكاليف الاقتراض.

تتحمل الوحدة الحكومية مسؤولية التأكد من صحة خطط التدفق النقدي الخاصة بها، ممثلة في مسؤولي الميزانية والمالية، الذين يتحققون من توقعات التدفقات النقدية لمسؤولي البرامج، قبل الدمج في خطة موحدة للتدفق النقدي للوحدة الحكومية.

وتُحدث خطط التدفق النقدي كل ثلاثة أشهر، ويعاد تقديمها إلى وزارة المالية لصياغة البيانات النقدية الدورية.

البيانات النقدية

تعتمد خطط وزارة المالية لإدارة النقد والإقتراض الخاصة، بالإضافة إلى البيانات النقدية الدورية للنظام المالي الحكومي (مالية) على خطط الوحدات الحكومية. والتنبؤ بإصدارات الميزانية في ميزانية البرامج والأداء أمر أساسي لضمان استمرار مسؤولية الوحدة عن تقديم النتائج الملزمة بها. وإذا لم يكن بالإمكان التنبؤ بالبيانات النقدية، يمكن للوحدة أن تدعي أنها غير قادرة على تقديمها، لأنها لا تستطيع تنفيذ ميزانياتها كما هو مخطط لها.

وإذا واجهت وزارة المالية عجزاً نقدياً لا يمكن تغطيته عن طريق الاقتراض خلال العام، فمن الهام أن تكون عمليات تعديل الميزانيات قابلة للتنبؤ وشفافة، وينظر إليها على أنها عادلة. في ميزانية البرامج والأداء تجتمع اللجنة الفنية على المستوى المتوسط

لتحديد كيفية تعديل الإصدارات وفقاً لخطط التدفقات النقدية في الوحدات الحكومية والأولويات الوطنية وأولوياتها وميزانيات البرامج والأداء المالي وغير المالي خلال العام.

تتكون اللجنة الفنية على المستوى المتوسط من المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية ووزارة الاقتصاد. وفي عملية إعداد الميزانية الرئيسية تتمثل مهمة اللجنة في دراسة المفاضلات بين الوحدات الحكومية، بناءً على توصيات اللجان الفنية للقطاع. وأثناء تنفيذ الميزانية تلعب اللجنة دوراً رئيسياً في تعديلات الميزانية خلال العام.

إذا كانت إصدارات بيانات الميزانية أقل من اعتماداتها، فيجب أن تسمح عملية تعديل الميزانية في منتصف العام للوحدات الحكومية بتعديل أهداف أدائها وفقاً لميزانياتها المعدلة.

رقابة وإدارة الميزانية

يتم ذلك في ثلاثة مستويات:

• **على مستوى التخصيص.** يتم تحديد ذلك حسب مستوى بنود الميزانية في قانون التخصيص نفسه. إذا تلقت الوحدات الحكومية مخصصاتها ك مبلغ واحد، فلن تحتاج الحكومة لتغيير كيفية استخدام التمويل ضمن الاعتماد الفردي. وكلما كانت المخصصات أكثر تفصيلاً، كلما قلت حرية تصرف الحكومة دون إجراء قانوني. ويتم التخصيص في ميزانية البرامج والأداء كمخصص واحد في النهاية، أو على مستوى البرنامج. وفي الوقت الحالي تستمر ممارسة تخصيص ميزانيات الوحدات الحكومية المدنية للفئات الاقتصادية الرئيسية (الأفراد والسلع والخدمات ونفقات الاستثمار). مما يعني أن الحكومة يمكنها نقل الموارد بين مخصصات أكثر تفصيلاً ضمن هذه الفئات داخل الوحدات الحكومية، ولكنها لا تستطيع التنقل بين هذه الفئات دون تعديل رسمي حسب القانون المالي على الميزانية.

• **على مستوى وزارة المالية.** بالإضافة إلى الضوابط على مستوى المخصصات قد تضع وزارة المالية حدوداً للمناقشات التي يمكن أن تقوم بها الوحدات الحكومية بين مخصصات

الميزانية، وفي النظام التقليدي (ميزانية البنود) تقوم وزارة المالية أيضاً بالحد من المناقشات بين الميزانيات الفرعية والمستويات الأدنى من المخصصات الاقتصادية أما في ميزانية البرامج والأداء تكون المناقشات بين البرامج محدودة من وزارة المالية، وتزيد المناقشات بين المستويات المنخفضة من المناقشات الاقتصادية تدريجياً للسماح بمزيد من المرونة. وعادة ما يتم ضبط مستويات الرقابة في النظام المالي الحكومي عند مستوى وزارة المالية، أي أن النظام يتحقق من توافر الميزانية قبل السماح بطلب الدفع عند مستوى رقابة وزارة المالية، وأي تغيير في المخصصات على النظام يكون فقط من خلال عملية مناقشات رسمية.

• **على مستوى الوحدات الحكومية.** في ميزانية البرامج والأداء يجب على مسؤولي البرامج في الوحدات الحكومية رقابة ميزانياتهم، أي أن الوحدة الحكومية تحتاج إلى رقابة التزامات الميزانية خارج النظام المالي الحكومي (مالية) عند مستويات تخصيص أدنى أو أكثر تفصيلاً من وزارة المالية. ولأن هذه الرقابة غير ممكنة من خلال النظام يجب على الوحدة وضع نظام للرقابة والإدارة يمكنها من ذلك. وهذا ما ناقشه في هذه المجموعة من الإرشادات.

رقابة البنود الأخرى غير الرواتب

يمكن أن تكون رقابة الميزانية على البنود الأخرى غير الرواتب سابقة أو لاحقة، وفي مرحلة الالتزام بدورة الإنفاق و/أو مرحلة الدفع.

الرقابة السابقة واللاحقة:

تتم الرقابة في أنظمة الإدارة المالية العامة من خلال وسيلتين رئيسيتين: رقابة قبل الالتزام أو رفع قسيمة الدفع ويشار إليها بالرقابة السابقة، ورقابة وفقاً للتقارير التي تعمل كآلية للمساءلة بعد الالتزام أو رفع قسيمة الدفع ويشار إليها بالرقابة اللاحقة. وأحد خصائص ميزانية البرامج والأداء أنها تنتقل من الرقابة السابقة إلى الرقابة اللاحقة

تشير الرقابة السابقة في سلطنة عمان إلى:

• **الرقابة في النظام المالي الحكومي في جزء المدفوعات**، والتي تحد من إجمالي المدفوعات وفقاً لحدود الميزانية. تحدد الميزانيات أولاً على مستويي البرنامج والبند الاقتصادي، ثم على مستويي البرنامج والفئة الاقتصادية، وأخيراً على مستوى البرنامج، مع مناقشات بين النفقات المتكررة والنفقات الاستثمارية على مستوى وزارة المالية. في سلطنة عمان يُمكن النظام مستوى رقابة وزارة المالية، لكن فقط في مرحلة الدفع. وبالإضافة إلى ذلك قد تطلب وزارة المالية تقديم تقارير شهرية من الوحدات الحكومية عن التزاماتها المستحقة، إلى جانب المدفوعات التي تم سدادها وطلبها وفقاً لإصدار الميزانية الدورية.

• **تحتفظ الوحدة الحكومية بحق الرقابة اليدوية على الالتزامات**. وفي سلطنة عمان لا يشمل النظام المالي الحكومي (مالية) على جزء خاص بالرقابة على الالتزامات، مما يعني أنه يمكن للوحدات الحكومية تقديم التزامات تتجاوز ميزانيات البرامج والفئات في جزء المدفوعات، لذا استخدام الرقابة على الالتزامات خارج النظام أمر أساسي في ميزانية البرامج والأداء، لحماية ميزانيات البرامج. ويمكن أن تختار الوحدات الحكومية استخدام الرقابة السابقة على الالتزامات - نظام يدوي حيث يتم فيه فحص كل طلب التزام من مسؤولي الميزانية والمالية وفقاً لتوافر الميزانية الدورية.

وتشير الرقابة اللاحقة في سلطنة عمان إلى استخدام تقارير الميزانية المعتادة وفق البرنامج والنشاط/ النشاط الفرعي والفئة الاقتصادية والبند داخل الوحدات الحكومية، لمتابعة كيفية استخدام الميزانية وفي أي البرامج والأنشطة وفقاً لخطط الميزانية والتدفق النقدي. وهذا النظام جزء أساسي من إعداد التقارير والرقابة في الميزانية، وسيتم مناقشته في القسم 2.6 أدناه.

رقابة الرواتب

في ميزانية البرامج والأداء يجب تخصيص كل موظف دائم ومتعاقد من موظفي الجهة الحكومية على برنامج ونشاط/ نشاط فرعي محدد (إذا كان ممكناً). ويعني ذلك أن المستلمين لكشوف الرواتب الرئيسية والرواتب الأخرى نقداً وعينية يجب ترميزهم وفقاً للصفحة الرئيسية من هيكل برنامجهم. وفي الحالات التي يوجد فيها ارتباط بنسبة 100% بين الهياكل الإدارية لما قبل ميزانية البرامج والأداء وهيكل ميزانية البرامج والأنشطة، وحيث تم تعيين الموظفين بالفعل على جدول رواتب وهيكل إدارية فرعية للوحدة الحكومية، فإن هذه المهمة تعادل نسخ أكواد المقطع الإداري لدليل الحسابات إلى أكواد مقطع البرنامج والنشاط. وفي الحالات التي لا يكون فيها الارتباط 100%، أو يتم دفع رواتب الموظفين من ميزانية فرعية واحدة ولا يتم تعيينهم في عدد من البرامج والأنشطة، يحتاج مديرو الموارد البشرية في الوحدة الحكومية إلى إجراء عملية لمرة واحدة لترميز الموظفين الحاليين.

يؤثر أيضاً تخطيط التدفق النقدي في الوحدة الحكومية على الإصدارات النقدية لكشوف الرواتب، مع مزيد من المدفوعات للبدلات من مسؤولي البرامج، والتي يفحصها مسؤولي الموارد البشرية.

المناقشات في ميزانية البرامج والأداء

تحدد قواعد المناقشات في الميزانية كيفية تحويل الوحدات الحكومية الأموال أثناء التنفيذ بين مختلف البنود والبرامج والأنشطة، وهي قواعد تعديل الميزانيات المعتمدة، وفي مستويات أقل من التفاصيل (الميزانيات المخصصة) وهي تعمل باتساق مع الرقابة على الميزانية.

ولا تتعلق قواعد المناقشات فقط بمقدار حرية التصرف المتاحة بل تتعلق أيضاً بالظروف التي يمكن أن تحدث فيها هذه المناقشات وفي ميزانية البرامج والأداء يجب أن يكون سبب التغيير المقترح «أمراً حتمياً» و«غير متوقعا» (مثل الاستجابة لحدوث فيضان)، من أجل النظر في المناقشة، وذلك لدعم نظام التخطيط ووضع الميزانية وإذا سمح

البرنامج.

تتكون لجنة الميزانية في الوحدة الحكومية من مسؤولي البرامج في الوحدة بالإضافة إلى أكبر مسؤول مالي وأكبر مسؤول في إدارة الموارد البشرية وأكبر مسؤول في التخطيط، ويرأس لجنة الميزانية وكيل الوزارة. وإذا كان هناك أكثر من قطاع، يمكن تناوب الرئاسة بين وكلاء الوزارة كل عام. وإذا كان هناك برنامج واحد فقط للوحدة الحكومية، تتكون اللجنة من مسؤولي الأنشطة بالإضافة إلى المسؤولين الرئيسيين.

ويمكن أن تكون هناك رقابة على المناقشات داخل الفئات/ البنود الاقتصادية الرئيسية تحت مستوى البرنامج بين الأنشطة في النظام المالي الحكومي، فضلا عن وجود رقابة لاحقة، مع شفافية المناقشات السابقة في تقارير الميزانية.

تعديل الميزانية

ويهدف استخدام المناقشات الداخلية (أي المناقشات التي يمكن للسلطة التنفيذية الموافقة عليها) إلى السماح بمرونة محدودة للوحدات التنفيذية والحكومية لتنفيذ ميزانياتها واستيعاب آثار الأحداث غير المتوقعة ضمن حدودها. وعندما تكون هناك حاجة إلى زيادة أو تغيير في الميزانية بما يتجاوز المناقشات الداخلية، فإن هذا يتطلب تعديل الميزانية والمرسوم السلطاني.

وفي الإطار المالي على المستوى المتوسط وفقا لميزانية البرامج والأداء من المتوقع أن تنخفض حصة الموارد الإجمالية الخاضعة للتغيير في تعديل الميزانية، نظراً للأولوية الكبيرة التي تولي للتخطيط الموثوق، كما يتوقع أن يقتصر عدد الميزانيات المعدلة على واحدة في منتصف العام. ومع ذلك في نظام ميزانية البرامج والأداء يظل التعديل أساسا لتخصيص الموارد أو جعل استخدام الموارد المقصوده شفافا في الحالتين التاليتين:

• إذا كان من المحتمل تحصيل إيرادات أكثر مما هو متوقع، لتخصيص الموارد الإضافية

بالمناقشات لأسباب يمكن تجنبها أو متوقعة، ستجد وزارة المالية صعوبة في رفض طلبات المناقشات، ولن يكون لدى الوحدات الحكومية سبب وجيه للتخطيط ووضع الميزانية بدقة.

وبمرور الوقت عندما تُطبق وتُمارس ميزانية البرامج والأداء بشكل كامل، سيتم استخدام قواعد المناقشات التالية (وفقا للقانون المالي واللوائح المالية):

• **المناقشات التي تتطلب مرسوم سلطاني بالتعديل:** ويعني أن شكل التخصيص والرقابة الداخلية السابقة تكون على مستوى الوحدة الحكومية، حسب الفئة الاقتصادية (الأجور والسلع والخدمات ونفقات الاستثمار). وبالتالي لا يُسمح بالمناقشات بين الوحدات الحكومية أو بين النفقات التشغيلية والاستثمارية داخل الوحدات بدون إصدار المرسوم السلطاني بتعديل الميزانية.

• **المناقشات التي تتطلب موافقة وزارة المالية:** يُسمح للوحدات الحكومية بنقل المبالغ بين البرامج في حدود نسبة مئوية معينة من البرنامج والتي يتم تخفيض الميزانية بها، وفي كل الأحوال يجب الحصول على إذن من وزارة المالية. بالإضافة إلى ذلك فإنه البداية تستمر وزارة المالية في طلب مناقشات بصورة رسمية لنقل التمويل بين البنود الرئيسية ضمن فئات الإنفاق، ثم يُخفّف ذلك على أساس كل حالة فيما بعد، للسماح بمزيد من حرية التصرف لمسؤولي البرامج في الفئات الاقتصادية.

• **المناقشات على مستوى الوحدة الحكومية:** يسمح النظام المالي الحكومي (مالية) للوحدات الحكومية بنقل التمويل بين الفئات الاقتصادية داخل البرامج، لكن من مصلحة إدارة الميزانية أن يقوم نظام الوحدة الحكومية الخاص بحظر طلبات المناقشات في الحالات التالية:

- بين البرامج دون مناقشة مسبقة واتفق في لجنة الميزانية بالوحدة الحكومية.
- بين الأنشطة داخل البرنامج، دون مناقشة مسبقة بين مسؤولي الأنشطة داخل

(للوحدات الحكومية أو لتعديل الهدف بتخفيض العجز والديون)، أو عندما يتم تحصيل إيرادات أقل، للإشارة إلى مكان الانخفاض.

• عندما تكون هناك حاجة للنقل بين مخصصات الميزانية للنفقات غير المتوقعة والتي لا بد منها.

ولن يقتصر تعديل الميزانية على المناقشات المطلوبة على أعلى مستوى بين الوحدات الحكومية والفئات الاقتصادية للنفقات داخل الوحدات، بل يشمل أيضا مزيد من المناقشات المفصلة التي تمت الموافقة عليها بالفعل، والمطلوبة من مستويات أدنى من التصنيف في هياكل البرامج والأنشطة والميزانية الاقتصادية.

ويجب تحديد تعديلات الميزانية باتباع عملية وضع ميزانية مصغرة، بحيث تشمل جلسات المناقشة في الميزانية مراجعة عند منتصف العام. وينظر المختصين بوزارة المالية على المستوى المتوسط في أي طلبات للنقل بين الوحدات الحكومية وداخلها بين فئات الإنفاق، قبل تقديم توصيات إلى مجلس الوزراء. ويجب تقديم الميزانية المعدلة إلى مجلس عمان للتعليق عليها، قبل الانتهاء منها وتقديمها للموافقة عليها مع مشروع تعديل المرسوم السلطاني إلى جلالته السلطان.

إدارة معلومات الأداء

يعد وضع ترتيبات مؤسسية قوية لإدارة معلومات الأداء واستخدامها مسؤولية أساسية للوحدات الحكومية، وتشمل ترتيبات إدارة معلومات الأداء ما يلي:

- توثيق بطاقة المؤشر والتي تحتوي على بيانات تعريفية لكل مؤشر مستخدم في الوحدة الحكومية، مع الإشارة إلى مجموعات البيانات المستخدمة وتعريفها وكيفية حسابها والمسؤول عن حسابها والمستوى (المستويات) الذي تُستخدم فيها، مع تحديد المسؤول الذي يتلقى تقارير منتظمة عليها.
- ترتيبات جمع وتخزين البيانات الإدارية التي تجمعها الوحدة الحكومية نفسها لإستخدامها في معلومات الأداء.
- ترتيبات التحقق من البيانات الإدارية على أساس المخاطر.

- حساب مقاييس الأداء وتوثيق وتخزين سلسلة بيانات متسقة لكل مؤشر مستخدم.
- ترتيبات لحماية سلسلة بيانات معلومات الأداء من التغيير التعسفي لزيادة ظهور الأداء.

هذه الترتيبات أساسية لضمان توافر معلومات موثوقة عن الأداء تستخدمها الوحدة الحكومية نفسها، ولإعداد التقارير في نظام ميزانية البرامج والأداء. ومع تطور النظام ستخضع هذه الترتيبات للتدقيق الداخلي، وكذلك التدقيق الخارجي (انظر القسم 3.6 أدناه).

وبالإضافة إلى الترتيبات الخاصة بإدارة معلومات الأداء، يجب أن تتأكد الوحدة الحكومية من أن الإجراءات الروتينية لإعداد تقارير متابعة معلومات الأداء والتي تشكل جزءا من التقارير المنتظمة في عملية إعداد ميزانية البرامج والأداء، كما هو موضح أدناه.

2.6 إعداد التقارير ورقابة الميزانية

في نظام ميزانية البرامج والأداء تتحول الرقابة على النفقات من رقابة داخلية سابقة إلى رقابة خارجية لاحقة، مما يسمح للمسؤولين بمزيد من حرية التصرف في الإدارة. ويعتمد هذا التحول بدوره على نظام إعداد تقارير منتظم وشامل، حيث تقوم الوحدات الحكومية بإعداد تقارير عن النتائج المالية وغير المالية لقراراتها الإدارية، وحتى تكون مسؤولة عن النتائج من خلال الرقابة وبالتالي فإن التقارير ضرورية للرقابة، وتتخذ أشكالاً كثيرة:

- **تقارير داخلية وخارجية:** التقارير الداخلية تكون على ثلاثة مستويات: داخل الوحدة بين مستويات الإدارة (بما في ذلك وكيل الوزارة والوزير)، ومن الوحدة إلى وزارة المالية، ومن الوحدة إلى مجلس الوزراء. (والتقارير الخارجية تكون من الحكومة إلى المؤسسات الخارجية والمواطنين). والتقارير الخارجية (المرفوعة إلى جلالته السلطان ومجلس الدولة والمواطنين) في ميزانية البرامج والأداء هي استمرار للتقارير الداخلية، وكلتا المجموعتين من التقارير ممكنة عن طريق النظام المالي الحكومي، الذي يمكنه

والفئة الإقتصادية الرئيسية، ويتضمن معلومات عن الإلتزامات والمدفوعات المطلوبة والفعلية. وهناك نموذج للتقرير في جداول نماذج التقارير أدناه، الجدول 3.6.

التقرير نصف السنوي هو التقرير المالي للربع الثاني، بالإضافة إلى تقرير وفقا لجدول معلومات الأداء القياسي.

