

## عقلنة اختيارات الميزانية (1)

مقدم سعيد (\*)

إذا كان قانون الميزانية التقليدي ، ينظم الوسائل الموضوعة تحت تصرف المصالح. فإن نظام العقلنة في اختيارات الميزانية ينادي بوضع ميزانية قائمة على الاهداف المتوخاة، المحددة سلفا بطريقة منهجية.

ونظام عقلنة اختيارات الميزانية ، ظهر اول مآظهر في الولايات المتحدة الامريكية في مطلع الستينات . إستوتحت مبادئه من نظم سابقة كنظام P P B C أي نظام الميزانية القائم على التخطيط والبرمجة (2). الذي اعطى نتائج مرضية في تطبيقاته على مستوى بعض القطاعات العسكرية ، مما دفع بالادارة الامريكية إلى المناداة بتعميم تطبيقه على القطاعات المدنية لكونه -إعتبر- فعالا ومساعدة على تحقيق الأهداف المرسومة لكل مرفق- وكفيلا لحسن إدارة المال العام. إلا أن تعميمه لم يكن بالز الهين على الإدارة الأمريكية، إذ وقفت منه بعض الشرائح المعنية بالعمل به - موقف المرتاب في بداية الامر قبل ان تتبناه ، وتتلقنه بلدان اخرى ، كفرنسا وكندا(3) بعد ما اجرت له عملية تشريح قبل تقرير تطبيقه في مجال الاقتصاد الجزئي، وبعد التأكد من نجاعته وفعالته في مجال الميزانيات ومخططات التنمية الاقتصادية والإجتماعية ونظام،

\* أستاذ مكلف بالدروس - المدرسة الوطنية للإدارة

(1) R.C.B. Rationalisation des choix budjetaire.

(2) Planning. Programing budgétng system.

(3) مع العلم أن هذا النظام لم يعم تطبيقه أليا، بل أخذ بعين الإعتبار إمكانيات كل قطاع خاصة

الحساسة منها. R. MEZELLE. 2C.F. Notions és

eme édition 1979.

عقلنة إختيارات الميزانية، يهتم بدراسة المشاريع المبرمجة وإمكانية تنفيذها، مع إختيار الأولوية في المخططات المرسومة وإمكانية إنجازها، سواء على المدى البعيد أو القريب أو المتوسط، وكذا تقييم الإختيارات ومراجعة البرامج وإنسجامها وهي طريقة طموحة تعمل على توضيح وإدماج كل النشاطات الوطنية في بوتقة واحدة، أصبحت تفرض نفسها تدريجيا في الحياة العملية. وذلك بإدخال طرق التسيير الحديثة المطبقة في بعض المؤسسات الخاصة ذات التنظيم المحكم على الإدارات والمؤسسات العمومية والقائمة على أساس الأهداف المعروفة ب "Management by objectives" (1)

### \* دواعي العمل بنظام عقلنة إختيارات الميزانية

إن البحث عن السبل الأكثر إقتصادا والأقل تكلفة لدفع وتيرة التقدم خدمة للنفع العام، يعد الشغل الشاغل لأي بلد، كما أن الرغبة في التحكم والنجاح في الخطط الإقتصادية هدف رئيسي للنموذج الإقتصادي لكل مجتمع، نظرا للوضع المالي المتأزم الناتج عن ندرة وتقلص الموارد من جهة، وتزايد الإحتياجات وتنوعها من جهة أخرى، وهو ما يستخلص من الزيادات المعتبرة في ميزانيات بعض القطاعات الحيوية التي تزداد سنة بعد سنة كقطاع التربية والصحة والأمن.

بالإضافة إلى تأثير السوق العالمية وما تمارسه من ضغوط على الإقتصاد الداخلي للبلد، ذات الموارد المحدودة خاصة، بحيث يؤثر على توازنه أمام

---

(1) بل أن بعض الدول فتحت معاهد متخصصة في هذا الفرع من الفروع العلمية المتخصصة في تلقين فن تسيير الإدارة بالأهداف.

