

# دورة موازنة البرامج والأداء: هيكلية البرامج ومؤشرات الأداء ومراجعات الإنفاق

2027 مايو 28 – 24

الدار البيضاء





## دورة موازنة البرامج والأداء: هيكلية البرامج ومؤشرات الأداء ومراجعات الإنفاق

المرجع: 56\_12367 التاريخ: 24 - 28 مايو 2027 المكان: الدار البيضاء الرسوم: GBP 4000

### ملخص البرنامج

موازنة البرامج والأداء دورة تدريبية تمتد أسبوع موجهة إلى قيادات المالية والتخطيط على المستوى الاستراتيجي، ويخرج منها كل مشارك بتصميم موازنة أداء لبرنامج واحد من برامج جهته. فما زالت موازنات كثيرة تعد على أساس البنود، فيرى صانع القرار ما ينفق ولا يرى ما يتحقق به. ويعيد البرنامج بناء الموازنة حول البرامج والنتائج، ويربط بكل برنامج مؤشرات وتكلفته، ويرسي الإجراءات التي تدخل معلومات الأداء في التخصيص والتفاوض والمراجعة. تقدم هذا البرنامج في موازنة البرامج والأداء مارس للتدريب المملكة المتحدة.

### المبررات المؤسسية

حين يتبع التمويل أساس السنة السابقة تستمر الأنشطة منخفضة القيمة، وتتنافس الخدمات ذات الأولوية على ما تبقى. أما ربط المال بالنتائج فيتيح للقيادات معرفة البرامج التي تحقق أهدافها، والدفاع عن إعادة التخصيص بالأدلة، وتفسير الإنفاق لمجالس الإدارة والجهات التشريعية والمواطنين. كما تختصر البيانات المشتركة عن البرامج مدة التفاوض بين فرق المالية والإدارات المنفذة.

- نسبة الإنفاق المرتبط بنتائج مقيسة: ترتفع حين تنظم الموازنة حسب البرامج بمؤشرات متفق عليها.
- إعادة التخصيص بعيدا عن الأنشطة منخفضة القيمة: تصبح ممكنة حين تقارن مراجعات الإنفاق التكلفة بالنتائج.
- شفافية وثائق الموازنة: تتحسن حين ترافق تقارير الأداء القوائم المالية.

### المبادئ والأساس المعرفي

- الممارسات الجيدة لموازنة الأداء الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Practices for Performance Budgeting OECD Good: توجه هيكلية الموازنة حسب البرامج واختيار المؤشرات واستخدام معلومات الأداء في الجلستين 1 و4.
- النموذج المنطقي المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج: يربط الموارد بالنتائج المستهدفة عند تصميم البرامج في الجلسة 2.
- إطار الإنفاق العام والمساءلة المالية PEFA Framework ومؤشره PI-8 لمعلومات الأداء في تقديم الخدمات: يستخدم أداة تشخيص لخطط الأداء ونتائجه وتقييمه في الجلستين 1 و5.
- ممارسة مراجعات الإنفاق: تنظم التقييم المنهجي للإنفاق الأساسي وخيارات الوفر في الجلسة 4.



## المشاركون المستهدفون

- القيادات التي تعد موازنات الجهة والإدارات أو تتفاوض عليها أو تعتمد عليها.
- رؤساء التخطيط الذين يحولون الاستراتيجية إلى برامج ومستهدفات وطلبات موارد.
- كبار المسؤولين المساءلون عن الإفصاح عن النتائج مقابل الأموال العامة أو أموال المساهمين.
- قيادات المالية التي تنتقل من موازنة البنود إلى هيكلية البرامج.
- التنفيذيون الذين يرأسون لجان الموازنة أو مراجعات الإنفاق.

يخدم البرنامج الوزارات والهيئات الحكومية والشركات المملوكة للدولة وأنظمة الصحة والتعليم والخدمات البلدية.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص نضج ممارسات الموازنة في جهتهم مقارنة بالممارسات المعتمدة لموازنة الأداء.
2. سيكون المشاركون قادرين على بناء هيكل للبرامج ونموذج منطقي متسق مع الأهداف الاستراتيجية.
3. سيكون المشاركون قادرين على تصميم مؤشرات للمخرجات والنتائج بخطوط أساس ومستهدفات واقعية.
4. سيكون المشاركون قادرين على احتساب تكلفة البرامج وربط الموارد بالنتائج المتوقعة.
5. سيكون المشاركون قادرين على تقييم خيارات الإنفاق باستخدام معلومات الأداء وأساليب مراجعات الإنفاق.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير قرارات التخصيص من خلال تقارير الأداء وترتيبات المساءلة.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: أسس موازنة البرامج والأداء