• التقارير داخل الوحدة الحكومية

تقوم الوحدات الحكومية بإعداد عمليات وأنظمة تقارير خلال العام، ويتضمن ذلك ما يلي:

1. **تقرير نصف سنوي على الأقل للوزير:** يتبع هذا التقرير نموذج تقرير نصف العام المقدم إلى وزارة المالية، استعدادا لمراجعة ميزانية منتصف العام وطلبات تعديل الميزانية، ويقدم إلى الوزير للمناقشة والموافقة قبل تقديمه إلى وزارة المالية. وقد تطلب الوحدة الحكومية/ الوزير مزيدا من التقارير، خاصة إذا كانت تضم قطاعات متعددة

2. **اجتماع ربع سنوي للجنة ميزانية الوحدة الحكومية كحد أدنى:** لمراجعة تنفيذ الميزانية ومتابعة مدى تقدم الأداء. ويمكن عقد المزيد من الاجتماعات المنتظمة، على سبيل المثال اجتماعات شهرية. وفي هذا الاجتماع يُطلب من مسؤولي البرامج/ الأنشطة تقديم تقارير متابعة تنفيذ هذه البرامج والأنشطة خاصة من حيث علاقته بالنتائج ذات الأولوية متوسطة المدى. ويُقدم مسؤولي البرامج الذين يحتاجون إلى تمويل إضافي خلال العام أو خلال ربع العام طلباتهم إلى الاجتماع للمناقشة. ويدعم الفريق الفني للوحدة الحكومية الاجتماع، من خلال إعداد تقرير مالي قياسي على مستوى الوحدة الحكومية (وفقا للتنسيق الموضح في جدول (3.6). واستعداداً لمراجعة ميزانية نصف العام وطلبات تعديل الميزانية يقوم الفريق الفني للجنة الميزانية بالوحدة الحكومية

استخراج تقارير عن الإنفاق الفعلي حسب البرنامج والنشاط/ النشاط الفرعي والفئة الاقتصادية والبند.

• **التقارير خلال العام وبعد نهاية السنة المالية:** يعد إعداد التقارير الداخلية والخارجية خلال العام أمراً أساسياً أثناء تنفيذ الميزانية، ليتمكن من إجراء التصحيحات في الوقت المناسب. والتقارير بعد نهاية السنة المالية أمراً أساسياً أيضاً لضمان المساءلة بعد التنفيذ الفعلي.

• **تقارير أولية و نهائية:** تعتمد التقارير الأولية على البيانات التي لم يتم التحقق منها أو تدقيقها بعد.

• **تقارير عن النتائج المالية مقارنة بالخطط/ عن أداء الوحدة الحكومية مقارنة بالأهداف:** في ميزانية البرامج والأداء يتم دمج هذين النوعين من التقارير في نقاط محددة من دورة التقارير.

يُنَاقش هذا القسم دورات إعداد التقارير المالية والأداء في حكومة سلطنة عمان في نظام ميزانية البرامج والأداء، للتمكين من: (1) التحقق من مشروعية الإنفاق، و(2) المساءلة عن النتائج المُحققة.

1.2.6 التقارير الداخلية والرقابة خلال العام

خلال العام تكون التقارير داخل الوحدات الحكومية، ومن الوحدات الحكومية إلى وزارة المالية.

• التقارير من الوحدات الحكومية إلى وزارة المالية

هناك نوعان من التقارير خلال العام من الوحدات الحكومية إلى وزارة المالية وهي: التقارير المالية الشهرية، والتقرير المالي والأداء نصف السنوي. ويكون هيكل التقارير المالية الشهرية من الوحدة الحكومية حسب البرنامج والنشاط / النشاط الفرعي

بجمع وصياغة تقارير معلومات الأداء من مسؤولي البرامج لاجتماع لجنة الميزانية قبل التقرير النصف سنوي لوزارة المالية (باتباع النموذج الموضح في جدول (4.6)). ويناقش الفريق الفني مقترحات استيعاب طلبات المناقلات ضمن ميزانية الوحدة قبل الاجتماع.

3. تقارير شهرية من مدير الميزانية إلى مسؤولي البرامج والأنشطة حول تنفيذ برامجهم: تتبع هذه التقارير نفس النموذج الموجود في جدول (3.6)، عدا أنها تُقدم معلومات إلى أدنى تفاصيل البند الإقتصادي.

4. اجتماعات شهرية أو أكثر منتظمة على مستوى البرنامج بين مسؤول البرنامج ومسؤولي الأنشطة: لمراجعة تنفيذ الميزانية وتقديم الأداء. وفي تلك الاجتماعات تناقش المناقلات داخل البرنامج بين الأنشطة. ويستخدم الاجتماع تقرير الحكومة عن ميزانية البرنامج كأساس للمناقشة، ويقوم مدير النشاط بالتقرير عن التقدم المُحرز مقارنة بالتزامات السياسة والمؤشرات والأهداف. وفي اجتماع البرنامج قبل تقديم تقرير منتصف العام إلى وزارة المالية، يُطلب من مسؤولي النشاط تقديم تقارير وفقاً لنموذج جدول (4.6) أدناه.

جدول (3.6) نموذج التقرير الشهري من الوحدة الحكومية إلى وزارة المالية

المتبقي من الميزانية A-F/A	الانحراف الربع سنوي C-G/C	الإففاق حتى تاريخه F) = B +G)	الإففاق مقارنة بالميزانية G)=D+E+F)	المدفوعات المكتملة (F)	المدفوعات المقدمة (E)	الالتزامات (D)	الميزانية الربع سنوية (C)	الإففاق حتى ربع العام (B)	الميزانية السنوية (A)	
										الوحدة الحكومية
										البرنامج 1
										النشاط 1
										إلخ..
										المصروفات الجارية
										رواتب وبدلات
										مصروفات سلعية
										إلخ..
										مصروفات رأسمالية
										السيولة الإنمائية
										مشروع 1
										مشروع 2

جدول (4.6) التقرير النصف سنوي عن معلومات الأداء

كود البرنامج وعنوانه							
هدف البرنامج							
ملاحظات	Y ₀ المستهدف المعدل	Y ₀ الأداء الفعلي عن نصف العام	Y ₀ الأداء المتوقع عن نصف العام	Y ₀ المستهدف	Y ₋₁ خط الأساس	مؤشر الإنجاز	نتاج أداء أولوية البرنامج على المدى المتوسط
المؤشرات المساهمة (مؤشرات الأداء)							
ملاحظات	Y ₀ المستهدف المعدل	Y ₀ الأداء الفعلي عن نصف العام	Y ₀ الأداء المتوقع عن نصف العام	Y ₀ المستهدف	Y ₋₁ خط الأساس	مؤشر الأداء	النشاط

2.2.6 التقارير الخارجية ورقابة نهاية العام

التقارير المالية

في نهاية العام تصدر الحكومة تقاريرها المالية. ولا تؤثر ميزانية البرامج والأداء بشكل مباشر على التقارير المالية، حيث يتم ذلك وفقاً للمعايير التي يحددها المحاسب العام وتقرير المعاملات المالية والأرصدة الحكومية الموحدة. ونظراً لأن الإعتمادات في الميزانية تظل على مستوى الوحدة الحكومية والفئة الاقتصادية الرئيسية، فليس من الضروري أن تتغير حسابات الإعتمادات في التقارير المالية السنوية. ومع ذلك إذا انتقلت حكومة سلطنة عمان في أي مرحلة إلى الاعتماد بواسطة البرنامج داخل الوحدات الحكومية، فإن حسابات التخصيص ستشمل ذلك كمستوى إضافي من التقارير

تقارير أداء الوحدة الحكومية

الهدف من تقارير أداء الوحدة الحكومية

يتمثل أحد الإصلاحات الرئيسية في نظام ميزانية البرامج والأداء في تقديم التقارير الخارجية عن أداء الوحدة الحكومية المدنية في نهاية العام، مقارنة بتقارير ميزانية هذه الوحدة، وتظهر الإنفاق الفعلي مقارنة بأداء الميزانية وتقارير أداء الوحدة الحكومية، مع شرح قصير للانحرافات عند حدوثها. ويُعد تقرير الأداء الخارجي أداة هامة في ميزانية البرامج والأداء، لأن الميزانية تسمح بمزيد من حرية التصرف للوحدات الحكومية ومسؤولي البرامج في إدارة الأموال مقابل المساءلة عن أداء الوحدات الحكومية. ويُمكن تقرير الأداء الخارجي من هذه المساءلة، من خلال التقرير عن أداء الوحدات الحكومية، كما يعمل أيضاً كرقابة لاحقة على المرونة، حيث تقرر الوحدات الحكومية أيضاً عن أدائها المالي مقارنة بالميزانية.

محتوى تقارير أداء الوحدة الحكومية

أقسام تقرير أداء الوحدة الحكومية:

- **ملخص للنتائج الأولية:** يتضمن تفاصيل الميزانية الأصلية المعتمدة والميزانية المعدلة والنتائج النهائية للعام السابق.
- **نظرة عامة على الميزانية على مستوى الوحدة الحكومية:** تقرير حول جدول نتائج بيان الميزانية للإنفاق الموحد للوحدة الحكومية، ويتضمن القسم أيضاً تقريراً سردياً يناقش التباينات المادية حسب البرنامج، وأيضاً مقارنة بالبنود الاقتصادية على مستوى كلي.
- **نظرة عامة حسب البرنامج:** تقرير عن النشاط والنفقات الموحدة للبرنامج، مقارنة بجدول نفقات البرنامج في بيان الميزانية. وبالإضافة إلى ذلك يتضمن التقرير حسب البرنامج تقريراً قياسياً عن الأداء مقارنة بمؤشرات الأداء والأهداف الموضوعة في بيان الميزانية. كما يناقش التقرير الاختلافات الكبيرة، ويقدم شرحاً لها.

إعداد تقارير أداء الوحدة الحكومية

عند إعداد تقارير أداء الوحدة الحكومية يجب الأخذ بالاعتبار ما يلي:

- الوحدات الحكومية مسؤولة عن إعداد تقارير الأداء الخاصة بها، وتدير العملية لجنة ميزانية الوحدة الحكومية، بقيادة الفريق الفني للجنة الميزانية. ويعتمد وكلاء الوزارة ومديرو البرامج والوزير تقارير الأداء.
- باحثوا الميزانية بوزارة المالية مسؤولين عن مراجعة تقارير أداء الوحدة الحكومية، قبل تجميعها من المديرية العامة للميزانية لتقديمها إلى وزير المالية ومجلس الوزراء وجمالة السلطان. ويُقدم تقرير موحد نهائي إلى مجلس الدولة وينشر.

• الوحدات الحكومية فريدة من نوعها، وتتطلب إجراءات معقدة لتنفيذ وإعداد تقارير ورقابة ميزانية البرامج والأداء.

• تُترك المرونة للوحدات لتحديد إجراءاتها (النظم والقواعد والأدوار والمسؤوليات والنماذج) عند تنفيذ ميزانية البرامج والأداء للمرة الأولى. حيث تكون مسؤولية الوحدات الحكومية وضع الإجراءات الداخلية لتخطيط واستخدام ومتابعة الموارد وفقا للترتيبات المؤسسية العامة والأدوار والمسؤوليات الموضحة أعلاه، ويجب تسجيل هذه القواعد والإجراءات في الدليل الإجرائي لميزانية البرامج والأداء.

• يجب أن تكون نقطة البداية للوحدات الحكومية هي أن ينظر مدير الميزانية والموارد البشرية والتخطيط في العمليات الحالية، ويقررون ما يجب تغييره قبل تنفيذ ميزانية البرامج والأداء. ويجب وضع إجراءات مُنقحة لتسهيل عمليات الميزانية الفاعلة، مع ضمان الرقابة المناسبة، ويجب أن يكون هناك أيضا نظام لضمان تحديث الدليل، وتوزيعه على باحثي الميزانية، ويتم تنفيذ تدريب على الإجراءات للباحثين الجدد والحاليين.

ويحدد الشكل 2.6 الموضوعات المقترحة التي يجب تغطيتها في الدليل الإجرائي لميزانية البرامج والأداء، والتي تتضمن النقاط التالية: (1) الخطوات الإجرائية له، و(2) الأدوار والمسؤوليات، و(3) النماذج الخاصة بالوحدة الحكومية، كما يجب أن يبرز الدليل أدوار مسؤولي البرامج مقارنة بالمسؤولين/ المسؤولين المركزيين في كل عملية.

الشكل (2.6)

موضوعات يجب تغطيتها في الدليل الإجرائي لميزانية البرامج والأداء

اللجان الدائمة ومسؤولي البرنامج / النشاط

- وصف واضح للجان وأدوار اللجنة ومسؤولياتها وعضويتها.
- اختيار مسؤولي البرامج والأنشطة.

تخطيط/ إعداد الميزانية

- التخطيط الاستراتيجي للميزانية، ويشمل استراتيجيات الميزانية متوسطة المدى – التوقيت والمسؤولية والنماذج الداخلية إذا كانت أكثر تعمقا من النماذج المركزية.
- المبيعة النهائية للميزانية، وخاصة إعداد المخصصات التفصيلية وبيانات ميزانية الوحدة الحكومية – التوقيت والمسؤولية والنماذج.
- خطط المشتريات وتوقعات / تنبؤات التدفقات النقدية – التوقعات الأولية والتحديثات عليها على مدار العام – التوقيت والمسؤولية والنماذج.

تنفيذ الميزانية

- معالجة النفقات دون الرواتب (التسجيل والموافقة على طلبات الالتزامات والمدفوعات ومعالجة المعاملات) – التوقيت والمسؤولية والنماذج.
- إدارة المشتريات والموردين (في حالة وجود إجراءات/ إرشادات خاصة بالوحدة الحكومية، يكون من المستحسن أن تدرج في الدليل بحيث يكون هناك توجيه واحد فقط).
- عمليات المناقلات (رفع الطلبات والموافقة وتقارير المناقلات).

المتابعة وإعداد التقارير

- متابعة الأداء المالي وغير المالي (نظم إدارة المعلومات وجمع البيانات وتسجيلها والتحليل).
- التقارير داخل الوحدة الحكومية (التكرار وأنواع التقارير ونماذج المعلومات المالية وغير المالية). تقديم التقارير إلى وزارة المالية (الأدوار والمسؤوليات والإجراءات).
- إعداد التقارير الخارجية (الأدوار والمسؤوليات والإجراءات).

3.6 التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في ميزانية البرامج والأداء

في الوقت الحالي لن تؤثر ميزانية البرامج والأداء على التدقيق الداخلي، لكن بمجرد الانتقال إلى التدقيق الداخلي للأنظمة وفقاً للمخاطر، يتم إدراج نظام إعداد الميزانية والتنفيذ وإعداد التقارير في إجراءات تدقيق النظام الداخلي.

يبدأ جهاز الرقابة المالية والإدارية التابع لحكومة سلطنة عمان في تدقيق معلومات الأداء، بالإضافة إلى عمليات تدقيق الأداء الحالية، وتدقيق معلومات الأداء لضمان مدى دقة/ موثوقية معلومات الأداء المقدمة في التقارير على غرار التدقيق المالي لحسابات الحكومة. ويتم تنفيذ عمليات التدقيق في نهج تدريجي على مدار فترة 5 (أو 10) سنوات، حيث يقوم الجهاز بعمليات تدقيق لعدد من الوحدات الحكومية في السنة، يتم اختيارها بناءً على المخاطر، باستخدام معايير مثل حجم ميزانية الوحدات الحكومية وقوة أنظمة مؤشرات الأداء، وفقاً لتقييمها في عمليات التدقيق الداخلية.

وفي المرحلة القادمة سيقوم الجهاز بوضع إجراءات التدقيق وأدواته وأنظمتها ليتمكن من تدقيق معلومات الأداء.

ويجب أن يتضمن تدقيق معلومات الأداء ما يلي:

- تقييم السياسات والرقابة والأنظمة الداخلية لجمع معلومات الأداء ومتابعتها والتقرير عنها.
- تقييم جودة معلومات الأداء ودقتها.

المرفقات





مرفق رقم (1) - المصطلحات الرئيسية

يقدم الجدول أدناه شرحاً لكيفية استخدام المصطلحات في هذه الإرشادات وفي ميزانية البرامج والأداء في سلطنة عمان، ويشمل مصطلحات المفاهيم الأساسية والآليات والوثائق والهياكل في ميزانية البرامج والأداء.

المصطلح	Term	التعريف / الشرح
القدرة الاستيعابية	Absorption capacity	مفهوم يستخدم في تخصيص الميزانية وتقييمها، ويشير إلى قدرة وحدة أو برنامج أو نشاط حكومي على استخدام الموارد المخصصة بكفاءة وفعالية
إمكانية التحقق	Achievability	يشير معيار إمكانية التحقق للحكم على مؤشرات الأداء إلى ما إذا كان يمكن تحقيق هدف ما، أو يمكن تحقيق هدف مؤشر أداء رئيسي من خلال الموارد المتاحة
الإجراءات	Actions	عمليات وإجراءات الأنشطة في وحدة حكومية لإنتاج مخرجات نشاط أو برنامج.
النشاط	Activity	المستوى الثاني من هيكل البرنامج والأنشطة.
الكفاية	Adequacy	معيار لتقييم الميزانية في ميزانية البرامج والأداء، وتشير إلى ما إذا كانت الاعتمادات المخصصة لنتائج معينة أو مخرجات أو خدمة أو برنامج أو نشاط أو بند ميزانية كافية لتغطية المتطلبات
الميزانية المعدلة	Adjustment budgets	أي ميزانية تغير حجم وتوزيع الموارد المخصصة في الميزانية الرئيسية. والميزانية التكميلية هي نوع من الميزانية المعدلة، فهي تجمع وتخصص موارد إضافية
المخصصات	Allocations	مصطلح شامل يشير إلى توزيع الموارد بين الطلبات المختلفة للوحدات الحكومية.
مرحلة الانتهاء من الميزانية السنوية	Annual budget finalization phase	هذه هي المرحلة الثانية من عملية إعداد ميزانية البرامج والأداء. في هذه المرحلة تقوم الوحدات الحكومية بالتوفيق بين أسقفها النهائية ومخصصات تفصيلية من أسفل إلى أعلى للبيود الاقتصادية، والانتهاء من تقديراتها الأجلية، واستهداف أدائها وفقاً للموارد، وإعداد مسودة بيان ميزانية الوحدة الحكومية
الاعتمادات	Appropriations	المخصصات المحددة من الموارد بين الوحدات / البرامج الحكومية التي تُمنح بقوة القانون من خلال مرسوم سلطاني.
الموارد المتاحة	Available resources	تساوي الموارد المتاحة للحكومة حد الإنفاق المحدد في الميزانية المالية متوسطة الأجل. وتساوي الموارد المتاحة للوحدة الحكومية سقف وزارة المالية الإرشادي مع المبالغ الأخرى الموجودة تحت تصرفها، مثل المنح. ويجب أن تتضمن استراتيجية ميزانية الإنفاق متوسطة الأجل فقط الموارد النقدية المؤكدة، وليس المحتملة
التكلفة الأساسية + طريقة التضخم	Base cost + inflation method	طريقة لتوقع التكاليف تفترض عدم وجود عوامل تكلفة متغيرة كبيرة في بند الميزانية، أو أن هذه العوامل تظل ثابتة طوال فترة التوقع، لذا تعدل التكلفة بمرور الزمن لتسمح بزيادة السعر
منشور خط الأساس	Baseline circular	هو منشور يقدم إرشادات ونماذج لإعداد توقعات خط الأساس في عملية إعداد ميزانية البرامج والأداء.

