

ملخص الدليل الإرشادي لإعداد الموازنات الموجهة بالنتائج

يساعد الدليل المديرين على استيعاب مفاهيم الموازنات الموجهة بالنتائج وتقييم الممارسات المتبعة وتحديد الإجراءات اللازمة لتعزيز إعداد الموازنات في مؤسساتهم.

ما المقصود بالموازنات الموجهة بالنتائج؟

الموازنات الموجهة بالنتائج هي منهجية متطورة لتخصيص الموارد المالية بهدف تحقيق أفضل النتائج، حيث بإمكان الحكومة تعظيم القيمة التي تقدمها مقابل التكلفة (المال الذي تنفقه) إذا ركزت على الاستثمار في البرامج القادرة على تحقيق نتائج مضمونة.

ما الفرق بين الموازنة الموجهة بالنتائج والموازنة التقليدية؟

تعالج الموازنات التقليدية في المؤسسات مشاكل الموازنة من خلال تخفيض النفقات على مستوى المؤسسة بأكملها (مثال: تخفيض موازنة كل البرامج بنسبة ٥%) أو تقليل المخصصات في بنود نفقات الموازنة (مثال: تخفيض ٢٠% من مخصصات نفقات السفر أو التدريب)، أما في الموازنات الموجهة بالنتائج، فيتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال مراعاة أثر التمويل على النتائج، لذا من الأفضل تزويد البرامج ذات الأولوية بكل التمويل الذي تحتاجه لتحقيق النتائج وتخفيض موازنة البرامج الأقل أهمية أو إلغاءها لتخصيص الموارد المالية اللازمة للبرامج الأكثر أهمية.

كيف يساعد هذا الدليل في إعداد الموازنات الموجهة بالنتائج؟

لا يقدم الدليل منهجية لإعداد الموازنات حيث أن إعداد وإقرار دورة الموازنة يتم على مستوى الحكومة، إلا أنه يوفر للمديرين (٦) خطوات إرشادية من الممكن تبنيها وتعديلها بما يتلاءم مع وضع وظروف الموازنة في مؤسساتهم، ويحتوي أيضا على ممارسات ونصائح وإرشادات وأمثلة وأوراق عمل مفيدة مثل نموذج "تقييم ممارسات إعداد الموازنة الموجهة بالنتائج" الموضح ضمن الشكل (١)، وذلك لتقييم مدى التزام المؤسسات بالممارسات المقترحة بناء على التصنيف التالي: (١) ضعيف، (٢) بحاجة إلى تحسين، (٣) قوي، (٤) لا ينطبق وعلى مستخدمي النموذج تسجيل ملاحظاتهم مع التركيز على تحديد فرص التحسين المتاحة، وهناك فراغ مخصص لتدوين الإجراءات المقترحة وتحديد الطرف المسؤول وتحديد موعد تنفيذ الإجراءات.