لماذا ينبغي أن تظهر الموازنة النتائج إلى جانب الإنفاق؟

- نماذج موازنة البنود وموازنة البرامج وموازنة الأداء
- الممارسات الجيدة وفق OECD Good Practices for Performance Budgeting
- تشخيص معلومات الأداء وفق المؤشر PI-8 من PEFA
- أدوار المالية والتخطيط والإدارات المنفذة
- التقييم الذاتي لنضج موازنة الأداء

### اليوم 2: هيكلية البرامج والنماذج المنطقية

كيف يعاد تنظيم الموازنة حول البرامج والنتائج المستهدفة؟



- التسلسل الهرمي للبرامج والبرامج الفرعية والأنشطة
- تصميم النموذج المنطقي من المدخلات إلى النتائج
- موازنة البرامج مع الأهداف الاستراتيجية
- تحديد ملكية البرامج ومسؤولياتها
- ربط دليل الحسابات بالبرامج

### اليوم 3: المؤشرات والمستهدفات وتكلفة البرامج

كيف تقاس النتائج وما التكلفة الحقيقية لكل برنامج؟

- اختيار مؤشرات المخرجات والنتائج والكفاءة
- خطوط الأساس والمستهدفات وبطاقات توصيف المؤشرات
- مصادر البيانات وجودتها والتحقق منها
- احتساب تكلفة البرامج وتوزيع التكاليف غير المباشرة
- تحليل تكلفة الوحدة وتكلفة النتيجة

### اليوم 4: التخصيص والتفاوض ومراجعات الإنفاق

كيف تغير معلومات الأداء من يحصل على التمويل ولماذا؟

- طلبات الموازنة المستندة إلى معلومات الأداء
- أساليب التفاوض على الموازنة المبنية على الأدلة
- تحديد نطاق مراجعة الإنفاق وتحليل الإنفاق الأساسي
- خيارات ترتيب الأولويات وإعادة التخصيص
- الربط بتخطيط الإنفاق متوسط الأجل

### اليوم 5: تطبيق موازنة البرامج والأداء

كيف تجمع العناصر في موازنة برنامج جاهزة للاعتماد؟

- تطبيق النموذج المنطقي على برنامج أحد المشاركين
- اختيار المؤشرات والمستهدفات بمساعدة الزملاء
- احتساب تكلفة البرنامج وعرض خيارات التمويل
- تصميم تقرير الأداء ولوحة المساءلة
- عرض موازنة أداء البرنامج



## المنهجية

يعتمد البرنامج على تمارين منظمة مبنية على ملفات موازنات واقعية من خدمات الصحة والتعليم والمرافق. ويعيد المشاركون هيكل موازنات البنود في صورة برامج، ويصوغون المؤشرات، ثم يختبرونها أمام زملاء يؤدون دور أعضاء لجنة الموازنة، فيخضع كل تصميم للمساءلة كما يحدث في التفاوض الفعلي.

- نشاط مقترح: تحويل موازنة بنود لقسم في مستشفى إلى موازنة برامج.
- نشاط مقترح: تقييم مسودات مؤشرات النتائج لبرنامج تطوير مدرسي.
- نشاط مقترح: إجراء مراجعة إنفاق تجريبية لدعم النقل في إحدى البلديات.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك تصميمًا لموازنة أداء برنامج واحد في جوهته، يتضمن هيكل البرنامج، ونموذجًا منطقيًا، وبطاقات للمؤشرات بخطوط أساس ومستهدفات، واحتسابًا لتكلفة البرنامج، وخيارات للتمويل، ونموذجًا لتقرير الأداء، جاهزًا للاقتراح في دورة الموازنة التالية.

## الأسئلة الشائعة

### هل تناسب دورة موازنة البرامج والأداء القيادات الجديدة على موازنات البرامج؟

نعم، فهي مصممة لقيادات المالية والتخطيط والإدارات المطلعة على إجراءات الموازنة في جهاتها، وتفترض خبرة في إعداد الموازنات دون اشتراط عمل سابق على موازنات البرامج أو الأداء.

### ما الأطر التي تقوم عليها دورة موازنة البرامج والأداء؟

تستند إلى OECD Good Practices for Performance Budgeting، والنموذج المنطقي، وممارسة مراجعات الإنفاق، والمؤشر PI-8 من PEFA Framework الخاص بمعلومات الأداء في تقديم الخدمات.

### كيف يستخدم تصميم موازنة البرامج والأداء في العمل؟

تقدمه موازنة تجريبية لبرنامج في دورة الموازنة التالية، وتستخدم بطاقات المؤشرات ونموذج التقرير لمتابعة النتائج وتفسيرها خلال السنة.

### بم تختلف دورة موازنة البرامج والأداء عن برامج الموازنات والتنبؤ في الشركات؟

تربط التمويل بمخرجات البرامج ونتائجها في الجهات العامة والجهات ذات الرسالة، بينما تركز برامج موازنات الشركات على خطط الربح والتنبؤات المتجددة والمحركات المالية.