المصطلح	Term	التعريف / الشرح
فائض خط الأساس	Baseline spillovers	التكلفة الآجلة المتوقعة للالتزامات الإنفاق الحالية التي لا يمكن استيعابها في سقف السيناريو 1.
من أسفل لأعلى	Bottom-up	المصطلح المستخدم لوصف الاحتياجات التي تحرك طلبات الميزانية. تهدف عملية ميزانية البرامج والأداء إلى التوفيق بين الاحتياجات غير المحدودة والموارد المحدودة بطريقة تيسر تحقيق أهم أهداف الحكومة
مهمة مناقشة الميزانية	Budget challenge function	مهمة مناقشة الميزانية هي مسؤولية وزارة المالية، التي تناقش مقترحات الميزانية المقدمة من الوحدات الحكومية، من حيث كفايتها ووفرها وكفاءتها وفعاليتها، وأي معايير أخرى تراها الحكومة هامة من وقت لآخر (مثل العدالة)
منشور الميزانية	Budget circular	هو المنشور المختص بعملية إعداد الميزانية بالبرامج والأداء، ويقدم إرشادات ونماذج لإعداد استراتيجيات ميزانية الإنفاق متوسطة الأجل
تكامل الميزانية	Budget Integration	آليات وعملية إعداد الميزانية المتكاملة، ومتابعة وإعداد تقارير الميزانيات الجارية والإنمائية، في ميزانية واحدة للبرامج والأداء
خطط أو توقعات النقد	Cash plans or projections	توقعات مقدمة من الوحدات الحكومية بشأن الفترة التي ستحتاج فيها إلى مبالغ نقدية وفقا لاعتمادات الميزانية حسب البرنامج والبنود
الإتساق	Coherence	معياري في تقييم الميزانية في ميزانية البرامج والأداء، ويشير إلى عمل الإجراءات والمخرجات معا لتحقيق الأهداف.
فريق الدعم الفني المركزي	Core Technical Support Team	فريق مكون من مختصين من وزارة المالية. يعمل على تمكين ودعم الوحدات الحكومية لتطبيق ميزانية البرامج والأداء.
التكاليف	Costs	المبالغ المطلوبة لشراء المدخلات، ويشار إليها أيضا باسم المدخلات المالية
عوامل الطلب	Demand factors	عامل الطلب في ميزانية البرامج والأداء هو العامل الذي يؤدي إلى زيادة الطلب على المخرجات والخدمات الحكومية.
التدابير الاقتصادية	Economy measures	شراء أكبر عدد ممكن من المدخلات باستخدام الموارد المتاحة.
مقاييس الكفاءة والإنتاجية	Efficiency and productivity measures	هي الأدوات والمعايير المستخدمة لقياس مدى فاعلية استخدام الموارد وتحقيق الأهداف في عملية معينة أو نشاط، وتهدف هذه المعايير إلى تقييم كفاءة العمل وتحسين الأداء على المدى الطويل
الفريق الفني الأساسي للوحدة	Entity Core Technical Team	فريق من مسؤولي الوحدة الحكومية المفوضين الذين يقودون ويدعمون العمل الفني المطلوب لعملية وضع ميزانية البرامج الأداء، ويتكون من كبار باحثي الميزانية والتخطيط والإحصاء والجودة والموارد البشرية
العدالة	Equity	يشير إلى ما إذا كانت الموارد موزعة بشكل عادل بين المناطق المختلفة والفئات العمرية وفئات الدخل والجنسين، إلخ، مع مراعاة اختلاف الاحتياجات

المصطلح	Term	التعريف / الشرح
المساءلة السابقة	Ex ante	يستخدم هذا المصطلح لوصف المساءلة التي تنتج عن الرقابة الداخلية على النفقات قبل الالتزامات والمدفوعات. (وهناك في ميزانية البرامج والأداء تحول من المساءلة السابقة إلى المساءلة اللاحقة، مع السماح بمزيد من حرية التصرف لمديري البرامج مقابل المساءلة عن الأداء)
المساءلة اللاحقة	Ex post	يستخدم هذا المصطلح لوصف المساءلة التي تنتج عن التقارير والشفافية في القرارات المتخذة وعواقبها. (وهناك في ميزانية البرامج والأداء تحول من المساءلة السابقة إلى المساءلة اللاحقة، مع السماح بمزيد من حرية التصرف لمديري البرامج مقابل المساءلة عن الأداء)
التقارير اللاحقة	Ex post reports	تشير إلى التقارير الصادرة بعد نهاية السنة المالية بخصوص شؤون السنة المالية.
السقف الإرشادي الموسع	Expanded indicative ceiling	سقف الوحدات الحكومية في مقترحات ميزانية الإنفاق متوسطة الأجل للسيناريو 1 والسيناريو 2، لذا يقدم السقف هامش موارد إضافي يمكن للوحدة الحكومية استخدامه من خلال مقترحات ميزانية الإنفاق متوسطة الأجل
خط أساس النفقات	Expenditure baseline	التكلفة المستمرة الأجلة لسياسات الميزانية الجارية للحكومة (التي تعرف بأنها جميع قرارات الإنفاق المتكررة والاستثمارية السابقة)، ويتم حسابها عن طريق تحديث التقديرات الأجلة الحالية مع (1) عوامل البيئة الخارجية التي لا تتحكم فيها الحكومة مثل زيادة الأسعار على السلع والخدمات التي تشتريها، و(2) قرارات الميزانية الرسمية التي اتخذت بالفعل ولكن لم تدرج بعد في التقديرات الأجلة مثل البرنامج الذي تم تمويله في منتصف العام الحالي مع آثار تكاليف في المستقبل
تهجير النفقات	Expenditure migration	عملية تنفذ لمرة واحدة لتهجير النفقات من هيكل ميزانية إلى آخر، ويستخدم عند إعداد هيكل البرنامج لأول مرة، أو عندما يتم تحديث هيكل البرنامج
ضغوط النفقات	Expenditure pressures	تشير إلى الضغوط التي تواجهها الوحدات الحكومية لأن مواردها المتاحة لبند ميزانية معين غير كافية لتغطية التزاماتها في برنامج / نشاط و/أو طلب خدمة
سيناريوهات النفقات	Expenditure scenarios	سيناريو الإنفاق 1 وسيناريو الإنفاق 2 هما المكونان الرئيسيان لاقتراح ميزانية الإنفاق متوسطة الأجل للوحدة الحكومية. يساوي السيناريو 1 السقف الإرشادي الرئيسي للوحدة الحكومية، ويمثل التمويل المؤكد لدى الوحدة الحكومية، بشرط ألا تتغير شروط المالية الكلية بين الأسقف الإرشادية والميزانية المعتمدة. يعني ذلك أن تحديد الأولويات داخل خط الأساس الذي تقوم به الوحدات الحكومية لتمويل التدخلات الجديدة ضمن السيناريو 1، لن تستخدمه وزارة المالية لتمويل النفقات في الوحدات الحكومية الأخرى. السيناريو 2 هو الطلبات الإضافية ذات الأولوية من الوحدة الحكومية
التقارير الخارجية	External reporting	التقارير التي تقدمها الحكومة للمواطنين والمؤسسات الخارجية.
النطاق الأجل	Forward horizon	مصطلح يشير إلى التخطيط ووضع الميزانية لفترة تتجاوز سنة الميزانية.

المصطلح	Term	التعريف / الشرح
لجنة دعم التحول نحو تطبيق ميزانية البرامج والأداء في الوحدة الحكومية	GE Budget Committee	تتكون لجان الميزانية في الوحدة الحكومية في ميزانية البرامج والأداء من مديري البرامج وكبار المسؤولين الماليين والتخطيطيين ومسؤولي الشؤون الإدارية والموارد البشرية وتلعب دورا هاما في توفير منتدى لمناقشة وتحديد أهداف ميزانية الوحدة الحكومية المشتركة بين البرامج والمفاضلة في إعداد الميزانية ومتابعة تنفيذ الميزانية وأداء البرامج أثناء تنفيذ الميزانية
بيان ميزانية الوحدة الحكومية	GE Budget Statement	بيان موجز لميزانية برامج وأهداف ومؤشرات أداء ومستهدفات الوحدة الحكومية عن ثلاث سنوات.
هدف برنامج الوحدة الحكومية	GE Programme Objective	بيان للنتيجة طويلة الأجل التي يستهدفها البرنامج.
الوحدة الحكومية	Government Entity (GE)	الوزارات التنفيذية والهيئات العامة التي تتكون منها حكومة سلطنة عُمان.
الأثر	Impacts	التغيرات طويلة الأجل الناتجة عن تحقيق نتائج محددة، مثل الحد من الفقر وخلق فرص العمل.
التقارير خلال العام	In-year reports	التقارير خلال السنة المالية (مثل تقارير النفقات والأداء).
خط أساس المؤشر	Indicator Baseline	قيمة المؤشر في بداية فترة القياس.
مستهدفات المؤشر	Indicator Targets	القيمة المحددة للمؤشر والتي تشير إلى الأداء المطلوب في نقطة مستقبلية محددة في الوقت المناسب.
المدخلات	Inputs	جميع الموارد التي تسهم في إنتاج وتقديم المخرجات / الخدمات. وهو "ما تستخدمه المؤسسات الحكومية للقيام بالعمل"، وتشمل الأجور والمعدات والمباني
التقارير الداخلية	Internal reporting	يشير إلى التقارير التي يتم إرسالها داخليا في الوحدة الحكومية ومؤسساتها المختلفة وفيما بينها.
المشروعات الاستثمارية	Investment projects	تشير إلى مشروعات التطوير أو جميع المشروعات التي تدار من خلال عملية إدارة الاستثمارات العامة.
أولويات موجة للداخل	Inward-facing priorities	لا يجب وصف الأهداف ذات الأولوية في الوحدة الحكومية كأولوية موجة للداخل. الأولويات الموجهة لداخل الوحدة الحكومية هي الأهداف المنفذة لتحسين قدراتها، مثل موظفين إضافيين أو ذوي مهارات أفضل وأماكن عمل أفضل وأنظمة تكنولوجيا معلومات محسنة وسعة نقل إضافية. هذه الأولويات هامة، لكن ليس في حد ذاتها، ويعتمد أي منها أكثر أهمية (وبالتالي سيتم تمويله) على الأولويات الموجهة للخارج
مؤشرات ومستهدفات الأداء الرئيسية	Key Performance Indicators and Targets	القيم (أو الإجراءات) والمستهدفات القابلة للقياس التي تتابع بها الوحدة الحكومية والحكومة أداء البرنامج، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق وذات صلة ومحددة زمنيا
السقف الإرشادي الرئيسي للوحدة الحكومية	Main indicative GE envelope/ceiling	سقف ميزانية الإنفاق متوسطة الأجل للوحدة الحكومية في مقترحات السيناريو 1، ويمثل مستوى التمويل المؤكد لدى الوحدة الحكومية على الأجل المتوسط
الأهداف القابلة للقياس	Measurable Objectives	هي الأهداف التي يمكن قياسها والمؤشرات التي تتوافر عنها البيانات.

المصطلح	Term	التعريف / الشرح
الأجل المتوسط	Medium term	نطاق الميزانية الأجل لمدة ثلاث سنوات في ميزانية البرامج والأداء.
إطار الإنفاق والأداء متوسط الأجل	Medium term expenditure and performance framework ((MTEF and MTPF	يطور إطار الميزانية إلى مستوى إضافي من التقديرات المفصلة على الأجل المتوسط، وهو عند هذا المستوى إطار لاستخدام النفقات داخل الوحدة الحكومية وميزانيات البرنامج في الأجل المتوسط على الأنشطة وبنود الإنفاق الاقتصادية والأداء المتوقع للوحدات الحكومية - والذي يتم قياسهم بمؤشرات الأداء الرئيسية - وفقا للموارد المستخدمة
الهدف ذو الأولوية متوسطة الأجل	Medium term priority objective	نتيجة فرعية أو مكون فرعي لهدف برنامج الوحدة الحكومية، ويتم وضع تحسنه كأولوية على الأجل المتوسط. الهدف هو بيان حول التغيير الذي ترغب الحكومة في رؤيته على الأجل المتوسط في بيئة تقديم الخدمات. ويجب تحديد الأهداف ذات الأولوية متوسطة الأجل كأولوية خارجية، ويجب أن تكون على مستوى النتائج وقابلة للقياس
الميزانية المالية متوسطة الأجل	Medium-term Fiscal (Framework (MTFF	الآلية التي تستخدمها وزارة المالية لوضع أهداف ومستهدفات مالية كلية متعددة السنوات، وتتكون من إطار مرحل يغطي الميزانية السنوية القادمة بالإضافة إلى عامين، ويحدد سقف النفقات وفقا لتوقعات الإيرادات ومستوى الاقتراض الذي يعتبر ملائم من الناحية المالية
اللجنة الفنية متوسطة الأجل	Medium-term technical committee	تتكون من ممثلين من وزارة المالية ممثلة في المديرية العامة للميزانية ووزارة الإقتصاد ومجلس الوزراء. تدرس اللجنة المفاضلة بين الوحدات الحكومية وفقا لتوصيات اللجان الفنية لقطاعات الميزانية العامة
البيانات الوصفية	Meta-data	البيانات الوصفية لمؤشر تضمن قياسه وتقديمه بالطريقة نفسها بمرور الوقت، وبالتالي فهي قابلة للمقارنة.
استراتيجيات الإنفاق متوسطة الأجل	MTEF Strategies	تعد الوحدات الحكومية استراتيجيات الإنفاق متوسطة الأجل كوثائق ضمن مقترح الميزانية الرئيسية.
استراتيجية ميزانية الإنفاق متوسطة الأجل	MTEF Strategy	استراتيجية الوحدات الحكومية للدمج الأمثل داخل سقفها، لالتزامات الإنفاق الجارية (خط الأساس) ومقترحات الإنفاق الجديدة ضمن حدود الإنفاق، وهي عبارة عن مجموعة من القرارات التي تتخذها الوحدة الحكومية بشأن خط الأساس والوفورات ومقترحات الإنفاق الجديدة التي من المرجح أن تحقق أهداف الوحدة الحكومية على الأجل المتوسط في حدود مواردها المتاحة
صافي الميزانية المعدلة	Net-adjusted budget	يمثل أحدث تقدير لمستوى الإنفاق في الوحدة الحكومية عن العام الحالي، كتقديم للتكلفة الفعلية في العام الحالي للحفاظ على التكلفة المتكررة لمستوى تقديم الخدمة الفعلي
مقترحات الإنفاق الجديدة	New spending proposals	تشير إلى المبادرات والإجراءات ومشروعات السياسة الجديدة التي تقترحها الوحدة الحكومية، أو الزيادة في مستويات الخدمة أو المخرجات الحالية / زيادة المشروعات الجارية والتي تدرج ضمن سيناريو 2.

المصطلح	Term	التعريف / الشرح
المخرجات	Outputs	هي نتاج تنفيذ أنشطة البرنامج (هي المنتجات أو الخدمات التي من المتوقع تحقيقها من خلال تنفيذ الأنشطة وتكون مرتبطة بقيمة وتوقيت)، ويكون المخرج مرتبطا بشكل مباشر بتنفيذ النشاط/ النشاط الفرعي ولا بد أن تكون المخرجات تحت سيطرة النشاط، وقد تتكامل المخرجات ولكن لا يمكن أن تتداخل. كما يجب أن تكون المخرجات مختلفة عن النتائج، بمعنى أن المخرجات يؤدي وجودها إلى تحقق النتيجة المطلوبة
تدقيق معلومات الأداء	Performance Information Audit	التحقيق الذي يقوم به جهاز الرقابة المالية والإدارية للتأكد من موثوقية معلومات الأداء التي تقرها الوحدات الحكومية
قطاعات الميزانية العامة	Portfolio Sector	مجموعة من الوحدات الحكومية التي تنتمي إلى قطاع وظيفي، وتحدد وزارة المالية القطاعات. ويتم استخدام التجميع في عملية وضع الميزانية متوسطة الأجل من أعلى إلى أسفل، لوضع تسلسل لتخصيص الموارد المتاحة، وإدارة التنسيق بين وزارة المالية ووزارة الإقتصاد. وهو يتيح مزيدا من الدراسة الفنية المتعمقة للخيارات من أسفل لأعلى بين مقترحات السيناريو 2 المقدمة من الوزارة، ضمن سقف القطاع من أعلى إلى أسفل الذي تحركه أولويات الخطة الوطنية الخمسية
اللجان الفنية للقطاع	Portfolio sector technical committees	تتكون من باحثي القطاع من وزارة المالية ووزارة الإقتصاد، وهي جلسات تناقش فيها المخصصات بين الوحدات الحكومية في القطاع ضمن سقف إرشادي للقطاع
مؤشرات العملية	Process indicators	هي مراحل العملية، والتي يمكن استخدامها كمؤشرات أداء رئيسية، طالما يمكن تقسيمها إلى خطوات سنوية، بحيث تكون قابلة للقياس على الأجل المتوسط
البرنامج	Programme	مجموعة الأنشطة التي تحقق معا تفويضا متفردا لتقديم خدمات الوحدة الحكومية.
نشاط البرنامج	Programme Activity	المستوى الثاني من هيكل البرنامج والأنشطة.
هيكل ميزانية البرنامج	Programme Budget Structure	هيكل الميزانية حسب البرامج والأنشطة. كل وحدة حكومية لها هيكل برامج وأنشطة فريد من نوعه.
مديرو البرامج	Programme Managers	كبار المسؤولين عن ميزانية البرنامج في ميزانية البرامج والأداء، ويلعبون دورا رئيسيا مع فرقهم الفنية المختارة في تحديد جودة مخصصات الإنفاق والنفقات في ميزانية البرامج والأداء
المؤشرات النوعية	Qualitative indicators	المؤشرات التي تقيس جودة المدخلات والمخرجات والعمليات والنتائج، ويمكن استخدامها طالما أنها قابلة للقياس، مثل قياس جودة تقديم البرنامج من خلال نسبة رضا العملاء

المصطلح	Term	التعريف / الشرح
المؤشرات الكمية	Quantitative indicators	المؤشرات التي يمكن حسابها، والتي يتغير فيها المستوى مع تنفيذ البرنامج.
الأهداف الإستراتيجية للبرنامج	Relevant Programme objectives and KPIs	هي عبارة عن التغيير الذي ترغب الحكومة في تحقيقه عبر الزمن ، وله تأثيرات بعيدة المدى على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو غيرها كنتيجة إجمالية لتنفيذ البرنامج
سلسلة النتائج	Result Chain	الروابط من نفقات الميزانية إلى المدخلات والإجراءات والمخرجات والنتائج والتأثيرات التي تريد الحكومة تحقيقها.
النتائج	Results	هي عبارة عن التأثيرات المباشرة أو التغييرات التي يحدث في عام مالي محدد نتيجة لتنفيذ البرنامج.
موجه نحو النتائج	Results-oriented	استخدام الآليات والعمليات التي تسعى إلى التأكد من أن جميع الموارد والإجراءات الحكومية تهدف إلى تحقيق النتائج المرجوة
الميزانية المرحلة	Rolling budget	الميزانية التي يتم فيها ترحيل التقديرات الأجلة للعامين Y_{n+1} و Y_{n+2} في عام الميزانية الجديدة لتكوين خط الأساس للتخطيط لعامي Y_0 و Y_{n+1} .
مكاسب الوفورات والكفاءة	Savings, efficiency gains	النفقات التي يمكن توفيرها في خط الأساس (أو عن طريق خفض مقترحات الإنفاق الجديدة) عن طريق خفض الإجراءات، أو تقليل مستوى الإجراءات أو المخرجات، أو تقديمها بكفاءة أكبر
الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية المحددة والقابلة للقياس والقابلة للتحقق وذات الصلة والمحددة زمنياً	SMART Objectives and KPIs	مقياس لتقييم جودة مؤشرات الأداء والمستهدفات.
المؤشرات المحددة	Specific indicators	يشير مصطلح محددة إلى درجة تحديد المؤشر، إذا كان يقيس الإجراءات والمخرجات والكفاءة والمخرجات المرتبطة بالهدف الموضوع بوضوح
المرحلة الاستراتيجية لميزانية الإنفاق متوسطة الأجل	Strategic MTEF Phase	مرحلة تخصيص الميزانية الرئيسية، ويسمح هيكلها بالقرارات الاستراتيجية بشأن الأهداف ذات الأولوية متوسطة الأجل والمفاضلة بين ميزانيات الوحدات الحكومية وبين البرامج والأنشطة داخلها
امتداد مؤشرات الأداء الرئيسية	Stretch KPIs	يشير إلى وضع مستهدف مؤشر الأداء الرئيسي، حتى تستطيع الوحدة الحكومية تحسين أدائها على طول سلسلة النتائج لتحقيق مجموعة المستهدفات

