

استخدام موازنة البرامج والأداء في ترشيد الإنفاق الحكومي دراسة تطبيقية على قطاع الرعاية الصحية الأولية في الدجيل

م.م مثنى معيوف محمود

جامعة تكريت / كلية الادارة والاقتصاد

Moth8128@yahoo.com

المستخلص :

يهدف البحث إلى التعريف بموازنة البرامج والأداء، والتعريف بهيكل الموازنة العامة العراقية، والتي يُعرض بها الإيرادات والنفقات للدولة والنفقات المخصصة لكل قطاع خلال السنة المالية، ودراسة الكيفية التي ترشد بها موازنة البرامج والأداء الإنفاق الحكومي العراقي بالتطبيق على قطاع الرعاية الصحية الأولية بالدجيل. ويعتمد البحث على المنهج الوصفي من خلال استعراض الإطار النظري الخاص بإعداد موازنة العراق بالشكل التقليدي، ثم دراسة تطبيقية سيتم من خلالها عمل مقارنة بين توزيع النفقات على إحدى الوحدات الخدمية الحكومية بالشكل التقليدي ثم توزيع النفقات بأسلوب البرامج والأداء لمعرفة أثر موازنة البرامج والأداء على ترشيد الإنفاق الحكومي. وتوصل الباحث لعدة نتائج من أهمها: فشل موازنة البنود في تفعيل وظيفة التخطيط والتوزيع الأمثل للموارد على أنشطة الوحدات الحكومية العراقية، بينما تساعد موازنة البرامج والأداء الحكومة على ترشيد النفقات وتخصيص الموارد بشكل يسمح بتحقيق الأهداف الكلية للدولة العراقية.

Using Programs Budget and Performance in Rationalization the Governmental Spending

A practical study on the sector of the primary health care in Al-Dijail

Abstract

The research aims at making an awareness about the budget of programs and performance, and the current structure of the Iraqi budget, which presents the revenues and expenditures of the State and expenditures allocated to each sector during the financial year. studying how the budget of programs and performance minimizes the governmental spending in Iraq by applying on the sector of health care in Al-Dijail. The research adopts the explanation method through reviewing the theoretical frame of preparing the

state budget with the traditional way and with the way of programs and performance then a practical study through which a comparing will be done between distributing the spending for one of the service units of the government by the traditional way then distributing them by the method of programs to find the effect of budget of programs and performance on minimizing the governmental spending. The researcher came to a few results, the most important of them: failure of items budget in activating the function of planning and ideal distributing of resources on the activities of the Iraqi governmental units, budget of programs and performance helps minimizing spending and assignation of resources in a way that allows achieving total goals of the Iraqi state.

المقدمة:

يمثل بند النفقات وخاصة النفقات الجارية الجزء الأكبر في الموازنة العامة للعراق إذ أن هذا البند أصبح بمثابة عثرة حقيقية لتحقيق خفض عجز الموازنة وخاصة مع التغيير المتواصل في أسعار النفط، كما أنه يأخذ نصيب من بند النفقات الاستثمارية التي أصبحت ضرورة ملحة لإصلاح البنية التحتية العراقية مع قرب الانتصار النهائي على التنظيمات الإرهابية بالبلد وهو الأمر الجوهري لتحويل العراق إلى دولة جاذبة للاستثمارات. ويعتمد العراق في إعداد موازنته على أسلوب موازنة البنود التقليدية التي يقتصر دورها على تحديد بنود الإيرادات بشكل إجمالي وبنود النفقات بنفس الطريقة وتكون الرقابة في هذه الحالة قاصرة على ضمان عدم تجاوز أي وحدة أو هيئة لإجمال النفقات المخصصة لها دون أي اعتبار لمدى نجاح الوحدة في تحقيق الأهداف المطلوبة منها. وتعتبر موازنة البرامج والأداء الشكل الأمثل الذي يساعد الدولة على تخصيص وتقييم أوجه إنفاقها في إطار تحقيق أهدافها الوطنية. إن موازنة البرامج والأداء هي الأسلوب الجديد في إعداد الموازنات فهي تتميز بالقدرة على تحديد الأهداف بشكل دقيق وسليم، كما أنها تربط النتائج المتوقع الوصول إليها بالأهداف التي سبق تحديدها وذلك لأنها تُحدد الأولويات التي تقوم الميزانية بتلبيتها بناءً على الخطط الاستراتيجية الموضوعية، كما أنها تقوم بتحديد العلاقة بين المدخلات من الموارد المادية والبشرية والنتائج التي أسفر عنها تفاعل هذه المدخلات وتحقيق هذه الأهداف والنتائج في التوقيتات المحددة وبأقل التكاليف.

- مشكلة البحث

يعد الانفاق الحكومي وكيفية توزيع موارد الدولة من اهم واجبات او مهام الحكومة لما لها دور اساسي في تحقيق الاهداف الاستراتيجية ، وتلعب الموازنة العامة دورا رئيسيا في ترشيد الانفاق الحكومي لاسيما في البلدان النامية ومنها العراق، ومن هنا تظهر مشكلة كيفية ترشيد الانفاق الحكومي ودور موازنة البرامج والاداء في تحقيق ذلك .

- أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من توالي عجز الموازنة خلال السنوات الاخيرة (فضلا عن الديون المتراكمة) مما اضطر الحكومة لتمويله من الديون الداخلية والخارجية، وهي ما يتعارض مع مفهوم التنمية المستدامة حيث يمثل عبئا إضافياً على الأجيال المستقبلية، وحل هذه المشكلة يتم من خلال البحث عن طريقة جديدة لإعداد الموازنة بحيث يتم الرقابة بشكل جيد على النفقات وتقييم مساهمتها الفعلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة وهو ما توفره موازنة البرامج والاداء.

ومن الناحية العلمية تمثل الدراسة إضافة للدراسات السابقة في هذا المجال كما تعتمد الدراسة على نموذج لمقارنة توزيع النفقات بالشكل التقليدي (الأبواب) وبشكل التوجه بالبرامج على أحد الوحدات الخدمية الحكومية.

- أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

- التعريف بهيكل الموازنة العراقية الحالي.
- التعريف بموازنة البرامج والاداء.
- دراسة الكيفية التي ترشد بها موازنة البرامج والاداء الإنفاق الحكومي العراقي بالتطبيق على قطاع الرعاية الصحية الأولية بالدجيل.

