

- النتائج: المدخل المعاصر لتحقيق الحكم الرشيد**Output – Outcome Budget: The Modern Entrance to Actualize the Good Governance
(Knowledge Viewpoint)****م. د. أثير أنور شريف****Asst. Prof. Atheer A. Sharif**

أصبحت الموازنة العامة للدولة الأداة الرئيسة للإدارة المالية العامة في تحسين تطبيقات الحكم الرشيد، كون الموازنة العامة التجسيد التفصيلي الرقمي لأولويات وفلسفة الدولة وبرنامجه السياسي والاقتصادي والاجتماعي لمدة سنة قادمة. ناءً على ذلك انطلقت الدراسة للتحقق من مدى كون إحدى أشكال تلك الموازنة هي أفضل من غيرها في تحقيق ممارسات الحكم الرشيد، وبالفعل تم إثبات أن موازنة المخرجات – النتائج والتي تعد أحدث شكل أو صيغة من صيغ إدارة الموازنة يمكن أن تكون أفضل آلية أو مدخل لدعم وتعزيز تطبيقات مبادئ الحكم الرشيد (الشفافية، المشاركة، المساءلة) فضلاً عن دعمها في تحسين آليات الإدارة السليمة للمالية العامة ومن ثم حاكمية القطاع العام والإدارة العامة للدولة

أوصت الدراسة بضرورة التحول إلى صيغة موازنة المخرجات – النتائج وتوفير الغطاء ال لتطبيقها على أرض الواقع في سبيل تحسين ممارسات الحكم الرشيد للبلدان المختلفة بالتركيز على العراق.

Abstract

The government public budgeting become the main tool of public finance management in improving the application of good governance, because the public budgeting is the numerical itemization expressing for government philosophy and priorities as well as political, economical, and social program for incoming year.

Accordingly, the study has started to check-out which way of that kind of budgeting is better than others to visualize the practices of good governance. Virtually, the budgeting of output – outcome " which is the newest form of budgeting management" has been proved to be the best mechanism or entrance to support and enhance the application of good governance principles (transparency, participation, and accountability). Moreover, this type of budgeting can support the improvement of the good management mechanisms of public finance and consequently the public sector governing and the whole state public administration.

The main recommendation of this study is the switching to the form of output – outcome budgeting is necessary and putting up the legal, economical, and administrative requirements to actualize it in order to improve the practices of good governance for different countries and especially in Iraq.

:

في ظل الأفكار المعاصرة لتطوير حقل الإدارة العامة على مستوى النظرية والتطبيق ظهرت رؤى وفلسفات متعددة الرشيد (Good Governance) أو الحاكمية الجيدة أو الإدارة الرشيدة، بعد أن أضحى هذا المفهوم وممارساته واحدة من مواضيع المؤتمرات الدولية ومعايير المنظمات العالمية في جميع المجالات والاهتمامات ابتداءً من مكافحة الفساد الإداري مروراً بإصلاح وتطوير المنظومة الاقتصادية وليس انتهاءً بإصلاح المنظومة السياسية للبلدان المختلفة.

من جهة أخرى، وبما لا يقل أهميةً واعتباراً واهتماماً فإن موضوع الموازنة العامة للدولة وإدارتها تعد الآن بؤرة تركيز العديد من الاقتصاديين والإداريين والسياسيين كونها الآلية الرئيسة والتقليدية وأولويات مجتمعها بتعبير كمي يجسد الفلسفة السياسية والاقتصادية والإدارية التي تقف وراء كل ذلك.

انطلاقاً من ذلك فقد سعت هذه الدراسة لتناول أحدث هذه المفاهيم والآليات في الإدارة المالية العامة من خلال وتشخيص مدى ملائمتها وإمكانية قيامها في تحقيق ودعم ممارسات الحكم الرشيد على مستوى الدولة ككل، وذلك من خلال معرفة وتحديد الدور الذي يمكن أن تقوم به إحدى صيغ وأنماط إدارة الموازنة العامة (موازنة - النتائج) في تحقيق الحكم الرشيد وممارساته ومبادئه.

وفي الحقيقة إن لهذين الموضوعين على المستوى المحلي أبعاداً من الأهمية واضحة المعالم، ذلك أن البيئة الإدارية والاقتصادية والسياسية العراقية تحتم علينا تشخيص واقعهما بشكل جدي.

بناءً على ذلك كله فقد جرت هيكلة البحث وبما يحقق أهدافه إلى فقرات ست، اهتمت الأولى ببيان منهجية الدراسة، بينما جاءت الثانية والثالثة لأجل بناء الإطار النظري لموضوع الموازنة العامة فضلاً عن موضوع الحكم الرشيد، في حين ركزت الفقرة الرابعة من الدراسة على صياغة طبيعة العلاقة الجدلية بين الموازنة العامة بالتركيز على موازنة المخرجات أئج مع الحكم الرشيد، ممارساته ومبادئه، وأخيراً اهتمت الفقرة خامساً بعرض الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

أولاً_ منهجية الدراسة:

1- : تنطلق إشكالية الدراسة من أبعاد نظرية واضحة المعالم تتعلق بالحاجة لتطوير نظام الإدارة المالية العامة من خلال اعتماد صيغ جديدة ومعاصرة في إدارة الموازنة العامة، زيادة على الرغبة للإيفاء بالمتطلبات والدعوات

لتحسين ممارسات وسلوكيات الحكم الرشيد في كل مفاصل إدارة الدولة باعتبارها الضد من الفساد الإداري فضلاً عن كونها مطلباً عالمياً ضمن معايير المنظمات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المختلفة.

هذان البعدان في الواقع السياسي والاقتصادي والإداري العراقي باتت الحاجة إليهما يشكلان حاجساً ملموساً له ثقله على مستوى النظرية والتطبيق في هذا الواقع، بل تتعداه إلى مستوى المجتمع الدولي ككل.

باتت آليات الحكم الرشيد وتطبيقاتها في الإدارة المالية العامة سيما في عملية إدارة الموازنة العامة للدولة واحده من أكثر الميادين والإشكاليات العلمية والبحثية نمواً وأهمية.

بالإضافة إلى ذلك فإن الإشكالية البحثية هنا هي فكرة قسدية هادفة تسعى إلى تشخيص واحد المعاصرة في تطوير وإثراء حقل الإدارة العامة على مستوى الأفكار والممارسات ألا وهي تطبيقات ومبادئ الحكم الرشيد من خلال واحدة من أحدث أدوات الإدارة المالية العامة وصيغ الموازنة العامة ألا وهي موازنة المخرجات - سعياً للوقوف على مدى وجود علاقة منطقية بين صيغة إدارة الموازنة هذه مع تطبيقات الحكم الرشيد في الإدارة العامة، في سبيل بيان الدور أو الكيفية التي يتم من خلالها قيام هذا النوع من إدارة الموازنة في دعم وتعزيز وتقوية آليات الحكم الرشيد في بلد ما ومنها العراق.

وفي سبيل بيئ معالم إشكالية هذه الدراسة وإجلاء مضامينها وأبعادها المختلفة، تساعد الأسئلة والتساؤلات الآتية في :

_ هل يمكن أن نعد نمط إدارة الموازنة العامة للدولة مدخلاً أساسياً لتحقيق الحكم الرشيد؟ وما هي طبيعة العلاقة التي تربط أو تتجسد من خلالها آليات الحكم الرشيد في عملية إدارة الموازنة العامة للدولة؟

_ أي نوع أو أية صيغة من صيغ إدارة الموازنات العامة يدعم تحقيق مستوى أعلى من ممارسات الحكم الرشيد؟ وهل -النتائج يمكن أن تعد إستراتيجية مالية وإدارية واقتصادية مناسبة لذلك؟

_ نية أن يساهم نمط أو صيغة إدارة الموازنة العامة للدولة في تحسين تطبيقات الحكم الرشيد وممارساته على مستوى الإدارة المالية العامة وعلى مستوى الإدارة العامة للدولة ككل؟

_ ماهية مبادئ الحكم الرشيد التي تتفاعل وتتداخل مع مبادئ إدارة الموازنة العامة للدولة؟ وأية العامة يمكن أن تدعم تحقيق مبادئ الحكم الرشيد وتفعيل تطبيقاتها؟

-2 : سبيل تجسيد إشكالية الدراسة والإجابة على تساؤلاتها بصيغة واضحة المعالم فقد جرى تحديد الأهداف الآتية سبيلاً لذلك:

_ بناء إطار معرفي وفكري هادف يجري فيه استغلال الأفكار النظرية المعاصرة في سبيل توضيح وتقديم إضافة تراكمية لمفاهيم الحكم الرشيد والموازنة العامة للدولة في هذا المجال.

_ الوقوف على الدور الذي تقوم به إدارة الموازنة العامة للدولة في تحقيق آليات وممارسات الحكم الرشيد.

_ تشخيص طبيعة العلاقة التفاعلية والترابطية بين الحكم الرشيد ممارسةً وتطبيقاً وبين إدارة الموازنة العامة للدولة.

_ الوقوف على مدى وطبيعة وآلية دعم مبادئ الموازنة العامة المعاصرة ودورها في تحقيق مبادئ الحكم الرشيد وجعلها وسيلة لتطوير واقع أداء وممارسات كل منهما.

- النتائج في تحقيق آليات وممارسات الحكم الرشيد ومبادئه.

_ تقديم الأفكار والمقترحات والتوصيات اللازمة للانتقال إلى آلية إدارة الموازنة العامة للدولة وفق صيغة موازنة

- النتائج وبما يساهم في تحقيق ممارسات الحكم الرشيد على مستوى إدارة الـ

3- أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من خلال تسليطها الضوء على موضوعين أو ميدانين علميين باتت أولوياتهما بالنسبة للمختصين في مجالات السياسة العامة والاقتصاد الكلي والإدارة العامة لا تخفى على احد، بل أن مجالاً بهذين الموضوعين في ميدانهما التطبيقي تمتد تأثيراتهما ابتداءً من أفراد المجتمع مروراً بالمنظمات المختصة على المستوى

إن الرؤية التي أطرت الزاوية التي ينظر بها أو من خلالها بالدور الذي تقوم به إدارة الموازنة في تحسين ممارسات الحكم الرشيد هو بحد ذاته رؤية تحليلية دقيقة وذات أولوية ذلك أن معرفة حقيقية للدور الفاعل الذي يشكل مدخلاً فعلياً في مدى ارتباط وقدرة صيغة ونمط إدارة الموازنة العامة المعتمدة في تحقيق ممارسات الحكم الرشيد هو ذو قيمة معرفية وتطبيقية بحد ذاته سيما التفعيل الذي يمكن إيجاده من خلال دعم مبادئ الموازنة العامة الحديثة لمبادئ الحكم الرشيد.

