



انموذج مقترح لأعداد الموازنة الاتحادية لأكثر من مستوى

أ.م.د. إبراهيم عبد موسى السعري / جامعة المستقبل / كلية العلوم الادارية

الباحث اسعد عبد الامير سعيد / جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.176\(c\).19746](https://doi.org/10.36322/jksc.176(c).19746)

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد المخاطر المحتملة مقدماً فيما يتعلق بتقديرات الموازنة واقتراح ما يجب فعله في حالة الفائض والعجز بحيث لا تؤثر بشكل سلبي في أداء الوحدات الحكومية، وكذلك تطوير أسلوب إعداد الموازنة العامة الاتحادية من خلال اقتراح نموذج موازنة برامج واداء مستمرة في ظل عدم التأكد لإيرادات الدولة ونفقاتها، فالدولة تستخدم اسلوب موازنة البنود التي لاتعتمد على أسس علمية سليمة في تقدير النفقات في ظل ظروف اقتصادية متقلبة وخصوصاً ان العراق يعتمد بشكل كبير في إيراداته على مبيعات النفط، مما يفاقم مشكلة عدم التأكد في اعداد الموازنة، حيث امتدت فترة البحث للسنوات (٢٠١٥-٢٠١٩) للموازنة العامة الاتحادية في العراق، وذلك لأهمية هذه الفترة لما مرت به الدولة من ظروف اقتصادية صعبة تمثلت بالحرب على الإرهاب وتقلب في اسعار النفط إضافة إلى إقرار جميع قوانين الموازنة للسنوات أعلاه، وتم التوصل الى نتيجة مفادها ان اعتماد موازنة البرامج والأداء وبالطريقة المستمرة (ضمن مستويات متعددة) سيؤدي إلى ضمان التنبؤ بشكل صحيح وتلافي مخاطر عدم التأكد حال حصولها.

الكلمات المفتاحية: الموازنة العامة الاتحادية، موازنة البنود، موازنة البرامج والأداء، تقنية الموازنة المستمرة، عدم التأكد





Proposed model for preparing the federal budget for more than one level

Pro.Dr. Ibrahim Abed Mousa Al-Sabri / Al-Mustaqbal university -college of Administrative Sciences

Researcher Asaad Abdulameer Saeed / University of Karbala/college of Administration and Economics

Abstract

The research aims to identify potential risks in advance with regard to budget estimates and suggest what should be done in the event of surplus and deficit so that they do not negatively affect the performance of government units, as well as developing the method of preparing the federal general budget by proposing a budget model for continuous programs and performance in light of the uncertainty of state revenues. And its expenditures, the state uses the method of budgeting items that do not rely on sound scientific foundations in estimating expenditures under volatile economic conditions, especially since Iraq relies heavily on oil sales for its revenues, which exacerbates the problem of uncertainty in preparing the budget, as the research period extended over the years (٢٠١٥- ٢٠١٩) for the federal general budget in Iraq, due to the importance of this period due to the difficult economic conditions that the country went through, represented by the war on terrorism and fluctuations in oil prices, in addition to the approval of all





budget laws for the above years, and the conclusion was reached that the adoption of the program and performance budget in a continuous manner ((at multiple levels) will ensure correct forecasting and avoid the risk of uncertainty if it occurs.

Keywords/ Federal budget, line item budgeting, program budgeting and performance, continuous budget technique, uncertainty

١ - المقدمة

إن تبني الدولة الاتحادية لإعداد الموازنة على طريقة البنود على ضوء تقديرات الوحدات التابعة للدولة من وزارات وجهات مستقلة معتمدة بذلك على بيانات تاريخية وتوقعات مستقبلية غالباً ما تكون غير دقيقة، بسبب التذبذب الحاصل في موارد الدولة لأنها تعتمد بشكل رئيس على مبيعات النفط بنسبة تقارب الـ ٩٠٪ في الغالب بحسب اغلب قوانين الموازنة الاتحادية لدولة العراق. وبذلك يتعذر على الدولة تحقيق أهدافها الإستراتيجية بسبب تذبذب أسعار النفط بين مدة وأخرى، مما يؤثر إلى وجود عدم تأكد عند إعداد الموازنة الاتحادية وما يدعم ذلك بشكل رسمي هو تبني وزارة المالية العراقية / دائرة الموازنة حيث اشارت الفقرة (رابعا - ٦ - ج) في الموقع الرسمي لوزارة المالية^(١) على إعداد الموازنة التكميلية في ضوء الموارد المالية المتاحة، ولا بد من الإشارة إلى ما حصل سابقاً من ظروف خطيرة سياسياً وعسكرياً مرت على الدولة وجائحة COVID 19 حيث الفت تلك الظروف بعينها على الموازنة، مما يؤثر إلى ضعف الطريقة المتبعة لإعداد الموازنة سواء في حالة زيادة الإيرادات عما هو متوقع أو في حالة حصول أزمة مما يدعو إلى تبني نهج مختلف عن السابق لتطوير أساس إعداد الموازنة الاتحادية.

حيث تم اتباع طرق متعددة لإعداد الموازنات في العديد من الدول كموازنة الأداء التي ظهرت في أمريكا وبعد ذلك اتبعت طريقة الموازنة الصفيرية في السبعينيات من القرن الماضي (عبد الحليم ومحمود، ٢٠١٨:





١٠٤-١٠٥) وكذلك دولة الإمارات التي وضعت خطة لتطوير الموازنة الاتحادية لعام ٢٠١١ تتألف من ثلاث مراحل أولها اعتماد موازنة البرامج والأداء ثم الموازنة الصفرية وبعد ذلك تبسيط إعداد الموازنة ويتم ذلك آليا من خلال نظام الهايبريون (EPM) في تقنية المعلومات كما أشار الموقع الرسمي لوزارة المالية الإماراتية^(٢)، وغيرها من الدول التي مرت بتجارب من هذا النوع، لذا ينبغي إعداد إطار نظري لوضع اليد على متغيرات الموازنة الاتحادية وخططها الإستراتيجية بما يضمن تمويل آمن للمصاريف التشغيلية والمشاريع الاستثمارية الذي يحقق بدوره الأداء المنشود لتحقيق أهداف الدولة وغاياتها.

المحور الأول/ منهجية البحث

٢-١ مشكلات البحث:

ازدادت الحاجة لمغادرة أسلوب إعداد الموازنة على أساس البنود وذلك لأن هذا الأسلوب لا يعتمد على أسس علمية سليمة في تقدير النفقات وكذلك وجود خلل في الطريقة المتبعة لعرض هذه البنود ضمن الموازنة الاتحادية، ويتجلى ذلك من خلال إقرار الموازنة التكميلية وتجاوز بعض المؤسسات على التخصيصات المقررة في الموازنة الاتحادية وعدم استغلال أبواب أخرى مما يؤشر عدم تأكد واضح في إعداد الموازنة، يأتي ذلك في ظل ظروف اقتصادية متقلبة وخصوصا ان العراق يعتمد بشكل كبير في إيراداته على مبيعات النفط الخام، ويمكن ايجاز مشاكل البحث في التساؤلات الآتية:

• التساؤل الرئيسي الأول:

"مدى وجود تأثير بين إعداد الموازنة في ظروف عدم التأكد وبنود الموازنة العامة الاتحادية"؟





• التساؤل الرئيسي الثاني:

هل يؤدي توظيف أسلوب الموازنة على طريقة البرامج والأداء مقسمة إلى أكثر من مستوى واحد وحسب الأهمية النسبية في الوحدات الحكومية غير الهادفة للربح إلى إعداد موازنة مستقرة تحقق الأهداف الإستراتيجية المرجوة منها؟

٢-٢ أهمية البحث:

تنقسم أهمية البحث الحالي إلى جانبين، الأول هو الجانب النظري والمفاهيمي المتمثل بأنواع الموازونات العامة المطبقة من حيث الأسلوب، والتقنيات الحديثة في إعداد الموازنة، واختيار مايلئم بيئة الدولة العراقية لإعداد مقترح يوظف الموازنة العامة الاتحادية.

أما الجانب الآخر فهو البعد التطبيقي أو العملي، فإن البحث يُعدُّ مدخلاً لاصلاح الأداء الحكومي من خلال التخلص من الأسلوب التقليدي في إعداد الموازنة بما يضمن كفاءة في استخدام المال العام، وذلك من خلال اقتراح نموذج موازنة ينسجم مع القوانين النافذة كقانون الإدارة المالية الاتحادية رقم (٦) لسنة ٢٠١٩.

