

# دورة تخطيط ميزانية الشرطة وضبط التكاليف والمساعدة عن الإنفاق للقيادات الأمنية

4 – 8 أكتوبر 2027

نيويورك





## دورة تخطيط ميزانية الشرطة وضبط التكاليف والمساءلة عن الإنفاق للقيادات الأمنية

المرجع: 339\_22019 التاريخ: 4 - 8 أكتوبر 2027 المكان: نيويورك الرسوم: GBP 7900

### ملخص البرنامج

تخطيط ميزانية الشرطة وضبط التكاليف والمساءلة عن الإنفاق محور دورة تدريبية تمتد أسبوع بمسئول إداري لكبار القادة الأمنيين ومديري المالية ورؤساء الخدمات الشرطية، ويخرج منها كل مشارك بحزمة ضبط ميزانية لجهاز شرطي واحد. فالميزانيات كثيرا ما تدور من عام إلى آخر بينما يتغير الطلب وتكاليف الرواتب والمشتريات تحتها، ويتدرج البرنامج من مبادئ الإنفاق العام وتشخيص التكلفة، مروراً بالتوزيع وتصميم السيناريوهات، إلى ضبط الإنفاق والتقارير، ثم إلى حزمة ميزانية عملية. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في تخطيط ميزانية الشرطة والمساءلة عن الإنفاق.

### المبررات المؤسسية

حين يعجز القادة عن تفسير ما يحرك تكاليفهم، تضعف طلبات التمويل وتظهر الزيادات في الصرف متأخرة وتشد الضوابط بعد وقوع الضرر. أما القادة الذين يربطون الإنفاق بالطلب ويختبرون الخيارات ويرفعون الانحرافات مبكراً، فيحفظون ثقة الجهات الممولة ويحمون قدرة الصفوف الأمامية.

- دقة التوقعات المالية: تتحسن حين تفسر الانحرافات الشهرية وتعاد التوقعات قبل نهاية السنة.
- تكلفة وحدة الخدمة: تصبح مرئية حين تقارن الرواتب والعمل الإضافي والمركبات بين الإدارات.
- التعرض للتدقيق: يتقلص حين تحدد حدود الاعتماد ونقاط ضبط المشتريات سلفاً.

### المبادئ والأساس المعرفي

- PEFA إطار قياس أداء الإنفاق العام والمساءلة المالية: تنظم مؤشرات الخاصة بمصداقية الميزانية وضبطها وإعداد تقاريرها التشخيص في الجلسة 1 والضوابط في الجلسة 4.
- دورة الإنفاق العام: يربط تسلسل الإعداد والإقرار والتنفيذ والإبلاغ مسار البرنامج كله.
- تحليل الانحرافات: تقود مقارنة الإنفاق الفعلي بالخطة وتفسير الفرق أعمال التشخيص في الجلسة 2.
- الفصل بين المهام: يشكل توزيع الاعتماد والشراء والدفع على جهات مختلفة تصميم الضوابط في الجلسة 4.



## المشاركون المستهدفون

- القادة الذين يحملون ميزانية مفوضة ويدافعون عنها أمام الجهة الممولة.
- مدبرو المالية الذين يعدون ميزانيات الشرطة ويربطونها بالطلب التشغيلي.
- رؤساء الخدمات الشرطية الذين يعتمدون طلبات الصرف والعمل الإضافي والمعدات.
- قيادات المشتريات والمرافق التي ترتب نفقات على الجهاز عبر العقود.

يخدم البرنامج أجهزة الشرطة البلدية وخدمات الحدود والجمارك والأجهزة الشرطية الوطنية وجهات السلامة العامة.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تقييم ميزانية الشرطة بحسب مراحل دورة الإنفاق العام.
2. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص محركات التكلفة الرئيسة وضغوط الإنفاق في الجهاز.
3. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب الطلبات المتنافسة بطريقة توزيع وميزانيات سيناريوهات.
4. سيكون المشاركون قادرين على بناء دراسة جدوى للإنفاق الرأسمالي وتقييم خيارات الوفورات.
5. سيكون المشاركون قادرين على فحص ضوابط الإنفاق والحدود ونقاط ضبط المشتريات بحثاً عن الثغرات.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير حزمة ضبط ميزانية الشرطة أمام الجهة الممولة.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: مبادئ ميزانية الشرطة والمال العام

ما الذي يميز ميزانية الشرطة عن الميزانية التجارية، وعن ماذا يسأل القائد؟

- خريطة دورة الإنفاق العام
- مؤشرات مصداقية الميزانية في PEFA
- مصفوفة ملكية الميزانية وتفويض الصلاحيات
- تقسيم التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة وتقديرية
- مراجعة الأقران لكتابي ميزانية جهازين شرطيين