- فرضيات البحث:

- إن تطبيق موازنة البرامج والاداء لها تأثير إيجابي على الموازنة العامة العراقية.

- إن تطبيق الإطار المقترح لموازنة البرامج والأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة في قطاع الرعاية الصحية.

منهج البحث:

في المحور الأول سيتم التعرف على الإطار النظري الخاص بإعداد موازنة الدولة بالشكل التقليدي وبشكل البرامج والأداء ثم عرض لأهم بنود هيكل الموازنة العامة العراقية.

وفي المحور الثاني سيتم عمل مقارنة بين توزيع النفقات على إحدى الوحدات الخدمية الحكومية بالشكل التقليدي المنشور في الموازنة العامة للدولة ثم توزيع النفقات بأسلوب البرامج والأداء من خلال الاعتماد على بيانات فنية من الوحدة محل الدراسة وبيانات سابقة تخص مستويات الأداء بها، وذلك لمعرفة أثر موازنة البرامج والأداء على ترشيد الإنفاق الحكومي.

المحور الاول: الإطار النظري

أولاً: الموازنة العامة للدولة:

يشير لفظ الموازنة إلى الحقيبة الجدية التي كان يحمل فيها وزير الخزانة الإنجليزية تقريراً باحتياجات وموارد الحكومة إلى البرلمان، ومع الوقت تطور هذا المصطلح ليشير إلى الموازنة التي هي الوثيقة المالية التي تشمل جميع الإيرادات والمصروفات الحكومية خلال سنة مالية، والتي تعكس التوجهات الرئيسية للسياسة العامة للحكومة، ويتم عرضها على البرلمان قبل وقت كاف ليتسنى تقييمها بصورة ملائمة (العدوان والشرعة، ٢٠١٤: ٧٨٦). كما يمكن تعريف الموازنة من خلال المفهوم المحاسبي الذي ينظر إليها كأرقام حسابية تشمل الاعتمادات المخصصة والمتوقع إنفاقها والإيرادات المتوقع تحصيلها خلال فترة قادمة عادة ما تكون سنة، أما من خلال المنظور الرقابي للموازنة فيمكن تعريفها بأنها الأداة الرقابية للسلطة التشريعية لمراقبة إهمال السلطة التنفيذية من خلال الالتزام بالاعتمادات المخصصة لأصرفها لأنواع المحددة وضمن الفترة المخصصة لها وذلك بهدف التحقق من أن الوحدات قد قامت بتحقيق الأهداف المطلوبة وهذا هو ما تؤكد عليه موازنة الأبواب، ومن المنظور السياسي تعكس السلطة التشريعية فلسفتها السياسية في إدارة الحكم اقتصادياً واجتماعياً لتحقيق أهدافها من خلال الموازنة العامة إذ يتم مراجعة ومناقشة الاعتمادات مع السلطة التنفيذية في ضوء السياسة العامة التي تنتهجها الأغلبية البرلمانية، ومن المنظور القانوني فإن الموازنة العامة قانون لأنها تمر

بنفس الإجراءات التي يمر بها أي تشريع كما تشتمل الموازنة على أحكام قانونية تنظم مالية الدولة، والمفهوم التخطيطي يعتبر الموازنة أداة أساسية للتخطيط الذي يقود لتدخل الدولة اقتصاديا في المجتمع (النجيب والعتيبي، ٢٠١٦: ٦٠). لقد تحولت موازنة الدولة من بيان حصري من الإيرادات والنفقات التقديرية للحكومة المرسلة إلى البرلمان لفحصها وإقرارها إلى أداة قوية تستخدم لأغراض متنوعة تتراوح بين الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والسياسية. (Arogundade and Olaoye, 2016, P. 22-23)

ثانياً: أنواع الموازنة العامة

١. موازنة البنود (الموازنة التقليدية)

هي الموازنة التي يتم فيها تقسيم النفقات على أساس الوحدات الإدارية للدولة، ويتم توزيع النفقات داخل الوحدات في فصول وأبواب، وهذا التوزيع يعتمد على تخصيص الاعتمادات على الأغراض المرصودة من أجلها في الموازنة؛ أي أن النفقات تخصص وفقاً لأغراض صرفها (العدوان والشرعة، ٢٠١٤: ٧٨٨).

ورغم تميز الموازنة التقليدية بالبساطة والسهولة في الإعداد وإمكانية فهمها من قبل غير المختصين لكنها تواجه مجموعة من الانتقادات أبرزها (النجيب والعتيبي، ٢٠١٦: ٧١):

- التركيز على النواحي المالية والقانونية فقط في عملية الرقابة خاصة فيما يتعلق بالتأكد من نزاهة العاملين وحسن استخدامهم للأموال العامة.
- لا يقدم معلومات كافية للسلطة التنفيذية للمساعدة في القيام بوظيفتي التخطيط واتخاذ القرارات.
- قدرتها المحدودة على تشخيص المشاكل وتقديم الحلول في إطار تحديد السياسات الاجتماعية والاقتصادية للدولة.
- عدم قدرتها على التكيف مع الظروف المتقلبة والمتغيرة وهو ما يميز العصر الحالي.
- عدم التركيز على العلاقة بين المدخلات والمخرجات ومن ثم لا يمكن التعرف على درجة كفاءة استخدام الموارد.
- عدم الربط بين مخرجات الوحدات الحكومية والأهداف المحددة لها.
- عدم القدرة على تقييم البرامج الحكومية لتوزيع نفقاتها على حسابات متنوعة.

