

* النظم الأساسية للموازنات العامة مع إشارة الى انموذج الموازنات في مصر والاردن

ميرخاس عارف طاهر و أحمد سليمان ياسين الصفار

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، اقليم كردستان العراق.

تاريخ الاستلام: 2023 تاريخ القبول: 2023 تاريخ النشر: 2023 <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2023.11.1.1283>

الملخص:

هناك ضرورة الى وجود نظري أو الى وجود مجموعة من النظريات يمكننا من فهم المجال المرتبط بالموازنات العامة والأساس الذي يوجه تطورها وكذلك مدى تأثيرها في التعامل على المشاكل الموجودة. ويتم إعداد الموازنات باستخدام هيكل رسمي يربط بين عناصر الموازنة المختلفة في وثيقة متماسكة. يوفر هذا الهيكل الأساس التي توجه تطوير الموازنة، وكتسمية أكثر ملائمة، سوف نسميها "نظم الموازنة". على الرغم من استخدام مصطلحات مثل "صينغ الموازنة"، "مناهج الموازنة"، وغالبا ما يتم استخدام "أنواع الموازنات"، ولكن تبدو "نظم/أنظمة الموازنة" أكثر ملاءمة، لأنه كما هو الحال لأي نظام، فالموازنات هي أيضا هيكل رسمي مع مكونات مترابطة والتي يتم ربطها معا بطريقة متماسكة لتحقيق اهداف وغايات الحكومة. وتهدف الدراسة التعرف على جميع انواع نظم الموازنات العامة الأساسية الموجودة من نظام موازنة البنود الى النظم الأخرى الحديثة والمتطورة والتعمق في استعراضها بالتفصيل وبيان هياكلها و كذلك كيفية بناءها بغية اعطاء صورة كاملة عن كل نوع من أنواعها، وكذلك تسليط الضوء على نظام الموازنة في كل من مصر والاردن بغية الاستفادة من تجربتهما وذلك سعيا في تطوير نظام الموازنات العامة من قبل السلطات المختصة لدى الدول النامية. وقد توصل الدراسة الى عدة نتائج يمكن تلخيص أهمها بمايلي:

- استخدام موازنة البنود هو السائد لدى حكومات الدول النامية كغالبية الدول العربية ومنها العراق ايضا، ويمكن ان نستثني منها الاردن التس سعت أخيرا الى تطوير نظامها المالي ومنها الموازنة العامة.
- هناك امكانية لدى السلطات المالية وادارات الموازنات العامة لدى الدول النامية ومنها العربية ان تقوم بتطوير نظم موازاناتها العامة عبر ادخال التعديلات الجديدة وكذلك استخدام هياكل النظم الحديثة والمتطورة وذلك من اجل تخصيص أفضل للموارد الاقتصادية وبالتالي تحقيق مستويات أفضل من النمو والتنمية الاقتصادية وهذا ما يحقق فرضية الدراسة، ويمكن هنا الاستفادة من تجربة الاردن. وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل اليها فقد تم الإشارة الى العديد من التوصيات أهمها ما يلي:
- على السلطات المالية وكذلك السلطة المختصة بالموازنة العامة في الدول النامية ومنها العراق ايضا أن تهتم بشكل أكبر بتطورات نظم الموازنات العامة في العالم وان تحاول جاهدا في سبيل الوصول الى استخدام أفضل نظام موازنة تحقق الاهداف الاقتصادية الكلية وخاصة المتعلقة بالجوانب الاجتماعية كالفقر وعدم المساوات في توزيع الدخل.
- على سلطة الموازنة العامة العراقية (دائرة الموازنة-الوزارة المالية) ان تشكل فريقا خاصا من المختصين لكي يبحث في نظم الموازنات الحديثة ومن ثم تقرر تحديث النظام القائم والمحاولة على تهيئة الموظفين المعنيين في سبيل تخصيص أفضل للموارد المالية والاقتصادية للبلد.

الكلمات الدالة: الموازنة العامة، موازنة البنود، الموازنة الاستراتيجية.

المقدمة

متماسك أو الحاجة الى مجموعة من النظريات التي تسمح للفرد بفهم المجال المرتبط بالموازنة العامة، والجوهر الأساسي الذي يوجه تطورها، وكذلك نطاقها للتعامل مع مشاكل العالم الحقيقي. وتعاني ادبيات الموازنة العامة الحديثة والمتجددة من الشحة او الفقر في البلدان

ان مجال الدراسة المرتبط بالموازنة العامة لم تتطور بشكل كبير الا ببداية النصف الثاني من القرن المنصرم، سواء من حيث الشكل او من حيث الجوهر. ومع هذا التطور والنمو أتت الحاجة ايضا إلى وجود نظري

أولاً: تعريف الموازنة العامة

كلمة الموازنة في اللغة تأتي بعدة معاني، منها المساواة، أو المقابلة، وهي مشتقة من كلمة الميزان الذي يعني العدل، كما ويقال في اللغة العربية وزن بين شيئين موازنة.

وقد أطلق لفظ الميزانية في البداية على حقيبة النقود أو المحفظة العامة، ثم كان يقصد بها بعد ذلك مالية الدولة، وعموما تعني كلمة الموازنة العامة الإيرادات والنفقات العامة للدولة. وتم استخدام لفظ الميزانية لأول مرة في بريطانيا، ويقصد به الحقيبة التي يحمل فيها وزير الخزانة ببيان الحكومة من موارد وحاجاتها الى البرلمان. وأخيرا تم استخدام اللفظ للإشارة الى مجموعة الوثائق التي تحتويها حقيبة وزير الخزانة، أي الخطة المالية الحكومية وهو بصدد تقديمها للبرلمان من أجل الحصول على موافقة الهيئة التشريعية (مسعود، 2005، ص 129).

والموازنة العامة للدولة عبارة عن بيان تفصيلي يوضح تقديرات الإيرادات والمصروفات للدولة معبرا عنها في صورة وحدات نقدية تعكس في مضمونها خطة الدولة لسنة مالية مقبلة. ويتم اعتماد هذا البيان من قبل السلطة التشريعية في الدولة (مشكور، وعبدالطار، 2018، ص 3).

وتعتبر الموازنة العامة إحدى أهم أدوات السياسة المالية، نظرا لما يمكن أن تحدثه من الآثار على الهيكل الاقتصادي، بسبب جمعها لكل من الجانب الانفاقي والجانب الإداري (سعيد، 2018، ص 7).

ويمكن القول بأن الموازنة العامة هي عبارة عن وثيقة رسمية و مرخصة من قبل السلطات التشريعية لدولة أو لجهة ما تتضمن بصورة تفصيلية تقديرات النفقات والإيرادات عن فترة مستقبلية عادة ما تكون سنة وذلك من أجل الوصول الى أهداف وغايات اقتصادية واجتماعية معينة.

ثانياً: أنواع نظم الموازنة

هناك تصور شائع عن نظم الموازنة بأنها غير مرنة وقابلة للمبادلة فيما بينها بشكل حصري، فإذا كانت المنظمة تستخدم النظام A فلا يمكنها استخدام النظام B أو C في نفس الوقت. في الواقع، هذه النظم مرنة للغاية ويمكن ان تنسق بشكل سهل لتطوير نظام متكامل يتكون من عناصر كل نظام على حدة. فالعملية ليست معقدة ويمكن تنفيذها بطريقة يخدم أهداف وغايات المنظمة بشكل أفضل. يوضح الشكل 1 نظام موازنة مدمج/متكامل مع أربعة نظم فرعية: A, B, C, D. وكما هو واضح، النظام D يحتوي على كل او بعض عناصر النظم C و B و A، يحتوي النظام C على كل او بعض عناصر النظامين B و A، ويحتوي النظام B على كل أو بعض عناصر A، بينما يعمل النظام A

النامية، لذلك فإن هذه الدراسة هي محاولة للتقرب أكثر من النظم الأساسية للموازنات العامة المختلفة المتبعة في مختلف أنظمة وحكومات دول العالم بغية ايجاد بدائل موازنات عامة افضل من شأنها أن يزيد من الكفاءة التخصيصية للحكومة وكذلك تحسين رفاهية المجتمع.

مشكلة الدراسة Study Problem

يمكن للموازنة العامة ان تساهم أكثر في الوصول الى الأهداف الاقتصادية الكلية كالنمو والتنمية الاقتصادية وخاصة في دول المنطقة العربية ولكن السؤال لماذا لا يتم استحداث مناهج ونظم الموازنات العامة المتبعة؟ هل السبب يعود الى قلة الفهم والدراية حول النظم الحديثة التي بدورها تعود الى شحة المعلومات المتوفرة حول النظم والاساليب الجديدة المرتبطة بالموازنات العامة؟

أهمية الدراسة Importance of Study

تنبع أهمية الدراسة مما للموازنات الحكومية العامة من تأثير على النشاط الاقتصادي وخاصة في الدول النامية ومنها الدول العربية، وما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على الكثير من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية كالفقر، عدم المساواة في توزيع الدخل والتضخم والبطالة سواء كان ذلك من خلال الانفاق الاستهلاكي أو الانفاق الاستثماري.

هدف الدراسة Study Aim

تهدف الدراسة الى تحديد جميع انواع نظم الموازنات العامة الأساسية من النظام التقليدي البسيط (موازنة البنود) الى النظم الأخرى الحديثة والمتطورة ومحاولة استعراضها بالتفصيل وبيان هياكلها وكذلك كيفية بناءها بغية اعطاء صورة كاملة عن كل نوع من أنواعها، وكذلك تسليط الضوء على نظام الموازنة في كل من مصر والأردن بغية الاستفادة من تجربتهما وذلك سعياً في تطوير نظام الموازنات العامة من قبل السلطات المختصة لدى الدول النامية.

فرضية الدراسة Study Hypothesis

في ظل قصور الطاقة التمويلية ، باتت الدول النامية تعاني من عجز مستمر في ميزانيتها العامة، بل زادت نسبة تمويل هذا العجز اعتماداً على كل من الإصدار النقدي والقروض الخارجية، لذا الاستعانة بنظم الموازنات العامة الجديدة والمتطورة عبر الاستفادة من تجارب بعض الدول التي قامت مؤخراً بتحديث نظامها عبر الاستعانة بالمؤسسات الدولية .

منهجية الدراسة Study Approach

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والذي يستند على منهجي الاستنباط والاستقراء من خلال تحليل تطور الدراسات والمعلومات الحديثة حول نظم الموازنات العامة بغية تحقيق هدف الدراسة.

