

الجمهورية العربية المتحدة



مَعهد التخطيط القومي

مذكرة رقم (٧٧٧)

الإنشاء

الادوات المستخدمة في تحليل الائتمان الحكومي
ومسؤولا الى معاملات فنية ومعدلات آداء

سليم فجال محمد عبد المتعال
اشراف

محمد فتحى ياقوت عافية

يونيو سنة ١٩٦٧

الاراء التي وردت في هذه المذكرة
تمثل رأي الكاتب ولا تمثل رأي المعهد ذاته

—————

✱

الادوات المستخدمة في تحليل الانفاق الحكومي

وصولا الى

معاملات فنية ومعدلات أداء

محتويات المذكرة

- ١- مقدمة
- ٢- تطور الميزانية بالجمهورية العربية المتحدة
- ٣- تقسيمات الميزانية
 - التقسيم الاقتصادي
 - التقسيم النوعي
 - التقسيم الوظيفي
- ٤- مقترح مبدئي للتقسيم الوظيفي للميزانية
- ٥- ميزانيات البرامج والاداء
- ٦- تقسيمات البرامج والاداء
 - الوظائف
 - البرامج
 - الانشطة
- ٧- قياس الاداء
- ٨- خاتمة

تقديم

تناول بحث الاطار العام لتحليل بنود الانفاق الحكومي ، الخطوط العريضة للدراسة التي ينبغي القيام بها لاستخلاص معاملات فنية لانفاق الوزارات والمصالح وكذلك محاولـة ايجاد معاملات بحسب نوع الوظائف يمكن اسقاطها على المستقبل . وقد تعرضت هـذه الدراسة الى جوانب جديدة لا بد من تعميقها وخاصة بعد أن اصبحت الحاجة ماسة للنـى خلق أنواع جديدة من المعايير والمقاييس التي ينبغي الوصول اليها من خلال تقسيمات الميزانية بهدف استخدامها سواء لخدمة اغراض التحليل او كأسلوب لتنسيق العمل واحـداث التكامل بين الخطة والميزانية .

وتعرض هذه المذكرة ، الاطار النظري لتقسيمات الميزانية على المستويات الاقتصادية والنوعية والوظيفية . وفي الجزء الاخير منها تناولت دراسة تقسيمات البرامج والاداء . وقد استهدفنا من هذه الدراسة ادخال تحسينات على التقسيمات الحالية للميزانية واطرافه أنواع أخرى من التقسيمات قد تكون صغيرة ، كما ابرزت المذكرة دور هذه التقسيمات في الوصول الى معاملات فنية ومعدلات سواء للانفاق أو الاداء .

ان الاخذ بالاساليب والمبادئ الاشتراكية في بعض الدول النامية اقتضى الهيمنة الكليسيية
للدولة على الاقتصاد القومي بأدواته ووسائل انتاجه ... منعا للاستغلال ... ووصولاً للكفاية التي تعتمد
الحجر الاساسي في تأكيد العدل .

وتتعرض الدول في المراحل الاولى للتنمية لصعوبات مادية ومالية بالغة حيث يوجد النقص في
الكفاءات والخبرات وكذلك العجز عن احداث التوازن بين مواردها المحدودة واستثماراتها الطموحة .

وانما كانت الدول تلجأ عادة عند تمويل استثماراتها الى ثلاثة انواع هامة من المصادر المحلية وهي :

١- ميزانية الدولة

٢- الائتمان المصرفي

٣- التمويل الذاتي

فان الدول النامية لا تستطيع ان تلجأ وخصوصاً في المراحل الاولى من التنمية الا الى الميزانية

الحكومية .

ونتيجة لهذا التطور تغيرت النظرة الى ميزانية الدولة بما يتفق وضرورة تغيير الدور الذي تلعبه
في ميدان الاقتصاد القومي . فبعد ان كانت الميزانية هي الاداة الرئيسية في يد الحكومة لرسم وتقرير
السياسات العامة من ضرائب واستثمارات واستيراد وتصدير وعمالة وادخار وما الى ذلك ، فقد تولسى
التخطيط القومي هذه الوظيفة ، وأصبحت ميزانية الدولة ماهي الا صورة تمويلية لتلك الخطة وأداة تنفيذ
لبرامجها ومشروعاتها في الحدود المرسومة من حيث التكاليف والتوقيت الزمني بما يكفل تحقيق الاهداف
العامة . كما انها اصبحت أداء رقابة على تنفيذ تلك البرامج والمشروعات الامر الذي جعل الميزانية
العامة جزءاً تابعا ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالخطة العامة .

ولم تسهم أنظمة الميزانية في كثير من الدول النامية في سعر المطالب والاحتياجات التي قامت
نتيجة التوسع الكبير في أنشطة القطاع العام وعلى الخصوص في تبني فكرة التخطيط من أجل التنمية
الاقتصادية ونتيجة لذلك فان الحاجة أصبحت ماسة الى الحصول على أنواع جديدة من الاحصائيات
عن القطاع العام ضرورية لرسم خطط تنمية طويلة الاجل لما تطلب الامر تغيير المفاهيم والاساليب
الفنية للميزانية الحكومية من أجل اعداد ميزانيات سنوية تكون أداة فعالة في تحريك خطط التنمية
والسياسات اللازمة لها . وقد تمت عدة محاولات خلال الخمسينيات واولئ الستينيات لتحسين هذه
الانظمة للادارة المالية الحكومية في بعض البلدان النامية ، كان لها تأثير كبير على معالم الميزانية
وعلى تطوير البيانات الخاصة بمعاملات القطاع العام .

