

المحور التاسع : الاتجاهات المعاصرة للموازنة العمومية

(المحاضرة رقم 12)

اولا : موازنة البرامج والاداء :

1- تعريفها : عرفت موازنة البرامج الاداء على أنها: "تلك الموازنة التي تبين الأغراض والأهداف التي تطلب لها الاعتمادات المالية، وتكاليف البرامج المزمعة لبلوغ تلك الأهداف، وكل ما أنجز من خلال الأنشطة المدرجة تحت كل برنامج والبيانات الكمية التي تقيس الإنجازات. وتعرف أيضا بأنها " : الموازنة التي تبين الأسباب والأهداف التي تطلب من أجلها الاعتمادات وتكاليف البرامج المقترحة بهدف تحقيق تلك الأهداف وبيانات لقياس مدى تقدم العمل لكل البرامج".
وعليه فموازنة البرامج و الأداء تعتمد على التركيز على الهدف من الإنفاق و ليس على الإنفاق بحد ذاته، حيث تقسم الموازنة إلى مجموعة من الوظائف، و تقسم كل وظيفة إلى مجموعة من البرامج، و يقسم كل برامج إلى مجموعة من الأنشطة.

2- اهداف موازنة البرامج الاداء: تسعى موازنة الأداء و البرامج الى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها.
- ربط تقديرات الإنفاق بأهداف الوحدات الإدارية، عن طريق البرامج المخططة لتحقيق هذه الأهداف.
- وضع معايير لتقويم أداء تلك الوحدات، و ذلك من حيث مدى تحقيق الأهداف (جانبا الفعالية)، أو من حيث علاقة التكلفة بالعمل المنجز، أي بنتائج النشاط الذي تؤديه الوحدات الإدارية (جانبا الكفاءة)، أو من حيث متابعة حجم الإنفاق و الوقوف على اتجاهاته و مستويات ترشيده (جانبا التوفير).
- ربط الإنفاق الفعلي بالمستويات الإدارية المختلفة المسؤولة عن مراكز الإنفاق المختلفة و طبقا للصلاحيات المقررة.

- ضمان دقة تقدير النفقات، و ذلك بعد ربطها بأداء الوحدات الإدارية، و برامج النشاط التفصيلية في الوزارات و الهيئات العامة، و ذلك في ضوء تفصيل و تقسيم النفقات حسب بنودها النوعية المختلفة، الأمر الذي يمكن أن يساهم في ترشيد النفقات الحكومية .
- تنمية الشعور بالمسؤولية عن الإنفاق العام لدى المستويات الإدارية المختلفة ، و حسن استخدام الموارد المخصصة و تأكيد أهمية متابعة الإنفاق و تقييم الإنجاز.
- وضع معايير و أنماط تخطيطية و رقابية تسهل عمليتي إعداد التقديرات و متابعة تنفيذ البرامج، أي عمليتي التخطيط و الرقابة على مستوى الوزارات و الهيئات العامة المختلفة.

3- تبويب ميزانية البرامج والاداء:

3-1- التبويب حسب الوظائف : يتعلق المستوى الأول من التبويب بالوظائف الأساسية للحكومة، ثم تقسيم هذه الوظائف الرئيسية إلى وظائف فرعية، و بالتالي فان المعيار المعتمد في هذا التبويب هو نوع الوظيفة التي ينفق المال العام من أجلها، بغض النظر عن الإدارة الحكومية التي تقوم بالإنفاق أو طبيعة الأشياء المكتناة بهذه النفقات، مما يعطي صورة واضحة عن الأهداف التي يخدمها الإنفاق العام. وبصفة عامة يمكن حصر الخدمات العامة التي تقوم بها الدولة اليوم في أربع مجموعات رئيسية هي: الخدمات العامة، الخدمات الجماعية، الخدمات الاجتماعية، الخدمات الاقتصادية.
3-2- التبويب حسب البرامج : يتعلق هذا المستوى من التبويب بالبرامج أو الأعمال الرئيسية و التي يتم تبويبها فيما بعد إلى برامج فرعية تفصيلية وفقا للمناطق الجغرافية، و طبيعة الأعمال المطلوبة. و تقسم البرامج الى: برامج جارية ، استثمارية، و تحويلات رأسمالية.