إرتفاع الحاجيات وقلة المدخولات، الأمر الذي طرح ضرورة إنتهاج طريقة أكثر إقتصادا وأقل كلفة في إطار الفعالية خدمة للمنفعة العامة. وذلك بالتخطيط في تحديد الأولويات في الإنفاق، وتهميش الكماليات. وهذا يتطلب أولا، دراسة وتحديد الأهداف المتوخاة سلفا ثم البحث عن الإنفاق وطرق صرفه وسبيل مصادراته، وهو ما ترمي إلى تنظيمه عملية العقلنة في إختيار الميزانية. مرورا بإعادة النظر في طرق إعداد الميزانية وفي تنفيذها كنظام جديد قائم على قواعد حديثة وفعالة، ثم التحضير لتطبيقه في بعض الدول التي تبنته، بتنظيم ملتقيات دراسية، وندوات إعلامية، كانت الغاية منها تحضير القائمين بإعداد الميزانيات على فهم أهداف هذا النظام وتقنياته، تمهيدا للعمل به، وهو ماتم فعلا في فرنسا مثلا وبشكل متفاوت في الإقبال عليه من قطاع إلى آخر إبتداء من عام 1968.

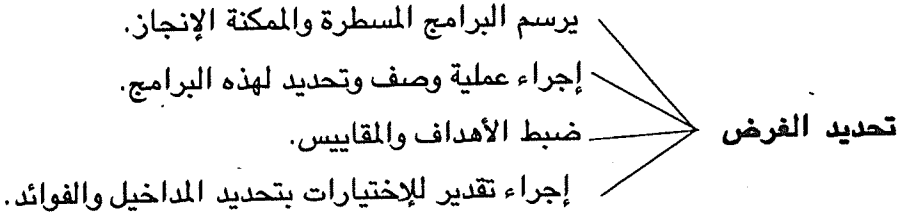
### \* مراحل نظام العقلنة في إختيارات الميزانية.

تطبيقات هذا النظام تمر بمراحل عديدة الغاية منها التحري عن الأهداف، وتحديد الوسائل لبلوغها بعد إنتقاء أحسنها، والتحري عن الأهداف ووسائل بلوغها، يقتضي إختيار برامج ذات طابع ميزاني، وذلك إنطلاقا من بداية التفكير إلى إتخاذ القرار، وبصفة إجمالية يمكن أن نحصر مختلف المحاور التي ينبني عليها نظام العقلنة في إختيارات الميزانية ومراحله في 4. منها الدراسة، والقرار والتنفيذ، تم المراقبة والإعلام. وسنتطرق إليها بإيجاز فيما يلي :

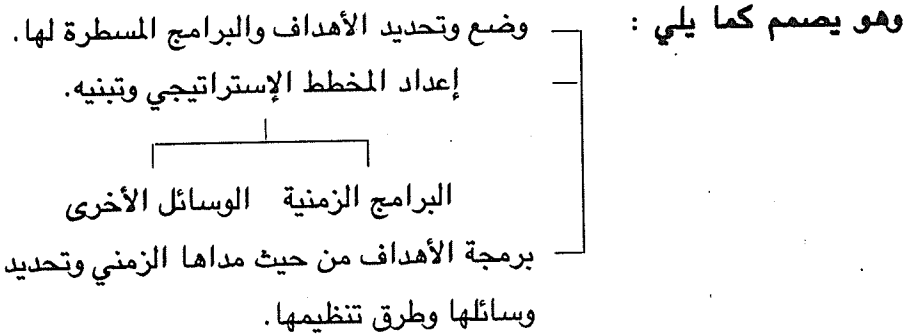
#### 1- الدراسة : ويقصد بها إختيار الأهداف، وذلك حسب كل قطاع على

حدى، قصد رصد غلاف مالي لتحقيقها.

- ومخطط ذلك يرسم فيما يلي :



2- القرار : وهو الوسيلة التي تتبع في مجال تحديد الأولويات بعد إجراء عملية لإختيار الأهداف والبرامج المسطرة. وترتيبها، لسنة أو لسنوات.



3- التنفيذ : وهي المرحلة التي نمر فيها إلى حيز التنفيذ، أي المرور إلى إنجاز الجزء الأول من البرنامج المقرر والمعتمد في قانون المالية السنوي، إذ بتمام المصادقة والتوقيع عليه تنطلق كل إدارة في إتجاه تنفيذ عناصر برنامجها، وفقا للإعتمادات المخصصة لها والتي هي تحت مسؤوليتها، وتتبع هذه الخطوة بخطوات أخرى منها متابعة قرار التنفيذ إذ يمكن خلالها مراجعة الطريقة المتبعة، وإعادة النظر في الإختيارات المقررة.

