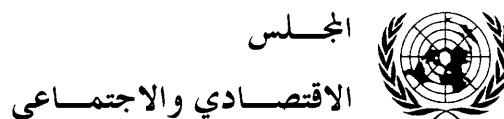


Distr.
LIMITED

E/ESCWA/SDPD/2003/WG.5/11
30 June 2003
ORIGINAL: ARABIC



اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

اجتماع الخبراء الاستشاري حول تنمية الإدارة العامة والمالية العامة،
مع التركيز على الأدوات الإلكترونية المساعدة
وأجتماع حول الإبداعات في الإدارة العامة
في المنطقة الأورو-متوسطية
بيروت، ٣-١ تموز/يوليو ٢٠٠٣

ورقة عمل عن الجهود المبذولة لتطوير الموازنات العامة في دولة الكويت

الجهات المنظمة المشاركة:

قسم القضايا الاجتماعية والاقتصادية، الأمم المتحدة



مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية (لبنان)



مؤسسة فريد يرتش أبرت



بالتعاون مع:

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي



جمعية المعلوماتية المهنية (لبنان)



جمعية إنماء المعلوماتية القانونية (لبنان)



ملاحظة: طبعت هذه الوثيقة بالشكل الذي قدمت به ودون تحرير رسمي. والأراء الواردة فيها هي آراء المؤلف وليس، بالضرورة، آراء الإسكوا.



وزارة المالية
شئون الميزانية العامة

ورقة عمل عن
الجهود المبذولة لتطوير الموازنات العامة
في دولة الكويت

مقدمة

في اجتماع الخبراء الاستشاري للجنة الأمم المتحدة
الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (إسكوا)

بيروت - جمهورية لبنان
خلال الفترة من ١ - ٣ يوليو ٢٠٠٣

إعداد / عبد الوهاب صالح المزیني
الوكيل المساعد لشئون الميزانية العامة
وزارة المالية - دولة الكويت

المحتويات

رقم الصفحة	
٢	* مقدمة
٣	* منهج الموازنات العامة الحالي في دولة الكويت :
٤	- الميزانيات العامة المستخدمة . - الأسلوب الحالي للموازنة .
٥	- المحاسبة الحكومية الحالية .
٨ - ٦	* الأسباب الداعية لتطوير أسلوب الموازنات الحالي في دولة الكويت :
٩	* أهم مجالات التطوير المستهدفة للموازنات العامة في دولة الكويت :
١٠	- التخطيط المالي لثلاث سنوات ROLLING
١٢ - ١٠	- تحديث نظام الموازنة بالاتجاه نحو بدء تطبيق موازنة البرامج والأداء في بعض الجهات .
١٣ - ١٢	- أسباب عدم نجاح المحاولة السابقة لتطبيق موازنة البرامج .
١٤ - ١٦	- الشروط الالزامية لنجاح تطبيق موازنة البرامج والأداء .
١٧ - ١٩	* مراحل وخطوات تطبيق موازنة البرامج والأداء في دولة الكويت
٢٠ - ٢١	* إعادة هندسة العمليات (استخدام تكنولوجيا المعلومات) في وزارة المالية بدولة الكويت

مقدمة :

إن التطوير والتغيير أصبح هو السمة الأساسية التي لا غنى عنها في هذا العصر ، ويشهد بذلك التقدم الهائل والسريع في كافة المجالات ولا شك أن ثورة الاتصالات والمعلومات وانتشار استخدام شبكة الانترنت وتقدم تطبيقات الحاسب الآلي ضاعفت من إمكانيات وقدرات الحكومات والشركات والأفراد على الانطلاق نحو التطوير بظموحات وإمكانيات تتزايد يوما بعد يوم .

ونتناول في هذه الورقة إلقاء الضوء على الجهود المبذولة في دولة الكويت لتطوير الموازنات العامة للتحول نحو موازنات البرامج والأداء التي تعد أداة هامة لإدارة الحكومية للتخطيط لتحقيق أهدافها والمحاسبة على مدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف باستخدام الموارد المتاحة .

