

بين ميزانية الأداء والبرامج وميزانية الأساس الصفري

تمويك وتخطيط مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم



يتطلب مشروع الملك عبد الله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، حسن استثمار المورد المالي المرصود له (٩ مليارات ريال)، لأنه مورد مالي، وإن كان كبيراً، محدود بمدة زمنية سينتهي بانتهاؤها؛ وهذا الأمر يقتضي إدارة الإنفاق والرقابة على هذا المشروع بأداة محاسبية وتخطيطية مناسبة، تتمثل في أسلوب للموازنة يتفق وموارد المشروع المالية المحددة، كما يراعي في نفس الوقت أهدافه التعليمية ذات الطبيعة الأدائية الخاصة^(١).

لوزارة التربية والتعليم وذلك بتخصيص مبلغ إضافي قدره مليار ونصف المليار سنوياً لتنفيذ المشروع وتمويل برامجه الرئيسية^(٢) وهذا يعني أن الميزانية السنوية للمشروع تبلغ ١,٥ مليار ريال تصرف على أربعة برامج قسّم المشروع على أساسها، وهي كما ذكر نفس الخبر:

- (١) برنامج تطوير وصناعة المناهج التعليمية.
 - (٢) برنامج تأهيل المعلمين والمعلمات.
 - (٣) برنامج تحسين البيئة التعليمية.
 - (٤) برنامج النشاط اللاصفي.
- البحث عن أسلوب ميزانية ملائم:

يتبع التطور التاريخي لأساليب الموازنة، نلاحظ بوضوح أن النقد الموجه إلى أسلوب ميزانية «البنود» Line-item budget، وهو أقدم أساليب الموازنة، قد تركز على اتجاهها الرقابي الصرف، علاوة على أنها ميزانية تؤكد على المدخلات (النفقات) وتتجاهل المخرجات (الأداء والأنشطة)، فكان من الطبيعي أن يظهر أسلوب جديد في الموازنة وهو أسلوب «ميزانية البرامج والأداء» Program & Performance

أُعلن في المملكة العربية السعودية، في مطلع هذا العام الهجري ١٤٢٨هـ، عن مشروع الملك عبد الله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، وجاء في أخبار المشروع، كما ذكرت وسائل الإعلام العامة، أنه قد سُكّلت له لجنة وزارية انتهت إلى التالي:

- (١) تبلغ التكلفة الإجمالية لتنفيذ المشروع تسعة آلاف مليون ريال.
- (٢) مدة التنفيذ ست سنوات بدءاً من تاريخ إقرار المشروع وهو يوم الإثنين ١/٢٤/١٤٢٨هـ.
- (٣) التأكيد على أهمية تكوين معايير تقيس كفاءة العملية التعليمية.
- (٣) يتم التنسيق بين وزارتي التربية والمالية بخصوص ترتيبات إدراج المشروع في ميزانية الوزارة.
- (٤) رفع تقرير سنوي للمقام الكريم عن تنفيذ المشروع.

وجاء في خبر صحفي لصحيفة محلية أنه قد «انضقت وزارتا التربية والتعليم من جهة ووزارة المالية من جهة أخرى على إدراج مشروع الملك عبد الله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام في الميزانية السنوية

أن تقوم الحكومات بطرح مشاريعها وبرامجها المستقبلية أمام الجميع (قطاع خاص وعام) بغرض الفوز بمتعاقدين ينفذون تلك المشاريع والبرامج بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب شريطة أن تحقق تلك البرامج والمشاريع الأهداف المخطط لها^(١٦). ويرى الكاتب جدارة أسلوب ميزانية البرامج والاداء وميزانية الأساس الصفري لمشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام.