أو اثني عشر رقما. على سبيل المثال، رمز المحاسبة المكون من تسعة أرقام (00-00-00-000) سيكون (أول رقمين) لحساب نوع الصندوق، (الرقمان الثانيان) تشيران الى قسم او وظيفة محددة، (الرقمان الثالثان) تشيران الى برنامج محدد، و(الأرقام الثلاثة الأخيرة) تشير الى عناصر التكلفة. تختلف الأرقام عادة اعتمادا على مدى تعقيد النظام وحجم الحكومة، ومدى تفصيلية المعلومات التي تريدها الحكومة (Lynch, 1995, pp. 201-203).

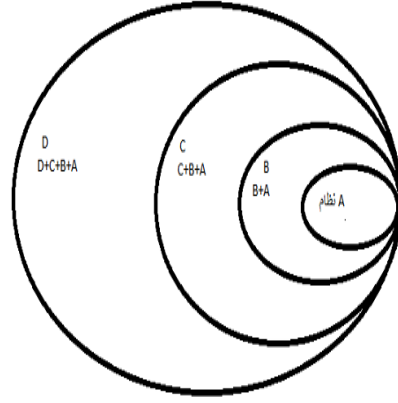
2.1. الهيكل الأساسي لموازنة البنود

من الناحية التشغيلية، تعد موازنة البنود هي الأبسط من بين جميع نظم الموازنة منذ استخدامها مجموعة دنيا من المعلومات لتطوير هذه الموازنة أو تخصيص التكاليف لكل بند. ومن الناحية الهيكلية، يشبه جدولاً بسيطاً به صفوف وأعمدة، ولكن من وجهة نظر تحليلية، يمكن للمرء أن يقدمها كمصفوفة، حيث يمثل كل عنصر من عناصر المصفوفة موازنة بند معين ويمثل مجموع الصفوف والأعمدة إجمالي الموازنة الحكومية، أو أي من وحداتها الوظيفية مثل القسم أو البرنامج. وميزة استخدام بنية المصفوفة هي أن عناصر الصفوف والأعمدة يمكن أن تخضع بسهولة لعمليات حسابية بحيث يمكن إضافتها وطرحها وضربها وتحويلها. كما أنه يعطينا نظرة شاملة على موازنة الحكومة، والوحدات المكونة لها والبنود المقابلة (Andrews, Hill, 2003, p. 144).

3.1. إعداد الموازنة

يعد إعداد موازنة البنود امراً بسيطاً وغير معقد نسبياً. كل ما يحتاجه المرء هو وضع قائمة بالتكلفة أو البنود المتسلسلة للوكالات الفردية والإدارات بناء على السنة أو السنوات السابقة للحكومة، أو كما يحدد بواسطة عملية التخصيص، وتحديد المبلغ بالعملة المعينة للدولة الذي سيتم إنفاقه على كل بند. ولأجل الفهم، نقدم في الجدول 1 مثال افتراضي (لقسم المياه والصرف الصحي لحكومة ما)، وهي عبارة عن موازنة بسيطة تتكون من ستة بنود (الخدمات الشخصية، والمواد واللوازم، والتعاقدية، وخدمة الديون والنفقات الرأسمالية، ونفقات متنوعة أخرى/متفرقات). يتضمن الجدول ثلاث سنوات من بيانات الموازنة: الموازنة الفعلية للعام الماضي (FYt - 1)، الموازنة الحالية/لهذا العام (FYt)، والموازنة المقترحة للعام المقبل (FYt + 1). على سبيل المثال، موازنة العام الحالي في مثالنا يظهر زيادة متواضعة بنسبة 2.49٪ مقارنة بموازنة العام الماضي، بينما شهدت موازنة العام المقبل (المقترحة) زيادة كبيرة بنسبة 10.89٪ عن موازنة السنة الحالية (Khan, 2019, pp. 190-191).

كنظام أساسي، والذي في معظم الحالات، هي موازنة البنود (Khan, 2019, pp. 188-189).



الشكل البياني 1: نظم موازنة مدمجة

Resource: Aman Khan, Fundamentals of public budgeting and finance, palgrave macmillan, Switzerland, 2019, p. 189.

1. موازنة البنود

تعتبر الأقدم بين نظم الموازنة، وتشكل موازنة البنود الجوهر أو الموازنة الهيكلية، فهي توفر الأساس لجميع النظم الأخرى. بسيط في الهيكل، وسهل الفهم، وأقل تطلباً للوقت من أجل التطوير. يعتبر وضع تفصيل للبنود الأساس الذي يستند عليه هذه الموازنة (وهي عملية تخصيص الأموال حسب التكلفة المرتبطة بكل جانب على حدة)، مما يسمح لصانعي القرار لممارسة الرقابة على عمليات الموازنة من خلال تتبع الأموال المخصصة في البنود الفردية. رسمياً، يمكن تعريفه على أنه نظام تخصيص الأموال للأنفاق على جوانب تكلفة محددة، وتسمى موازنة البنود، دون أي مرجح للأهداف أو الغايات التي ستحققها الأموال المخصصة، أو الغرض الذي سوف يخدمونه. تشمل البنود عادة الخدمات الشخصية (الرواتب والأجور) والتجهيزات المادية واللوازم الأخرى، والبنود التعاقدية، والنفقات الرأسمالية، وخدمة الدين وبنود أخرى متنوعة. كما يمكن تقسيم كل عنصر من عناصر التكلفة هذه إلى عناصر فرعية. على سبيل المثال، يمكن تقسيم البند المتعلق بالخدمات الشخصية إلى فقرة الدوام الكامل، والدوام الجزئي، والدوام الإضافي، منافع التقاعد، التأمين الصحي، وتعويضات العمال وما إلى ذلك. ولتتبع بنود التكلفة، غالباً ما يتم تقديم البنود باستخدام رموز عددية أو محاسبية (كود) التي يمكن أن تختلف في عددها من ستة إلى عشرة

الجدول 1: موازنة بنود بسيطة

صندوق الماء والصرف الصحي: موازنة الانفاق				
السنة المالية: 2xxx-2xxx				
ارقام البنود (codes)	البنود/ مواضيع التكلفة	FYt - 1 السنة السابقة	FYt السنة الحالية	FYt + 1 السنة المقترحة القادمة
07-000*				
001	الخدمات الشخصية	7,860,000	8,140,000	8,570,000
002	المواد واللوازم	350,000	525,000	650,000
003	الالتزامات التعاقدية	710,000	710,000	750,000
008	خدمات الدين	1,450,000	1,450,000	1,450,000
011	مصاريف رأسمالية	1,050,000	1,275,000	1,950,000
023	متفرقات	530,000	620,000	750,000
	الاجمالي	11,950,000	12,760,000	14,150,000
مصادر التمويل:				
	تمويل محلي/ذاتي (صندوق المياه والصرف الصحي)		9,750,000	
	تمويل من الولاية		4,250,000	
	تمويل مركزي/ فيدرالي		150,000	
	الاجمالي		14,150,000	

*07: تشير الى صندوق الماء والصرف الصحي. اما 000 تشير الى رمز البند.

Resource:(Khan, 2019, p. 191)

□

لا تعطي مرونة كبيرة لصانعي القرار في اتخاذ قرارات التخصيص (Lynch, 1995, p.207). وتعتبر موازنة البنود أساس كل الموازنات اللاحقة والمتطورة ولكن البلدان المتطورة والناشئة لم تعد تعتمد عليها بل قامت إما بتحديثها أو الاعتماد على نظم اخرى حديثة وأكثر ملائمة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية الموجودة.

2. موازنة البرنامج / موازنة البرنامجية Program Budget

على عكس موازنة البنود، يتم تخصيص الأموال في الموازنة البرنامجية للانفاق على برامج محددة بدلا من عناصر تكلفة محددة، على الرغم من ان تنظيم البنود يظل جزء لا يتجزأ من الموازنة، ويعطي الأهمية والتركيز على البرامج الحكومية وما تقوم به الحكومة من برنامج وأعمال (حسين، التاريخ غير متوفر، ص 5). البرامج بشكل عام هي أهداف للعمل من قبل الوحدات الوظيفية المحددة مثل الأعمال العامة والسلامة العامة والتعليم والصحة والخدمات البشرية والمتنزهات والاستجمام وما إلى ذلك. الفرق بين موازنة البنود وموازنة البرنامج هو

4.1. مزايا وعيوب موازنة البنود

كما هو الحال مع أي نظام، فإن موازنة البنود لها نقاط قوتها وقيودها او نقاط ضعفها. فأكبر ميزة لموازنة البنود هي بساطتها، فهي بسيطة في الهيكل وسهلة البناء. وميزة أخرى للنظام هي أن تبويب البنود الفردية في الموازنة تمكن الحكومة من التحكم في تكاليفها من خلال تتبع الأموال التي تنفق على كل عنصر. ومع ذلك، يقابل هذه المزايا حقيقة، وهي أن النظام لا تقدم أي معلومات عن الغرض من استخدام الأموال المخصصة. ولا يخبرنا بأي شيء عن البرنامج او البرامج التي من أجلها سيتم استخدام الأموال المخصصة، او الأهداف التي ستحاول الأموال تحقيقها للمنظمة. هذا النقص الواضح في التركيز على البرامج والاهداف والغايات المحددة يجعل من عملية التخطيط وتقييم الأداء التنظيمي صعبة المنال. أيضا، فإن إنشاء موازنة وفق قاعدة البنود المتسلسلة بشكل صرف سيعاني من الميل المتزايد نحو تعزيز عمليات الموازنة الاضافية نظرا لعدم توفر معلومات أخرى بخلاف عناصر التكلفة، والتي

يمكن لموازنة البنود ان توفر معلومات قيمة يساعد في تفسير سبب تلقي قسم ما باستمرار أموال اكثر من الأقسام الأخرى، او ما يمكن أن يفعله القسم لتحسين احتمالية تلقيها تمويلا إضافيا في العام المقبل، او ما يمكنه فعله لتجنب إمكانية تقليص التمويل في المستقبل(Khan,2019, pp. 192-193).

2.2. إعداد الموازنة

يعد إعداد موازنة البرنامج، مثل موازنة البنود، أمرا بسيطا أيضا. مادام تشبه موازنة البنود من الناحية الهيكلية، كل ما يحتاجه المرء هو وصف أهداف وغايات البرامج الفردية بأكثر قدر ممكن من الوضوح، ثم وضع قائمة ببنود التكلفة للبرامج المتكونة من الأهداف والغايات. وكما موجود في الجدول رقم 2 الموازنة البرنامجية البسيطة، وهو المثال البسيط نفسه، فالبرنامج هو جمع القمامة. وهدف البرنامج هو جمع القمامة في الوقت المناسب لمنع المخاطر الصحية. والغاية منه هو جمع القمامة مرتين في الأسبوع على مدار العام، بما في ذلك أيام العطل. في الواقع، يمكن ان تكون للبرنامج أهداف وغايات متعددة، ولكن للتبسيط، نستخدم هدف واحد وغاية واحدة(Khan,2019, pp.193-194).