منهج الموازنات العامة الحالي في دولة الكويت :

الميزانيات العامة المستخدمة :

إن الميزانية العامة في دولة الكويت تشمل الآتي :-

أ - ميزانية الوزارات والإدارات الحكومية تشمل إيرادات ومصروفات السلطة

التنظيمية العليا و مختلف الوزارات والإدارات العامة .

ب - ميزانيات الجهات الملحة : وهي جهات تباشر نشاطاً متميزاً يتطلب أن تتمتع

بقدر من حرية التصرف الإدارية وتلحق ميزانياتها بميزانية الوزارات والإدارات

الحكومية .

(مثال ذلك : جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب والهيئة

العامة للشباب والرياضة .. الخ) .

ونظراً لعدم كفاية الإيرادات الذاتية لهذه الجهات لتغطية مصروفاتها فيتم تمويلها

بالفرق بينهما من ميزانية الوزارات والإدارات الحكومية .

ج - ميزانيات الجهات المستقلة وهي جهات تباشر نشاطاً اقتصادياً يغلب عليه

الاعتبارات التجارية ، مثل مؤسسة البترول الكويتية ومؤسسة الخطوط الجوية

الكونية وككل من هذه الجهات ذمة مالية مستقلة عن الذمة المالية للوزارات

والإدارات الحكومية .

الأسلوب الحالي للموازنة في دولة الكويت :

تبدأ السنة المالية من أول إبريل وتنتهي في آخر مارس من السنة التالية ، وتصدر الميزانية بقانون يتضمن خطة معتمدة للمصروفات التقديرية والإيرادات التقديرية المتوقعة خلال السنة المالية .

ويسبق ذلك تشكيل لجنة عليا لتحديد الإطار العام لمشروع الميزانية في وزارة المالية ، كما تخضع تقديرات مشروع الميزانية المقدمة من الجهات الحكومية للمراجعة من الأجهزة المركزية المختصة بدراستها ، خاصة وزارة المالية تمهدًا لإعدادها في شكلها النهائي ورفعها إلى مجلس الوزراء لإقرارها وتقديمها إلى مجلس الأمة .

ويغري هذا الأسلوب التقليدي في إعداد الموازنة في المقام الأول بتحقيق رقابة السلطة التشريعية وإشرافها على ما يخصص من اعتمادات لأوجه الإنفاق المختلفة حتى لا يتجاوز الصرف حدود الاعتمادات المقررة .

ويطلق على هذا الأسلوب موازنة البنود أو الموازنة التقليدية وهي تمكن أيضًا من إجراء تحليلات اقتصادية عامة لبيان المصروفات الجارية والمصروفات الرأسمالية .. الخ .

وتصنف المصروفات وفقاً لوظائف الدولة أو الخدمات المؤداة : اجتماعية ، صحية ، .. الخ .

المحاسبة الحكومية الحالية في دولة الكويت :

يتم اتباع الأساس النقدي المعدل الذي يطبق في الوزارات والإدارات الحكومية والجهات ذات الميزانيات الملحة وهو يتلخص في الآتي :

تفتقر إيرادات السنة المالية على ما يتم تحصيله خلالها فقط ولا يعتبر ضمن مصروفات السنة المالية إلا المبالغ التي يتم صرفها فعلا خلال السنة المالية .

ولكن في نهاية السنة المالية يعتبر في حكم المصاروف ما يستحق عن عمل أدى فعلا أو عن مستلزمات تم تسليمها فعلا قبل إنتهاء السنة المالية ولو لم تستكمل إجراءات صرف هذه الاستحقاقات حسب تعليمات وزارة المالية في هذا الشأن .

أما الجهات ذات الميزانيات المستقلة فلكل منها قانون إنشاء ونظام محاسبي خاص بها يتم إعتماده من جانب وزير المالية .

