



RESEARCH ARTICLE - MANAGEMENT

The Shift Towards Balancing Programs and Performance and its Role in Improving Government Performance in Iraq

Mokhaled Fouad Shujaa¹, Amina Abdelah Halboos^{1*}, Rami Abbas Hameed¹

¹ Technical Institute for Administration / Ressaafa, Middle Technical University, Baghdad, Iraq

* Corresponding author E-mail: aminaabdelah@mtu.edu.iq

Article Info.	Abstract
<p><i>Article history:</i></p> <p>Received 03 February 2023</p> <p>Accepted 20 April 2023</p> <p>Publishing 30 June 2023</p>	<p>The research aims to examine the level of familiarity and understanding of PPBS program budget and performance by financial managers, accountants and bankers working in public sector institutions, and measure the contribution of the accounting system followed by public sector institutions to successfully adopt PPBS, while highlighting the benefits that can be obtained during the adoption of PPBS in improving government performance. In addition to presenting a proposed model for balancing programs and performance in Iraq, and exploring the technical challenges that can be faced when implementing the program and performance balancing system in public sector institutions. The second section of the research was designed to measure the attitude of the selected sample towards four axes, which are the degree of familiarity with the program budget and performance, the degree of contribution of the accounting system to the adoption of PPBS, the advantages of implementation or the application of PPBS, and the obstacles faced by financial managers, accountants and bankers to adopt PPBS. A five-level Likert scale was used. To describe the situation. The research concluded that despite the problems in implementing PPBS in public sector organizations, there is significant support from respondents for PPBS as a superior approach to allocating funds. government performance.</p>
<p>This is an open-access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)</p>	
<p>Publisher: Middle Technical University</p>	
<p>Keywords: Item Budget; Programs and Performance Budget; Budget Policy; Efficiency; State Programmers.</p>	

التحول نحو موازنة البرامج والاداء ودورها في تحسين الاداء الحكومي في العراق

مخلد فؤاد شجاع¹، امينة عبد الاله العامري^{1*}، رامي عباس حميد¹

¹ معهد الادارة - الرصافة، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق

* البريد الإلكتروني: aminaabdelah@mtu.edu.iq

معلومات المقالة	الخلاصة
تاريخ الاستلام 03 شباط 2023	يهدف البحث الى فحص مستوى الإلمام والفهم لموازنة البرامج والاداء PPBS من المديرين الماليين والمحاسبين والمصرفيين العاملين في مؤسسات القطاع العام، وقياس مساهمة النظام المحاسبي الذي تتبعه مؤسسات القطاع العام لاعتماد PPBS بنجاح، مع إبراز الفوائد التي يمكن الحصول عليها أثناء اعتماد PPBS في تحسين الاداء الحكومي الى جانب تقديم نموذج مقترح لموازنة البرامج والاداء في العراق، واستكشاف التحديات التقنية التي يمكن مواجهتها عند تنفيذ نظام موازنة البرنامج والاداء في مؤسسات القطاع العام. تم تصميم القسم الثاني للبحث بقياس موقف العينة المختارة تجاه اربع محاور هي درجة الإلمام بموازنة البرامج والاداء، ودرجة مساهمة النظام المحاسبي لاعتماد PPBS ومزايا التنفيذ او تطبيق PPBS والعقبات التي يواجهها المديرين الماليين والمحاسبين والمصرفيون لاعتماد PPBS.. تم استخدام مقياس من خمسة مستويات من نوع ليكرت لوصف الموقف. استنتج البحث أنه على الرغم من المشاكل في تنفيذ PPBS في مؤسسات القطاع العام، إلا أن هناك دعمًا ملحوظًا من المستجيبين لـ PPBS بعده نهجاً متفوقاً لتخصيص الأموال ويوفر PPBS أداة قياس لمتابعة وتقييم الاداء وتنمية الشعور بالمستويات الإدارية المختلفة المسؤولة عن الإنفاق العام بما يحسن الاداء الحكومي.
تاريخ النشر 30 حزيران 2023	
تاريخ القبول 20 نيسان 2023	

الكلمات المفتاحية: موازنة البنود؛ موازنة البرامج والاداء؛ سياسة الموازنة؛ الكفاءة، برامج الدولة.

1. المقدمة

أثارت "موازنة البنود" التقليدية الحالية، التي تم تبنيها في العديد من الدول في ممارساتها المتعلقة بالموازنة، انتقادات شديدة من العديد من الخبراء لأن هذا النظام، بحسب رأيهم، لا يساعد أي حكومة تستخدم الموازنة كوسيلة لتطوير الكفاءة واتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد العامة. ويتم إصدار العديد من بنود الموازنة كل سنة مالية دون أي استفسار عنها ويتم تضمينها في سنوات الموازنة القادمة، كما يمكن النظر في التغييرات الإضافية فقط في تلك البنود. تم إدخال موازنة البرامج والاداء (PPBS) من أجل حل هذه المشكلة وزيادة عناصر العقلانية في عملية صنع القرار المتعلق بالموازنة لذلك فإن PPBS لديها جاذبية واضحة للعمل كخريطة طريق لتحقيق الأهداف لأنها تمهد الطريق لاستخدام الموارد المتاحة بشكل فعال وهذا بالتأكيد سيساعد على رفع مستوى الخدمات الحكومية من حيث الجودة والسرعة في التسليم وكذلك المساهمة في تحديد المشاكل التي تواجه التنفيذ والمساهمة في التخلص من نقاط الضعف الموجودة في الخطط والبرامج والمشاريع والتغييرات التي تحتاج إلى تلك البرامج والمشاريع.