### اليوم 2: تشخيص الطلب والتكلفة وضغوط الإنفاق

أين يصرف المال اليوم، وما الضغوط التي ستحركه في العام القادم؟



- خط أساس يربط الطلب بالموارد
- تحليل تكاليف الرواتب والعمل الإضافي والمركبات
- قراءة تقرير انحرافات الميزانية
- خريطة حرارية لضغوط الإنفاق
- مقارنة تكلفة الوحدة بين الإدارات

### اليوم 3: تصميم الميزانية وتوزيع الموارد

كيف توزع ميزانية محدودة بين أولويات تشغيلية متنافسة؟

- طريقة التوزيع على أساس الأولويات
- ميزانيات سيناريوهات للطلب المنخفض والمتوسط والمرتفع
- دراسة الجدوى لطلبات الإنفاق الرأسمالي
- قواعد الاحتياطات والطوارئ المالية
- شبكة تقييم خيارات الوفورات

### اليوم 4: ضبط الإنفاق والمشتريات والتقارير

ما الضوابط التي تبقى الإنفاق ضمن الميزانية المعتمدة وظهارها للجهات الرقابية؟

- مراجعة الفصل بين المهام
- نقاط الضبط في دورة المشتريات
- حزمة التوقعات الشهرية والانحرافات
- جدول حدود اعتماد الإنفاق
- خطة الاستجابة لملاحظات التدقيق

### اليوم 5: تطبيق تخطيط ميزانية الشرطة على جهاز واحد

هل خطة الميزانية جاهزة لتعتمدها الجهة الممولة؟

- تطبيق خط الأساس من الجلسة 2 على الجهاز المختار
- اختبار سيناريوهات الجلسة 3 مقابل الطلب
- وضع ضوابط الجلسة 4 وحدودها
- التدرب على أسئلة الجهة الممولة
- إنجاز حزمة ضبط ميزانية الشرطة



## المنهجية

يقوم البرنامج على تمارين منظمة تستند إلى بيانات ميزانية مجهولة المصدر من جهاز متوسط الحجم، إذ يعمل المشاركون في فرق صغيرة، ويقرؤون تقارير الانحرافات، ويوزعون مبلغًا محدودًا بين أولويات متنافسة، ويجيبون عن الأسئلة التي ستطرحها الجهة الممولة على القائد.

- نشاط مقترح: قراءة تقرير انحرافات شهري وتفسير ثلاث فجوات أمام قائد الجهاز.
- نشاط مقترح: توزيع مبلغ ثابت على خمسة طلبات متنافسة في ظل ثلاثة سيناريوهات للطلب.
- نشاط مقترح: مراجعة مسار شراء بحثًا عن نقاط ضبط مفقودة.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك حزمة ضبط ميزانية الشرطة لجهاز واحد، وتتضمن خط أساس لمحركات التكلفة، ومقترح توزيع بثلاثة سيناريوهات، وتقييمًا لخيارات الوفورات، وجدولًا لحدود الإنفاق، ونموذجًا لتقارير الانحرافات. وتستخدم الحزمة لإطلاع الجهة الممولة وإدارة المراجعات الشهرية للميزانية.

## الأسئلة الشائعة

### هل يناسب تخطيط ميزانية الشرطة القادة الذين لا يملكون خلفية مالية؟

نعم، فتخطيط ميزانية الشرطة في هذا التدريب بمستوى إداري، ويفترض إلمامًا بالتقارير التشغيلية لا بالمحاسبة أو النمذجة بالجدول.

### ما الإطار الذي يقوم عليه تخطيط ميزانية الشرطة في هذا التدريب؟

يقوم تخطيط ميزانية الشرطة على دورة الإنفاق العام ومؤشرات PEFA لمصداقية الميزانية وضبطها، وعلى تحليل الانحرافات والفصل بين المهام.

### كيف تستخدم الحزمة الناتجة عن تخطيط ميزانية الشرطة في العمل؟

تستخدم الحزمة الناتجة عن تخطيط ميزانية الشرطة لإطلاع الجهة الممولة، وتبرير التوزيعات، وتحديد حدود الإنفاق، وإدارة مراجعات الانحرافات الشهرية.



## بماذا يختلف تخطيط ميزانية الشرطة عن برنامج في المالية العامة بوجه عام؟

يركز تخطيط ميزانية الشرطة على الطلب الشرطي والرواتب والعمل الإضافي والمركبات وقرارات المشتريات، بينما يركز برنامج المالية العامة على حسابات الحكومة والسياسة المالية.