- الأسباب الداعية لتطوير أسلوب الموازنات الحالي في دولة الكويت .

إن كثير من دول العالم مازالت تطبق أسلوب الموازنة العامة التقليدي ، نظراً سهولة تطبيقه ووضوح دور السلطة التشريعية في ممارسة رقابتها على التزام الحكومة وأجهزتها التنفيذية بالصرف في حدود الاعتمادات المالية المقررة ، والقيام بتحصيل الإيرادات العامة المحددة وفقاً للقوانين السارية .

هذا بالرغم من ظهور أساليب حديثة للموازنات العامة منذ عدة عقود في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية وغيرها .

ونظراً لقصور الأسلوب التقليدي للموازنة عن إظهار أهداف إنفاق الموارد العامة للدولة ، ومدى النجاح في تحقيقها ، بالإضافة إلى التقدم والتتوسيع الهائل في استخدام الحاسوبات الآلية وبرامجها التطبيقية المتطرفة فقد شجع ذلك عدة دول على الانتقال إلى الأساليب الحديثة للموازنات خاصة خلال العقد الأخير من القرن العشرين .

ونوضح فيما يلي الأسباب الداعية للاتجاه نحو تطبيق موازنة البرامج والأداء :

- ١ - إن أسلوب الموازنة التقليدية لا يعني بالأهداف ونتائج الأنشطة الحكومية بقدر اهتمامه بالرقابة على الصرف في حدود الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق .
- ٢ - إن موازنة البرامج والأداء تعتبر الأداة اللازمة لبيان النتائج المستهدفة من الإنفاق الحكومي والرقابة على مدى تحقيقها .
- ٣ - ضمان الجدوى الاقتصادية من المخصصات المالية للإنفاق الحكومي بمقارنة المخرجات بالمدخلات للبرامج .
- ٤ - تعرف دافعي الضرائب على الأهداف والنتائج لبرامج الحكومة وأثر ذلك على الخدمات العامة المقدمة للمجتمع .
- ٥ - إمكانية المفاضلة بين البرامج وما يخصص لها من موارد وفقاً لنتائجها المتوقعة وبث إلغاء غير ذي الجدوى منها أو إدماجه ضمن برنامج آخر .
- ٦ - إن اتباع هذا الأسلوب يتطلب استخدام مبدأ الاستحقاق المحاسبي وبالتالي يمكن تحديد تكاليف إنجاز البرامج وتكاليف تنفيذ المشروعات الإنسانية و اختيار أفضل بدائل التنفيذ .

- ٧ - إمكانية قياس مدى نجاح أو فاعلية المخرجات في تحقيق الأهداف النهائية .
- ٨ - إمكانية مقارنة مدى كفاءة تحقيق الأهداف من سنة لأخرى ، ومقارنة ذلك بين الأنشطة المشابهة لتحسين كفاءة الإدارة الحكومية .
- ٩ - إن الأخذ بهذا الاتجاه في التطوير يواكب اختيار الدول المتقدمة لأسلوب موازنة البرامج منهاجاً لإعداد الميزانية العامة ، وإن كانت تختلف فيما بينها في كيفية التطبيق وموسم الموازنة .
- وخلال السنوات القليلة الماضية قطعت بعض الدول كنيوزيلندا وإنجلترا وأستراليا ومالزيا وغيرها شوطاً كبيراً في تطبيق مبادئ ونظام موازنة البرامج .

- ٨ -

أهم مجالات التطوير المستهدفة للموازنات العامة في دولة الكويت :

تتلخص أهم أوجه مجالات التطوير المستهدفة حالياً فيما يلى :

* التخطيط المالي لثلاث سنوات ROLLING .

* تحدث نظام المعاشرة بالاتجاه نحو بدء تطبيق موازنة البرامج والأداء في بعض الجهات .