المصطلح	Term	التعريف / الشرح
الاستدامة	Sustainability	معياري في تقييم الميزانية يشير إلى إمكانية الاستمرار في الإلتزام بالميزانية / استمرار المؤسسات المستقبلية في تقديم الخدمة مستقبلاً
مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة زمنياً	Time-bound KPIs	يحدد الهدف المحدد زمنياً ومؤشر الأداء الرئيسي موعداً نهائياً واضحاً لتحقيق الهدف.
من أعلى لأسفل	Top-down	المصطلح المستخدم لوصف القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد المتاحة، ويتم اتخاذ القرارات من أعلى إلى أسفل في ميزانية البرامج والأداء بطريقة متتالية من مركز الحكومة إلى مستوى البرنامج
المفاضلة	Trade-offs	في ميزانية البرامج الأداء تشير المفاضلة إلى الخيارات المتاحة بين الطلبات على الموارد في حدود الموارد المتاحة. المفاضلة تعني ترك بعض الإجراءات والخدمات والمخرجات من أجل تمويل أخرى
طريقة التكلفة المتغيرة	Variable cost method	طريقة توقع تكاليف خط الأساس ومقترحات الإنفاق الجديدة لبنود الميزانية، وفيها ترتفع التكاليف مع المخرجات.
المناقشات	Virement	نقل الموارد بين بنود الميزانية أثناء تنفيذها، وتشير قواعد المناقشات إلى مجموعة القواعد التي تحد من المبالغ التي يمكن تحويلها بين أنواع مختلفة من بنود الميزانية وأسباب التحويل والمسؤول عنه
العام 1- (Y ₁) والعام 2- (Y ₂)	Year-1 (Y ₁) and Year-2 (Y ₂)	يشير الرمز Y والرقم السالب إلى العام السابق على عام الميزانية. Y ₁ هو بالتالي العام الجاري، و Y ₂ العام قبل الجاري
العام 1+ (Y ₁₊) والعام 2+ (Y ₂₊)	Year+1 (Y ₁₊) and Year+2 (Y ₂₊)	يشير الرمز Y والأرقام الموجبة إلى الأعوام الآجلة من عام الميزانية، لذا يشير Y ₁₊ إلى العام الأول من العامين التاليين في التقديرات الآجلة، و Y ₂₊ إلى العام التالي الثاني
العام صفر (Y ₀)	Year 0 (Y ₀)	يشير إلى سنة الميزانية.
التكلفة على أساس صفري	Zero-based costing	تعني أن التكلفة الآجلة للالتزام ما لا يتم توقعها بناء على قيمتها الحالية، ولكن من خلال تحليل عوامل تكلفة الالتزام وتسعيها من جديد لكل عام على الأجل المتوسط

مرفقات (2)

الموضوع	
الجداول	
جدول 1	مصفوفة وصف البرنامج
جدول 2	إطار معلومات ميزانية البرامج والأداء
جدول 3	مؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات في ميزانية البرامج والأداء
النماذج	
نماذج توقعات خط الأساس مصفوفة مراجعة خط الأساس	
استراتيجية الإنفاق متوسطة الأجل	
مصفوفة مراجعة الميزانية	
تقرير مراجعة ميزانية الوحدة الحكومية	
تقرير توصية ميزانية الوحدة الحكومية	
بيان ميزانية الإنفاق متوسطة الأجل	
أداة تقييم بيان ميزانية الوحدة الحكومية	

جدول 1: مصفوفة وصف البرنامج

برنامج تنفيذي	الهدف	النتيجة	مؤشرات الإنجاز	الهيكل الإداري / التنظيمي	مدير البرنامج	الأنشطة	المخرجات	مؤشرات الأداء	الهيكل الإداري / التنظيمي	مدير النشاط	أنشطة فرعية
رقم واسم البرنامج	حدد الهدف / أهداف بعيدة الأجل التي يراد تحقيقها.	حدد النتيجة المراد تحقيقها من قبل البرنامج في مقابل الهدف. في حال الميزانية المتوسطة الأجل يمكن ذكر النتائج متوسطة الأجل والنتائج السنوية.	قدم مؤشرا يقيس النتائج متوسطة الأجل والسنوية.	حدد التقسيم داخل الوحدة المسؤوله عن تنفيذ هذه النتائج.	اذكر منصب واسم مسؤول البرنامج.	اذكر الأنشطة التي ينقسم إليها البرنامج – أضف صقوفا جديدة إذا لزم الأمر.	اذكر المخرجات لكل نشاط مع التأكد من ان المخرج الواحد يكون نتاج لنشاط محدد وليس أكثر.	اذكر مؤشرا واحدا على الأقل لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق المخرج. يجب أن يكون تحقيق هذه المؤشرات على مستوى النشاط تحت تحكم الوحدة الحكومية بشكل كبير.	اذكر التقسيم التنظيمي الذي يختص بالنشاط.	اذكر منصب واسم مدير كل نشاط.	إذا كان البرنامج ينقسم إلى أنشطة فرعية، اذكرها، واضف أعمدة للمخرجات الفرعية لكل نشاط فرعي واسم التقسيم التنظيمي المسؤول عنه واسم المدير المسؤول عن تنفيذ النشاط أو احذف العمود.

جدول 2: إطار معلومات ميزانية البرامج والأداء

وصف المؤشر			تصنيف ميزانية البرامج والأداء						بيانات وصفية		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
الهدف	القياس	الوصف	البرنامج	النشاط	الحالة	القيمة	قواعد البيانات	طريقة الحساب	مسؤولية الجمع	مسؤولية إعداد التقارير	خطوات تحسين المؤشر / البيانات
			نسخ من النموذج السابق.	لاحظ أن مؤشرات الإنجاز ونتائج البرنامج لن يكون لها نشاط واحد مرتبط بها.	حدد ما إذا كان المؤشر نشطا أم خاملا. هي المؤشرات الخاملة التي استخدمت في الماضي، ولكنها لم تعد قيد الاستخدام.		حدد مجموعات البيانات التي سيتم استخدامها في المؤشر.	حدد كيفية حساب المؤشر.	حدد أي وحدة حكومية تجمع البيانات.	حدد من المسؤول عن رفع إعداد/ رفع التقرير عن مؤشر ميزانية البرامج والأداء.	إذا كان المؤشر منخفضا في الجدول السابق، ولكن مازال قيد الاستخدام، فسر الخطوات التي ستتخذ لتحسين المؤشر، ومن المسؤول عنها.

جدول 3: مؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات في ميزانية البرامج والأداء

كود وعنوان البرنامج						
هدف البرنامج						
اذكر الهدف العام للبرنامج من نموذج وصف البرنامج (جدول 1 أعلاه)						
ملاحظات	العام المالي (Y ₂) المستهدف	العام المالي (Y ₁) المستهدف	العام المالي (Y ₀) المستهدف	العام المالي (Y ₁) خط الأساس	مؤشرات الأداء الرئيسية (مؤشر الإنجاز)	نتائج أداء أولويات البرنامج على الأجل المتوسط
	حدد المستهدفات	حدد المستهدفات	حدد المستهدفات	حدد خط الأساس للعام الجاري.	اكتب المؤشرات.	الهدف ذو الأولوية للبرنامج على الأجل المتوسط (من جدول 3 أعلاه)
المؤشرات المساهمة						
ملاحظات	(Y ₂) المستهدف	(Y ₁) المستهدف	(Y ₀) المستهدف	(Y ₁) خط الأساس	المؤشر المساهم (مؤشر الأداء)	النشاط
	حدد المستهدفات	حدد المستهدفات	حدد المستهدفات	حدد خط الأساس للعام الجاري.	اذكر مؤشرات كل نشاط	اذكر أنشطة البرنامج
						أضف صفوف حسب الحاجة

نماذج توقعات خط الأساس

مصفوفة مراجعة خط الأساس

نتائج رئيسية	يتحقق باحث الميزانية من	أسئلة رئيسية
		السؤال 1: هل توقعات خط الأساس مكتملة؟
	تأكد من تغطية جميع برامج وأنشطة الوحدة الحكومية.	1,1. هل تم توقع جميع البرامج والأنشطة؟
	تحقق أن جميع البنود الرئيسية في ميزانية السنة الحالية متوقعة.	1,2. في التكاليف الحالية، هل تم توقع جميع الفئات الاقتصادية الرئيسية؟
	احصل على قائمة بالمشروعات المفتوحة من الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط، وتأكد من وجود جميع المشروعات.	1,3. هل تم توقع جميع المشروعات النشطة المفتوحة؟
	تحقق من أن أسباب اختيار طريقة تقدير التكاليف والافتراضات على المعاملات مقدمة لتوقعات كل بند اقتصادي رئيسي من الميزانية	1,4. هل يتم توضيح الافتراضات؟ • هل يتم تقديم التفسيرات عند استخدام طريقة التكلفة المتغيرة؟ • هل يتم شرح تكلفة الإضافات الكبيرة مع توضيح عوامل التكلفة؟
		السؤال 2: هل التوقعات موثوق بها؟ هل تتوقع الوحدات الحكومية التكلفة المستقبلية لقرارات الميزانية الحالية أم أنها تضع ميزانية عند خط الأساس؟
	الخطوة الأولى هي التحقق من قاعدة السنة الحالية للتوقع. يبدأ حساب التغيير على أساس سنوي، وهو اختبار رئيسي لمصادقية التوقعات اعتباراً من هذا العام. تحقق من صافي توقعات الميزانية المعدلة Y_1 مقارنة بسجلات وزارة المالية والتحويلات والمخصصات الإضافية المعروفة: هل جميع العوامل مدرجة ومضمنة بدقة؟	2,1. بالنسبة إلى Y_1 ، هل تم تقدير صافي الميزانية المعدلة بدقة وفقاً إلى سجلات وزارة المالية؟
	الخطوة الثانية هي التحقق من دقة قاعدة التوقع للسنة المستقبلية عن Y_1 و Y_2 مقارنة بقرارات الميزانية السابقة. تحقق من قاعدة كل بند مقارنة بأخر إطار عمل متوسط الأجل معتمد للوحدة الحكومية.	2,2. هل التوقعات الأجلة لإطار الإنفاق على المستوى المتوسط السابق مدرجة بدقة على مستوى البرنامج والنشاط والبند الاقتصادي؟
	الخطوة التالية هي: • حساب التغيير السنوي لكل بند اقتصادي في كل نشاط فرعي / نشاط / برنامج في التوقع من Y_1 الجديدة إلى Y_2 . • حساب التغيير في Y_0 و Y_1 في إطار الإنفاق على المستوى المتوسط السابق المرحل إلى Y_1 و Y_2 .	2,3. كيف تتغير البنود؟ • ما هو التغيير السنوي في كل بند؟ • ما هو التغيير في Y_0 و Y_1 في توقعات خط الأساس لإطار الإنفاق على المستوى المتوسط السابق Y_1 و Y_2 ؟

نتائج رئيسية	يتحقق باحث الميزانية من	أسئلة رئيسية
	<p>الخطوة التالية هي التحقق من التغيير المحسوب في المقارنات مقابل التغيير المتوقع، إذا تم تطبيق القواعد والافتراضات العامة في تعميم خط الأساس ويمكن أن يقدم قسم إعداد الميزانية العامة بوزارة المالية دليلا عاما لجميع باحثي الميزانية وفق البند الاقتصادي لما سيكون عليه التغيير المتوقع، إذا لم يتم تطبيق عوامل محددة تحقق من إضافة السنة الثالثة - يجب أن يكون ذلك وفقا للقواعد المحددة في تعميم خط الأساس.</p>	<p>2,4. هل تم تطبيق جميع القواعد والافتراضات العامة الواردة في تعميم خط الأساس؟</p> <ul style="list-style-type: none"> • بالنسبة لتكلفة أجور الموظفين، هل تم تطبيق الافتراضات المركزية بشكل صحيح؟ • بالنسبة للسلع والخدمات، هل تم تطبيق افتراضات أسعار المدخلات العامة ونمو الأسعار (التضخم)؟ • بالنسبة لتكاليف المشروع، هل تم تطبيق الافتراضات العامة وقواعد التوقع؟ • هل تم إضافة السنة الثالثة (Y_{+2}) وفقا للقواعد العامة؟
	<p>يجب ألا تتغير البنود مقابل التوقعات في كل من حسابات التغيير، ويجب أن تشرح الوحدة الحكومية أي تغير من هذا القبيل</p> <p>قد تتغير البنود وفقا للتوقعات بشأن تغير حسابات الخطوة 2,3. على سبيل المثال في حالة نمو بند بشكل أسرع من المتوقع من عام إلى آخر، قد يتم تفسير ذلك من خلال مخصص تم تخصيصه في دورة إعداد سابقة للموازنة تبدأ في عام النمو المرتفع غير المتوقع. يجب شرح التغيير المرحل (من Y_{+1} السابقة إلى Y_0 الحالية) باستخدام العوامل العامة، مثل التغيير في معدل التضخم أو قواعد نفقات الموظفين</p> <p>يمكن تفسير البند الذي يتغير بشكل أسرع أو أبطأ في الحساب المرحل (على سبيل المثال من Y_{+1} إلى Y_0) بتغيير في الإنفاق مقابل الميزانية المدرجة في Y_{+1} الحالية، والتي لم يتم أخذها في الاعتبار في دورة إعداد الميزانية السابقة</p> <p>يتم غالبا توقع البنود التي تتغير وفق لتوقع كل تحقق بدقة، إلا إذا كان هناك عامل لم يتم أخذه في الاعتبار. يجب أن يراجع باحثو الميزانية جميع البنود لتحديد البنود التي لا تسير وفقا لما هو متوقع.</p>	<p>2,5. ما بنود الإنفاق الحالية (الرواتب والسلع والخدمات) التي لا تسير وفقا للتوقع في أي من التحقين أو كليهما؟</p>
	<p>بالنسبة للبنود التي لا تسير وفقا للتوقع في أي من التحقين أو كليهما، يحتاج باحث الميزانية إلى التحقق من تفسيرات الوحدة الحكومية في جميع السنوات</p> <p>هل يمكن تفسير الاختلاف من خلال (1) قرارات الميزانية المتخذة بالفعل، أو (2) عوامل خارجة عن سيطرة الوحدة الحكومية؟</p> <p>إذا لم يكن الأمر كذلك، فقد تكون الوحدة الحكومية تضع ميزانيتها وفقا لخط الأساس (على سبيل المثال تقرر القيام بإجراء في حدود السابق تقريبا)</p> <p>كيف يجب أن يكون التوقع من وجهة نظر باحث الميزانية؟ قد يقوم باحثو الميزانية بتغيير التوقعات الخاصة بإجمالي توقعات خط الأساس لتحديد الأسقف، لكن يجب عليهم تدوين كل تغيير لمناقشته مع الوحدة الحكومية لإعداد الميزانية</p>	<p>2,6. هل تم تقديم تفسيرات لبنود الإنفاق الحالية التي تتغير بشكل مختلف عن المتوقع في كلتا الحالتين؟</p> <p>هل يمكن لباحث الميزانية فهم سبب تغير البنود بشكل مختلف عن المتوقع في أي من الحالتين؟</p> <p>إذا كانت الوحدات الحكومية تبرر التغييرات من خلال توقع تكلفة متغيرة، فهل الزيادة في وحدات خارجة عن سيطرة الوحدة، أي نتيجة التي لا يمكن تجنبها لقرار الموازنة الذي تم اتخاذه بالفعل؟</p> <p>إذا تمت إضافة مبالغ كبيرة، فهل تفاصيل التكلفة موثوقة؟ هل لا يمكن تجنب إضافتها في ضوء قرارات الميزانية الحالية؟</p>

نتائج رئيسية	يتحقق باحث الميزانية من	أسئلة رئيسية
	<p>التحقق التالي أن يراجع باحثو الميزانية جميع البنود التي تسير وفقا للتوقع، ويقدرّون ما إذا كانت متغيرة وقد تنمو أسرع أو أبطأ من المتوقع، لأن النفقات فيها تعتمد على عوامل الطلب الخارجي خارج سيطرة الوحدة الحكومية (أي القرارات التي اتخذت بالفعل أو عوامل الطلب الخارجة عن سيطرتها)</p> <p>قد يقوم باحثو الميزانية بتغيير التوقعات بالنسبة لإجمالي توقعات خط الأساس لتحديد الأسقف، لكن يجب عليهم تدوين كل تغيير لمناقشته مع الوحدة الحكومية لإعداد الميزانية</p>	<p>2,7. بالنسبة لبنود الإنفاق الحالية التي تتغير وفقا للتوقعات في كلتا الحالتين، هل هناك عوامل متغيرة لم يتم أخذها في الاعتبار؟ هل يجب إضافة مبالغ كبيرة لم يتم إضافتها مسبقا؟ هل هناك تغييرات في الأسعار كان يجب أخذها في الاعتبار ولم يتم ذلك؟</p>
	<p>يجب تنفيذ المشروعات الاستثمارية وفقا لميزانياتها الآجلة، ويمكن تحديد الميزانيات الآجلة للعامين Y_1 و Y_2 من الميزانية الحالية متوسطة الأجل. يجب تقديم الوحدة الحكومية لعام Y_2 والتحقق منها من خلال المجلس الأعلى للتخطيط.</p> <p>هناك ثلاثة أنواع من التغيير على الميزانية المتوقعة سابقا صالحة لتوقع خط الأساس:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. تغيير بسبب قرار مركزي تم اتخاذه بالفعل (مثل إيقاف جميع المشروعات غير العاجلة). 2. تغيير لأن التقدم المحرز في المشروع حتى الآن أبطأ أو أسرع من المتوقع. قد يكون لهذا تأثير يمكن تجنبه على الميزانيات المستقبلية. 3. تغيير بسبب مدة العقد التي بدأت، مما غير في الميزانية الآجلة (على سبيل المثال إذا كانت شروط العقد تنص على تعديلات تضخم على سعر العقد، بدلا من سعر ثابت، أو غرامات على المقاول أو الدولة تطبق بسبب عدم اكتمال، إلخ.) <p>يجب مراعاة جميع التغييرات الأخرى بدقة لتحديد ما إذا كان التغيير يمثل ميزانية خط الأساس (إبطاء أو تسريع مشروع عن طريق الاختيار)، أو لا يمكن تجنبه بسبب ظروف خارجة عن سيطرة الوحدة الحكومية</p>	<p>2,8. بالنسبة للمشروعات الاستثمارية، ما البنود في Y_0 و Y_1 التي لا تساوي الترحيل على Y_1 و Y_2، بالإضافة إلى أي قرارات تتعلق بالميزانية تم اتخاذها منذ الدورة الأخيرة وتطبيق قواعد توقع خط الأساس على المشروع؟</p> <p>بالنسبة لهذه البنود، هل يمكن للوحدة الحكومية أن تشرح التغيير بسبب (1) شروط العقد، أو (2) التقدم البطيء أو الأسرع في المشروع مما كان متوقعا في دورة الميزانية الأخيرة؟</p>

ملاحظة توضيحية لاستراتيجية إطار الإنفاق متوسطة الأجل للوحدة الحكومية

استراتيجية الإنفاق متوسطة الأجل - اسم الوحدة الحكومية

الجزء (أ): ملخص الوحدة الحكومية
1. مسؤوليات وأهداف الوحدة الحكومية

مهام رئيسية للوحدة الحكومية
(هذه المهام هي جميع المسؤوليات / المهام الاستراتيجية المنوطة بالوحدة الحكومية وفقا للهيكل التنظيمي المعتمد. اذكر بيانات الصلاحيات الرئيسية.