مميزات ميزانية البرامج والاداء لمشروع

تطوير:

مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، مشروع مكون من عدد من البرامج (أربعة)، ويتعلق بمجال يركز على نشاط أدائي وفق أسس وقواعد فنية خاصة وهو مجال التعليم، ولذلك فإن هذا المشروع يتطلب ميزانية تتعلق بالبرامج التي يتكون منها المشروع وبالاداء الفعلي في إطار كل برنامج. وعليه فإن ميزانية «الاداء والبرامج» تتناسب كثيراً مع مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، أكثر من ميزانية البنود التي لا تتعدى مسألتي أوجه الإنفاق والرقابة عليه، وبذلك فهي لا تتناسب مع مشروع مستقبلي ذي تفاصيل أدائية وفنية تعليمية يمكن حصرها وتحديد معايير خاصة بالاداء في مجالها. أما ميزانية «التخطيط والبرمجة» فتتضمن التعامل مع المشروع كخطة طويلة الأجل توضع لها ميزانية تخرج عن قاعدة السنوية، ولكن المبلغ المخصص للمشروع قد قسّم إلى ميزانيات سنوية تدمج في ميزانية وزارة التربية والتعليم، ولذلك فالميزانية المقترحة فيما يلي تتعامل مع موارد المشروع المالية على أساس أنها ست مراحل متتالية من ميزانية، «البرامج والاداء»، تبني الإشارة إلى عدم وجود بيوتات خبرة تربية في المملكة، تعود إلى القطاع الخاص، بالمستوى والعدد الذي يوفر بدائل متعددة، يمكن لإدارة مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، أن تختار فيما بينها وفق أسلوب الميزانية التعاقدية.

ميزانية البرامج والاداء،

عرّفت ميزانية الاداء والبرامج بأنها تلك الميزانية التي تبين الأسباب والأهداف التي تتطلب من أجلها الاعتمادات المالية وتكاليف البرامج المقترحة لتحقيق

budget التي اتخذت اتجاهًا إداريًا بتركيزها على الأعمال والأنشطة التي تقوم بها وحدات الاداء، وليس على مجالات الإنفاق كما في ميزانية البنود، وذلك في إطار قاعدة سنوية الميزانية، وهي قاعدة معروفة في مجال المالية العامة والموازنات، وبهذا فقد تميزت ميزانية البرامج والاداء بتركيزها وتأكيداتها على الصرف وفق أهداف تعمل على تحقيقها وحدات الاداء. ولكن ميزانية البرامج والاداء لم تعط اهتماماً بعيد التخطيط ورسم السياسات والخطط طويلة الأجل. الأمر الذي أدى إلى ظهور أسلوب ثالث في الموازنة، وهو أسلوب «ميزانية التخطيط والبرمجة» Planning Programming Budgeting (System) (PPBS) التي تحت بالميزانية منحنى تخطيطياً يركز على التخطيط المستقبلي طويل الأجل. ثم ظهر أسلوب ميزانية الأساس الصفري -Zero (ZBB) (Base Budgeting) التي لفتت الانتباه إلى ضرورة مراعاة المشاريع الجارية حين إقرار الميزانية، أي أنها بعبارة أخرى لم تهمل الحاضر عند نظرتها المستقبلية.

وأخيراً ظهر أسلوب الميزانية التعاقدية Contract Budgeting وكانت أول محاولة لتطبيق الموازنة التعاقدية في وزارة المالية النيوزلندية في عام ١٩٩٦م، وينطوي هذا الأسلوب على «محاولة إعادة تشكيل الموازنة العامة على أنها نظام عقد صفقات بين جهات منفذة وبين الحكومات، بمعنى

|| ميزانية الأساس الصفري أسلوب

للميزانية «يفترض عدم وجود، أية خدمات أو نفقات في البداية، ويعمل من أجل الحصول على مجموعة من النتائج أو المخرجات مع الأخذ في الاعتبار الحد الأدنى للتكلفة، وتقييم

|| فاعلية الإنفاق وفقاً لهذا الاعتبار

الأسس هي التالية^(١):

- ١- تحديد البرامج والنشاطات وتحديد أهداف كل منها، وتصنيفها وفقاً لذلك.
- ٢- ربط نظام الحسابات بتصنيف البرامج والنشاطات.
- ٣- تجزئة البرامج إلى وحدات أصغر كلما كان ذلك ممكناً، واستخدام وسائل القياس للبرامج والأعمال وتقييم الأداء.