٢-موازنة البرامج والأداء

قدم ديفيد نوفيك، وهو رجل أعمال أمريكي قد تولى رئاسة مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة (YUM)، كما أنه عمل كرئيس تنفيذي للعلامة التجارية (CEO)، وأيضاً الرئيس التنفيذي للعمليات والتسويق والمبيعات في شركة بيبسي كولا، ففي العام ١٩٥٤ قد قدم تقريره المسمى الاقتصاد والفاعلية في الحكومة الأمريكية وذلك بواسطة الإجراءات الجديدة للموازنة والذي قدم فيه شرحاً تفصيلياً لكيفية تطبيق موازنة البرامج في وزارة الدفاع الأمريكية. وفي العام ١٩٥٥ ظهر مفهوم موازنة البرامج والأداء للعالم بعد ان درسته واعتمده لجنة هوفر بمجلس النواب وأصبح المفهوم محور اهتمام العلم بعد أن أصدرت الأمم المتحدة كتيباً في العام ١٩٦٥ يشرح موازنة البرامج تفصيلياً. (David C. Novak 1953— Biography)

يمكن تعريف موازنة البرامج والأداء بأنها مجموعة من الأهداف المقررة على أجهزة الحكومة ووحداتها المختلفة تحققها خلال فترة زمنية مقبلة يعد تفصيلها تبعاً للبرامج والأنشطة والجهود اللازمة لتحقيقها مع تحديد التكلفة المقررة لتنفيذ كل برنامج أو نشاط وتحديد معايير الإنجاز وقياس الكفاءة. ولتحقيق ما سبق يلزم توافر العناصر التالية: تحديد إستراتيجية واضحة تتضمن الرسالة والرؤية والأهداف، وجود إدارة حديثة مؤهلة لتطبيق هذه الموازنة، توافر موارد بشرية مؤهلة علمياً وعملياً وقادرة على الأداء، توافر نظام معلومات فعال (علي، ٢٠١٣ : ٤٩) .

وهدف الدول من خلال الاعتماد على هذا الشكل في إعداد الموازنة إلى تحقيق واحد أو أكثر من الأهداف التالية: زيادة فعالية الرقابة والمساءلة الداخلية، تحسين عملية صنع القرار فيما يخص تخصيص الموارد، تحسين الشفافية الخارجية والمساءلة أمام البرلمان، تحقيق وفورات (, Curristine 2005 , p :127).

وتركز موازنة البرامج والأداء على مجموعة من الأشياء هي:

- الأعمال والأنشطة التي تقوم بها الوحدات الإدارية.
- لا يتم التعرف على وسائل تنفيذ الأعمال والأنشطة من السلع والخدمات المختلفة، ولكن يكون من خلال الربط والتنسيق بين البرامج في الوحدات الحكومية وبين الأهداف العامة للدولة.

مميزات الاعتماد على موازنة البرامج والأداء (النقيب والعتيبي، ٢٠١٦ : ٧٤) .:

- ربط النتائج المتوقعة بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل على مستوى الوحدة أو الدولة ككل.
- الربط بين المدخلات من الموارد والمخرجات.
- مساعدة الأجهزة الرقابية على تحديد المسؤولية والمحاسبة عن الأداء.
- إيضاح ما تم من أعمال خلال السنة المالية ونفقات كل نشاط مما يساعد الدولة على التخطيط السليم للسنوات القادمة.
- تسهيل عملية تقييم البرامج والأنشطة من حيث عوائدها الاجتماعية والاقتصادية.

يترتب على إعداد موازنة البرامج والأداء اعتبار الوحدات الحكومية مسؤولة عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها وإعطائها مرونة في استخدام مواردها بالطريقة التي تخدم كفاءتها في تقديم منتجاتها وخدماتها لأن أدائها في هذه الحالة يكون مقاس من خلال أهداف واضحة ومحددة بدقة مثل عدد المستفيدين من خدمات الوحدة (Mensah and Qi, 2012, P: 45).

معوقات وعيوب الاعتماد على موازنة البرامج والأداء:

- صعوبة تحديد وحدات الأداء للبرامج لأن بعضها يفتقد للمقاييس المادية كخدمات الأمن على سبيل المثال.
- مقاومة النظام الجديد من قبل العاملين.
- تتطلب الموازنة توافر خبرات فنية ومدربة يندر وجودها بالجهاز الإداري للدولة.
- القصور في مجال التخطيط بالتركيز على تنفيذ البرامج دون ربطها بالأهداف على المستوى الكلي للدولة.
- اختيار البرامج لا يخضع للقواعد العلمية للاختيار بين البدائل المتاحة.
- ارتفاع تكلفة تطبيق الموازنة.

ويتطلب إعداد موازنة البرامج والأداء القيام بالخطوات التالية (النقيب والعتيبي، ٢٠١٦: ٧٥):

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها على مستوى كل وحدة خدمية وهيئة في الدولة.
- تصميم البرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف المطلوبة.
- تحديد وتوصيف وحدات الأداء لكل برنامج.

- تحديد التكلفة السنوية لهذه البرامج من خلال تجميع تكاليف وحدات الاداء المختلفة.
- تقديم النتائج المتوقعة من الأنشطة والبرامج التي تم اعتماد أموال لها.
- وضع نظام لمتابعة وتحليل نتائج تنفيذ البرامج والأنشطة ونظام للحصول على المعلومات حولها بشكل منتظم.
- تحديد المسؤولية الإدارية عند تنفيذ البرنامج.

تبويب موازنة البرامج والأداء:

يوضح الشكل (١) تقسيم أجزاء الوحدة في ظل موازنة البرامج والأداء:



شكل (١) تقسيم الوظائف في ظل موازنة البرامج والأداء

المصدر: الغندور، مصطفى عطية السيد (٢٠٠٤). تطوير إعداد موازنة البرامج والأداء في إطار تحديد التكلفة على أساس النشاط بهدف ترشيد الإنفاق الحكومي. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد ٢٨، العدد ١، صفحة ٦٨.

الوظائف: جزء رئيسي من النشاط الكلي للحكومة، والتي توجه إليها النفقات العامة دون الوضع في الحسبان الجهة الحكومية التي تقوم بالإنفاق، فكل وظيفة تنقسم إلى مجموعة من البرامج.

البرامج: فهي تُعبر عن الأهداف التي أُنشئ من أجلها القسم أو المؤسسة وتحاول البرامج تحقيق هذه الأهداف، وهي مجموعة الأعمال التي تتم داخل كل وظيفة، وكل برنامج ينقسم إلى مجموعة من الأنشطة.

الأنشطة الرئيسية: وتكون هذه الأنشطة مناسبة لتخصص كل مؤسسة أو هيئة فهي الجهود المتناسقة التي تؤدي إلى تحقيق برنامج رئيسي معين، وتُقسم الأنشطة الرئيسية إلى مجموعة من الأنشطة الفرعية.

