BLACKBIRD FOR TRAINING

# دورة المحاسبة والموازنة المتقدمة للقطاع العام

20 يونيو – 1 يوليو 2027

شرم الشيخ (مصر)

# دورة المحاسبة والموازنة المتقدمة للقطاع العام

**المرجع:** 288491_3052 **التاريخ:** 20 يونيو – 1 يوليو 2027 **المكان:** شرم الشيخ (مصر) **الرسوم:** GBP 7600

الموازنة العامة وضبط الإنفاق والقيمة مقابل المال في القطاع العام هي إعداد خطة إنفاق الجهة الحكومية واعتمادها وضبط تنفيذها وقياس نتائجها، بحيث لا يصرف المال العام إلا في حدود ما اعتمد له ولتحقيق نتائج يمكن قياسها. تمتد هذه الدورة أسبوعين، وتتوجه إلى موظفي الموازنة والتخطيط المالي ومراقبي الصرف ومختصي المشتريات والرقابة الداخلية والمديرين الذين يعملون معهم، ويخرج منها المشاركون بخطة لضبط الإنفاق وتحقيق القيمة مقابل المال لموازنة إدارة حكومية.

## مقدمة

تستند الدورة إلى ثلاثة مراجع: مراحل دورة النفقة كما تعرضها الإرشادات الفنية لصندوق النقد الدولي في ضبط الارتباطات، وهي الاعتماد ثم الارتباط ثم التحقق ثم الصرف؛ وإطار القيمة مقابل المال القائم على الاقتصاد والكفاءة والفعالية الذي تعتمده أجهزة الرقابة العامة؛ والموازنة القائمة على الأداء التي تربط المخصصات بالمخرجات والنتائج. ولا تحضر المحاسبة إلا بقدر ما يحتاج إليه موظف الموازنة، مثل الفرق بين الأساس النقدي وأساس الاستحقاق وقراءة تقارير تنفيذ الموازنة. وتقدم الدورة بمستوى تطبيقي عبر دراسات حالة وتمارين في جداول البيانات على موازنة إدارة افتراضية.

## أهداف الدورة

- التمييز بين الاعتماد والتخصيص والارتباط والصرف، وتطبيق ضوابط الارتباط التي تمنع الإنفاق خارج الرصيد المتاح
- قراءة تقارير تنفيذ الموازنة والتمييز بين أرقام الأساس النقدي وأرقام أساس الاستحقاق عند تفسير الفعلي
- تطبيق التنبؤ بالتدفقات النقدية وقواعد المناقلة وتحليل الانحرافات لإبقاء الإنفاق الشهري ضمن الحدود المعتمدة
- المقارنة بين الاقتصاد والكفاءة والفعالية عند الحكم على تحقيق خدمة أو عقد للقيمة مقابل المال
- الاختيار بين تحليل التكلفة والعائد وتحليل فعالية التكلفة لتقييم بدائل الإنفاق ومقترحات الوفر
- تبرير قرارات الإنفاق أمام متخذي القرار بمؤشرات الأداء وتكلفة الوحدة وأدلة تقييم البدائل

## الفئة المستهدفة

- موظفو الموازنة والتخطيط المالي الذين يعدون موازنات الإدارات ويتابعونها، ويقررون كيف توزع المخصصات زمنيا وكيف يرفع عنها
- مراقبو الصرف ومختصو الحسابات الدائنة الذين يعتمدون الارتباطات والمدفوعات، ويقدرون هل لكل طلب غطاء في الموازنة
- مختصو المشتريات والعقود الذين يديرون الشراء وعقود الموردين، ويقدرون أثر معايير الترسية والتعديلات في التكلفة

مختصو الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية الذين يختبرون الإجراءات المالية، ويحددون مواطن التسرب والهدر وضعف الاعتماد

- أصحاب الموازنات ومديرو الخدمات العامة المسؤولون عن الإنفاق، ويختارون أي بنود الوفر تحفظ نتائج الخدمة

## محاور الدورة

### اليوم 1: أسس الموازنة العامة ومراحل دورة النفقة

- مراحل دورة الموازنة: الإعداد والاعتماد والتنفيذ والمتابعة والتدقيق على الإنفاق العام
- الاعتماد مقابل التخصيص: كيف يتحول الإذن التشريعي إلى موازنة قابلة للصرف في الإدارة
- مراحل دورة النفقة: الارتباط والتحقق من التوريد وأمر الصرف والدفع الفعلي
- الانضباط الكلي وكفاءة التخصيص والكفاءة التشغيلية: الأهداف الثلاثة للموازنة العامة
- الأدوار في ضبط الإنفاق: صاحب الموازنة ومراقب الصرف والمحاسب والمراجع الداخلي

### اليوم 2: أساسيات المحاسبة الحكومية لموظفي الموازنة

- الأساس النقدي مقابل أساس الاستحقاق: ما يكشفه كل منهما عن الإنفاق العام
- تبويب الموازنة: الرموز الاقتصادية والإدارية والوظيفية في تقارير التنفيذ
- تقارير تنفيذ الموازنة: قراءة أعمدة الاعتماد والارتباط والمصروف والرصيد المتاح
- الدائنون والمدفوعات المقدمة والمستحقات: قيود محاسبية بسيطة تغير أرقام الموازنة
- مطابقة الفعلي مع السجلات النقدية: كشف فروق التوقيت وأخطاء الترميز