وتتمحور عمليات التنفيذ والتطبيق حول مايلي :

التسيير بالأهداف

وضع برامج الميزانية حيز التنفيذ وفقا

لتقنيات التسيير الخاصة بنظام R.C.B

تقييم نتائج التطبيق.

4- المراقبة والإعلام : وتهتم بـ

إمكانية إعادة تقييم الإختيارات والبرامج.

وهي المرحلة الأكثر دقة لأنها تحاول نقل إنشغالات القطاع الخاص إلى القطاع العام، بدلا من إهتمام هذا الأخير بمبدأ المحافظة على مشروعية أعماله فقط.

وهذه المرحلة تنقسم بدورها إلى مراحل ثلاثة.

**أولا :** مرحلة تسجيل النتائج المحققة.

**ثانيا:** معاينة وتحليل الفوارق بين التقديرات والإنجازات وذلك بالبحث عن أسباب هذه الفوارق، التي قد تعود إلى عدم القيام بعمل، أو خطأ في البرنامج نفسه، أو لعدم إمكانية تطبيقه أصلا.

**ثالثا:** الإعلام، وهي مرحلة ضرورية في نظام عقلنة إختيارات الميزانية، إذ من شأن هذه المرحلة بعث ديناميكية جديدة ومتواصلة لعملية التنفيذ والإنجاز

والمتابعة، فالإنطلاق من تحليل النتائج التي على ضوءها يمكننا أن نعيد النظر في جميع المراحل السابقة، بمعنى مراجعة الميزانية وبالتالي إعادة النظر في البرنامج المسطر سواء للقضاء على التفكك، أو الأعمال غير الملائمة، أو بالتراجع نهائيا على أولويات المخطط.

فالنظام عقلنة إختيارات الميزانية إذن طوران : طور التحليل، الإعداد للمخططات، وطور للنقد، للملاحة أو تغيير البرامج على ضوء تجربة المعطيات الواقعية.

وبالرغم من إهتمام الكثير من البلدان لهذا النظام ومنها الجزائر (1) فإن حاجز تبنيها لازال قائما. ولم تعرف هذه الطريقة إنتشارا كبيرا، لصعوبة التحكم في تقنياتها المعقدة نسبييا وما تتطلبه من وسائل مادية وبشرية عالية، لذا فإن تطبيقها يشهد تفاوتاً من قطاع إلى آخر لدى بعض البلدان التي طبقتها نظرا لخصوصية كل قطاع، أو إلى تخوف القائمين على تطبيقه بالعمل بها، لإتصافها بطابع تقني وعلمي بحث لا يترك مجالا واسعا لبروز سياسات الإختيارات المقررة، وهذا من شأنه ترجيع نفوذ السلطة التنفيذية في مرحلة

---

(1) التي عملت منذ أمد قريب على عقد ندوات وأيام دراسية، حول تطبيق الميزانية الموحدة غير المتمركزة تنظيما للإدارة المحلية وتطهير المناشير العامة. يراجع المقرر الوزاري المشترك رقم 40-89 المؤرخ في 30 نوفمبر 1987 المتعلق بإنشاء لجنة فنية مكلفة بمتابعة وتطبيق التوجيهات المقترحة في هذه الندوات، وكذا مختلف النصوص القانونية والتنظيمية كالمرسوم رقم 6-8-30 المؤرخ في 18 فيفري 1986، والمرسوم رقم 87-94 المؤرخ في 28 أبريل 1987 والمنشور الوزاري المشترك رقم 40-88 المؤرخ في 30 نوفمبر 1987.

إعداد الميزانية على حساب صلاحيات السلطة التشريعية المثلة في  
البرلمانات في مراقبة وتنفيذ الميزانية.

إن تعميم العمل بهذا النظام يحتاج إلى إطارات فنية كفاءة ملمة  
بإحتياجات المجتمع وألوياته وإطارات للمراقبة ومن خلال ميزانيات السنوات  
الأخيرة للجزائر، نلمس ميلها للعمل ببعض مراجع هذا النظام.