أن التركيز في الموازنة البرنامجية يكون على برامج وأنشطة محددة وليس على بنود محددة أو على دوافع تكلفة محددة، والذي يجعل من الممكن ربط قرارات التخصيص بأهداف وغايات الإنفاق(Lee, 1969, pp. 470-472).

1.2. الهيكل الأساسي لموازنة البرنامج

تملك موازنة البرنامج ثلاثة عناصر رئيسية: (1) تحديد أهداف وغايات البرنامج للأقسام او الوكالات الفردية، (2) تطوير خطط لتحقيق الأهداف والغايات في إطار زمني محدد، و (3) تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق أهداف وغايات البرنامج. فالأهداف تلخص الغرض العام الذي تخدمه البرامج. من ناحية أخرى، تترجم الأهداف إلى تعابير قابلة للقياس لتجعلها ممكنة التحقيق من قبل المنظمة. إذ إنها بيانات كمية لمقدار العمل الذي سيحتاجه البرنامج من أجل تحقيق أهداف الوكالة تجاه المنظمة. ونظرا لأن التركيز ينصب على أهداف البرنامج وغاياته، فيجب إيلاء اهتمام دقيق لتحديد هيكل البرنامج (عناصر البرنامج) وتحديد الأهداف لتبرير تخصيص الموازنة. بشكل عام، يجب ان يضمن وجود هذه المعلومات في طلب الموازنة للمراجعة الداخلية، ولاسيما للموافقة التشريعية.

جدول 2: موازنة برنامج بسيطة

صندوق المياه والصرف الصحي: موازنة الانفاق			
السنة المالية: 2xxx-2xxx			
برنامج: جمع القمامة			
هدف البرنامج: جمع القمامة في الوقت المناسب لمنع المخاطر الصحية			
غاية البرنامج: لجمع القمامة مرتين في الأسبوع على مدار العام، بما في ذلك أيام العطل			
الارقام	البنود/ موضوع التكلفة	السنة السابقة (الحقيقية)	السنة القادمة (المقترحة)
مصادر التمويل:			
ذاتية محلية			
على مستوى الولاية			
اتحادية (فيدرالية)			
الاجمالي			

Resource: (Khan,2019, p. 194)

واضحة يتيح للفرد القيام بتقييم فعال، ولا سيما لتحديد الى اي مدى تم تحقيق الأهداف والغايات في البرنامج. والأهم من ذلك، أنه يسمح لنا تحديد المجالات التي حدثت فيها الانحرافات عن الأهداف وكذلك شرح أسباب انحرافاتهما. من جهة أخرى، هناك عيب مهم لهذا النظام، فالتركيز هنا على الأهداف والغايات، ولا يتعلق بالأداء، فهو لا يوفر الكثير من المعلومات حول حجم العمل المنجز، او الخدمة المقدمة،

3.2. مزايا وعيوب موازنة البرنامج

هناك العديد من المزايا لاستخدام موازنة البرنامج. قبل كل شيء، التركيز بشأن أهداف البرنامج وغاياته يوفر أساسا عقلانيا لتخصيص الموازنة. بما أنه يجب أن تعكس الأهداف والغايات ما تخطط الحكومة لتحقيقه، يمكن أن تساعد الحكومة في تخطيط أنشطتها وتحديد مقاصدها لتحقيق الهدف. ثانيا، وضع موازنة ذات أهداف وغايات

الى تحويل المدخلات إلى مخرجات“ فهي تلعب دورا مهما في النظام بأكمله لأنها تحدد الكفاءة التي يتم بها تحويل المدخلات الى المنتجات. ومن الأمثلة على المخرجات، كمية الكهرباء المنتجة، عدد الطلبات التي تمت معالجتها، عدد الطلاب المتخرجين، وهكذا. اما في الحالات التي يصعب فيها قياس المخرجات في وحدات منفصلة، يمكننا استخدام البدائل أو استخدام ما ينوب عنها، مادامت تقريبيية أو تمثل بدائل عن المقاييس الفعلية.

كما وتوفر موازنة الأداء مقياسا للفعالية يسمى مقاييس الفعالية، التي تعبر عن كيفية توليد المال المنفق على نشاط ما لنتائج مقصودة. وقد ترتبط النتائج بالعملية، تسمى في هذه الحالة مقاييس العملية، التي تشير إلى كيفية مساعدة العملية لمنظمة ما والوحدات المكونة لها من تحقيق الأهداف والغايات المعلنة. وقد تكون هذه النتائج ذات طابع اجتماعي أو سياسي، كتخفيض معدلات الجريمة، تحسين جودة الرعاية الصحية، تحسين نوعية الهواء، الوقاية من المخاطر الصحية، والرضا عن خدمة حكومية ما، وما إلى ذلك (Castro, 2011, pp. 3-4).

2.3. إعداد الموازنة

إن إحدى الأهداف المهمة لجميع نظم الموازنة بإستثناء موازنة البنود هو توفير السلع والخدمات بأكبر كفاءة ممكنة متضمنة أهداف وغايات المنظمة. ولقياس الكفاءة هناك من يستخدمون ببساطة مقياس التكلفة، فالجهة أو الحكومة التي تعطي نفس الناتج بتكلفة اجمالية أقل، فهي الأكثر كفاءة، كما يمكن القيام بهذا الاختبار عن طريق متابعة اتجاه زمني معين عند نقطة معينة. ولكن هناك نقطة ضعف كبيرة لهذا المقياس وهي انه يهتم فقط بجانب المدخلات ولا تعطي اهمية لجانب المخرجات. والمقياس الشائع الذي يأخذ بنظر الاعتبار كلا الطرفين (Productivity Index) وهو الذي يقيس العلاقة بين المدخلات والمخرجات. ويعبر عنها بشكل مبسط بالمعادلة الآتية:

$$PI = O/I$$

إذ أن PI هو مؤشر الانتاجية، O تمثل المخرجات، و I تمثل المدخلات . وإذا استخدمنا المثال السابق عن جمع القمامة كمثال لقياس انتاجية العمل، مع افتراض ثبات تأثير المدخلات الاخرى. وباستخدام ساعات العمل المطلوبة لجمع القمامة في السنة القادمة (الموازنة المقترحة) كمدخل، وكذلك كمية القمامة المراد جمعها كمخرجات العملية، ستكون مؤشر الانتاجية لهذا المثال كما يلي:

$$\text{مؤشر الانتاجية} = \text{المخرجات} / \text{المدخلات}$$

$$= \text{كمية القمامة المجمعة} / \text{ساعات العمل}$$

$$= 52000 / 1250000 = 24.04 \text{ طن لكل ساعة عمل.}$$

بالأموال المخصصة. ولذلك من الصعب قياس كفاءة تقديم الخدمة (Lee, 1969, p.474).

وتختلف هذه الموازنة عن موازنة البنود بأنه عكس موازنة البنود التي تعتمد على تخصيص الاموال وفق بنود تكلفة معينة، إذ أنها تخصص الموال عبر أهداف وغايات محددة للحكومة بدلا من بنود التكلفة. وقد تكون هذا الاختلاف وسيلة أفضل لتخصيص الموارد ولكن ما يعاب عليها بأنه لا يوجد فيها تحديد مدى التوصل الى الاهداف والغايات الموجودة ولذلك وللقيام بذلك يتم الاستعانة بموازنة الأداء.

3. موازنة الأداء Performance Budget

بشكل عام تمثل موازنة الأداء واحدة من أولى إصلاحات الموازنة في الدول المتقدمة، وقد بدأت بشكل خاص في الولايات المتحدة الامريكية، ويعود تاريخها في الولايات المتحدة الامريكية إلى تقرير لجنة تافت في عام 1912 والذي دعا إلى قاعدة عمل لتصنيف النفقات الحكومية. وتم تعزيزها بواسطة لجنة هوفر في عام 1949، والتي أوصت بتبنيها من قبل الحكومة الفيدرالية، ومنذ ذلك الحين أصبح أحد أكثر أنظمة الموازنة استخداما بالنسبة للحكومات في جميع المجالات (Glen, 1958, pp. 277-303). كما مبين من الاسم، الهدف من موازنة الأداء هو تخصيص الأموال للإنفاق على البرامج المختلفة والأنشطة بناء على مستويات الخدمة التي ستؤديها هذه البرامج بدلا من الاعتماد على عناصر التكلفة أو البنود. ويتم تحديد مستويات الخدمة من خلال معايير الأداء. التركيز الرئيسي في موازنة الأداء هو كيفية تحقيق كل وحدة نقدية منقفة المستوى المطلوب من الخدمة بما يتفق مع أهداف وغايات البرنامج. ببساطة، إنها تخرّب الجمهور بما سوف يحصلون عليه من اموالهم بعبارات قابلة للقياس (Lederle, 1949, p.92).

1.3. الهيكل الأساسي لموازنة الأداء

من الناحية الهيكلية، تتكون موازنة الأداء من خمسة عناصر أساسية لتكون هذا النظام: عبء العمل (الحمل)، والمدخلات، والعملية، والمخرجات (output)، والنتيجة/الحصيلة (outcome). عبء العمل هو مقدار العمل (الوظيفة) الذي يتعين القيام به خلال وقت محدد، كعدد وجبات الغداء المدرسية التي سيتم تقديمها على سبيل المثال في شهر واحد. أعباء العمل عبارة عن تقديرات تستند إلى الأداء السابق أو اخر المعلومات وكثيرا ما تكون بمثابة معيار لتقييم مدى جودة القيام بعمل ما. اما المدخلات فهي موارد نقدية وغير نقدية ضرورية لانتاج كمية من المخرجات. وغالبا ما تتضمن العمل (ساعات العمل)، رأس المال (المباني والآلات والأدوات والمعدات وأجهزة وبرامج الكمبيوتر)، البيانات والمواد والإمدادات، بالإضافة الى عبء العمل. والعملية تشير

والتخطيط والميزنة (عملية الموازنة) ويدفعها سوينا نحو تنفيذ البرنامج، متبوعتا بالتقييم والتغذية العكسية، ثم إعادتها مرة أخرى إلى القرار السياسي.