ما المقصود بالبرنامج؟

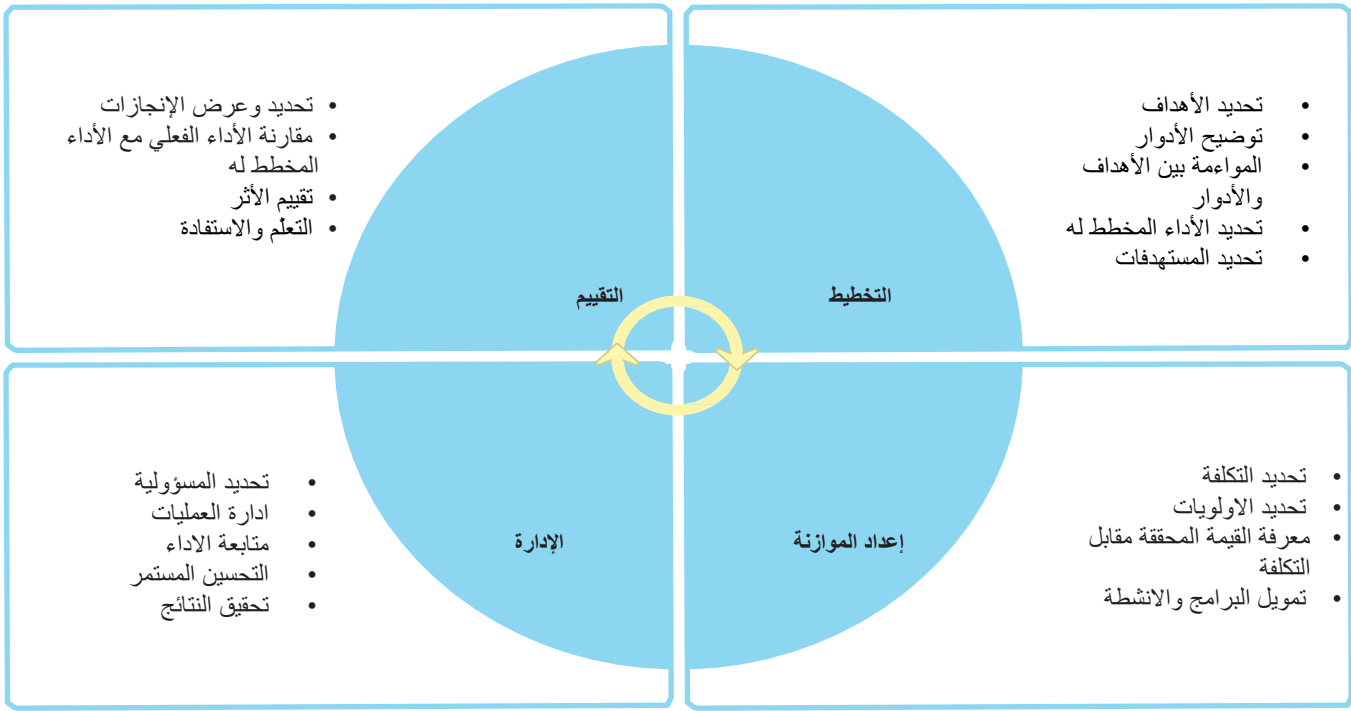
أطار عام يتضمن عدة مشاريع تعمل على تحقيق أهداف مشتركة ومجموعها يحقق أهداف البرنامج، ومجموع موازنتها تسمى موازنة البرنامج ويتم عكسها بهذا الشكل في موازنة المؤسسة.

الشكل (١): جزء توضيحي من نموذج التقييم لممارسات إعداد الموازنة الموجهة بالنتائج

نموذج تقييم إعداد الموازنة الموجهة بالنتائج والإجراءات العملية							
تاريخ التنفيذ	المسؤول	الإجراءات التصحيحية المقترحة	الملاحظات	اختر واحدة			
				لا ينطبق	مجال قوة	بحاجة إلى تحسين	مجال ضعيف
							1 توضيح نتائج المؤسسة المستهدفة واستراتيجياتها
							أ تحديد ونشر أهم النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها خلال دورة الموازنة المقبلة
							ب تحديد ونشر استراتيجيات المؤسسة في تحقيق النتائج المستهدفة.
							ج تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لكل نتيجة بما في ذلك المؤشرات على مستوى القطاع والمستوى الوطني.

أين تقع الموازنة الموجهة بالنتائج في دورة إدارة النتائج؟

تتألف دورة إدارة النتائج من عدة مراحل هي: التخطيط، وإعداد الموازنة والإدارة، والتقييم كما يبين الشكل (٢)، ويتمحور تركيز الحكومة الموجهة بالنتائج في كل المراحل على الأهداف. ففي مرحلة إعداد الموازنة يحدد المدراء تكلفة تحقيق النتائج المذكورة في الخطة ويقومون بإعداد طلب الموازنة بناء على أولويات المؤسسة. وفي المقابل، يقوم صناع قرارات الموازنة بتحديد الأولويات أيضا وتقييم البرامج من حيث التكلفة التي تحتاجها لتحقيق النتائج المستهدفة ثم تقوم باختيار البرامج التي تريد تمويلها. تحدد قرارات الموازنة البرامج التي سيستمر تنفيذها وتمهد الطريق لمرحلتى الإدارة والتقييم.



الشكل ٢: مراحل دورة إدارة النتائج

ست خطوات وممارسات لإعداد الموازنات الموجهة بالنتائج

١. توضيح النتائج المستهدفة واستراتيجية المؤسسة

تعمل الموازنات الموجهة بالنتائج على المواءمة بين عملية إعداد الموازنة وصياغة الأهداف والاستراتيجية في مرحلة التخطيط من دورة إدارة النتائج. وتعتبر الموازنة أداة لاستغلال الموارد بشكل يكفل تحقيق النتائج المستهدفة. وحتى تكون المؤسسة مهيئة لإعداد هذه الموازنات عليها أن تتأكد من أن عملية التخطيط تحدد ما يلي بوضوح:

- أ. أهم النتائج (الأهداف / النتائج)
- ب. استراتيجية المؤسسة لتحقيق النتائج
- ج. مؤشرات الأداء الرئيسية لكل نتيجة بما في ذلك مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة على المستوى القطاعي والوطني.