٣-٢ أهداف البحث:

- من خلال ما تم عرضه من مشكلة البحث، فإن البحث يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف وكما يأتي:
- أ- تحديد المخاطر المحتملة مقدماً فيما يتعلق بتقديرات الموازنة واقتراح ما يجب فعله في حالة الفائض والعجز بحيث لا تؤثر بشكل سلبي في أداء الوحدات الحكومية.
 - ب- تطوير أسلوب إعداد الموازنة العامة الاتحادية من خلال اقتراح نموذج موازنة عامة بشكل مستمر في ظل عدم التأكد لإيرادات الدولة ونفقاتها.
 - ج- تحليل واختبار تأثير عدم التأكد في إعداد الموازنة على بنود الموازنة.





٤-٢ فرضيات البحث:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

"وجود تأثير بين إعداد الموازنة في ظروف عدم التأكد وبنود الموازنة العامة الاتحادية"

ب- الفرضية الرئيسية الثانية:

ان توظيف أسلوب الموازنة على طريقة البرامج والأداء مقسمة إلى أكثر من مستوى واحد وحسب الأهمية النسبية في الوحدات الحكومية غير الهادفة للربح سوف يؤدي إلى إعداد موازنة مستقرة تحقق الأهداف الإستراتيجية المرجوة منها.

٥-٢ الحدود المكانية والزمانية للبحث:

تتمثل الحدود المكانية بالبحث في دولة العراق بما يتعلق بالموازنة العامة الاتحادية، والتي تتوافر بياناتها في جريدة الوقائع العراقية وكذلك موقع وزارة المالية العراقية فضلاً عن موقع الموازنة المفتوح التابع لوزارة المالية أيضاً. وان الحدود الزمانية للبحث تمتد للفترة من (٢٠١٥-٢٠١٩) حيث تمثل هذه العينة فترة مهمة في إعداد الموازنات بسبب الحرب مع الارهاب التي امتدت من عام ٢٠١٤ إلى عام ٢٠١٧، بالإضافة إلى عدم صدور قانون موازنات للسنوات ٢٠١٤ و ٢٠٢٠.

٦-٢ منهج البحث:

يتبع البحث المنهج الاستقرائي في مسح وتحليل ما توفر من المراجع والادبيات المحلية والعربية والاجنبية من قوانين وكتب وأطاريح ودوريات، فضلاً عن مواقع الانترنت في شبكة المعلومات الدولية، والتي أغنت الجانب النظري بشكل كبير، والجانب التطبيقي اعتمد على قياس عدم التأكد بنفس الطريقة فضلاً عن تحليل العلاقة بين عدم التأكد في الإيرادات وبنود الموازنة من خلال قياس الانحدار الخطي في برنامج الـ(SPSS)، إضافة إلى وضع إطار مقترح للموازنة الاتحادية وفق الأسلوب المقترح.





المحور الثاني/ مفهوم الموازنة واهم طرق وتقنيات اعدادها

٣- مفهوم الموازنة

يرى (Kenno & other, 2020:2) بان الموازنة هي تعبير رسمي وكمي عن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة، وتزويد المديرين والموظفين بالتوجيهات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية. فيما يؤيد (Moghrabi, 2018: 390) على ان الموازنة هي وثيقة أو مجموعة وثائق تشير إلى الظروف المالية والخطط المستقبلية لمنظمة ما، بما في ذلك معلومات عن الإيرادات والتنفقات والأنشطة والأهداف. وفيما يخص الموازنة العامة للدولة فتعد خطة مالية سنوية تشرعها السلطة التشريعية بقانون خاص يخول السلطة التنفيذية بالإتفاق وفق احكام القانون أنف الذكر، ويلزمها بتحصيل الإيرادات ضمن الأحكام والأساليب المبينة فيها من أجل تحقيق أهداف الدولة. (سليم وآخرون، ٢٠١٩ : ٣) وعليه يمكن القول بان الموازنة العامة الإتحادية هي البرامج والخطط المالية الإستراتيجية التي يجب سنها من قبل السلطات التشريعية والزام السلطة التنفيذية بتنفيذها.

٣-١ طرق إعداد الموازنة

Budget preparation methods

ان الأسلوب المعتمد من قبل إدارات الدولة المختلفة في إعداد الموازنة العامة للدولة سيكون له تأثير مستقبلي على تنفيذ الموازنة ونتائجها. فيما مر أسلوب إعداد الموازنة العامة للدولة بمراحل عديدة بما يتوافق مع الهدف من استخدامه وحاجة المرحلة التي يتم تطبيق مبدأ الموازنة فيها. (عبد الحليم و محمود، ٢٠١٨ : ١٠٣)





١- موازنة البنود

Line Items Budgeting

ان موازنة البنود تعد من أقدم الموازنات الحكومية في البلدان النامية وبعض البلدان المتقدمة (سليم وجمعة ومحمد، ٢٠١٩ : ٣)، حيث كانت قبل ذلك معظم الموازنات عبارة عن مبلغ مقطوع ولكن موازنة البنود قسمت أوجه الإنفاق إلى فئات واسعة مثل نفقات الموظفين والتشغيل والنفقات الرأسمالية وغيرها، حيث يمكن تحويل الأموال من بند إلى آخر ضمن ضوابط قانونية وإدارية معينة. كانت موازنة البنود سهلة الاستخدام والفهم نسبياً مما شجع الجهات التشريعية لاستخدام هذه الطريقة في إعداد الموازنات العامة للدولة.

(Tyer& Willand, 2017 : 194)

أ- أهم مميزات موازنة البنود:

تتميز موازنة البنود بعدة مزايا أهمها ما يلي (محمد وآخرون، ٢٠١٩ : ٣):

- ١- السهولة في تبويب النفقات لكل وحدة اقتصادية.
- ٢- بساطة الإعداد في تبويب النفقات وسهولة فهمها ومقارنتها.
- ٣- سهولة معرفة توجهات الإنفاق والتحصيل لان هذا النوع من الموازنات يكون صالح للمقارنة مع إمكانية تجميعها لسنوات متتالية.
- ٤- تعتبر أداة رقابية جيدة فهي تساعد في الحد من الاختلاس والتلاعب والحد من الصرف في غير الأغراض التي تم تخصيص الاعتمادات لأجلها.
- ٥- لا يتطلب إعدادها ومتابعة تنفيذها نفقات كبيرة.

ب- أهم عيوب موازنة البنود:

يوجد الكثير من العيوب من عدة نواحي في موازنة البنود أهمها ما يلي (الفهد وآخرون، ٢٠١٧ : ٤٤٠)





- ١- تركيز فقط على النواحي القانونية والمالية في جانب الرقابة.
 - ٢- تعتبر المعلومات المقدمة من خلال هذه الموازنات غير كافية في مجال التخطيط واتخاذ القرارات.
 - ٣- صعوبة تحديد كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية لأن هذا النوع من الموازنات يركز على المدخلات دون الاهتمام بالمخرجات.
 - ٤- صعوبة إجراء تقييم الأداء للبرامج والأنشطة الحكومية بسبب توزع الاستخدامات والموارد على الوحدات الاقتصادية وليس على أساس الأنشطة.
 - ٥- عدم بيان الأهداف التي تخصص لها الاعتمادات.
 - ٦- عدم اقتراحها بالخطط التنموية للدولة بشكل مستمر.
 - ٧- غير مرنة عند التنفيذ كون الاعتمادات مخصصة لبند معينة فقط.
- ويضيف (حميد وآخرون، ٢٠٢٢: ٣٥٥) ان موازنة البنود لاتساعد على التخطيط سواء قصير أو طويل الأجل، كونها لاتحتوي على برامج وانشطة ومشاريع تمتد لأكثر من فترة زمنية قادمة.
- ويمكن القول بان موازنة البنود تعد إحدى أهم المعوقات لاصلاح الموازنة، حيث انها لاتراعي التغيرات والمستجدات، وعادة ما تعتمد على الرتبة في اعدادها مع اضافة مبلغ على ما تم تقديره في العام السابق مثلاً، من دون وضع برامج واضحة او خطوات منطقية مدروسة فمن هذا المنطلق تعتبر العائق الأكبر لتنمية وانجاز المشاريع الاستراتيجية وبالرغم من السلبيات المذكورة إذا ما تم استخدامها ضمن مستويات متعددة فيمكن ان يحسن التخطيط الإستراتيجي افضل من الوضع القائم.





