



الموازنة الصفرية في الجهات الحكومية: حزم القرار وترتيب أولويات الإنفاق

19 | 23 أكتوبر 2026

أهستردام - فندق حي الأعمال زوداس



الموازنة الصفرية في الجهات الحكومية: حزم القرار وترتيب أولويات الإنفاق

المرجع: 5829_1135 التاريخ: 19 23 أكتوبر 2026 المكان: أوستردام - فندق حي النعمال زوداس الرسوم: SAR 23500

مقدمة

كثيرا ما تنمو الموازنات الحكومية بإضافة نسبة إلى مخصصات العام السابق، فتتوالى الأنشطة القائمة تلقائيا بينما تتنافس الأولويات الجديدة على ما يتبقى. ثم يطلب من القيادات المالية تحقيق وفورات دون أدلة تبين أي الخدمات أكثر أهمية. تزود هذه الدورة من كور كونسبت المختصين في الموازنة والتخطيط بمنهجية إعادة بناء الإنفاق من الصفر: تحديد وحدات القرار، واحتساب تكلفة الأنشطة، وبناء حزم القرار عند مستويات خدمة بديلة، وترتيبها وفق أولويات السياسات. ويبنى المشاركون كل عنصر على بيانات حالات فعلية، ويخرجون بمقترح موازنة صفرية لوحدتهم.

أهداف الدورة

- تقييم قدرة إجراءات الموازنة وبياناتها في الجهة على دعم مراجعة صفرية، وتحديد نطاق تطبيقها
- تحديد وحدات القرار واحتساب تكلفة أنشطتها باستخدام أساليب التكاليف على أساس الأنشطة والتكاليف الهيئية على الوقت
- بناء حزم القرار عند مستويات الخدمة الدنيا والحالية والمهززة، مع المخرجات والنتائج وعواقب عدم التمويل لكل منها
- ترتيب حزم القرار وفق أولويات السياسات والسقوف المالية باستخدام معايير تقييم شفافة
- إدارة مخاطر المراجعات الصفرية وربط نتائجها بمراجعات الإنفاق وتقارير تنفيذ الموازنة
- إعداد مقترح موازنة صفرية بصيغة جاهزة للعرض على لجنة الموازنة

الفئة المستهدفة

- مديرو الموازنة والتخطيط المالي في الوزارات والهيئات والجهات العامة
- مديرو الاستراتيجية والنداء الذين يربطون الموازنات بأهداف البرامج ومؤشراتها
- مديرو البرامج والخدمات المسؤولون عن تبرير مصروفات إداراتهم
- قادة محاسبة التكاليف والتقارير الإدارية الداعمون لإعداد مقترحات الموازنة
- أعضاء لجان الموازنة الداخلية والمراجعون الذين يناقشون طلبات التمويل ويعتقدونها

محاور الدورة

اليوم الأول: أساليب إعداد الموازنة والجاهزية للموازنة الصفرية

- مقارنة بين الموازنة التزايدية وموازنة النداء والموازنة الصفرية
- توصية OECD بشأن حوكمة الموازنة: المبادئ العشرة
- تصنيف المصروفات وفق الفئات الاقتصادية في دليل 2014 GFSM والتصنيف الوظيفي COFOG
- تحليل الإنفاق النسبسي من تقارير تنفيذ الموازنة
- تقييم الجاهزية للموازنة الصفرية: البيانات والقدرات وتفويض القيادة

اليوم الثاني: منهجية الموازنة الصغرية والنظر الداعمة

- نموذج Pyhrr للموازنة الصغرية: وحدات القرار وحزم القرار والترتيب
- النموذج المنطقي للبرامج الذي يربط المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج
- الممارسات الجيدة لموازنة الأداء الصادرة عن OECD: توظيف معلومات الأداء
- مؤشرات إطار PEFA 2016 لتقييم الإدارة المالية العامة الخاصة بهوثوقية الموازنة والتخصيص الاستراتيجي
- إطار الإنفاق متوسط المدي والسقوف المالية

اليوم الثالث: بناء حزم القرار

- تحديد وحدات القرار وفق الهيكل التنظيمي ودليل الحسابات
- احتساب تكلفة الأنشطة بأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة المبني على الوقت TDABC
- خيارات مستوى الخدمة: مستويات التمويل الدنيا والحالية والمعززة
- نموذج حزمة القرار: التكلفة والمخرج والنتيجة وعواقب عدم التمويل
- تقييم بدائل تقديم الخدمة: التنفيذ الذاتي والخدمات المشتركة والإسناد الخارجي

اليوم الرابع: الترتيب والمخاطر واستدامة المنهجية

- مصفوفة متعددة المعايير لترتيب الحزم بأوزان أولويات السياسات
- تحليل خط القطع مقابل سقف الموازنة
- مخاطر المراجعة الصغرية: عبء العمل والتلاعب وضوابط استمرارية الخدمة
- المراجعات الصغرية الدورية المتكاملة مع ممارسات مراجعة الإنفاق لدى OECD
- تقارير مقارنة الموازنة بالفعلي وفق المعيار IPSAS 24 ومتابعة أداء الحزم

اليوم الخامس: بناء النموذج ومقترح الموازنة الصغرية

- حالة خدمات بلدية: إعادة بناء موازنة الصيانة من الصفر
- حالة جهة صحية: ترتيب حزم برامج متنافسة في ظل سقف مالي
- بناء مجموعة حزم القرار ونموذج ترتيبها لوحدة المشارك
- إعداد مسودة مقترح الموازنة الصغرية مع مبررات الوفورات وإعادة توجيهها
- جلسة لجنة موازنة تجريبية والدفاع عن المقترح

المهارات المكتسبة

- تصميم الموازنة الصفرية
- احتساب تكلفة أنشطة الخدمة العامة
- إعداد حزم القرار
- ترتيب أولويات الإنفاق
- إعداد الموازنة المستندة إلى النداء
- إدارة سقف الموازنة
- تبرير طلبات الموازنة
- تحليل مراجعات الإنفاق

لهذا تحضر هذه الدورة

- تعود إلى عملك بمقترح موازنة صفرية لوحدتك، وقد اختبر أهم لجنة موازنة تجريبية
- توضح لمتخذي القرار ما يحققه كل مستوى تمويل من خدمات ونتائج، لا تكلفته فقط
- تحدد الإنفاق الموروث الذي لم يعد يخدم الأولويات الحالية وتبني مبررات إعادة توجيهه
- تقارن ممارسات إعداد الموازنة مع مختصين في المالية العامة من دول ومستويات حكومية مختلفة

الخاتمة

لا تستحق الموازنة الصفرية الجهد المبذول فيها إلا إذا غيرت وجهه المال العام. تنتقل هذه الدورة من مقارنة أساليب إعداد الموازنة واختبار الجاهزية، مروراً بتهيئة الموازنة الصفرية وأطر النداء والمالية العامة المحيطة بها، وصولاً إلى بناء حزم القرار واحتساب تكلفتها وترتيبها وإدارة مخاطر المراجعة ذاتها. ويحول اليوم الأخير هذا العمل إلى مقترح موازنة صفرية يعود به المشاركون إلى جهته، فيمتلك طريقة شفافة قائمة على الأدلة لتبرير كل مخصص يطلبه أو يعتد به.