جدير بالذكر أن الاهتمام الأساسي لميزانية البرامج والأداء يتمثل في مساعدة المستويات الإدارية المختلفة في الحكم على كفاءة العمل بالوحدات المختلفة للمشروع عن طريق الآتي^(٢):

- ١- تحديد الأهداف التي من أجلها يتم طلب الأموال.
- ٢- تحديد البرامج والأنشطة ومن ثم تكاليفها التي تحقق هذه الأهداف.
- ٣- تحديد البيانات الكمية المتضمنة بالبرامج والأنشطة التي تقيس مستوى الإنجاز والعمل بكل منها.
- ٤- تحديد الوحدات الإدارية المختلفة المكلفة بتنفيذ تلك البرامج أو الأنشطة.

تقسيمات ضرورية:

فيما يلي تقسيمات مالية ضرورية لتنظيم صرف المبلغ المخصص لمشروع نسبق به مقترح تطبيق افتراضي لميزانية البرامج والأداء على مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام...

تقسيم المخصص المالي للمشروع على السنوات الست:

وقد اتفقت عليه وزارتا التربية والتعليم والمالية، بحسب المعلن، وهو بواقع ١,٥ مليار ريال لكل سنة من سنوات المشروع (١٤٢٨هـ - ١٤٣٢هـ)، وسيتم التعامل مع هذه المبالغ كميزانيات سنوية للمشروع لمدة ست سنوات.

تقسيم الموارد المالية على البرامج الأربعة للمشروع:

البرامج الأربعة التي أعلن عنها كمكونات للمشروع ليست متماثلة في طبيعتها، وبالتالي فهي تتطلب موارد مالية ليست متماثلة؛ وحيث لم تعلن وزارة التربية والتعليم عن المخصص لكل برنامج،



هذه الأهداف، وبيانات لقياس مدى تقدم العمل بالنسبة لكل برنامج^(٣).

والعبارة الأخيرة في التعريف السابق تعني أن هذه الميزانية، وإن جاءت كبديل لميزانية البنود الرقابية بطبيعتها، إلا أنها لم تضع بمهمة الرقابة، فهي «لم تخرج على الدور الإداري الذي يترتب على الأخذ بميزانية البنود والمتمثل في تحقيق الرقابة على الإنفاق الحكومي، بل إنها حافظت على هذا الدور وبقي يمثل أساس فلسفتها، ولكنها عملت على تغيير أسلوب الرقابة وتطويره وذلك بالتركيز على مراقبة أهداف الإنفاق ونتائجه بدلاً من الاهتمام بتحديد أوجه هذا الإنفاق وعناصره^(٤)».

وتقوم ميزانية البرامج والأداء على مجموعة من

بعض ميزانية الأداء، والبرامج وميزانية الأساس الصلبي

أنظر الجدول رقم (٢) .

ويقترح تخصيص مبالغ محددة لكل إدارة تعليمية بحسب حجمها، حسب الجدول رقم (٣) .

وفي الفقرات اللاحقة سيتم التعامل مع ميزانية البرامج والأداء لمشروع تطوير على أنها ميزانية سنوية إيراداتها ١,٥ مليار ريال؛ حيث يُقترح هنا أن يتم التنفيذ في ست مراحل، كل مرحلة تمثل سنة واحدة حتى نهاية المشروع، وعليه فكل ما اقترح سابقاً بدأ وكأنه وفق أسلوب ميزانية البنود، ولكنه كان تخصيصاً لغرض التنظيم حتى يبدأ تنفيذ أسلوب ميزانية البرامج والأداء وفق الاقتراح التالي لكل برنامج من برامج مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام. مع ملاحظة أنه، وفيما يخص كل البرامج الأربعة للمشروع، يكون الصرف بمقدار وضوح الأهداف، والتزام المسؤولين عن البرنامج بتحقيق الأهداف، ومتابعة الأنشطة وفق معايير الأداء المحددة. وفي كل برنامج يتم تقدير التكلفة الإجمالية بشكل نهائي من خلال المعادلة التالية:

تكلفة البرنامج الإجمالية = وحدة الأداء × عدد الوحدات.