وأكبر ضعف للنظام هو تركيزها على الحجم وليس على جودة الوظيفة المنجزة. على الرغم من أن مقاييس النتائج تحاول معالجة مشكلة الجودة إلى حد ما، ولكن غالباً ما يكون من غير الواضح كيفية استخدام هذه المقاييس لتحديد الفعالية من البرنامج. ولسوء الحظ، فإن قياس الفعالية أصعب بكثير من قياس الكفاءة، خاصة إذا كان من الصعب التعبير عن النتائج بمصطلحات قابلة للقياس وأيضاً بسبب الاعتبارات الاجتماعية والسياسية وغيرها التي غالباً ما تكمن وراء مقاييس النتائج. وقد اقترح كل من هاري هاتري ودونالد فيسك (1971) نهجاً بسيطاً ولكنه مثير للاهتمام لتقييم الجودة من خلال دمج النسبة المئوية للسكان الراضين عن خدمة ما اعتماداً على مسح للمواطنين. في الواقع، تم استخدام استبيانات المواطنين على نطاق واسع في الحكومة لقياس رضا الجمهور عن الخدمات الحكومية لفترة طويلة (Hatry, 2006, p.240).

4. الموازنة الصفريّة (ZBB) Zero-Based Budget

تم تقديم الموازنة الصفريّة (ZBB) لأول مرة من قبل وزارة الزراعة الأمريكية في أوائل الستينيات من القرن الماضي، على الرغم من عدم نجاحها كثيراً، كوسيلة لتبرير احتياجات البرنامج وطلبات الإنفاق وهيكل التكلفة. وبعد عدة سنوات في (1973) أعاد بيتر بيرتر Peter A. Pyhrr أحياء فوائد موازنة ZBB من خلال تنفيذها بنجاح في شركة (Texas Instruments) كوسيلة للتحكم في التكاليف الفوقية (الاضافية) Overhead Costs. وبتأثير هذا النجاح، دعا حاكم جورجيا جيمي كارتر في وقتها (بيتر بير) لمساعدته في تنفيذ هذا النظام في موازنة الولاية، وفي عام 1976 عندما أصبح كارتر رئيساً للولايات المتحدة الأمريكية قرر اعتماد هذا النظام في الحكومة الفيدرالية. واليوم، في أمريكا بالتحديد، هناك عدد كبير من حكومات الولايات والحكومات المحلية، جنباً إلى جنب مع العديد من المنظمات الخاصة وغير الربحية، يستخدمون ZBB أو بعض الأشكال المختلفة منه (Fosket and Brindly, 1991, p.25). وتعني الموازنة

وبنفس الطريقة يمكن استخدام اي عامل اخر كمدخل و تقارنه بكمية القمامة المجمعّة كمخرجات مثل استخدام النفقات الرأسمالية والتي نعبر عنها دائماً بالنقود، أو المواد واللوازم و الى اخره.

ولكن المعادلة السابقة بسيطة جداً ولا يظهر التغيرات الحاصلة بمرور الزمن او عندما يكون هناك تغيير في المدخلات والمخرجات. ولكي نعكس قياس التغيير في المعادلة السابقة، نقوم بدمج الفترة الزمنية فيها، كالتالي:

$$PI = [(Ot/It) / (Ot - 1/Pt - 1)] \times 100 \quad \square$$

إذ تشير PI الى مؤشر الانتاجية، Ot المخرجات (انتاج) في الفترة t اي السنة الحالية، It المدخلات في الفترة t. Ot - 1 تشير الى المخرجات في الفترة t - 1 (السنة السابقة)، It - 1 تشير الى المدخلات في الفترة t - 1 (السنة السابقة).

وبافتراض Ot = 1100000 طن، Ot - 1 = 1000000 طن، و It = 50000 ساعة عمل، It - 1 = 50000 ساعة عمل ايضا. فسيكون مؤشر الانتاجية لهذا المثال وفق المعادلة اعلاه كالتالي:

$$PI = [(1100000/50000) / (1000000/50000)] \times 100 = 110\%$$

والنتيجة هي زيادة في انتاجية العمل بنسبة 10% مقارنة بالسنة السابقة. وهذا يشير الى انه هناك 22 طن من القمامة المجمعّة لكل ساعة عمل في السنة الحالية مقابل 20 طن لكل ساعة عمل في السنة السابقة، أي هناك تحسّن بمقدار طنين. وبنفس الطريقة يمكن مراجعة العديد من السنوات (Khan and Murova, 2015, pp.174-178).

3.3.3. مزايا وعيوب موازنة الأداء

في حين أن موازنة الأداء لها مزايا واضحة مقارنة بموازنة البنود أو موازنة البرنامج، فإن أكبر ميزة لموازنة الأداء هي أنها تخلق ثقافة أداء في المنظمة من خلال تعزيز مساءلة الموظفين والوكالات في استخدام الموارد لضمان تحقيق أهدافها وغاياتها. وإذا لوحظ بعناية، فإن العملية يمكن أن يوجه نحو بناء القدرات من أجل حوكمة أفضل من خلال ربط أهداف البرنامج و الموارد المستخدمة، وبالتالي، المساهمة في تحقيق الهدف العام للمنظمة. وكنظام، فهو يجمع بين القرار السياسي،

¹ بيتر بير Peter A. Pyhrr: كان نائب الرئيس للشؤون المالية وأمين الخزانة في شركة ألفا واير في السبعينات من القرن الماضي. وقد طور في بداية سبعينات القرن الماضي موازنة القاعدة الصفريّة في شركة Texas Instruments، وشارك في تثبيت الموازنة الصفريّة في كل من القطاع الصناعي والحكومة ايضاً. وهو مؤلف كتاب "الموازنة الصفريّة" Zero-Based Budget.

حزمة القرار تتطلب أن تحدد كل وكالة الأهداف المناسبة لكل برنامج لديها، وكذلك للأنشطة المرتبطة بها. بمجرد أخذ الاختيار حول أهداف البرنامج أو النشاط، فإنه قد حددت أيضا مستويات مختلفة من الجهد/العمل، ويسمى بمستويات التمويل. بشكل عام، تعبر مستويات التمويل عن تكلفة ومزايا إضافية، مبنية على أساس يوفر الدعم للمستويات الأخرى. وباستخدام المستويات المختلفة من التمويل، يمكن لصناع القرار تجنب إلغاء برنامج أو نشاط باختيار معين، على سبيل المثال، مستوى أقل من التمويل.

لإعطاء مثال، افترض أن الحكومة التي تستخدم نظام الموازنة الصفريّة ZBB قررت استخدام أربعة مستويات من التمويل. المستوى الأول، المعرف على أنه "الحد الأدنى من الجهد"، يحدد مستوى لا يمكن اعتبار البرنامج أو النشاط دونه قابلا للتطبيق. كما يمكن أن يكون على أي مستوى أقل من المستوى الحالي، أو على سبيل المثال، 90% من موازنة العام الماضي. ويمكن أن يختلف الحد الأدنى من سنة إلى أخرى، ومن حكومة إلى حكومة، حسب احتياجات البرنامج. المستوى الثاني، المعرف بأنه "مستوى الخدمات الحالية" يمثل التمويل نسبة 100% من موازنة العام الحالي. ولا يتوقع التمويل أن يتجاوز هذا المستوى ما لم تحدث تغييرات كبيرة في البرنامج أو أنشطتها. المستوى الثالث، يسمى "المستوى المتوسط"، يمثل التمويل فيه أعلى قليلا من المستوى الحالي للخدمات، ولكن أقل من المبلغ الكلي المطلوب. المستوى الرابع، هو "المستوى المطلوب"، يمثل المستوى المطلوب الكامل للوكالة. يتم استخدامه فقط في تلك الظروف التي يكون فيها الطلب الكلي للبرنامج قد تجاوز الحد المنصوص عليه في المستوى الثالث. وجمع هذه الأحزمة من الموازنات المطلوبة سويا تشكل الموازنة الاجمالية للوكالة المعينة.

3.1.4 ترتيب أحزمة القرار Ranking the Decision Packages

العنصر الأخير في عملية الموازنة الصفريّة ZBB هو ترتيب تشكيلات/أحزمة القرار حسب الأولوية. وعادة ما يرتب هذه الأحزمة تنازليا، من الأكثر إلى الأقل أولوية. يمنح تحديد الأولويات صانعي القرار المرونة للنظر في الأحزمة الموجودة في القمة عند مواجهة قيود الموازنة. والية العمل هي أن يقوم المدير في المستوى الإداري الأدنى بتقييم وترتيب أحزمة وحدته، ويرسلها إلى المستوى الأعلى، ثم يقوم المدير في المستوى التالي بإعادة تقييم الأحزمة وإعادة ترتيبها وإرسالها إلى المستوى الأعلى الاتي. تستمر العملية حتى يتخذ القرار في أعلى مستوى لاتخاذ القرار. ويوضح الشكل 2. آلية هذه العملية.

الصفريّة ZBB في جوهرها المجرّد إنشاء موازنة ذات قاعدة صفريّة، من الصفر، أي من البداية، دون أي إشارة إلى ما جرى في الماضي، بالاستناد على إعادة تقييم الأهداف التنظيمية الأساسية وكذلك الأساليب والموارد. فهي لا يقدم أي افتراضات حول الماضي وكل عملية يتم الاستجواب عنها والتدقيق فيها وتبريرها على أساس مزاياها الخاصة (التكاليف والمنافع). من الناحية المفاهيمية، ينطوي النظام على نهج متصاعد، يشارك فيه المديرون على جميع مستويات صنع القرار في العملية من خلال التقييم المنهجي لكيفية تخصيص الأنشطة والموارد الحكومية، وذلك من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها وأولوياتها (Burrows and Syme, 2000, p.227).