٢- موازنة البرامج والأداء

Budget Programs and performance

تمثل الموازنة القائمة على الأداء إصلاحاً مهماً يتطلب تحليلاً أكثر تعقيداً من موازنة البنود التقليدية، فهي مرتبطة بنتائج برامج محددة مسبقاً وبالتالي يجب ان تؤدي إلى إدارة أكثر كفاءة وفاعلية للأموال العامة. (Clark & other, 2018 : 1) فهناك العديد من الأسباب التي تجعل الحكومات ترغب في قياس الأداء واعداد الموازنة على أساس الأداء ويعود السبب في ذلك إلى تخصيص موارد الدولة الشحيحة بناءً على البرامج الحكومية التي تسفر عن نتائج أفضل. (Amini & other, 2021:7) وان موازنة الاداء تلزم الإدارة على تطبيق ما في وسعها في البحث والتحليل لتحقيق الأداء الأمثل في تنفيذ الاعمال والمهام الموكلة بها (العامري و الموسوي، ٢٠١٨ : ١٩) قد يتطابق الأسلوب العقلاني مع الإطار العام لموازنة الأداء حيث يمكن تعريفها على أنها عملية منطقية يمكن استخدامها لترجمة مقاصد صانعي السياسات وأهدافهم واقتراضاتهم إلى سياسات مناسبة لتحقيق الأهداف المستهدفة. (Mansour, 2010:346)

أما في القطاع العام يمكن القول بأن موازنة الأداء على أنها آليات تمويل القطاع العام التي تهدف إلى تعزيز الصلة بين التمويل والنتائج من خلال الاستخدام المنهجي لمعلومات الأداء الرسمية. (Jakobsen & Pallesen, 2016:4)

أ- أهم مزايا موازنة البرامج والأداء

ان أهم ما يميز موازنة البرامج الأداء عن غيرها بما اتفق عليه اغلب الباحثين مثل (Clark & other, 2018 : 5) ، (Moghrabi, 2018 : 391) ، (عبد الله وخضير، ٢٠١٦ : ٤٥٧)

• يؤدي تطبيق موازنة الأداء إلى تحسين الاهتمام الحكومي الذي يركز على أهداف الحكومة المهمة من حيث الكفاءة والفعالية والمساءلة والشفافية.





- تقدم هذه الموازنة معلومات عن الأداء بما يخدم متخذي القرار بأبقيتهم على اطلاع دائم في جميع مراحل تنفيذ الموازنة، حيث تتيح للحكومات التعرف على حسن سير برامجها ويمكنهم تحديد البرامج الناجحة، واستبعاد البرامج غير الناجحة.
 - المرونة في توزيع التخصيصات على المهمات والأنشطة وفقاً لأهميتها النسبية مما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد.
 - تحديد وصياغة أهداف كل وحدة إدارية في شكل برامج وأنشطة وترجمة ذلك في صورة وحدات أداء وإنجاز معبراً عنها كمياً أو نوعياً.
 - تقدير تكاليف البرامج والأنشطة بما يحقق مستوى الإنجاز المخطط.
 - توزيع التخصيصات والأموال اللازمة على أساس التكاليف المقدمة للأعمال والأنشطة.
 - ويمكن إيجاز مميزات موازنة البرامج والأداء بالتخطيط المستند إلى البرامج وإتاحة الاختيار بين البدائل لاختيار البرنامج الناجح وسهولة عملية تقييم الأداء فيما يتعلق بالجانب الرقابي.
- ب- أهم عيوب موازنة البرامج والأداء:**
- هناك العديد من القضايا التي قد تشكل عائقاً في تنفيذ موازنة البرامج والأداء بالشكل المطلوب حيث حددت CIPFA عدة قضايا منها: (Pidgeon, 2010 : 16)
- قد لا يكون هناك رؤية استراتيجية واضحة لدى المؤسسات بما تحاول تحقيقه عند وضع الموازنة.
 - قد يكون قياس الغايات والأهداف صعباً من خلال مؤشرات قياس الأداء في العديد من الخدمات ذات النفع العام.
 - يجب تطوير أنظمة تكاليف خاصة لجمع معلومات عن التكلفة والأداء وقد يكون ذلك صعباً خصوصاً في تحديد تكلفة بعض الخدمات العامة المنظوية على مشاكل.





- قد يكون هناك اعتراض من الجانب السياسي لأن هذا النوع من الموازنات يتضمن قياسات واضحة الأمر الذي يحد من التصرفات التي يمكن للسياسيين ممارستها.
- قد تعترض بعض الإدارات على موازنة البرامج والأداء بسبب تحديد المسؤول عن الأداء فيما يخشى بعض المديرين من لقاء اللوم عليهم في حال عدم تحقيق الأهداف المخطط لها.
- وفيما يخص دولة العراق إضافة إلى ما ذكر أعلاه تتضح بعض المشاكل منها ما يلي: (عبد الله وخضير، ٢٠١٦: ٤٥٨)
- تعاني الدولة من عدم كفاءة الموارد البشرية المدربة التي تمتلك القدرة والكفاءة المطلوبة.
- عدم ثبات الموارد المالية للدولة وهي من المشاكل الاقتصادية المهمة، حيث تعتمد الدولة على سلعة متغيرة السعر مثل البترول.
- من المحددات أعلاه وعندما يتم التخطيط لاستخدام موازنة البرامج فيجب التعرف على القيود المؤسسية المعيارية والمعرفية في المجتمع، حيث يعد إصلاح موازنة الأداء عملاً شاقاً وقد يستغرق عقوداً لإكماله فيجب استخدام الخطوات الإضافية، مثل تجربة مبادرات الإصلاح والتسلسل الدقيق لخطوات الإصلاح لتحقيق مكاسب صغيرة في البداية، لبناء الدعم السياسي والمجتمعي الضروري والحفاظ على زخم الإصلاح بمرور الوقت حيث ستكون هذه الإستراتيجية مهمة بشكل خاص للبلدان النامية. (Ho, 2018:750)



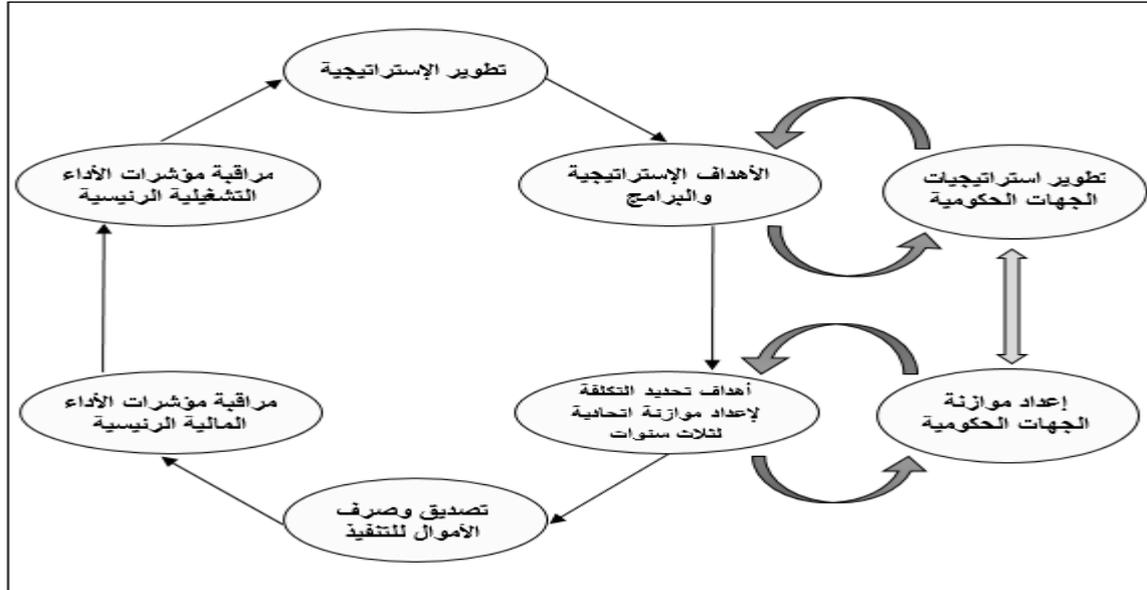


- نموذج موازنة البرامج والأداء في دولة الإمارات العربية المتحدة:

تتمتع الإمارات بقدرات تنافسية تؤهلها لمزامنة الاقتصادات العالمية المتقدمة، والانضمام لقائمة أفضل ١٠ اقتصادات في العالم بحلول عام ٢٠٢١، بينها تصدر المعايير العالمية للوضع المالي الحكومي، من حيث حسن إدارة الأموال العامة، والثقة بمتانة الاقتصاد، والمعدل الأول عالمياً في قدرة الحكومة على تحفيز الابتكار في قطاع الاقتصاد. (الموقع الرسمي لوزارة المالية الإماراتية)^(٣). قامت دولة الإمارات العربية المتحدة بتقديم موازنة لثلاث سنوات مرتبطة بالخطة الإستراتيجية للسنوات ٢٠١١-٢٠١٣ وبأسلوب البرامج والأداء، حيث تم ربط البرامج والأهداف الإستراتيجية الصادرة من مجلس الوزراء مع الموازنة الصادرة من وزارة المالية والجهات الاتحادية (التنفيذية) ويمكن توضيح هذا الارتباط من خلال المخطط التالي^(٤)