4- لتحقيق أهداف الدراسة وبما ينسجم وإشكالياتها المعرفية تم اعتماد المنهج الوصفي من خلال استثمار ذلك بما يتلاءم والمدخل المعرفي المعتمد في هذه الدراسة.

5- **افتراض الدراسة وفرضيتها:** انطلقت الدراسة من مسلمة أساسية مفادها: أن إدارة الموازنة العامة للدولة هي المدخل الأساسي لتحقيق الحكم الرشيد أو الصالح بل هي معيار ومقياس صفة هذا الحكم، ومن جهة أخرى وبسبب صيغ وأنماط إدارة الموازنة فإن لبعضها ارتباطاً وتداخلاً مع الحكم الرشيد أكثر تفصيلاً ودعمًا من غيرها، وعليه تكون

فرضية الدراسة هي: أن صيغة موازنة المخرجات - النتائج هي أكثر المداخل والصيغ تفاعلاً وارتباطاً مع مضمون الحكم الرشيد ممارسةً وتطبيقاً وان المبادئ التي تركز عليها هذه الموازنة هي آلية مهمة وداعمة لتحقيق مبادئ الحكم الرشيد.

6- الكلمات المفتاحية: Key Word

Public Budget ، الحكم الرشيد: Good Governance :
Output – Outcome Budget

ثانياً - يد: Good Governance

1- مدخل مفاهيمي: تراجم متعددة أعطيت لمصطلح (Governance) منها: الحكم، الحاكمية، الحكمانية، الحوكمة... الخ، وبغض النظر عن دلالات المفهوم اللغوي يمكن القول اصطلاحاً متميز () المواطنين عملية التفاعل بينهما (Plumptre & Graham, 1999: 2) يشار الحاكمية موضوعية الآليات يقوم

يتوجهون إليها بغاية تصفية (Wyman, 2001: 13) فانه يمكن أن يعد موضوعياً محايداً يدل الآليات (أياً كانت) عملية التأثير بطبيعة التفاعلات التي تجري فيها، قيل (الحاكمية) قيادة (Plumpter & Graham, 1999: 3).

يمكن تعريف (Governance) : قيمي مستوى وطريقة ونتائج محايد يسعى ويم الإيجاب (شريف، 2008: 28)

(Good) ليعني وليدل مصطلح (Good Governance) كما ترجم إلى: الحكم الصالح أو الحكم الرشيد او الحاكمية الجيدة أو السليمة، أو الحكمانية الجيدة...

وعند الإشارة إلى تطبيقات مصطلح الـ (Governance)

(Government Governance) حاكمية (Public Sector Governance) حاكمية (Public Governance) الحاكمية العامة، للدلالة على نفس المعنى (شريف، 2008: 36).

وفي الحقيقة إن المصطلحات الأخيرة هذه هي مجال تركيز الدراسة ومحت اهتمامها، ولكن بعد إضافة صفة الرشد أو الجيدة إليها، ينطوي هذا قيمي السياسية والإدارية

باتجاه تطويري، ايجابي وسليم (الاقتصادية والاجتماعية
آسيا، 2003: 11) .
.. كم الرشيد عملية سلوكيات الرسمية وغير الرسمية،
عملية وقابلي صياغة وتنفيذ السياسات السليمة (Matheson,)
37 (2002:) ي كم الرشيد حصيلة لمواطنين جميع
السياسي وتطوير السياسة وتصميم توزيع .
يعرف (UNDP) رشيد الاقتصادية والسياسية والإدارية
المستويات (1: UNDP, 1998) العمليات
(WB) (World Bank) فيعرف رشيد فيه
الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التنمية
بألية السياسات، وهيكلية إدارية بأخلاقيات مهنية، تنفيذية
ويخضعون جميعهم (شريف 2008: 38)
يتبنى الوظيفي كم الرشيد قيل
(2004: 72) الأمين العام السابق
(Annan, 1997: 20) الحكم الرشيد ممارسات يمكن
الدولية، يمكن بين ليلة عنيين
المواطنين
وعليه يمكن كم الرشيد هو الحديثة يقوم عليها
، من خلال إحلاله منظومة قيمية وسلوكية خلاقة.

2- كم الرشيد Good Governance Dimensions : واضح ماهية هذا المفهوم بشكل أكثر تفصيلاً من
الضروري بيان الأبعاد ذات العلاقة والتي يرتبط بها ويتفاعل معها وهي:

- السياسي: Political Dimension ويعد
يدعى أحياناً تمثيلي، يتعلق بطبيعة السياسية وشرعيتها التمثيل الحقيقي
وتجسيدها (كريم 2004: 96).

	الدولية	للعيان	
كم الرشيد	الديمقراطية	تشير	(Matheson,2002:38)
تفاصيلها يومية.	وتصاغ كيفية	النقل	
(UNDP)	الدولية	Economics Dimension :	-
	يرتبط	يتعلق	(IMF) (OECD) (ADB)
	بالتنمية الاقتصادية	بين كم الرشيد	الوثيقة
يساهم	ثانية وتحقيق التنمية الاقتصادية	البنية التحتية	وإضعاف
أو عدم تحقيق .	انهيار مشاريع التنمية		
	Administrative Dimension :	ويسمى أحياناً بالبعد التقني	-
يرتبط	يتعلق	وفاعليتها، يركز هذا البعد	
(ADB, 1995: 5)		يتمحور	
(Good Governance)	أعطيت	العديد	
(الرشيدة)	((115 :2002)	
بين لسياسة	ميدان	في الحقيقة إن ممارسات هذه	
والتوفير والفاعلية	يكفل	تطبيقات كم الرشيد مبنية	
	وهيكل	(13 :2005)	
سلوكية نية	وتبنيه	Social Dimension :	-
	السلوكية	ألفيمي	
		كم الرشيد يتعلق	
		(157 :2002)	والشفافية
	آليات	حكم الرشيد	
(بين	
توجيه وإنجاز	وظيفة حكم الرشيد الاجتماعية	يجسدها	تجسيد الاجتماعية
(Plumptre &)		يمكن	الجماعي
			(Graham, 1999: 7)
منها العديد	المالية	أهمية	Financial Dimension :
	يمكن رؤيته	(Litan; et. al, 2002: 4)	العالمية

الميدان فنظرية بميدان نظرية ميدان
(شريف، 2008: 56).

يخفى السياسات الاقتصادية والاجتماعية والتنمية التمنية
مسألتين كيفية تنظيم الإيرادات وكيفية توجيه وتوزيع المالية.
يتم ممارسات الحكم الرشيد التي

3- قياس الحكم الرشيد: الحقيقة كم الرشيد
نظرية يشبه البديهيات للقياس، وإن
غير كافية للتأثير صيرورة للجميع للتطبيق
لمعايير (شريف، 2008: 67).

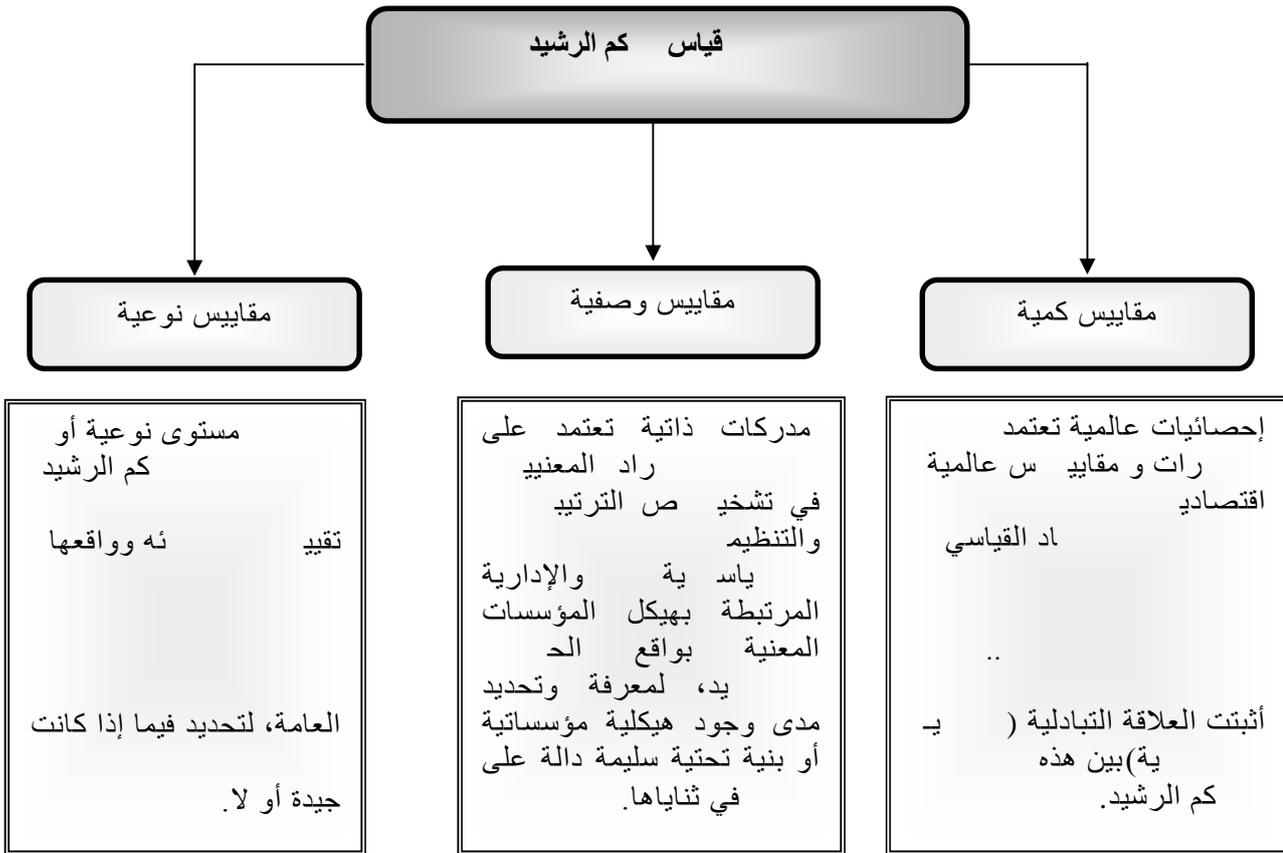
وعلى العموم هنالك ثلاثة توجهات رئيسة لتشخيص وقياس هذا المفهوم على مستوى الممارسة والتطبيق،
القياسات الوصفية والتي تقيس قياس
الرشيد بمعطيات ثقافية اجتماعية طبيعة قيمه وليس غير
للقياس وليس لها معياري الترتيبات السياسية والإدارية (اللجنة الاقتصادية
والاجتماعية لغربي آسيا، 2003: 2) ثانياً قياس كم الرشيد يعتمد تشخيص
لتقييم نوعيتها معياراً قياسي عالمياً حينما حيز
التطبيق بطريقة هيكلها (OPM & CIPFA, 2005: 1) وفي الحقيقة إن هذه الآلية
قيمة معيارية عالية نوعية كم الرشيد (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا،
2003: 2) كونها تراعي الخلفيات والبيئات السلوكية المختلفة.