3-3- التبويب حسب الأنشطة : فالنشاط هو مجموعة من الأعمال التي ينقسم وفقها البرنامج، و هو السبيل المستخدم في إدارة العمليات بغية الوصول إلى أهداف البرنامج و يجب ان يعكس النشاط على قدر الإمكان مسؤولية محددة لكل قسم من أقسام الإدارة، و يكون أساسا للحسابات التي تسجلها الإدارة.

4- مراحل إعداد موازنة البرامج والأداء : يمكن تلخيص مراحل إعداد موازنة البرامج والأداء في الآتي :

أ- تحديد الأهداف والبرامج يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف التي تتوقع الوحدة الحكومية تحقيقها خلال السنة المالية ، سواء كانت هذه الأهداف تتعلق بتأدية خدمات أو بإنجاز مشروعات ، و ذلك في حدود إطار الخدمة العامة للدولة ، و من ثم تحديد الأهداف ، ثم تقسيم و تبويب هذه الموازنة بحسب البرامج الحكومية ، التي تنوي السلطة التنفيذية إنجازها خلال سنة الموازنة، و من ثم تقسم هذه البرامج إلى مجموعتين، جارية و استثمارية، و ذلك بحسب طبيعة البرامج، و بعد ذلك تقسم جميع

البرامج -جارية واستثمارية - إلى مجموعة مشروعات وأنشطة ، وهي نقطة الارتكاز للموازنة التي تبنى عليها تقديرات الاعتمادات ، وكذلك المحاسبة والتقاري.

ب- تحديد الأنشطة من المعروف أن أعمال الوحدات الحكومية تقوم على إنجاز وأداء خدمات وسلع معينة للمواطنين، وهذه الخدمات يجب أن توضع ضمن مشروع أو نشاط معين، وهذا النشاط أو المشروع يجب أن يكون في إطار برنامج رئيسي يسند تنفيذه إلى وزارة معينة أو هيئة، إذ تتعلق هذه المرحلة بتحديد وحدات القياس التي تتفق وطبيعة العمليات التي يؤديها كل قسم من أقسام النشاط، كما تتناول دراسة الوسائل التي تكفل رفع هذه المعدلات ، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمة وتخفيض تكلفة أدائها ، ومن ثم يمكن الوصول إلى تكاليف تقديرية لكل من العمليات التي تؤديها وحدات النشاط . **ج- تحديد وحدات الأداء** في هذه المرحلة تقوم كل وحدة حكومية بتقسيم نصيبها من المشروعات والأنشطة إلى وحدات أداء ، وهي تمثل وحدات الخدمات أو السلع التي ستقدمها للجمهور ، وهذه المرحلة تعتبر من أصعب المراحل؛ إذ يتطلب من كل وحدة حكومية تحديد وحدات الأداء التي ستقوم بها، وهي تفصيل الخدمات التي في النشاط والمشروع، واعداد هذه المعدلات ستؤديها ، أي أن هذه المرحلة تتطلب ضرورة توافر معدلات الأداء و يتم بناء على طرق فنية.