الأنشطة الفرعية: جزء من النشاط الرئيسي تقوم به وحدة إدارية أقل في المستوى الإداري.

وحدات الأداء: جزئيات النشاط الفرعي وهي وسيلة قياس النشاط الفرعي من خلال تحليل الأعمال والمهام بما يسمح بربط التكلفة بالأداء.

٣- موازنة التخطيط والبرمجة

نشأت موازنة التخطيط والبرمجة من أجل معالجة أهم عييين في موازنة البرامج والأداء وهما التقييم قصير الأجل للبرامج وعدم اتباع الأسلوب العلمي في اختيار البرامج.

تتمثل عناصر موازنة التخطيط والبرامج فيما يلي (العدوان والشرعة، ٢٠١٤: ٧٨٨):

- السعي إلى التحديد والتحليل الدقيقين لغايات البرامج الأساسية في كل مجالات النشاط الحكومي.
- تحليل مخرجات البرنامج باصطلاح الغايات التي حددت في الخطوة الأولى.
- قياس النفقات الكلية للبرنامج ليس فقط لمدة سنة مالية، بل لعدة سنوات.
- تحليل البدائل.
- السعي وراء ما يكون أكثر فاعلية في تحقيق الغايات التي حددت في الخطوة الأولى أو الأهداف الأقل تكلفة.
- توطيد هذا الأسلوب والتقنيات التحليلية في الحكومة بطريقة نسقية؛ بحيث تخضع قرارات الموازنة لتحليل أكثر جدية.

٤- الموازنة الصفرية

إن الأساس الذي تقوم عليه الموازنة الصفرية هو التخطيط الاستراتيجي للأعمال التي تقوم بها المؤسسة ومراقبة سير العمل بها ويكون ذلك من خلال تفحص المدير للأنشطة الإدارية التي تقوم بها المؤسسة المسؤول عنها كافة وتحديد النفقات التي يحتاجها كل نشاط إداري أو قسم إداري منهم ويكون بالطبع هذا التحديد مبرر أي أن يُعطي المدير الأسباب والمبررات التي دفعته لتحديد هذا المبلغ بالذات وذلك بهدف إقناع مجلس الإدارة أو مديري الإدارات أو الوحدات برؤيته الاستراتيجية لسياسة الإنفاق.

فإن الهدف الرئيسي من الاعتماد على الموازنة الصفرية هو تحديد الحد الأدنى من النفقات اللازمة لكل نشاط تقوم به المؤسسة ودور كل نشاط في تنمية والارتقاء بالمؤسسة وتحسين فاعليتها. (كامل، ٢٠٠٨: ٢٥٤).

ثالثاً: الموازنة العامة العراقية

مرت الموازنة العامة للدولة العراقية بخمس مراحل أساسية، وهي كالاتي (كاظم، ٢٠١٧: ٢٤-٤٣):

◀ **المرحلة الأولى:** والتي بدأت من ١٩٢١ وحتى ١٩٥٨ حيث كان دور الموازنة مجرد تنظيم الحياة الاقتصادية وتوج هذا الدور في مجلس الاعمار سنة ١٩٥١.

◀ **المرحلة الثانية:** استمرت هذه المرحلة حتى نهاية الثمانينيات وكان دور الموازنة فيها إنمائياً ساعدها في ذلك الزيادة في أسعار النفط وتكون فوائض مالية كبيرة استلزمت قيام الموازنة بهذا الدور فوضعت ثلاثة خطط خمسية انتهت في العام ١٩٨٥ بعدها أصبحت الموازنة سنوية، وبسبب نظام الحكم الديكتاتوري وقتها كان الموازنة تقر من قبل النظام لتكون ملزمة التنفيذ بالنسبة لمؤسسات الدولة ومع الحرب العراقية الإيرانية تحول دور الموازنة من الدور الإنمائي للدور التصحيحي لعلاج العجز فيها بسبب نفقات الحرب.

◀ **المرحلة الثالثة:** وهي ما بين ١٩٩٠ وحتى ٢٠٠٣ التي اتسمت بالتعسر المالي نتيجة العقوبات المفروضة على العراق ومحاولة الدولة في اعتمادها على الإيرادات المحلية وقد نتج عن ذلك قدرة الدولة لتغطية ١٢% فقط من المصروفات في العام ١٩٩٤ وكان الحل هو زيادة الإصدار النقدي الذي تسبب في موجات من التضخم الكبير حتى فقدت النقود قيمتها كمخزون للقيمة.

◀ **المرحلة الرابعة:** التي بدأت بسقوط النظام القديم وتأسيس التجربة الديمقراطية حيث تطلب إعادة إعمار البلاد قيام الموازنة بأدوار إنمائية وتصحيحية معاً لكن عدم الاستقرار السياسي والأمني أعاقا الموازنة عن القيام بأدوارها بالشكل المطلوب.

◀ **المرحلة الخامسة:** والتي تمتد منذ عام ٢٠١٤ وإلى اليوم وهي مرحلة العسر المالي نتيجة انخفاض أسعار النفط وزيادة نفقات محاربة الإرهاب ومواجهة أزمة النازحين واللاجئين.

ويمكن توضيح النفقات في الموازنة العامة للدولة العراقية للفترة (٢٠١٢-٢٠١٦) من خلال الجدول التالي:

جدول (١) اجمالي النفقات في الموازنة العامة العراقية للسنوات (٢٠١٢-٢٠١٦) (مليار دينار عراقي)

مسلسل	السنة المالية	المبلغ بالأرقام	جهة الإنفاق
١	٢٠١٢	١١٧١٢٢٩٣٠١٥٠	إجمالي نفقات السنة المالية
		٣٧١٧٧٨٩٧٠١٣	نفقات المشاريع التنموية
		٢٥٠٠٠٠٠٠٠	احتياطي الطوارئ
٢	٢٠١٣	٦١٨٣٨٣٨٥٤٤	إعمار وتنمية الأقاليم والمحافظات
		١٣٨٤٢٦٠٨٠٠٠	إجمالي نفقات السنة المالية
		٥٥١٠٨٦٠٢٠٠٠	نفقات المشاريع التنموية
٣	٢٠١٥	٨٣٣١٦٠٠٦٠٠٠	النفقات الجارية
		٢٥٠٠٠٠٠٠٠	احتياطي الطوارئ
		٧٢٥٦٠٠٠٠٠٠	إعمار وتنمية الأقاليم والمحافظات
٣	٢٠١٥	١١٩٤٦٢٤٢٩٥٤٩	إجمالي نفقات السنة المالية
		٤١٢١٤٠٣٧١٠٦	نفقات المشاريع التنموية
		٧٨٢٤٨٣٩٢٤٤٣	النفقات الجارية