-
-
-

الأهداف الرئيسية للوحدة الحكومية في الخطة الوطنية الخمسية
(اذكر الأهداف الرئيسية للوحدة الحكومية في الخطة الوطنية الخمسية)

-
-
-
-

الأهداف متوسطة الأجل لوحدة الحكومية ($Y_0 - Y_{+1}$)
(اذكر الأهداف ذات الأولوية متوسطة الأجل المحددة في الخطوة 2 من عملية وضع استراتيجية ميزانية الإنفاق متوسطة الأجل)

-
-
-
-

الجزء (ب): ملخص مقترح السيناريو 1 لميزانية الإنفاق متوسطة الأجل
1. السيناريو 1 المقترح للمخصصات حسب البرنامج

(اذكر هيكل برنامج الوحدة الحكومية والأهداف المرتبطة والمعلومات الأساسية لمحرك التكلفة في الجدول التالي)

جدول 1: برامج وأنشطة وتكاليف الوحدة الحكومية
(هذا الجدول ملخص لاستراتيجية ميزانية الإنفاق متوسطة الأجل – أضف سطور عند الحاجة)

مقترح سيناريو 1						مقترحات الإنفاق الجديدة الرئيسية والأهداف المرتبطة بها الممولة في السيناريو 1	السياسات والمعايير الرئيسية الحالية التي تحرك تكلفة خط الأساس	الأهداف ذات الأولوية متوسطة الأجل	البرنامج والأنشطة
Y ₊₂		Y ₊₁		Y ₀					
سيناريو 1	خط الأساس	سيناريو 1	خط الأساس	سيناريو 1	خط الأساس				
					إجمالي البرنامج	أهداف البرنامج الرئيسية متوسطة الأجل			1. اسم البرنامج
						مقترحات الإنفاق الجديدة	المقترحات	المقترحات	1.1 اسم النشاط
									2.1 اسم النشاط
									3.1 اسم النشاط
					إجمالي البرنامج	أهداف البرنامج الرئيسية متوسطة الأجل			2. اسم البرنامج
									1.2 اسم النشاط
									2.2 اسم النشاط
									3.2 اسم النشاط
					إجمالي البرنامج	أهداف البرنامج الرئيسية متوسطة الأجل			3. اسم البرنامج
									1.3 اسم النشاط
									2.3 اسم النشاط
									3.3 اسم النشاط

2. ملاحظة توضيحية للسيناريو 1
شرح خط الأساس
ما هي التغييرات الرئيسية التي أدخلت على توقعات خط الأساس منذ تقديم مارس؟

.....
.....
.....
.....

مساحة/حيز الأنفاق والوفورات
قبل الوفورات كانت مساحة إنفاق الوحدة الحكومية.....
يقترح الوفورات التالية للبرنامج:

جدول 2: وفورات ومكاسب كفاءة مقترحة

Y_{+2}	Y_{+1}	Y_0	شرح الوفورات
			إجمالي الوحدة الحكومية
		إجمالي	برنامج 1
			وفورات 1
			وفورات 2
		إجمالي	برنامج 2
			وفورات 1
			وفورات 2
		إجمالي	برنامج 3
			وفورات 1
			وفورات 2

مقترحات إنفاق جديد
جدول 3: تفاصيل مقترحات الإنفاق الجديد
 (لاحظ اتساق أسماء وأهداف أولوية المقترحات مع جدول 1)

Y ₊₂	Y ₊₁	Y ₀	وصف المقترح	الهدف ذو الأولوية المرتبط	اسم مقترح الإنفاق
					إجمالي الوحدة الحكومية
					برنامج 1
					برنامج 2
					برنامج 3

جدول 4: ملخص مقترحات خط الأساس والوفورات والإنفاق الجديد والتخصيمات المقترحة للبرنامج

Y ₊₂				Y ₊₁				Y ₀				البرامج
التخصيمات المقترحة	مقترحات الإنفاق الجديد	الوفورات	خط الأساس	التخصيمات المقترحة	مقترحات الإنفاق الجديد	الوفورات	خط الأساس	التخصيمات المقترحة	مقترحات الإنفاق الجديد	الوفورات	خط الأساس	
												إجمالي الوحدة الحكومية
												برنامج 1
												برنامج 2
												برنامج 3

الجزء (ج): الأداء المقترح للبرنامج
 (يكون هذا الجدول عند الانتهاء منه مطابقاً لجدول مخصصات البرامج والأداء في وثائق ميزانية الوحدة الحكومية.)
 مخصصات البرامج والأداء

برنامج 1: إسم البرنامج
 هدف البرنامج:.....

جدول 5: مصروفات البرنامج

Y ₊₂ تقدير	Y ₊₁ تقدير	Y ₀ مشروع الميزانية	Y ₋₁		Y ₋₂ ختامي	بالريال العماني
			ختامي مبدئي	الميزانية المعتمدة		
						حسب البرنامج
						نشاط 1
						نشاط 2
						نشاط 3
						إجمالي البرنامج
						حسب الفئة الاقتصادية
						المصروفات الجارية
						الرواتب والبدايات
						بند 1
						بند 2
						المصروفات السلعية
						بند 1
						بند 2
						إلخ..
						المصروفات الرأسمالية
						السيولة الإنمائية
						إجمالي البرنامج

المشروعات الرئيسية في الإنفاق العام على المشاريع الإنمائية						
Y ₊₂	Y ₊₁	Y ₀	Y ₋₁		Y ₋₂	بالريال العماني
تقدير	تقدير	مشروع الميزانية	ختامي مبدئي	الميزانية المعتمدة	ختامي	
						مشروع 1
						مشروع 2
						إلخ..
						باقي المشروعات
						إجمالي الاستثمار العام

جدول 6: مؤشرات الأداء الرئيسية للبرنامج

اذكر الهدف العام رفيع المستوى للبرنامج من نموذج وصف البرنامج (جدول 1 أعلاه)						كود البرنامج وعنوانه
						هدف البرنامج
ملاحظات	Y ₊₂ المستهدف	Y ₊₁ المستهدف	Y ₀ المستهدف	Y ₋₁ خط الأساس	مؤشرات الأداء الرئيسية (مؤشرات الإنجاز)	نتائج أداء أولويات البرنامج على الأجل المتوسط
					اكتب المؤشرات	بيان النتائج (لاحظ الاتساق مع جدول 1)
المؤشرات المساهمة						
ملاحظات	Y ₊₂ المستهدف	Y ₊₁ المستهدف	Y ₀ المستهدف	Y ₋₁ خط الأساس	المؤشر المساهم (مؤشرات الأداء)	النشاط
					اذكر مؤشرات كل نشاط	نشاط 1
						نشاط 2
						نشاط 3

الجزء (د): مقترحات السيناريو 2

(لاحظ أن بعض المقترحات قد تكون عبر البرامج، على سبيل المثال تحسين عام لشروط خدمة الموظفين. يجب أن يتم تنظيم المقترحات في جدول الملخص حسب البرنامج، واذكر رقم الأولوية للمقترح).

جدول 7: ملخص مقترحات سيناريو 2 حسب البرنامج

Y ₊₂	Y ₊₁	Y ₀	بالريال العماني
تقدير	تقدير	الميزانية	
			إجمالي سيناريو 1
			مقترحات برنامج 1 سيناريو 2
			مقترح 1
			مقترح 2
			مقترحات برنامج 2 سيناريو 2
			مقترح 1
			مقترح 2
			مقترح 3
			مقترحات برنامج 3 سيناريو 2
			مقترح 1
			مقترح 2
			مقترح 3
			مجموع المقترحات

مقترح ذو أولوية 1

برنامج:.....

نشاط:.....

الهدف ذو الأولوية:..... (اشرح ما يتعلق به)

إجمالي التكلفة حسب الفئة الإقتصادية

Y ₊₂ تقدير	Y ₊₁ تقدير	Y0 مشروع الميزانية	بالريال العماني
			المصروفات الجارية
			الرواتب والبدلات
			بند 1
			بند 2
			المصروفات السلعية
			بند 1
			بند 2
			المصروفات الخدمية
			بند 1
			بند 2
			المصروفات الجارية الأخرى
			بند 1
			بند 2
			إلخ..
			المصروفات الرأسمالية
			السيولة الإنمائية
			إجمالي مقترح الإنفاق الجديد

التأثير على مؤشرات الأداء

(اذكر المؤشرات المتأثرة فقط. إذا أضفت مؤشرات جديدة في حالة نجاح طلب الإنفاق، اكتب «جديد» بجوار المؤشر)

ملاحظات	Y_{+2} المستهدف	Y_{+1} المستهدف	Y_0 المستهدف	Y_{-1} خط الأساس	مؤشرات الأداء الرئيسية (مؤشرات الإنجاز)	نتائج أداء أولويات البرنامج على الأجل المتوسط
	دون إنفاق إضافي	دون إنفاق إضافي	دون إنفاق إضافي		اذكر المؤشرات	بيان النتائج
	دون إنفاق إضافي	دون إنفاق إضافي	دون إنفاق إضافي			
المؤشرات المساهمة						
ملاحظات	Y_{+2} المستهدف	Y_{+1} المستهدف	Y_0 المستهدف	Y_{-1} خط الأساس	المؤشر المساهم (مؤشرات الأداء)	النشاط
	دون إنفاق إضافي	دون إنفاق إضافي	دون إنفاق إضافي		اذكر المؤشرات	نشاط 1
	دون إنفاق إضافي	دون إنفاق إضافي	دون إنفاق إضافي			

مقترح ذو أولوية 2 كرر النموذج أعلاه، إلخ.

مصفوفة مراجعة الميزانية

أعمال التحقق للباحثين المسؤولين	الأسئلة الرئيسية
<p>تحقق من اكتمال بيانات كافة الجداول المطلوبة. يُمكن لدارة إعداد الميزانية العامة إعداد قائمة تحقق سنوياً يُمكن للباحثين المسؤولين استخدامها. في حالة عدم اكتمال مقترح الميزانية، يتوجب إعادته إلى الوحدة الحكومية لإتمامه.</p>	<p>السؤال (1): تقييم التوثيق: ما مدى اكتمال مقترح الميزانية؟</p> <p>1,1 كل كافة بيانات الجداول المطلوبة مكتملة؟ مالية أو غير مالية؟</p> <ul style="list-style-type: none"> • التحقق من اكتمال الجداول الأساسية اللازمة للميزانية للسنياريو (1). <ul style="list-style-type: none"> ○ هل تتوافر معلومات لكل السنوات؟ • ما مدى اكتمال جداول المعلومات الإضافية الأخرى (مثل الخاصة بأعداد الباحثين)؟ • ما مدى اكتمال الجداول الأساسية اللازمة للميزانية للسنياريو (2)؟ <ul style="list-style-type: none"> ○ هل تم توضيح المقترحات وترتيب الأولويات؟ • هل تم تضمين جداول الأداء غير المالي لكل برنامج؟ وما مدى اكتمال بياناتها؟ • هل يوجد حد أدنى لعدد المؤشرات حسب البرنامج؟ هل خطوط الأساس جاهزة؟ هل تم وضع توقع لكل من الأعوام المقبلة؟
<p>تحقق من أن كافة الأقسام قد تم إكمال بياناتها على النحو المطلوب. يتوجب على الباحثين المسؤولين الاطلاع على هذه المعلومات بالكامل، وفي حالة نقص المعلومات التي تخص أي من العناوين الرئيسية أو الفرعية، يجب إعادة مُقترح الميزانية لإتمامه. في حالة عدم اكتمال مقترح الميزانية، يتوجب إعادته إلى الوحدة الحكومية لإتمامه</p>	<p>1,2 هل مذكرة السرد التوضيحية كاملة؟</p>
<p>هل تم توفير خط الأساس؟ يتوجب حساب تكاليف كافة مُقترحات الإنفاق الجديدة ووضع أساس لحساب التكاليف. تتضمن هذه العملية كلاً من الإنفاق الإنمائي والجاري. يجب توضيح كافة الوفورات المتوقعة وكذلك مكاسب الكفاءة: ما هو التعديل اللازم على ممارسات الوحدة الحكومية والذي من شأنها تحقيق وفورات، وهل تم توضيح أو حساب تكلفة هذا التعديل؟ في حالة عدم اكتمال مُقترح الميزانية أو انخفاض جودته بشكل كبير، يتوجب إعادته إلى الوحدة الحكومية لإتمامه.</p>	<p>1,3 هل معلومات حساب التكاليف مكتملة؟</p> <ul style="list-style-type: none"> • هل تم تضمين معلومات خط الأساس؟ • هل تم تضمين حساب تكاليف مُقترحات الإنفاق الجديدة؟ • هل تم تضمين حساب تكاليف الوفورات؟

مصفوفة مراجعة الميزانية

الأسئلة الرئيسية

أعمال التحقق للباحثين المسؤولين

السؤال (1): تقييم التوثيق: ما مدى اكتمال مقترح الميزانية؟

<p>1.1 هل كافة بيانات الجداول المطلوبة مكتملة؟ مالية أو غير مالية؟</p> <ul style="list-style-type: none"> • التحقق من اكتمال الجداول الأساسية اللازمة للميزانية للسنياريو (1). ○ هل تتوفر معلومات لكل السنوات؟ • ما مدى اكتمال جداول المعلومات الإضافية الأخرى (مثل الخاصة بأعداد الموظفين)؟ • ما مدى اكتمال الجداول الأساسية اللازمة للميزانية للسنياريو (2)؟ ○ هل تم توضيح المقترحات وترتيب الأولويات؟ • هل تم تضمين جداول الأداء غير المالي لكل برنامج؟ وما مدى اكتمال بياناتها؟ • هل يوجد حد أدنى لعدد المؤشرات حسب البرنامج؟ هل خطوط الأساس جاهزة؟ هل تم وضع توقع لكل من الأعوام المقبلة؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • التحقق من اكتمال بيانات كافة الجداول المطلوبة. • يُمكن لدائرة إعداد الميزانية العامة إعداد قائمة تحقق سنوياً تُمكن الباحثين المسؤولين من استخدامها. • في حالة عدم اكتمال مقترح الميزانية، يتوجب إعادته إلى الجهة الحكومية لإتمامه.
<p>1.2 هل المُذكرة التوضيحية كاملة؟</p>	<p>التحقق من أن كافة الأجزاء قد تم إكمال بياناتها على النحو المطلوب. يتوجب على الباحثين المسؤولين الإطلاع على هذه المعلومات بالكامل، وفي حالة نقص المعلومات التي تخص أي من العناوين الرئيسية أو الفرعية، يجب إعادة مقترح الميزانية لإتمامه. في حالة عدم اكتمال مقترح الميزانية، يتوجب إعادته إلى الجهة الحكومية لإتمامه.</p>
<p>1.3 هل معلومات حساب التكاليف مُكتملة؟</p> <ul style="list-style-type: none"> • هل تم تضمين معلومات خط الأساس؟ • هل تم تضمين حساب تكاليف مقترحات الإنفاق الجديدة؟ • هل تم تضمين حساب تكاليف الوفورات؟ 	<p>هل تم توفير خط الأساس؟</p> <p>يتوجب حساب تكاليف كافة مقترحات الإنفاق الجديدة ووضع أساس لحساب التكاليف. تتضمن هذه العملية كلاً من الإنفاق الإنمائي والجاري.</p> <p>يتوجب توضيح كافة الوفورات المتوقعة وكذلك مكاسب الكفاءة: ما هو التعديل اللازم على ممارسات الجهة الحكومية والتي من شأنها تحقيق وفورات، وهل تم توضيح أو حساب تكلفة هذا التعديل؟</p> <p>في حالة عدم اكتمال مقترح الميزانية أو انخفاض جودته بشكل كبير، يتوجب إعادته إلى الجهة الحكومية لإتمامه.</p>

السؤال (2) تقييم الوثائق: ما مدى جودة مُقترح الميزانية؟

2.1. هل يتبع مُقترح الميزانية السقف المُحدد في منشور الميزانية؟

- هل مُقترح السيناريو (1) يقع ضمن السقف الإرشادي المحدد للسيناريو (1)؟
- هل مُقترح السيناريو (2) يقع ضمن السقف الإرشادي المحدد للسيناريو (2)؟

التحقق من الكميات في كلا من مقترحي السيناريو (1) و(2). إذا كان أياً منهم يفوق السقف الإرشادي، يتم إعادة المُقترحات للمراجعة والتعديل.

2.2. ما مدى موثوقية الحسابات المالية ومدى تطبيق قواعد الحسابات؟

- هل تم عمل التعديلات اللازمة على خط الأساس؟
- ما مدى موثوقية حساب تكاليف مُقترحات الإنفاق الجديدة، وما مدى تطبيق القواعد في حسابها؟ هل تم تطبيق قواعد حساب تكاليف الأفراد والسلع والخدمات والمشاريع الإستثمارية عند حساب تكاليف مقترحات الإنفاق الجديدة؟
- ما مدى موثوقية حساب تكلفة الوفورات؟
 - ما هي الشروط اللازم توافرها لتحقيق الوفورات، وهل تم تحديد هذه الشروط بشكل واضح وما مدى قابلية تحقيقها؟
 - ما جدوى الوفورات المحققة بالنسبة لعوامل التكلفة داخل الجهة الحكومية؟

تحقق من أن كافة التعديلات على خط أساس التوقع المطروح قد تم إدخالها في مرحلة توقع خط الأساس. قد تشمل هذه التعديلات (1) تعديلات عامة على مستوى كافة الجهات الحكومية، مثل التعديلات على معدل التضخم، أو (2) التعديلات المتعلقة بالجهة الحكومية، والناشئة من مصفوفة تقييم خط الأساس.

هل تم اتباع الفرضيات الشائعة للتكلفة والتضخم؟

يحتاج الباحثين المسؤولين للعمل بعناية على تقييم الوفورات. قد تتوقع الجهات الحكومية وفورات غير ذات جدوى لإتاحة مساحة لمصارف الإنفاق الجديدة. التحقق مما إذا كانت الشروط قد تم تحديدها، وأنها دقيقة ومُجدبة (مثل الإذن بوقف مشروع، القدرة على تسريح العاملين). تحقق من موثوقية حساب تكاليف الوفورات.

في حالة إذا كانت الحسابات المالية غير دقيقة أو غير موثوقة، يتوجب إعادة المُقترح للتعديل، وفي حالة عدم رغبة الجهة الحكومية لإدخال التعديلات اللازمة، يتوجب الإشارة إلى المسألة في مناقشة الجلسة.