ولم تكن الجمهورية العربية المتحدة بمنأى عن هذه المحاولات التي ينبغي أن تتم لتحسين أسلوب الميزانية وتوضيح أنواع الاتفاق وتوزيعه بالنسبة لمكوناته على أبواب الميزانية المختلفة • ونود أن نشير في إيجاز إلى الجهود التي تمت في هذا المجال :

١- أن صدر القانون رقم ١٢٤ لسنة ١٩٦٠ كان البداية الحقيقية لتطوير الميزانية وجعلها أداة لتنفيذ أهداف الخطة إذ كان من نتيجة إنشاء ميزانيات مستقلة للإدارة المحلية على مستوى المحافظات بحيث تشمل كل ميزانية النفقات والموارد الخاصة بها سواء كانت ذاتية أو في شكل إعانة من الحكومة المركزية ، واتقضى ذلك تخصيص جزء من الموارد العامة لمقابلة الانفاق الذي استلزمه قيامها بالوظائف الموكولة اليها والتي وردت في صلب هذا القانون المشار إليه •

٢- وفي العام المالي ١٩٦٣/٦٢ تم تطوير الميزانية بحيث أصبحت هناك ميزانية مستقلة بالخدمات العامة وأخرى للقطاع العام بمؤسساته وشركاته • واستند هذا التطوير على الظروف السيئة صاحبت صدور القرارات الاشتراكية المجيدة في عام ١٩٦١ والتي بمقتضاها أصبح الشعب يملك معظم ادوات الانتاج ممثلة في القطاع العام • وقد اقترن هذا التطور في شكل الميزانية العامة تحسين وتنميط بنود وأنواع الميزانية طبقا للتقسيمات والمفاهيم المتعارف عليها في اعداد الخطة القومية حتى يكون التنسيق والربط محكما بين الخطة والميزانية •

وقد اقتضى التطوير الجديد للميزانية تبويب الاستخدامات وفقا لمدلولها الاقتصادي العام والتمييز بين كل مصروف •

فقد تضمن الباب الاول وهو الخاص بالمرتبات والاجور كل الاجور والمكافآت والرواتب والتأمينات الاجتماعية ومرتبات الإقامة وبدل السفر هذا بالإضافة إلى ما يصرف للعمال مقابل اغذية وملبوسات •

أما بالنسبة لمستلزمات الانتاج سواء أكانت سلعية أو خدمية فقد اقتصرت بها الباب الثاني من الميزانية وبذلك أمكن التغلب على الصعوبات التي كان يعاني منها المحلل الاقتصادي للميزانية العامة حيث كانت هذه النفقات الجارية موزعة ومبعثرة بين أبواب الميزانية المختلفة •

وبالنسبة للباب الثالث فقد ظهر اتجاه جديد وواضح في ميزانية ١٩٦٧/٦٦ الى فصل
اعتمادات هذا الباب تمهيدا لظهوره في شكل ميزانية انتاجية . مع ملاحظة ان الباب الثالث لا يحتوى
شكلا الحال في الميزانية على تصنيف سلعى بالنسبة للمواد الداخلة في مكوناته ، بل اعتمادات
جمالية خاصة بمراحل الانشاء بالاضافة الى أن الاجور والمصروفات العامة تقيد جزء من التكاليف
رأسمالية خلال فترة الانشاء ولا تنقل اعتماداتها الى الابواب الخاصة بها الا بعد الانتهاء
من المشروع والبدء في التشغيل .

وقد اقتضى التبويب الجديد للميزانية تصفية الباب الرابع وذلك تبويب ما يمكن تبويبه من
اعتمادات الاقسام العامة وفقا لطبيعة كل مصروف .

وبذلك الغيت أقسام اعانة غلاء المعيشة وتكاليف عمال القناة . كما أن مصروفات الطوارئ قد
نقلت الى البنود المختصة بميزانية وزارة الداخلية والمصروفات غير المنظورة نقلت الى الباب الثانى
ميزانية وزارة الخزانة ونفقات استقبال زيارات دولية نقلت الى الباب الثانى من ميزانية رئاسة الجمهورية .
فتنصر القسم الخاص بالمعاشات والمكافآت على ما تدفعه وزارة الخزانة تطبيقا لقوانين سابقة وذلك
بعد أن نقلت اعباء حصة الحكومة الى الباب الاول .

أما المصروفات الاخرى التى لم يمكن تصنيفها تحت اى من البابين الاول والثانى فهى :

- ١- دعم الاقتصاد القومى
- ٢- مصروفات خفض تكاليف المعيشة
- ٣- خدمة الدين العام
- ٤- اعانات اخرى
- ٥- اعتمادات القوات المسلحة .

وبالنسبة لهذا الاخير فان عامل السرية وعامل الامن هو الذى حتم اظهار حملة الاعتماد

٣- وثمة محاولة ثالثة تمت في هذا المجال ، بإنشاء صندوق الاستثمار لتجميع الموارد الخاصة بتمويل الاستثمارات في ميزانيات الخدمات والاعمال . • ومما لاشك فيه أن إنشاء هذا الصندوق يعتبر خطوة تنظيمية أولى في الاتجاه نحو إعداد ميزانية رأسمالية .

وفيما يلي حساب يتضمن بنود الموارد والاستخدامات لهذا الصندوق :

الموارد	ميزانية صندوق الاستثمار	الاستخدامات
- فائض إيرادات قطاع الاعمال	- فائض إيرادات قطاع الاعمال	- عجز ميزانية الخدمات
- <u>إيرادات تمويلية</u>	- <u>إيرادات تمويلية</u>	- عجز ميزانية الاعمال
فوائد دائنة	فوائد مسددة (عن الخدمات والاعمال)	- فوائد مسددة (عن الخدمات والاعمال)
ارباح عمليات النقد الاجنبي	فوائد مسددة (غير مدروجة بالخدمات والاعمال)	- فوائد مسددة (غير مدروجة بالخدمات والاعمال)
- <u>موارد ذاتية تديرها الوحدات الاقتصادية</u>	- فوائد عن قروض الصندوق	- فوائد عن قروض الصندوق
<u>لتمويل استثماراتها</u>	- <u>الانفاق الاستثماري</u>	- <u>الانفاق الاستثماري</u>
شركات	استثمارات الخدمات	استثمارات الخدمات
مؤسسات	استثمارات الاعمال	استثمارات الاعمال
- <u>موارد من قروض اجنبية</u>	- <u>سداد قروض محلية</u>	- <u>سداد قروض محلية</u>
خدمات	خدمات	خدمات
شركات	اعمال	اعمال
مؤسسات وهيئات	غير مخصصة	غير مخصصة
تسهيلات ائتمانية غير مخصصة	- <u>سداد أقساط قروض اجنبية</u>	- <u>سداد أقساط قروض اجنبية</u>
- <u>موارد رأسمالية أخرى</u>	خدمات	خدمات
خدمات	اعمال	اعمال
اعمال	غير مخصصة	غير مخصصة
- <u>موارد الشركات من المساهمة لتمويل استثماراتها</u>	- <u>سداد قروض للقطاع الخاص</u>	- <u>سداد قروض للقطاع الخاص</u>
- <u>قروض محلية من مدخرات حقيقية</u>	اعمال	اعمال
الزيادة في احتياطي أجهزة التأمين والمعاشات	خدمات و أعمال	خدمات و أعمال
حصيلة ادخار نصف يوم	- <u>اقراض لشراء وانشاء شركات وازدياد قروض الاموال</u>	- <u>اقراض لشراء وانشاء شركات وازدياد قروض الاموال</u>
حصيلة شهادات الاستثمار	مساهمة	مساهمة
الزيادة في مدخرات صندوق توفير البريد	- <u>اقراض للمؤسسات والهيئات لمواجهة احتياجات حالة السيولة</u>	- <u>اقراض للمؤسسات والهيئات لمواجهة احتياجات حالة السيولة</u>
- <u>موارد اخرى</u>	- <u>تحويلات رأسمالية أخرى</u>	- <u>تحويلات رأسمالية أخرى</u>
٥ % شراء صناديق حكومية	خدمات	خدمات
حصة العمال في الخدمات المركزية والمحلية	اعمال	اعمال
تجدد قروض		
اقراض		
= الجملية	= الجملية	= الجملية

