المحاضرة رقم(08): صياغة الميزانية العامة على أساس الإدارة بالأهداف

تمهيد:

نادى الكثير بضرورة ادخال منهج الإدارة بالأهداف في القطاع العام والأكثر من ذلك في الميزانية العامة وذلك للقضاء على الإسراف والتبذير في عملية الانفاق واستخدام الموارد والعمل على تحقيق أهداف السياسة الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى الدولة لتحقيقها.

أولا: مفهوم الإدارة بالأهداف:

يعتبر PETER Drucker وهذا في كتابه The practice of management سنة 1956 أين أكد على ضرورة تحديد أهداف المنظمة والفرد في آن واحد.

1. **تعريف الإدارة بالأهداف:** عرفها Peter.D بأنها:

- ✓ **اتباع الطرق التي ترمي إلى مزيد من العمل المثمر مع الأفراد والتي تتضمن قائمة واضحة من الأهداف الأكثر دقة لكل جزء من الأجزاء المكونة كما يجب أن تربط تلك الأهداف مع بعضها. شرط أن تكون قابلة للتحقيق وأن تكون أفضل وأسهل طريق للوصول للمقاصد النهائية.**

2. **فوائد استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف**

- ✓ ينمي أسلوب الإدارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ يسهل مهمة الإشراف والتوجيه.
- ✓ يساعد في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية.
- ✓ يزيد من الإنتاجية وفيه قيمة تعليمية كبيرة.
- ✓ يقوي الاتصالات بين الإدارة والعاملين وينشر المعلومات.
- ✓ يساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية.
- ✓ يساعد على اكتشاف المهارات الصالحة للترقية.
- ✓ يخفف الروتين ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل.
- ✓ يكشف المقصرين بسرعة.
- ✓ يعطي صورة كاملة عن المنظمة والشركة وعن العمل مما يسهل عملية الرقابة وتقويم الأداء الكلي لها

3. **أهم نماذج الأسلوب:** وفي ظل هذه المقاربة أو النهج الجدي ظهرت العديد من النماذج لعل أبرزها:

1.2 **نموذج اكفاءة(نموذج السوق):** ظهر بداية الثمانينات في الأنجلوسكسونية من خلال جعل المنظمات العمومية أكثر كفاءة مقارنة بمثيلاتها.

1.3 **نموذج downsizing:** يسعى لتحقيق المرونة واللامركزية من خلال جعل اصدار القرارات في اطار محلي وأكثر استجابة للمواطنين.

3.3 **موذج الجودة:** من خلال البحث عن أفضل الحلول لتقديم أفضل الخدمات العمومية للمواطنين.

يجدر بالذكر أن استخدام الإدارة بالأهداف في مجال الميزانية العمومية كان في سنة 1971 بالولايات المتحدة الأمريكية أين تم تخصيص النفقات العامة وفقا للأهداف الفرعية التي تسعى كل هيئة حكومية لتحقيقها.

4. **برنامج الإدارة بالأهداف** : حسب Carroli و Tosi تتم الإدارة بالأهداف ب:
1. وضع الأهداف الرئيسية وتوصيلها لكافة المسؤولين؛
2. وضع الأهداف الفرعية للأقسام شرط أن لا تتعارض مع الأهداف الرئيسية؛
3. المراجعة الدورية للأهداف وضرورة مطابقتها للمنجزات المحققة حسب الخطة الموضوعة والميزانية الموافقة لها؛
4. تقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا؛

ثانيا: صياغة الميزانية على أساس الأهداف بغرض ترشيد الانفاق العام

الميزانية العامة من خلال تناسقها مع أهداف الخطة القومية تساهم بدور كبير في ترشيد سياسة الإنفاق العام لذلك وجب تحديث المنظومة وتطوير الأداء بها. وهذا من خلال:

1. **ضرورة التنسيق بين الميزانية العامة وأهداف الخطة:** لضمان الاستخدام العقلاني للموارد وحل مشكل الاستخدام المتزايد للموارد وجب ضرورة التخطيط. فهو بمثابة الجهاز المسؤول عن رسم السياسة العامة من خلال اعداد الميزانية العامة. حيث لمسنا تطور ملحوظ فمن رسم الميزانية السنوية تمكنا من اعداد الميزانية المتعددة السنوات وهذا بالحرص على:
   - ✓ الدقة في التنبؤ بالنفقات وتقليص الفجوة بين ما هو مقدر وما هو فعلي؛
   - ✓ التنويع في مصادر تمويل النفقات العامة؛
   - ✓ تحسين كفاءة وفعالية الميزانية العامة؛
2. **تحسين كفاءة الميزانية العامة:** لتحقيق الأهداف المسطرة وجب الرفع من كفاءة وفعالية الميزانية العامة وهذا لتعميق مستويات التحليل والمقارنة فيما يخص النشاط المالي. وهذا يتم بعدة وسائل لعل أبرزها:

1.2 **ترشيد الخيارات المالية:** باستعمال تقنيات الحساب الاقتصادي(تحليل: التكلفة والمنافع/تكلفة والفعالية) وهذا وفق الخطوات التالية:

تحليل المشكلة ←تقييم البرامج ←اتخاذ القرار ←التنفيذ ←مراقبة النتائج وإعادة التقييم

2.2 **الإطار المتوسط الأجل للنفقات العامة:** هو غلاف مالي مخصص لتلبية مجموعة من الخدمات المركزية. وهو عملية تكييف بين النفقات والموارد المتوفرة. فهو في حقيقة الأمر صياغة لبرامج انفاقية متوسطة الأجل مابين 3 و5 سنوات يتم من خلالها تحقيق جملة من الأهداف مع مراعاة الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة دون تبذير أو اسراف من خلال التقيد بضرورة تحقيق النتائج المرجوة والمتابعة والتقييم.

ثالثا: النفقات العامة كأداة مفضلة لتجسيد أهداف السياسة الاقتصادية والاجتماعية

الانفاق العام هو الأداة المفضلة لتحقيق الأهداف المسطرة في اطار السياسة المالية. كم أنها تساهم بنسبة كبيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية، كما لها دور في تحقيق العدالة الاجتماعية وهذا ما يجعل من هذا الانفاق سياسة اقتصادية لها أدواتها وأهدافها.

سياسة الانفاق العام أهم أدوات الدولة من خلال تدخلها في الاقتصاد وذات الدور الكبير في تحقيق أهداف السياسة الاقتصادية. ولعل أبرز هذه الأهداف نجد:

1. **تحقيق النمو الاقتصادي:** هناك تباين في مصادر تحقيق النمو بدء من آدم سميث الذي تحدث عن عوامل الإنتاج ودورها في خلق الثروة وصولا إلى نموذج Harrod–Domar، اللذان اعتبرا أن الاستثمار له دور كبير في تحقيق النمو. ليأتي بعد ذلك(BARAO 1990) الذي أعطى للدولة دور في النمو الاقتصادي الداخلي ، يلي ذلك العديد من النماذج التي أدخلت الخدمات العامة كأحد العناصر المؤثرة في النمو، نذكر منها: نموذج السلع العامة،نموذج التكدس للخدمات الحكومية.
2. **تحقيق الاستقرار في المستوى العام للأسعار(محاربة التضخم):** يهدد التضخم الاستقرار الاقتصادي للدولة، لذلك نجدها تعمل عل التأثير على الأسعار عن طريق الانفاق العام بغية تحقيق جملة من الأهداف. وذلك من خلال مثلا: دعم بعض السلع الواسعة الاستهلاك، توجيه الانفاق العام إلى زيادة الاستثمار ،استبعاد النفقات الغير منتجة

تحقيق العمالة الكاملة(محاربة البطالة): العمالة الكاملة أو التشغيل الكامل تعني الاستعمال الأمثل لعوامل الإنتاج (العمل، رأس المال) والذي يحقق أكبر إنتاجية ممكنة، هذا بالمعنى الواسع بينما بالمعنى

الضيق فهو التشغيل الكامل لليد العاملة وهو المفهوم الأكثر شيوعا.أما عن دور الانفاق العمومي في تخفيض البطالة فنلمس أفكار عديدة على محطات تاريخية مختلفة فمثلا نجد كينز رأى الحل الوحيد لعلاج مشكل البطالة هو زيادة الانفاق العام لمواجهة انخفاض الطلب وبالتالي زيادة الإنتاج وارتفاع مستوى العمالة.