د- تحديد التكاليف تعد هذه المرحلة تحديدا شاملا لموازنة الدولة ، إذ تقوم باستخدام قواعد المحاسبة عن التكاليف في حساب تكلفة وحدة الأداء في شكل يكاد يكون معياريا، وهي مرحلة متقدمة محاسبيا، ويلاحظ أنه في الموازنة الرقابية (موازنة البنود) كان الأسلوب المستخدم هو المحاسبة المالية الحكومية، أما استخدام التكاليف فهو إجراء متقدم من الناحية الإدارية، إذ يتم حساب تكلفة وحدة الأداء باستخدام أساليب المحاسبة عن التكاليف، و بضرب عدد الوحدات الواجب إنجازها في الموازنة في متوسط تكلفة الوحدة ، ينتج إجمالي قيمة الاعتمادات التي ستقدم للوحدة الإدارية الحكومية، بحيث تكون ملزمة بتنفيذ عدد وحدات الأداء دون نقص في حدود الاعتمادات المحددة لها ودون زيادة. وبذلك تفرض رقابة على كفاءة الأداء عند كل تكلفة معيارية، وبالتالي إنجاز وحدات أداء وفق مستويات قياسية وتكون الرقابة مزدوجة فهي رقابة على تنفيذ ، أي رقابة كمية وكيفية، ومن ناحية أخرى فهي رقابة على إنجاز وحدات الأداء وفق معدلات تكاليف قياسية، بما يضمن عدم حدوث إسراف أو ضياع غير حتمي.

هـ- متابعة تنفيذ الموازنة تتم في هذه المرحلة متابعة تنفيذ الأعمال والبرامج والمشروعات وتكلفتها، وتجري في نهاية السنة المالية وفيها يتم مقارنة الفعاليات التي تم إنجازها بالتقديرات ، والتأكد من كفاءة السلطة التنفيذية ، ومن أن العمل يسير وفق الحدود المرسومة ، ويتم في الموعد المحدد، وهي تناظر مرحلة (الحساب الختامي) في موازنة البنود، وتعتبر هذه المرحلة تقييم لأداء الوحدات الحكومية ومحاسبة المسؤولين عن إنجازاتهم خلال السنة وفق أسلوب عملي.

5- متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء : يتطلب تطبيق موازنة البرامج والأداء الأخذ بعين الاعتبار الآتي :

- العمليات الحكومية: تحديد العمليات التي يقع تنفيذها ضمن صلاحيات الأجهزة الحكومية عن تلك التي تقع خارج صلاحيات هذه الأجهزة.

- الوظائف: يتم تقسيم العمليات الحكومية التي تم حصرها في وظائف ، وقد جرت العادة أن تصنف العمليات الحكومية إلى المجموعات الوظيفية الآتية: الخدمات العامة، الدفاع، الصحة...إلخ .

- البرامج: وتقسّم الوظائف الحكومية إلى عدد من البرامج تعبر عن أهداف الوظائف الحكومية .

- الأنشطة: ثم يقسم كل برنامج إلى مجموعة أنشطة تكون كفيلة بتحقيق هدف البرنامج .

- عناصر التكلفة: حتى يتم تقدير نفقات كل نشاط يجب تحديد عناصر تكلفته، ثم تجميع عناصر التكلفة للنشاط ثم للبرنامج ثم للوظيفة وهكذا لجميع الوظائف، فنصل إلى تقديرات الموازنة العامة .

- تتم مقارنة نتائج تنفيذ الموازنة بتقديراتها، من خلال الرقابة المالية والرقابة على الأداء، فنحصل على مؤشرات أداء تفيد في قرارات التخصيص وقرارات التقييم.

6- مزايا موازنة البرامج والأداء: تتمثل مزايا موازنة الأداء و البرامج فيما يلي:

- إعطاء فكرة واضحة ووصف دقيق لكل نشاط مقترح ضمن الموازنة المقترحة.

- تساعد على توزيع الإمكانات المالية المتوفرة لدى الدولة بشكل أفضل من الموازنة التقليدية باعتبارها تركز على العمل المنجز

- تطوير معايير أكثر دقة نتيجة التجربة و الممارسة

- تنظيم الموازنة على أساس الأنشطة و رصد اعتمادات مؤيدة بتقديرات التكاليف .

- تهتم موازنة الأداء و البرامج بالعمل و التنفيذ أكثر من اهتمامها بالرقابة، أي أن اهتمامها يتعلق بفعالية الانجاز و ليس بقانونيته، و يركز على أسلوب تكلفة وحدات العمل كمتطلب إداري من أجل الأداء الفعال.