تهدف الموازنة على أساس الأداء إلى تحسين كفاءة وفعالية الإنفاق العام من خلال ربط تمويل مؤسسات القطاع العام بالنتائج التي تحققها، مع الاستخدام المنتظم لمعلومات الأداء. هناك عدد من نماذج الموازنة على أساس الأداء التي تستخدم آليات مختلفة لربط التمويل بالنتائج. يتمتع بعضها بميزات متطورة للغاية وتتطلب دعم أنظمة إدارة عامة متطورة مماثلة، بينما يركز البعض الآخر أكثر على الأساسيات. لا ينبغي النظر إلى الموازنة على أساس الأداء على أنها مبادرة منعزلة بل يجب أن يُنظر إليها بدلاً من ذلك على أنها جزءاً من مجموعة إصلاحات أوسع يشار إليها غالباً باسم الإدارة من أجل النتائج المصممة لتركيز الإدارة العامة بشكل أكبر على النتائج المحققة وبدرجة أقل على العمليات الداخلية. وتشمل هذه الإصلاحات الأوسع نطاقاً إصلاحات الخدمة المدنية المصممة لزيادة حوافز الموظفين العموميين وإعادة الهيكلة التنظيمية لزيادة التركيز على تقديم الخدمات وتحسين التنسيق على سبيل المثال، إنشاء الوكالات وتقليل عدد الوزارات والتغييرات المؤسسية والرقابية لتعزيز المساءلة العامة عن الأداء. يعد العمل على هذه الجبهات ومجموعة من الجبهات ذات الصلة ضرورياً لتحسين كفاءة وفعالية الإنفاق العام بشكل كبير.

يمكن النظر إلى موازنة البرامج على أنها مجموعة من العمليات، تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية أداء القطاع العام إذ تصنف النفقات بحسب أنواع الخدمة والأهداف وليس كما هو الحال في الموازنة التقليدية بحسب أنواع المدخلات (المرتبات، والإمدادات، والمعدات، وما إلى ذلك) وأخيراً تعد أداة قوية للموازنة على أساس الأداء لأنها تشير إلى مقدار الأموال التي يتم توجيهها لتحقيق نتائج معينة للمجتمع. وهذا يمكن صانعي القرار في الموازنة من تقييم فوائد وكفاءة البرامج بالنسبة لتكاليفها.

2. منهجية البحث

2.1. مشكلة البحث

يعاني العراق ومنذ مدة طويلة من تشوه في موازنته الحكومية لميلها الشديد باتجاه الإنفاق التشغيلي مع ضعف واضح في آليات التخصيص والرقابة كما ان بعض مؤسسات القطاع العام تقوم بوضع الموازنة "موازنة البند" التقليدية الحالية بشكل مبالغ فيه بغض النظر عن الأهداف المتوقع تنفيذها أو تحقيقها، وهذا الامر لا يساعد أي حكومة تستخدم الموازنة كوسيلة لتطوير الكفاءة واتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد العامة.

2.2. هدف البحث

يهدف البحث إلى:

- التعريف بأهمية التحول من موازن البنود (الموازنات التقليدية) إلى استخدام نظام موازنة البرامج والأداء ومتطلبات تطبيقها في البيئة العراقية.
- عكس دور موازنة البرامج والأداء في تحقيق كفاءة الأداء بالنسبة للوحدات الحكومية.
- تقديم مقترح عن الموازنة العامة في العراق في محاولة لتحسين الاداء الحكومي.

2.3. أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية تخطيط الموازنة بشكل عام وموازنة البرامج والأداء بشكل خاص. كما جاء البحث ليغطي نقص الوعي بين مؤسسات القطاع العام فيما يتعلق والفوائد التي يمكن تحقيقها والعقبات التي من المحتمل مواجهتها من جراء موازنة البنود المعتمد من مؤسسات القطاع العام.

2.4. فرضيات البحث

بناءً على مشكلة البحث، يمكن تلخيص فرضيات البحث على النحو التالي:

- هناك معرفة وفهم لـ PPBS من المديرين الماليين والمحاسبين والمصرفيين العاملين في مؤسسات القطاع العام.
- نظام المحاسبة الذي تتبعه مؤسسات القطاع العام يساهم في تبني PPBS بنجاح.
- هناك بعض الفوائد التي يمكن الحصول عليها أثناء اعتماد PPBS من مؤسسات القطاع العام.
- هناك بعض العوائق التي من المحتمل أن تمنع تبني PPBS في مؤسسات القطاع العام بشكل فعال.

2.5. مناهج البحث العلمي

يستند هذه البحث إلى المصدر الأساس والثانوي للبيانات، إذ تم جمع البيانات الأولية بمساعدة استبانة وتم جمع البيانات الثانوية من الكتب والمجلات و عبر الإنترنت. ولتحقيق أهداف البحث تم إرسال استبانة مكونة من 37 سؤالاً إلى محاسبي 48 وحدة عامة خلال العام 2014-2015 وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين، يحتوي الأول على أسئلة تمهيدية من أجل إنشاء ملف تعريف العينة المختارة (على سبيل المثال، المنظمة، الدرجة، التخصص، سنوات الخبرة، نظام الموازنة المعتمد وما إلى ذلك) وقد تم تصميم القسم الثاني للبحث كما ما يلي:

- قياس موقف العينة المختارة تجاه ما يلي: (1) درجة الإلمام بموازنة البرامج والأداء PPBS، (2) درجة مساهمة النظام المحاسبي لاعتماد PPBS، (3) مزايا التنفيذ أو تطبيق PPBS، (4) العقبات التي يواجهها المدبرون الماليون والمحاسبون والمصرفيون لاعتماد PPBS.
- تم استخدام مقياس من خمسة مستويات من نوع ليكرت لوصف الموقف على النحو التالي: (1) موافق (2) موافق للغاية (3) محايد (4) غير موافق أو (5) غير موافق تماماً. استند اختيار العينة إلى عينة هادفة. من بين 65 استبانة، تمت إعادة 46 استبانة مكتملة (معدل الاستجابة 83 من المائة). تتكون عينة الدراسة من الوزارات والمؤسسات التالية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- جامعة بغداد- وزارة النفط مصرف الرافدين).

3. دراسات سابقة

في هذا السياق، أجرت [1] دراسة للتحقيق في تطبيقات موازنة البرامج والأداء في السلطة الفلسطينية خلال المدة (1998-2000)، وخلصت الدراسة إلى أن هذا النوع من الموازنات مفيد للفوائد الاقتصادية. والشواغل الاجتماعية والسياسية والسيطرة على العجز المالي. كما أثبتت الدراسة وجود العديد من النواقص في نظام الموازنة التقليدية، إذ لا تساهم في تطوير الموازنة العامة للحكومة، ولا تحدد أي أولويات للبرامج والأنشطة الحكومية. توصلت الدراسة إلى أن موازنة البرنامج والأداء يمكن اعتمادها بنجاح من السلطة الفلسطينية إذ إن هناك العديد من المكونات التي تساهم في تحقيق ذلك مثل البيانات الداخلية، والخبرة، ومؤهلات الموظفين.