1.4 الهيكل الأساسي لموازنة البنود

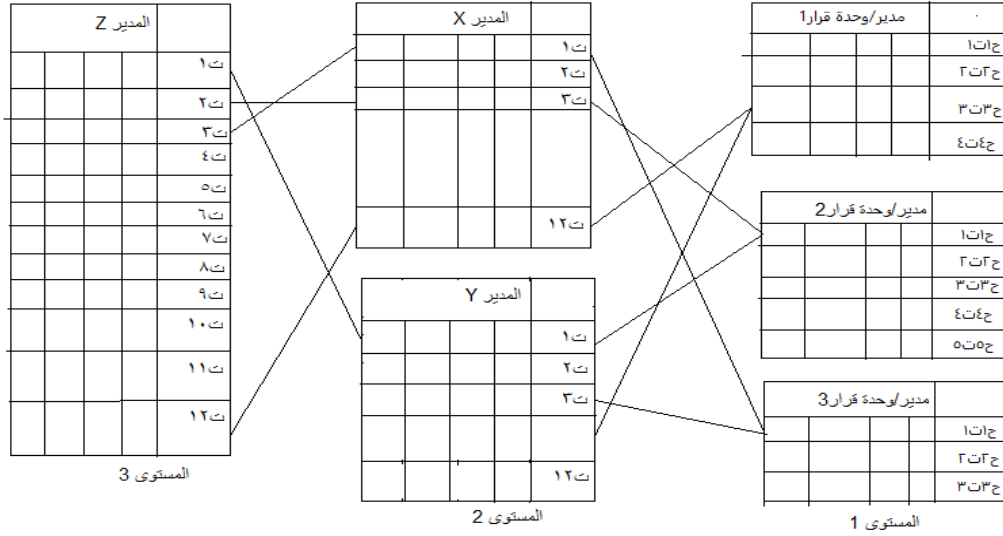
هناك سمة مهمة من سمات الموازنة الصفريّة ZBB تميزها عن جميع نظم الموازنات الأخرى، وهي مرونتها. فهي لا تتطلب بنية صلبة، أو إجراء، و يمكن تصميمها بسهولة لتلبية احتياجات حكومة ما. على الرغم من الاختلاف في التفاصيل، ولكن بشكل أساسي، الخطوات التي تتضمنها عملية الموازنة الصفريّة ZBB هي نفسها. ويمر عملية بناء الموازنة الصفريّة بثلاث خطوات: اختيار وحدات القرار، وتطوير مجموعة من الأحزمة، تسمى أحزمة القرار، وأخيرا ترتيب التشكيلات/الأحزمة وفق بعض الأولويات، وهي كالآتي (Weishadle, 1979, pp. 207-208; Khan, 2019, pp. 7-9):

1.1.4 وحدات القرار Decision Unites

تعتبر وحدات القرار لبنات البناء الأساسية لهذا النظام ZBB. فهم النقاط المحورية في المنظمة، حيث متخذو القرار على مستوى التشغيل (مدراء التشغيل) يتخذون القرارات بشأن المبلغ الذي سيحتاجون إلى إنفاقه، المدى أو النطاق، وجودة العمل الذي يجب القيام به. من الناحية النظرية، وحدة القرار ممكن ان تكون اي شيء، يمكن أن تكون وحدة وظيفية، أو وحدة برنامج، أو وحدة نشاط، حسب مستوى التفاصيل التي تريدها المنظمة لاتخاذ قرارات الموازنة. وتعتبر هيكل البرنامج مهم في جميع الوكالات، لأن طلبات اعتمادات الموازنة عادة ما تكون مبررة وفقا لمستويات البرنامج والنشاط.

2.1.4 تشكيلات/أحزمة القرار Decision Packages

توفر أحزمة القرار الأساس المنطقي لمختلف البرامج والأنشطة لهيكل البرنامج. إنها لبنة مهمة في عملية الموازنة الصفريّة ZBB لأن هذه الأحزمة من القرارات أعدت لبرامج معينة وأنشطة ذات صلة. إن صياغة



الشكل رقم 3: عملية دمج وترتيب أحزمة القرار، العمود الاول من كل مستوى يشير الى موازنة السنة السابقة، الثاني يشير الى الموازنة الحالية، الثالث يشير الى موازنة السنة القادمة (المقترحة)، اما العمود الرابع فيشير الى المجموع التراكمي

Resource: (Kahn, 2019, p.209).

الا أن السياسية وغيرها من الاعتبارات يمكن أن تصعب من القيام بذلك. فوجود عوامل اخرى مثل القيود القانونية، كالبرامج المخصصة، أو برامج بتكليف من المحكمة، يمكن أن تصعب عملية دمج أحزمة القرار على الإدارة العليا بشكل أكثر (Weishadle, 1979, pp. 9-10).

5. الموازنة الاستراتيجية Strategic Budget

كما يدل الاسم، الموازنة الاستراتيجية (SB) نظام تطلعي مبني على الموقف ونقاط القوة والضعف في المنظمة. في حين أن نظم الموازنة التقليدية تأخذ النظرة الداخلية للمؤسسة من خلال التركيز على العوامل الداخلية (الأنشطة)، فإن الموازنة الاستراتيجية تأخذ نهجا واسعا ومفتوحا موجهها نحو العوامل الداخلية والخارجية (الأنشطة). وهذا يضيف بعدا جديدا لعملية الموازنة التقليدية من خلال توسيع رؤية المنظمة للإدارة وجعلها أكثر فائدة كنهج للتعامل مع القوى المتغيرة التي تؤثر على وظائفها الإدارية. ومع ذلك، مثل أي نظام موازنة آخر، هدفه توفير هيكل من شأنه أن يسمح للمؤسسة تخصيص مواردها بشكل أفضل لتلبية الاحتياجات المتنافسة للمجتمع.

الموازنة الاستراتيجية لها جذورها في التخطيط الاستراتيجي. التخطيط الاستراتيجي هي العملية التي تتعامل مع المستقبل بناء على القرارات الحالية. يبدأ بتحديد ملف فلسفة المنظمة، إلى جانب رسالتها (التركيز) والرؤية (الاتجاه)، تحديد أهدافها وغاياتها، وتحديد الاستراتيجيات، وتحديد السياسات وأخيرا، تحديد الإجراءات الملموسة لتحقيق المهمة والأهداف والغايات المعلنة. والتخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة، لأن صياغة الاستراتيجيات تحدث في بيئة تتغير باستمرار. وهو أيضا موجه

2.4. إعداد الموازنة الصفيرية

يتبع إعداد الموازنة باستخدام القاعدة الصفيرية ZBB المراحل المذكورة أعلاه بالتسلسل: اختيار وحدات القرار، متبوعا بأحزمة القرار، وأخيرا ترتيب الأحزمة. وفقا للمثال المتكرر، تعتبر عملية جمع القمامة واحدة من خمسة أحزمة القرار للقسم، على الرغم من أنه من الناحية المثالية، يمكن أن يكون لدينا العديد من هذه الأحزمة. القاعدة الأساسية هي أن يكون لديك ما بين مجموعتين إلى سبع أحزمة، وبشكل نموذجي خمسة أحزمة، بحيث يكون المرء قادرا على مقارنتها بعيدا عن التضارب. وجود أكثر من سبع أحزمة يمكن أن تجعل المقارنة صعبة. الأحزمة مرتبة، من الأعلى إلى الأدنى، بتكلفة تراكمية، وتبلغ في مثالنا 6.185 مليون دولار أمريكي، وهي الموازنة المقترحة للجهة المعنية للعام القادم (Khan, 2019, p.210).

3. مزايا وعيوب الموازنة الصفيرية

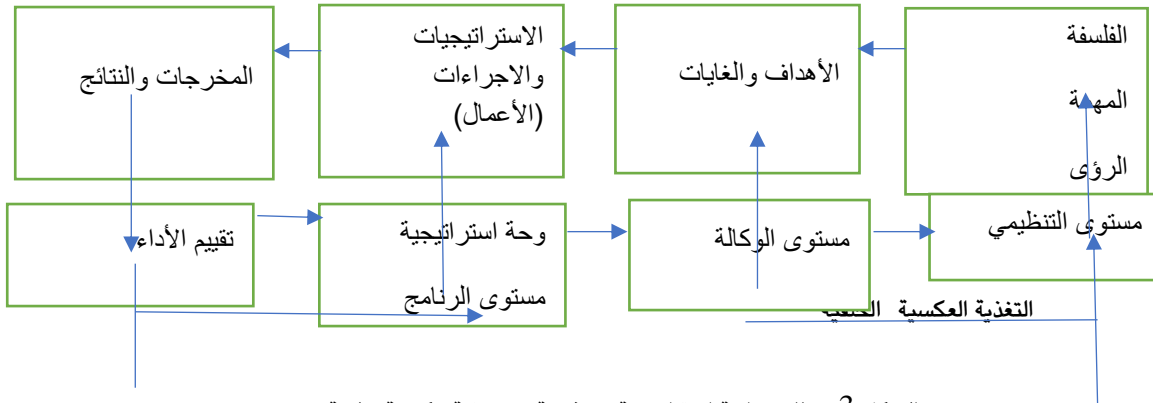
على الرغم من شعبيتها كنظام موازنة، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن لدى نظام الموازنة الصفيرية ZBB العديد من العيوب الهامة. أولا وقبل كل شيء، بينما يعطي استخدام وحدات القرار لصانعي القرار قدرا كافيا من المرونة في تحديد مستوى التفاصيل، فإن وجود الكثير من وحدات القرار والأحزمة يمكن أن تزيد من حجم الأعمال الورقية، مما قد يحد من التنسيق بين الوكالات المختلفة. ثانيا، ترتيب أحزمة القرار حسب سلم الأولويات قد يكون تجربة محبطة لمعظم الوكالات. فعلى الرغم من أنه يتوقع أن تحدد كل وكالة أحزمة أولويات برامجها وأنشطتها على أساس مجموعة معايير متسقة وسليمة منهجيا،

من الناحية الهيكلية، تحتوي الموازنة الاستراتيجية على أربعة عناصر أساسية لتشكل جوهر النظام: التخطيط الاستراتيجي والميزنة وإعداد التقارير والتقييم. تبدأ العملية بوضع خطة إستراتيجية تشجع الوكالات لتخصيص الموارد اللازمة، وتنفيذ استراتيجيات الإدارة السليمة، وتوثيق نتائج برامجهم والإبلاغ عنها، ومن ثم تقييم النتائج. أثناء هذه المرحلة، يطلب من الوكالات الفردية تطوير برامج الأنشطة، جنباً إلى جنب خطط الأداء التي تحدد مهمة الوكالة وأهدافها وغاياتها واستراتيجياتها، والإجراءات المستندة إلى مجموعة من مقاييس الأداء المتفق عليها لسنة الموازنة القادمة. يخصص الموازنة موارد المنظمة بطريقة متوازنة ومنهجية بين الإدارات المختلفة مع الحفاظ على استقرارها المالي. أخيراً، إعداد التقارير، يتطلب من الوكالات استخدام البرنامج وخطط الأداء لقياس أدائهم بشكل مستمر، وإجراء تعديلات استراتيجية، حسب الحاجة، لتحقيق الأهداف والغايات الشاملة، وكذلك أهداف الأداء(كابلان ونورتون، 1997، ص ص 3-4).

نحو التغذية العكسية، لأن البيئة المتغيرة تتطلب تحديثاً مستمراً من المعلومات التي ولدت في كل مرحلة من مراحل العملية(Terrance,2014, pp. 49-52).