احتياطي الطوارئ	١٢٥٠٠٠٠٠٠		
إعمار وتنمية الأقاليم والمحافظات	٣٥٠٠٠٠٠٠٠		
إجمالي نفقات السنة المالية	١٠٥٨٩٥٧٢٢٦١٩	٢٠١٦	٤
نفقات المشاريع التنموية	٢٥٧٤٦٣١١٥٣٨		
نفقات جارية	٨٠١٤٩٤١١٠٨١		
احتياطي الطوارئ	١٤٨٢٠٠٠٠٠		
إعمار وتنمية الأقاليم والمحافظات	١٢٤٤٤٧٤٩٢٠		

المصدر: وزارة المالية العراقية، دائرة الموازنة على الموقع (<http://www.mof.gov.iq>)

* ملاحظة: عدم توفر البيانات لسنة ٢٠١٤

يظهر من الجدول (١) الذي يعرض الموازنة العامة للعراق منذ سنة (٢٠١٢-٢٠١٦) ان إجمالي نفقات السنة المالية يزيد بشكل تدريجي كل سنة، وزيادة النفقات مع قلة الإيرادات يسبب العجز في الموازنة العامة واضطرار الدولة للتدائن بالديون الداخلية والخارجية.

النقاط الهامة في بند الإنفاق والعجز في الموازنة العامة الاتحادية للجمهورية العراقية للسنة المالية ٢٠١٧:

أ- فيما يخص إجمالي النفقات

جدول (٢) إجمالي النفقات للسنة المالية ٢٠١٧ (مليار دينار عراقي)

جهة الإنفاق	المبلغ بالأرقام	مسلسل
إجمالي نفقات السنة المالية	١٠٠٦٧١١٦٠٧٩٠	١
أقساط الدين الداخلي والخارجي	٥٦٠٨٨٩٨٣٠٠	٢
نفقات المشاريع التنموية	٢٥٤٥٤٠١٨٠٠٠	٣

نفقات جارية	٧٥٢١٧١٤٢٧٩٠	٤
احتياطي الطوارئ	١١٢٩٠٦١٥١	٥
إعمار وتنمية الأقاليم والمحافظات	٥٠٠٠٠٠٠٠٠	٦

المصدر: وزارة المالية العراقية، دائرة الموازنة على الموقع (<http://www.mof.gov.iq>)

ويتضح من خلال الجدول (٢) أن أكثر الجهات التي تُخصص لها نفقات من موازنة الدولة هي المشاريع التنموية التي تعمل على النهضة بالاقتصاد القومي وتوفير فرص عمل أفضل وجديدة للشباب، وكذلك النفقات الجارية والتي تضمن عمل المؤسسات الحكومية والتجارية المختلفة بنفس الكفاءة وتعمل على تطويرها المستمر، وتخصيص العراق لمبلغ خمسمائة مليار دينار لإعمار المدن والأقاليم وافتتاح مشاريع تنموية جديدة هو تحقيقاً لخطة الدولة في السير على خطى التنمية المستدامة وتطوير كافة محافظات وأقاليم الدولة وتقديم الخدمات المختلفة لكافة مواطني الدولة. وبناء عليه يتم توزيع هذه النفقات على الدوائر الخدمية الممولة مركزياً ثم تقسيمها على الحسابات الرئيسية المتمثلة في نفقات تعويضات الموظفين، المستلزمات الخدمية، المستلزمات السلعية، صيانة الموجودات، النفقات الرأسمالية، المنح والاعانات وخدمة الدين ومصروفات أخرى، الالتزامات والمساعدات الخارجية، البرامج الخاصة، الرعاية الاجتماعية، المشاريع الاستثمارية.

ب- فيما يخص عجز الموازنة

بلغ إجمالي العجز المخطط للموازنة العامة الاتحادية للسنة المالية ٢٠١٧ (٢١٦٥٩٧٣٩٧٩٠) ألف دينار (واحدًا وعشرين تريليوناً وستمائة وتسعة وخمسين ملياراً وسبعمائة وتسعة وثلاثين مليوناً وسبعمائة وتسعين ألف دينار)، ويغطي هذا العجز من الاقتراض الداخلي والخارجي ومن مبالغ النقد المدورة في حساب وزارة المالية الاتحادية ونسبة من الوفر المتوقع من زيادة أسعار بيع النفط الخام المصدر أو زيادة صادرات النفط الخام. (وزارة المالية العراقية، دائرة الموازنة على الموقع

(<http://www.mof.gov.iq>)

وهذا العجز يمكن سده من خلال إما زيادة الإيرادات أو خفض النفقات. وموازنة البرامج والأداء أحد وسائل خفض النفقات. ومن خلال استعراض بنود الموازنة (نفقات وعجز الموازنة للعام ٢٠١٧) ومقارنتها بالموازنة في السنوات السابقة (من ٢٠١٢ وحتى ٢٠١٦) يمكن ملاحظة عدة أمور وهي:

- تدهور النفقات العامة بنسبة كبيرة خلال المدة من ٢٠١٢ وحتى ٢٠١٧، لكن هذا التدهور كان رغم ضخامته أقل من التدهور في الإيرادات العامة والذي انعكس في زيادة عجز الموازنة بنسب كبيرة.
- الضغط على الإنفاق في الموازنة أثر سلباً على الإنفاق الاستثماري الذي هو السبيل الوحيد لتطوير البنية التحتية العراقية اللازمة لجذب الاستثمارات.
- النفقات المرتبطة بالأفراد بشكل مباشر ارتفعت سواء التعويضات أو نفقات الرعاية الاجتماعية وهو ما يعكس التوجه السياسي للموازنة كأداة لنيل الرضا الشعبي بشكل مباشر وهو ما يعكس وجهة نظر قصيرة الأجل.