الشكل (١) العوامل الخاصة بالتطوير الإستراتيجي من قبل الحكومة واعداد الموازنة العامة من قبل وزارة المالية



المصدر: (United Arab Emirates Ministry of Finance, n.d , 2021:7)

٢-٣ التقنيات الحديثة في الموازنة

١- الموازنة المستمرة

Rolling Budget & Forecasts

تولد الموازنات المستمرة (RB) تنبؤات محسنة وتغير وظيفة التنبؤ (Hansen, 2011:2). حيث تعطي التوقعات المالية المتداولة استمراريةً و رؤية محدثة للقدرات المالية على المدى القصير في حين يتم إجراء توقعات طويلة المدى سنويًا لمشاريع الاستثمار فعندما تشير التوقعات إلى قيود القدرات يتم تخفيض مستوى الاستثمار



الفعلي والمخطط له بنسبة معينة أو رفض تلك المشاريع. (BOGSNES, 2016: 114) حيث ان الموازنة المتجددة تتكامل بشكل كبير في الرؤية الإستراتيجية للشركة وتتمثل الفكرة الرئيسية في الجمع بين العام القادم والمنظور المالي المخطط له ، ثم الكشف عن الصورة وتحسينها خلال العام المقبل من خلال إجراء مراجعات أقل من سنوية في شكل تنبؤات. (Ploder & other, 2020:21) ويرى (Marinucci, 2021:20) انه من المهم مراجعة إعداد الموازنة بشكل متكرر ويجب تصميمها بحيث يكون من السهل تعديلها عندما ينمو العمل أو يتغير لتلبية توقعات الشركة أو التغييرات في هيكلها أو للتكيف مع اتجاهات السوق الحديثة. ويعرفها هورنكرن (Datar & Rajan, 2020:217) بانها الموازنة المتوفرة دائماً لفترة مستقبلية محددة، اي إنها أمر مبتكر يتم تحديده عن طريق إضافة شهر أو ربع سنة أو سنة بشكل مستمر إلى الفترة التي انتهت للتو. أما (Johansson, 2014:9) فقد عبر عنها بأنها تلك الموازنة التي يتم تحريك الأفق الزمني فيها إلى الامام باستمرار. وهذا يعني أنه يتم إنشاء موازنة جديدة لتغطية الربع التالي مع مرور الربع الأول، وبالتالي تصبح الموازنة أكثر واقعية. فيما يصف (ASSEY, 2014:9) الموازنة المستمرة بأنها عملية يتم من خلالها تمديد الموازنات بشكل مستمر لفترة أخرى، أي ربع أو نصف عام. فعند استخدام الموازنات المستمرة يتم نقل أفق الموازنة إلى الامام مع ترك الفترات التي حدثت بالفعل قبل كل فترة سنوية قادمة، حيث يتم إعداد موازنة جديدة تغطي الفترة القادمة لأربعة فصول. ومع مرور كل فصل يتم إعداد موازنة الفصل التالي في نفس الوقت الذي قد تتم فيه مراجعة موازنات الفصول المتبقية الاخرى وما إلى ذلك. ونتيجة لذلك فان هذه الموازنة تصبح أكثر واقعية لأنها تعتمد باستمرار على الخبرة المكتسبة في العمل. (Ax & other, 2016:260)





الموازنة فيمكن التراجع عن بعض المشاريع في حالة شح الموارد أو اضافة مشاريع أخرى لم تدرج ضمن خطة أحد فصول السنة مثلاً، وذلك ضمن مستويات تم الاعداد لها مسبقاً.

٢- موازنة بطاقة الأداء المتوازن

Balance Score card Budget

صرح الباحثان (Kaplan &Norton, 1992:71) انهما من خلال مشروع بحثي استمر لمدة عام مع ١٢ شركة لقياس الأداء قد ابتكر ا بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وهي مجموعة من المقاييس التي تمنح كبار المديرين رؤية سريعة وشاملة للأعمال، حيث تتضمن بطاقة الأداء المتوازن تدابير مالية توضح نتائج الإجراءات التي تم اتخاذها بالفعل. حيث يحصل التكامل بين التدابير المالية مع التشغيلية بشأن رضا العملاء، والعمليات الداخلية، وأنشطة الابتكار والتحسين في المنظمة وان التدابير التشغيلية التي هي محركات الأداء المالي المستقبلي.

يتضمن نظام بطاقة الاداء المتوازن عدة محاور يتطلب كل محور تحديدا دقيقا للأهداف والمقاييس والغايات والمبادرات الخاصة بكل محور من محاور البطاقة على انها الأساس في خلق بطاقة الأداء المتوازن ويوضح

هوركرن هذه المحاور كما يلي : (Datar&Rajan, 2020:544)

أ- المحور المالي.

ب- محور العملاء.

ج- محور العمليات الداخلية.

٤- محور التعلم والنمو.

تمتاز بطاقة الأداء المتوازن بعدة مزايا أهمها ما يلي: (السعد وآخرون، ٢٠١٢: ١٠٦)





- توضيح وادخال وتحديث استراتيجية المنظمة.
- توضيح الرؤية وتحسين الاداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية الإستراتيجية، فضلاً عن ربط المكافآت بمعايير الأداء.
- ربط الأهداف الخاصة بالمنظمة والأهداف الفرعية بالإستراتيجية.
- تحقيق مراجعة الأداء الدورية والتعلم لتحسين الإستراتيجية.
- إدخال الاستدامة في العمليات التشغيلية للمنظمة.
- دمج مختلف أقسام المنظمة وجعلها تعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدرات المنظمة ككل في وقت واحد وإزالة الحواجز بين القطاعات.
- التوازي بين جميع الأنشطة وفي جميع المستويات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.
- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجية المنظمة بعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها قريبة المدى.
- المرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين.
- إنجاز استراتيجية وأهداف الشركة بالأساليب الأكثر فاعلية وكفاءة.
- القدرة على تركيز الجهود على بطاقات الأداء التي تهتم جميع القائمين على الأمور.
- تساعد في التشخيص والتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.
- التحديد الواضح للمسؤوليات ومواقع المساءلة لكل إدارة.
- تحليل وقياس العمليات والأنشطة الأساسية.





- تحديد أوجه النتائج الأساسية في إطار مهام المنظمة وقياس وحل المشكلات
 - تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمنظمة، مثل الجودة، إعادة الهندسة، تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل، مثل وحدة المديرين والعاملين، كما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.
 - بالرغم من كثرة المميزات إلا أنه توجد بعض الانتقادات على بطاقة تقييم الأداء المتوازنة أهمها: (الجليلي ورمو، ٢٠١٣: ٧٩)
 - تعد نظام معقد ومكلف لتقييم الأداء.
 - تعاني من تحديد سيء للأهداف وعدم واقعية رسالة المنظمة وإمكانية التلاعب بمقاييس الأداء ويشير بعض المديرين في الواقع إلى أن التلاعب بالأهداف غير المالية أسهل من التلاعب بالأهداف المالية للمنظمة.
 - تعتقد العديد من الشركات أن من الصعب إيجاد الروابط السببية بين محاور البطاقة الأربعة.
 - إن العلاقات المتداخلة بين المقاييس يجب أن تكون واضحة والإستحباب المنظمة إلى اتجاهات مختلفة ومنافسة بينها.
- واستكمالاً لهذه الفكرة وللإستفادة من مزايا هذه الموازنة وبالإمكان إعداد الموازنة السنوية من خلال تبويب المصاريف حسب محاور البطاقة لكي يتسنى بعد ذلك استخدامها في تقييم الأداء على وفق هذه المحاور. (نفس المصدر)
- تكشف تجارب المؤسسات التي طبقت بطاقة الأداء المتوازن أنها تكون أكثر نجاحاً عندما يتم استخدامها في عملية التغيير التنظيمي. و أن أفضل نتائج تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن تم تحقيقها في المنظمات غير الربحية. (BANOVIC, 2005:74)





ان هذه الموازنة ركزت على مقاييس الأداء والعلاقات السببية بين المحور المالي و العملاء و العمليات الداخلية و التعلم والنمو، وتعد هذه المحاور هي العمود الفقري لاستراتيجية المؤسسات لكن لا يمكن الاعتماد على بطاقة الاداء المتوازن في تقديرات الموازنة وظروف عدم التأكد في حين يمكن ان تكون حلاً فعالاً لقياس الأداء وتقييمه ومتابعة برامج الموازنة.