١- برنامج تحسين البيئة التعليمية:

- المنطقة التعليمية الافتراضية: منطقة كبيرة الحجم من فئة (أ)؛

- المدة الزمنية: سنة واحدة (السنة الأولى من المشروع).

- المخصص الكلي للمنطقة: ٥٣,٥٧ مليون ريال/ سنوياً.. انظر الجدول رقم (٤)

٢- برنامج النشاط اللاصفي:

- المنطقة التعليمية الافتراضية: منطقة كبيرة الحجم من فئة (أ)؛

- المدة الزمنية: سنة واحدة (السنة الأولى من المشروع).

- المخصص الكلي للمنطقة: ٥٣,٥٧ مليون ريال/ سنوياً.. انظر الجدول رقم (٥)

٣- برنامج تأهيل المعلمين والمعلمات:

- المنطقة التعليمية الافتراضية: منطقة كبيرة الحجم من فئة (أ)؛

- المدة الزمنية: سنة واحدة (السنة الأولى من المشروع).

فيمكن تقدير هذه الموارد بحسب البرامج الأربعة - تنازلياً- على النحو الافتراضي كما في الجدول رقم (١) .

تقسيم الموارد المالية على الإدارات التعليمية:

تتم إدارة وتنفيذ التعليم العام في المملكة العربية السعودية من خلال ٤٢ إدارة عامة - وإدارة- للتربية والتعليم؛ والجدول التالي يمثل إدارات التربية والتعليم في المملكة، بحسب حجمها نسبة إلى أعداد الطلاب، وذلك قبل دمج الرئاسة العامة لتعليم البنات بوزارة التربية والتعليم؛ وسنفترض بقاء التصنيف حسب الحجم كما هو، لاستكمال وضع مقترح لميزانية مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام وفق أسلوب البرامج والأداء...



- المخصص الكلي للمنطقة: ٥٣,٥٧ مليون ريال/ سنوياً.. انظر الجدول رقم (٦)

٤- برنامج تطوير المناهج:

- المنطقة التعليمية الافتراضية: منطقة كبيرة الحجم من فئة (أ):

- المدة الزمنية: سنة واحدة (السنة الأولى من المشروع).

- المخصص الكلي للمنطقة: ٥٣,٥٧ مليون ريال/ سنوياً.. انظر الجدول رقم (٧)

تجدر الإشارة إلى أنه لا بد من توفر قدر من

المرونة لتطبيق ميزانية البرامج والأداء لتنظيم تمويل

برامج مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير

التعليم العام، حيث يتم تحويل المخصص المالي من

برنامج إلى آخر، ومن وحدة أداء إلى أخرى، متى تم

تحقيق الأهداف والتأكد من تحقيقها وفق معايير

الأداء المحددة، مع وجود فائض.. والإتحول الميزانية

المفترضة إلى ميزانية بنود؛

ميزانية الأساس الصفري للمشروع؛

اعتماداً على النتائج الزمنية في ظهور الأساليب

الشائعة للميزانية، يمكن الاستدلال على أن كل

أسلوب جديد للميزانية، إنما جاء لتحاكي عيوب ما

في الأسلوب السابق. ولذلك يمكن النظر إلى ظهور

ميزانية الأساس الصفري على أنه تحاشي لأحد

العيوب في الميزانية التي سبقتها من حيث الظهور

وهي ميزانية التخطيط والبرمجة، والتي أولت

اهتماماً بالبرامج والأنشطة الجديدة (من منطلق

التخطيط المستقبلي) دون الاهتمام بالبرامج

والأنشطة الجارية في السنوات السابقة، وهو ما يبرر

ظهور ميزانية الأساس الصفري؛ حيث يعاب على

أسلوب التخطيط والبرمجة التركيز «على تقييم

جدوى البرامج والأنشطة الجديدة، مع عدم الاهتمام

بصورة مناسبة لتقييم البرامج والأنشطة المستمرة

في السنوات الثلاث السابقة للتأكد من منفعتها. لهذا

ظهرت ميزانية الأساس الصفري، وكان أول استخدام

لها في عام ١٩٧٢م بولاية جورجيا بالولايات المتحدة

الأمريكية، وفي عام ١٩٧٩م قرر الرئيس الأمريكي

جيمي كارتر Jimmy Carter تطبيقها بأجهزة

الحكومة^(٤).