- توفير للمواطنين معلومات كافية عن الخدمات التي تقدمها الحكومة، فهي تتضمن وصفا للبرامج و المشاريع الحكومية التي ستقوم بتنفيذها الدولة، و مختلف تكاليفها و الأهداف المرجوة من تنفيذها.
- تساعد موازنة الأداء و البرامج في ربط كل قطاعات الدولة بالخطة القومية العامة.
- التركيز على المخرجات (الخدمات) بدلا من التركيز على المدخلات (الموارد المالية و البشرية)، مما يساعد على تحديد تكلفة جوانب النشاط حسب مراكز الأداء، و بالتالي ضبط التكاليف و ترشيد الإنفاق، فضلا عن إمكانية الحكم على مدى كفاءة الأداء في كل مستوى من هذه المستويات..

7- عيوب موازنة البرامج والاداء:

- ارتفاع تكلفة تطبيقها لما تتطلبه من جهود و أعباء كثيرة .
- صعوبة تطبيقها، إذ يتطلب ذلك وجود أنظمة محاسبية معقدة و معلومات تفصيلية عن نشاطات الحكومة.
- صعوبة تحديد وحدات الأداء للنشاط الإداري، حيث تفقد بعض هذه الأنشطة إلى وجود مقاييس مادية ملموسة لقياس الأداء، أو مدى الانجاز، و ترجع هذه الصعوبة إلى طبيعة تلك الخدمات كونها غير ملموسة، و غير متكررة أو نمطية نظرا لغياب سوق لمثل هذه السلع و الخدمات حيث يقتصر تقديمها على الأجهزة الحكومية.
- إن اهتمام موازنة الأداء و البرامج و تركيزها على تحقيق الكفاءة من المشاريع قصيرة الأجل يجعلها تبدو و كأنها عقبة أمام التخطيط الطويل الأجل.
- عدم ملائمة الهياكل الإدارية و التنظيمية للجهاز الإداري للدولة لتطبيق مفهوم الأداء و البرامج، حيث تتداخل اختصاصات الوحدات الإدارية ، فهناك العديد من الوحدات التي تقوم ببرامج متشابهة أو بجزء من برامج و قد ترتب على ذلك غياب النظرة الشاملة للبرنامج و صعوبة التقييم و تحديد المسؤولية.

ثانيا: موازنة التخطيط والبرمجة:

- 1- تعريفها:** تعرف موازنة التخطيط و البرمجة بأنها " أداة للتخطيط، ووسيلة لاتخاذ القرارات التي تتعلق بالمفاضلة بين البرامج البديلة اللازمة لتحقيق أهداف معينة، أو لتعديل تلك الأهداف و تهدف إلى محاولة تبرير قرارات المخطط، و تنظر إلى البرامج و الأنشطة الحكومية على أنها مجرد وسائل، تهدف إلى تحويل الموارد العامة، أو عوامل الإنتاج إلى منتجات نهائية، هي الأهداف المطلوب تحقيقها.
- 2- اهدافها:** تهدف موازنة التخطيط و البرمجة إلى :
 - مساعدة صانعي القرارات على اتخاذ القرارات الرشيدة حول تخصيص الموارد بين الدوائر التنفيذية المتنافسة حول الموارد المحدودة.
 - تحليل نتائج كل برنامج على ضوء أهدافه، فمثلا من أجل تفحص فاعلية البرامج المتعددة لتدريب الطاقة البشرية يجب تحديد مجموعة من الأغراض يرتبط بها كل برنامج.
 - توفير المعلومات اللازمة لتحقيق الرقابة المالية و القانونية .
 - تخطيط البرامج لعدة سنوات و ربط الموازنة السنوية بالخطة، ونظرا لاهتمام الدوائر بالبرامج لعدة سنوات قادمة، فإنها تتحرر من محددات التغيير التي تفرضها عملية إعداد الموازنة السنوية .
 - قياس تكلفة البرامج ليس لسنة واحدة ولكن لعدة سنوات قادمة .