المحور الثالث: الجانب العملي

في ظل موازنة البنود تتوزع نفقات قطاع الرعاية الصحية الأولية في الدجيل للسنة المالية ٢٠١٧ على النحو التالي:

جدول (٣) نفقات قطاع الرعاية الصحية الأولية في الدجيل للسنة المالية ٢٠١٧ (١٠٠٠ دينار عراقي)

تعويضات الموظفين	المستلزمات الخدمية	المستلزمات السلعية	نفقات الصيانة	المجموع
٢٧٦٦٣١	١٤٨٥٤١	٣٠٥٠٣٤٩	٤٨٥٥٤	٣٥٢٤٠٧٥

المصدر: (نص مشروع قانون الموازنة العامة لسنة ٢٠١٧)

وفقاً لموازنة الاعتمادات فإن النفقات الخاصة بقطاع الرعاية الصحية الأولية في الدجيل للعام المالي ٢٠١٧ تبلغ ٣٥٢٤٠٧٥ ألف دينار موزعة على أربعة بنود مصاريف وهي تعويضات الموظفين، المستلزمات الخدمية، المستلزمات السلعية، ونفقات الصيانة.

نهدف من خلال العرض التالي للتعرف على إجمالي نفقات قطاع الرعاية الصحية الأولية في الدجيل باستخدام موازنة البرامج والأداء وللقيام بذلك سنقوم بالخطوات التالية:

• تحديد البرامج الرئيسية للقطاع:

يعمل قطاع الرعاية الصحية الأولية في الدجيل من خلال اربعة برامج رئيسية هي:

١. البرنامج الوقائي.

٢. برنامج الصحة العامة.

٣. البرنامج العلاجي.

٤. برنامج الطوارئ.

• تحديد البرامج الفرعية لكل برنامج من البرامج الرئيسية للقطاع:

١. البرامج الفرعية للبرنامج الوقائي: الأمصال - مكافحة الأمراض المتوطنة.

٢. البرامج الفرعية لبرنامج الصحة العامة: مكافحة الإدمان - تنظيم الأسرة.

٣. البرامج الفرعية للبرنامج العلاجي: الكشف - الأدوية.

٤. البرامج الفرعية لبرنامج الطوارئ: التجمعات - موجات النازحين.

إذن توجد ثمانية برامج فرعية لقطاع الرعاية الصحية الأولية في الدجيل.

• تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية لكل برنامج فرعي:

- الأمصال: إعطاء المصل (طبيب، ممرض، أمبول المصل، الحقن)

- مكافحة الأمراض المتوطنة: التحاليل (الأجهزة، أطباء، التقارير).

- مكافحة الإدمان: التوعية (كتيبات، ندوات) - المتابعة (أخصائيين، أدوية).

- تنظيم الأسرة: الكشف (الطبيب) - وسائل تنظيم الأسرة (داخلية، خارجية).

- الكشف: طبيب، ممرض، تجهيزات، أدوات.

- الأدوية: شراب، كبسولات، أقماص، قطرات.

- التجمعات: سيارات الإسعاف (سائقين، مسعفين، سيارات، بنزين، صيانة).

- موجات النازحين: أطباء، ممرضين، أدوات علاجية.

• تحديد تكلفة كل نشاط من الأنشطة الفرعية:

لتحديد تكلفة كل نشاط من الأنشطة الفرعية يجب مراعاة ما يلي:

بعض الأنشطة تكون متداخلة فالطبيب يأخذ أجره على سبيل المثال لقيامه بالكشف في إطار برنامج تنظيم الأسرة وقد يقوم بالكشف أيضا في برامج الطوارئ. لذلك سنعتمد على بيانات الإنجاز في العام الماضي لتحديد التكلفة المتوقعة للبرامج في العام الحالي بالوضع في الاعتبار احتمالية انخفاض الخدمات المقدمة والمستفيدين منها بنسبة ١% وهي تقارب نسبة الانخفاض في مخصصات النفقات العامة في الموازنة وذلك على النحو التالي:

• الأمصال:

جدول (٤) تكاليف برنامج الأمصال

إجمالي تكاليف برنامج الأمصال (بالألف دينار)	إجمالي متوسط تكلفة الحقن (بالألف دينار)	إجمالي متوسط تكلفة الأمبول (بالألف دينار)	أجرة الممرضين (بالألف دينار)	أجرة الأطباء (بالألف دينار)	عدد الأمصال المتوقع إعطاؤها في عام ٢٠١٨ (مصل)	عدد الامصال التي تم إعطاؤها في عام ٢٠١٧ (مصل)
٥١١١٩.٢	٢٧٧.٢	٢٧٧٢.٠	٦٩١٧	١٦٢.٠٥	١٣٨٦.٠	١٤٠٠٠

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على بيانات إدارة التشغيل بقطاع الرعاية الصحية الأولية في الدجيل

ملاحظات

* تم تحديد أجرة الأطباء من خلال قسمة الأجر الشامل لهم على متوسط عدد ساعات عملهم السنوية وضرب الناتج في متوسط عدد ساعات عملهم في نشاط إعطاء الأمصال على النحو التالي:

$$١٦٢.٠٥ = ٣١٥ \times ٣١٢.٠ / ١٦.٠١٢$$

* تم تحديد أجرة الممرضين من خلال قسمة الأجر الشامل لهم على متوسط عدد ساعات عملهم السنوية وضرب الناتج في متوسط عدد ساعات عملهم في نشاط إعطاء الأمصال على النحو التالي:

$$٦٩١٧ = ٣١٥ \times ٣١٢.٠ / ٦٨٥١٤$$

* تم تحديد إجمالي متوسط تكلفة الأمبول عن طريق ضرب عدد المستفيدين في متوسط سعر الأمبول على النحو التالي:

$$٢٧٧٢٠ = ٢٠٠٠ \times ١٣٨٦٠ \text{ ألف}$$

* تم تحديد إجمالي متوسط تكلفة الحقن عن طريق ضرب عدد المستفيدين في متوسط سعر الحقنة على النحو التالي:

$$٢٧٧.٢ = ٢٠ \times ١٣٨٦٠ \text{ ألف}$$

وسيتم استخدام نفس الطريقة لتقدير التكاليف المتوقعة للأنشطة الباقية.