ولعل في استعراض عدد من التعاريف العلمية

يمكن أن تقدم ميزانية الأساس

الصفري مخرجاً باتخاذ قرار بإلغاء

المشروع القديم وعدم استمراره،

واعتماد برنامج جديد يستوعب التطور

المستحدث في مجال التقنية، وقد

يستوعب البرنامج الجديد البرنامج

القديم وقد يلغيه ويحل محله

لميزانية الأساس الصفري سبيل إلى فهم الفلسفة

التي ينطلق منها هذا الأسلوب للميزانية. فقد

عرّفت ميزانية الأساس الصفري Zero-Base

Budgeting ZBB بأنها أسلوب للميزانية، يفترض

عدم وجود أية خدمات أو نفقات في البداية، ويعمل

من أجل الحصول على مجموعة من النتائج أو

المخرجات مع الأخذ في الاعتبار الحد الأدنى للتكلفة،

وتقييم فاعلية الإنفاق وفقاً لهذا الاعتبار^(٥)، كما

عرّفت بأنها تلك الميزانية «التي تتطلب إجراء تقييم

شامل ومنظم؛ لجميع البرامج والمشاريع التي تنظمها

وثيقة الموازنة، ولا تعطي أولوية للبرامج والمشاريع تحت

التنفيذ (المعتمد تنفيذها) على المشاريع الجديدة

عند توزيع الاعتمادات، وتفترض تخفيض الاعتمادات

المالية، أو إلغاؤها. للمشاريع تحت التنفيذ، إذا تبين

عند التقييم أن كفاءتها أصبحت منخفضة، أو أن

العائد منها أصبح لا يتناسب مع تكلفتها^(٦)». ويشار

هنا إلى رأي الرئيس الأمريكي الأسبق جيمي كارتر،

وهو أول من طبق هذه الميزانية على مستوى ولاية

جورجيا ١٩٧٢م وعلى مستوى الجمهورية ١٩٧٩م

في فترة رئاسته للولايات المتحدة الأمريكية (١٩٧٦-

١٩٨١م) وتبريره ميزانية الأساس الصفري بأنه «لم

يعد ممكناً التقيد بقاعدة الموازنة الجارية وحصر

عملية إعداد الموازنة بمراجعة الزيادة المقترحة

لإكمال البرامج السابقة أو إضافة برامج جديدة، إن

المطلوب هو إعادة النظر في الخدمات بحيث يتم إلغاء

أو تخفيض مخصصات البرامج الحالية إذا ما تبين

عدم فاعليتها أو أنها ذات أولوية متدنية^(٧)».

أفضل الميزانيات الأربع من حيث مناسبتها لعصر تقنية المعلومات والاتصال المتجددة اثباتاً؛ هتقنية المعلومات والاتصال دخلت إلى كافة مجالات الحياة، وفي مقدمتها المجال التعليمي، ولا يمكن أن تستغني عنها خدمة من الخدمات أو عمل من الأعمال، وتتصف التغيرات في مجال التقنية بأنها تغيرات سريعة ومتلاحقة ومتضاعفة (في أقل من سنة غالباً)؛ وعندما يتم اعتماد برنامج يعتمد على إدخال تقنية ما في مجال خدمة عامة أو مشروع معين، فإنه من المحتمل أن تظهر تطورات جديدة في هذه التقنية، مما يتطلب إلغاء البرنامج القديم ليحل مكانه برنامج جديد، وهنا يمكن أن تقدم ميزانية الأساس الصفري مخرجاً باتخاذ قرار بإلغاء المشروع القديم وعدم استمراره، واعتماد برنامج جديد يستوعب التطور المستحدث في مجال التقنية، وقد يستوعب البرنامج الجديد البرنامج القديم وقد يلغيه ويحل محله.