3- مراحل إعداد موازنة التخطيط والبرمجة:

- أ- صياغة الأهداف** وهي المرحلة الأولى و تتمثل في تحديد طبيعة الأهداف العامة للدولة الاقتصادية و الاجتماعية، ومحاولة صياغة هذه الأهداف كميا، و هذا بالاحتكام إلى معايير قابلة للقياس. و يتطلب ذلك تحديد الإطار العام لسياسات الدولة، تحديد الأهداف الرئيسية و الفرعية وكذا تحدد نوعية الخدمات و السلع التي تقدمها الأجهزة الإدارية و هذا يقتضي تحديد الحجم الأمثل للوحدات الإدارية و إمكانياتها و يرتبط ذلك بسياسة التسعير و بنمط التوزيع و الاعتبارات الاجتماعية.
- ب- تحديد البرامج و تقييمها** من أهم المقومات الرئيسية لنظام التخطيط و البرمجة، التعرف على الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف، و التي تتمثل في مجموعة متكاملة أو متبادلة من البرامج، و يقتضي هذا ترشيد عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأفضل الطرق لتوزيع و استخدام الإمكانيات المتوفرة لدى الدولة وكذا إعداد الجداول الزمنية لتنفيذ البرامج و ذلك بتوزيع الأنشطة التي يتكون منها البرنامج على فترات زمنية .
- ج- تحديد المسؤوليات** يتطلب هذا النظام تقسيم الجهاز الإداري إلى وحدات إدارية، و تحديد البرامج أو الأنشطة التي تدخل في نطاق مسؤولية كل وحدة إدارية، و بالتالي الحد من مشكلة التعارض بين متطلبات التنظيم من حيث الوحدات المسؤولة عن تنفيذ برنامج معين .

د- تحديد المعايير و في هذه المرحلة يتم وضع معدلات و مؤشرات للأداء حيث تستخدم هذه المعدلات و المؤشرات كأساس لتقييم أداء الوحدات الإدارية أو مراكز المسؤولية .

ه- توفير الوسائل اللازمة لتطبيق هذا النظام يتطلب تطبيق هذا النظام توفر طاقات بشرية ذات كفاءة و خبرة عالية في مجال التخطيط و اتخاذ القرارات، و كذلك توفر نظام فعال للمعلومات يسمح بتوفير المعلومات الملائمة و بطريقة فورية.

4- متطلبات تنفيذ موازنة التخطيط والبرمجة: إن نجاح تنفيذ هذه الموازنة يتطلب الأخذ بالمقومات التالية :

- صياغة الاهداف.

- تحديد البرامج وتقييمها.

-تحديد المسؤوليات.

- وضع معدلات ومؤشرات للاداء.

- توفير الكفاءات والخبرات البشرية.

- توفر نظام فعال للمعلومات.

- تهيئة الظروف والبيئة الملائمة.

5- مزايا موازنة التخطيط و البرمجة : تتمثل اهم مزايا هذه الموازنة فيما يلي:

- ربط النتائج المتوقعة برسالة و أهداف الجهة الحكومية .

- المساعدة على توفير البيانات التي تحدد طبيعة و ماهية المخرجات و تكلفتها المالية وربطها بالأهداف التي تسعى إليها الحكومة، بالتالي دعم قرارات توزيع الموارد بالبيانات اللازمة.

- المساعدة على تقوية و تعزيز مبادئ الإدارة المالية في القطاع الحكومي، و بالتالي تطوير كيفية توزيع الموارد المالية المتاحة و إدارتها، وتحسين أداء الخدمات الحكومية المقدمة .

- التركيز على المخرجات (الخدمات) بدلا من التركيز على المداخلات (الموارد المالية و البشرية).

