



-تقوم موازنة البرامج على التخطيط للمستقبل، في حين تقيس موازنة الأداء ما يتم إنجازه.

-إن إعداد موازنة البرامج يسبق إعداد موازنة الأداء، كونها تشكل الإطار الذي يتم قياس الأداء وفقاً له.

-تعدّ موازنة البرامج أداة فعّالة من أدوات التخطيط والسياسة الاقتصادية التي تعتمدها الحكومات، لتركيزها في حل قضايا المجتمع، وترجمة الأهداف إلى واقع ملموس، بينما تعتبر موازنة الأداء أسلوباً جيداً «لإدارة» الموازنة.

### تبويب وتصنيف جديد للموازنة العامة

إن تبني الحكومة اللبنانية موازنة البرامج والأداء، يقضي بإعادة تبويب الموازنة على أساس هرمي يتدرج من المهام إلى البرامج ثم الأنشطة ووحدة الأداء. وينتج ما تقدم،

يمكن اقتراح نموذج لتبويب برنامج فرعي «مكافحة الإدمان» في إطار موازنة البرامج والأداء ضمن مهمة «مهام المجتمع». ففي هذا الإطار، يشكّل الإنفاق على الأجور وتوفير وسائل العلاج الطبي والخدمات والصيانة أحد مدخلات هذا البرنامج (مدخلات - بنود)، بينما يشكّل عدد المرضى أو المدمنين المستفيدين من هذا البرنامج أحد مخرجات

الإنفاق (مخرجات - أداء). ويشكّل خفض معدل الإدمان في لبنان إحدى نتائج هذا البرنامج (نتائج - برامج).

يحدّد المستوى الأول من التبويب الهرمي المهام الأساسية للحكومة، والتي تنقسم بدورها إلى مهام فرعية. ويحدّد المستوى الثاني البرامج الرئيسية التي تنقسم إلى برامج فرعية، وفقاً لمعايير مختلفة، كتقسيمها وفقاً للمناطق الجغرافية، مثلاً، أو ربطها بطبيعة الأعمال المطلوبة، أو بتبيان المستفيدين من الخدمة وغيرها. ويرتبط هذا المستوى بالمديرية أو المصلحة في الهيكل التنظيمي للقطاع العام.

أما المستوى الثالث، فيتعلق بمجموعة من الأنشطة المميزة أو المتجانسة التي تسهم في إنجاز البرنامج، وصولاً إلى تحقيق الهدف أو المهمة الأساسية. ويتم قياس هذه الأنشطة بوحدة الأداء التي يجري على أساسها تقييم عمل الهيئات الإدارية والبرامج المقدمة. ويرتبط هذا المستوى بالهيئات الإدارية الأصغر في الهيكل التنظيمي للقطاع العام

يحقق اعتماد موازنة البرامج والأداء فوائد ومزايا، من أبرزها زيادة فاعلية التخطيط عبر تحديد وصياغة أهداف كل وحدة إدارية على شكل برامج وأنشطة وترجمتها بأداء

### كمّي أو نوعي

يمكن قياس مدى نجاح برنامج مكافحة الإدمان من خلال انخفاض حالات الإدمان في المجتمع خلال فترة زمنية محددة (انظر إلى الانفوغراف)، بينما تقاس مخرجات الأداء من خلال عدد المرضى أو المدمنين المستفيدين من هذا البرنامج خلال سنة الموازنة. ويشكّل هذا المؤشر (المخرج) الأساس أيضاً لتخصيص الموارد لهذا البرنامج - ناهيك بمساءلة المسؤولين عن تنفيذه تبعاً لذلك - الذي يمكن أن تشترك في تنفيذه إدارة واحدة أو أكثر.

ويفرض اعتماد التبويب الجديد للنفقات العمومية، تجاوز التصنيف الإداري التقليدي، والتقسيمات المتشعبة، كالنفقات الإدارية والرأسمالية التي لم تعد تتلاءم مع المفهوم الحديث للمالية العامة، وإعادة تقسيم النفقات العمومية وفقاً لوظائف الدولة ومهامها، في مختلف حقول الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية.

فمثلاً، يمكن تقسيم النفقات على الشكل الآتي: النفقات اللازمة لحسن سير إدارة المرافق العامة؛ النفقات الاستثمارية؛ أعباء الدين العام؛ أعباء الأمن (وهي مشتركة بين عدة من وزارات). وفي هذا الإطار، يقدم دليل إحصائيات مالية الحكومة الصادر عن صندوق النقد الدولي (GFS2001)، إرشادات بشأن تصنيف إيرادات الحكومة ونفقاتها ووظائفها، فضلاً عن أنه يسهل إعداد التقارير الإحصائية، وتحليل الاقتصاد الكلي للبيانات المالية، ما يسمح بتحسين مستويات الشفافية، وتحليل أهداف الموازنة بصورة أوضح.

### الفوائد والمزايا

يحقق اعتماد موازنة البرامج والأداء عدداً من الفوائد والمزايا، أبرزها:

-زيادة فاعلية التخطيط، من طريق: تحديد وصياغة أهداف كل وحدة إدارية على شكل برامج وأنشطة، وترجمة ذلك في صورة وحدات أداء بشكل كمّي أو نوعي؛ وتخصيص الاعتمادات في الموازنة على أساس الأكلاف المقدّرة لإنجاز الأعمال والأنشطة المستهدفة.

-تحقيق رقابة فعّالة على الأنشطة، عبر التقييم الفني والاقتصادي للبرامج والأنشطة التي تقوم بها الوحدة الإدارية، ومقارنة ما تم إنجازه، كوحدة أداء، مع ما هو مخطّط مسبقاً، وهو ما يؤدي إلى خفض أكلاف الإنتاج، ويسهم في ترشيد الإنفاق.

-يؤدّي ربط البرامج بالوحدات الإدارية وقياس الأداء، إلى تحديد مراكز المسؤولية، ومحاسبة المسؤولين عن نتائج الأنشطة الموكلة إليهم، ما يدفعهم إلى المشاركة الفعّالة في إعداد الموازنة، وتحديد معايير وأهداف دقيقة وواقعية.

\*دكتورة في "إصلاح الإدارة المالية العامة اللبنانية في إطار معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام" IPSAS

### المراجع:

- ياغي، عبد الفتاح، (2012)، الحكومة والإدارة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 376-377
- معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، (2009)، التوجهات الحديثة والممارسات النموذجية في إدارة المالية العامة، المطبعة العربية، بيروت، ص 29
- بدوي، أحمد، مفاهيم تقليدية ومعاصرة في إدارة المالية العامة، دراسات اقتصادية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2011، ص 18
- بدوي، احمد، مرجع سابق، ص 16-17