القياس تحليل لقضايا كم الرشيد،
الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية كم الرشيد أيضاً
المقاييس والمعايير للتنمية مثل الاستقرار السياسي، المناخ الديمقراطي، مستويات
المشاركة في الحياة العامة، مروراً بالمعايير الاقتصادية مثل مستوى الدخل، موازين المدفوعات، وصولاً إلى الجوانب
الاجتماعية مثل نسب الإنفاق على قطاعات التعليم والصحة والخدمات والموازنة المراعية للطفولة والنوع
... (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا 2003: 2).

وعيوب طريقة القياس عيوب
 يمكن طبعه المقاييس وماهيتها بشكل مختصر .
 أدناه

(1) جميع آليات قياس المفاهيم الاجتماعية والسياسية، ويوضح المقاييس وماهيتها بشكل مختصر .

(1) صيغ وأشكال أو أنواع مقاييس الحكم الرشيد



المصدر: (شريف، 2008: 70)

4- مبادئ الحكم الرشيد **Good Governance Principles**: أو عناصره أو مكوناته، تسميات متعددة أطلقت على البناء الفرعي المكون لماهية الحكم الرشيد وأجزائه، والتي تعد من جهة أخرى كما تمت الإشارة سابقاً أحد أهم الزوايا والرؤى المعتمدة لتشخيص وقياس ماهيته
 يمكن القول إن مبادئ الشفافية والمشاركة والمسائلة يمكن أن تكون تجسيداُ جامعاً لها (شريف، 2008: 72) سيجري توضيحها في أدناه:

- الشفافية :Transparency : ي يطلق عليها أحياناً Openness معيار
للحكم الرشيد أو (حاكمية) () (Litan; et. al, 2002: 12)
جودة بقية وفاعليتها..

عناية والتمية كم الرشيد تعبيراً
وإطلاعهم السياسات وكيفية القائمين عليها بغية
السياسات غير يعرف بالسياسات الكواليس الجماهير فيها
() (140 :2004) افية : (UNDP, 1998: 2)
• السريع وغير البيانات الدقيقة
• بالخيارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية العامة.

الشفافية السياسية لأخلاقيات الحياة السياسية يتمتع ويرضى
المحكومين يجب فيها المعلومات ذات العلاقة أساسية: ميسرة
وثيقة () (148 :2004).
وأخيراً الشفافية يقوم يعرف، يتطلب
يفترض يقوم هذه هوية أيضاً إمكانية
المواطنين يحق عليها وكيفية عليها،
توفير يلتزم (World Bank, 2003: X1X)

- :Participation يكون
اختيارهم الكافية النهاية عملية (الكايد 2003 :55).
وليعبروا

للحكم الرشيد الهياكل الحكومية كافية
المستفيدين والمتأثرين الآخرين تحسين وتصميم العامة وتنفيذ فيها،
يشنق صميم العملية التنموية ليسوا يدين النهائيين
هذه العملية وإنما فيها (ADB, 1995: 9)

الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية والتنموية ()
الحياة السياسية صيغة (13 :2005)

رشيد يجب مضامين الحيوية السياسات
الحكومية سياسات المعنيين والفاعلين المؤثرين المرتبطين)
(2007: 28).

- Accountability: الذين اختارهم قابلين
(Hjertholm, 2006:16)

كم الرشيد هذه
تقصير يمكن يحدث الشفافية
تقليل الهيمنة (ADB, 1995: 9)
الديمقراطية القيادة
القيادة دكتاتورية وليست ديمقراطية (Shafritz & Russell, 2000: 342).

ويقصد كم الرشيد الموجودين بتقديم تفسيرات
يحصلون فيه (World Bank, 2003: 38).

الموظفين العاميين، منتخبيين معيّنين تقديم تقارير دورية ماهية
تنفيذها يتم هذه معايير التنظيمية
(ية الدولية 2005: 36) يكون المسئولين خاضعين يمتلكون
بالمسؤولية (2005: 13)

بين والباحثين تعريف يجعل
يلزم ين المسؤولية إياها (ADB, 1995: 8) يعني
المسؤولية والصلاحيّة والثانية
التقارير (ECSAFA, 2002: 9).

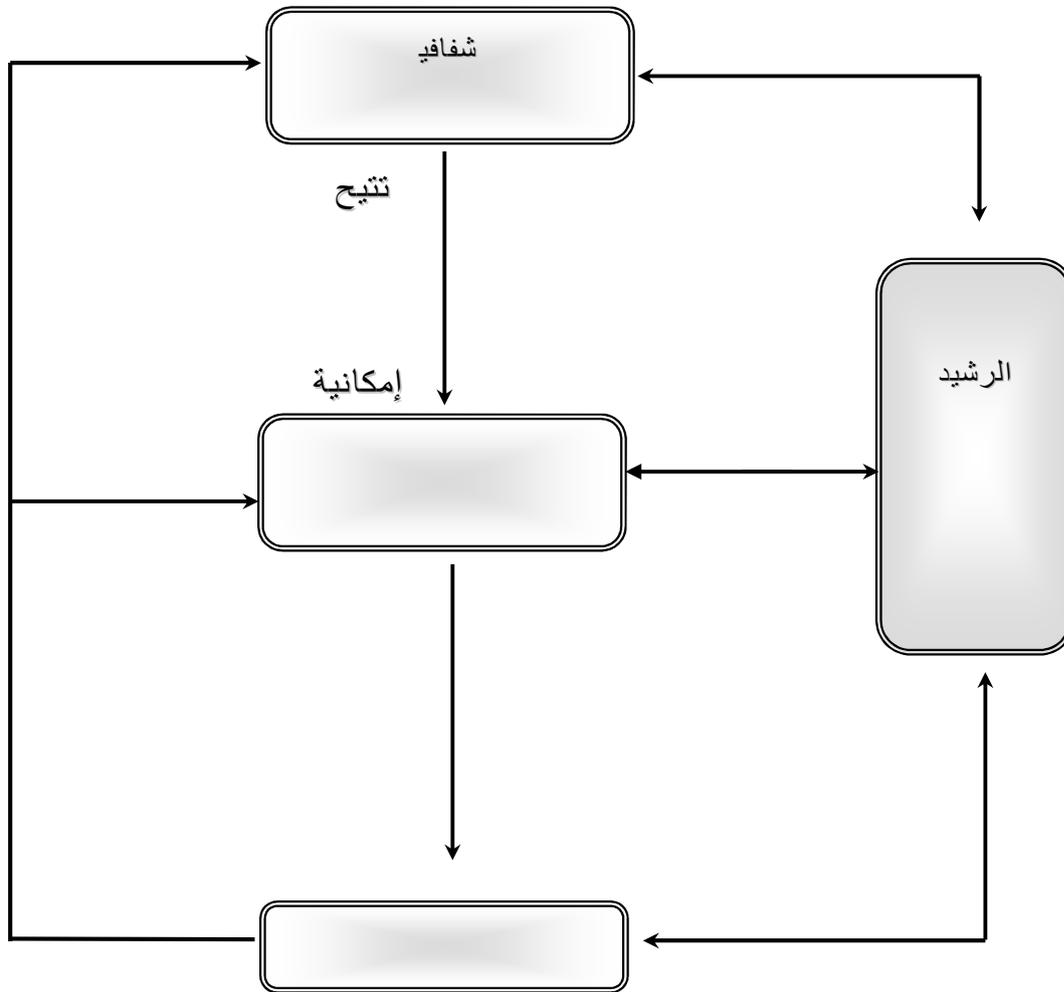
إعادة عادةً ما يتم تصنيفها إلى أشكال أو صيغ أو مسميات متعددة مثل:

السياسية Political Accountability الإدارية Managerial Accountability المالية
المساءلة القانونية Legal Accountability المساءلة الأخلاقية
يكون وضميره

وفي ختام فقرتنا بخصوص مبادئ الحكم الرشيد نجد من الضروري التطرق والإشارة ولو بشكل مختصر جداً إلى طبيعة العلاقة التي تربط بينها والآلية التي يتم من خلالها تفاعل تلك المبادئ مع بعضها بالصيغة المجسدة لحقيقة وماهية مفهوم وممارسات الحكم الرشيد.

وتجدر الإشارة أولاً إلى انه بالأساس قد تم عرض هذه المبادئ بالتسلسل الذي سبق للدلالة على صيغة واتجاه التفاعل القائم والذي تتعاقب به ومن خلاله تلك المبادئ، فالشفافية أولاً تتيح للمعنيين الإطلاع والمعرفة وهذه تولد إمكانية المشاركة الفاعلة في صناعة المؤثرات ذات العلاقة، وصولاً إلى أسمى مرتبه من مراتب المشاركة وهي إمكانية القيام بالمساءلة والمحاسبة للجهات المعنية بعد إطلاعنا ومعرفتنا بالتفاصيل والمشاركة في بناء المنظومة ذات العلاقة، وهنا أخيراً يجري التأكيد على أن المساءلة هي الحارس النهائي لتلك المبادئ كما سبقت الإشارة لأنه من خلالها يمكن حماية فرص المشاركة وضمان درجة من الشفافية عالية الوضوح، ويوضح الشكل (2) هذه الفكرة بشكل مختصر.

(2) العلاقة بين مبادئ الحكم



: (شريف، 2008: 85)

Public Budget :

-

1- مدخل مفاهيمي: الموازنة الشغل الشاغل لكل من الفاعلين السياسيين والاقتصاديين والاجتماعيين فضلا عن الأكاديميين والباحثين المنظرين في هذا المجال نظم الموازنة الحكومية في السنوات الأخيرة عناية خاصة في العديد من دول العالم ما زالت الموازنة العامة أو الحكومية النقطة المحورية الرئيسة في ميدان الإدارة العامة (Shafritz & Russell, 2000: 447) أكثر البيانات السياسية أهمية بالنسبة للحكومة كما أنها وثيقة السياسة المعتمدة الرئيسة لديها (جراهام وهايز 1996: 293) (OECD, 2002: 8).