### اليوم 3: ضبط الارتباطات ومنع تراكم المتأخرات

- أنظمة ضبط الارتباطات: تسجيل التعهدات المالية قبل إصدار أوامر الشراء أو العقود
- الضبط الصارم مقابل الضبط التحذيري للارتباطات: إيقاف التجاوز أو تنبيه صاحب الموازنة
- الارتباطات متعددة السنوات: متابعة تعهدات العقود الممتدة إلى ما بعد السنة المالية
- متأخرات الإنفاق: أسبابها ومؤشرات الإنذار المبكر وخطط تسويتها العملية
- تمرين سجل الارتباطات: بناء فحوص الرصيد المتاح لموازنة إدارة حكومية

## اليوم 4: تخطيط السيولة وضبط الاعتمادات

- التنبؤ النقدي: التوزيع الشهري للمدفوعات والمقبوضات وإطلاق الارتباطات
- تقنين السيولة مقابل الإطلاق النقدي المخطط: أثر كل منهما في الخدمات والموردين
- قواعد المناقلة: نقل الاعتمادات بين البنود ضمن حدود الصلاحيات المعتمدة
- الاعتمادات الإضافية والاحتياطي العام: متى تطلب وكيف تبرر أمام جهة الاعتماد
- اندفاع الصرف في نهاية السنة: ضوابط تمنع الإنفاق المتعجل منخفض القيمة

## اليوم 5: ضبط التكاليف ومتابعة الانحرافات

- سلوك التكلفة في الخدمات العامة: التكاليف الثابتة والمتغيرة والمتدرجة وشبه المتغيرة
- تحليل انحراف المقدر مقابل الفعلي: فصل أثر السعر والكمية والتوقيت
- الموازنة المرنة: تعديل الإنفاق المتوقع وفق المستوى الفعلي لنشاط الخدمة
- مقاييس تكلفة الوحدة: تكلفة الحالة الواحدة أو الزيارة التفتيشية أو الكيلومتر المصان
- تقرير المتابعة الشهري: توقع الفعلي في نهاية السنة وتفسير الانحرافات والإجراءات التصحيحية

## اليوم 6: الإنفاق على المشتريات وضبط تكلفة العقود

- تحليل الإنفاق: تجميع بيانات المشتريات حسب الفئة والمورد ومركز التكلفة
- أقل سعر مقابل العرض الأعلى قيمة اقتصادية: مقارنة معايير الترسية وأثرها في التكلفة
- تكلفة دورة الحياة: تكاليف الشراء والتشغيل والصيانة والاستبعاد في قرارات الشراء
- تعديلات العقود وأوامر التغيير: ضبط توسع النطاق ونمو التكلفة خلال التنفيذ
- متابعة تكلفة العقد: ربط المدفوعات بالمراحل والمخرجات والارتباطات المسجلة

## اليوم 7: القيمة مقابل المال والمعايير الثلاثة في مقارنة عملية

- تعريف القيمة مقابل المال: الاقتصاد والكفاءة والفعالية والعدالة في الإنفاق العام
- الاقتصاد مقابل الكفاءة: خفض تكلفة المدخلات مقارنة بزيادة المخرجات لكل وحدة مدخلات
- مؤشرات المدخلات والمخرجات والنتائج: بناء سلسلة منطقية لقياس القيمة مقابل المال
- مراجعات القيمة مقابل المال: تحديد النطاق وجمع الأدلة ومعايير إصدار الحكم
- المقارنة المرجعية لتكلفة الوحدة: مقارنة الخدمات بين الوحدات والمواقع والجهات النظيرة

## اليوم 8: مراجعات الإنفاق وتحليل التكلفة والعائد وتقييم البدائل

- مراجعات الإنفاق: تحليل خط الأساس للمصروفات وتحديد فرص الوفر الممكنة
- تحليل التكلفة والعائد مقابل تحليل فعالية التكلفة: اختيار أسلوب التقييم المناسب للقرار
- الخصم وصافي القيمة الحالية: مقارنة بدائل تختلف في توقيت تكاليفها
- تقييم البدائل: خيار عدم التدخل والحد الأدنى والخيار المفضل بعرض منصف
- اختبار الحساسية وتحيز التفاؤل: فحص الافتراضات خلف تقديرات التكلفة والعائد

## اليوم 9: الموازنة القائمة على الأداء وكفاءة الإنفاق ومنع التسرب

- موازنة البنود مقابل الموازنة القائمة على الأداء: ربط المخصصات بنتائج الخدمة
- المستهدفات ومؤشرات الأداء: استخدام معلومات النتائج في قرارات توزيع الموازنة
- مراجعات كفاءة الإنفاق: كشف الازدواجية والأصول المعطلة والأنشطة منخفضة القيمة
- مؤشرات التسرب والهدر: المدفوعات المكررة والمستفيدون الوهميون والفواتير المضخمة
- فحوص الرقابة الداخلية: الفصل بين المهام وحدود الاعتماد وتحليل بيانات المدفوعات