* أسباب عدم نجاح المحاولة السابقة لتطبيق موازنة البرامج (للعمل على تجنبها)
الشروط الازمة لنجاح تطبيق موازنة البرامج والأداء :

- ضرورة إعداد وتطبيق تقسيم وظيفي سليم .
- ضرورة إعداد وتطبيق تقسيم اقتصادي سليم .
- العمل على الانتقال إلى اتباع أساس الاستحقاق المحاسبي .
- وجود نظام دقيق للمعلومات والتقارير .
- التنسيق والتعاون بين وزارة المالية والجهات الحكومية .
- وجود دعم من الإدارة العليا وسلطة اتخاذ القرار .
- البدء بتجربة تطبيق موازنة البرامج على جهة وأحده أو جهتين .
- وضع جدول زمني واقعي لتطبيق موازنة البرامج .

- ٩ -

ونتناول كل من هذه الأوجه بالإيضاح فيما يلى :

* التخطيط المالي لثلاث سنوات :

تعني الموازنة العامة الحالية بالخطيط السنوي (قصير الأجل) وأصبح من الضروري امتداد النظرة المستقبلية إلى المدى المتوسط خاصة أن بعض البرامج تتطلب خطة إنجازها أكثر من سنة مالية واحدة .

لذلك روى الاتجاه نحو إعداد تقديرات ببرامج الموازنة بالجهات الحكومية لثلاث سنوات قادمة لضمان تحقيق الاستقرار المالي الحكومي والتنبؤ بالأهداف والموارد والاستخدامات على المدى المتوسط .

على أن يتم ذلك على نحو مستمر ROLLING بمعنى أن يتواجد سنوياً تقديرات لثلاث سنوات قادمة بحيث يتم اعتماد تقديرات السنة الأولى وفقاً للدستور وتكون تقديرات السنين الثانية والثالثة بمثابة خطة معتمدة متوسطة الأجل .

تحديث نظام الموازنة بالاتجاه نحو بدء تطبيق موازنة البرامج والإداء في بعض الجهات :

إن التحول من أسلوب الموازنة التقليدية إلى أسلوب موازنة البرامج أصبح ضرورة - كما بينا ذلك تحت عنوان الأسباب الداعية لتطوير أسلوب الموازنات الحالي - لتحقيق " إدارة مالية " أكثر فاعلية تمكن من الحصول على خدمات أعلى جودة .

- ١٠ -

ولا شك أن هناك عقبات أو شروط أو تحديات لا بد من مواجهتها ومعالجتها باعتبارها مصاحبة لهذا التحول في ضوء التجارب التي قامت بتطبيقها بعض الدول .

وقد حرصت بعض الدول المتقدمة والنامية مثل إنجلترا ونيوزيلندا وهولندا وماليزيا على تحديث نظم الموازنة والمحاسبة وتقارير الرقابة للغاية بقياس الكفاءة الاقتصادية التي تتمثل في المخرجات المستهدفة *OUTPUTS* التي هي موضع اهتمام الناس وعلاقتها بالدخلات *INPUTS* التي تمثل تكاليف إنتاج الخدمات العامة المطلوبة ومن بين الجهود الازمة لهذا التحول تحديد الأهداف والبرامج الرئيسية والفرعية بالجهات الحكومية بأسلوب سليم و اختيار المؤشرات المناسبة لقياس الأداء .

والانتقال من المحاسبة النقدية إلى محاسبة الاستحقاق وتعديل ما يلزم من تشريعات وقواعد لتناسب مع هذا التحول .

ويستلزم ذلك الكثير من الجهود والتعاون بين وزارة المالية والجهات الحكومية المختلفة .

وحرصا على التدرج في التطبيق ، تتجه دولة الكويت إلى بدء تطبيق موازنة البرامج والأداء في بعض الجهات لتجربة تطبيق النظام والوقوف على الصعوبات ومعالجتها تمهداً لعمم تطبيق ذلك على جميع الجهات الحكومية .