تعتمد الدولة في تحقيق أهدافها في المجالات الاقتصادية والسياسية والمالية والإدارية على سياسة منسقة هي السياسة المالية، وتسير الدولة على وفق هذا الأمر لتحقيق تلك الأهداف على منهج منظم توردته في موازنتها العامة ما يشار إلى أن السياسة المالية العامة هي سياسة الموازنة الحكومية وبكل بساطة: الموازنة، لذلك قيل أن لإدارة المالية تتألف من عدد من العمليات الأساسية والموازنة هي على رأس تلك العمليات (Joseph & Rensburg, 2002: 9) بل كما يسميها البعض هي العمود الفقري للمالية العامة .

تعد الموازنة مثلاً جيداً عن الأسئلة الجوهرية المتعلقة بالسياسة تلك الأسئلة الأزلية: من يحصل على ماذا؟ ومتى؟ وأين؟ وكيف؟ (جراهام وهايز 1996: 293) لذلك فإن الموازنة هي انعكاس لعمليات سياسة الحكومة وأسبقياتها وعملياتها التخطيطية والتنفيذية لخلق وتوزيع والتي أعطيت لمفهوم الموازنة والتي سيجري المرور على أهم أفكارها سريعاً كونها تعطي انطباعاً عن تطور الأدوار والوظائف السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية التي مرت بها على مر الأوقات، إذ تعرف الموازنة بأنها:

وثيقة أو بيان: وثيقة لنفقات الدولة وإيراداتها لمدة محد (Hogge, 2002: 5) . (38: 2001)

والعوائد الحكومية سنة مالية (Hogge, 2002: 5) **تقدير**

الدولة وإيراداتها لفترة زمنية لاحقة.

الآلية الرئيسة لتعريف وتحديد الأهداف العامة وتحديد مقدار البيانات المالية المطلوبة لتحقيقها

كما يشير (Wildavsky, 1964: 2) وسيلة الارتباط بين الموارد المالية والسلوك البشري لإنجاز أهداف السياسة.

سياسية (النقاش 1998: 95) تتبلور من خلالها السياسة المالية لتخرج إلى حيز التنفيذ

عملية لتخصيص الموارد النادرة لإشباع طلبات غير محدودة على حد قول (Freeman & Shoulders,)

(2003 : 70).

يشار معناه إعداد سياسة الدولة في (عواضة وقطيش 1995: 100).

وفقاً لهذه الرؤية ينظر إلى الموازنة مالية شاملة لمجمل الأنشطة الاقتصادية التي تقوم الدولة بتنفيذها تتضمن تخمين النفقات اللازمة ومصادر تمويلها لغرض الاستخدام الأكفأ للموارد الاقتصادية الم (شريف، 2008: 95)

للسلطات الرسمية (Mackiewicz; et. al, 2003:11).

أصبح واضحاً بأن الموازنة معنية بتجسيد وتحويل الموارد المالية إلى أغراض بشرية وبما أن الأخيرة هي متباينة ومتنوعة فإن أهداف الموازنة وغاياتها هي متباينة أيضاً وبالتالي فهي ظاهرة سلوك بشري في وسط حكومي ولهذا السبب لا يتم كسب أي شيء من خلال الإصرار على أن الموازنة هي إحدى هذه الأشياء - حينما يكون كلها تعني أشياء من الموازنة (Wildavsky , 1964: 4) بكلمات أخرى فإن أي من المفاهيم السابقة التي أعطيت للموازنة هي تعني شيئاً من الموازنة ولكن الموازنة لا تعني شيئاً واحداً منها فقط ... إنها مجموع تلك المفاهيم والرؤى وهذا لا يمكن رؤيته إلا من خلال اعتبارها "ويكل ما تعنيه الكلمة" () المفاهيم.

كذلك يمكن رؤية الموازنة باعتبارها فلسفة من خلال كونها التزام سياسي كما يؤكد (Hop & Fraser, 2003: 111) (Schick, 2003: 29) المجتمع الذي تتواجد فيه يجسد هذا الالتزام الرؤية أو النظرية السياسية (Hogge, 2002: 8) التي يؤمن بها ذلك المجتمع ويعبر من خلالها عن فلسفته وأفكاره وأولوياته، لا شك فيه هو أن المهمة الأساسية للموازنة هي تنفيذ وتحقيق ما انتهت إليه السياسية عن طريق تخصيص الموارد عقلاً لتتحقق تلك الأهداف والخيارات (شريف، 2008: 96) التخصيص إنما يتم ا وبما يتناسب مع الفلسفة الاقتصادية والاجتماعية التي تتواجد في فلها، على اعتبار نظرية الموازنة هو في كيفية تخصيص موارد الحكومة بصورة عقلانية ما أمكن (Shafritz & Russell, 2000: 439) لياً على قيم السلطة السياسية من خلال قيم المؤثرة في معايير الاختيار والمفاضلة بين البرامج والخدمات المختلفة التي تنوي تقديمها لأفراد المجتمع (شريف، 2008: 96).

وأخيراً فإنه يمكن النظر إلى الموازنة العامة للدولة باعتبارها فلسفة من خلال محاولتها التصدي بشك ي والجوهرية الذي يلخص في طرحه والإجابة عليه معاني تلك الفلسفة ومحتواها والخلفية السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تنطلق منها، ذلك هو: على أي أساس يجب أن يتم تقرير تخصيص X A B (Shafritz & Russell, 2000: 444) (Wildavsky, 1964: 128) (American Political Science Review) 1940 Key, V.O

(The Lack of Budget Theory) والذي أصبح يجسد ويختصر الإشكالية المركزية لأية نظرية اقتصادية - سياسية جامعة الذي لم يتم التوصل لحل له باعتبار مهمة مستحيلة، لأن الإجابة عليه تعني التوصل إلى نظرية معيارية أو قياسية للموازنة وهذا شكل ما يعني التوصل إلى وجود نظرية سياسية شاملة ومحددة ومفصلة وصالحة... وهذا بالتأكيد أمر طوباوي (Wildavsky, 1964: 128) أخيراً فإن قناعتنا بهذه الرؤية يمكن أن تعزز من خلال عد المجتمع ككائن حي ذو مجموعة متنوعة من الرغبات والمشاعر والحاجات التي لا يمكن تحقيقها وإشباعها كلياً في زمان ومكان محددين والموازنة إنما هي محاولة لوقت ما ومكان ما لشيء من ذلك ك أية نظرية سياسية أو اقتصادية في هذا الميدان، وربما حتى في غيره من الميادين.

-2 Budgeting Principles: تمثل هذه المبادئ أو القواعد الركائز الأساسية التي تقوم عليها الموازنة فاعلية الموازنة تعتمد إلى حد كبير على القواعد التنظيمية والممارسات الإدارية المساندة لها (صندوق النقد 2001: 26) يمكن تلخيص أهم تلك المبادئ بالآتي: (منظمة الشفافية الدولية 2005: 225) (Schick, 2003: 10) (Hogge, 2002: 9) (2001: 42) (2001: 26)

- ية: أي أن توضع الموازنة وتجاز وتنفذ سنوياً، وهذا ما ينتج عنه مفهوم أو قاعدة الدورية التزام على / أو حق للحكومة خلال سنة مالية بينما حصل التسديد أو التحصيل الفعلي في سنة مالية لاحقة، هناك طريقتين في التعامل مع هذا الموقف هما: قاعدة الأساس الطريقة التراكمية أو طريقة التسوية.

- مبدأ الشمول: ويقصد به أن تدرج في وثيقة الموازنة كافة النفقات والإيرادات، فلا يتم صرف للحكومة خارج الموازنة ولا يتحقق أي إيراد إلا ويدرج ضمنها، كما ويرتبط بهذا المبدأ قاعدة لصيقة به وهي قاعدة عدم تخصيص الإيرادا يسمى بمبدأ الشيوخ ووفقاً لها فإنه لا يتم تخصيص إيراد معين للإتفاق على جهة معينة، أي ألا يتم تغطية نفقة معينة من إيراد معين.

- : ويقصد به أن توضع كافة التقديرات والإيرادات المتوقعة ضمن وثيقة واحدة، مثل الموازنة الملحقة والموازنة الاستثنائية.. الخ

- : يجب أن يكون جانب الإيرادات المتوقعة مساوٍ لجانب النفقات المتوقعة، أيضاً خروقات لهذا المبدأ بعد تبني الأفكار الكنزبية التي أهملت لغاية أعلى وأهم وهو مفهوم التوازن الاقتصادي وإن حصل على حساب تحقيق التوازن في الموازنة العامة.

- : أي السهولة في تنفيذها ومراعاة الاحتمالات المختلفة خلال السنة المالية، لإمكانية مواجهة الظروف وهذا مما فرضته الظروف الاقتصادية والسياسية والطبيعية المعاصرة لتلافي الأزمات في ه يسمى بموازنة الأزمات أو الموازنة البديلة أو الطارئة... الخ، وهذا يتعارض ربما مع بعض متطلبات المبادئ أعلاه أصلاً.

- مبدأ دقة الموازنة: أي أن تتسم تقديرات الموازنة بالدقة العالية والواقعية باعتماد أساليب التنبؤ العلمية الحديثة.

- مبدأ الشفافية: وهو من أهم المبادئ والتي لاقت اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة، إذ يتطلب أن تنشر الحكومة عبر موازنتها معلومات آنية حول الإيرادات، كما يجب أن تتصف معلومات الموازنة وفقاً لهذا المبدأ وتتسم بالوضوح بحيث لا تخفي مقاصد السياسة وبالتالي يجب أن لا تكون الموازنة سرية من حيث الإجراءات نشرها كوثيقة في وسائل الإعلام المختلفة المطبوعة منها والرقمية والمرئية وبما يحقق سهولة المنال والوصول السريع إليها وإتاحتها وتيسيرها للجميع بما يسمح لمعرفة الخيارات السياسية التي تعكسها

. . . .

- : وهو من المبادئ الحديثة التي يجري التأكيد حولها في الوقت الحاضر هي سمة من سمات عمليات الموازنة الفاعلة في الدول المتقدمة والساعية للتقدم وتعني إتاحة الفرصة أمام كل الأطراف المعنية والمتأثرة بعملية الموازنة وتخصيصاتها بطريقة محددة بالمساهمة في عمليات إعدادها وتحضيرها ومراقبتها ومسائلتها.