- اشتراك المسؤولين في عملية إعداد الموازنة، إذ أصبح هذا الهدف محل اهتمام الإدارة العليا في الوحدة الحكومية عن طريق ترجمة القرارات المتعلقة بسياسة الوحدة في الموازنة لكي تصبح ذات معنى و فائدة عند التطبيق.

- رفع مستوى الجودة المتعلقة ببيانات الأداء المتاحة للحكومة و المسؤولين في المؤسسات بما يساعد في التخطيط الاستراتيجي، وتوزيع الموارد و الرقابة على العمليات .

6- عيوب موازنة التخطيط و البرمجة : لم يحقق نظام التخطيط و البرمجة النجاح المتوقع له، إذ واجهته مشاكل كثيرة حالت دون تطويره، و اكتمال جوانبه خاصة أن الولايات المتحدة الأمريكية التي كانت أول من استخدم هذا النظام، كانت أول من قام بالاستغناء عنه، و سنتطرق فيما يلي لأهم المشاكل التي صادفت تطبيق موازنة التخطيط و البرمجة.

- صعوبة تحديد الأهداف لجميع الأجهزة الحكومية تحديدا دقيقا، الأمر الذي يجعل عملية المفاضلة و الاختيار بين البدائل غاية في الصعوبة.

- صعوبة تحديد عوائد بعض البرامج و المشاريع بشكل مادي و ملموس.

- عدم استعداد بعض الأجهزة الحكومية إلى استخدام هذا النظام نظرا لعدم توفر الخبرة و الكفاءات اللازمة التي لها القدرة على استخدام الوسائل و الأساليب الإدارية و الفنية الحديثة التي يتطلبها هذا النظام.

- إن البرامج عادة ما تكون وضعية تحتوي على حسابات غير تحليلية للبرامج الموجودة أو المقترحة، و بالتالي فان طلب الاعتمادات لن يستند إلى أسس موضوعية مما يترتب عليه احتمالات استمرار برامج غير فعالة أو مكلفة.

- يركز بعض الأفراد المنتخبين في السلطة التشريعية على الأجل القصير و خاصة الفترة الباقية قبل الانتخابات الجديدة.

- تركز على النواحي الاقتصادية وتهمل الآثار الاجتماعية و السياسية للقرارات التخطيطية و المالية.

ثالثا: موازنة الاساس الصفري:

1- تعريف موازنة الاساس الصفري : هي الموازنة التي تقوم على أساس البداية من الصفر (إغفال البرامج السابقة في بداية كل فترة مالية)، وتعرف على أنها نظام يفترض عدم وجود أي نفقات أو خدمات في البداية من أجل الحصول على مجموعة من النتائج أو المخرجات مع الأخذ بالاعتبار الحد الأدنى للتكلفة و تقييم مدى فاعلية الإنفاق وفقا لهذا الاعتبار .

فالموازنة الصفرية هي عملية التخطيط والتشغيل واعداد الموازنة بصورة تفصيلية بحيث تلقى على عاتق كل مسؤول مهمة تبرير الموارد المطلوب تخصيصها لبرامجه ليس فقط على اساس الزيادة عن السنة السابقة ولكن تبرير أي عمل او نشاط يخطط لانجازه من الصفر أي بافتراض ان اعتماده في الموازنة السابق كان صفرا.

2- متطلبات إعداد موازنة الاساس الصفري : تتمثل مقومات إعداد موازنة الأساس الصفري في :

- دراسة الأوضاع الحالية للمنظمة أو الهيئة.