- ١١ -

ونسعى من خلال هذه الجهود للوصول إلى تطوير جذري في منهج الإدارة المالية الحكومية بما يحقق عدة أهداف أهمها الآتي :

توزيع اقتصادي أفضل لموارد الدولة المتاحة .

الاهتمام بالخطيط والمتابعة للمخرجات والنتائج المستهدفة من الإنفاق الحكومي .

إدارة أفضل لاستخدام الأصول بالقطاع الحكومي .

اهتمام السلطة التشريعية بالأهداف المطلوبة والتکاليف الازمة لتحقيقها

ونرى أنه من المفيد أن نعرض في هذه الورقة أسباب عدم نجاح المحاولة السابقة لتطبيق موازنة البرامج والتي تتناولها في الفقرة التالية :

أسباب عدم نجاح المحاولة السابقة لتطبيق موازنة البرامج :

تم في حدود الإمكانيات الفنية والبشرية المتاحة تغيير شكل الميزانية العامة بالوزارات والإدارات الحكومية بتقسيم كل منها إلى برامج في ضوء اختصاصات الوحدات الإدارية التابعة لها ، ويتم عرض ميزانيات الجهات الحكومية وفقاً لهذا التقسيم منذ سنة ١٩٨٠/٧٩ .

إلا أن ذلك لم يسفر عن تطوير حقيقي للأسلوب التقليدي للميزانية للأسباب الآتية :

- ١٢ -

- تم تحديد البرامج لكل جهة من الجهات الحكومية في ضوء الهيكل التنظيمي للجهة فقط ، فأصبحت البرامج ممثلة للقطاعات الإدارية والفنية بالجهات .

- لم يتم بحث الأهداف المطلوبة والمخرجات المتوقعة لكل من البرامج .

- دراسة تقديرات الميزانية السنوية ظلت تعنى بإجمالي احتياجات كل جهة حسب التقسيم الاقتصادي ثم يتم توزيعها على مستوى البرامج مع السماح بإجراء مناقلات بين الاعتمادات المالية لبرامج الجهة الواحدة بموافقة وزارة المالية خلال السنة المالية .

- لم يتم تطوير النظام المحاسبي الحكومي وبقى اتباع الأساس النقدي المعدل .
- جوهر موازنة البرامج لم يطبق واقتصر الأمر على إضافة تقسيم حسب البرامج المذكورة له طابع شكلي .

- لم يتم وضع مؤشرات لتقييم الأداء .
- يصعب النجاح في تطبيق موازنة البرامج دون وجود دعم قوى من أصحاب القرار بالادارة العليا والسلطات المعنية ، نظراً لما يتطلبه ذلك من جهود مستمرة لعدة سنوات .
- لم يتم التحضير للمقومات الازمة لنجاح تطبيق هذا الأسلوب .

- ١٣ -

الشروط الازمة لنجاح تطبيق موازنة البرامج والأداء :

١- ضرورة إعداد وتطبيق تقسيم وظيفي سليم :

إن التقسيم السليم للوظائف الرئيسية والوظائف الفرعية لأنشطة
الحكومية على النحو المتعارف عليه دوليا هو الخطوة الأولى أو الأساس الذي
يمكن من تحديد الأهداف والبرامج التي تنبثق من تلك الوظائف .

٢ - ضرورة إعداد وتطبيق تقسيم اقتصادي سليم :

يلزム وجود تقسيم اقتصادي سليم للمدخلات والتي تتلخص في المرتبات
والمستلزمات من السلع والخدمات والمصروفات التحويلية والمصروفات
الرأسمالية حتى يمكن تحديد الموارد المالية اللازمة لتحقيق الإنتاج أو الخدمات
والأهداف الخاصة بكل برنامج على نحو صحيح متكامل .

٣ - العمل على الانتقال إلى اتباع أساس الاستحقاق المحاسبي :

يمكن تحقيق ذلك تدريجيا حتى يمكن تحديد تكاليف إنتاج السلع أو
الخدمات والأهداف الخاصة بالبرنامج تدريجيا عند إعداد الموازنات وفعليا عند
التنفيذ والمحاسبة .