3_ مراحل عملية الموازنة: يسمى تسلسل هذه الخطوات أحياناً بدورة الموازنة ليقصد بها الأنشطة والعمليات التي تنشق أي أن دورة الموازنة تعني المراحل التي تمر بها عملية الموازنة ابتداء من صدور التوجيهات العامة بخصوص إعدادها من وزارة المالية وانتهاء بتنفيذها على الوجه الصحيح وابتداء دورة حياة جديدة لها (شريف، 2008: 111) سيعمد إلى توضيح مراحل هذه العملية (Freeman & Russell,) : (2003: 70):

- : وهي أول مراحل عملية الموازنة وغالباً ما تكون من اختصاص السلطة التنفيذية بإذن من السلطة التشريعية، إذ يصدر قرار تشريعي يعطي الضوء الأخضر للسلطة التنفيذية بإعداد المنشور السنوي الذي يصدره وزير المالية، ويوجه إلى الوزارات والإدارات الحكومية للبدء في تحضير تقديرات الموازنة أي إنشاء التصور العام للموازنة العامة للسنة المقبلة من خلال وضع السياسات والأسس والقواعد والمبادئ العامة التي يجب إتباعها في تقدير وتحديد

إيرادات المالية العامة ونفقاتها، متضمنة تعليمات مرفقة مدعومة بالإرشادات والإجراءات والملاحظات التي يجب أن تراعيها الوزارات المختلفة في عملها هذا.

- مرحلة التحضير: في هذه المرحلة تقوم الوزارات والإدارات الحكومية المختلفة كل على حدة بتحضير موازاناتها بعد اف التي يتضمنها هذا المنشور وهذه العملية بالتأكيد تتطلب وجود تنسيق كامل بين الإدارات كافة لأجل تحديد الاحتياجات الفعلية ومتطلباتها السنوية من الإنفاق ومن ثم تقديمها للجهة المكلفة بتحضير الموازنة خلال المدة المحددة في كل وزارة.

- مرحلة الإعداد الثانية: بعد انتهاء الوزارات والإدارات الحكومية كل على حدة من تحضير تقديراتها لموازاناتها، تبدأ بإرسالها إلى الجهة المسؤولة في السلطة التنفيذية المركزية وهي غالباً ما تكون وزارة المالية أو الخزانة، قبل انتهاء المدة متبعة فيه تنفيذ السياسات والمبادئ والتبويبات التي وردت، و هيكله وتبويب وتصنيف تلك الموازانات، وإجراء المناقشات الدقيقة فضلاً عن عمليات التفاوض والتفاعلات الإدارات والوزارات في محتوى موازاناتها قيد الإعداد النهائي وإجراء التعديلات اللازمة عليها.

- مرحلة إقرار الموازنة أو المصادقة أو الإجازة: تسميات متعددة لعملية واحدة وهي تقديم الموازنة بصيغتها النهائية من قبل السلطة التنفيذية إلى السلطة التشريعية للموافقة والمصادقة عليها وثيقة الموازنة المقدمة إلى السلطة التشريعية الشروحات والتبريرات والافتراضات لماهية تلك الأرقام وما تعنيه وتهدف إليه وعند موافقة السلطة التشريعية بها تصدر قانوناً يسمى قانون الموازنة وهو يعني ترخيص للسلطة التنفيذية بوضع بنود المالية موضع التطبيق.

- مرحلة تنفيذ الموازنة: رة أو إدارة باستلام تخصيصات موازاناتها على شكل أرصدة محددة في حسابها بالخزانة العامة أو البنك المركزي للدولة وبذلك يحق في هذه المرحلة لكل وزارة أو إدارة البدء بالصرف في حدود ما خصص لها من مبالغ لكل وجه من أوجه الإنفاق ضمن التصنيف المعتمد وضمن التوقيت

- عملية الموازنة وهي مجموعة من الإجراءات التي تضعها :
رض حماية المال العام من خلال مراقبتها لجميع النشاطات المالية لأجهزة وإدارات الدولة
ة واللاحقة للصرف وأثناء الصرف وبحسب طبيعتها فمنها الرقابة الإدارية أو السياسية البرلمانية
وغيرها.

-4 وإدارتها: في عملية إنشاء وبناء إجراءات الموازنة وصياغتها، ظهرت أفكار وأشكال جديدة ف الموازنة من جهة وأيضاً التطور الذي حصل نتيجة

للتراكم المعرفي والفكري والتجريبي العملي في هذا الميدان، ولقد شغل أو أدى كل شكل من هذه الأشكال على طول مراحل تطور مفهوم ودور الموازنة ووظيفة محددة أكثر من غيرها أو وظيفة إضافية أخرى كان الشكل المتطور اللاحق كفىً لذلك :

- Item Budgeting: ظهرت موازنة البنود مع بداية القرن العشرين من خلال الإصلاحات الحكومية الإدارية والسياسية للحد من الفساد السياسي من خلال توثيق تفاصيل الأشياء خلال تصنيف يعتمد المواد التي تتكون منها تلك الموازنة (Morgan, et;al, 2002: 77) تسمى هذه الموازنة أحيانا بالموازنة الخطية أو الموازنة التقليدية، إذ أخذ اسم موازنة البنود من آلية عرض ال نوع المادة التي تغطيها النفقة؛ حيث (Shafritz & Russell, 2000:)

(448) هو توثيق عملية (Lee & Johnson, 1994: 87)

يشبع أساساً الوظيفة الرئيسة لوجود الموازنة أصلاً وهي الوظيفة الرقابية ولذلك سميت أحياناً بموازنة الرقابة، ويعد هذا الأساس نتاجاً طبيعياً للأفكار التي رافقت مفهوم الدولة الحارسة في وقتها، هذه الموازنة لا تحاول تحديد أهداف نشاط الحكومة أو ماهية تي سوف يتعهد بتحقيقه ولا الكيفية التي ستتجز بها لذلك وبالنتيجة فإن هذه الموازنة لا تعطي معلومات حول لماذا صرفت الأموال أو مدى الكفاءة والفاعلية التي صرفت أو وضعت من أجلها (Sharp, 2003: 25).

- Performance Budgeting: ي وجهت إلى المدخل التقليدي في إعداد الموازنة من جهة والحاجة العملية لنظام موازنة أكثر تلبية لمتطلبات الضغوط الإدارية من جهة أخرى، تجميع البنود الموجودة في سطور الموازنة في شكل أنشطة أو برامج (جراهام وهايز، 1996: 31) وبهذا فإن إدخال موازنة الأداء قد عكس توجه الإدارة التي اهتمت بالكفاءة أو العلاقة ما بين ما قامت به من خلال تقسيم الإنفاق المقترح للوكالة الحكومية إلى نشاطات، وتطوير مجموعة من قياسات عبء العمل ومقاييس كلفة الوحدة لهذه النشاطات (Sharp, 2003: 26) في تحقيقها للوظائف المكلفة بأدائها.

- موازنة التخطيط والبرمجة :Planning-Programming Budgeting

الفدرالي في الولايات المتحدة بأمر من الرئيس جونسون عام 1965 ومنذ ذلك الحين بدأت العديد من الدول بتطبيق هذا (جراهام وهايز، 1996: 315) وهو نظام أو أسلوب لصياغة وتحقيق الأهداف المحددة بشكل كمي، يركز تصميمه على الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف (شريف، 2008: 121) فهي طريقة فنية للتخطيط الشامل تهدف إلى ترشيد عملية صناعة السياسة عن طريق توفير معلومات ذات صلة بالتكاليف والمنافع للبدائل المختلفة لأغراض تحقيق تلك ذلك أن الغرض من وراء هذا النظام كان خلق بيئة اختيار جديدة، فالموازنة لم تعد الآن حول أين كنا

بل إلى أين نريد الذهاب؟ إنها مساهمة لها إمكانية إعادة صياغة شكل الموازنة والتخطيط الحكومي وتخصيص الموارد بصيغة أساسية (Shafritz & Russell, 2000: 451) أي عملية صنع قرارات السياسة والبرامج المختلفة التي تقود (Freeman & Shoulders, 2003:)

(95) وعموماً يمكن تحديد الخطوات المتسلسلة التي يسير عليها هذا النظام بالآتي: (جراهام وهايز، 1996: 314).

- تحديد الأهداف المرغوبة على المستوى العام وتفصيلاتها الفرعية.
- يم ومقارنة أنشطة الحكومة المختلفة على ضوء إسهامها في تحقيق هذه
- تقرير كيفية تحقيق الأهداف المقدره بأقل تكلفة وكفاءة وفاعلية.
- تخطيط وإسقاط الأنشطة الحكومية على مساحة زمنية مناسبة.
- مقارنة الإسهامات النسبية للأنشطة العامة والخاصة في تحقيق الأهداف.
- مراجعة الأهداف والبرامج والموازنات في ضوء الظروف والأحوال المتغيرة.
- تسمية النشاطات المحددة وتكاليف انجازها والجهات المعنية بذلك.

وبذلك فإن هذا النظام يعزز مفهوم التخطيط الشامل وتحقيق الفاعلية عن طريق إقامة علاقة بين تكاليف البرنامج (Sharp, 2003: 26).

- Zero –Base Budgeting: كان أول تطبيق لهذا النوع من الموازنة على

1976 في الولايات المتحدة في عهد الرئيس جيمي كارتر بعد ما سبقته تجارب عدة

ناجحة في وزارة الزراعة الأمريكية وفي إحدى الولايات أيضاً، ومنذ ذلك الحين بدأت منظمات ودول عدة بتطبيق هذا

ساس الصفري بأنها ذلك النوع من الموازنات التي يتم بموجبه إغفال البرامج والمشاريع والتخصيصات

السابقة في بداية كل فترة مالية حتى يتسنى مراجعة كل منها من الأساس () ووضع خطة جديدة لإنفاق

المخصصات، دون أن يكون لأي برنامج أفضلية على البرامج الأخرى بسبب كونه قد تم اعتماده سابقاً، أي وضعت له

مخصصات أو حتى تم تنفيذ جزء منه ومن هنا جاءت تسمية الأساس الصفري على اعتبار أن كل برنامج أو نشاط قد

جرى اعتباره خالٍ من أي تمويل ولا يمتلك أية تخصيصات في بداية كل دورة موازنة، (Sharp, 2003:)

(27).