• مكافحة الأمراض المتوطنة:

جدول (٥) تكاليف برنامج الأمراض المتوطنة

إجمالي تكاليف برنامج الأمراض المتوطنة (بالألف دينار)	إجمالي متوسط تكلفة التقارير (بالألف دينار)	أجرة الأطباء (بالألف دينار)	استهلاك الأجهزة (بالألف دينار)	عدد التحاليل المتوقع إجراؤها في عام ٢٠١٨ (تحليل)	عدد التحاليل التي تم إجراؤها في عام ٢٠١٧ (تحليل)
٤٨٥٤٤	٨٥١٦	٢٤٥١٦	١٥٥١٢	٨٩١٠	٩٠٠٠

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على بيانات إدارة التشغيل بقطاع الرعاية الصحية الأولية في الدجيل

• مكافحة الادمان:

جدول (٦) تكاليف برنامج مكافحة الادمان

إجمالي تكاليف برنامج مكافحة الادمان (بالألف دينار)	إجمالي متوسط تكلفة الادوية (بالألف دينار)	أجرة الاطباء (بالألف دينار)	إجمالي متوسط تكلفة الندوات (بالألف دينار)	إجمالي متوسط تكلفة الكتيبات (بالألف دينار)	عدد المستفيدين المتوقع في عام ٢٠١٨ (متردد على المركز)	عدد المستفيدين في عام ٢٠١٧ (متردد على المركز)
٣٨٩٣١	١٦٢٣٥	٨٦٢١	٤٤٢٥	٩٦٥٠	٢٣٧٦	٢٤٠٠

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على بيانات إدارة التشغيل بقطاع الرعاية الصحية الأولية في الدجيل

• تنظيم الأسرة:

جدول (٧) تكاليف برنامج تنظيم الاسرة

إجمالي تكاليف برنامج تنظيم الأسرة (بالألف دينار)	إجمالي متوسط تكلفة وسائل تنظيم الاسرة الخارجية (بالألف دينار)	إجمالي متوسط تكلفة وسائل تنظيم الاسرة الداخلية (بالألف دينار)	أجرة الأطباء (بالألف دينار)	عدد المستفيدين المتوقع في عام ٢٠١٨ (متردد على المركز)	عدد المستفيدين في عام ٢٠١٧ (متردد على المركز)
٥١٧٣٧	٢١٥٦١	١٦٨٩٠	١٣٢٨٦	٣٦١٤	٣٦٥٠

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على بيانات إدارة التشغيل بقطاع الرعاية الصحية الأولية في الدجيل

• الكشف:

جدول (٨) تكاليف برنامج الكشف

إجمالي تكاليف برنامج الكشف (بالألف دينار)	إجمالي متوسط تكلفة الأدوات (بالألف دينار)	إجمالي متوسط تكلفة التجهيزات (بالألف دينار)	أجرة الممرضين (بالألف دينار)	أجرة الأطباء (بالألف دينار)	عدد المستفيدين المتوقع في عام ٢٠١٨ (مريض)	عدد المستفيدين في عام ٢٠١٧ (مريض)
١٤٠٧١٧	١١٥٦٢	٨٩١٠	٤٦٠١٢	٧٤٢٣٣	١٢٣٧٥٠	١٢٥٠٠٠

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على بيانات إدارة التشغيل بقطاع الرعاية الصحية الأولية في الدجيل

• الأدوية:

جدول (٩) تكاليف برنامج الأدوية

إجمالي تكاليف برنامج الأدوية (بالألف دينار)	تكلفة القطرات (بالألف دينار)	تكلفة الأقماع (بالألف دينار)	تكلفة الكبسول (بالألف دينار)	تكلفة أدوية الشراب (بالألف دينار)	عدد الأدوية المتوقع صرفها عام ٢٠١٨ (وحدة)	عدد الأدوية المنصرفة في عام ٢٠١٧ (وحدة)
٢٧٢٨٧٣٠	١٩٦٢٥١	٤٥١٢٦٣	١١٢٥٠٠٢	٩٥٦٢١٤	٦٧٨٣٦٢	٦٨٥٢١٤

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على بيانات إدارة التشغيل بقطاع الرعاية الصحية الأولية في الدجيل

• التجمعات:

جدول (١٠) تكاليف برنامج التجمعات

إجمالي تكاليف برنامج التجمعات (بالألف دينار)	إجمالي متوسط تكاليف الصيانة (بالألف دينار)	إجمالي متوسط تكلفة البنزين (بالألف دينار)	استهلاك سيارات (بالألف دينار)	أجرة سائقين ومسعفين (بالألف دينار)	عدد الحالات المتوقعة في عام ٢٠١٨ (حالة)	عدد الحالات في عام ٢٠١٧ (حالة)
٤٩١٦٠	٤٤٠٠	٧٦٥٠	٢٤٥٦٠	١٢٥٥٠	١٢٤١٥	١٢٥٤٠

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على بيانات إدارة التشغيل بقطاع الرعاية الصحية الأولية في الدجيل

• خدمات النازحين:

جدول (١١) تكاليف برنامج خدمات النازحين

إجمالي تكاليف برنامج خدمات النازحين (بالألف دينار)	إجمالي متوسط تكلفة الأدوات العلاجية (بالألف دينار)	أجرة الممرضين (بالألف دينار)	أجرة الأطباء (بالألف دينار)	عدد المستفيدين المتوقع في عام ٢٠١٨ (نازح)	عدد المستفيدين في عام ٢٠١٧ (نازح)
٥١٩٢٦	١٢٦٦٣	١٥٦١٢	٢٣٦٥١	٣٤١٧١	٣٤٥٦١

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على بيانات إدارة التشغيل بقطاع الرعاية الصحية الأولية في الدجيل

إجمالي التكاليف وفقا لمدخل البرامج:

جدول (١٠) إجمالي التكاليف وفقا لمدخل البرامج

التكلفة	النشاط الرئيسي
٥١١١٩.٢	الأمصال
٤٨٥٤٤	مكافحة الأمراض المتوطنة
٣٨٩٣١	مكافحة الإدمان
٥١٧٣٧	تنظيم الأسرة