- الارتباط بعملية التخطيط الطويل الأجل.
 - الحصول على تأييد الإدارة العليا.
 - تقديم جيد لمفهوم الموازنة الصفريّة.
 - وجود متخصصين و مدربين بدرجة كافية لإعداد الموازنة الصفريّة.
 - التدريب الجيد وضع نظام متكامل للمعلومات.
 - إعادة تقييم البرامج بعد فترة تجربة.
- 3- مراحل إعداد موازنة الأساس الصفري :** تتمثل اهم مراحل الموازنة الصفريّة فيما يلي:
- أ- تحديد و تكوين وحدات القرار** حيث أن الوحدات القرارية هي برامج أو مراكز المسؤولية عن تكلفة أو قسم أو نشاط معين، أو بند من بنود الموازنة، و تختلف وحدات القرار من نشاط لآخر.
- ب- تحديد و تحليل المجموعات القرارية (الحزم القرارية)** يجب أن تحدد مجموعة القرار في أدنى مستوى تنظيمي أو مراكز تكلفة، حيث تكون أقدر من غيرها على وضع وصف كامل للأنشطة، و هذا يؤدي بدوره إلى زيادة مشاركة العاملين في وضع الخطة مما يسهل عملية الربط بين التكلفة و العائد، أو الفعالية لكل برنامج أو نشاط. و تنقسم المجموعات القرارية إلى ثلاثة مستويات: أو لها المستوى الأدنى لأداء الوظيفة و ثانيها المستوى الحالي لأداء الوظيفة، و ثالثها الأداء المتطور لأدائها أو الأموال اللازمة لتحسين الخدمات المقدمة.
- ج- تقويم و ترتيب مجموعة القرارات ترتيباً تفاضلياً** تتطلب عملية التقويم، ترتيب و تنسيق مجموعة القرارات حسب الأهمية النسبية في سلم أولويات المجتمع لاختيار مجموعات القرار المناسبة، و تقوم عملية الترتيب هذه على أساس النتائج المنتظر أن تحققها كل مجموعة قرارية، من خلال تحليل وفورات التكلفة، و صافي العوائد و بالشكل الذي يسمح بالتخصيص الأمثل للموارد المحدودة.
- د- إعداد الموازنات** بعد أن يتم تحديد وحدات القرار و تحليل كل منها الى مجموعات من القرارات حسب الأولويات، يتم تحديد المخصصات المالية للأنشطة المقبولة، و يتم إعداد الموازنة النهائية، بأخذ الرزم التي يوافق على تمويلها و من تم تطبيقها في وحدات الموازنة المناسبة، و إضافة التكاليف المحددة لكل رزمة من أجل تحديد كل وحدة تنظيمية على حدة.
- 4- مزايا موازنة الأساس الصفري :**
- إلغاء أو تخفيض مخصصات البرامج والأنشطة غير الضرورية أو الأقل أهمية مما يؤدي إلى رفع كفاءة النفقات العامة بالتركيز على البرامج ذات المساهمة الأكبر في التنمية، أي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
 - اختيار البرامج والأنشطة الأكثر كفاءة مما يؤدي إلى زيادة فاعلية الأجهزة الحكومية بالتركيز على الأنشطة التي تساهم في تعزيز دور الأجهزة في القيام بدورها بتوفير الخدمات العامة.
 - تسمح ميزانية الأساس الصفري بمشاركة أكبر عدد ممكن من المسؤولين في اتخاذ القرارات وبالتالي الترشيح في عملية اتخاذ القرارات و البعد عن المركزية. وذلك لأن إعداد الميزانية الصفريّة يتطلب مشاركة كل المستويات الإدارية بالمنظمة في تحديد أهمية كل مشروع و التكلفة المتوقعة لتنفيذ الأنشطة و البرامج و المشاريع الخاصة بالجهاز الحكومي.
- 5- عيوب موازنة الأساس الصفري :**
- تتطلب جهوداً كبيرة لإعدادها وذلك بسبب حجم المعلومات الكبير و الدقيق المطلوبة للاعداد.
 - تتطلب وقتاً طويلاً لإعدادها وذلك مقارنة بالموازنة التقليدية، وذلك نتيجة لضرورة حرص الأنشطة و تحديد التكاليف لكل نشاط و من ثم المقارنة بينها في كل مرة تعد فيها الميزانية.
 - صعوبة اتخاذ القرارات المناسبة، وذلك لصعوبة تطبيق مبدأ التكلفة و العائد على بعض البرامج. مثال: البرامج والأنشطة الاجتماعية.
 - على الرغم من أن بعض الأنشطة لا تقاس بمبدأ التكلفة و العائد، فإن تمويل بعض البرامج يتم لاعتبارات أخرى (سياسية، اجتماعية، اقتصادية) حتى لو لم تكن موافقة لإجراءات تطبيق ميزانية الأساس الصفري.
 - تطبيق ميزانية الأساس الصفري يتطلب توافر البيانات اللازمة عن كافة البرامج و المشاريع وهو ما لا يُمكن توفيره لاعتبارات مالية أو إدارية، مما يحد من تطبيق ميزانية الأساس الصفري على الوجه المطلوب.
- رابعاً : الميزانية التعاقدية :**
- 1- تعريف الموازنة التعاقدية:** هي محاولة إعادة تشكيل الميزانية العامة على أنها نظام عقد صفقات بين جهة منفذة و الحكومة المركزية، بمعنى أن تقوم الحكومة بطرح مشاريعها و برامجها المستقبلية أمام الجميع (قطاع عام و خاص) بغرض