كما فحص [2] في دراستهم الآثار الاقتصادية لاعتماد وتنفيذ PPBS على مستوى حكومة الولاية. وهم يحققون في العلاقة بين تنفيذ PPBS ونفقات الدولة الإجمالية من الصندوق العام وصناديق الدولة الأخرى، ويحللون كذلك ما إذا كان PPBS يؤثر على الإنفاق الوظيفي المشترك: النفقات الموجهة نحو المستقبل، والنفقات الاجتماعية، ونفقات السلامة العامة والنفقات الأخرى. وخلصوا إلى أن PPBS فعال في حمل حكومات الولايات على إعادة تنظيم أولويات الإنفاق الخاصة بها.

كما توصل [3] إلى استنتاج مفاده أن مثل هذا النوع من نهج الموازنة سيسهم في تحقيق النتائج فيما يتعلق بالموارد المخصصة، وهي أداة جيدة لربط الموارد التي يتم إنفاقها بالنتائج. وأكد [4]. أن تبني PPBS يعد خطوة جيدة نحو الإصلاحات والحفاظ على الموارد المحدودة.

فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه تبني PPBS كشف [5] في دراستهم أن هناك بعض التحديات التي تواجه تبني PPBS في الأردن مثل الافتقار إلى نظام معلومات مؤهل وعدم وجود نظام تقدير التكاليف ونقص الخبرة والموظفين المؤهلين وتحديات في تحديد البرامج المستهدفة وصعوبات في قياس نتائج بعض الأنشطة ونقص في وحدات المراقبة الفعالة. وقد تم دعم ذلك أيضاً من [6] في المملكة العربية السعودية إذ خلصت الدراسة إلى أن هناك بعض الصعوبات في تأمين الموظفين المناسبين ونقص الالتزام رفيع المستوى ومشاكل المعلومات، وصعوبات البرمجة وقياس الأداء. وأجرى [7] دراسة لتقييم الجهود التي تبذلها السلطة الوطنية الفلسطينية نحو تبني PPBS، وتوصلت الدراسة إلى أن PPBS غير معتمد بنجاح لأسباب مختلفة، مثل غياب المعرفة حول هذا النوع من الموازنات، والهيكلة التنظيمية غير الفعال ومراكز المسؤولية لدعم مثل هذا النوع من الموازنة، والافتقار إلى برامج وأنشطة المراقبة، والمركزية من وزارة المالية، وغياب التمويل. كما كشف [8] أن تنفيذ PPBS يواجه تحديات مختلفة في تحديد النتائج وتحديد المخرجات وربط النتائج بالمخرجات.

4. الإطار المفاهيمي للبحث

4.1. مفهوم الموازنة على أساس البرنامج والأداء

نظام موازنة البرامج والأداء PPBS هو "مصطلح واسع لنظام الموازنة يستخدم بشكل حصري تقريباً من المؤسسات العامة، مثل فروع الحكومة والبرامج التي تنشئها الحكومات الهدف منها هو تحسين كفاءة وفعالية الإنفاق العام من خلال ربط تمويل مؤسسات القطاع العام بالنتائج التي تحققها مع الاستخدام المنتظم لمعلومات الأداء [3].

ويشير [9] أن الأداء هو "شيء يتعلق بأنشطة أداء الوظيفة التي تتضمن نتيجة العمل. وعلى الجانب الآخر تشير الموازنة إلى التخطيط لعمليات مختلفة بناءً على تقدير معين. غالباً ما يتم استخدام المصطلحين "موازنة الأداء" و"موازنة البرامج" بالتبادل، ولكن يمكن أيضاً تعريف موازنة البرامج على أنها شكل من أشكال موازنة الأداء مع إعطاء مزيد من التركيز على تصنيف البرامج على وفق أهداف سياسة الحكومة واحتياجات تخصيص الموارد بكفاءة [10]. إن مراجعة الأدبيات تشير إلى ما تعنيه PPBS وبشكل عام يتفق معظم المراقبين والخبراء في الموازنة العامة على أن موازنة البرامج والأداء هو نظام تخصيص الأموال لتحقيق الأهداف والغايات البرمجية فضلاً عن بعض المؤشرات أو قياس العمل بكفاءة وفعالية [6].

"كما تعرف بأنها نظام الموازنة الذي يعرض الأهداف التي تطلب من أجلها الأموال وتكاليف البرامج والأنشطة المقترحة لتحقيق تلك الأهداف والمخرجات التي تنتج أو الخدمات التي ستقدم بموجب كل البرنامج [4]. ومع الإقرار بعدم وجود تعريف موحد لـ PPBS، "ومن ناحية فإن PPBS هو "التخصيص المناسب للموارد النادرة بكفاءة وفعالية من خلال تخطيط وتنفيذ برامج وأنشطة معينة، وقياس الأداء وإنشاء آلية مراقبة مناسبة بطريقة تضمن السيطرة على النفقات الحكومية وتتضمن شبكة معقدة من العلاقات من المدخلات إلى المخرجات إلى النتائج وربط الموارد بالنتائج لأغراض الموازنة

4.2. مزايا موازنة البرنامج والأداء

تستند فكرة إدخال موازنة البرامج والأداء إلى ميزة زيادة الكفاءة الاقتصادية والاجتماعية وفعالية نفقات الموازنة على عكس الشكل التقليدي لتخصيص الموازنة (البند) وتقدم موازنة البرنامج عدداً من المزايا وكما يلي [11]:

- تركيز نفقات الموازنة على أهداف محددة سياسياً وذات أهمية استراتيجية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلد.
- تحقيق علاقة مباشرة بين الأشكال قصيرة الأجل وطويلة الأجل لتخطيط الموازنة والتنبؤ بها.
- توفير اتفاق دقيق بين خطط الحكومة الاستراتيجية والموازنة.
- تحقيق مستوى أعلى من المساءلة للوزارات والهيئات في القطاع العام عن الاستخدام المستهدف والفعال للأموال الممنوحة.
- إعادة توزيع الموارد في إطار تنفيذ برامج معينة، وكذلك لصالح مجالات (عمليات) أكثر إنتاجية وذات أولوية.
- إجراء تقييم موضوعي لكفاءة وفعالية نفقات الموازنة على أساس معين.
- تبسيط هيكل الموازنة.
- تحقيق شفافية أعلى لمعلومات الموازنة وجعلها أكثر سهولة، ليس فقط للمشاركين في عملية الموازنة ولكن أيضاً للمجتمع ككل.
- الحصول على أقصى نتيجة (مخرجات) من استخدام الموارد المالية المحدودة.
- تقييم أكثر موضوعية، على أساس النتائج التي تم الحصول عليها والتكاليف المترتبة على ذلك.