- ١٤ -

٤ - وجود نظام دقيق للمعلومات والتقارير :

أن وجود نظام معلومات آلي دقيق يمكن من الحصول على متابعة تفصيلية عن تنفيذ كل برنامج وتقدير الإجازات من خلال تقارير تصدر بصفة منتظمة وفي الوقت المناسب .

٥ - ضرورة التعاون الكامل مع الأجهزة الحكومية :

أن التعاون الكامل بين وزارة المالية والأجهزة الحكومية يعد ضرورة لنجاح النظام نظرا لأن المسئولية النهائية عن تحديد وتصميم البرامج والأهداف تقع على عاتق تلك الجهات .

٦ - وجود دعم من الإدارة العليا وسلطة اتخاذ القرار :

إن هذا الدعم يعد ضروريا لاتجاه نحو تطبيق موازنة البرامج نظرا لما يتطلبه ذلك من جهود تتطلب برنامج زمني يمتد لعدة سنوات وتنسيق وتعاون مع جميع الجهات الحكومية .

٧ - البدء بتطبيق موازنة البرامج على جهة واحدة أو جهتين :

إن التجربة العملية لتطبيق موازنة البرامج على جهة واحدة أو جهتين ستوضّح مشاكل التطبيق وكيفية التغلب عليها للاستفادة من ذلك لدى تعميم التطبيق على جميع الجهات الحكومية .

- ١٥ -

٨ - وضع جدول زمني واقعي لتطبيق موازنة البرامج :

إن الوصول إلى تصنيف كامل وفقاً للبرامج وعمم تطبيقها على جميع الجهات يتطلب فترة زمنية كافية ، ويشمل دراسة الهيكل التنظيمي لكل جهة من الجهات الحكومية ومهامها وبرامجها وأهدافها وكذلك أهمية وجود كل منها ، بالإضافة إلى وضع القواعد والتعاميم اللازمة لذلك .

وتجدر بالذكر أنه عندما قررت الحكومة الفرنسية الاتجاه نحو موازنة البرامج سنة ٢٠٠١ قدرت الفترة اللازمة لتقديم تقسيم كامل حسب البرامج بخمس سنوات تمتد حتى سنة ٢٠٠٦ .

- ١٦ -

**مراحل وخطوات تطبيق موازنة البرامج والأداء
في دولة الكويت**

يتوقع أن تتمد الفترة اللازمة لتنفيذ مراحل وخطوات تطبيق موازنة البرامج حتى السنة المالية ٢٠٠٧/٢٠٠٨ ويمكن تقسيم الخطوات المطلوبة لإنجاز هذه

المهمة على النحو المبين فيما يلى :

المرحلة الأولى :

- برامج توعية وتدريب .
- تحديد أسباب عدم نجاح البرامج الحالية .
- تحديد مفاهيم موازنة البرامج وأسباب الاتجاه نحو تطبيقها .
- تحديد أساس إعادة تحديد البرامج وهيكل أو شكل البرنامج (المعلومات الرئيسية) .

(وجرى حاليا العمل على الانتهاء من مهام هذه المرحلة ، مع ملاحظة ضرورة استمرار برامج التوعية والتدريب خلال جميع مراحل العمل) .

- ١٧ -

المرحلة الثانية :

- بدء التنسيق مع الجهات لمناقشة ودراسة أهدافها وتحديد برامجها وشكلها ثم مؤشرات قياس الأداء .
- تحديد أهداف وبرامج وزارات التربية والصحة .
- التنسيق والمتابعة لأعمال إعادة تصنيف الموازنة لمرااعاة تحديد صلة البرامج بوظائف الجهات .