فلسفة الأساس الصفري:

من ضمن الوظائف التي يتطوي عليها مفهوم الفلسفة وظيفة التحليل والبحث عن الأسباب؛ فالفلسفة هي ذلك الجهد الذهني الموجه لناشطتنا البشرية محللاً إياها؛ بحثاً عن المفاهيم الأساسية التي تكمن وراءها^(١١). واعتماداً على التعريفات السابقة لأسلوب ميزانية الأساس الصفري، يمكن استخلاص التالي من الأسباب التي عجلت بظهور هذا الأسلوب من أساليب الميزانية:

- ١- عدم تقديم المشاريع الجارية على المشاريع الجديدة، في أولوية الصرف والاعتماد.
- ٢- النظر إلى الماضي والحاضر والمستقبل معاً.
- ٣- افتراض أن الميزانية الجديدة، للسنة الجديدة، خالية تماماً (= صفر)، فعلى المديرين أن ينطلقوا في تحديدهم لميزانياتهم من فرضية أساسية مفادها أن الميزانية التي سيعملون من خلالها خاوية تماماً وتساوي صفراً، وأن ما سيدخل لهذه الميزانية من مخصصات لغرض الإنفاق يقتصر على ما يستطيع هؤلاء المديرين تقديمه من قرارات مبررة ومؤكدة الأهمية، وتقع في إطار أولويات الإنفاق للمدة التي تغطيها الميزانية^(١٢). وربما كان هذا الافتراض هو السبب بتسمية أسلوب ميزانية الأساس الصفري بهذا الاسم.

- ٤- التأكد سنوياً من جدوى الاستمرار في المشروعات الجارية (المقررة في السنوات السابقة).

تبرير الأساس الصفري للمشروع:

جاء أسلوب ميزانية الأساس الصفري في سياق تطور تاريخي لأساليب إعداد الموازنات العامة؛ أسلوب ميزانية الينود (اتجاه زخايفي ركز على الاعتمادات والماضي وأهمل المستقبل)، فأسلوب ميزانية البرامج والأداء (اتجاه إداري ركز على الأداء واهتم بالحاضر وأهمل المستقبل)، فأسلوب ميزانية التخطيط والبرمجة (اتجاه تخطيطي ركز على البرامج والأنشطة الجديدة وعلى المستقبل وأهمل الحاضر والماضي)، حتى ظهر أسلوب ميزانية الأساس الصفري الذي، وإن نظر إلى الأداء وإلى المستقبل، لكنه - وهذا ما يميزه - لم يهمل البرامج والمشاريع الماضية الجارية.

ويرى الكاتب هنا أن ميزانية الأساس الصفري

مجموعات القرارات على ضوء ذلك، فتتعلق مجموعة القرارات الأولى بالنشاطات والأعمال ذات الأهمية الأولى، بينما تتعلق المجموعة الثانية بالنشاطات والأعمال ذات الأهمية الثانية، وهكذا حتى يتم تشكيل سلسلة الأولويات لمجموعات القرار المختلفة، ومن ثم يتم وضع الموازنات التشغيلية التي تشمل بالدرجة الأولى حسابات العائد والتكلفة وميزانية الوظائف والإجراءات العلمية اللازمة لتنفيذها، ثم يتم تجميع هذه المجموعات وموازنتها التشغيلية في إطار واحد وشامل وتصعد إلى مستوى الإدارة العليا في صورة موازنة لوحدة القرار.