4.3. متطلبات الموازنة على أساس البرنامج والأداء

تهدف الموازنة على أساس الأداء إلى تحسين كفاءة وفعالية الإنفاق العام من خلال ربط تمويل مؤسسات القطاع العام بالنتائج التي تحققها، مع الاستخدام المنتظم لمعلومات الأداء. هناك عدد من نماذج الموازنة على أساس الأداء التي تستخدم آليات مختلفة لربط التمويل بالنتائج. يتمتع بعضها بميزات متطورة للغاية وتتطلب دعم أنظمة الإدارة العامة المتطورة في المقابل بينما يركز البعض الآخر أكثر على الأساسيات [12].

لا ينبغي النظر إلى الموازنة على أساس الأداء على أنها مبادرة منعزلة بل يجب أن يُنظر إليها بدلاً من ذلك، على أنه جزء من مجموعة إصلاحات أوسع يشار إليها غالباً باسم الإدارة من أجل النتائج المصممة لتركيز الإدارة العامة بشكل أكبر على النتائج المحققة وبدرجة أقل على العمليات الداخلية. وتشمل هذه الإصلاحات الأوسع نطاقاً إصلاحات الخدمة المدنية المصممة لزيادة حوافز الموظفين العموميين وإعادة الهيكلة التنظيمية لزيادة التركيز على تقديم الخدمات وتحسين التنسيق (على سبيل المثال، إنشاء الوكالات وتقليل عدد الوزارات) والتغييرات المؤسسية والرقابية لتعزيز المساءلة العامة عن الأداء إذ يعدّ العمل على هذه الجبهات ومجموعة من الجبهات ذات الصلة ضرورياً لتحسين كفاءة وفعالية الإنفاق العام بشكل كبير.

تتطلب موازنة البرنامج والأداء التطوير والعرض العام للأداء الرئيس ومعلومات التكلفة حول كل برنامج، بما في ذلك:

- أهداف البرنامج وكيفية ارتباطها بالأولويات الوطنية والقطاعية.
- الخدمات الرئيسية "المخرجات" التي يقدمها البرنامج.
- كيف يهدف البرنامج إلى تحقيق أهدافه المعلنة.
- مؤشرات الأداء الرئيسة ونتائج التقييم بحسب البرنامج.
- تكاليف البرنامج [13].

إن إدخال الموازنة البرمجية عملية غير سهلة، تفترض، من بين أمور أخرى، إصلاح نظام الإدارة الحكومية كما يتطلب الانتقال إلى وضع موازنة البرامج عدداً من التغييرات الأساسية في النشاط المالي للحكومة منها:

- مراجعة وإصلاح العمليات المالية.
- إعادة تنظيم وكالات الإدارة.
- تحقيق المزيد من الاحتراف في النشاط المالي.
- كفاءات جديدة للمتخصصين في المجال العام.

من الأهمية بمكان أن يكون الانتقال إلى وضع موازنة البرنامج مُعدداً بشكل كامل وأن يتم تنفيذه بثبات وأن تتم رعايته سياسياً ورقابته رقابة صارمة. علاوة على ذلك، يفترض التنفيذ المتسق لميزة البرامج في عملية إعداد الموازنة حدوث تغيير في السياسة الحكومية وقد يصبح الأداة الأساسية لإصلاح قطاع الإدارة العامة كما ينبغي على الوكالات تقديم وتبرير ميزانياتها من حيث البرامج مع دعم معلومات التكلفة والأداء. فضلاً عن ذلك، يجب تقديم معلومات أداء البرنامج إلى الهيئة التشريعية والعامة كجزء من وثائق الموازنة. عادة ما تتضمن موازنة البرامج أيضاً تخصيصاً قانونياً للأموال في الموازنة على أساس البرنامج وتصنيف البرامج تتطلب تصميمياً وتنسيقاً دقيقين ويجب أن تكون البرامج مرتبطة مباشرة إلى أقصى درجة ممكنة بالنتائج والمخرجات كذلك يجب أن يغطي تصنيف البرامج النفقات الحكومية جميعاً بشكل شامل [14].

5. الإطار العملي للبحث

5.1. معلومات عامة حول افراد عينة البحث

يشير الجدول (1) إلى أن غالبية المستجيبين (المديرين الماليين والمحاسبين والمصرفيين) كانوا حاصلين على درجة البكالوريوس المتخصصة في الإدارة المالية وهو أمر جيد بما يكفي ويشير إلى أنهم مؤهلون جيداً للإجابة عن أسئلة الاستطلاع. من ناحية أخرى، يوضح الجدول أن العينة المختارة تتمتع بخبرة جيدة مما يدل على أن حوالي (0.48 في المائة) لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات. ويمكن الملاحظة أن (80.4 في المائة) من العينة المختارة يفضلون موازنة البنود و(0.61) يفضلون موازنة البرامج والأداء.

ت	المتغير	التفاصيل	عدد المستجيبين	النسبة المئوية من الإجمالي
1	الشهادة	حامل الدبلوم	06	0.15
		بكالوريوس	16	0.22
		ماجستير	13	0.28
		دكتوراه	16	0.35
2	التخصصات	المجموع	46	100%
		لمحاسبة	6	0.13
		مالية عامة	21	0.46
		الإدارة	5	0.10
		ادارة مصارف	10	0.22
		أخرى	4	0.09
3	سنوات الخبرة	المجموع	46	100%
		أقل من 5 سنوات	8	0.17
		سنوات 5-10	22	0.48
		أكثر من 10 سنوات	16	0.35
4	نوع الموازنة المفضلة	المجموع	46	100%
		موازنة البنود	18	0.39
		موازنة البرامج والاداء	28	0.61
		المجموع	46	100%

5.2. الإلمام بنظام موازنة البرنامج والأداء PPBS

وضح الجدول (2) موقف العينة (المديرين الماليين والمحاسبين والمصرفين) فيما يتعلق بالإلمام بنظام موازنة البرامج والأداء PPBS، ويتضح من النتائج أن أعلى متوسط كان مرتبطاً بالبيان رقم (4) الذي يلقى الضوء على القدرة والتأهيل لإعداد PPBS إذ كان المتوسط (3.82). من ناحية أخرى، كان أدنى متوسط يتعلق بالبيان رقم (2) الذي كان حوالي (3.34) فيما يتعلق بالوعي بألية وخصائص PPBS. ومن ثم، يمكن الاستنتاج بناءً على متوسط المتوسط العام الذي كان حوالي (3.51) للمحاور (1-4) أن هناك معرفة وفهماً ووعياً بصيغة الموازنة هذه بين غالبية العينة في المؤسسات العامة المختارة، لذلك يوصى بمزيد من التدريب والتطوير لتعزيز الإلمام بـ PPBS. بناءً على الجدول 2 بالنظر إلى قيمة T 12.89 و sig = 0.000.