٤- ولقد ظهرت الحاجة الى توحيد المفاهيم المحاسبية والتعريفات داخل وحدات القطاع العام خدمة لاغراض التحليل والرقابة مما استوجب ظهور النظام المحاسبى الموحد وقد التزمت بسسه الميزانية فى تقديرات السنة المالية ١٩٦٨/٦٧ . وغنى عن البيان أن اتباع هذا النظام يتيح كثيرا من البيانات والاحصاءات التى نعلق عليها أهمية كبرى عند دراسة وتحليل الميزانية .

وبالرغم من الجهود الصادقة التى بذلت فى هذا المجال والتى تعد بحق مرحلة هامة من مراحل تطور وتقدم الميزانية ، فقد ظلت الصورة التى ترسمها الميزانية غير واضحة فى معاملها بالشكل الذى يقتضيه التخطيط الشامل حيث لم تخرج هذه الصورة عن النطاق التقليدى الذى يتمثل فى تقسيم الميزانية الى وزارات ومصالح حكومية تابعة لها وهذا التقسيم الادارى لا يعطى صورة كاملة للمجهودات الحكومية التى تبذل فى أى من الميادين التى تزاوّل فيها نشاطها أو خدماتها .

والمشكلة قد لا تظهر بالنسبة لبعض الادارات او المصالح التى تقوم بخدمة او نشاط محدد ومستقل بذاته . ولكن الامر يختلف بالنسبة للجهات التى تقوم بأنشطة متعددة ومتباينة تدخل تحت مستويات وظيفية مختلفة . ولذ كان من اللازم تحديد الاقسام والفروع التى تتبع كل مصلحة أو ادارة وتحديد نوع الخدمة الذى يؤدىه كل منها وبالتالى المستوى الوظيفى المتفق مع النشاط أو الخدمة المؤداة .

وإذا كان الهدف من الدراسة هو محاولة التوصل الى معاملات فنية تمهيدا للوصول الى معدلات أداء تفتح المجال واسعا لدراسة الانفاق الحكومى من زوايا قد تكون جديدة . وهى محاولة لوضع الاسلوب العلمى الذى يمكن بموجبه قياس الخدمة المؤداة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، ثم محاولة الربط بين هذه الخدمة المقاسة وينود الانفاق المختلفة ، ووصولنا الى هذا يستلزم الامر محاولة التصرف على جميع انواع الخدمات التى تؤدىها الحكومة وخصوصا بعد أن تطورت وظيفتها وخرجت عن نطاقها التقليدى فى ظل الاوضاع والنظم التى كانت سائدة والتزمت امام شعوبها - تحت ظلال الاشتراكية - بمنهج أوسع ومفهوم أعم حيث طرقت مجالات لم تكن لها من قبل .

وتحتاج هذه الدراسة بادية ذى بدء ، التعرض للتقسيمات والتصنيفات المختلفة التى ينبغى الوصول اليها استكمالاً لاشكال التطور وللجهود التى بذلت ومازالت تبذل للوصول بالميزانية الى الصورة التى تمكن من تحقيق الاهداف التى تعمل من أجلها .

ان اقتراح نظام معين لتقسيم الميزانية هو احدى الخطوات الهامة التي تلزم لتوضيح الاطار الذي يمكن من خلاله اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات الميزانية . كما أن التقسيمات المقترحة ينبغي أن توضح علاقة الميزانية بالاهداف القومية ومدى ما تعكسه الميزانية من اتجاهات الحكومة وطريقة تصرفها في الموارد المتاحة . وينبغي أن تكون التقسيمات المقترحة للميزانية في خدمة هذه الاهداف . وهذا يقتضى علا واضحة ومباشرة بين التخطيط الطويل والقصير المدى وأن تكون الميزانية الحكومية مسئولة عن تنفيذ شطرا كبيرا من الخطة السنوية .

وسنتناول فيما يلي التقسيمات الرئيسية للميزانية سواء منها ما يتعلق بالناحية الاقتصادية والنوعية والوظيفية . وان كان هناك عدد آخر من التقسيمات يستخدم في أغراض معينة للتحليل مثل تقسيمات البرامج والاداء والانشطة والمشروعات سنتناولها فيما بعد .

أولاً : التقسيم الاقتصادي

القصء منه تحليل الانفاق وفقاً لخصائصه الاقتصادية والغرض من التقسيم هو الحصول على البيانات الضرورية للحكم على سلوك النشاط الحكومي ، وتأثيره على الاقتصاد القومي في مجموعته .
ونمط التفسيرات الاقتصادية ينبغي أن يعد باعتبارها أحد مكونات الصورة الاقتصادية الشاملة لحسابات المعاملات الاقتصادية المتعلقة بالاقتصاد القومي في مجموعته .

وللوصول إلى النمط السليم للتقسيم الاقتصادي ، ينبغي تحليل وتصنيف العمليات التبادلية للقطاع العام طبقاً للمجاميع الاقتصادية المتجانسة التي تنتمي إليها تلك التبادلات . ويتبع ذلك تحديد القطاعات الاقتصادية الأخرى التي تتأثر بهذه التبادلات والمعاملات الحكومية .