٤- موازنة المنهج المتوسط المدى

Medium-term approach Budget

كتطور مواز في ممارسة إعداد الموازنة هناك إطار موازنة متعدد السنوات MTBF والذي تطور من منظور سنوي ويُنظر إلى هذا النهج على أنه يقدم نظرة عامة على فترة أطول وبشكل أكثر تحديداً على المدى المتوسط والذي يتم تعريفه عادة في معظم الحالات على أنه إطار مدته ثلاث سنوات ومن الضروري اتباع نهج متوسط المدى لتوفير الحلول الممكنة لموازنة البنود الإضافية وتوفير الرابط بين التخطيط والموازنة. (Sofianu, 2010:20)

حيث تم استخدام هذا المنهج في موازنة عام ٢٠٢٣ الاتحادية في العراق حسب قانون رقم (١٣) لسنة ٢٠٢٣ (الموازنة العامة الاتحادية لجمهورية العراق للنوات المالية ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥)، وبالرغم ما يتمتع به هذا المنهج من روابط التخطيط وقد يكون حلاً لمشكلة تأخر إصدار قانون الموازنة الاتحادية في بداية كل عام الا انه لايمثل حلاً لمشكلة عدم التأكد فلا غنى عن تطبيق موازنة البرامج والأداء وعلى النهج المستمر بأكثر من مستوى لمعالجة مشكلة التخطيط في الموازنة على مستوى الحدث.





المحور الثالث/ الجانب العملي/ عدم التأكد وتأثيره على الإنفاق العام

٤- تحليل بيانات الموازنة الاتحادية بخصوص عدم التأكد:

لغرض اختبار عدم التأكد في الموازنة الاتحادية ومدى وبيان الدلالة الإحصائية على بنود الإنفاق العام تم اخذ بيانات الموازنة الاتحادية للسنوات (٢٠١٥، ٢٠١٦، ٢٠١٧، ٢٠١٨، ٢٠١٩) وذلك بالاعتماد على موقع الموازنة المفتوحة الرسمي التابع لوزارة المالية^(٥) حيث يمكن الاعتماد على هذه السنوات لهذه الدراسة بسبب ظروف عدم التأكد لتذبذب أسعار النفط خلال الفترة المذكورة من جهة وبسبب الظروف الأمنية التي مرت بها الدولة، وخصوصاً أن سنة ٢٠١٧ تم فيها اصدار موازنة تكميلية، ولغرض بيان مدى تأثير عدم التأكد تم الاعتماد على الخطأ في تقدير الإيرادات بعدّه متغيراً مستقلاً وكما يلي:

$$\text{Error} = 100 (RB - RPA) / RPA$$

حيث أن:

RB: إجمالي الإيرادات المتوقعة في الموازنة

RPA: إجمالي الإيرادات الفعلية المنشورة (Couture & M. Imbeau: 2009, 157)

وقد تم احتساب الخطأ لبقية بنود الإنفاق العام للموازنة بنفس الطريقة أعلاه حيث اصبحت المعادلة ١٠٠*(المصاريف المتوقعة للبند في الموازنة - المصاريف الفعلية المنشورة)/(المصاريف الفعلية المنشورة) بعدّها متغيراً تابعاً وتم تحليلها بطريقة الانحدار الخطي في برنامج الـ(SPSS) بهدف بيان مدى تأثير عدم التأكد على الإنفاق العام للدولة وكما يلي:

١- عدم وجود تأثير ذات دلالة بين عدم التأكد على بند الالتزامات والمساهمات والمساعدات الخارجية في الموازنة الاتحادية للسنوات عينة البحث.





- ٢- عدم وجود تأثير ذات دلالة بين عدم التأكد على بند البرامج الخاصة في الموازنة الاتحادية للسنوات عينة البحث.
 - ٣- وجود تأثير طردي بين عدم التأكد في إيرادات الموازنة وبند الرعاية الاجتماعية.
 - ٤- عدم وجود تأثير ذات دلالة بين عدم التأكد على بند المستلزمات الخدمية في الموازنة الاتحادية للسنوات عينة البحث.
 - ٥- وجود تأثير طردي بين عدم التأكد في إيرادات الموازنة وبند المستلزمات السلعية.
 - ٦- عدم وجود تأثير ذات دلالة بين عدم التأكد على بند المنح والإعانات وخدمة الدين والفوائد والمصروفات الأخرى.
 - ٧- عدم وجود تأثير ذات دلالة بين عدم التأكد على بند النفقات الاستثمارية.
 - ٨- وجود تأثير ذات دلالة بين عدم التأكد على بند النفقات الرأسمالية.
 - ٩- وجود تأثير طردي بين عدم التأكد في إيرادات الموازنة وبند تعويضات الموظفين.
 - ١٠- عدم وجود تأثير ذات دلالة بين عدم التأكد على بند صيانة الموجودات.
- ان تأثير عدم التأكد على بنود معينة من الموازنة الاتحادية يشير إلى ان تركيز الموازنة منصب على هذه البنود دون غيرها، اي ان الثقل الأكبر هو لبند (الرعاية الاجتماعية و تعويضات الموظفين) بشكل خاص.





الموازنة التشغيلية والاستثمارية لعام ٢٠١٧ قبل وبعد الموازنة التكميلية:

١- الموازنة التشغيلية:

الفرق بين الموازنة التشغيلية قبل وبعد الموازنة التكميلية

| الفرق | إجمالي النفقات بعد الموازنة التكميلية | إجمالي النفقات قبل الموازنة التكميلية |
|---------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 3,340,692,256 | 78,557,835,046 | 75,217,142,790 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الموازنة العامة الاتحادية لسنة ٢٠١٧

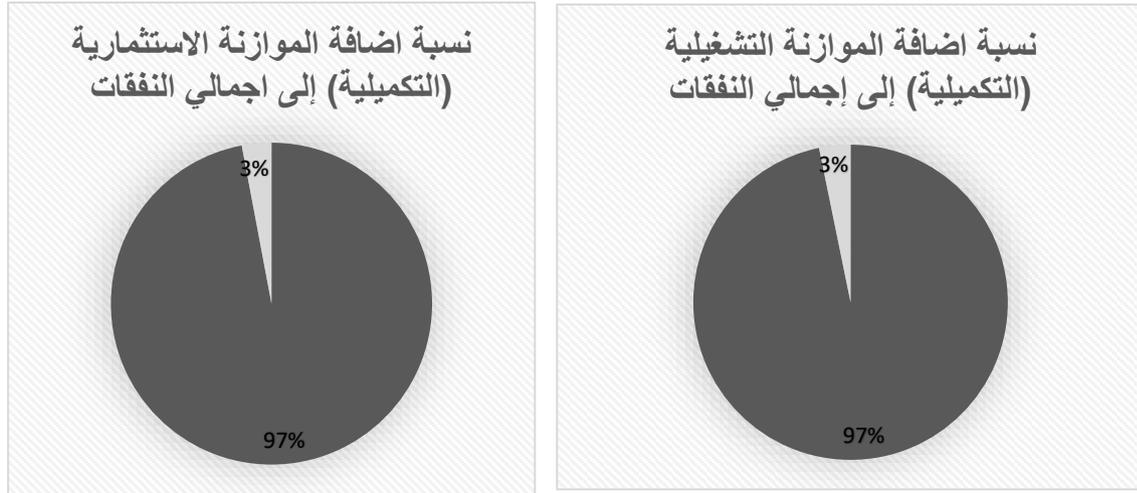
٢- الموازنة الاستثمارية

الفرق بين الموازنة الاستثمارية قبل وبعد الموازنة التكميلية

| الفرق | إجمالي النفقات بعد الموازنة التكميلية | إجمالي النفقات قبل الموازنة التكميلية |
|---------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 3,077,668,499 | 28,531,686,499 | 25,454,018,000 |

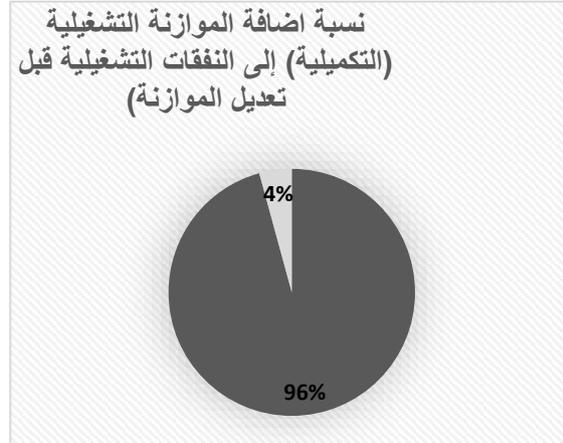
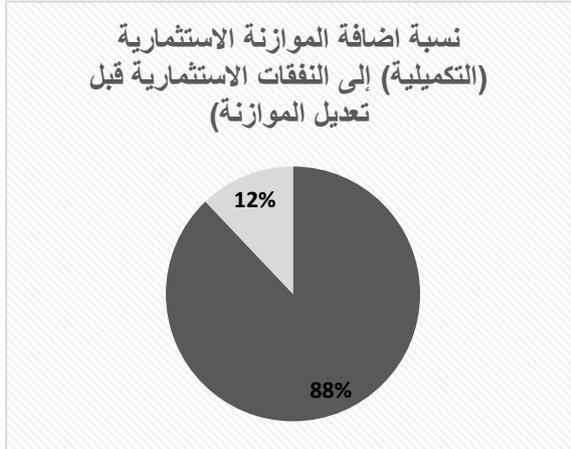
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الموازنة العامة الاتحادية لسنة ٢٠١٧