نصائح وإرشادات:

- تحديد الأهداف بحيث لا يزيد عددها عن عشرة أو أقل.
- إذا كان عدد الأهداف كبير عليك توضيح ما إذا كان أي تسلسل هرمي يمثل بطاقات الأداء المتوازن.
- ارسم شكل بياني أو دَوْن ملخصاً من صفحة واحدة لتبين باختصار أهداف واستراتيجية المؤسسة
- ضع مصفوفة أو جدول يبين المواءمة بين أهداف المؤسسة ومؤشرات أدائها الرئيسية من جهة والأهداف ومؤشرات الأداء الوطنية والقطاعية من جهة أخرى (بما في ذلك الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة على مستوى القطاع إن وجدت). راجع الدليل الإرشادي للمواءمة بين الأهداف والمهام والأدوار.

2. حصر البرامج الحالية وتحديد تكاليفها

يجب على المؤسسات معرفة حجم الإنفاق على البرامج وعلاقتها بالأهداف والأولويات، وفيما يلي بعض الممارسات المفيدة في هذا الصدد:

- أ. حدد الموازنة الأساسية للمؤسسة للسنة الحالية والقادمة
- ب. حدد قائمة البرامج الحالية
- ج. حدد المخصصات في موازنة الدائرة وبنود نفقات البرامج.

نصائح وإرشادات:

- استعن بخبراء مختصين في حساب الموازنة الأساسية، وتحديد البرامج، وحساب التكاليف.
- انتبه إلى تخصيص التكاليف الإدارية واستحدث طرق ملائمة بالتعاون مع الخبراء المختصين في المجال.
- اطلب من مديري البرنامج التحقق من دقة التكاليف المخصصة.
- مشاركة المعنيين من مديري البرامج في تحديد مستهدفات برامجهم وتحديد موازنتها المطلوبة.

3. تحديد معايير التقييم

يجب تحديد مجموعة من المعايير اللازمة لتقييم وتصنيف مقترحات الموازنة، وأن يتم وضع درجات لمقترحات الموازنة بناء على مدى استيفائها للمعايير التي يتم اختيارها، وفيما يلي بعض المعايير التي يمكن أخذها بعين الاعتبار كمعايير تقييم:

- أ. المواءمة مع النتائج المستهدفة
- ب. المواءمة مع الاستراتيجيات الرئيسية ودور الحكومة.
- ج. أدلة على أداء البرنامج
- د. القيمة مقابل التكلفة
- هـ. أي عوامل أخرى ذات صلة بالنتائج

نصائح وإرشادات

- استعن بمعايير مراجعة الموازنة على الصعيد الوطني (مستوى الحكومة) لأخذ الأفكار
- قم بتحديد أوزان للمعايير، بحيث يتم التركيز على المعايير الأكثر أهمية.
- اطلب من عدة مراجعين استعمال المعايير الأولية على برامج تجريبية لاختبارها وتنقيحها.
- تحقق من صحة المعايير وأوزانها مع كبار المديرين في المؤسسة للحصول على موافقتهم عليها
- يحتوي الدليل الإرشادي على الكثير من الأمثلة الإضافية والنصائح اللازمة للمساعدة في تحديد المعايير.

٤. استدرج العروض ومقترحات الموازنة بطريقة تحفز على الإبداع

فيما يلي ممارسات مقترحة تساعد المؤسسة على تحفيز مديري البرامج على تقديم مقترحات تنتم بالإبداع:

- أ. تعامل مع دورة إعداد الموازنة كما لو كانت "دعوة لتقديم عرض"
- ب. أبدى الرغبة والاستعداد لإيقاف التمويل المقدم إلى البرامج (أو البرامج الفرعية) الأقل قيمة وأهمية.
- ج. أشرك كبار المديرين في نشر وتعزيز أهداف المؤسسة وخطتها الاستراتيجية بطريقة محفزة عند تطبيق دورة الموازنة.
- د. استخدم منهجيات بديلة أو جهات مختلفة لتقديم الخدمات حسب الحاجة.