الجدول (2) درجة الإلمام بموازنة البرامج والأداء PPBS

ت	البيان	Mean	Std. Deviation	T
1	المعرفة والفهم حول نظام موازنة البرامج والأداء PPBS	3.51	49 0	7.90
2	الوعي بألية وخصائص PPBS	3.34	.68 0	5.10
3	فهم الفرق بين الموازنة التقليدية و PPBS	3.38	.50 0	7.05
4	القدرة والتأهيل لإعداد PPBS	3.82	.68 0	7.50

5.3. درجة مساهمة النظام المحاسبي في اعتماد PPBS

يوضح الجدول 3 موقف عينة البحث فيما يتعلق بدرجة مساهمة النظام المحاسبي الحالي في المؤسسات العامة المختارة لاعتماد موازنة البرامج والأداء PPBS، وأظهرت النتائج أن أعلى متوسط كان مرتبطاً بالبيان الثاني الذي يتعلق بنظام التقارير المحاسبية الفعال وبلغ (2.96)، بينما أدنى متوسط يتعلق بالبيان الخامس الذي كان حوالي (2.55) الذي يقيس موقف (المديرين والمحاسبين الماليين والمصرفين) فيما يتعلق بتوفير عدد كافٍ من الموظفين الإداريين المناسبين والمحاسبين. مهارات المحاسبة. ومن ثم يمكن الاستنتاج بناءً على المعدل العام الذي كان حوالي (2.73) البيانات من (2-5) أن هناك اتجاهًا نحو جانب التوافق الشديد فيما يتعلق بدرجة مساهمة النظام المحاسبي السائد المتبع من مؤسسات القطاع العام المختارة لاعتماد PPBS. بناءً على الجدول 3 بالنظر إلى قيمة T البالغة (7.720) و sig البالغة (0.000).

الجدول (3) درجة مساهمة النظام المحاسبي في اعتماد PPBS

ت	البيان	Mean	Std. Deviation	T	Sig
1	توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بدقة وسرعة	2.80	0.87	7.00	.000
2	أنظمة تحكم فعالة	2.59	0.69	0.85	.000
3	نظام فعال لإعداد التقارير المحاسبية	2.96	0.70	0.71	.000
4	ضبط عملية الإنفاق	2.77	0.99	3.99	.000
5	توفير عدد كافٍ من الموظفين ذوي المهارات الإدارية والمحاسبية المناسبة	2.55	2.01	1.50	.007
	المعدل	2.73	1.05	2.81	.000

5.4. مزايا التنفيذ / تطبيق PPBS

يكشف الجدول (4) موقف المستجيبين فيما يتعلق بمزايا التنفيذ أو تطبيق PPBS، وأظهرت النتائج أن أعلى متوسط كان متعلقًا بالبيان رقم (5) المتعلق بتقديم تقارير أفضل من الموازنة التقليدية. من ناحية أخرى، كان أدنى متوسط يتعلق بالبيان رقم (1) و (11) على التوالي لقياس موقف (المديرين الماليين والمحاسبين والمصرفين) من التوزيع الفعال للموارد المالية وتنمية الشعور بالمستويات الإدارية المختلفة المسؤول عن "الإنفاق العام". ومن ثم، يمكن استنتاجه بناءً على المتوسط العام الذي كان حوالي (3.80) للبيانات (1-12) أن هناك اتجاهًا نحو الموافقة العالية فيما يتعلق بمزايا تنفيذ موازنة البرامج والأداء PPBS في مؤسسات القطاع العام بناءً على الجدول 4 بالنظر إلى قيمة T 9.431، و sig = 0.000.

جدول (4) مزايا تطبيق موازنة البرامج والأداء (PPBS)

ت	البيان	Mean	Std. Deviation	T	Sig
1	التوزيع الفعال للموارد المالية	3.600	0.950	4.320	0.000
2	العمل كخريطة طريق لتحقيق الأهداف	3.710	0.800	6.020	0.000
3	يوفر PPBS تحكمًا أكثر فعالية في المخرجات	3.970	0.900	7.310	0.000
4	يوفر PPBS تحكمًا أكثر فعالية في المدخلات	3.630	0.900	4.730	0.000
5	يوفر PPBS تقارير أفضل من الموازنة التقليدية	4.000	0.980	6.850	0.000
6	PPBS يجعل اتخاذ القرارات أكثر فعالية	3.950	0.630	10.280	0.000
7	رفع مستوى الخدمات الحكومية من حيث الجودة والسرعة في الإنجاز	3.820	0.790	7.020	0.000
8	يوفر PPBS المرونة في التنفيذ	3.780	0.940	5.640	0.000
9	يوفر PPBS الواقع في الاعتمادات	3.970	0.820	7.909	0.000

10	يوفر PPBS أداة قياس لمتابعة وتقييم الأداء	3.820	0.970	5.750	0.000
11	تنمية الشعور بالمستويات الإدارية المختلفة المسؤولة عن "الإفناق العام".	3.600	1.020	4.040	0.000
12	يساهم PPBS في تحسين الاتصالات بين المستويات الإدارية	3.710	1.000	4.804	0.000
	المعدل	3.800	.5070	9.430	0.000

5.5. المعوقات التي يواجهها المديرون الماليون والمحاسبون والمصرفيون لاعتماد موازنة البرامج والأداء PPBS

يوضح الجدول (5) موقف المستجيبين (المديرين الماليين والمحاسبين والمصرفيين) تجاه العقبات التي يواجهونها في تبني PPBS، ويتضح من النتائج أن أعلى متوسط كان مرتبطاً بالبيان رقم (5) المتعلق بأن PPBS يوفر المزيد من التركيز على الأهداف قصيرة المدى، من ناحية أخرى، كان أدنى متوسط يتعلق بالبيان رقم (7) الذي يوضح أن اعتماد PPBS مكلف للغاية. ومن ثم يمكن الاستنتاج بناءً على متوسط المعدل العام الذي كان حوالي (3.810) للعبارة (10-1) أن هناك اتجاهاً نحو التوافق الشديد فيما يتعلق بالعقبات القائمة التي تقف حجر عثرة لاعتماد PPBS في "مؤسسات القطاع العام" من المديرين الماليين والمحاسبين والمصرفيين. ومع ذلك، هناك حاجة ملحة للتدريب والبحث والتطوير للتغلب على مثل هذا النوع من التحديات. بناءً على الجدول (5) وبالنظر إلى قيمة $T = 18.011$ و $sig = 0.000$.