شكل رقم (٣) نسبة الإضافة في الموازنة التكميلية للموازنة الاتحادية لعام ٢٠١٧

أضافت الموازنة التكميلية ما يقارب (٣٪) من إجمالي تخصيصات الموازنة لكل من إجمالي بنود الموازنة التشغيلية والموازنة الاستثمارية ، في حين ان نسبة التغير للنفقات التشغيلية ازدادت ب(٤٪) تقريبا مقارنة بما كانت عليه قبل تعديل الموازنة، اما الموازنة الاستثمارية فقد كانت نسبة الزيادة فيها ما يقارب (١٢٪) عما كانت عليه قبل تعديل الموازنة وذلك في ظل موازنة البنود التقليدية وكما موضح فيما يلي:



شكل رقم (٤) نسبة الإضافة في الموازنة التكميلية للموازنة الاتحادية لعام ٢٠١٧

حيث يتبين من الشكل (١٥) انه تم اضافة الموازنة التكميلية إلى الموازنة التشغيلية والموازنة الاستثمارية على حدٍ سواء تقريباً، مما يؤشر عدم التخطيط بشكل دقيق للمشاريع مما يثبت ضعف في أداء الموازنات التكميلية عند إنجاز المشاريع الإستراتيجية.

ومن خلال ما تقدم أعلاه يمكن وضع نموذج للموازنة الاتحادية في ظل ظروف عدم التأكد على مرحلتين عند إعداد الموازنة حيث يمكن وضع البنود ذات الطابع التشغيلي والاستثماري التي لا يمكن تأجيلها ضمن المرحلة الأولى ووضع البنود التي تخدم البعد الإستراتيجي للدولة ضمن المرحلة الثانية وذلك في حالة ضمان تحقيق الإيرادات اللازمة لتغطية بنود الإنفاق للأهداف الإستراتيجية للدولة التي تم التخطيط لها مسبقاً ولم تدرج ضمن المرحلة الأولى من تنفيذ الموازنة، فاذا ما اخذنا موازنة عام ٢٠١٧ كمثال وطبقنا الإطار المقترح بفرض وجود الأهداف الاستراتيجية للدولة فسوف يتم توزيع مبالغ الزيادة باليرادات التي تم إقرارها ضمن الموازنة التكميلية وفق نسب مئوية تقديرية وفق أهداف المشاريع الإستراتيجية آنفة الذكر



(إجمالي الاضافات في الموازنة التكميلية/بنود الأهداف الإستراتيجية) لكل نشاط استراتيجي يستوجب تخصيص نفقات وكما يلي:

جدول (١): توزيع المبالغ على الوزارات حسب الانموذج المقترح

| المبالغ | النسبة المئوية التقديرية لمشاريع المرحلة الثانية من الموازنة | الوزارة أو المؤسسة |
|---------------|--|-----------------------------------|
| 128,367,215 | ٪٢ | الخارجية |
| 641,836,076 | ٪١٠ | المالية |
| 513,468,860 | ٪٨ | العمل والشؤون الاجتماعية |
| 641,836,076 | ٪١٠ | الصحة والبيئة |
| 320,918,038 | ٪٥ | التربية |
| 641,836,076 | ٪١٠ | التجارة |
| 192,550,823 | ٪٣ | النقل |
| 192,550,823 | ٪٣ | الإعمار والإسكان والبلديات العامة |
| 641,836,076 | ٪١٠ | الزراعة |
| 385,101,645 | ٪٦ | الموارد المائية |
| 128,367,215 | ٪٢ | النقط |
| 320,918,038 | ٪٥ | التخطيط |
| 513,468,860 | ٪٨ | الصناعة والمعادن |
| 320,918,038 | ٪٥ | التعليم العالي والبحث العلمي |
| 706,019,683 | ٪١٠ | الكهرباء |
| 128,367,215 | ٪٢ | الاتصالات |
| 6,418,360,755 | ٪١٠٠ | المجموع |