وتفصيلاً للخطوة الأخيرة مما سبق ينبغي توضيح أن تقييم وتحديد أولويات النشاطات والبرامج واتخاذ القرارات المناسبة بصدها، وفق أسلوب ميزانية الأساس الصفري، يكون كالتالي^(١٤):

- ١- إلغاء بعض البرامج والنشاطات.
 - ٢- تخفيض مستوى الإنفاق على البرامج والأنشطة.
 - ٣- الإبقاء على المستوى الحالي للإنفاق على بعض البرامج والأنشطة.
 - ٤- زيادة الاعتمادات المالية لبعض البرامج والأنشطة.
- والشكل (أ) يوضح خطوات إعداد ميزانية الأساس الصفري^(١٥)

خطوات ميزانية الأساس الصفري:

لا تتباين كثيراً الخطوات التي تقدمها المراجع العلمية لميزانية الأساس الصفري، لتطبيق هذا الأسلوب من الموازنة. وقد أمكن تحديد الأبعاد والخطوات الأساسية التي يتم إعداد الموازنة الصفرية على ضوءها فيما يلي^(١٦):

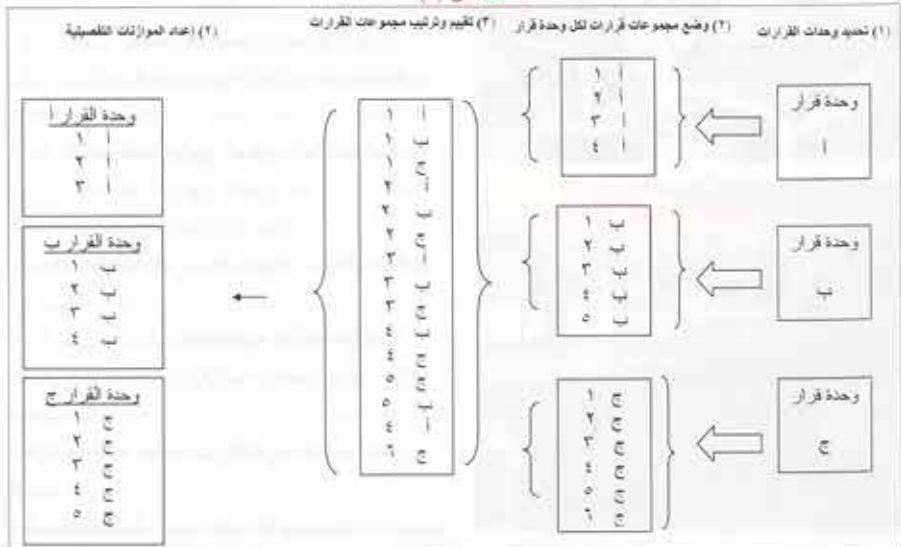
١- تحديد الأهداف العامة التي تسعى المنظمة المعنية لتحقيقها، وذلك على ضوء الأهداف والسياسات العامة للدولة، وتعميم ذلك على كافة مستويات التنظيم في المنظمة، وتقوم بذلك السلطة العليا في المنظمة.

٢- تحديد وحدات القرار، وقد تكون هذه الوحدات هي الوحدات الإدارية في المنظمة المعنية. وفي مثل هذه الحالة تشكل وحدات القرار من الوحدات الواقعة في أدنى مستوى تنظيمي يمتلك سلطات إعداد الميزانية وتحضيرها، وغالباً ما يكون ذلك هو مستوى الإدارات وليس ما هو أدنى منها. وقد تكون وحدات القرار هي البرامج في حالة الاستعانة بأسلوب البرمجة في العمل.

٣- تقوم كل وحدة من وحدات القرار بتحديد الأعمال أو النشاطات أو البرامج.. التي ستقوم بها خلال السنة المالية للموازنة.

٤- تحليل هذه الأعمال أو النشاطات والعمل على تقييمها وتحديد أولوياتها على ضوء أهميتها، ثم وضع

الشكل (أ)