ومن المهم معرفة مقدار المصروف في سبيل تأدية خدمة ما مقسماً بين انفاق جاري ورأسمالي وبالمثل معرفة إلى أي مدى يمكن تقديم الخدمة مباشرة عن طريق مشتريات الحكومة من السلع والخدمات أو بطريق غير مباشر بواسطة المنح أو القروض الحكومية التي تقدم لهيئات أخرى تؤدي نفس الخدمة .
وقد أخذ التقسيم الاقتصادي بتحليل المصروفات إلى أقسامها المختلفة .

(١) أجور : وهي كل ما يحصل عليه العامل من أجر سواء كان نقداً أو عيناً في شكل أغذية أو ملابس أو على هيئة تأمينات اجتماعية وخدمات صحية . . . الخ .

(٢) مصروفات دورية أو مستلزمات : وهناك مستلزمات خدمية وأخرى سلعية وهي كل ما يتطلبه إنتاج الخدمة أو الناتج .

(٣) مصروفات تحويلية : وهي كل مصروف - ينفق دون مقابل مباشر .

ثانيا : التقسيم النوعي للمصروفات :

ويتم التقسيم الأولي للبيانات في الميزانيات الحكومية التقليدية والمستخدمه لأغراض المراجعة والتحليل على أساس نوعي - أي أن تكون المشتريات الحكومية في حدود الاعتمادات المخصصة لهذا الغرض . وان التقسيم النوعي للمصروفات يمدنا بتقسيمات على أساس البنود بالنسبة لجميع الوزارات والمصالح التابعة لها بصرف النظر عن الهدف الذي من أجله تستخدم هذه المشتريات .

ونتيجة لهذا الأسلوب الذي أغفل النظر عن نوع الخدمة الذي ترتبط بها مشتريات الحكومة من السلع والخدمات ، فقد أصبح من الصعب قياس مدى نجاح الدولة في تلبية الخدمات . وليس معنى ذلك أن تقسيما من هذا النوع يعتبر عديم الأهمية ففي الواقع يمدنا هذا التقسيم بالأساس الذي يمكن الحكومة من مراجعة تقديراتها واحتياجاتها من المشتريات السلعية والخدمية كما يعطى معلومات هامة لخدمة التحليل الاقتصادي والمعاملات الفنية .

وعموما فإن التقسيم النوعي للمصروفات في مختلف الدول يتبع نمودجا متشابهها وان اختلاف فسي عدد مجاميع السلع والأنواع التي تندرج تحت كل مجموعة ، وفقا للظروف التي تتطلبها كل بلد ونسوع الخدمة المؤداة ، وبصرف النظر عن الخلافات التي قد تبدو في التقسيمات النوعية من بلد لآخر إلا أن هذا النمط من التقسيم يساعد على تقرير حجم الاحتياجات داخل البرامج والأنشطة .

وإذا كانت المصالح الحكومية تحقق الأغراض التي من أجلها أنشئت وذلك بتأدية المهام الموكولة اليها عن طريق الأنشطة والأعمال التي تمثل العمل المطلوب أدائه لانتاج الخدمة أو الناتج ، فإن هذه الخدمات المؤداة أو الناتج يمثل الانتاج بالنسبة للمصالح والهيئات التابعة لها .

والمخرجات بالنسبة للمصلحة هي نتيجة استخدام الموارد المتاحة لها مثل العمل والمواد والخدمات المشتراه حيث تمثل هذه العناصر مدخلات المصلحة .

وييجاد علاقة بين المخرجات التي تتمثل في الخدمة المؤداة أو الناتج وبين المدخلات التي تتمثل في المواد والخدمات المشتراه ، فانه من الممكن انشاء ما يمكن تسميته معدلات انتاجية . ومن أجل تدوير هذه المعدلات فإن المخرجات يمكن أن تتسبب الى احد أو بعض أو كل المدخلات .

وعلى سبيل المثال يمكن أن تنسب المخرجات الى تكلفة المواد المستخدمة وفي الحالات التي يكون فيها عنصر العمل اعظم اهمية ، فانها يمكن أن تنسب فقط الى أى مقياس للعمالة (رجل / سنة أو تكلفة العمل المبذول في انتاج المخرجات) . ومثل هذه المؤشرات الكليية للانتاجية تكون ذات فائدة كبيرة وخصوصا للمستويات العليا للإدارة حيث يمكن التعرف على الاتجاه العام للإداء وكذلك لأجراء المقارنات بين الانتاجية المتحققة في المصالح الأخرى التي تقوم بنفس الخدمة ولربط الخبرة الانتاجية في الحكومة بالأحصاءات الانتاجية في القطاع الخاص .

وعن طريق تحليل البنود والانواع المختلفة يمكن ايجاد علاقة أو معاملات بهدف الوصول الى نسبة ما ينفق من كل بند أو نوع الى مجموع الانفاق الكلى سواء على مستوى المصلحة أو على المستوى التجميعى للميزانية وإذا أخذنا بالتقسيم الوظيفى يمكن تحديد الاهمية النسبية لبعض أو كل البنود ذات الأوزان المتميزة والتي تمثل درجة عالية من الاهمية لنوع الخدمة المؤداة . وهذا قد يصلح مؤشرا أو معيارا لتحديد السلع أو الخدمات الاستراتيجية التي يتطلبها الاستهلاك الحكوى ، وفقا لما سبق ان توضح في مذكرة المجموعة من معايير لهذه السلع .

كما أنه باستقراء ودراية البنود والانواع الخاصة بالانفاق الحكوى وربطها بالمتنفسيرات التابعة فان هذا النوع من الدراسة يمكن أن يمدنا بالاساس الذى نستطيع من خلاله تقديم رقم الانفاق بالنسبة لهذه البنود والانواع في فترات لاحقة .

وفيما يلى بعض الامثلة لتوضيح ما اشرنا اليه :

١ - التكاليف المقدرة لنوع من الانفاق له صلة مباشرة بالعاملين مثل بند مصروفات انتقال العاملين يمكن حسابه بضرب عدد العاملين والمتوقع لهم السفر في متوسط تكاليف السفر للمستخدم الواحد على أساس الخبرة السابقة في عدد من السنين .
ويميل هذا البند للتزايد والتضخم اذا كانت انتقالات العاملين تتم عن طريق شراء خدمة النقل من الغير بينما يختفى هذا البند أو يتناقص في حالة استخدام وسائل نقل مملوكة للجهة أو المصلحة . الا انه في حالة الاخيرة لا ينبغى الاعتقاد بأن هذا النقص يعتبر ضغطا للمصروفات ولكنه قد يكون العكس اذا ما أخذنا في الاعتبار ان هناك بنودا اخرى ترتفع مصروفاتها مثل بنود شراء وسائل النقل وقطع الغيار ومواد تسيير وسائل النقل ومصروفات صيانة وسائل النقل وكذلك ما يظهر بالبواب الاول في شكل اجور السائقين . وعند اجراء أى دراسة لا بد من أخذ كل هذه البنود في الاعتبار .