## اليوم 10: ممارسة ضبط الإنفاق: بناء خطة لضبط الإنفاق وتحقيق القيمة مقابل المال

- مراجعة موازنة الحالة الدراسية: تطبيق تقارير التنفيذ وتحليل الانحرافات على بيانات الإدارة
- تصميم ضوابط الارتباط والسيولة: تطبيق سجل الارتباطات وخطة الإطلاق النقدي معا
- ترتيب بدائل الوفر: تطبيق أدلة القيمة مقابل المال ونتائج تقييم البدائل
- عرض قرارات الإنفاق: الدفاع عن الموازنة بين التكلفة ومستوى الخدمة والمخاطر
- استكمال خطة ضبط الإنفاق: اعتماد الضوابط والمؤشرات وإجراءات تحسين القيمة مقابل المال

## المهارات التي ستكتسبها

- ضبط الارتباطات المالية
- إعداد تقارير تنفيذ الموازنة
- التنبؤ بالتدفقات النقدية
- تحليل الانحرافات
- تحليل الإنفاق على المشتريات
- تقييم القيمة مقابل المال
- تقييم التكلفة والعائد
- كشف تسرب الإنفاق

## لماذا تحضر هذه الدورة

- من اكتشاف التجاوز بعد الصرف إلى منعه عند مرحلة الارتباط بفحص الرصيد المتاح
- من عرض المقدر والفعلي جنبا إلى جنب إلى تفسير كل انحراف بالسعر والكمية والتوقيت وتوقع نتيجة نهاية السنة
- من إقرار الوفر بنسب خفض موحدة إلى ترتيب البدائل وفق الاقتصاد والكفاءة والفعالية وأدلة التقييم
- من ضوابط متفرقة إلى خطة لضبط الإنفاق وتحقيق القيمة مقابل المال لموازنة إدارة، جاهزة للعرض على متخذي القرار

## الخاتمة

ضبط الإنفاق في الموازنة العامة يعني التأكد من أن كل مبلغ معتمد من المال العام يرتبط به ويصرف ويراجع بحيث يشتري الخدمة المقصودة بتكلفة معقولة. وتوضح الدورة ثلاثة فروق يكثر الخلط بينها: الاعتماد مقابل الارتباط مقابل الصرف، والأرقام النقدية مقابل أرقام الاستحقاق في تقارير التنفيذ، والاقتصاد مقابل الكفاءة مقابل الفعالية في أحكام القيمة مقابل المال. وتناسب هذه الدورة من بلاك بيرد للتدريب الممارسين في الموازنة والمالية والمشتريات والرقابة الداخلية ممن يتعاملون مع الإنفاق العام ويحتاجون إلى ضوابط وأساليب مراجعة عملية لا إلى نظريات محاسبية.

## الأسئلة الشائعة عن الدورة

### ما المقصود بالمحاسبة والميزانية للقطاع العام مع التركيز على ضبط الإنفاق؟

هي اعتماد النفقات العامة والارتباط بها وصرفها ومراجعتها بحيث يبقى الإنفاق ضمن الموازنة المعتمدة ويحقق القيمة مقابل المال. وتدعمها المحاسبة بتسجيل العمليات وإعداد تقارير التنفيذ التي يعتمد عليها موظفو الموازنة في المتابعة.

### ما الفرق بين الارتباط والصرف في الموازنة العامة؟

الارتباط هو التعهد المالي الذي ينشأ عند توقيع أمر شراء أو عقد، والصرف هو التدفق النقدي اللاحق الذي يسدده. وضبط الارتباطات يمنع التجاوز وتراكم المتأخرات، لأن التعهد يكون قائما قبل أن يحين موعد الدفع.

### ما الإطار الذي تتبعه دورة القيمة مقابل المال في القطاع العام؟

تتبع إطار القيمة مقابل المال القائم على الاقتصاد والكفاءة والفعالية، وتضاف إليه العدالة أحيانا، كما تستخدمه أجهزة الرقابة العامة، إلى جانب إرشادات صندوق النقد الدولي في ضبط ارتباطات الإنفاق ومبادئ الموازنة القائمة على الأداء.

### هل تناسب دورة ضبط الإنفاق في القطاع العام مختصي المشتريات؟

نعم. يتعرف مختصو المشتريات والعقود إلى أثر معايير الترسية وتكلفة دورة الحياة وتعديلات العقود والدفعات المرحلية في غطاء الموازنة والارتباط والقيمة مقابل المال، وكيف تظهر قراراتهم في تقارير المتابعة الشهرية وتقارير التنفيذ.

## ماذا ينتج المشارك في دورة الموازنة العامة وضبط الإنفاق؟

يعد كل مشارك خطة لضبط الإنفاق وتحقيق القيمة مقابل المال لموازنة إدارة في حالة دراسية، تضم سجل ارتباطات وخطة إطلاق نقدي وتفسيرا للانحرافات وبدائل وفر مرتبة ومجموعة من مؤشرات التسرب والكفاءة.