جدول (٢): توزيع مبالغ الموازنة وفق الانموذج المقترح على مرحلتين لبعض الوزارات

| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---|--|--------------------------|------------------------|----------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| ١٢٨,٣٦٧,٢١٥ | السعي إلى مزيد من التعاون الدولي لتشجيع كفاءة استخدام المياه ودعم تكنولوجيات المعالجة. | المياه النظيفة والنظافة الصحية | 3,050,410 | 462,472,722 | الخارجية |
| ٦٤١,٨٣٦,٠٧٦ | أ- ترشيد النفقات ب- تعزيز الإيرادات وتحسين التدفق النقدي ج- اصلاح أنظمة الإدارة المالية | ١- تحقيق الاستقرار المالي المستدام | 14,610,000 | 19,088,665,850 | المالية |
| | أ- تأهيل القطاعات المالية أولاً: القطاع المصرفي ثانياً: قطاع التأمين | ٢- تحقيق إصلاحات اقتصادية كلية وفق أسس استراتيجية وإعطاء | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة | |
|-----------------------------|------------------------------|---|--------------------------|------------------------|---------|--|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | | |
| ثالثاً: سوق الأوراق المالية | ب- القطاعات المحركة للإقتصاد | الأولوية للقطاعات الاقتصادية المنتجة وتوفير فرص عمل مستدامة | | | | |
| | | | | | | ج- القطاع الخاص |
| | | | | | | ثالثاً: دفع مستحقات القطاع الخاص ومستحقات المقاولين المتأخرة رابعاً: توفير فرص عمل في القطاع الخاص ابتداءً من دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---|---|--------------------------|------------------------|---------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | - نظام التقاعد | ٣- توفير الخدمات الأساسية وترشيد وتوجيه الرعاية الاجتماعية مع إعطاء الأولوية للمشروعات للفقيرة، وحمايتها أثناء عملية الإصلاح وبعدها | | | |
| | - مراجعة وتعديل تعليمات تنفيذ العقود الحكومية | ٤- تطوير الحوكمة والبيئة القانونية والإدارية لتمكين المؤسسات | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---|------------------------------|--------------------------|------------------------|---------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | | والأفراد من تطبيق الإصلاح | | | |
| | - زيادة فرص الوصول إلى الموارد والخدمات الأساسية، ودعم المجتمعات المحلية المتضررة من النزاعات والكوارث المرتبطة بالمناخ | ٥- القضاء على الفقر | | | |
| | - النمو الاقتصادي السريع وزيادة الإنتاجية الزراعية | ٦- القضاء التام على الجوع | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|--|---------------------------------------|--------------------------|------------------------|---------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | - النمو الاقتصادي بشكل سريع وزيادة مستويات الإنتاجية والابتكار التكنولوجي. | ٧- العمل الملائق ونمو الاقتصاد | | | |
| | - تحسين إجراءات التنظيم والرقابة على الأسواق والمؤسسات المالية. | ٨- الحد من أوجه عدم المساواة في الدخل | | | |
| | أ- ضمان وصول السكان إلى مساكن آمنة وبأسعار معقولة. | ٩- مدن ومجتمعات محلية مستدامة | | | |
| | ب- تحسين بيئة الأحياء الفقيرة | | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---|--|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | والمستوطنات غير الرسمية. | | | | |
| ٥١٣,٤٦٨,٨٦٠ | أ- القطاعات المحركة للإقتصاد | ١- تحقيق إصلاحات اقتصادية كلية وفق أسس استراتيجية وإعطاء الأولوية للقطاعات الاقتصادية المنتجة وتوفير فرص عمل مستدامة | 7,000,000 | 2,100,367,955 | العمل والشؤون الاجتماعية |
| | ب- القطاع الخاص أولاً: تفعيل صندوق دعم القطاع الخاص ثانياً: تبسيط الإجراءات وتوفير المساعدات غير المالية للقطاع الخاص ثالثاً: توفير فرص عمل في القطاع الخاص ابتداءً من دعم المشاريع | | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---|---|--------------------------|------------------------|---------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | الصغيرة والمتوسطة | | | | |
| | أ- إعادة رسم نظام الحماية الاجتماعية بشكل كامل، وتوحيد أنواع الدعم المختلفة | ٢- توفير الخدمات الأساسية وترشيد وتوجيه الرعاية الاجتماعية مع إعطاء الأولوية للمشروعات الفقيرة، وحمايتها أثناء عملية الإصلاح وبعدها | | | |
| | ب- نظام التقاعد | | | | |
| | - زيادة فرص الوصول إلى الموارد والخدمات الأساسية، ودعم المجتمعات | ٣- القضاء على الفقر | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---|-------------------------------------|--------------------------|------------------------|---------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | المحلية المتضررة من النزاعات والكوارث المرتبطة بالمناخ | | | | |
| | أ- النمو الاقتصادي بشكل سريع وزيادة مستويات الإنتاجية والابتكار التكنولوجي. | ٤- العمل اللائق ونمو الاقتصاد | | | |
| | ب- تشجيع ريادة الأعمال وخلق فرص العمل، واتخاذ التدابير الفعالة للقضاء على العمل الجبري. | | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|--|---------------------------------------|--------------------------|------------------------|---------------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | - المساعدة الإنمائية والاستثمار الأجنبي المباشر في المناطق الأكثر احتياجاً. | ٥- الحد من أوجه عدم المساواة في الدخل | | | |
| ٦٤١,٨٣٦,٠٧٦ | أ- تحقيق التغطية الصحية الشاملة وتوفير سبل الحصول على الأدوية واللقاحات الآمنة بأسعار معقولة للجميع. | ١- الصحة الجيدة والرفاه | 41,276,000 | 1,462,343,422 | الصحة والبيئة |
| | ب- البحث والتطوير في مجال اللقاحات | | | | |
| | - حماية النظم الإيكولوجية (نظم الكائنات الحية) المتصلة | ٢- المياه النظيفة والنظافة الصحية | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---|---------------------------------|--------------------------|------------------------|---------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | بالمياه في الغابات والجبال والأراضي الرطبة والأنهار واستعادتها أمر ضروري إذا ما أردنا التخفيف من حدة ندرة المياه. | | | | |
| | - الإدارة الفعالة للموارد الطبيعية المشتركة، والتخلص من النفايات السامة والملوثات. | ٣- الاستهلاك والإنتاج المسؤولين | | | |
| | أ- تدابير الحد من مخاطر الكوارث من خلال التدابير التكنولوجية. | ٤- العمل المناخي | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---|--------------------------------|--------------------------|------------------------|---------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | ب- التنسيق العالمي للحد من الزيادة في متوسط درجة الحرارة العالمية. | | | | |
| | - حماية النظم البيئية المائية على نحو مستدام من التلوث. | ٥- المحافظة على البيئة المائية | | | |
| | - حفظ واستعادة استخدام النظم الإيكولوجية الأرضية مثل الغابات والأراضي الرطبة والأراضي الجافة. | ٦- الحياة في البر | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|--|---|-------------------------|-----------------------|---------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية(٧) | الموازنة التشغيلية(٦) | |
| ٣٢٠,٩١٨,٠٣٨ | - تنفيذ خطة بناء المدارس | ١- توفير الخدمات الأساسية وترشيد وتوجيه الرعاية الاجتماعية مع إعطاء الأولوية للمشروعات للفقيرة، وحمايتها أثناء عملية الإصلاح وبعدها | 5,000,000 | 1,457,626,225 | التربية |
| | أ- إكمال جميع البنات والبنين التعليم الابتدائي والثانوي المجاني. | ٢- التعليم الجيد | | | |
| | ب- توفير فرص متساوية | | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---|---------------------------------------|--------------------------|------------------------|-----------------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | للحصول على التدريب المهني وتكون في متناول الجميع. | | | | |
| | ج- القضاء على الفوارق في اتاحة التعليم بسبب الجنس، أو الثروة، وتحقيق حصول الجميع على تعليم عالي الجودة. | | | | |
| | - تشجيع الابتكار وريادة الأعمال | ٣- الصناعة والابتكار والهيكل الأساسية | | | |
| | - | - | 2,500,000 | 97,664,722 | الشباب والرياضة |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---|---|-------------------------|-----------------------|---------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية(٧) | الموازنة التشغيلية(٦) | |
| ٦٤١,٨٣٦,٠٧٦ | - هيكله الشركات العامة الممولة ذاتياً | ١- تحقيق إصلاحات اقتصادية كلية وفق أسس استراتيجية وإعطاء الأولوية للقطاعات الاقتصادية المنتجة وتوفير فرص عمل مستدامة | 500,000 | 3,272,079,875 | التجارة |
| | | ٢- تحسين البنى التحتية الأساسية التي تسهم في نهوض قطاعات المستقبل | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---|-------------------------------|--------------------------|------------------------|---------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | - تعزيز الممارسات الزراعية المستدامة والتي تشمل دعم صغار المزارعين وتحقيق المساواة في الوصول إلى الأراضي والتكنولوجيا والأسواق. | ٣- القضاء التام على الجوع | | | |
| | - النمو الاقتصادي بشكل سريع وزيادة مستويات الإنتاجية والابتكار التكنولوجي. | ٤- العمل اللائق ونمو الاقتصاد | | | |
| | أ- تحسين إجراءات التنظيم | ٥- الحد من أوجه عدم | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---|---------------------------------|--------------------------|------------------------|---------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | والرقابة على الأسواق والمؤسسات المالية. | المساواة في الدخل | | | |
| | ب- المساعدة الإنمائية والاستثمار الأجنبي المباشر في المناطق الأكثر احتياجاً. | | | | |
| | - تشجيع الصناعات والأعمال التجارية والمستهلكين على تقليل النفايات وإعادة تدويرها. | ٦- الاستهلاك والإنتاج المسؤولين | | | |
| | - تعزيز التجارة الدولية | ٧- عقد الشراكات | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---|---|--------------------------|------------------------|-----------------------------------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | زيادة الصادرات. | لتحقيق الأهداف | | | |
| | - | - | 500,000 | 134,887,250 | الثقافة |
| ١٩٢,٥٥٠,٨٢٣ | - النقل | ١- تحسين البنى التحتية الأساسية التي تسهم في نهوض قطاعات المستقبل | 73,462,000 | 246,646,866 | النقل |
| | - الاستثمار في وسائل النقل العام. | ٢- مدن ومجتمعات محلية مستدامة | | | |
| ١٩٢,٥٥٠,٨٢٣ | أ- ضمان وصول السكان إلى مساكن آمنة وبأسعار معقولة. ب- تحسين بيئة الأحياء الفقيرة | ١- مدن ومجتمعات محلية مستدامة | 404,600,000 | 861,739,834 | الإعمار والإسكان والبلديات العامة |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---|---------------------------------|--------------------------|------------------------|---------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | والمستوطنات غير الرسمية. | | | | |
| | ج- خلق مساحات عامة خضراء، وتحسين نظم التخطيط والإدارة الحضريين. | | | | |
| | أ- الإدارة الفعالة للموارد الطبيعية المشتركة، والتخلص من النفايات السامة والملوثات. | ٢- الاستهلاك والإنتاج المسؤولين | | | |
| | ب- تشجيع الصناعات والأعمال التجارية والمستهلكين على تقليل | | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---|--|--------------------------|------------------------|---------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | النفقات وإعادة تدويرها. | | | | |
| ٦٤١,٨٣٦,٠٧٦ | القطاعات المحركة للقطاع الزراعي للاقتصاد: | ١- تحقيق إصلاحات اقتصادية كلية وفق أسس استراتيجية وإعطاء الأولوية للقطاعات الاقتصادية المنتجة وتوفير فرص عمل مستدامة | 50,188,000 | 609,498,929 | الزراعة |
| | أ- النمو الاقتصادي السريع وزيادة الإنتاجية الزراعية | ٢- القضاء التام على الجوع | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|--|---------------------------------|--------------------------|------------------------|---------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | ب- تعزيز الممارسات الزراعية المستدامة والتي تشمل دعم صغار المزارعين وتحقيق المساواة في الوصول إلى الأراضي والتكنولوجيا والأسواق. | | | | |
| | - الإدارة الفعالة للموارد الطبيعية المشتركة، والتخلص من النفايات السامة والملوثات. | ٣- الاستهلاك والإنتاج المسؤولين | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|--|--------------------------------|--------------------------|------------------------|---------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | أ- مساعدة المناطق الأكثر عرضة للخطر. | ٤- العمل المناخي | | | |
| | ب- تدابير الحد من مخاطر الكوارث من خلال التدابير التكنولوجية. | | | | |
| | ج- التنسيق العالمي للحد من الزيادة في متوسط درجة الحرارة العالمية. | | | | |
| | أ- حماية النظم البيئية المائية على نحو مستدام من التلوث. | ٥- المحافظة على البيئة المائية | | | |
| | ب- ترشيد استخدام المياه من خلال تطوير | | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---|---|--------------------------|------------------------|-----------------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | أنظمة الري وإعادة تدوير المياه الثقيلة. | | | | |
| | - حفظ واستعادة استخدام النظم الإيكولوجية الأرضية مثل الغابات والأراضي الرطبة والأراضي الجافة. | ٦- الحياة في البر | | | |
| | - تعزيز التجارة الدولية وزيادة الصادرات. | ٧- عقد الشراكات لتحقيق الأهداف | | | |
| ٣٨٥,١٠١,٦٤٥ | - توفير المياه الصالحة للشرب والزراعة واستكمال | ١- توفير الخدمات الأساسية وترشيد وتوجيه | 203,746,000 | 245,329,689 | الموارد المائية |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---|---|--------------------------|------------------------|---------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | شبكات الصرف الصحي | الرعاية الاجتماعية مع إعطاء الأولوية للشرائح الفقيرة، وحمايتها أثناء عملية الإصلاح وبعدها | | | |
| | أ- زيادة الاستثمارات في البنية التحتية. | | | | |
| | ب- توفير مرافق الصرف الصحي، وتشجيع النظافة الصحية على جميع المستويات. | ٢- المياه النظيفة والنظافة الصحية | | | |
| | ج- حماية النظم الإيكولوجية (نظم الكائنات الحية) المتصلة | | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---|---------------------------------|--------------------------|------------------------|---------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | بالمياه في الغابات والجبال والأراضي الرطبة والأنهار واستعادتها أمر ضروري إذا ما أردنا التخفيف من حدة ندرة المياه. | | | | |
| | د- السعي إلى مزيد من التعاون الدولي لتشجيع كفاءة استخدام المياه ودعم تكنولوجيات المعالجة. | | | | |
| | - الإدارة الفعالة للموارد الطبيعية المشتركة، والتخلص من | ٣- الاستهلاك والإنتاج المسؤولين | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---|---|--------------------------|------------------------|---------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | النفايات السامة والملوثات. | | | | |
| | أ- ترشيد استخدام المياه من خلال تطوير أنظمة الري وإعادة تدوير المياه الثقيلة. | ٤ - المحافظة على البيئة المائية | | | |
| | ب- بناء السدود | | | | |
| ١٢٨,٣٦٧,٢١٥ | - القطاعات المحركة للاقتصاد: قطاع النفط والغاز | ١- تحقيق إصلاحات اقتصادية كلية وفق أسس استراتيجية وإعطاء الأولوية للقطاعات الاقتصادية | 13,750,826,000 | 1,345,844,942 | النفط |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---|--|-------------------------|-----------------------|---------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية(٧) | الموازنة التشغيلية(٦) | |
| | | المنتجة وتوفير فرص عمل مستدامة | | | |
| ٣٢٠,٩١٨,٠٣٨ | - القطاع الخاص: تبسيط الإجراءات وتوفير المساعدات غير المالية للقطاع الخاص | ١- تحقيق إصلاحات اقتصادية كلية وفق أسس استراتيجية وإعطاء الأولوية للقطاعات الاقتصادية المنتجة وتوفير فرص عمل مستدامة | 3,000,000 | 40,060,383 | التخطيط |
| | - تنفيذ خطة بناء المدارس | ٢- توفير الخدمات الأساسية وترشيد وتوجيه الرعاية | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|--|--|--------------------------|------------------------|---------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | | الاجتماعية مع إعطاء الأولوية للشرائح الفقيرة، وحمايتها أثناء عملية الإصلاح وبعدها | | | |
| | - مراجعة وتعديل تعليمات تنفيذ العقود الحكومية | ٣- تطوير الحوكمة والبيئة القانونية والإدارية لتمكين المؤسسات والأفراد من تطبيق الإصلاح | | | |
| | - زيادة فرص الوصول إلى الموارد والخدمات الأساسية، ودعم | ٤- القضاء على الفقر | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|--|---|---------------------------------------|------------------------|------------------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | المجتمعات المحلية المتضررة من النزاعات والكوارث المرتبطة بالمناخ | - المساعدة الإنمائية والاستثمار الأجنبي المباشر في المناطق الأكثر احتياجاً. | ٥- الحد من أوجه عدم المساواة في الدخل | | |
| ٥١٣,٤٦٨,٨٦٠ | - المناطق الحرة والمدن والصناعية | ١- تحسين البنى التحتية الأساسية التي تسهم في نهوض قطاعات المستقبل | 16,820,000 | 1,073,616,928 | الصناعة والمعادن |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---|---------------------------------------|--------------------------|------------------------|---------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | - النمو الاقتصادي بشكل سريع وزيادة مستويات الإنتاجية والابتكار التكنولوجي. | ٢- العمل اللائق ونمو الاقتصاد | | | |
| | أ- الاستثمارات في الصناعة والبنية التحتية. | ٣- الصناعة والابتكار والهيكل الأساسية | | | |
| | ب- تشجيع الابتكار وريادة الأعمال | | | | |
| | - تشجيع الصناعات والأعمال التجارية والمستهلكين على تقليل النفايات وإعادة تدويرها. | ٤- الاستهلاك والإنتاج المسؤولين | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---|--------------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية(٧) | الموازنة التشغيلية(٦) | |
| | - تعزيز التجارة الدولية و زيادة الصادرات. | ٥- عقد الشراكات لتحقيق الأهداف | | | |
| ٣٢٠,٩١٨,٠٣٨ | - البحث والتطوير في مجال اللقاحات | ١- الصحة الجيدة والرفاه | 10,000,000 | 2,435,273,051 | التعليم العالي والبحث العلمي |
| | أ- توفير فرص متساوية للحصول على التدريب المهني وتكون في متناول الجميع | ٢- التعليم الجيد | | | |
| | ب- القضاء على الفوارق في إتاحة التعليم بسبب الجنس أو الثروة، وتحقيق حصول الجميع | | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|--|---|--------------------------|------------------------|----------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | على تعليم عالي الجودة | | | | |
| | - تشجيع الابتكار وريادة الأعمال | ٣- الصناعة والابتكار والهيكل الأساسية | | | |
| ٧٠٦,٠١٩,٦٨٣ | - الطاقة الكهربائية الجبابة والترشيد ثانياً: شبكات النقل والتوزيع ثالثاً: الإنتاج رابعاً: الطاقة البديلة | ١- تحسين البنى التحتية الأساسية التي تسهم في نهوض قطاعات المستقبل | 843,962,000 | 2,117,273,639 | الكهرباء |
| | أ- زيادة الاستثمار في مصادر الطاقة | ٢- طاقة نظيفة وبأسعار معقولة | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|--|----------------------|--------------------------|------------------------|---------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية (٧) | الموازنة التشغيلية (٦) | |
| | النظيفة مثل الطاقة الشمسية والرياح والطاقة الحرارية. | | | | |
| | ب- اعتماد معايير فعالة من حيث التكلفة لمجموعة واسعة من التكنولوجيات من شأنه أن يقلل من استهلاك الكهرباء في المباني وفي مجال الصناعة. | | | | |
| | ج- توسيع البنية التحتية ورفع مستوى التكنولوجيا لتوفير الطاقة النظيفة يمكن أن | | | | |