جدول (5) المعوقات التي يواجهها المديرون الماليون والمحاسبون والمصرفيون لاعتماد موازنة البرامج والأداء PPBS

ت	البيان	Mean	Std. Deviation	T	Sin
1	قياس نتائج البرامج أو مؤشرات الأداء	3.890	0.730	8.200	0.000
2	صعوبات في التنفيذ، إذ تتطلب نظام محاسبة معقدًا.	3.890	0.820	7.340	0.000
3	صعوبات في التنفيذ للأهداف والمشاريع طويلة المدى	3.630	0.950	4.490	0.000
4	إمكانية تنفيذ البرنامج في وقت غير مناسب	3.800	0.830	6.540	0.000
5	مزيد من التركيز على الأهداف قصيرة المدى	4.020	0.950	7.260	0.000
6	PPBS معقد للغاية	3.670	0.840	5.410	0.000
7	PPBS مكلف للغاية	3.430	1.240	2.370	0.000
8	نقص الموظفين المؤهلين للتعامل مع إعدادات PPBS	3.970	0.770	8.560	0.000
9	عدم وجود تدريب للتعامل مع أحدث الموازنات المستخدمة	3.890	0.90	6.710	0.000
10	غير مدعوم من الإدارة العليا	3.880	0.95	6.210	0.000
	المعدل	3.81	0.300	18.010	0.000

6. الإطار المقترح للموازنة العامة في العراق

6.1. الموازنة العامة في العراق

تركز الموازنة العامة في العراق على تمويل الاحتياجات من السلع والخدمات التي تطلبها الوحدات الحكومية بغية ممارسة نشاطها وتحقيق أهدافها دون الاهتمام بتحقيق العائد الذي يفترض أن تحققه تلك الوحدات لذا فهي تهتم بالمدخلات دون الاهتمام بالمرجات من السلع والخدمات، لهذا تظهر التخصيصات والاعتمادات بشكل بنود تسهل من عملية الرقابة وتضمن عدم تجاوز الاعتمادات المخصصة التي تم إصدارها من الدولة. ولهذا السبب يطلق على هذا النوع من الموازنات بالموازنات الرقابية فهي تتصف بالجمود لأنها تمنع الإدارات التنفيذية من الإبداع والابتكار إلى جانب تخصيصها نفقات غير ضرورية تصل إلى درجة الاسراف والهدر وتتصف فيها النفقات والإيرادات بالمغالاة لعدم اعتمادها اسس علمية وعملية سليمة عند إعداد التقديرات، إلى جانب استخدامها الأساس النقدي بشكل كبير الذي بموجبه تسجل العمليات عند دفع أو استلام نقد فقط دون النظر إلى تاريخ الاستحقاق لذلك يتميز هذا الأساس بالسرعة في إعداد الحسابات الختامية لأنه يعتمد على نظام محاسبي بسيط يمثل حركة العمليات الخاصة بالخرينة من مدفوعات ومقبوضات نقدية وهذا يعزل سبب عدم قدرتها على تصوير المركز المالي بشكل واضح وصحيح وعدم ظهور النتائج بشكل دقيق، فضلاً عن عدم اظهار اهمية المقارنة بين السنوات المالية لأن الأنشطة متداخلة لأكثر من سنة فضلاً عن عدم تحديد وتوحيد وسائل التقييم والمتابعة وإلى جانب عدم وجود معايير الاداء في موازنة البنود الذي يعكس سلباً في قياس الاداء الحكومي.

6.2. عجز الموازنة في العراق

يتزامن عجز العراق المالي مع العجز في ميزان المدفوعات وهو امر ليس بجديد على العراق فظهر في أواخر 1983 وحتى عام 2003 مرورا بسنوات الحصار حتى عام 2014. ويعدّ هذا العجز مزدوجاً أو توأم لأن صادرات النفط تعدّ إيرادات للموازنة الحكومية وتعدّ في ذات الوقت مقبوضات البلد جميعاً من العملة الأجنبية عدا الاقتراض الخارجي والاستثمار الأجنبي. تعود اسباب العجز في الموازنة العامة نتيجة انخفاض اسعار النفط في الاسواق العالمية وليس بسبب زيادة الأرباح وانخفاض إيرادات الضرائب، والعكس صحيح عند فائض الموازنة عند ارتفاع اسعار النفط إلى معدلات استثنائية، وعادة ما تكون إيرادات الموازنة العامة في العراق متغيراً مستقلاً تماماً عن الاقتصاد الوطني المتمثل بالطاقة الانتاجية للسلع والخدمات والتكاليف والأسعار وتشغيل القوى العاملة.

ويقترن عجز الموازنة في العراق دائماً مع عجز الميزان الخارجي ولذا تتزامن عملية تنفيذ الدين مع استنزاف الاحتياطيات الدولية لسد العجز الخارجي، وبما أن الأساس النقدي هو صافي الموجودات الأجنبية مضافاً إليها صافي الائتمان المحلي، سنلاحظ انخفاضه نتيجة تقلص الموجودات الأجنبية وزياته بسبب الاقتراض للحكومة، وعند إضافة عمليات خلق النقود في المصارف من خلال الائتمان، أو العكس بتراجعه، أو الامتناع عن الإيداع في المصارف وتفضيل العملة يتضح لنا ان تنفيذ الدين يتزامن مع عمليات أخرى وقد لا تكون الحصيلة الزيادة في النقود، وأيضا لا تؤيد البيانات والأبحاث الكمية صلة وثيقة بين كمية النقود والمستوى العام للأسعار أو تغير النقود والتضخم.