- صيانة المباني الحكومية القائمة (الإبقاء على المخصص كما هو).
- ٢- وحدة تطوير المعلمين:
- تقاعد المعلمين ذوي المؤهلات القديمة وتعيين جدد بمؤهلات عالية (زيادة المخصص).
- الإشراف التربوي الموطن داخل المدرسة (زيادة المخصص).
- تدريب المعلمين على رأس العمل (الإبقاء على المخصص كما هو).
- تفريغ معلمين للدارسات العليا التربوية (تخفيض المخصص).
- الإشراف التربوي المتنوع (إلغاء البرنامج).
- ٣- وحدة تطوير المناهج:
- دراسات ميدانية لتقويم المناهج القائمة (الإبقاء على المخصص كما هو).
- طباعة كراسات نشاط مرافق للكتاب المدرسي الموجود (إلغاء البرنامج).
- إنشاء موقع على الإنترنت لدعم المقررات بالتعلم عن بعد (الإبقاء على المخصص كما هو).
- دراسات ميدانية لبناء مناهج جديدة تواكب العصر (زيادة المخصص).
- إنشاء بنك للأسئلة وخطط الدروس النموذجية يخدم المعلمين في عملية التقويم التربوي وتحضير الدروس (زيادة المخصص).
- ٤- وحدة النشاط اللاصفي:
- تزويد المدارس بتجهيزات إضافية ضرورية للنشاط اللاصفي (زيادة المخصص).
- دعم برامج الأنشطة اللاصافية القائمة بموارد مالية أكبر (زيادة المخصص).
- إضافة أنواع جديدة من النشاط اللاصفي (زيادة المخصص).
- تدريب معلمين حاليين على الإشراف على الأنشطة اللاصافية (إبقاء المخصص كما هو).
- تعيين مشرف في نشاط لاصفي متخصصين (إلغاء البرنامج).
- د- تقوم الإدارة العليا للمشروع بحصر البرامج والنشاطات وإصدار الموافقة عليها، والإيعاز لوحدات القرار بتخصيص الاعتمادات اللازمة لكل قرار (نشاط).

المواضيع:

- ١- أصل هذه المقالة ورقة عمل قدمها الكاتب ضمن محاضرات وأعمال مادة تمويل التعليم وميزانيته، برنامج الدكتوراه في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى. بإشراف أستاذ المادة د. مسعود بن خضر القرشي، الفصل الدراسي الثاني، ١٤٢٧/١٤٢٨هـ.
- ٢- صحيفة الوطن السعودية (١/٢٨/١٤٢٨هـ).
- ٣- كوشك، طارق بن حسن، موازنة البنود تهدر الموارد المتاحة وتفاقم مشكلة الدين العام، جدة: صحيفة عكاظ، العدد ٩٢٧، ١١/١٨/١٤٢٤هـ - ١/١٠/٢٠٠٤م.
- ٤- السواط، طلق عوض الله، وطلعت عبد الوهاب سندي، وطلال مسلط الشريف، الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف والأنشطة، جدة: دار النوايح، ١٤١٦هـ، ص ٢٧٩.
- ٥- العربي، علي، وعبدالمطي عساف، إدارة المالية العامة، الكويت: جامعة الكويت، د.ت، ص ١٤٤.
- ٦- البعيريق، بونس أحمد، المالية العامة، بيروت: مركز الكتب الثقافية، ١٤٠٤هـ/١٩٨٤م، ص ٢٦٠.
- ٧- سالم، عبد الله محمود، نحو إطار لمراجعة الفعالية والكفاءة والرقابة السابقة للبرامج الحكومية كأداة لترشيد الإنفاق الحكومي بالملكة العربية السعودية، ١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م (بحث متاح جزئياً على قاعدة معلومات مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية) Available at <http://www.kaest.edu.sa>
- ص ٣.
- ٨- نفس المرجع، ص ٤.
- ٩- العربي وعساف، مرجع سابق، ص ١٦٠.
- ١٠- السواط وسندي والشريف، مرجع سابق، ص ٢٨٥.
- ١١- راضي، محمد سامي وحجازي، وجدي حامد، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠١م، ص ١٢٢.
- ١٢- علي، سعيد إسماعيل، فلسفات تربوية معاصرة، سلسلة عالم المعرفة (١٩٨)، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، يونيو ١٩٩٥م، ص ١٦.
- ١٣- العربي وعساف، مرجع سابق، ص ١٦١.
- ١٤- نفس المرجع، ص ١٦١-١٦٢.
- ١٥- السواط وسندي والشريف، مرجع سابق، ص ٢٨٦.
- ١٦- عصفور، محمد شاكرا، أصول الموازنة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٨هـ/١٩٨٨م، ص ٢٦٠.