الأساس الصفري هي أولاً وأخيراً عملية رفض لنموذج صنع القرار بشكل تراكمي فهي تتطلب من جديد تقديم تسوية شامل ومن الأساس () لكافة التخصيصات السابقة منها وقيدها التخصيص (Shafritz & Russell, 2000: 453) وهذا يتطلب من كل وحدة إدارية القيام بمراجعة وتقويم جميع برامجها وأنشطتها المالية القديمة والجديدة بطريقة منتظمة وأن تتم مراجعتها على أساس التكلفة والعائد وما تحققه من إنجازات عن سبب التزامنا بمتابعة القيام بالقيام بالأشياء التي التزمنا بالقيام بها سابقاً - - (Morgan, et;al, 2002: 117).

تشجع موازنة الأساس الصفري على التقييم الشامل المنتظم لجميع البرامج والمقترحات طبقاً للأولويات التي تضعها السلطة... إذ يمكن إعادة النظر بتخصيص الموارد إذا لم تكن البرامج المالية تسهم إسهاماً فعلياً في تحقيق الأهداف المطلوبة أو على العكس أيضاً (جراهام وهايوز، 1996: 318) أي تفعيل أو زيادة المخصصات المقررة لمشروع إثبات من جديد انه يحقق هدف مرغوب مطلوب لذلك يتسم هذا النوع من الموازنة بالمرونة المبنية على التقويم المستمر، الأساسية التي تتكون منها عملية الموازنة الصفرية بعناصرها وخطواتها فهي (Freeman & Shoulders, 2003: 99) (Morgan, et;al, 2002: 118) (1983: 137):

- تحديد وحدات القرار: والتي تعرف بأنها التقسيمات الإدارية الموجودة في المنظمة الواحدة والتي يمكن فصلها عن أجل الدراسة والتحليل أو اتخاذ القرارات كما تعرف أيضاً بأنها مجموعة من النشاطات المتجانسة التي تقع تحت سلطة مدير واحد.
- تحديد مجموعات القرار: وتمثل هذه جوهر عملية موازنة الأساس الصفري فبعد تحليل الوحدة الرئيسية إلى وحدات قرار يتم إعادة تحليل كل منها عن المشاريع أو الخيارات الخاصة () والتي يتم تسجيلها على نموذج أو مستند يتضمن معلومات تحدد وتحلل نشاطاً معيناً وتصفه بطريقة تمكن الإدارة من تقديمه وترتيبه مقابل الأنشطة الأخرى الـ .
- يتم ترتيب مجموعات القرار: يتم ترتيب مجموعات القرار المقترحة من وحدات القرار طبقاً لأهميتها المتوقعة للنشاط في تحقيق الأهداف من خلال تحليل الكلفة والعائد أو أي أسلوب علمي آخر وبذلك يتم إلغاء مجموعة القرارات غير ذات الأهمية أو تعليق التخصيصات لمجموعة أخرى أو تقديم وزيادة مجموعة أخرى ذات أهمية عالية بالنسبة للمشاريع والأعمال السابقة والمقترحة على حد سواء.
- إعداد الموازنة التفصيلية: بعد الخطوات السابقة الذكر يقرر لكل وحدة تنظيمية عدد من مجموعات القرار ذات العلاقة التخصيصات اللازمة لانجازه.

- Output –Outcome Budget : منذ أوائل التسعينات، فإن العديد من الدول النامية -
جديداً من الموازنة بما يطلق عليه أيضاً Performance-
Oriented Budget بموازنة الأداء الجديد New Performance Budget وهو مدخل جديد يسعى إلى قياس
(Sharp, 2003: 24).

ولإغراض هيكلية البحث وبما يدعم تحقيق أهدافه سيتم عرض أفكار ومحتويات ماهية هذه الصيغة أو النوع من
الموازنة وإدارتها في الفقرة (رابعاً) تالياً.

- النتائج وعلاقتها بالحكم الرشيد -

1- مدخل مفاهيمي: تسمت هذه الموازنة بأسلوب وطريقة عرض جديدة وأكثر تطوراً
الدافعة مثل نشر مفاهيم إعادة ابتكار الحكومة والحكم الرشيد
ولذلك سميت هذه الموازنة أيضاً بـ ريادة Interpunership Budget (Jyer & Willand, 1997: 8).
ريادية

إن هذا النوع من أسس تخطيط وإدارة الموازنة والذي جرى التأكيد عليه في الولايات المتحدة منذ سنة 1992
موازنة العامة إلى موازنة أداء حقيقية أحكام قانون الأداء والنتائج الحكومية الصادر عام 1992
يهدف إلى البدء بمشاريع ريادية لقياس الأداء بشكل منتظم، إذ يلزم هذا القانون كل دائرة تقدم خدمات مباشرة للمواطنين
أن تطور مستويات خدماتها، وأن تخصصات أي دائرة حكومية يرتبط بمستوى رضا المواطنين في خدمات هذه الدائرة
(Lee & Johanson, 1999: 100)

وفي الحقيقة أن بزوغ هذا النوع من الموازنة ونشأ لا يمكن مشاهدته بمعزل عن التطور التاريخي لأشكال
- والتنفيذ الجاري لقانون الأداء والنتائج الحكومي في الولايات المتحدة
المخرجات يجد صداه في الأفكار الأساسية لموازنة التخطيط والبرمجة وكذلك موازنة الأساس الصفري بشكل
كبير (Chan, 2002: 194) عن موازنة الأداء التقليدية لذلك قيل أن فكرة هذه الموازنة أو ما يطلق عليها أحيانا
Performance-Based Budget هي من أقدم الأفكار التي مرت بالعديد من مراحل
(Sharp, 2003:)

(1) أو العمليات،
إلى الإدارة في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية وإلى التخطيط في الستينات والأسبقيات والأولويات الجزرية في
السبعينات والثمانينات والآن في التسعينات وما بعدها (Jyer & Willand, 1997: 8)

التاريخية وفي الوقت الحاضر فإن هنالك اتجاهاً واسعاً ومتزايداً نحو التأكيد الكبير على الأداء في منظومات الموازنة الحكومية، حيث أن مسحاََ للدول الأعضاء أجرته منظمة OECD 1999 2000 75% منهم كان لديه يق موازنتها (Sharp, 2003: 23) وفي الحقيقة فإن هنالك قناعات متزايدة المختلفة تميل لتركيز على هذا المدخل الحديث، وربما كان من أهم الأسباب والقناعات التي دفعت إلى ذلك (Kristensen;et. al, 2002: 10):

- توجيه إنتاجية القطاع العام باتجاه الفاعلية والكفاءة.
- الإدراك العام لأهمية الشفافية والمسائلة التي تحققها هذه الموازنة.
- التعاون والتنسيق بين الإيرادات والمصاريف في الوحدات الإدارية المختلفة.
- إعادة التخصيص بشكل عادل لأن العملية تعززت وفق معلومات النتائج عن طريق إدارة تكاليف البرامج

ومن الوجهة النظرية فإن هنالك تطوراً في طريقة عمل الموازنة العامة والمالية لعامة بشكل عام من التأكيد على

Output)

Input (أو الأموال التي يجري صرفها)

Outcome

يجري إنتاجها) والتركيز أيضاً

التوجه يهدف إلى تغيير تقييم نجاح البرامج الحكومية والسياسات بعيداً عن زيادة وصرف الأموال ()
باتجاه إنجاز النتائج في شكل مدخلات إلى مخرجات وفي ذلك أهمية بالغة في تسهيل التقويم الأفضل للاقتصاد وكفاءة وفاعلية المخططات الحكومية (Sharp, 2003: 1) تسميتها بموازنة المخرجات -

كما أن هذا التركيز نحو المخرجات والنتائج يعني جعل الأفراد والمنظمات تكون مسؤولة عن تسليمها المديرين وفقاً لهذا التوجه يتم الحكم عليهم في الغالب عن طريق برامجهم ونتائج أداء هذه البرنامج وتأثيراتها بدلاً من ريقة ا التي يلتزمون بها في السياقات والمراقبات الإدارية وكيف ي (Kristensen; et. al, 2002: 10).

إن من الصعب تأمين تعريف قياسي لموازنة - ، هذه الصعوبة يمكن أن يرى إحدى أوجهها من حات أو تسميات متعددة كما سبقت الإشارة، كما إنها ذات متطلبات أداء مختلفة في البيانات المختلفة هي واحدة من أشكال الموازنة المهمة والتي تهتم بالأساس بمحاولة قياس النتائج كاعتبار أساسي في توزيع موارد الموازنة، وبذلك فلقد نجحت هذه الموازنة في تحليلها وبشكل واضح توزيعها للموارد (Morgan, et;al,)

89: 2002)، وذلك من خلال التركيز على اثنين من العناصر الأساسية هما: (Sharp, 2003: 24) : المعلومات التي من خلالها يتم قياس ما تقوم به الحكومة وسياساتها المتوقعة مع أسلوب الأداء المعتمد. وثانياً: هذه المعلومات في صنع قرارات الموازنة بالتنسيق مع الأسبقيات الحكومية والأداء المتوقع للسنوات القادمة.

من التركيز على ذلك أن هدف هذه الفكرة هو المدخلات وبما يسهل وجود الرؤية الطويلة الأمد لتقويم الأداء ضوء الإستراتيجيات المعتمدة على ذلك، حتى سميت هذه الموازنة بالموازنة الإستراتيجية لأنها بنيت وفق آليات التخطيط والتفكير الإستراتيجي (Jyer & Willand, 1997: 8) لأن إحدى المفاهيم الطموحة للإدارات المرتكزة على النتائج هي في استخدام المخرجات للتأثير وتوجيه القرارات على مستوى الموازنة العامة، وهذا بالتأكيد يعد تحدياً مستمراً بسبب أن حساب كلفة الجهد لإنجاز النتائج يمكن أن تكون صعبة أكثر من حساب المخرجات، بسبب أن النتائج قد لا تكون معروفة بشكل دقيق كالمخرجات (Kristensen; et. al, 2002: 16).

مات هذه الموازنة قد اشتملت على السعي لقياس المخرجات المتوقعة والنتائج المتوقعة للموازنة الحكومية ودمج معلومات الأداء هذه مع عمليات صنع قرارات تخصيصات وأركان هذه الموازنة: (Sharp, 2003: 1, 27)

- ما الذي تريد تحقيقه الحكومة؟ وما الذي ترغب بإنجازه عن طريق كل عملياتها؟ هذا ما يدعى
- كيف ترغب الحكومة في إنجاز هذا التأثير؟ أو كيف تحقق الحكومة ذلك؟ هذا ما يدعى
- كيف تعلم الحكومة إذا تم هذا الإنجاز؟ أو كيف يمكن للحكومة والمجتمع أن يعرفوا فيما إذا كان التأثير قد جرى إنجازه بطريقة كفوءة وفعالة وحقق مستوى الرضا المنشود؟ هذا ما يسمى بتقييم الأداء أو مؤشر الأداء المعتمد.