المرحلة الثالثة :

- إعداد وإقرار البيانات الرئيسية لبرامج وزارات التربية والصحة .
- إعداد وإقرار مؤشرات ومعايير تقييم الأداء لبرامج وزارات التربية والصحة .
- التنسيق والمتابعة لأعمال إعادة تصنيف الموازنة وتطوير النظام المحاسبي ونظم المعلومات .
- تطوير التعاميم وقواعد إعداد وتنفيذ الميزانية وفقاً لمفاهيم موازنة البرامج .
- إعداد تقديرات ميزانية السنة المالية ٢٠٠٦/٢٠٠٥ ، ٢٠٠٧/٢٠٠٦ وزارات التربية والصحة .

- تنفيذ موازنة البرامج بوزارات التربية والصحة لسنة

المالية ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ ، ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧ .

- تطوير تقارير متابعة تنفيذ الميزانية حسب البرامج .

- تطوير تعاميم وقواعد إعداد الحسابات الختامية وفقاً لمفاهيم موازنة البرامج.

المرحلة الرابعة :

- مراقبة وتوثيق ما ينشأ من عقبات وكيفية علاجها خلال تنفيذ موازنة البرامج

بوزارات التربية والصحة .

- التنسيق مع السلطة التشريعية بشأن شكل عرض مشروع الميزانية .

- إعادة النظر في البرامج والأهداف بالتنسيق مع جميع الجهات الحكومية وإعداد

البيانات الرئيسية لبرامجها .

- إقرار مؤشرات ومعايير تقييم الأداء لبرامج الجهات الحكومية .

- الانتهاء من إعداد وعرض مشروع قانون ربط ميزانية السنة المالية ٢٠٠٧ /

٢٠٠٨ وفقاً لمفاهيم موازنة البرامج .

- تطبيق موازنة البرامج على جميع الجهات الحكومية اعتباراً من السنة المالية

٢٠٠٨ / ٢٠٠٧ .

- ١٩ -

إعادة هندسة العمليات (استخدام تكنولوجيا المعلومات)

في وزارة المالية بدولة الكويت

أن التطور السريع الذي يشهده هذا العصر في مجال تكنولوجيا المعلومات والتوسيع في استخدام شبكة الانترنت جعل من المهم إعادة النظر في أساليب العمل الحالية بمختلف إدارات وزارة المالية ، ويهمنا في هذه الورقة ما يتعلق بالموازنات العامة .

لذلك تجرى ترتيبات لإعادة هندسة العمليات في وزارة المالية ، ويتلخص منهج إعادة هندسة العمليات في الآتي :

" إعادة النظر في أسلوب إنجاز أهم مهام وزارة المالية لتطوير ذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المعاصرة وأحدث النظم المتاحة والمناسبة " .

ويتم ذلك من خلال خطوات تتلخص في الآتي :

- دراسة الهيكل التنظيمي الحالي .
- دراسة أسلوب العمل الحالي بالمقارنة بالحكومات الأخرى .
- دراسة الأهداف الاستراتيجية والأهداف الحالية .
- تحديد توجهات وزارة المالية .
- بيان نموذج للوضع الحالي كما هو .

- ٣٠ -

- تحديد أهم مجالات العمل ذات الأثر الفعال على وزارة المالية .

- التركيز على أهم أوجه التطوير والتغيير في المجالات الأكثر أهمية حسب الأولويات .
 - في ضوء أفضل التطبيقات العملية يتم وضع توصيات لاختيار المنهج المطهور لأسلوب العمل .
 - وضع نموذج للوضع بعد التطوير .
 - تحليل الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المطلوب الوصول إليه بعد التطوير وإعداد تقرير بذلك .
 - اتخاذ الإجراءات اللازمة للوصول إلى الوضع المطهور .
 - العناية بالبرامج التدريبية اللازمة .
 - ولا شك أن تطبيق موازنة البرامج من أهم الموضوعات ذات الاهتمام في هذا المجال في وزارة المالية بدولة الكويت .
-

٢٠٠٣ يوليو