7. مكونات الإطار المقترح

الموازنة القائمة على الأداء ليست، كما ذكر أعلاه، مبادرة مناسبة للبلدان جميعاً. يجب أن يستند القرار بشأن تقديم مثل هذا النظام في أي دولة معينة إلى دراسة رصينة لشروط الحكومة، وحالة أنظمة الإدارة المالية العامة الأساسية (PFM)، والموارد البشرية والمالية المتاحة. لا يمكن توقع نجاح التحسينات الفنية مثل الموازنة على أساس الأداء في تحسين كفاءة وفعالية الإفناق العام في البلدان ذات الإدارة الرديئة للغاية. على سبيل المثال، إذا كانت القيادة السياسية والبيروقراطية فاسدة للغاية وتسعى إلى الربح، مع القليل من الاهتمام بتحسين أداء القطاع العام، فإن الميزانية القائمة على الأداء وغيرها من "مبادرات الإدارة من أجل النتائج" ستكون مضیعة للجهود. هناك أيضاً عدد من متطلبات الإدارة المالية العامة التي يجب الوفاء بها قبل إعطاء أي اعتبار لمبادرات "الجيل الثاني" مثل الموازنة القائمة على الأداء، وأهمها ما يلي: • وجود إدارة سليمة للسياسة المالية الكلية، بحيث لا تعاني ميزانيات وزارة الإفناق من عدم اليقين الهائل بشأن التمويل الذي سيحصلون عليه خلال سنة الموازنة؛ • القدرة على فرض تنفيذ الموازنات كما هو مخطط لها. وهذا يتطلب احترام قواعد وإجراءات الموازنة والقدرة على تطبيقها (والشرطة) في التنفيذ. كما يتطلب إجراءات محاسبية وتقييم جيدة. إن وجود قدرة كافية من الموظفين لمعالجة المتطلبات المعلوماتية للميزنة القائمة على الأداء هو الشرط الأساس المؤسسي الأساس. إن الشكل "المصغر" للميزانية القائمة على الأداء المبين في هذه المذكرة هو، بشكل متعمد، نموذج يتطلب مجموعة مصغرة من معلومات الأداء. ومع ذلك، فحتى تطوير مثل هذه المجموعة المختصرة من معلومات الأداء يتطلب الكثير، وبالنسبة للبلدان منخفضة الدخل التي تعاني من قيود خطيرة على السعة، قد لا يكون من المنطقي الشروع في إدخال حتى أبسط أشكال الميزانية القائمة على الأداء حتى يتم التغلب على قيود السعة هذه.

هناك بعض الخطوات التي يجب أخذها في الحسبان أثناء التخطيط لـ PPBS، التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

7.1. وضع خطة استراتيجية

تبدأ دورة PPBS بالتخطيط الاستراتيجي التي تعتمد على المهمة والرؤية التي وضعتها المنظمة. يضع التخطيط الاستراتيجي خطة عالية المستوى لمدة خمس أو عشر سنوات قادمة. توضح عملية تخطيط الأهداف التي يجب تحقيقها في الوقت القريب؛ تحديد أولوياتهم وتحديد استراتيجية واضحة للوصول إلى تلك الأهداف. توفر عملية التخطيط الاستراتيجي إطار عمل للسياسات واتخاذ القرارات لأولويات الإنفاق الحكومي والنتائج المرجوة.

7.2. تحديد الأهداف والغايات

يجب أن ينتهي التخطيط الاستراتيجي بالأهداف وأن تحقق خارطة الطريق هذه الأهداف. الخطوة المنطقية التالية هي تقسيم هذه الأهداف عالية المستوى إلى أهداف قصيرة المدى ومتوسطة المدى وطويلة المدى. تحدد الأهداف الاستراتيجية أو خطوات التنفيذ لتحقيق الأهداف المحددة، ويجب أن تكون هذه الأهداف محددة للغاية وتشرح "من وماذا ومتى وأين وكيف؟" للوصول إلى الأهداف.

7.3. تحديد المقاييس وتحديد الهدف:

مقياس الأداء هو وصف رقمي للعمل الذي تقوم به المنظمة، فضلا عن النتائج التي ينتجها هذا العمل. الخطوة التالية هي تحديد التدابير التي يمكن استخدامها لتقييم الجهود التي تبذلها المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها المعلنة. "الهدف" هو مطلب أداء مفصل قابل للقياس يتعلق بالهدف. تحديد التدابير وتحديد الأهداف هي مهام صعبة. واحدة من أكثر المهام حساسية هي تحديد أهداف ممتدة فعالة، تلك التي تكون طموحة، لكنها قابلة للتحقيق، دون أن تكون محبطة.

7.4. تخصيص الموارد

تخصيص الموارد هو سلسلة من القرارات المتخذة فيما يتعلق بالموازنة التي يتم فيها تخصيص الموارد لكل برنامج أو وكالة. في عملية إعداد الموازنة، يأخذ صانعو القرار الرئيسيون بطريقة منهجية في الحساب مستويات الخدمة المستهدفة للبرامج والنتائج السابقة التي تحققت من خلال الإنفاق على أساس تقييم البرنامج. تعكس عمليات تخصيص الموارد أولويات المنظمة وتشجع الإنفاق الفعال والفعال.

7.5. تقييم الأداء

هذه هي الخطوة الأخيرة في دورة موازنة البرنامج والأداء. في هذه المرحلة، ستقيس الوكالات النتائج جميعاً التي ينتجها كل برنامج مقابل الهدف المحدد مسبقاً. يجب جمع النتيجة وتحليلها في الوقت المناسب. التقييم مهم لأن المؤشرات وحدها غالباً ما تكون غير كافية للحكم على أداء البرنامج. التقييم بمثابة حلقة تغذية مرتدة لمزيد من التحسين في عملية التخطيط الاستراتيجي. يجب استخدام هذه النتائج كمداخل حيوية للدورة التالية من موازنة البرنامج والأداء في هذه المرحلة.