٢- المصروفات الخاصة بالصيانة والاصلاح والتي تتعلق بعدد من الاصول المستخدمة لتأدية خدمات معينة مثل المباني ووسائل النقل ووسائل الري والصرف والاجهزة والالات والاشاث يدخل عند حسابها كل أو أحد المؤشرات التالية :

- أ - قيمة الاصل المستخدم
ب - عمر الاصل الانتاجي °
ج - طريقة الاستخدام
د - الخبرة السابقة

والطريقة الشائعة لحساب تكاليف هذا النوع من الانفاق هي ايجاد علاقة بين تكاليف الصيانة والاصلاح بالنسبة لكل نوع من الاصول على حدة والتكاليف الاصلية للأصول المستخدمة .

٣- تكاليف المطبوعات والنشرات ويتم حسابها على أساس الكميات المقدر استخدامها على ضوء الخبرة السابقة في معدل سعر الوحدة °

ان الرقابة على عمليات تنفيذ الميزانية لا ينبغي ان تتركز على المسألة فقط بل يجب أن تظهر نتائج العمليات المادية والتمويلية التي تنفذ طبقا للاهداف الموضوعة مقدما كحجم الانتاج والعمالة والكفاية الانتاجية . وان ذلك يحتاج الى الاخذ بالتقسيم الوظيفي وتجديد البرامج والانشطة وما تنطوي عليه من أعمال طبقا لمساهمتها في الانتاج . كما يستلزم الامر البحث عن مقاييس ومعايير محددة يمكن بواسطتها قياس تكلفة هذه الخدمات والانشطة المؤداة وقياس حجم الناتج منها ومدى الكفاية في تأدية هذه الخدمات .

تحريف التقسيم الوظيفي :

تحدد الوظيفة على أساس انها احد التقسيمات العريضة من مجموع الجهود التي تضطلع بها الحكومة وتأخذ على عاتقها تقديم الخدمة أو الناتج لجماهير الشعب كما في حالة الأمن والدفاع والعدالة والتحليم والصحة والزراعة . . . الخ .

وان تقسيمات هذا النوع يمدنا بمعلومات ذات قيمة بالنسبة للنقاط التالية :

- ١ - تمكين السلطات الحكومية على مستوياتها المختلفة من اتخاذ قرارات واحكام صحيحة .
- ٢ - القدرة على توزيع الموارد المتاحة في اطار الاهداف القومية وعلى مدى طويل .
- ٣ - امكانية الرقابة والمراجعة والمساءلة على مستوى السلطات التنفيذية والتشريعية .
- ٤ - تجميع بيانات الميزانية بغرض اظهار النصيب من المصروفات العامة المخصص لكل نسوع من الخدمة تمهيدا للوصول الى التكلفة الكلية لكل منهما على حدة .

وان نمط هذا التقسيم ينبغي ان يتبع من طبيعة كل بلد واختلاف ظروفها عن الاخرى ويدخل في ذلك الاساليب التكنولوجية المستخدمة كما تتغير وفقا للزمان والمكان .

وان الطابع المميز لميزانية الجمهورية العربية المتحدة كما يظهر من دراسة تقسيماتها هو اخذها بالتقسيمين الاقتصادي والنوعي بينما أغفلت الميزانية الاخذ بالتقسيم الوظيفي مع ماله من أهمية حيوية .

ولم يفعل اطار الخطة الخمسية الاولى الاخذ بهذا النوع الاخير من التقسيمات حيث ظهر
 في القسم الثامن من الاطار على النحو التالي :

القطاعات	أجهزة	دراسة	استثمارية	تحويلية	جمالية
خدمات التعليم والابحاث التعليمية خدمات الصحة خدمات الامن والعدالة خدمات ثقافية وترويحية خدمات ابحاثية ودراسية خدمات اسكان ومرافق خدمات التنظيمية					
الجمالية					

وقد تعددت هذه القطاعات وفقا لنوع الخدمة التي تقوم بها ، كما أن كل قطاع يضم الجهات
 صالح التي تتولى القيام بأنواع متشابهة من الخدمة .

والخطوط العريضة للقطاعات في حد ذاتها تعطى مدلولاً واضحاً ومحدداً للوظائف الرئيسية
 لجهات الحكومية . ولقد اتضح من دراسة هذا التقسيم أنه فيما يتعلق بالخدمات التنظيمية وجد
 تختص على جهات ومصالح غير متجانسة في نوع الخدمة التي تقوم به . وهذا يقلل من الفوائد
 التي يمكن الاستفادة منها من الاخذ بهذا التقسيم والتي أشرنا اليها سابقاً .

فمنهجه أنه يضم خدمات رئاسية مثل رئاسة الجمهورية وخدمات مركزية مثل أجهزة التخطيط
 والتمويل . وخدمات اقتصادية مثل وزارات الصناعة والتعدين والبتترول والقوى الكهربائية
 وخدمات نقل ومواصلات مثل وزارة المواصلات وبعض هيئات النقل .

ولذلك لا يبرهن السابقة قديماً بوضع مقترح مبدئي للتقسيم الوظيفي للميزانية راعينا ظروفنا المحلية
 التي أنعمت بمجايح وظيفية رئيسية تندرج تحت كل منها المجاميع الفرعية الخاصة بها ونأمل أن
 هذا التقسيم خطوة للإمام ومساهمة نحو تطوير التقسيم الوظيفي للميزانية وأن يحظى بالاهتمام
 من الجهات المعنية .