أعمال التحقق للباحثين المسؤولين	الأسئلة الرئيسية
<p>في حالة تغير المؤشرات منذ آخر تقييم، يستلزم الأمر التحقق من انطباق معيار «SMART» على المؤشرات الجديدة.</p> <p>يستلزم هذا السؤال أيضاً من الباحثين المسؤولين العمل على تقييم أداء خط الأساس المستهدف. في حالة عدم توافر خط أساس فعلي (القيمة في العام 1-٧)، يتوجب التحقق مما إذا كان التوقع الموضوع للعام (٧٠) مُجدياً. في السؤال رقم (6)، يكون لزاماً على الباحثين المسؤولين تقييم المستهدفات المستقبلية، بعد التحقق من التوقعات المالية.</p> <p>إن لم ينطبق معيار «SMART» على معلومات الأداء وفي حالة عدم موثوقية خط الأساس، يكون لزاماً على الباحثين المسؤولين حل المسألة بإدخال التعديل اللازم في الجهة الحكومية. وفي حالة عدم رغبة الجهة الحكومية لإدخال التعديلات اللازمة، يتوجب الإشارة إلى المسألة في مناقشة الجلسة.</p>	<p>2.1. هل معلومات الأداء بالجودة المطلوبة؟</p> <ul style="list-style-type: none"> هل ينطبق معيار "SMART" على المؤشرات؟ ما مدى موثوقية مؤشرات خطوط الأساس؟ ما مدى موثوقية مستويات أداء الأساس المتوقع؟
<p>يحدد الإطلاع السريع على الوثائق المقدمة مدى ترابط الاستراتيجية العامة للميزانية، وما مدى جودة البيانات الاستراتيجية. إن لم تكن هذه البيانات موضوعة على المستوى الصحيح، أو تم ذكر بيانها بشكل مُبهم، يتوجب تقييم الاستراتيجية لإصدار توصيات بشأن تمويلها.</p> <p>إن لم تكن البيانات الاستراتيجية المذكورة مفيدة أو في حالة عدم ترابط الاستراتيجية بشكل جوهري، يتوجب على الباحث المسؤول إعادة الاستراتيجية مع تحديد أوجه القصور بها.</p> <p>في حالة عدم ترابط مقترح الميزانية في رأي الباحث المسؤول، يتوجب عليه إعدادتها مع الإشارة إلى ما يشوبها من أوجه قصور، وفي حالة عدم رغبة الجهة الحكومية لإدخال التعديلات اللازمة، يتوجب الإشارة إلى المسألة في مناقشة الجلسة.</p>	<p>2.2. ما مدى ملائمة المحتوى الاستراتيجي للوثيقة؟ وما مدى وضوحه واتساقه؟</p> <ul style="list-style-type: none"> هل تم تحديد كافة الأولويات الصحيحة الخاصة بخطة التنمية الوطنية الخمسية؟ هل تم تحديد الأولويات الاستراتيجية وذكرها على المستوى الصحيح (يجب ألا يكون بيان الأولوية الإستراتيجية كتفويض أو نشاط)؟ هل يحدد بيان الأولويات المفاضلة بين البرامج/ الأنشطة من حيث تحقيق أهداف الجهة الحكومية؟ وهل ذُكرت بشكل كاف وما مدى وضوحها وإيجازها؟ هل يُمكن تتبع نمط لأولويات الإنفاق المحددة بالنسبة للإنفاق المقترح في السيناريو (1) و(2) مقارنة بالأداء المتوقع؟

السؤال (3): تقييم استراتيجية الميزانية: ما مدى ملائمة سقف السيناريو (1) والميزانيات المقترحة للبنود المفردة في الجهة الحكومية؟

3.1. هل يفوق توقع خط الأساس سقف السيناريو (1) (قبل وبعد الوفورات)، وإن كان الحالة كذلك، فما مدى هذه الزيادة؟ هل يتوجب تعديل السقف، أم أثبتت مساحة الوفورات جدواها؟ وهل يمكن خلق مساحة إضافية؟

- هل تغطي الجهة الحكومية تمويل التزاماتها غير التقديرية بشكل ملائم، مثل الرواتب، استهلاك الكهرباء والإيجارات؟
- ما هي البنود الاقتصادية التي تتسبب في أن يفوق خط الأساس حد السقف (قبل وبعد الوفورات)؟ ما مدى دقة هذه التوقعات؟
- ما هي بنود الميزانية التي تم المغالاة في تقديرها، ومن شأنها أن تجعل خط الأساس أسفل سقف السيناريو (1)، وعلى الأخص إذا لا زال خط الأساس يفوق السقف بعد الوفورات؟
- ما هي الاستقطاعات التي تقوم بها الجهة الحكومية للوصول إلى حد السقف؟ ما مدى جدوى هذه الاستقطاعات؟
- ما هي الخدمات التي لن تتمكن الجهة الحكومية من تقديمها عند الإمتثال لحد السقف؟ كيف ستكون سياسة تقديم الخدمات/ الكلفة السياسية الناشئة عن توابع عدم تقديم الخدمات في الحدود المطلوبة؟ هل يستلزم ذلك إعادة النظر في سقف الجهة الحكومية؟
- هل يغطي السقف التزامات الجهة الحكومية المعروفة ذات الأولوية؟

3.2. هل يفوق خط الأساس المعدل سقف السيناريو (2)؟ إذا كانت الإجابة بنعم، فهل أثبت خط الأساس المعدل جدواها تماشياً مع الأولويات الوطنية؟

يستهدف السؤال الفرعي في هذا القسم تحديد ما إذا كانت الجهة الحكومية في نطاق سقف السيناريو (1) تستطيع إدارة شؤونها، أم ما إذا كانت ستحتاج إلى مخصص إضافي من الميزانية نتيجة لقيود الميزانية التي لا يمكن تسويتها أو النفقات التي لا يمكن تجنبها. يحتاج الباحثون المسؤولون للإجابة على هذا السؤال إلى النظر إلى الإنفاق الجاري والإنمائي، لأن كلياً منهما يساهم في حد السقف. يُمكن رفع أي سؤال يخص الإنفاق الإنمائي ومدى ملائمة الميزانيات المتوقعة إلى وزارة الاقتصاد للمزيد من التقييم.

بالنسبة لهذا القسم، يُمكن للباحثين المسؤولين استخدام تحليل الميزانية لأنماط الإنفاق، لتحديد مدى ملائمة الميزانيات المستقبلية. يُمكن تغذية هذا التحليل في حالة الانتهاء من بيان الإنفاق السابق والمستقبلي. في بداية ميزانية البرامج والأداء، يُمكن تصنيف الإنفاق السابق بشكل مختلف، أي وفقاً للهيكل الإداري السابق للميزانية. مع ذلك، يُمكن للباحثين المسؤولين وضع الافتراضات حول اتساق البرامج مع الجهات الإدارية، للعديد من الجهات الحكومية التي يعكس فيها هيكل البرنامج الهيكل الإداري. وتحليلات الميزانية المساعدة في هذه المسألة هي:

- السقف مقابل تحليل توقع الميزانية.
- تحليل الإنفاق المخطط له مقابل الإنفاق الفعلي: النمو المستقبلي الملائم في حالة كان الإنفاق أكثر من المخطط له في الميزانية.
- تحليل معدل النمو الفعلي لبنود الميزانية: معدل التضخم، وما مدى كفاية المدخلات؟
- تحليل التغير الحقيقي في كلفة الوحدة لبنود الميزانية المستمد من التكاليف المتغيرة. ما مدى ملائمة المخصصات للحفاظ على المدخلات فعلياً؟

السؤال (4): تقييم استراتيجيات الميزانية: ما هو مدى وكيفية استخدام الجهة الحكومية للتمويل في نطاق سقف السيناريو (1)؟ ما مدى موثوقية الميزانية المقترحة؟

<p>تهدف الأسئلة الفرعية في هذا القسم للإجابة على سؤالين رئيسيين:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. هل تعكس الميزانيات الأولويات الموضوعة، أي ما المدى المتوقع لكفاءة الميزانيات؟ 2. ما مدى كفاءة أو فاعلية هذه الميزانيات؟ <p>بالنسبة لهذا القسم، يحتاج الباحثون المسؤولون إلى تحليل أنماط الإنفاق. أنظر إلى الصف السابق من الجدول فيما يخص مناقشة البرنامج والهيكل الإدارية للميزانية في السنوات الأولى من ميزانية البرنامج والأداء وذلك عندما تكون معلومات الإنفاق السابق متوافرة على مستوى البرنامج.</p> <p>وتحليلات الميزانية التي يمكن إجرائها هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ تحليل الإنفاق الفعلي مقابل الإنفاق المخطط له: ما مدى قابلية تحقيق النمو المستقبلي إذا كان الإنفاق السابق أقل من الإنفاق المخطط له. ○ تحليل مخصصات الميزانية وتحليل معدل النمو: ما هي البرامج والأنشطة/ الأنشطة الفرعية التي تحقق مكاسباً في الإنفاق، وأيها تحقق الخسارة؟ وعلى مستوى البرامج وبينها، ما هي التصنيفات والبنود الاقتصادية التي تحقق مكاسباً في الإنفاق وأيها تحقق الخسارة؟ ○ تحليل تكلفة مدخلات ومخرجات الوحدة: ما مدى كفاءة الإنفاق؟ <p>مهام الباحثين المسؤولين بعد الانتهاء من تحليلات الميزانية:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) يتحقق الباحثون المسؤولون أولاً من الكفاءة، إذ يتوجب عليهم الإطلاع على بيان أولويات الجهة الحكومية، وما هي البرامج والأنشطة، وبنود تلك البرامج والأنشطة، المتوقع لها تحقيق النمو، مع وضع بيان الأولوية في الاعتبار. يتوجب بعدها بناء على تحليل الميزانية أن يتم تقييم ما إذا كانت الميزانية المتوقعة للجهة الحكومية تحقق نمواً من عدمه. إن لم تكن الميزانية المتوقعة تحقق نمواً، هل يمكن تفسير أسباب ذلك نتيجة لعوامل خط الأساس الخارجية التي لا تملك الجهة الحكومية السيطرة عليها؟ إن لم يكن الأمر كذلك، ما هي الأسئلة الواجب طرحها على الجهة الحكومية في جلسة مناقشة الميزانية؟ يُرجى العلم أن نمواً صغيراً في مخصص الميزانية من أساس منخفض، من شأنه إحداث تغيير جوهري في معدل النمو عاماً تلو الآخر، والعكس بالعكس. يُرجى التحقق من كلا الحسابات. 2) يتحقق الباحثون المسؤولون من الكفاءة للمرة الثانية، وفي هذه المرحلة يتوجب عليهم القيام بالتحقق من العلاقات بين التكلفة والمدخلات غير المالية، وبين التكلفة والمخرجات بالنسبة لمعلومات الأداء المقدمة. 	<p>4.1. أي البرامج أسرع نمواً؟ (ما هي المخصصات المتغيرة بين البرامج والأنشطة؟ وما هي معدلات النمو الخاصة بها؟) – وعليه يتماشى ذلك مع بيان الأولويات المحددة؟</p> <p>4.2. ما هي مواضع تحقيق الوفورات؟ وما هي مقترحات بدائل الإنفاق؟ بالنسبة للبرامج/ الأنشطة المحمية ضد استبعادها تحقيقاً للوفورات، هل يمكن تضمينها في السقف أو ترتيب أولويتها في مساحة الإنفاق ضمن حدود السقف؟</p> <p>4.3. تقييم توزيع الإنفاق على مستوى التصنيف الاقتصادي الأساسي للجهة الحكومية وحسب البرنامج والنشاط: ما مدى المحافظة على الاستثمار (الإنفاق الرأسمالي) في المستوى المطلوب؟ هل قُدمت مقترحات مناسبة للإنفاق تحافظ على الإحتياطي الرأسمالي؟</p> <p>4.4. بالنسبة للبرامج والأنشطة ذات الإنفاق المتزايد، هل تتمتع الجهة الحكومية بما يلزم لإنفاق الميزانية في مصارفها؟ هل أنفقت الجهة الحكومية كافة مخصصات البرنامج أو النشاط في السابق؟ ما هي الضمانات المطلوبة التي تُثبت استطاعة الجهة الحكومية تحقيق ذلك في المستقبل؟</p> <p>إيجازاً لما سبق: ما هي التحولات في مخصصات التمويل على مستوى البرامج والأنشطة/ الأنشطة الفرعية خلال الفترة؟ هل تتفق هذه التحولات مع ما انتهت إليه مناقشة الأولويات في الإقتراح المقدم؟ ما هي التحولات في مخصصات التمويل على مستوى البنود الاقتصادية؟ مع وضع ما يعرفه المحلل عن استخدام الجهة الحكومية الفعلي للتمويل في الاعتبار؛ هل تم الإنفاق على هذه البنود الاقتصادية بشكل ملائم؟ وفي حالة وجود أي نوع من أنواع الإهدار؛ هل يُمكن تحويله لتمويل أولويات جديدة؟ هل توجد أي مكاسب أو خسائر مقترحة على مستوى الكفاءة؟ ما هي الأسئلة الواجب طرحها على الجهة الحكومية أثناء جلسات مناقشة الميزانية؟</p>
--	--

السؤال (5): تقييم استراتيجية الميزانية: ما مدى كفاءة وفاعلية المقترحات خارج السقف (السيناريو 2)؟

تحليل بنود خط الأساس الجانبية المطلوبة في السيناريو (2)

5.1. هل أغلب البنود الجانبية لخط الأساس تقديرية وأقلها أهمية؟ بمعنى آخر، هل سيتم تضمين طلب الجهة الحكومية لتمويل البنود الجانبية لخط الأساس والذي سيعصب رفضه نتيجة لأهمية هذه البنود أو صعوبة تغييرها في ظل أن البنود التقديرية الأقل أهمية متضمنة في السيناريو (1)؟

تحليل مقترحات الإنفاق الجديدة المطلوبة في السيناريو (2)

5.2. بالإطلاع على أنماط الإنفاق المتضمنة في السيناريو (2)، هل هذه الأنماط موجودة وفقاً لما هو متوقع مع وضع بيان الأولويات المذكورة في الاعتبار؟

5.3. هل تتسق مقترحات الإنفاق الجديدة مع أولويات الجهة الحكومية؟

5.4. هل ترتبط مقترحات الإنفاق الجديدة مع مصارف الإنفاق الموجودة بالبرنامج؟

5.5. هل مقترحات الإنفاق الجديدة مُجدية (من حيث القدرة، والأثر السياسي والأداء الإنمائي السابق للمشروع)؟ هل تم وضع كافة المخاطر في الحسبان؟

5.6. هل مقترحات الإنفاق الجديدة مستدامة؟ هل يمكن تغطية مقترحات الإنفاق الجديدة على الأجلين المتوسط والطويل؟

5.7. ما مدى كفاءة المقترحات أو فاعليتها من حيث التكلفة: هل يستطيع باحث الميزانية الخروج بطرق أقل تكلفة لتحقيق نفس الأولوية؟

يتوجب على الباحثين المسؤولين الآن إضافة مقترحات السيناريو (2) إلى تحليل البرنامج والبنود الإقتصادية. يتوجب كذلك تحليل كل من مقترحات الإنفاق الجديدة على حدة. في بعض الحالات التي يكون فيها سقف السيناريو (1) أقل من خط الأساس، ولم تستطع الجهة الحكومية الخروج بوفورات كافية لتضمن خط الأساس في النموذج (1)، فإن مقترح السيناريو (2) المقدم لأول مرة بشأن طلب تمويل إضافي يجب أن يتضمن البنود الجانبية لخط الأساس، بمعنى آخر ميزانية خط الأساس التي لم يتم تمويلها في السيناريو (1). من الهام للموظفين المسؤولين التحقق من أهمية هذه البنود الجانبية. السؤال الرئيسي هنا هو إذا ما كانت البنود المتضمنة في سقف السيناريو (1) أكثر أهمية أو لا يمكن التغاضي عنها مقارنة بالبنود الجانبية المتضمنة في السيناريو (2).

يتوجب على الباحثين المسؤولين الحرص على تضمين البنود الجانبية لخط الأساس في السيناريو (2)، مثل الرواتب والإيجارات واستهلاك الكهرباء وبنود تكلفة التشغيل. عند تحليل مقترحات الإنفاق الجديدة، يُمكن للموظفين المسؤولين إجراء تحليل التكلفة الأساسية، مصحوباً مع إجراء تحليل كفاءة التكلفة أو التحليل الأساسي للتكلفة مقابل المنافع، وترتيب هذه التحليلات بكلا المقترحين في السيناريو (1) وكذلك السيناريو (2).

الأسئلة الرئيسية

أعمال التحقق للباحثين المسؤولين

تحليل ترتيب أولويات الإنفاق الوطنية

5.1. ما مدى ملائمة ترتيب أولويات الإنفاق الوطنية حسب مساهمة كل منها؟

5.2. ما هي المعايير الأخرى الواجب وضعها في الاعتبار عند ترتيب الأولويات؟

5.3. ما هي المقترحات الجديدة التي تتسق مع متطلبات الجهة الحكومية/ القطاع، ولكنها ليست بالضرورة ضمن الأولويات الوطنية، والتي تُعد هامة وضرورية وواجبة التمويل؟

إيجازاً لما سبق: ما هو تقييم التمويل المقترح للسيناريو (2)؟ هل تقترح الجهة الحكومية آثاراً جانبية للتمويل يمكن تضمينها في السيناريو (1)؟ هل تقوم الجهة الحكومية بترتيب مقترحات الإنفاق الجديدة الصحيحة وفقاً لأولويتها؟ هل تتمم مقترحات الإنفاق الجديدة بالكفاءة والفاعلية من حيث التكلفة؟

السؤال (6): تقييم استراتيجية الميزانية: ما مدى جودة معلومات الأداء، الأولويات المعطاة، الأداء لسابق والميزانية المقترحة؟

6.1. ما مدى الإتساق بين المستهدفات ومخصصات التمويل؟ ما هي المستهدفات المطلوب تحقيقها ارتباطاً بسنة الأساس؟ هل يتوقع الباحث المسؤول تحقيق هذه المستهدفات، في ظل الأداء السابق للجهة الحكومية؟ وإذا كان من المتوقع تحقيقها، فهل تزيد فاعليتها بالشكل المطلوب؟

في هذا القسم، يتوجب على الباحث المسؤول العمل على تقييم توقعات الأداء من منظورين مختلفين: أولهما من حيث جدوى المستهدفات (ما مدى إمكانية التحسن المستقبلي؟)، وثانيهما، ما إذا كانت المستهدفات المستقبلية تمثل تحسناً كافياً في ظل ما يعرفه الباحث المسؤول عن الجهة الحكومية وأدائها والميزانية المتوقعة.

ملخص التقييم

التقييم الكلي للإستراتيجية: ما مدى جدوى الإستراتيجية؟ هل هذه الإستراتيجية هي الصحيحة في ظل الأولويات الوطنية والأولويات على مستوى الوحدة؟

أسئلة المطلوب الاجابه عليها في الملخص (يتوجب تحديث الملخص بعد تقديم الميزانية النهائية وبعد جلسة مناقشة الميزانية)

❖ مدى اكتمال وجودة المقترح المقدم: ما مدى اكتمال وجودة مقترح الميزانية النهائية المقدم (بعد توجيه الجهة الحكومية نحو تقديم مقترحات أفضل)؟ ما هي المسائل المتعلقة باكتمال أو جودة المقترح المقدم الواجب طرحها أثناء جلسة مناقشة الميزانية؟

❖ مدى ملاءمة السقف: هل الأسقف الموضوع للجهات الحكومية مناسبة، في ظل توقعات الإنفاق والأولويات الوطنية؟ هل يتوجب زيادة أو خفض حدود هذه الأسقف؟ ما هي المسائل الواجب طرحها على مدراء العموم المختصين بالميزانيات فيما يخص حدود هذه الأسقف؟

❖ موثوقية الميزانية المقترحة: هل تتصف استراتيجية الجهة الحكومية في ظل السيناريو (1) والسيناريو (2) بالموثوقية؟ بمعنى آخر، هل تستطيع الجهة الحكومية تطبيق مخططات الإنفاق الموضوعه؟

➤ هل تُظهر استراتيجية الميزانية مصداقيتها؟ هل توجد أي مجالات تم خفض تمويلها تحتاج إلى تمويل إضافي خلال العام؟

➤ هل تتمتع الجهة الحكومية بالقدرة على تنفيذ الميزانية؟ ما مدى جدوى تنفيذ الجداول الزمنية للميزانية وجدوى حساب تكاليف الوفورات/ مقترحات الإنفاق الجديدة؟

❖ جودة استراتيجية الإنفاق: هل استراتيجية الإنفاق الموضوعه تعد أفضل استراتيجية ممكنة في ظل الأولويات الوطنية والأولويات على مستوى الجهة الحكومية؟

➤ ما مدى جدوى الإنفاق المقترح اقتصادياً؟ هل يستلزم الإنفاق المقترح مدخلات على أساس أقل تكلفة؟

➤ هل تشهد البرامج/ البرامج الفرعية الصحيحة معدل النمو المطلوب في ظل الأولويات المذكورة؟

➤ هل تُعد معدلات النمو كافية بالشكل الذي يحقق الأداء المستهدف؟ هل يناسب الأداء المستهدف معدلات النمو وحجم الطلب المتوقع؟

➤ ما مدى كفاءة وفاعلية أنماط التنفيذ وخيارات الإنفاق ذات العلاقة؟

❖ هل يتوجب توفير تمويل إضافي؟ هل يتوجب دراسة الطلبات المقدمة بموجب السيناريو (2)؟ ما هي التوصيات التي يقترحها الباحث المسؤول؟

تقرير مراجعة ميزانية الوحدة الحكومية

ملخص التقديم

أهداف الإنفاق ذات الأولوية للوحدة الحكومية

ملخص لأهداف الإنفاق ذات الأولوية المقترحة.

ملخص طلب ميزانية السيناريو 1

ملخص جدول نفقات السيناريو 1، مع ملاحظات موجزة عن تحليل الميزانية القياسي (أي البرامج تنمو وأيها تنخفض، وأي الفئات والبنود الاقتصادية تنمو وأيها تنخفض) (استخدم ملخص جدول السيناريو 1 من تقديم ميزانية الإنفاق متوسطة الأجل)

ملخص طلب ميزانية السيناريو 1

جدول يلخص الطلب

(1) اكتمال وجودة التقديم

المسائل التي تؤثر على تقييم التقديم

نقاط عن المسائل المتبقية التي تثار في جلسات مناقشة الميزانية حول اتساق واكمال التقديم. إذا تم توضيح جميع المسائل مع الوحدة الحكومية، فيمكن الإشارة إلى ذلك في جملة واحدة في هذا القسم

مصادقة التقديم

تثار نقاط عن جودة تكلفة خط الأساس ومقترحات الإنفاق الجديدة والوفورات في هذا القسم. يجب الإشارة إلى مسائل جدوى الوفورات في جلسات مناقشة الميزانية.