أن هذا التوجه يهدف إلى تحديد أهداف الخدمة اللازمة وتحديد مقياس للأداء الذي يتم من خلاله تحديد وإنجاز تلك الأهداف، بما يرتبط بالخطة

من اعتبارها آلية موجهة للمدخلات أو المواد الخطية التقليدية فقط (Jyer & Willand, 1997: 1) وبذلك فإن هذا المدخل يعد مدخلاً شاملاً لكل من التوجه الرقابي والإداري والتخطيطي ولكنه بالتأكيد لن يكون آخر المداخل المعتمدة لعمل الموازنة الحكومية.

2- تحليل العلاقة بين مبادئ الحكم الرشيد والموازنة العامة: سبقت الإشارة إلى ارتباط الموازنة العامة بالأغراض والنوايا

السياسية للدولة ولهذا ف	الشفافية	لرشيد،	آلية التعبير
هذه نوايا وصياغاتها وتنفيذها (OECD,2002: 7)	يجب	العلنية	وتنفيذها،
وإتاحتها	وكيفية	وإجراءات	يذها)

(2001: 55).

-	الآنية	تشير الشفافية المالية والموازانية
(Kaufmann, 2002: 87)		والمتأثرين- بيانات وعمليات
OECD,) وبطريقة نظامية (المالية	الشفافية
السياسة	وبيانات	(2002: 7
يمكن تحديدها فيما	عليها،	تخصيص،
	يحكمه والسياسة	يتعلق بالمالية (
	(56:2001)
وسيلة	ليست غاية	الشفافية
يمكن	تحسين	القابلية
	، زيادة على الإسهام	تحسين
		(شريف، 2008: 139).
(شفافية	2000	التوجيهية
عدد من السياسات	(63 :2001	OECD)
		والأطر العامة الداعمة لآليات تحقيق الشفافية في الموازنة.
ميثاق 1998/4/16	الخمسين	IMF
كوسيلة إلزام لأعضاء صندوق	(9 :2001) (شفافية المالية
		السليمة
		النقد الدولي بهذه الممارسات.
تقرير مصيرهم السياسي	مسؤولية سياسية يترتب عليها	فتشير:
(Fubbs,1999: 36)	يؤثر بدوره	تحديد الأولويات والأسبقيات
جميع	والمتأثرين	تخصيص
عملية	السياسي،	أهمية ومركزية عملية
الحقيقة	(Morgan; et.al, 2002: 236)	أساسياً صياغة
(اكمية)	الاتجاه	والشفافية
		الحكومية
		أي الحكم الرشيد للدولة
		وفيما يخص
لنتيجة	تحصيل	(Kaufmann, 2002: 101)
	الأساليب الرئيسة	وفاعلية
	الإيرادات	المبدئين السابقين، ي
	كيفية	

بالتأكيد يتطلب شفافية
الاقتصادية والمالية والاجتماعية
للخصيص بطريقة
الناحية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية
(UNDP, 1998: 3) الحكم الرشيد ي
خليطاً
والشفافية
(Fubbs, 1999: 4).

تشير الموازناتية القابلة تفسير تخصيص
العامّة والسيطرة
مهنياً (AGFII, 1998: 3)
المستويات
(Sharp, 2003: 45).

المالية
(UNDP, 1998: 4) يتم تحقيقه
غايات

(: 2008 : 142)
المالية
عرضة لانهايار منظومة الحكم الرشيد فيها.

3- تحليل العلاقة بين موازنة المخرجات - النتائج والحكم الرشيد: يمكن

عليه لتطبيقات الحكم الرشيد
يمكن تجسيده،
هذه
ميدان عملية
والتي سبق الإشارة إلى (يتم
لتأسيسها الشفافية
للمالية (Carmichael, 2001: 153)
يمكن
تحليل تشخيص (حاكمية)
تعيش فيه
(الحكم الرشيد لنظام الإدارة العامة ككل)،
فيما يتعلق (الحاكمية) يجب يدرك
ويأخذوا بعين
السياسة
والترتيبات المؤسسية والهيكلية والقانونية
الحكم الرشيد للنظام العام ككل (Litan; et. al, 2002: 13).

يشار (حاكمية) كم الرشيد عملية العمليات
ويصادق عليها
ويتم
(Santiso, 2005: 1) يعني تشير (الهيكل والعمليات)
/ عمليات وإجراءات
السياسية والاجتماعية والإدارية
شفافية عملية
إمكانية عمليات وتحضيرها وإقرارها وتنفيذها

- ينعكس : - عملية تحضير وصياغة وتنفيذ ; وثانياً -
تخصيص وتوزيع الحكومية (شريف، 2008: 134).
- الرئيسة والوحيدة للسياسة المالية عملية وتحضير وصياغة
عليه أساسياً لتحقيق الحكم الرشيد للبلدان المختلفة)
Morgan; (55:2001 التشغيل السياسي ذو العلاقة بـ (الحاكمية))
14 (et.al, 2002: 14 تقييم الحكومية التأثيرات الدولية والعولمية ي
الحكم الرشيد ومدى الإيفاء بمعايير وممارساته ومبادئه
المتزايد عملية والشفافية
(ECSAFA, 2002: 2)
- يضع للمواطنين سياسة المالية
وايتم أيضاً رؤية إدارية واقتصادية وسياسية لمفاهيم
لتحسين الحياة الاجتماعية والاقتصادية لزيادة فاعلية تأثير
متزايد (شريف، 2008: 135) وحالياً عملية
- السياسي Morgan; et.al,) بعاد الحكم الرشيد
24-18 (2002: 18-24 يجب السياسي فيه تعبير،
يمكن وليس تغيرات تعديل البنية السياسية
السيا فيه (Wildavsky,1964:2)
- "Public Budgeting is not about numbers ; it is about making : Morgan
Democratic Governance Work..."
- ... (الحاكمية) الديمقراطي...
Morgan; (3:2002, et.al) عملية الحكم الرشيد وليست عملية فنية التقنين)
لذلك قيل إن يات الرقمية والحسابية الحقيقة
الضرورية بعملية
(Morgan; et.al, 2002: 8) تحقيق يمكن
(Morgan; et.al, 2002: 4) السياسي كم الرشيد

وماهية الحكم الرشيد انطلاقاً مما سبق وأفكار عرضت حول طبيعة العلاقة التفاعلية والتبادلية بين الحكم الرشيد وتقييم المفاهيم بطبيعة حيث
يمكن التأكيد التركيز أهمية

ير
- أولوية وأهمية جميع تحسين ممارسات الحكم الرشيد (الكايد 2003 :110).

الشفافية
عليها تحديد
التقليدي الحكومية وقياس
الحديثة
هذه
(2001: 61) وهذه هي بالأساس فكرة مواز

النامية
تحقيقه على ارض الواقع من خلال مبادئ الشفافية
تعزيز
... (Sharp, 2003: 2)
وتطوير عملية
إليه هذه الزاوية
ل دقيقة ربما من أهمها
وتأسيس عملية
هيكل
الحكم الرشيد
السياسي
المتزايد للطبيعة السياسية والاجتماعية لعملية
تحسين وتطوير
ليه فيها
ممارسات ومبادئ الحكم الرشيد
العديد (Matheson, 2002: 37)
يجب
ينسجم
لتحسين
يتطلب
صعيد
تحسين
هذه المفاهيم مجتمعة
صميم (Kaufmann, 2002: 96)
(Fubbs, 1994: 4)، وهذا ما نراه واضحاً في هذا النوع من الموازنات.

يرتبط	-	الطريقة
السياسية	وتوزيع	كبير ويتعلق بطبيعة الحكم الرشيد
طبيعة	(Kristensen; et.al, 2002: 14)	الشفافية
		بين (لحاكمية)
تحقيق	يجب	تحقيق كم الرشيد
للقياس	الأخيرة وسيلة لتحديد	مشاريع لتحقيق
	سيما	يمكن تحقيق
	(Sharp, 2003: 6)	كم الرشيد وتجسيدا
يكونوا	شفافية	-
(Kristensen; et. al, 2002: 12)		بالتأثيرات الاجتماعية
		عمليات وتحضيرها وصياغتها وتنفيذها.

هذا بشكل مبسط أهم آليات وصيغ الترابط والتكامل والتفاعل القائم بين هذا النوع من الموازنات والحكم الرشيد فكراً وتطبيقاً، لذلك يمكن أن نعد هذا النوع من إدارة الموازنة هو تتويج وإيفاء بالحاجة السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية للدولة في مقابلة توجهاتها في ميدان الحكم الرشيد.

- الاستنتاجات والتوصيات

1- يمكن ذكر الجوانب الآتية كأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

- أصبح الحكم الرشيد بممارساته ومبادئه حاجة فعلية ومتطلباً أساسياً للدول المختلفة والتي من الواجب الإيفاء بمتطلباتها في سبيل تحسين نوعية الحياة في مجتمعاتها، استناداً إلى قراءة الواقع الاجتماعي والسياسي والاقتصادي

- باتت الحاجة ملحة يوماً بعد يوم لإصلاح منظومة الإدارة المالية العامة من خلال آلياتها ووسيلتها الأساسية وهي الموازنة العامة للدولة، وذلك بواسطة إدخال أنماط جديدة ومعاصرة تفي بالمتطلبات المحلية والعالمية والتي نعتقد أن صيغة ونمط موازنة المخرجات - النتائج والمرتكزة على الأداء هي من أهمها وأكثرها تلبيةً لواقع وحاجات المجتمع وبما يفي بهذه المتطلبات.

- تكامل العلاقة التبادلية والتفاعلية على المستوى السياسي والاقتصادي والإداري للموازنة العامة مع الرشيد ومبادئها باعتبار الأخيرة هي الآلية المناسبة لتفعيل ودعم تلك الممارسات وهذا ما ينسجم وافترض البحث الذي تم الانطلاق منه في منهجية هذه الدراسة.

- يمكن أن نعد موازنة المخرجات - النتائج هي الشكل الأكثر دعماً لتحسين ممارسات الحكم الرشيد من ومبررات وجود تلك الموازنة والفلسفة الاقتصادية والإدارية التي انطلقت منها،

غيره يمكن يعزز والسياسي يعتمدها

الرشيد للدولة ككل، وهذا في الحقيقة يفي بصحة الفرضية التي ذكرتها الدراسة في منهجيتها العلمية.