وفيما يلي التقسيم المقترح :

أولا : خدمات اجتماعية :

١- التعليم والابحاث التعليمية :

وزارة التربية والتعليم	وزارة التعليم العالي	المركز الاعلى للبحث العلمى
جامعة القاهرة	جامعة الاسكندرية	جامعة عين شمس
جامعة أسيوط	جامعة شرق ووسط الدلتا	جامعة الازهر
الازهر	المعهد القومى للإدارة العليا	
معهد الادارة العامة	معهد التخطيط القومى	مؤسسة الطاقة الذرية

٢- صحية :

وزارة الصحة	مستشفيات جامعة القاهرة	مستشفيات جامعة الاسكندرية
مستشفيات جامعة عين شمس	مستشفيات جامعة أسيوط	مستشفيات جامعة الازهر
التأمين الصحى	المجلس الاعلى لتنظيم الاسرة	

٣- اجتماعية ودينية :

وزارة الشؤون الاجتماعية	وزارة العمل	وزارة الاوقاف
المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية		

٤- ثقافية وترويحية :

وزارة الثقافة	وزارة الارشاد القومى	المجلس الاعلى لرعاية الشباب
المجلس الاعلى لرعاية الفنون والاداب		

٥- اسكان ومرافق :

وزارة الاسكان والمرافق	اللجنة العليا لتخطيط القاهرة الكبرى	
------------------------	-------------------------------------	--

٦- اجتماعية اخرى :

تنظيم النسيب
مصروفات خفض تكاليف المحيثة
اعانات لأفراد وهبات لا تهدف للربح

ثانيا : خدمات اقتصادية :

١- زراعية :

وزارة الزراعة
وزارة الري
وزارة الاصلاح الزراعي
وزارة السد العالي

٢- صناعة كهرباء :

وزارة الصناعة
وزارة الكهرباء والبتترول والتحديد

٣- النقل والمواصلات :

وزارة المواصلات
وزارة النقل
الانتاج الحربي

٤- سياحية :

وزارة السياحة

٥- مالية وتجارية :

وزارة الخزانة
وزارة الاقتصاد القومي
وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية
مصروفات دعم الاقتصاد القومي
معاشات تدفعها وزارة الخزانة

٦- اقتصادية اخرى :

وزارة التموين والتجارة الداخلية
مكافآت حوافر الانتاج

ثالثا : الخدمات العامة :

١- رئاسية :

رئاسة الجمهورية
مجلس الامة
الامانة العامة للإدارة المحلية
هيئة الرقابة الادارية

٢- مركزية :

وزارة الخارجية وزارة التخطيط الجهاز المركزي للمحاسبات
 الجهاز المركزي للتنظيم والادارة الجهاز المركزي للتعبيث العامة والاحصاء

٣- الدفاع :

ديوان عام القوات المسلحة

٤- الامن والعدالة :

وزارة الداخلية وزارة العدل مجلس الدولة
 النيابة الادارية مصلحة الموانئ والمناجم

رابعا : مصرفات غير مخصصة :

الدين العام المعونات الخارجية اعانة الحكومة المركزية للادارة
 المحلية

ويصلح هذا النوع من التقسيم للاخذ به عند تطبيق ميزانيات البرامج والاداء وذلك لتحديد
 أنواع الخدمات التي تقوم بها الوزارات والمصالح على ضوء المشروعات والبرامج التي يركل اليها تنفيذها
 ويبرز أهمية هذا التقسيم في حالة الجهات التي تقوم بانشطة أو خدمات متعددة حيث يوزع المشروعات
 والبرامج التابعة لها على المستويات الوظيفية المختلفة . وسوف نتناول في الصفحات التالية عرضاً
 لتقسيمات البرامج والاداء .

ميزانيات البرامج والاداء :

لقد أظهرت الخبرة المكتسبة عن طريق الممارسة والدراسة أنه كلما زادت وتعددت عمليات
 ووظائف الحكومة كلما كانت الحاجة ماسة وملحة الى الاخذ بنظام للميزانية يكفل دقة التنفيذ مع مرونة
 الحركة بحيث يكون في الامكان اتخاذ قرارات صحيحة وناجحة وتعتبر ميزانيات البرامج والاداء أنسب
 انواع الميزانيات بالنسبة للدولة النامية حيث يمكن من خلالها قياس تكاليف وحدات الاداء وكمية العمل
 المنجز ومن خلال ذلك نحصل على مؤشرات ذات أهمية كبيرة عند اعداد الميزانيات للفترات المقبلة
 إذ انها تتيح ربط الانفاق الحكومي بالنشاط او المشروع المخصص له هذا الانفاق دون اسراف أو مخالاه .

الملاحح الاساسية لميزانية البرامج والاداء :

لقد ظلت الصورة التي ترسمها الميزانية التقليدية غير واضحة في معالمها بالشكل الذي يقتضيه التخطيط الشامل ، وذلك يرجع الى أن الميزانية كانت ومازالت ميزانية بنود مخصصة لانواع معينة من النفقات على شكل مشتريات من السلع والخدمات ، أي انها تهتم بصفة جوهرية بنوعية المصروف أكثر من اهتمامها بهدي نجاح الدولة في تحقيق اهدافها من وراء اداء هذه الخدمات بأقل التكاليف .

وعلى العكس من ذلك فان القصد من ميزانية الاداء هو تأكيد أن مشتريات الحكومة من السلع والخدمات ليس الهدف ، ولكن المقصود هو تنظيمها وتجميعها طبقا للنشاط الذي يتطلبه استخدام هذه المشتريات وعلى ذلك فميزانية الاداء تربط بين المواد المشتراه والانجازات المتعلقة بها .

تعريف ميزانية البرامج والاداء :

هو تلك التي تمثل الاغراض والاهداف التي من أجلها تخصص الاموال وكذلك تكاليف البرامج المقترحة لهذا الغرض هذه الاهداف وكمية البيانات والاحصاءات اللازمة لانجاز المشروعات والانشطة المدرجة تحت كل برنامج .

علاقة الخطة بميزانية البرامج والاداء :

نتيجة لقيام القطاع العام بقيادة النشاط الاقتصادي والاجتماعي وما يستتبع ذلك من اضطلالعه باعباء جسيمة تتمثل في المسؤولية الملقاة على عاتقه لتحقيق الجانب الاكبر من أهداف الخطة الشاملة سواء فيما يتعلق بمضاعفة الدخل او زيادة الانتاج أو الوفاء باهداف الصادرات وغير ذلك من الاهداف فقد اصبح لزاما أن تنعكس هذه الاهداف على الميزانية العامة للدولة في صورة توزيع سليم للمسوارد في مجالى الخدمات والانتاج وذلك في ظل نظام للاداء قادر على حساب تكلفة الخدمة أو الناتج ومستوى كفاءة القطاع العام في تقديم هذه الخدمات .