1.5. الهيكل الأساسي للموازنة الاستراتيجية

كنظام للموازنة، الميزنة الاستراتيجية ليست معقدة ويمكن أن تكون سهلة التصميم لتناسب هيكل المنظمة واحتياجاتها وظروفها. هذه المرونة الواضحة تجعلها مناسبة أيضاً لتكيف مع هيكل موازنة البرنامج، على غرار الموازنة الصفرية ZBB، من خلال توجيهها الصريح نحو فلسفة المنظمة والرسالة والرؤية والقيم والأهداف والغايات والاستراتيجيات والإجراءات. وعلى الرغم من احتمالية اختلاف التفاصيل، فإن غايات نظام الموازنة الاستراتيجية هي في الأساس نفسها كما هو الحال في أي نظام موازنة آخر، إذ يجب أن تكون واضحة (للإشارة إلى اتجاه التغيير)، ومرنة (لاستيعابها الاحتياجات المتغيرة للمنظمة)، وعقلانية (يضمن ربط عناصر الهيكل ربطاً منطقياً). يوضح الشكل 3 العلاقة بين المكونات المختلفة للموازنة الاستراتيجية.



الشكل 3: نظام موازنة استراتيجية نموذجية مع تغذية عكسية حلقية

Resource: (Terrance, 2014, p. 52)

وجه التحديد للإشارة إلى التغييرات المهمة عند المستويات الحرجة من الأداء)، وأي اعتبارات ضرورية أخرى للتعامل مع المشاكل المحتملة. ولا يجب أن تكون الحالات الطارئة شاملة، بقدر ما تغطي فترة الخطة(Terrance,2014, p.53).

يمكن ان تنطبق الخطوات المقترحة في مثالنا على أي وحدة من وحدات المنظمة. ومع زيادة حجم الموازنة، يصبح من المهم للغاية أن تكون مهمة الوكالة وأهدافها وغاياتها واستراتيجياتها مترابطة، بحيث تؤدي الى تقليل أي تعارض محتمل بين مهمة الوكالة ومهمة المنظمة. على نفس المنوال، يجب الانتباه بعناية الى تطوير الوحدات الاستراتيجية، وذلك لتقليل ازدواجية البرامج والأنشطة بين بعضهم البعض(Khan,2019, p.213).

بما أن الموازنة الإستراتيجية من الناحية الهيكلية تشبه الموازنة الصفرية، لذلك ولبناء الموازنة، يمكن للمرء أن يتبع بشكل أساسي نفس الخطوات: تحديد الوحدات الاستراتيجية، تعريف الاستراتيجيات، واتخاذ قرار بشأن الإجراءات المناسبة. نظرياً، يمكن أن تكون لكل وحدة مجموعة إستراتيجية تتكون من استراتيجيات متعددة، وكل استراتيجية بدورها، يمكن أن تكون لها إجراءات (أعمال) متعددة. بينما يجب أن تكون واضحة ولا لبس فيها، فيجب أن تتمتع الاستراتيجيات ببعض المرونة لاستيعاب أي تغييرات ممكنة في الموازنة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون للاستراتيجيات بعض الخيارات لخطط الطوارئ التي تقدم معلومات عن حالات طارئة، وكذلك التدابير المضادة الممكنة، وتحديد نقاط التوتر Trigger Points (الإجراءات المصممة على

ثالثاً: الموازنة العامة في مصر والاردن

1. الموازنة العامة في مصر

تنتهج السلطات المالية في مصر اسلوب موازنة الأداء، إلا أن موازنة الدولة المصرية تستخدم "التصنيف المزدوج" ، وهو عروض مقدمة للموازنة تجمع بين التصنيفات الاقتصادية، والوظيفية، والإدارية بطرق متنوعة. ويتيح التصنيف الإداري المقترن بالتصنيف الوظيفي للقارئ معرفة مقدار ما تنفقه الإدارات المركزية والفرعية. على سبيل المثال، فيما يتعلق بالتعليم من ناحية التصنيف الوظيفي، فما هو إجمالي ما يتم إنفاقه على التعليم، ما مقدار ما تنفقه الإدارة المركزية لوزارة التربية والتعليم، الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي، والمدارس، والجامعات، وغيرهم(مرصد الموازنة العامة وحقوق الانسان، 2015، ص 6)

ووفقاً للقانون، تمر عملية إعداد وتنفيذ الموازنة العامة في مصر بأربع مراحل (يونيسيف، جمهورية مصر العربية-وزارة المالية، 2020، ص 2-6)

-مرحلة الصياغة (الوضع)

-مرحلة المناقشة والإقرار

-مرحلة التنفيذ (الإنفاق)

-مرحلة المراجعة (الفحص والتدقيق)

وعادة ما تبدأ عملية إعداد الموازنة قبل بداية السنة المالية في أغسطس أو سبتمبر بينما المرحلة النهائية تحدث في ديسمبر من العام التالي.

1.1.1. مرحلة الصياغة

تقدر الحكومة الموارد والمخصصات والمصروفات خلال العام المالي المقبل بناءً على الافتراضات التي قدمتها وزارة المالية، ووزارة التخطيط، والبنك المركزي. وتأخذ هذه الافتراضات في الاعتبار الظروف والأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية على الصعيدين الوطني والدولي.

واستناداً لهذه الافتراضات، تصدر وزارة المالية، في شهر سبتمبر أو أكتوبر، منشور إعداد الموازنة، تطلب فيه من الوزارات والهيئات الحكومية الأخرى إعداد موازنتها الخاصة وإرسالها لوزارة المالية.

ويوجد نوعان من النفقات في الموازنة العامة:

-النفقات الجارية التي تتكرر بمرور الوقت، مثل الرواتب أو نفقات الصيانة

-النفقات الاستثمارية التي تمثل مصروفات جديدة التي تتكرر بمرور الوقت، مثل نفقات البنية التحتية الجديدة .

وتقوم وزارة التخطيط بمراجعة النفقات المتعلقة بمشاريع البنية التحتية (الاستثمار). في حين تراجع وزارة المالية النفقات المتكررة (الرواتب والأجور، الصيانة، وما إلى ذلك). ويتم تقديم موازنة مجمعة إلى مجلس الوزراء، بعد جولات من التفاوض بين وزارة المالية والوزارات الأخرى.

وتصدر وزارة المالية بيان ما قبل الموازنة قبل ستة أشهر من السنة المالية لإطلاع الهيئة التشريعية والجمهور على معالم الموازنة. يتوصل مجلس الوزراء إلى اتفاق بشأن الموازنة، ثم يقدم مشروع (مقترح) السلطة التنفيذية للموازنة لرئيس الجمهورية، الذي يحيله بدوره إلى مجلس النواب للمناقشة والإقرار. كما تقوم وزارة المالية بنشر هذا المشروع لمد المواطنين برؤى متبصرة وتفصيل حول خطط الحكومة للعام المقبل.

2.1.2. مرحلة المناقشة والإقرار

تستغرق مناقشة مشروع الموازنة ما يقرب من ثلاثة أشهر. إذ بعد تقديمه للبرلمان، تقوم لجنة الخطة والموازنة بدراسة المقترح، كما تقوم بمراجعته للجان المتخصصة (لجنة الصحة، ولجنة التعليم، وغيرهما)، ثم تتم مناقشة التساؤلات والتوصيات الناتجة مع الحكومة. ويجوز للبرلمان إجراء تعديلات على الموازنة بالتشاور مع الحكومة، طالما لم يتم زيادة العجز في الموازنة. وأخيراً، تضع لجنة الخطة والموازنة كل بند من بنود الموازنة على حده للتصويت من قبل البرلمان. وعقب إقراره، يعتمد رئيس الجمهورية قانون ربط الموازنة، وينشر. عقب نشر قانون ربط الموازنة، تصدر وزارة المالية وثيقتين: الموازنة المعتمدة، وموازنة المواطن. والموازنة المعتمدة هي الصيغة النهائية التي ستنفذها وزارة المالية، أما موازنة المواطن، فهي صيغة مبسطة تهدف إلى تحقيق الوضوح والشفافية، وتوفر للجمهور فرصة حقيقية للمشاركة في عملية إعداد الموازنة. ويمكن إطلاع على الوثيقتين على الموقع الإلكتروني

لوزارة المالية www.mof.gov.eg

3.1.3. مرحلة التنفيذ

تقوم وزارة المالية بتنفيذ الموازنة من خلال جمع الإيرادات من مصادر مختلفة (الضرائب، المنح، وما إلى ذلك)، وإنفاقها بما يخدم برامج الموازنة. وتقوم وزارة المالية بتوزيع الاعتمادات على أساس شهري للوزارات المختصة، التي تحتفظ بدفاتر حسابية للإيرادات والمصروفات، تقدمها لوزارة المالية. وتظهر هذه الدفاتر الحسابية في صورة تقارير حسابية دورية خلال السنة، وتقارير نصف سنوية، وتقارير ختامية في نهاية العام، وتنشر تلك التقارير على الموقع الإلكتروني لوزارة المالية. وتنشر وزارة المالية تقرير مراجعة نصف السنة، وهو يعد بمثابة نقطة تحقق، يتم من خلالها دراسة نتائج منتصف العام وفحصها مقارنة بافتراضات الموازنة. وفي حالة وجود أية تعديلات بالموازنة، ينبغي أن تتم مناقشتها والموافقة عليها من البرلمان. وبعد أربعة أشهر من نهاية السنة المالية، تقدم الوزارات والهيئات الحكومية إيراداتها ومصروفاتها الفعلية في تقرير الحساب الختامي إلى وزارة المالية، حيث يتم تجميعها ونشرها في تقرير نهاية السنة.

4.1.1. مرحلة المراجعة

والمرحلة الأخيرة من عملية إعداد وتنفيذ الموازنة هي مرحلة المراجعة (التدقيق)، وهي المرحلة التي تقع على عاتق الجهاز المركزي للمحاسبات. إذ يقوم الجهاز بمراجعة نتائج الموازنة للتأكد من دقتها المحاسبية، وتوافقها مع القوانين واللوائح الإدارية. وعادة ما يستغرق الأمر من الجهاز المركزي للمحاسبات ما يقرب من الشهرين لتقديم تقرير المراجعة لوزارة المالية والبرلمان، حيث تتم مناقشة التوصيات والمقترحات الخاصة بأية إجراءات تصحيحية. وأخيراً، يتم إقرار تقرير وزارة المالية للحساب الختامي بموجب قانون، يوقعه رئيس الجمهورية وتنشره وزارة المالية على موقعها الإلكتروني.