الفوز بمتعاقدين ينفذون تلك المشاريع بأقل تكلفة ممكنة، وفي الوقت المناسب شريطة ان تحقق تلك البرامج والمشاريع الأهداف المخطط لها.

2- صيغ تنفيذ مشروعات الموازنة التعاقدية:

ان توسع دور الدولة وبالتالي توسع أنشطة الحكومات و ضخامة مشاريع البنية التحتية بالإضافة الى قصور مصادر التمويل، اصبح لزاما على الدولة الاعتماد على القطاع الخاص للقيام بهذه المشاريع وفق العديد من الصيغ اهمها:

أ- **مشروعات المشاركة (P3S)** : وتمثل مختلف اشكال التعاون بين القطاعين العام والخاص يقوم بمقتضاها القطاع الخاص بتوريد السلع والخدمات ومشاريع البنية التحتية التي يفترض تقديمها من قبل القطاع العام في شكل عقود تاخذ اشكال متعددة.

ب- **مشروعات البوت (B.O.T)** : وهي تمثل شكلا من اشكال تمويل المشاريع تمنح بمقتضاها الحكومة احد الاتحادات المالية امتيازاً لتنفيذ مشروع معين على ان يقوم هذا الاتحاد المالي او الشركة بالبناء والتشغيل الادارة لفترة معينة (مدة الامتياز) من اجل استرداد التكاليف وتحقيق الارباح تم تنتقل ملكية المشروع للدول بعد انتهاء مدة الامتياز. وهو يعتبر بديلا لتمويل مشروعات الموازنة العامة من خلال عملية الاقتراض الخارجي.

3- متطلبات تنفيذ الموازنة التعاقدية: وتتمثل فيما يلي:

- توفير معايير لقياس الاداء الفني والمالي والزمني (جودة -تكلفة -وقت).
- توفير معايير لتقييم البدائل الممكنة والمتاحة.
- توفر نظام لمحاسبة التكاليف.
- تكييف الجوانب التشريعية والانتظيمية والتنفيذية.
- توفر نظام متطور للمعلومات.
- توفر نظام لمحاسبة المسؤولين.

4- مزايا الموازنة التعاقدية: وتتمثل في:

- ترشيد الانفاق الحكومي وضبطه.
- تحقيق الكفاءة والفاعلية في اعداد المشاريع.
- تقديم حلول جذرية للمشاكل التي تعاني منها الادارات الحكومية.
- ربط الموازنة العامة بالخطط التنموية طويلة الاجل .

5- عيوب الموازنة التعاقدية: تتمثل اهم عيوب هذه الموازنة فيما يلي:

- ارتفاع تكاليف تطبيقها.
- الحاجة الى كم كبير من المعلومات.
- عدم توفر ادارة مالية متطورة تستخدم الاساليب الحديثة في ادرة عناصر الموازنة العامة.
- عدم توفر الكادر البشري المدرب والمؤهل.