والخطة تعمل على وضع أهداف تكون محلا للتنفيذ داخل قطاع أو قطاعات معينة وفي حدود الامكانيات المتاحة ، ولما كانت ميزانيات البرامج والاداء تأخذ نفس هذا الطابع حيث تحدد وترسم الاهداف أولا على المستوى الوظيفي ثم تقسم وتوزع الى برامج أو مشروعات او أنشطة فان هذا التقارب

بينهما يعطى فترة كبيرة في استخدام هذا النوع من الميزانيات اذ يمكن في ظله الربط بين الخطسة والميزانية على أسس سليمة • بالاضافة الى أن البيانات المتاحة سواء على شكل كميات او قيمة يمكن أن تساعدنا في اعداد الخطط وتقييمها •

رابعاً : تقسيمات ميزانية البرامج والاداء :

وكاساس لميزانية البرامج والاداء ينبغى تحديد البرامج والانشطة وما تنطوى عليه من اعمال طبقاً لمساھمتها في الانتاج الحكومى •

ويتم هذا التقسيم على أساس وظيفى بحيث تجمع البرامج والمشروعات على أساس نوع الخدمة المطلوب القيام بها • وعموماً فان الخطوط العريضة لتقسيمات البرامج والاداء هى :

أ - الوظائف : مجموعة العمليات التى توجه لخدمة هدف رئيسى من أهداف الحكومة (خدمات اجتماعية - خدمات اقتصادية - خدمات عامة) التى تقوم بها وزارة او عدة وزارات وقد تندرج أيضاً لهذا النوع من الشرح فى موضع سابق من هذه المذكرة •

ب - البرامج : هى عبارة عن البرامج المقترحة تحت كل تقسيم وظيفى والتى يوكل تنفيذها للمصلحة أو ادارة من الادارات • والبرنامج ينطوى على أعلى مستوى من تقسيمات العمل المنجز فى الادارات والمصالح ، وتستخدم تقسيمات البرامج لتحديد نسبة العمل اللازمة لتقدير الخدمة أو الناتج التى من أجلها نشأت الادارة او المصلحة المسئولة عن تأدية هذه الخدمة أو اعطاء هذا الناتج • وتصلح تقسيمات البرامج كإطار يمكن من خلاله تقييم ومراجعة الخطط المقترحة وتقدير الاحتياجات اللازمة للوفاء بها ودراسته مدى تقدم العمل الذى تنطوى عليه • اذ أن الرؤيا تكون واضحة حيث يمكن حصر الجهود والعمليات المطلوبة من احدى الادارات وتقسيمها الى برامج مما يساعد على توزيع المسئوليات الادارية المنوط بها تنفيذ البرامج •

ويعتمد عنصر العمل أحد العناصر الهامة التى تلخذ فى الاعتبار عن وضع تقسيمات البرامج ، ففي بعض الادارات يلاحظ أن عنصر العمل بداخلها محدود الى الدرجة التى يكون من غير المرغوب فيه تقسم النشاط بداخلها الى أكثر من برنامج •

وفي ادارات اخرى فان البرامج قد تقسم الى جزئين أو أكثر طبقا للاهمية النسبية لنوع العمل داخل هذه البرامج كما في حالة البرامج التي تنطوي على عمليات متخصصة تحتاج الى أنواع عالية من الخبرات .

وفي بعض البلاد يلاحظ أن هناك بعض البرامج التي تعامل على أساس انها برامج مستقلة أو غير متعددة مثل برامج التدريب المهني ، بينما نجد في بلاد اخرى أن طبيعة هذه البرامج والطريقة التي تدار بها تجعل من المستحب تقسيمها الى برامج فرعية (تدريب صناعي - تدريب على الصناعات المنزلية وهكذا) وفي تقسيمات البرامج فان تكوين مجاميع البرامج يتطلب دراسة واعية وخبرة عميقة ليتمكن خلق التقسيمات التي تتبع من ظروف كل بلد لخدمة الاهداف الموضوعية .

ج - الانشطة : النشاط هو جزء من البرنامج وينطوي على أنماط الأعمال المتشابهة التي تقوم بها الاقسام والوحدات الصغيرة ، وذلك لتقديم الخدمة أو الناتج المقترح في البرنامج .
والانشطة في ميزانية البرامج والاداء هي القوة الاساسية في التنظيم الحكومي حيث تمدنا بالاساس اللازم للحكم على مدى تقدم عمليات الميزانية التنفيذية . والملاحظ الميزة للنشاط أنه يمثل مجموعة من العمل أو الواجبات ذات الاهمية لدى المسؤولين عند اتخاذ القرارات او الباحثين المتخصصين في تحليل الارقام .

والنشاط قد يكبر أو ينكمش وفقا لطبيعة وحجم البرنامج والعمل داخله وان مجاميع الانشطة ينبغي أن تبقى عند حد هذا الادنى متناسقة مع ما يقتضيه حجم العمل . وليس من المستحب تقسيم البرنامج الى مجاميع عديدة من الانشطة ان ذلك يكون أدعى للتعقيد منه لزيادة فعالية الميزانية ، فالهدف هو تغطية كل العمل الذي ينطوي عليه البرنامج .
وينبغي أن يكون هناك تناسق وتجانس بين الانشطة المقسمة والهيكل التنظيمي للادارة ، وذلك حتى يمكن توزيع اعباء العمل بما يكفل متطلبات الرقابة وسهولة تقييم الاداء في داخل كل تقسيم .

قياس الاداء :

ان استخدام ميزانية البرامج والاداء ترشدنا الى مقاييس للعمل المنجز بطريقة تدعم عملية اتخاذ القرارات الصحيحة على المستويات المختلفة للادارات الحكومية والهدف الاساسي هو الحصول على مقاييس مادية تصلح لقياس الجهد المبذول والنتائج المترتبة عليه . ومثل هذه المقاييس تساعد مساعدا فعالة في استمرار ودوام عمليات التخطيط والبرمجة وفي تقييم الكفاءة النسبية للادارات الحكومية .