ومن الجدير بالذكر، أن الحكومة المصرية (وزارة المالية، ووزارة التخطيط) قد اتخذت مؤخراً خطوات هامة نحو تطبيق موازنة وظائف وأداء لتحسين شفافية وفاعلية عملية إعداد وتنفيذ الموازنة. وتقسّم موازنة الوظائف والأداء المصروفات حسب الهدف أو المشروع، وتعيّن مؤشرات أداء رئيسية لقياس إنجازها ونجاحها. (مرصد الموازنة العامة وحقوق الانسان، 2015، ص 7)

2. الموازنة العامة في الاردن

حسب قانون "الميزانية العامة" رقم (39) لسنة 1962، والذي أصبح نافذ المفعول في الاردن كقانون اعتباراً من 1962/10/16، والذي تم بموجبه إنشاء دائرة الموازنة العامة يديرها مدير عام يرتبط بوزير المالية. واعتباراً من السنة المالية 1964/1963 بدأت دائرة الموازنة العامة في إعداد قانون الموازنة العامة، ومنذ ذلك الوقت استمرت الدائرة بإدخال التحسينات على أسلوب إعداد الموازنة العامة، وتصنيف النفقات والإيرادات.

في عام 2008 تم إقرار قانون تنظيم الموازنة رقم (58) لسنة 2008، وبذلك دخلت الموازنة العامة مرحلة جديدة من التطوير والتحديث، حيث تم اعتماد الإطار المالي متوسط المدى، إضافة الى انجاز البنية التحتية للتوسع في تطبيق الموازنة الموجهة بالنتائج (موازنة الأداء) على كافة الوزارات والدوائر والوحدات الحكومية. في عام 2021 تم إقرار قانون تنظيم الموازنة العامة وموازنات الوحدات الحكومية رقم (13) لسنة 2021، ويهدف القانون إلى توفير التغطية القانونية لمراحل تحضير وإعداد وتنفيذ الموازنة العامة والرقابة عليها كافة وفقاً لمنهجية الموازنة الموجهة بالنتائج. وكذلك يهدف إلى تنظيم إدارة المال العام، وتحديد مسؤوليات الجهات الرسمية وأدوارها في هذه العملية. ووضع الأسس الكفيلة بإعداد قانون الموازنة العامة وقانون موازنات الوحدات الحكومية وتنفيذهما والرقابة عليهما بشكل يراعي الإطار الكلي للاقتصاد الوطني وتعزيز الاستقرار المالي وتقديم الخدمات الحكومية في جميع المحافظات بكفاءة

عالية. ويدعم القانون الشفافية في الموازنة العامة وتوسيع نطاق نشر البيانات والتقارير المالية لتشمل جميع المؤسسات العامة. (الموقع الرسمي للحكومة الأردنية، تمت الزيارة بتاريخ 2022/10/25) وتعتدى المملكة الأردنية من الدول الرائدة في مجال تطوير نظام الموازنة العامة وتأهيل الكوادر اللازمة لتحقيق ذلك، فقد قامت دائرة الموازنة باعقاد ورش عمل تعزيزاً لقدرات محلي الموازنة في مجال تحليل الموازنة وتقييمها بهدف تعزيز تطبيق مفهوم الموازنة الموجهة بالنتائج، وذلك بالتعاون مع مشروع اصلاح وادارة المالية العامة الممول من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية USAID وبمشاركة محلي الموازنة، وقد تم مناقشة مواضيع متعددة، من أبرزها تطبيق أساليب تحليل ومتابعة وتقييم الموازنة العامة بالإضافة الى تعزيز القدرات في مجال اجراء المراجعات الدورية للموازنة العامة وتعزيز تحليل الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي. (موقع وزارة المالية، تمت الزيارة بتاريخ 2022/10/26)

وقد تم اصدار وثيقة دليل المواطن للموازنة العامة للسنة المالية 2021 بهدف تقوية قنوات الاتصال وتمتين الثقة المتبادلة بين المواطن والحكومة، وتعزيز المشاركة الواعية في شؤون الموازنة العامة. وتعتبر الوثيقة عن التزام الدائرة بتعزيز الشفافية حول حجم وهيكل إيرادات المملكة ونفقاتها، اضافة الى تعزيز أطر التواصل بين الدائرة من جهة والمواطن الأردني من جهة أخرى وتمكينه من الوصول الى أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات المتعلقة بالموازنة.

وقد حصل الاردن على نتيجة 61 من مائة في معيار شفافية الموازنة (Transparency) ضمن مسح مؤشر الموازنة المفتوحة (OBI) لعام 2019 الذي أجرته منظمة شراكة الموازنة الدولية (IBP) في واشنطن، حيث تشير درجة الشفافية 61 أو أكثر إلى أن الدولة تنشر بيانات ومعلومات كافية من المواد لدعم النقاش العام حول الموازنة العامة، وقد حافظ الأردن بهذه النتيجة على المرتبة الأولى على مستوى منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا، كما احتل المرتبة 31 من بين الدول المشاركة في المسح والبالغ عددها 117 دولة لعام 2019. (الموقع الرسمي للحكومة الأردنية، تمت الزيارة بتاريخ 2022/10/25)

رابعاً: الإستنتاجات

1. استخدام موازنة البنود هو السائد لدى حكومات الدول النامية كغالبية الدول العربية ومنها العراق ايضا، ويمكن ان نستثني منها الاردن التس سعت أخيراً الى تطوير نظامها المالي ومنها الموازنة العامة. وعلى الرغم من أن نظام موازنة البنود هو الأقدم بين نظم الموازنة، إلا انه تشكل الجوهر او الموازنة الهيكلية، فهي توفر الأساس لجميع النظم

- الأخرى، وهو نظام بسيط في الهيكل، وسهل الفهم، وأقل تطلبا للوقت من أجل التطوير.
2. هناك امكانية لدى السلطات المالية وادارات الموازنات العامة لدى الدول النامية ومنها العربية ان تقوم بتطوير نظم موازاناتها العامة عبر ادخال التعديلات الجديدة وكذلك استخدام هياكل النظم الحديثة والمتطورة وذلك من أجل تخصيص أفضل للموارد الاقتصادية وبالتالي تحقيق مستويات أفضل من النمو والتنمية الاقتصادية وهذا ما يحقق فرضية الدراسة، ويمن هنا الاستفادة من تجربة الاردن.
3. أن تبويب البنود الفردية في موازنة البنود تمكن الحكومة من التحكم في تكاليفها من خلال تتبع الأموال التي تنفق على كل عنصر. ومع ذلك، فإن هذا النظام لا تقدم أي معلومات عن الغرض من استخدام الأموال المخصصة. ولا يخبرنا بأي شيء عن البرنامج او البرامج التي من اجلها سيتم استخدام الأموال المخصصة، او الأهداف التي ستحاول الأموال تحقيقها للمنظمة. وبالتالي هناك حاجة ملحة الى تحديث نظم الموازنة لدى حكومات الدول النامية التي تعتمد بشكل رئيسي على النظام التقليدي.
4. هناك العديد من المزايا لنظم الموازنة الحديثة مقارنة بموازنة البنود أو موازنة البرنامج، فأكبر ميزة لموازنة الأداء مثلا هي أنها تخلق ثقافة أداء في المنظمة من خلال تعزيز مساءلة الموظفين والوكالات في استخدام الموارد لضمان تحقيق أهدافها وغاياتها. وإذا لوحظ بعناية، فإن العملية يمكن أن يوجه نحو بناء القدرات من أجل حوكمة أفضل من خلال ربط أهداف البرنامج و الموارد المستخدمة، وبالتالي، المساهمة في تحقيق الهدف العام.
5. هناك نظامان حديثان نسبيا للموازنات العامة وتم استخدامها بشكل خاص في الولايات المتحدة وبعض دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وهما نظام الموازنة الصفرية (الموازنة ذات القاعدة الصفرية) وكذلك الموازنة الاستراتيجية وتعتبران نظامان معقدان ومكلفان للوقت والجهد وخاصة اذا ما حاولت حكومات البلدان النامية تطبيقهما ولكن يمكن لسلطات الموازنات العامة ان تشرع في استخدام نظام موازنة البرنامج وموازنة الأداء في الوقت الحالي ومن ثم تفكر في تطويرها و بعدها تدرس كيفية التحول الى احداث الأنظمة الحالية بغية تخصيص أفضل للموارد الاقتصادية الموجودة.

رابعاً: التوصيات:

على ضوء النتائج المستخلصة يمكننا تقديم التوصيات الآتية:

2. على سلطة الموازنة العامة العراقية (دائرة الموازنة-الوزارة المالية) ان تشكل فريقا خاصا من المختصين لكي يبحث في نظم الموازنات الحديثة ومن ثم تقرر تحديث النظام القائم والمحاولة على تهيئة الموظفين المعنيين في سبيل تخصيص أفضل للموارد المالية والاقتصادية للبلد.
3. اما بالنسبة لأقليم كردستان العراق، فعليها أولاً أن تفعل سلطة الموازنة العامة ومن ثم تقوم بتحديثها وتطويرها على كافة الأصعدة بحيث تتمكن من اعداد موازنة تقديرية سنويا حتى ان كان أسسها (موازنة البنود) لما للموازنة من تأثير مباشر وغير مباشر على الأنشطة الاقتصادية وكذلك دورها القوي على المتغيرات الاجتماعية الأخرى.

قائمة المصادر

أولاً المصادر باللغة العربية:

1. الموازنة بشفاافية: دليل الموازنة العامة المصرية رقم 1، يونيسيف، جمهورية مصر العربية، وزارة المالية، 2020.
2. بن جفال سعيد، دور السياسة المالية في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر الى الجزائر في الفترة (2001-2016)، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018.
3. دراوسي مسعود، السياسة الاقتصادية ودورها في تحقيق التوازن الاقتصادي حالة الجزائر: 1990-2004، أطروحة دكتوراه مقدمة الى جامعة الجزائر، 2005.
4. روبرت كابلان و ديفيد نورتون، تحويل الموازنة الاستراتيجية إلى نتائج، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال العدد: 98 من سنة 1997 كانون الثاني، (اداره.كوم). (edara.com)
5. زياد طارق حسين، الانتقال من موازنة البنود الى موازنة البرامج والأداء ومحاولة ادماج قضايا النوع الاجتماعي في الموازنة العامة الفدرالية، وزار التخطيط-الجهاز المركزي للإحصاء/العراق.
6. د.سعود جاسم مشكور و حيدر عباس عبد العطار، نظام موازنة الأساس الصفري ودوره الفاعل في اختيار البديل الأفضل لترشيد الانفاق الحكومي- دراسة تطبيقية في بلدية مدينة السماوة، ResearchGate، 2018. <https://www.researchgate.net/publication/329815027>
7. مرصد الموازنة العامة وحقوق الانسان، الموازنة العامة المصرية وتحديات التحول، 2015.
8. المملكة الاردنية الهاشمية، الموقع الرسمي للحكومة الإلكترونية، تمت الزيارة بتاريخ 2022/10/25. <https://portal.jordan.gov.jo>
9. موقع وزارة المالية/المملكة الأردنية الهاشمية، تاريخ الزيارة بتاريخ 2022/10/26. <https://www.mof.gov.jo>

ثانياً المصادر باللغة الانكليزية:

1. Aman Khan, Fundamentals of public budgeting and finance, Palgrave Macmillan, Switzerland, 2019.
2. Aman Khan and Olga Murova, Productive Efficiency of Public Expenditures: A Cross-State Study. State and Local Government Review, 47(3), 2015.