(2) كفاية السقف والميزانية المقترحة

نقاط تلخص تقييم باحث الميزانية لمدى كفاية سقف السيناريو 1 والقيود الرئيسية ومسائل النفقات التي تواجهها الوحدة الحكومية. قد يثير هذا القسم نقاطا للمناقشة في جلسات مناقشة الميزانية، ولكنه يهدف في المقام الأول إلى مناقشة وزارة المالية داخليا، والمناقشة مع الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط، وفي اللجنة الفنية متوسطة الأجل.

3) استحقاق التقديم

اقتصاد ميزانية الوحدة الحكومية المقترحة

تثار نقاط رئيسية حول وحدة تكلفة المدخلات كما تقترحها الوحدة الحكومية.

فاعلية وكفاءة اقتراح ميزانية الوحدة الحكومية

النقاط الرئيسية التي يجب إثارتها في جلسة مناقشة الميزانية حول الاستحقاق الاستراتيجي لاقتراح ميزانية الوحدة الحكومية.

- ما هي مزايا الأولويات الاستراتيجية المقترحة للوحدة الحكومية، وفقا لأولويات الوطنية والقضايا التي تواجه القطاع / الوحدة الحكومية؟
- هل تنمو ميزانيات البرامج والأنشطة وفقا لأولويات المحددة؟ هل هناك خط استراتيجي واضح في الاقتراح من الأولويات المحددة إلى مستهدفات الأداء؟
- هل تحافظ الوحدة الحكومية على استدامة الاستثمار في الأصول؟ وهل يمكنها الاحتفاظ بالأصول وفقا للميزانيات المقترحة؟ هل توازن بين الباحثين والمدخلات التكميلية؟

الأداء المقترح للوحدة الحكومية

النقاط الرئيسية التي يجب إثارتها في جلسة مناقشة الميزانية حول مؤشرات ومستهدفات الأداء، المتعلقة بالأولويات والميزانيات .

تقرير توصية ميزانية الوحدة الحكومية

(1) ملخص التقديم

كما في تقرير ما قبل مناقشة الميزانية

(2) اكتمال وجودة التقديم

النقاط الرئيسية المتبقية التي يعتقد باحث الميزانية أنها تؤثر على النظر في مقترحات الوحدة الحكومية.

(3) كفاية السقف والميزانية المقترحة

النقاط الرئيسية المتبقية التي سيتم إثارتها في اللجنة الفنية متوسطة الأجل، لشرح سبب التوصية في السقف الأساسي لسيناريو 1.

(4) استحقاق التقديم (النقاط الرئيسية في جلسات ما بعد المناقشة للميزانية التي تدعم التوصيات):

- اقتصاد ميزانية الوحدة الحكومية المقترحة.

.....

- فاعلية وكفاءة اقتراح ميزانية الوحدة الحكومية.

.....

- الأداء المقترح للوحدة الحكومية.

.....

(5) التوصيات

توصيات ينظر فيها صناع القرار حول:

(1) قبول توزيع المخصصات المقترحة ضمن سقف السيناريو 1 بين البرامج / الأنشطة والفئات والبنود الاقتصادية.

(2) ما الذي يجب تمويله في طلب السيناريو 2 للوحدة الحكومية.

(3) توصيات بشأن جعل التمويل الإضافي مشروطا بإجراء تغييرات على مؤشرات ومستهدفات الأداء.

جدول يلخص: أ. ضمن السقف، ب. البنود الموصى بها في السيناريو 2 الواجب استيعابها، ج. المجموع = أ + ب = ج

توصيات Y_{+2}			توصيات Y_{+1}			توصيات Y_0			بالريال العماني
الإجمالي	السيناريو 2	السيناريو 1	الإجمالي	السيناريو 2	السيناريو 1	الإجمالي	السيناريو 2	السيناريو 1	
									برنامج 1
									نشاط 1
									نشاط 2
									إلخ.
									برنامج 2
									نشاط 1
									نشاط 2
									إلخ.
									الإجمالي

تقرير مراجعة الميزانية العامة والتوصيات

1. ملخص التوصيات حسب القطاع

توصيات العام (Y ₊₂)			توصيات العام (Y ₊₁)			توصيات العام (Y ₀)			القطاع والجهات الحكومية
+/- بالنسبة لسقف (1) سيناريو	توصيات (2) سيناريو	توصيات (1) سيناريو	+/- بالنسبة لسقف (1) سيناريو	توصيات (2) سيناريو	توصيات (1) سيناريو	+/- بالنسبة لسقف (1) سيناريو	توصيات (2) سيناريو	توصيات (1) سيناريو	
									قطاع التعليم
									وزارة التربية والتعليم
									وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار
									إلخ..
									قطاع الصحة
									وزارة الصحة
									إلخ..
									الإجمالي

2. اعتبارات سقف السيناريو (1)

توصيات العام (Y ₊₂)			توصيات العام (Y ₊₁)			توصيات العام (Y ₀)			القطاع والجهات الحكومية
+/- بالنسبة لسقف (1) سيناريو	توصيات (2) سيناريو	توصيات (1) سيناريو	+/- بالنسبة لسقف (1) سيناريو	توصيات (2) سيناريو	توصيات (1) سيناريو	+/- بالنسبة لسقف (1) سيناريو	توصيات (2) سيناريو	توصيات (1) سيناريو	
									قطاع التعليم
									وزارة التربية والتعليم
									وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار
									إلخ..
									قطاع الصحة
									وزارة الصحة
									إلخ..
									الإجمالي

3. طلبات وتوصيات السيناريو (2)

تعليقات	العام (Y ₂)		العام (Y ₁)		العام (Y ₀)		الوصف والدوافع	هدف الأولوية الممول	القطاع والجهة الحكومية
	مقترح	التمويل المقترح به	مقترح	التمويل المقترح به	مقترح	التمويل المقترح به			
-	الإجمالي	الإجمالي	الإجمالي	الإجمالي	الإجمالي	الإجمالي	-	-	قطاع التعليم
التمويل المقترح للعام (Y ₁)، ليس من الواضح انتهاء مراجعة المنهج من عدمها. التمويل في العام (Y ₂) فقط							وضع مواد جديدة وطباعتها	مراجعة المنهج - الصف الثالث	وزارة التربية والتعليم
موافقة الباحث المسؤول بوزارة الاقتصاد على أهمية البند مع ملاحظة بارتفاع حساب تكلفته. يتم التمويل، بنسبة 70٪.							تطوير وتحديث البنية التحتية لمدارس التعليم الأساسي	تطوير مدارس التعليم الأساسي بالمناطق الريفية	
بدون تعليق، وحساب التكاليف سليم. يتم التمويل.							تكلفة الإستشاري لإعادة تصميم استبيان نظم ومعلومات إدارة التعليم وتحديث قاعدة البيانات والبرمجيات، وتكلفة ترخيص البرمجيات.	نظم معلومات إدارة التعليم	
لن توافق وزارة العمل على الأغلب. لن يتم التمويل.							زيادة رواتب المعلمين بدرجة...	تحسين رواتب المعلمين	
									وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار
									إ.خ.
-							-	-	الإجمالي
									قطاع الصحة
									وزارة الصحة
									إ.خ.
-							-	-	الإجمالي

نموذج بيان ميزانية الوحدة الحكومية

بيان ميزانية الإنفاق متوسطة الأجل

الجزء (أ): ملخص الوحدة الحكومية

1. المسؤوليات والأهداف

المهام الرئيسية للوحدة الحكومية

(هذه المهام هي جميع المسؤوليات / المهام الاستراتيجية المنوطة بالوحدة الحكومية وفقا للهيكل التنظيمي المعتمد. اذكر بيانات المسؤوليات/الصلاحيات الرئيسية.

-
-
-

الأهداف الرئيسية للوحدة الحكومية في الخطة الوطنية الخمسية

(اذكر الأهداف الرئيسية للوحدة الحكومية في الخطة الوطنية الخمسية)

-
-
-

أهداف الوحدة الحكومية متوسطة الأجل ($Y_0 - Y_n$)

(اذكر الأهداف ذات الأولوية متوسطة الأجل المحددة في الخطوة 2 وعملية وضع استراتيجية ميزانية الإنفاق متوسطة الأجل)

-
-
-

مقترحات الإنفاق الجديدة

يتضمن الإنفاق المقترح أعلاه مبادرات الإنفاق الجديدة التالية:

جدول 2: تفاصيل مقترحات الإنفاق الجديدة

(لاحظ أن الأسماء والأهداف ذات الأولوية لمقترحات الإنفاق الجديدة يجب أن تتسق مع جدول 1)

Y+2	Y+1	Y0	وصف المقترح	هدف الأولوية المرتبطة	اسم مقترحات الإنفاق الجديدة
			الوحدة الحكومية		
			برنامج 1:		
			برنامج 2:		
			برنامج 3:		

الجزء (ب): أداء البرنامج المقترح
مخصصات وأداء البرنامج
برنامج 1: إسم البرنامج:
هدف البرنامج: اذكر هدف البرنامج في عبارة

نفقات البرنامج
جدول 5: نفقات البرنامج (تناقش تفاصيل الهيكل الاقتصادي)

Y ₊₂ تقدير	Y ₊₁ تقدير	Y ₀ مشروع الميزانية	Y ₋₁		Y ₋₂ ختامي	بالريال العماني
			ختامي مبدئي	الميزانية المعتمدة		
						حسب البرنامج
						نشاط 1
						نشاط 2
						إجمالي البرنامج
						حسب الفئة الاقتصادية
						المصروفات الجارية
						الرواتب والبدلات
						بند 1
						إلخ.
						المصروفات السلعية
						بند 1
						إلخ.
						إلخ.
						المصروفات الرأسمالية
						إلخ.
						السيولة الإنمائية
						إلخ.
						إجمالي البرنامج
المشروعات الرئيسية في الإنفاق العام على الاستثمار						
Y ₊₂ تقدير	Y ₊₁ تقدير	Y ₀ مشروع الميزانية	Y ₋₁		Y ₋₂ ختامي	بالريال العماني
			ختامي مبدئي	الميزانية المعتمدة		
						مشروع
						مشروع 2
						إلخ.
						إجمالي الاستثمار العام

أداة تقييم بيان ميزانية الوحدة الحكومية

جدول 6: أداة تقييم بيان ميزانية الوحدة الحكومية

السؤال	مهام الموظف المسؤول
1. ما مدى صحة بيان الصلاحيات/المسؤوليات؟	يتحقق الموظف المسؤول من صحة بيان التفويض، ويُمكن له الاستعانة بوصف وزارة العمل للوحدة الحكومية، أو القانون الجديد الذي يصف الوحدة على أنها هيئة أو مؤسسة حكومية، على ألا يتضمن بيان التفويض نص القانون، ولكن يجب أن يكون ملخصاً واضحاً وموجزاً للإصدار الرسمي/ القانوني.
2. ما مدى صحة بيان أولويات الخطة الوطنية الرئيسية بالنسبة للوحدة الحكومية؟	يتحقق الموظف المسؤول من بيانات الأولويات ومدى ارتباطها بالوحدة الحكومية وأن كافة الأولويات المتعلقة بالوحدة الحكومية قد تم تضمينها، كما يتحقق من إدراجها في تسلسل منطقي.
3. هل تم ذكر أهداف أولويات إنفاق الوحدة الحكومية بشكل واضح وعلى المستوى الصحيح؟	يكون التحقق من الأولويات كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> ○ مُحددة على المستوى الصحيح (بحيث لا يوحي نص بيان الأولوية بأنها تفويض أو إجراء)، كما يجب ألا يكون بيان الأولوية مبهماً أو مفصلاً أكثر من اللازم (منخفض المستوى) بحيث يفقد معناه. ○ تحدد المفاضلات بين البرامج/ الأنشطة نحو تحقيق أهداف الوحدة الحكومية. ○ عدم ذكر العديد من أولويات الإنفاق، وأن يكون بيان كل منهما واضحاً وموجزاً. في حالة كثرتها، يتم اختيار أهم 5 أولويات منها على أنها أهم الأولويات التي ستركز عليها الوحدة الحكومية على مدى السنوات الثلاثة القادمة، والتأكد من حذف أي تكرار في أولويات الإنفاق، وعدم تضمين فقرات طويلة لمناقشة الأولويات. ○ تسلسل منطقي للأولويات: هل تم وضع الأولويات في الترتيب الصحيح؟ هل يُمكن أن تُشكل هذه الأولويات مجموعة واحدة؟
4. ما مدى اكتمال وصحة بيانات جداول الميزانية المطلوبة؟	التحقق من الجداول مقابل النماذج، مع التأكد من ذكر الأعوام الصحيحة في العناوين، والتحقق من الجداول مقابل مخصصات الميزانية النهائية.
5. ما مدى صحة ووضوح المعلومات المذكورة في جدول مقترحات الإنفاق الجديدة، وهل دُكرت على المستوى الصحيح؟	التحقق من مدى وضوح واتساق الأولويات ذات العلاقة مع مستهدفات أولويات الإنفاق للوحدة الحكومية. التحقق من المعنى المستوحى من الأوصاف المتضمنة. التحقق من صحة المعلومات المالية.
6. ما مدى وضوح معلومات الأداء، وانعكاسها على الأداء المستهدف؟	التحقق من اكتمال المعلومات المطلوبة بالجداول وصحتها. التحقق من صياغة نص بيان المؤشر؟ هل صياغة بيان المؤشر لها معنى واضح؟ التحقق من اتساق المستهدفات مع الأداء المتفق عليه.
7. التحقق من تنسيق الملف العام واتباع قواعد الأسلوب اللغوي في صياغته.	التحقق من تنسيق الجداول. التحقق من نوع الخط، وحجمه في العناوين والفقرات. التحقق من ذكر كافة السنوات بشكل صحيح (تُخطئ الوحدات الحكومية أحياناً عند استخدام بيان من الأعوام السابقة لصياغة بيان أولويات العام الجديد). التحقق من قواعد النحو والصياغة مع تطبيق إرشادات الأسلوب اللغوي.

نموذج التقرير الشهري للوحدة الحكومية

جدول 7: نموذج التقرير الشهري للوحدة الحكومية

المتبقي من الميزانية (A-F/A)	الانحراف الربع سنوي (C-G/C)	الإنفاق حتى تاريخه (F= B +G)	الإنفاق مقارنة بالميزانية (G=D+E+F)	المدفوعات المكتملة (F)	المدفوعات المقدمة (E)	الالتزامات (D)	الميزانية الربع سنوية (C)	الإنفاق حتى ربع العام (B)	الميزانية السنوية (A)	
										الوحدة الحكومية
										البرنامج 1
										النشاط 1
										المصروفات الجارية
										رواتب وبدلات
										مصروفات سلعية
										إلخ..
										المصروفات الرأسمالية
										السيولة الإنمائية
										مشروع 1
										مشروع 2
										مشروع 3
										إلخ..

تقرير معلومات الأداء

تقرير معلومات الأداء بشكل نصف سنوي

كود البرنامج وعنوانه							نتاج أداء أولوية البرنامج على المدى المتوسط
هدف البرنامج							
ملاحظات	Y_0 الهدف المعدل	Y_0 الأداء الفعلي عن نصف العام	Y_0 الأداء المتوقع عن نصف العام	Y_0 الهدف	Y_{-1} خط الأساس	مؤشر الإنجاز	تحسن جودة التعليم الأساسي
المؤشرات المساهمة (مؤشرات الأداء)							
ملاحظات	Y_0 الهدف المعدل	Y_0 الأداء الفعلي عن نصف العام	Y_0 الأداء المتوقع عن نصف العام	Y_0 الهدف	Y_{-1} خط الأساس	مؤشر الأداء	النشاط

مرفق رقم (3)

نموذج مذكرة اعتماد البرامج والأنشطة والمؤشرات

الجهة:

نبذة تعريفية:

الرؤية:

الرسالة:

الأهداف الرئيسية للجهة:

.....
.....
.....
.....

البرامج وأهدافها الاستراتيجية:

الهدف الاستراتيجي للبرنامج	البرامج	م
	البرنامج العام	1
	البرنامج التخصصي (1)	2
	البرنامج التخصصي (2)	3
	البرنامج التخصصي (3)	4

جدول (2) : التقسيمات الإدارية المسؤولة عن برامج الجبهه الحكومية والأنشطة التابعة لكل برنامج والأنشطة الفرعية (إن وجد) (هذا الجدول سوف يدخل في النظام المالي):

البرنامج	التقسيم الإداري المسؤول عن تنفيذ البرنامج	مسؤول البرنامج	النشاط	المسؤول عن تنفيذ النشاط الإداري	مسؤول النشاط	النشاط الفرعي (إن وجد)	التقسيم الإداري المسؤول عن تنفيذ النشاط الفرعي (إن وجد)	مسؤول النشاط الفرعي (إن وجد)
البرنامج العام								
البرنامج التخصصي (1)								
البرنامج التخصصي (2)								
البرنامج التخصصي (3)								

جدول (3): نتائج البرامج التخصصية ومؤشرات تحققها (مؤشرات الإنجاز):

رمز مؤشر الإنجاز	مؤشرات الإنجاز	رمز النتيجة	النتائج	رمز البرنامج	البرنامج
				----	البرنامج التخصصي (1)
				----	البرنامج التخصصي (2)
				----	البرنامج التخصصي (3)

جدول (4- أ) : مخرجات أنشطة البرامج التخصصية ومؤشرات تحققها (مؤشرات الأداء)
جدول يملأ في حالة الوزارات ذات ال3 مستويات (المديريات عبارة عن برامج)

البرنامج التخصصي (1): ----- رمز البرنامج: XXXXXXXX

رمز مؤشر الأداء	مؤشر الأداء	رمز المخرج	المخرجات	رمز النشاط	النشاط
					نشاط (1)
					نشاط (2)
					نشاط (3)

رمز البرنامج: XXXXXXXX

البرنامج التخصصي (2): -----

رمز مؤشر الاداء	مؤشر الاداء	رمز المخرج	المخرجات	رمز النشاط	النشاط
					نشاط (1)
					نشاط (2)
					نشاط (3)

رمز البرنامج: XXXXXXXX

البرنامج التخصصي (3): -----

رمز مؤشر الاداء	مؤشر الاداء	رمز المخرج	المخرجات	رمز النشاط	النشاط
					نشاط (1)
					نشاط (2)
					نشاط (3)

نموذج وثيقة إعداد الميزانية بالبرامج والأنشطة

الجزء (أ): ملخص عن الوحدة الحكومية

الجزء (أ): ملخص عن الوحدة الحكومية
• الوحدة (الجهة) الحكومية:
..... (اسم الوحدة)
• المسؤوليات الأساسية للوحدة الحكومية:
(هي كل ما يترتب على الوحدة الحكومية من القيام به من مسؤوليات استراتيجية حسب تقسيمات الهيكل التنظيمي المعتمد).
.....
• الأهداف الإستراتيجية للوحدة الحكومية في الخطة الخمسية:
.....
• معايير التخطيط الفني التي تتبعها الجهة الحكومية:
(هو كل المعايير والأسس التي تستند عليها الوحدة الحكومية في التخطيط لتقديم خدماتها وتؤثر في طلب ميزانيتها)
.....
• برامج الجهة الحكومية بناءً على الهيكل التنظيمي (وفقاً لميزانية البرامج والأداء):
.....
.....

جدول (1) الميزانية التقديرية المطلوبة حسب التصنيف بالبرامج:

الميزانية التقديرية المطلوبة لعام 2025م حسب التصنيف بالبرامج:											
(ريال عُماني)											
تبرير الزيادة أو النقصان إن وجد	عام 2025م		عام 2024م				عام 2023م		عدد الموظفين	اسم البرنامج	رمز البرنامج
	مشروع الميزانية لعام 2025م		ختامي مبدئي (الفعلي حتى 31 مايو 2024 + المتوقع حتى نهاية العام)		صافي الميزانية المعدلة (المعتمدة بداية العام + الاعتمادات المتكررة خلال نفس العام) (حتى تاريخ 31 مايو 2024)		ختامي (الفعلي)				
	الإنمائية	الجارية	الإنمائية	الجارية	الإنمائية	الجارية	الإنمائية	الجارية			
											المجموع

ملاحظة: المبالغ المطلوب تعبئتها تمثل المبالغ الجارية والانمائية كلاً على حده.