وعند الاستخدام الكامل لميزانية البرامج والاداء تستخدم المقاييس المادية والمعدلات التي
 تنعكس استخدام الموارد في جميع مستويات الانجاز حيث يكون الهدف واضح وتكلفة الحصول على
 الاحصاءات المطلوبة لا تفوق المنفعة الناتجة من استخدامها . وعند بداية هذا التطبيق فانه مهما
 كانت مقاييس العمل في البرامج الكبيرة محدودة ، فانها تعتبر كافية لمقابلة الاحتياجات الملحة
 والسريعة . ومع زيادة الخبرة المكتسبة نتيجة للتطبيق وما يعترضه من مشاكل ، فلا بد أن يصحب ذلك
 تطوير وتحسين في المقاييس المستخدمة بالإضافة الى الحصول على مقاييس أخرى جديدة وذلك
 للوصول الى أفضل استخدام لميزانيات البرامج والاداء .

وقد أمكن التوصل الى ثلاثة أنواع من المقاييس الاول مقاييس عبء العمل ويرتبط بحجم العمل ،
 والثاني مقاييس للناتج وتعكس نتائج العمل في صورة مادية ، والثالث مقاييس الانجاز ويوضح أثر العمل
 وارتباطه بالاهداف .

١- وحدات حجم العمل : يرتبط بالعمل الداخلي الذي تقوم به المصلحة او ادارة المؤسسة
 الى النتائج المرغوبة وعلى سبيل المثال ففي خدمة التعليم يرتبط حجم العمل بعدد الفصول
 الموجودة بالمدرسة أكثر من ارتباطه بعدد الطلبة الدارسين .

٢- وحدات نتائج العمل : ترتبط بالعمليات المنتهية التي تقوم بها المؤسسة او المصلحة والتي
 لها اثر مباشر للوصول الى الهدف المرغوب وهي تتضمن الخدمات المباشرة المقدمة للجمهور
 الذين تقوم على خدمتهم .

وهذه المقاييس ترتبط بكمية العمل أكثر من ارتباطها بحجم العمل ، ففي خدمة التعليم ترتبط
 بعدد الطلبة الدارسين أكثر من ارتباطها بعدد الفصول الموجودة .

٣- وحدات العمل المنجز : ترتبط بأهداف البرامج على مستوى المؤسسات والمصالح التي تعتبر
 جزءاً من أهداف السياسة العامة للمجتمع وكمثال فان محو الامية كهدف اجتماعي يرتبط بنسبة
 عدد المستفيدين بهذه الخدمة الى مجموع السكان أكثر من ارتباطه بعدد الفصول المستخدمة
 لذلك أو عدد الدارسين . ويصلح هذا النوع من القياس لمتابعة تنفيذ الاهداف الموضوعية
 ففي حالة وضع هدف لمحو الامية في شكل نسبة مئوية من عدد السكان فيمكن عن طريق قياس
 نسبة العمل المنجز الى العمل المخطط قياس مدى ما تحقق من هذه الاهداف .

وتختلف أنواع الاحصاءات التي ترفع الى المستويات المختلفة للجهاز الحكومي .
ففي المستويات العليا للإدارة لا تتطلب احصائيات تفصيلية وكل ما يهمها هو الحصول على
مجموعات متنوعة من التقارير تغطي حجم العمل ونتائجه بينما تترك الاحصاءات الأكثر
تفصيلاً للمستويات الأدنى حيث يهتم بكفاية أداء العمل والانتاجية النسبية سواء من
الخدمات أو الناتج . وذلك على العكس من الإدارة العليا التي ينصب اهتمامها على
كيفية مقابلة الانتاج من الخدمات والناتج للأهداف الموضوعة .

الاعمال الغير ممكن قياسها :

ويجب الإشارة الى أن الاعمال الحكومية ليست كلها على درجة واحدة لقابليتها للقياس
المادى ولا يمكن قياس الانتاج لمعظم المؤسسات اما بسبب طبيعة وكيفية الانتاج وذلك لتعرضه
للتغير السريع أو لعدم القدرة على تحديده بوضوح ، وفي بعض الحالات لان عدد الموظفين
والموارد الأخرى المطلوبة يحكمها عناصر أخرى غير حجم العمل ولمثل هذه الاعتبارات تصبح
عملية القياس وتطوير معدلات الأداء لمجاميع معينة . من العمل غير عملية بالمعنى المفهوم وهذه
المجاميع تتضمن ظروف العمل حيث :

أ - يحكم عدد الموظفين عن طريق التقسيم المعمول به داخل المؤسسة أو الهيكل التنظيمى
مثل المصالح أو المكاتب الرئيسية للإدارة والموظفين التابعين لها .

ب - نتائج البرنامج أو العمل ليست مما يمكن التأكد منها كما هو واضح في بعض أنواع البحوث .
ج - أن أهداف البرنامج تصبح كما لو أنها العوامل التي تحكم حجم العمالة وليس حجم
العمل (مثل ما هو كائن في عمليات الرقابة) .

د - ان عدد الموظفين يرتبط بالعمليات الكلية للمؤسسة وليس بقسم معيد من العمل مثل
عمليات الخدمات والإدارة .

ولكن على الرغم من ذلك فإن العمليات الغير ممكن قياسها لا بد من تقييم عمل الموظفين
المبدول فيها وكذلك التكاليف المستخدمة من خلال نظام التقارير العام .

ويمكن ربط هذه الاحصاءات بعد ذلك بالتكلفة الكلية والعمالة فى المؤسسة لأغراض الميزانية
والتحليل . وهذا النمط يستخدم عادة لتصدير الاحتياجات اللازمة لمؤسسة خدمات أو إدارة .

خاتمة

بالرغم من وضوح وتميز نظم الميزانية المبنية على الاخذ بالبرامج والاداء ، الا ان تطبيق هذا النوع من الميزانيات ينبغى ان يتسم بشىء من الحذر حيث يتطلب اعداد هيئة مهينة من حيث وجود نظام مالى سليم ، وفنيين مدربين على مستوى عالى من المسئولية سواء فيما يتعلق باعداد وتنفيذ الميزانية كما ينبغى توفر نظام مالى ومحاسبى سليم يتصف بالكفاية بحيث يسمح بتسجيل البيانات المالية والمادية ويظهر الترابط الوثيق بين الاجهزة الحكومية المختلفة سواء كانت مركزية او محلية .

وقد لا تتوافر كل او بعض هذه الشروط فى بعض البلدان الا ان هذا لا ينبغى ان يكون مدعاة لصرف النظر عن الاخذ بهذا النوع من الميزانيات حيث يمكن بطريقة او باخرى ايجاد المعايير التى تصلح للقياس وادخال التعديلات الملائمة لانظمة الادارة المالية التى توفر احصائيات مالية دقيقة .