- Government M and E Systems, PREM Notes and Special series on the Nuts and Bolts of Government M&E Systems; No. 12. World Bank, Washington, DC, World Bank, 2011.
12. Matthew Andrews and Herb Hill, The Impact of Traditional Budgeting Systems on the Effectiveness of Performance-Based Budgeting: A Different Viewpoint on Recent Findings, International Journal of Public Administration, 26:2, 135-155, 2003.
13. Olga Murova and Aman Khan, Public Investments, Productivity, and Economic Growth: A Cross-State Study of Selected Public Expenditures in the US. International Journal of Productivity and Performance Management, 66(2), 2017.
14. Performance Budget: Meaning, Process and Advantages & Disadvantages <https://efinancemanagement.com/budgeting/performance-budget>
15. Robert D. Lee, Jr. ,Planning-Programming-Budgeting: A Revolutionary Approach to Management, Education and Urban Society, Vol. 1; Iss. 4, 1969 / 08.
16. Summary of Reports of the Hoover Commission: Part I, public administration, Vol. 27; Iss. 3, 1949. Summary of Reports of the Hoover Commission: Part I || download (booksc.org).
17. Thomas D. Lynch, Public Budgeting in America. New York: Prentice-Hall, 1995.
3. Aman Khan and W. Bartley Hildreth, Budget Theory in The Public Sector, Quorum Books, USA, 2002.
4. Bess Glenn, The Taft Commission and the Government's Record Practices, The American Archivist, Vol. 21, No. 3 (Jul., 1958). <http://www.jstor.org/stable/40289812>
5. David E. Weischadle, Zero-Base Budgeting and Curriculum, American Secondary Education, Vol. 9, No. 1 (April, 1979).
6. D.J. Foskett and Lynne Brindley, "ZERO-BASE BUDGETING: THE ASTON EXPERIENCE", Library Management, Vol. 12 Iss 4 pp. 25 – 33, 1991.
7. Geoff Burrows AND Barbara Syme, Zero-Base Budgeting: Origins and Pioneers, ABACUS a Journal of Accounting, Finance and Business Studies, Vol. 36, No. 2, 2000.
8. Hary P.Hatry, How Effective Are Your Community Services? Procedures for Performance Measurement, The Urban Institute, Washington DC.
9. John W. Lederle, The Hoover Commission Reports on Federal Reorganization, Marquette Law Review, 33(2), 1949.
10. Luther Cottrell Terrance, Strategic budgeting instead of strategic planning, The Bottom Line: Managing Library Finances, Vol. 27 Iss 2, 2014.
11. Manuel Fernando Castro, Defining and Using Performance Indicators and Targets in

□

سیستمین سهرکی یین بودجهیین گشتی دگه ناماژیهکی بو مودیلین بودجهیی یین مسر و نهردنی

پوخته:

پیدی به بوونه کا تیوری یان هه بوونا کومه کا تیوریا هه به دا نه بشیین بیافی گریذایی بودجهیین گشتی تیگه هین و نه شه ننگستی پیشفه جونا وی ناراسته دکهت وه رهوسا چه ندیا کارتی کرنا وی دسه رده ریکری دا دگه ناریشه یین هه بی برانین. بودجه دهینه ناماده کرن بریکا بکارنیانا قه روده کی فهرمی کو توخمین جوراوجور یین بودجهیی ده لگه به کا نیکی گرتی دا پیگه گریذده. نه قه روده به شه ننگسته یه کی په یاداکهت یی کو پیشفه برنا بودجهیی ناراسته دکهت، وه ک بنا فکرنه کا گونجاییتر دی بیژینی (سیستمین بودجهیی). هه چه نده بکارنیانا زارافین وه " شیوه یین بودجهیی"، ریباز/ ریبازین بودجهیی، و باراپتر " جورین بودجهیی" دهینه بکارنیانا، به لی سیستمین بودجهیی گونجاییتره، چونکو وه هه سیستمه کی، بودجه ئی قه روده کی فهرمی به ته فی پیکهاته یین هه فگرتی یین به قرا دهینه گریذان بریکه کا بهین ژبو جهنیانا نارمانج و مه رامین حکومه تی. نارمنجا قه کولینی ناسکرنا هه موو جورین سیستمین بودجه یین گشتی یین سهرکی به ژ سیستمی بودجه یا به ندان بو سیستمین دی یین نوو و پیشه فته و پیشادانا وان بشیوه کی کور و تیروته سه ل و دیارکرنا قه روده یین وان وه رهوسا چاوانیا دانا وان پیخه مهت پیدانا وینه یه کی گشتی ژهر جوره کی وان، وه رهوسا نوو قونا سیستمی بودجه یا گشتی لهر نیک ژ وه لاتی مسر و نهردنی به رهوما سووده رگرتن ژ سهریورین وان ژبو پیشفه برنا سیستمین بودجه یا گشتی ژلایی دسه لاتی بسپور یین وه لاتی بهر پیشه فته تی. قه کولین گه هشته چه ند نه جامان نه دشین بقان یین خوارئ دهنشیمان بکه یین:

- بکارنیانا بودجه یا به ندان یا باوه وه لاتی به رهف پیشه فته تی وه پرانیا وه لاتی عهره بی و ژوانا ئی عراق، نه بتنی دشین نهردنی ژ جودابه یین نهوا کو لقان دووماه یین هه ولادین ژبو پیشفه برنا سیستمی خوی دارایی و بودجه یا گشتی.
- شیان هه به لدهف دسه لاتی دارایی و کارگریین بودجه یین گشتی لقان وه لاتان و ژوانا یین عهره بی ئی ژبو پیرابونین پیشفه برنا سیستمین بودجه یا گشتی بریکا بکارنیانا راسته کرنین نوو وه رهوسا بکارنیانا قه روده یین سیستمین نوو و پیشه فته پیخه مهت باشرین دهنشیمان کرن بو ژده رین نابوری دلیدفا دسه لاتی ناستین باشر یین گه شه و گه شه پیدانا نابوری و نه قه گریمانه یا قه کولینی دجه دینیت. ولقیزه نه دشین سوودی ژ سه ریورا وه لاتی نهردن وه ریگرین.
- ویشته ستن لسه نه جامان ناماژیه کومه کا پیشنیاران هاتیه کرن، گریگرتن نه قه نه:
- لسه دسه لاتی دارایی و کارگریین تابه ته مند ب بودجه یین گشتی وه لاتی بهر پیشه فته تی و ژوانا ئی عراق گریگه کا پتر بدنه پیشه فته تی سیستمین بودجه یین گشتی ل جیهانی و پیکولان بکن ژبو گه هشتا بکارنیانا باشرین سیستمی بودجه یا گشتی یی نارمانجین نابوری یین گشتی بجه دینیت و تابه ته نهوین گریذایی لابه نین جفاکی وه هه ژاری و نه بوونا وه دکه فیی دابه شکرنا دهرامه تی دا.
- فهره دسه لاتا بودجه یا گشتی یا عراقی (رقیه بریا بودجهیی - وه زاره تا دارایی) تیمه کا تابه ته ژ تابه ته ندان پیکینیت به قوما لیکولینی لسه سیستمین بودجه یین یین نوو و پاشان بریاری لسه نوکرنا سیستمی نوکه بدت وه هول بهینه دان ژبو ناماده کرنا فهرمانه رین دیارگری پیخه مهت دهنشیمان کرنا باشر یا ژده رین دارایی و نابوری یین وه لاتی. په یقیین سهرکی: بودجه یا گشتی، بودجه یا به ندان، بودجه یا ستراتیژیک.



Basic systems for public budgets, with reference to the budget model in egypt and jordan

Abstract:

There is a need for a theoretical existence or a group of theories that enable us to understand the field related to public budgets and the basis that directs their development as well as the extent of their impact in dealing with existing problems. Budgets are prepared using a formal structure that links the different budget components into a coherent document. This structure provides the foundation that guides budget development and, as a more appropriate name, we will call it "budget systems". Although terms such as "budget formulas", "budget methodologies" and "types of budgets" are often used, "budget systems/systems" seem more appropriate, because as with any system, budgets are also a formal structure with components. Interconnected which are linked together in a coherent manner to achieve the goals and objectives of the government. The study aims to identify all types of basic public budget systems that exist from the items budget system to other modern and developed systems, and to delve into a detailed review of them and explain their structures, as well as how to build them in order to give a complete picture of each of its types, as well as shed light on the budget system in each of Egypt And Jordan in order to benefit from their experience in an effort to develop the system of public budgets by the competent authorities in developing countries. The study reached several results, the most important of which can be summarized as follows:

- The use of budget items is prevalent among the governments of developing countries, such as the majority of Arab countries, including Iraq as well, and we can exclude Jordan, which has recently sought to develop its financial system, including the general budget.

- There is a possibility for the financial authorities and public budget departments in developing countries, including Arab ones, to develop their public budget systems by introducing new amendments, as well as using the structures of modern and developed systems, in order to better allocate economic resources and thus achieve better levels of growth and economic development, and this is what achieves the hypothesis of the study Here, one can benefit from Jordan's experience.

Based on the results reached, several recommendations were made, the most important of which are the following:

- The financial authorities, as well as the authority concerned with the public budget in developing countries, including Iraq, must also pay more attention to the developments of public budget systems in the world and strive to reach the use of the best budget system that achieves macroeconomic goals, especially those related to social aspects such as poverty and inequality in the distribution of income. .

- The Iraqi general budget authority (the budget department - the Ministry of Finance) should form a special team of specialists in order to look into the modern budget systems and then decide to update the existing system and try to prepare the concerned employees in order to better allocate the financial and economic resources of the country. □

Keywords: Public Budget, Item Budget, Strategic Budget. □