نصائح وإرشادات:

- حدد القواعد الأساسية للتعامل مع أي تضارب مصالح قد ينشأ أثناء إجراء فريق مراجعة الموازنة لعملية التقييم.
- قدم الدعم الإداري للفريق أثناء عمله لتوفير الوقت وتخفيف العبء.
- إذا كان هناك شك في مصداقية معلومات الأداء فربما يلزم الاستعانة بخبراء مختصين في ذلك المجال لفحص البيانات بشكل دقيق والتحقق من صحتها.
- اعقد اجتماعاً شاملاً مع الإدارة العليا قبل نشر نتائج التقييم للتأكد من أنهم يتفهمون النتائج وراضون عن دقة عملية المراجعة وأرفق مع الملاحظات المقدمة على المقترحات أية ملاحظات إضافية أو أسئلة، فقد يقترح القادة أخذ خيارات تمويل أخرى بعين الاعتبار.

نصائح وإرشادات

- يجب ضمان مشاركة كبار القادة بفعالية لإحداث التغيير في عملية إعداد الموازنة وخلق الالتزام اللازم للتغلب على أي مقاومة للتغيير.
- على الحكومة إضافة عامل التنافسية على دورة الموازنة لاستدرج عروض مبتكرة واقتصادية أكثر وبالشكل الملائم، وان تأخذ بعين الاعتبار الاعتماد على قطاعات أخرى لتحقيق النتائج بشكل مجدي وبما يتماشى مع سياساتها وتوجهاتها.

٦. إجراء تقييم ثان وتمويل البرامج التي تحقق أفضل النتائج

يتم في هذه المرحلة إجراء مراجعة ختامية واتخاذ القرارات، حيث يتم إعادة تقديم المقترحات بعد تعديلها وفقاً للملاحظات التي أثيرت في جولة المراجعة السابقة، وتمثل هذه المراجعة في جوهرها إعادة لدورة المراجعة لكن نتائج التقييم والقرارات في هذه المرة تكون نهائية.

عليك في هذه الخطوة:

- أ. تطبيق معايير التقييم على المقترحات المعدلة وإعادة تقييمها.
- ب. تضمين قرارات تمويل البرنامج في مقترح موازنة المؤسسة.

نصائح وإرشادات

- تأكد من التواصل والتنسيق بشكل وثيق بين فريق مراجعة الموازنة والإدارة العليا طوال هذه المرحلة الدقيقة.
- خطط للطريقة التي ستدمج فيها قرارات الموازنة مع المتطلبات الأعم التي تلزم المؤسسة تقديم موازنتها للحكومة.

طريقة التقييم واتخاذ الإجراءات

بعد تقييم الممارسات المتبعة في المؤسسة لإعداد الموازنة بالمقارنة مع الخطوات الست لإعداد الموازنات الموجهة بالنتائج، وتدوين الملاحظات والإجراءات اللازمة لتعزيز الممارسات في نموذج تقييم ممارسات إعداد الموازنات الموجهة بالنتائج بإمكانك تطبيق التغييرات المستهدفة عن طريق تحديد الجهة المسؤولة عن التنفيذ وتحديد مواعيد تنفيذ الإجراءات.

٥. إجراء تقييم أولي وإعطاء الملاحظات والإرشادات لتعزيز المقترحات

تشتمل الخطوات الموصى بها لإعداد الموازنة على دورتي تقييم مما يؤدي إلى تشكيل "حلقة تعلم" يتم فيها استخدام الملاحظات التي وردت على المراجعة الأولى لتعزيز المقترحات النهائية، فيعد قيام المراجعين المختصين بتقييم المقترحات الأولية وفقاً لمعايير محددة سننشأ لديهم أسئلة وبعض القضايا وسيسببون إلى أي جوانب ضعف محتملة، وبالتالي توفر المراجعة الأولى ملاحظات أولية يتم تقييم المقترحات بناءً عليها وتصنيفها إلى مقترحات "تتخطى الحد الأدنى لمتطلبات الحصول على التمويل" (أي أن المراجعين يوصون بتمويلها) ومقترحات مهددة بعدم الحصول على تمويل، ولهذا تعدّ الملاحظات عاملاً هاماً في التحفيز على التغيير وتؤدي إلى رفع جودة المقترحات واستجابتها للمتطلبات.

عند إجراء المراجعة قم بما يلي:

- أ. أشرك في مراجعة الموازنة وتقييمها فريق متنوع الخلفيات ومستعد للتحقق من صحة الفرضيات.
- ب. اجمع وانشر الملاحظات المتعلقة بنتائج التقييم بناء على المعايير وحدد درجة تقييم البرامج من حيث كونها تقع أعلى أو أسفل "خط التمويل"
- ج. قدم ملاحظات محددة حول "نقاط الضعف" والنواحي المثيرة للقلق وأي معلومات أخرى ضرورية.
- د. افتح المجال لخيارات وبدائل إضافية في جولة تقديم المقترحات الثانية.