١٤٠٧١٧	الكشف
٢٧٢٨٧٣٠	الأدوية
٤٩١٦٠	التجمعات
٥١٩٢٦	موجات النازحين
٣١٦٠٨٦٤.٢	إجمالي النفقات المتوقعة

إجمالي نفقات قطاع الرعاية الصحية الاولية بالدجيل وفقا للموازنة التقليدية: ٣٥٢٤٠٧٥ ألف دينار عراقي

إجمالي نفقات قطاع الرعاية الصحية الاولية بالدجيل وفقا لموازنة البرامج والأداء: ٣١٦٠٨٦٤.٢ ألف دينار عراقي

وفقا لموازنة الأداء والبرامج أمكن توفير نفقات تقدر ب ٣٥٢٤٠٧٥ - ٣١٦٠٨٦٤.٢ = ٣٦٣٢١٠.٨ ألف دينار عراقي

وذلك بنسبة تبلغ $٣٦٣٢١٠.٨ / ٣٥٢٤٠٧٥ = ١٠.٣\%$ (وهذه النسبة قابلة للزيادة في حال كبر الوحدة أو تعدد الأنشطة التي تقوم بها الوحدة)

- ومما تقدم يتبين صحة الفرضية ان تطبيق موازنة البرامج والاداء لها تأثير ايجابي على الموازنة العامة العراقية من خلال تقليل الهدر والاسراف في الإنفاق الحكومي .

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- في ضوء هذه الدراسة بجانبها النظري والعملية يمكننا تلخيص نتائج الدراسة على النحو التالي:
- ان موازنة البنود التقليدية تعد وسيلة غير فعالة لتخطيط الدولة لأنها لا تربط بين مخرجات الوحدات الحكومية والأهداف الكلية للدولة.
 - ان الموازنة العامة العراقية في شكلها الحالي يعد من اسباب الهدر في الإنفاق الحكومي.

- تقتصر الأدوار الرقابية لموازنة البنود التقليدية على النواحي المالية والقانونية فقط وهو ما لا يسمح بترشيد النفقات الحكومية.
- موازنة البرامج والاداء الدولة لها تأثير إيجابي على الموازنة العامة العراقية فهي تعمل على ترشيد نفقاتها والتخصيص الأمثل لمواردها.
- تحتاج موازنة البرامج والأداء لمهارات فنية وخبرات تسمح بالتقدير السليم لتكاليف وحدات الاداء ووضع معايير أداء للتقييم.
- إن تطبيق الإطار المقترح لموازنة البرامج والأداء قد حقق الأهداف المرجو الوصول إليها في قطاع الرعاية الصحية في الدجيل.

التوصيات

- تحول الحكومة العراقية بشكل تدريجي لاعتماد موازنة البرامج والأداء بدلا من موازنة البنود التقليدية.
- وضع آليات لتحديد تكلفة وحدات النشاط بصورة علمية يشارك فيها المتخصصين في المجال.
- وضع معايير لتقييم الأداء تمزج بين الجوانب المالية وغير المالية للبرامج المختلفة.
- إجراء تطبيق موازنة البرامج والاداء من قبل وزارة المالية على وحدات حكومية مختارة لمعرفة مدى مساهمة موازنة البرامج والاداء في ترشيد النفقات الحكومية فيها.

المصادر

أولا: المصادر العربية

- ١- العدوان، خالد عيسى، والشرعة، محمد كنوش (٢٠١٤). الأبعاد السياسية للموازنة العامة للدولة. دراسات، العلوم الانسانية والاجتماعية، الأردن، المجلد ٤١، العدد ٣.
- ٢- الغندور، مصطفى عطية السيد (٢٠٠٤). تطوير إعداد موازنة البرامج والأداء في إطار تحديد التكلفة على أساس النشاط بهدف ترشيد الإنفاق الحكومي. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد ٢٨، العدد ١.

٣- النجيب، إسماعيل عثمان محمد، والعتيبي، عبد المحسن سعد محسن (يوليو ٢٠١٦). الواقع والمأمول في الموازنة العامة للدولة: دراسة ميدانية للموازنة العامة بدولة الكويت. مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة الزقازيق، مصر، المجلد ٣٨، العدد ٢.

٤-علي، سيد عطيتو محمد (نوفمبر ٢٠١٣). تفعيل موازنة البرامج والمحاسبة عن الأداء لسد عجز الموازنة العامة للدولة، نشرة جمعية الضرائب المصرية، مصر، المجلد ٢٣، العدد ٩٢.

٥-كاظم، كامل علاوي (٢٠١٧). إصلاح الموازنة العامة للدولة العراقية: جدل السياسة والاقتصاد. وقائع المؤتمر العلمي السنوي الثالث: الإصلاح منطلق للتنمية وإعادة بناء العراق، مسارات معاصرة، كلية شط العرب الجامعة الأهلية، العراق.

٦-كامل، صلاح محمد محمود (٢٠٠٨). موازنة البرامج والأداء كأداة لتقييم الأداء الحكومي. أعمال ندوات: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الاعوام ٢٠٠٥ م، ٢٠٠٦ م، ٢٠٠٧ م، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

٧-نص مشروع قانون الموازنة العامة لسنة ٢٠١٧ (٢٠١٧)، جريدة الصباح، تم الاسترداد من:
<http://www.nrttv.com/ar/Detail.aspx?Jimare=32442>

ثانياً: المصادر الأجنبية

1-Arogundade, K.K. & Olaoye, F. O. (April 2016). Impact of State Revenue and Expenditure on Government Budget Performance in Southwest Nigeria. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 18, Issue 4 .Ver. II.

2-Currstine, T. (2005). Government Performance: Lessons and Challenges. OECD JOURNAL ON BUDGETING, Volume 5, No. 1, PP.127-151.

3-Qi, Y. & Mensah, Y. M. (2012). An Empirical Analysis of the Effects of Performance-Based Budgeting on State Government Expenditures (April 8, 2012). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1970079> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1970079>

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

1- <http://www.mof.gov.iq> وزارة المالية العراقية ، دائرة الموازنات على الموقع الالكتروني

2-<http://www.referenceforbusiness.com/biography/M-R/Novak-David-C-1953.html>