8. الاستنتاجات والتوصيات

8.1. الاستنتاجات

- على الرغم من المشاكل في تنفيذ PPBS في مؤسسات القطاع العام، إلا أن هناك دعماً ملحوظاً من المستجيبين لـ PPBS بعدة نهجاً متفوقاً لتخصيص الأموال المدنية. يوفر PPBS أداة قياس لمتابعة وتقييم الأداء وتنمية الشعور بالمستويات الإدارية المختلفة المسؤولة عن "الإنفاق العام". رأى المستجيبون PPBS كنهج أفضل للمساهمة في تحسين الاتصالات بين المستويات الإدارية.
- بالنظر إلى درجة مساهمة نظام المحاسبة السائد في اعتماد PPBS في المؤسسات العامة المختارة، لوحظ أن 75٪ من المستجيبين يعتقدون أن نظام المحاسبة الحالي يوفر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بدقة وبسرعة ولديها أنظمة رقابة / إبلاغ فعالة، والتحكم في عملية الإنفاق.
- ووجد أيضاً أن 69 من المائة من المحببين رأوا أن PPBS يتطلب توفير عدد كاف من الموظفين ذوي المهارات الإدارية والمحاسبية المناسبة.
- يمكن اعتماد PPBS بنجاح في القطاع العام إذا تم توفير التدريب والتأهيل المناسبين للموظفين لمعالجة إعداد PPBS للتعامل مع النظام المحاسبي المطلوب أو المطلوب، وتحديد نتائج البرامج أو مؤشرات الأداء وتقديم الدعم الكافي من الإدارة العليا إلى تنفيذ PPBS.

8.2. التوصيات

- تتطلب موازنة البرامج تعزيز نظام المحاسبة لتسجيل النفقات على أساس مستمر بحسب البرنامج وكذلك من خلال التصنيفات الاقتصادية والإدارية المعمول بها ولا يتطلب النموذج الأساس للموازنة على أساس الأداء تصنيف برنامج مثالي للنفقات. هناك نقطتان مهمتان بشكل خاص هنا:
- من المنطقي استخدام برامج "الإدارة" داخل الوزارات التنفيذية لتجميع تكاليف خدمات الدعم على سبيل المثال الموارد البشرية والإدارة المالية والإدارة العامة - أي ما يشير إليه المحاسبون على أنه التكاليف غير المباشر، ففي عالم مثالي، ستكون أفضل الممارسات هي تجنب مثل هذه البرامج لأنها تستند إلى عملية داخلية بدلاً من النتائج التي يتم تسليمها إلى المجتمع. من الناحية المثالية، سيتم توزيع هذه التكاليف على أنها نفقات عامة لبرامج تقديم الخدمات. ومع ذلك، من أجل تجنب استخدام البرامج الإدارية، يحتاج المرء إلى أنظمة محاسبة إدارية قوية قادرة على تخصيص التكاليف غير المباشرة "المنتجات" الوزارية بدرجة معقولة من الدقة.
- التقديرات القابلة للاستخدام لتكاليف البرنامج لا تتطلب المحاسبة على أساس الاستحقاق أو الموازنة. المحاسبة على أساس الاستحقاق مطلوبة، سواء من حيث الموظفين المهرة أو التكاليف المالية لتشغيل الأنظمة الضرورية وقد لا تكون مناسبة في العديد من البلدان. تعد الموازنة التراكمية أكثر تطلباً. صحيح أن الاستحقاقات تعطي معلومات أكثر دقة عن تكاليف البرنامج، ومع ذلك، فإن المعلومات المتعلقة بتكاليف البرنامج الناتجة عن نظام الموازنة "النقدية" في معظمها قريبة بدرجة كافية من العلامة لدعم التحسينات الكبيرة في عملية صنع القرار المتعلقة بالموازنة.

References

- [1] Jafer., et al (2010). Possibility of Applying Program and Performance Budgeting in the Authority of Palestine- A Case Study: The Authority Budget (2008-1998). Unpublished master dissertation, Commerce College, University of Sudan for Science and Technology, Khartoum, Sudan.
- [2] Qi, Y. X., & Mensah, Y. M. (2012). An Empirical Analysis of the Effect of Performance-Based Budgeting on State Government Expenditures. https://www.researchgate.net/profile/Yaw_Mensah/publications. Article in SSRN Electronic Journal • April 2012.
- [3] Schick, A. (2007). Performance Budgeting and Accrual Budgeting: Decision Rules or Analytic Tools. *OECD Journal of Budgeting*, 7(2), 109-138. <https://doi.org/10.1787/budget-v7-art11-en>
- [4] Shah, Anwar, (2007) "budgeting and budgetary institutions" The International Bank for Reconstruction and Development , The World Bank, Washington ,
- [5] Shin, Sang Hoon, (2013), "Dysfunctional consequences of the Korean performance budgeting system and their policy implications" Diss. University of Birmingham
- [6] Ouda, H. A. (2013). Suggested Framework for Implementation of Performance Budgeting in the Public Sector of Developing Countries with special focus on Egypt. *International Journal of Governmental Financial Management*, 13(1), 50. Quoted from Robinson, Marc and Last, Duncan (2009).

- [7] 7.Abdel-Karim, Nasr, (2016) Evaluation of the Palestinian National Authority's Efforts to Shift to Budgeting Programs, Palestinian Economic Policy Research Institute (MAS) (Palestine)
- [8] Kumar, K., & Praveen, P. (2012). Budgeting in Municipal Governments with Oracle Hyperion Public Sector Planning & Budgeting. AST Corporation, 1-8.
- [9] Mahmudi, & Mardiasmo. (2005). Local Government Performance Measurement In The Era of Local Autonomy: The Case of Sleman Regency Yogyakarta. Journal Sosiosains, 17(1), 117-133.
- [10] Allen, Richard and Daniel Tommasi, eds. 2001. Managing Public Expenditure: A Reference Book for Transition Countries. Paris: OECD Publications.
- [11] Anderson Ph., Anderson C. S., Velandia-Rubiano A.(2010). Public Debt Management in Emerging Market Economies: Has This Time Been Different? World Bank Policy Research Working Paper. WPS 5399. - 28@
- [12] Zinyama Tawanda &G. Nhema Alfred Zimbabwe ,)2016) "Performanc- Based Budgeting: Concepts and Success Factors" Published by American Research Institute for Policy Development, Public Policy and Administration Review June 2016, Vol. 4, No. 1, pp. 33-60.
- [13] .Shush, N.N. and M.P. Afanasiev , 2014, Russian budgetary reforms: from the programs of social and economical development to the governmental programs of the Russian Federation. The issues of the state and municipal administration; 2: 48-64
- [14] Sutherland D., Hoeller P.(2012). Debt and Macroeconomic Stability: An Overview of the Literature and Some Empirics // OECD Economics Department WP,; 1006: 1-35.