جدول (2) الميزانية التقديرية المطلوبة للعام القادم حسب التصنيف بالأنشطة:

الميزانية التقديرية المطلوبة لعام 2025 م حسب التصنيف بالأنشطة:													
رمز البرنامج:													
اسم البرنامج:													
(ريال عُماني)													
تبرير الزيادة أو النقصان إن وجد	عام 2025م		عام 2024م				عام 2023م		عدد الموظفين	اسم النشاط الفرعي (ان وجد)	رمز النشاط الفرعي (ان وجد)	اسم النشاط	رمز النشاط
	مشروع الميزانية لعام 2024م		ختامي مبدئي (الفعلي حتى 13 مايو 2024 + المتوقع حتى نهاية العام)		صافي الميزانية المعدلة لعام 2024م (حتى تاريخ 31 مايو 2023)		الختامي (الفعلي) لعام 2023م						
	الجارية	الإنمائية	الجارية	الإنمائية	الجارية	الإنمائية	الجارية	الإنمائية					
													المجموع
<u>ملاحظة:</u>													
يكرر الجدول لكل برنامج ويجب أن يتساوى المجموع مع جدول 1													
المبالغ المطلوب تعبئتها في عمود صافي الميزانية المعدلة تمثل المبالغ الجارية والإنمائية كلاً على حده.													

جدول (3) الميزانية التقديرية المطلوبة للجهة حسب التصنيف الاقتصادي (التصنيف بالبنود):

الميزانية التقديرية المطلوبة لعام 2024م للجهة حسب التصنيف الاقتصادي (التصنيف بالبنود):					
(ريال عُمانى)	عام 2025م	عام 2024م		عام 2023م	النفقات حسب التصنيف الاقتصادي
مبررات الزيادة أو النقصان	مشروع الميزانية لعام 5202م	ختامي مبدئي (الفعلي حتى 13 مايو 2024 + المتوقع حتى نهاية العام)	صافي الميزانية المعدلة لعام 2024م (حتى تاريخ 31 مايو 2023)	الختامي (الفعلي) لعام 2023م	
					الاجور والرواتب والبدلات
					المستحقات الأخرى
					مصروفات سلعية
					مصروفات خدمية
					مصروفات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
					مصروفات خدمات حكومية
					مصروفات جارية اخرى
					المصروفات الرأسمالية
					مجموع الانفاق الجاري
					الميزانية (السيولة) الإنمائية

ملاحظة: يجب أن يتساوى المجموع مع جدول (2).

جدول (4) الميزانية التقديرية المطلوبة (المصروفات) للجهة حسب التصنيف الاقتصادي (التصنيف بالانشطة):

الميزانية التقديرية المطلوبة (المصروفات) لعام 2025 م للجهة حسب التصنيف الاقتصادي (التصنيف بالانشطة):																						
رمز البرنامج:																						
اسم البرنامج:																						
ريال عماني																						
مبادرات الزيادة أو التقصان	الميزانية (السيولة) الإتمائية		مجموع الإنفاق الجاري		المصروفات الرأسمالية		مصروفات جارية أخرى		مصروفات خدمات حكومية		مصروفات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات		مصروفات خدمية		مصروفات سلعية		المستحقات الأخرى		الرواتب والبدلات		اسم النشاط الفرعي (إن وجد)	اسم النشاط
	مشروع الميزانية لعام 2025م	ختامي مبدئي لعام 2024م	مشروع الميزانية لعام 2025م	ختامي مبدئي لعام 2024م	مشروع الميزانية لعام 2025م	ختامي مبدئي لعام 2024م	مشروع الميزانية لعام 2025م	ختامي مبدئي لعام 2024م	مشروع الميزانية لعام 2025م	ختامي مبدئي لعام 2024م	مشروع الميزانية لعام 2025م	ختامي مبدئي لعام 2024م										
																						المجموع
																						ملاحظة: يكرر الجدول لكل برنامج.

جدول (5) الميزانية التقديرية المطلوبة (الإيرادات) لعام 2025 م للجهة حسب التصنيف الاقتصادي (التصنيف بالأنشطة):

الميزانية التقديرية المطلوبة (الإيرادات) لعام 2025 م للجهة حسب التصنيف الاقتصادي (التصنيف بالأنشطة):	
رمز البرنامج:	
اسم البرنامج:	

(ريال عُمانى)

المبررات للزيادة أو التقصان	تقديرات 2025م						معتمد 2024م						فعلي 2023 م						اسم النشاط (إن وجد)	اسم الفرعي (إن وجد)	نوع الإيراد (اسم الحساب)		
	المجموع	إيرادات رأسمالية		إيرادات غير ضريبية		إيرادات الضرائب والرسوم	المجموع	إيرادات رأسمالية		إيرادات غير ضريبية		إيرادات الضرائب والرسوم	المجموع	إيرادات رأسمالية		إيرادات غير ضريبية		إيرادات الضرائب والرسوم					
		المبلغ	النوع	المبلغ	النوع			المبلغ	النوع	المبلغ	النوع			المبلغ	النوع	المبلغ	النوع					المبلغ	النوع
																							المجموع

ملاحظة: يكرر الجدول لكل برنامج

جدول (6) السيولة المتوقعة للمشاريع الانمائية:

السيولة المتوقعة للمشاريع الانمائية لعام (2025م)																		
2025م			2024م			2023م			إجمالي المنصرف (ما قبل إن 2023 وجد)	إجمالي التكلفة المعدلة للمشروع	التكلفة المعتمدة للمشروع	تاريخ نهاية المشروع	تاريخ بداية المشروع	مدة المشروع	اسم المشروع	الأنشطة الفرعية (ان وجدت)	الأنشطة	البرامج
السيولة المطلوبة (المبالغ الملتمزم عليها + المبالغ المتوقع الالتزام عليها)	المبالغ المتوقع الالتزام عليها	المبالغ الملتمزم عليها	المتوقع صرفه حتى نهاية العام	السيولة المنصرفة (الفعلي حتى 31 مايو 2024م)	السقف المعتمد	المبالغ غير المسددة	السيولة المنصرفة	السقف المعتمد										
																		المجموع

ملاحظة/ يرجى مراعاة اتباع مبدأ الأساس النقدي

جدول (7) بيان بالعقود على الميزانية الجارية:

بيان بالعقود على الميزانية الجارية للعام المالي 2025م										
(ريال عُمانى)										
اسم البرنامج	اسم النشاط	اسم النشاط الفرعي (ان وجد)	إسم المشروع	تصنيف نوع العقد (مستلزمات سلعية - خدمية - جارية أخرى)	مدة العقد	تاريخ بداية العقد	تاريخ نهاية العقد	المبالغ المدفوعة خلال		ميررات الزيادة أو النقصان إن وجد
								معتد 2024م	فعلي 2023م	
										المجموع

ملاحظة/ يرجى مراعاة اتباع مبدأ الأساس النقدي

جدول (8) بيان بالعقود على الميزانية الإنمائية:

بيان بالعقود على الميزانية الإنمائية للفترة (2025 - 2026م)								
السيولة المالية المتوقعة للأعوام		تاريخ نهاية العقد	تاريخ بداية العقد	مدة العقد	اسم المشروع	اسم النشاط الفرعي (إن وجد)	اسم النشاط	اسم البرنامج
2026م	2025م							
								المجموع
ملاحظة/ يرجى مراعاة اتباع مبدأ الأساس النقدي								

جدول (9) بيان بالميزانية التشغيلية المطلوبة للمشروعات المنتهية:

بيان بالميزانية التشغيلية المطلوبة للمشروعات المنتهية للفترة (2024 - 2025م)

المبالغ المطلوبة من وزارة المالية لعام 2025 م				ما تستطيع الجهة أن توفره من خلال استخدام مواردها الذاتية (بما فيها إعادة تدوير الموارد البشرية داخل الجهة)	الميزانية التشغيلية المتوقعة للخمس سنوات الأولى من تاريخ تشغيل المشروع	التاريخ المتوقع لطلب الميزانية التشغيلية	اسم المشروع	اسم النشاط الفرعي (إن وجد)	اسم النشاط	اسم البرنامج
المصروفات الجارية										
مصرفات تكنولوجيا المعلومات	مصرفات خدمية	مصرفات سلعية	الأجور والرواتب والبدلات والمستحقات الأخرى							
										المجموع

(ريال عُمانِي)

المبالغ المطلوبة من وزارة المالية لعام 2025 م

المجموع	المصروفات الرأسمالية	المصروفات الجارية						المجموع	المصروفات الرأسمالية	جارية أخرى	خدمات حكومية
		جارية أخرى	خدمات حكومية	مصروفات تكنولوجيا المعلومات	مصروفات خدمية	مصروفات سلعية	الأجور والرواتب والبدلات والمستحقات الأخرى				

المصطلحات المستخدمة في الوثيقة

البرنامج: هي مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الجهة لتحقيق هدف محدد مرتبط باختصاصات الجهة المعنية (البرامج والأنشطة في مذكرة مشروع الميزانية هي نفسها الموجودة في مذكرة اعتماد البرامج والأنشطة والمؤشرات للجهة). ويكون لكل جهة برنامج عام إضافة إلى برنامج تخصصي واحد على الأقل. (وهو يمثل « قطاع » في الوزارات القطاعية، بينما في الوزارات غير القطاعية يمثل « مديرية »)

النتيجة: هي الهدف الذي يريد البرنامج تحقيقه في عام مالي محدد (هي التأثير المباشر أو التغيير الذي يحدث في ذلك العام) ولا بد أن يكون تحقيق هذه النتيجة من خلال تنفيذ أنشطة البرنامج المحدده وبالتالي تكون تحت تحكم البرنامج (وتكون مرتبطة بقيمة وتوقيت). ويطلب من الجهة أن تحدد نتيجة واحدة على الأقل من تنفيذ البرنامج التخصصي، ولا يطلب منها تحديد نتائج تنفيذ البرنامج العام إلا في حالة حزمة الأنشطة غير النمطية التي قد تكون قد أدرجت فيه لأسباب استثنائية متعلقة بالجهة

مؤشر الإنجاز: هو المؤشر الخاص بقياس نتائج البرنامج. ويجب أن يكون هناك مؤشر واحد على الأقل لكل نتيجة، ولكل مؤشر سنة أساس يجب توضيح قيمة المؤشر فيها حتى يمكن تتبع تأثير تخصيص ميزانية للبرنامج المعنى على قيمة المؤشر الجديدة

الأنشطة/ الأنشطة الفرعية: هي الأعمال التي يقودها المسؤول عن البرنامج من أجل تحقيق النتائج المرجوة. والأنشطة تتكامل ولا تتقاطع ولا تتكرر من أجل تحقيق المطلوب وهي مجتمعة تحقق النتيجة التي يستهدفها البرنامج. وللبرامج الكبيرة قد يكون لكل نشاط أو بعضها أنشطة فرعية. وهي تعد مراكز تكلفة تعمل على تحقيق أهداف معينة للوصول إلى نتائج البرنامج. (حيث تتمثل الأنشطة في المديرية أحيانا وفي الدوائر أحيانا أخرى، أما فيما يتعلق بالأنشطة الفرعية فهي تمثل دوائر في حالات معينة)

المخرجات: هي نتاج تنفيذ أنشطة البرنامج (هي المنتجات أو الخدمات التي من المتوقع تحقيقها من خلال تنفيذ الأنشطة وتكون مرتبطة بقيمة وتوقيت). ويجب أن يكون هناك مخرج واحد على الأقل من تنفيذ كل نشاط. ويكون المخرج مرتبطا بشكل مباشر بتنفيذ النشاط، ولا بد أن تكون المخرجات تحت سيطرة النشاط وقد تتكامل المخرجات ولكن لا يمكن أن تتداخل. كما يجب أن يكون مختلفا عن النتائج وأقل، بمعنى أن المخرجات يؤدي وجودها إلى تحقق النتيجة المطلوبة. وفي حال وجود أنشطة فرعية فلكل منها يجب أن يكون له مخرجات فرعية محددة

مؤشر الأداء: مؤشر لقياس المخرجات للأنشطة/ الأنشطة الفرعية.

قيمة المؤشر: هو مؤشر فني تختاره الجهة ليعبر عن الإنجاز أو الأداء للبرنامج المعنى وأنشطته. وهي ليست التكلفة المالية للبرنامج أو النشاط.

الحساب الختامي: هي المصروفات الفعلية لسنة معينة حسب الحسابات الختامية.

الإقفال المبدئي: هو الإقفال الأولي للمصروفات الفعلية لسنة معينة.

مشروع الميزانية: هو الميزانية المطلوبة للسنة الجديدة.

صافي الميزانية المعدلة: هي الميزانية المعتمدة بداية العام بالإضافة إلى الاعتمادات المتكررة خلال نفس العام.

مشروع الميزانية الإنمائية: هو ما يتعلق بالالتزامات المالية للمشاريع الإنمائية.

الميزانية الإضافية (المتكررة): هي الميزانية التشغيلية المتكررة والمطلوب إضافتها على ميزانية السنة الجديدة.

التعويضات: هي ما تدفعه وزارة المالية في حال وجود متضررين من تنفيذ مشروع معين.

السيولة المتوقعة للمشاريع الإنمائية: هي الالتزامات المالية المتوقعة والمطلوبة للمشروعات الإنمائية موزعة على السنوات.

العقود على الميزانية الجارية: هي كل تكاليف العقود والتي تصرف من الميزانية الجارية من ضمن البنود الخدمية حسب التصنيف الاقتصادي للبنود.

العقود على الميزانية الإنمائية: هي كل العقود التي تصرف تكاليفها وترصد التزاماتها المالية على الميزانية الإنمائية موزعة تلك الالتزامات المالية على السنوات.

دورة الإجراءات التفصيلية لإعداد الميزانية بالبرامج والأداء (مقترح)

الإجراءات الرئيسية		الشهر
الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الإجراءات	
مرحلة إعداد الإطار المالي المتوسط الأجل		
وزارة المالية ووزارة الاقتصاد	1. وضع الأهداف والتوجيهات الإستراتيجية للعام الجديد. 2. رفع الأهداف والتوجيهات الإستراتيجية للجنة المالية والإقتصادية بمجلس الوزراء.	فبراير
الجهات الحكومية	3. وضع توقعات المصروفات الأساسية للسياسات وبرامج الإنفاق القائمة (مشمولة على الإنفاق الجاري والإئتماني) للعام المالي المستهدف.	مارس
وزارة المالية ووزارة الاقتصاد	4. وضع الإطار المالي الإسترشادي.	
مرحلة إعداد استراتيجية الميزانية وميزانيات الجهات متوسطة الأجل		
وزارة المالية ووزارة الاقتصاد	5. وضع إطار مبدئي للميزانية متوسطة الأجل يتضمن التوزيع المقترح للإنفاق بين القطاعات وعلى الجهات الحكومية وأهم البرامج التخصيصية بالتشاور مع اللجان الفنية المختصة بالقطاعات وبالرجوع إلى توجيهات مجلس الوزراء وباستخدام توقعات المصروفات الأساسية التي قدمتها الجهات الحكومية. 6. تصدر وزارة المالية ووزارة الاقتصاد منشور الميزانية الأساسية وسقوف الإنفاق الإسترشادية (الجارية والإئتمانية) لبدء الجهات بإعداد الميزانية التقديرية وخططها السنوية.	أبريل
الجهات الحكومية	7. تقوم الجهات الحكومية بدعوة لجانها المعنية بالميزانية وتشكيل الفرق الفنية المنبثقة.	
الجهات الحكومية	8. تقوم الجهات الحكومية بإعداد إطار الإنفاق متوسط الأجل 1,8. تقوم الجهات الحكومية بتحديث التوقعات للميزانية الأساسية إذا لزم الأمر. 2,8. تحدد الجهات الحكومية أهداف أولوياتها في الإنفاق. 3,8. تقوم الجهات الحكومية بتقييم سقف الإنفاق وحيز الصرف. 4,8. تقوم الجهات الحكومية باحتساب تكلفة مقترحات الإنفاق الجديدة وتحديد كيفية تحقيق الكفاءة ضمن أسقف الإنفاق.	مايو
الجهات الحكومية	5,8. تقوم الجهات الحكومية بصياغة وثيقة إستراتيجية إطار الإنفاق متوسط الأجل ثم تقديمها إلى وزارة المالية (الميزانية التقديرية الجارية والإئتمانية) 6,8. تحدد الجهات الحكومية الأهداف المتصلة بالأداء ضمن حدود سقف الإنفاق (ومقترح الخطة السنوية).	
وزارة المالية ووزارة الاقتصاد	9. تقوم وزارة المالية بتقييم مقترحات الجهات الحكومية فيما يتعلق بإطار الإنفاق متوسط الأجل بالتنسيق مع وزارة الاقتصاد والاستعانة بالتقارير التي تقدمها الجهات. 10. تعقد وزارة المالية ووزارة الاقتصاد جلسات لمناقشة الميزانية (والخطط السنوية).	أغسطس

الإجراءات الرئيسية		الشهر
الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الإجراءات	
وزارة المالية	11. تقوم وزارة المالية بتحديث الإطار المالي المتوسط الأجل بهدف تحديد سقف الإنفاق الكلي النهائي .	سبتمبر
	12. تقوم وزارة المالية بإعداد تخصيصات الميزانية (أسقف الإنفاق النهائية).	
	1-12 يقدم الموظفون المعنيين توصياتهم حول ميزانيات الجهات الحكومية، ويتم إعداد تقارير تستعرض ميزانية القطاع .	
2-12 تعد المديرية العامة للميزانية أسقف الإنفاق المقترحة لكل قطاع.		
3-12 تقوم وزارة المالية بتخصيص الميزانيات بناء على الأولويات والخطط السنوية.		
وزارة المالية ووزارة الاقتصاد	4-12 تقترح اللجان الفنية المشتركة (وزارة الاقتصاد ووزارة المالية) توصياتها حيال ميزانيات الجهات الحكومية ضمن أسقف الإنفاق المحدد لكل قطاع.	
	5-12 تقوم اللجنة الفنية لإستراتيجية الميزانية المتوسطة الأجل (مشتركة بين وزارة المالية ووزارة الاقتصاد) بتقييم المقترحات وتضع توصياتها بشأن إطار الميزانية متوسطة الأجل .	
وزارة المالية	6-12 يعتمد وزير المالية التوصيات ويعرض مشروع الميزانية على اللجنة المالية والإقتصادية.	
مرحلة وضع الميزانية في صيغتها النهائية		
وزارة المالية	13. عرض تقديرات الميزانية على مجلس الوزراء الموقر بناء على توصيات اللجنة المالية والإقتصادية بالمجلس.	أكتوبر
الجهات الحكومية	14. تقوم الجهات الحكومية بمواءمة التخطيط المالي المفضل والأهداف المتصلة بالأداء بما يتناسب مع أسقف الإنفاق النهائية .	
	15. تعد الجهات الحكومية بياناتها بشأن الميزانية.	
مجلس الوزراء	16. إحالة مشروع الميزانية إلى مجلس عُمان لإبداء التوصيات والملاحظات.	نوفمبر
وزارة المالية	17. تقوم وزارة المالية بإجراء التعديلات على الميزانية مع الأخذ في الاعتبار توصيات مجلس عُمان.	
وزارة المالية	18. عرض التقديرات النهائية للميزانية على مجلس الوزراء.	ديسمبر
	19. تقوم وزارة العدل والشؤون القانونية بإعداد المرسوم السلطاني للتصديق على الميزانية .	
	20. رفع مشروع الميزانية إلى صاحب الجلالة للمصادقة.	
الجهة المسؤولة	21. إصدار المرسوم السلطاني ونشر مشروع الميزانية بما في ذلك ميزانيات الجهات الحكومية في موقع الوزارة.	يناير



www.mof.gov.om