- هنالك تشويق واضح وتكامل منطقي في معالم انسجام مبادئ الموازنة سيما المعاصرة منها وعلى وجه الخصوص تلك التي تطبقها وتعتمدها صيغة أو نمط موازنة المخرجات - الرشيد التقليدية الشفافية

- كم الرشيد (الشفافية)

بالتأكيد تعزيز وتطوير

وإنما

السياسي

كم الرشيد معيار السياسي فيه.

2- التوصيات: جوانب المعرفة المختلفة على امتداد الدراسة وبالتركيز على الاستنتاجات

التي تم التوصل إليها يمكن وضع هذه التوصيات:

- تطوير وتحسين ممارسات وتطبيقات الحكم الرشيد بأبعادها ومبادئها ومعاييرها في جميع مفاصل العمل الحكومي وفي جميع قطاعاته ودعم ذلك من خلال بناء منظومة تشريعية وقانونية وهيكلية وإدارية ومالية واقتصادية وثقافية واجتماعية مناسبة لها في سبيل تحقيقها على ارض الواقع.

- ضرورة إصلاح وتطوير منظومة الإدارة المالية العامة للبلاد من خلال التركيز على إدارة رشيدة للموازنة العامة للدولة بمبادئها ومراحلها وعملياتها وتبويباتها من منظور استراتيجي يأخذ بالحسبان أحدث الأفكار والصيغ في هذا المجال.

- الانتقال الآني والفوري بطريقة جذرية أو تراكمية إلى نمط أو صيغة إعداد وتحضير وتنفيذ وإدارة الموازنة وفق صيغة

- النتائج أو ما تسمى بالأداء الجديد، وذلك من خلال التركيز على غايات الأداء الحكومي وتحسين

مستواه وربط نتائجه بعمليات التخصيص المالي وترك صيغة إدارة الموازنة التقليدية المعتمدة على البنود.



- النهوض بواقع تطبيقات وممارسات مبادئ الحكم الرشيد في عملية إعداد وتحضير عملية الموازنة العامة للدولة، وبما يدعم تحقيق إدارة فاعلة ونقله نوعية لكل من إدارة موازنة من جهة وممارسات الحكم الرشيد على مستوى الإدارة العامة

- القيام بالدراسات والبحوث التي من شأنها البحث في تفاصيل وآليات وحيثيات عمليات الانتقال النوعي الهادفة إلى تطبيق ممارسات الحكم الرشيد وتحسين العمل بمبادئه (الشفافية والمشاركة والمساءلة)، فضلاً عن تنفيذ آلية وصيغة - النتائج في منظومة الإدارة المالية العامة وذلك من خلال الاعتماد على الجهد المؤسسي وبناء

المرتكزات البنوية والهيكلية المادية والمعنوية اللازمة لذلك.

13- هنتغسون، يان "كلمة افتتاح" في "الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية" ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004.

- الإصدارات الدولية:

1- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي "تقرير التنمية الإنسانية العربية" المكتب الإقليمي للدول العربية، الأمم المتحدة، نيويورك، 2002.

2- البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة "الشفافية والمساءلة في القطاع الحكومي في بلدان عربية مختارة: سياسات وممارسات" المكتب الإقليمي للبلدان العربية، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، شعبة الإدارة العامة وإدارة التنمية، الأمم المتحدة، نيويورك، الولايات المتحدة. 2004.

3- صندوق النقد الدولي "النسخة المعدلة لدليل الشفافية المالية العامة" إعداد إدارة شؤون المالية العامة - إدارات أخرى، بموافقة السيد بيتر س. هيلر، 28 فبراير 2001.

4- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الحكم السليم: تحسين الإدارة الكلية في منطقة الاسكوا ESCWA" الأمم المتحدة، نيويورك، 2003.

5- المجلس الاقتصادي والاجتماعي، لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة_ الدورة الرابعة 4 المؤقت_ تقرير الأمانة العامة "نهج ومنهجيات تتبع من القاعدة لوضع أسس وقواعد للإدارة العامة: مثال لتقييم تنظيمي مستند إلى المعايير" الأمم المتحدة، نيويورك 4-8 نيسان 2005.

6- المجلس الاقتصادي والاجتماعي، لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة، الدورة الخامس 5 مذكرة الأمانة العامة "مجموعة مصطلحات أساسية في مجالي أسلوب الحكم والإدارة العامة: تعريف المفاهيم والمصطلحات الأساسية الأمم المتحدة، نيويورك 27-31 2006.

7- منظمة الشفافية الدولية "نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد - ب المرجعية إصدار منظمة الشفافية الدولية، تحرير المركز اللبناني للدراسات، بيروت 2005.

2- باللغة الانكليزية:

A- BOOKS:

1- Freeman, Robert J. & Shoulders, Craig D. "Government and Non Profit Accounting: Theory and Practice" 7th ed, Pearson Education INC, New Jersey U.S 2002.

2- Lee, Robert & Johnson, Rouald "Public Budgeting System" 5th ed, Gaithersburg, MD, An Aspen Publication 1999.



- 3- Litan, Robert E. & et; al “*Financial Sector Governance: The Role of The Public and Private Sectors*” Brookings Institution Press, Washington D.C 2002.
- 4- Morgan, Douglas et;al. “*Hand Book On Public Budgeting*” Oregon State Fiscal Association – State Of Oregon Edition, U.S. 2002
- 5- Plumptre, Tim & Graham, John “*Governance and Good Governance: International and Aboriginal Perspectives*” Institute on Governance Ottawa – Canada 1999.
- 6- Shafritz, Jay M. & Russell E. M. “*Introducing Public Administration*” Addison Wesley Longman INC New York U.S 2000.
- 7- Sheikh, Khalid “*New Imperatives in Risk Management a Commercial bank’s Perspective*” in “*Finance Sector Governance: The Public and Private Sectors*” Brookings Institution Press Washington U.S 2002.
- 8- Wildavsky, Aaron “*The Politics of The Budgetary process*” Little, Brown and Company INC Boston U.S 1964.

B- INTERNATIONAL ISSUES

- 1- Sharp, Rhonda “*Budgeting for Equity: Gender Budget Initiatives Within a Framework of Performance Oriented Budgeting*” UNIFEM (United Nation Development Fund For Women) Publisher, New York U.S. 2003
- 2- Wyman, Mirian “*Thinking about Governance: Adrift Discussion Paper*” Prepared for: The Commonwealth Foundation Citizens & Governance Program 2001.
- 3- ADB (Asian Development Bank), “*Governance: Sound Development Management*” Published by ADB Manila-Philippines 1999.
- 4- Annan, Kofi “*Governance For Sustainable Growth & Equity*” Report Of International Conference U.N. New York 1997.
- 5- ECSAFA (Eastern, Central & South Africa Federation of Accountants), “*Governance in The Public Sector*” Nairobi Kenya June 2002.
- 6- IFAC (International Federation Of Accountants), “*Governance In The Public Sector: Aconverning Body Perspective*” International Public Sector Study No 13 New York U.S. 2001.
- 7- IMF (International Monetary Fund), “*Good Governance: Transparency, Accountability, Efficiency, Fairness – IMF Role*” Washington D.C. 1997



- 8- UNDP (United Nation Development Program), "Accountability & Transparency In Africa" Second Africa Governance Form 1998.
- 9- OECD (Organization of Economic & Cooperation Development), Best Practices For Budget Transparency, *OECD Journal on Budgeting* Vol 1 No. 3 2002.
- 10- World Bank "Better Governance For Development In The Middle East & North Africa: Enhancing Inclusiveness & Accountability" Washington D.C. 2003.
- 11- Hjertholm, Peter "Governance & Economic Development In The Middle East & North Africa" CEBR (Center For Economic & Business Research) Report Copenhagen Business School – Denmark 2006.
- 12- OECD (Organization of Economic & Cooperation Development), Best Practices For Budget Transparency, *OECD Journal on Budgeting* Vol 1 No. 3 2002.
- 13- Carmichael, Jeffery & Kaufmann, Daniel "Public Sector Governance And The Finance Sector" WB- IMF- Federal Reserve Board Conference on: Policy Challenges For The Financial Sector In The Context of Globalization Washington D.C 2001.
- 14- Hogue, Mihaly "Local Government Budgeting" first Publishing, Local Government and Public Service Reform Initiative – Open Society Institute, Budapest – Hungary 2002
- 15- Fubbs, Joan "The Budget Process and Good Governance" African – European Institute 1999
- 16- Joseph, Carmel & Rensburg G. Van "Local Government Finance and Budgeting" First Publishing, Friedrich Ebert Stiftung Publishing, Johannesburg – south Africa 2002.
- 17- OPM (Office for Public Management) & CIPFA (The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy) "The Good Governance Standard For Public Services" Hackney Press Ltd London UK 2004.

C- RESEARCH AND STUDIES

- 1- Begdigen, Muhlis "Budgeting System and Their Applicability in Public Sector" *College of Administration and Economics Journal* - Erciyes University No 17 2001.
- 2- Begdigen, Muhlis "Budgeting System and Their Applicability in Public Sector" *College of Administration and Economics Journal* - Erciyes University No 17 2001.
- 3- Chan, James L. " Government Budgeted & Accounting Reform in the United States" *OECD Journal on Budgeting* Vol 2 Supplement 1 2002.
- 4- Fozzard, Adrian "The Basic Budget Proplem: Approaches to Resource Allocation in the Public Sector and their Implication for Pro- Poor Budgeting" Working Paper (147) , Overseas development Institute – London, U K 2001.



- 5- Hope, Jeremy & Fraser Robin "Who Need Budgets?" *Harvard Business Review* February 2003.
- 6- Kaufmann, Daniel "Public and Private Misgovernance In Finance: Perverse Links, Capture and Their Empiric" in "*Financial Sector Governance: The Role of The Public and Private Sectors*" Brookings Institution Press, Washington U.S 2002.
- 7- Kristensen, Jens K. et; al. "Outcome Focused Management and Budgeting" *OECD Journal on Budgeting* Vol 1 No. 4 2002.
- 8- Matheson, Alex "Models Public of Budgeting and Accounting Reform" *OECD journal on budgeting* Vol 2 Supplement 4 2002.
- 9- Mackiewicz, Mavta et;al "*International Standard of Openness And Transparency of Public Finance In Ukrains Low And Practice: Assessment Report*" Polish- American-Ukrainian Cooperation Institute Warsaw 2003.
- 10- Santeso, Carlose "*Fiscal Governance & Budget Oversight: Strengthening The Accountability Cycles Of the Budget Process – What Role of Donors?*" Workshop on Corruption in Public Finance Management: Donor Perspective, Utstein Anticorruption Recourse Center Bergen Norway 2005.