| المبالغ المرصدة | المرحلة الثانية | | المرحلة الأولى | | الوزارة |
|-----------------|---------------------------|---|-------------------------|-----------------------|-----------|
| | الانشطة | الأهداف الإستراتيجية | الموازنة الاستثمارية(٧) | الموازنة التشغيلية(٦) | |
| | يشجع النمو ويساعد البيئة. | | | | |
| ١٢٨,٣٦٧,٢١٥ | - الاتصالات | ١- تحسين البنى التحتية الأساسية التي تسهم في نهوض قطاعات المستقبل | 7,410,000 | 21,451,665 | الاتصالات |





المحور الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

٥- الاستنتاجات:

- ١- تم توزيع مبالغ الموازنة التكميلية بمبالغ متقاربة للموازنة الاتحادية في شقيها التشغيلي والاستثماري، مما يدل على عدم وجود تخطيط مسبق.
- ٢- عدم الاستقرار السياسي وتذبذب أسعار النفط يعد من أهم العوامل الباعثة لعدم التأكد في إعداد الموازنة الاتحادية للدولة.
- ٣- إن نظام الموازنة المتبع في العراق لا يمكنه تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى للدولة وذلك لان هدفه الرئيسي هو الرقابة و لعدم مرونته في حال حصلت زيادة أو نقيصة في الإيرادات المقدره.
- ٤- عدم وجود نظام كلفة لتقدير المشاريع المدرجة ضمن الموازنة العامة للدولة.
- ٥- عدم صدور قوانين الموازنات العامة للدولة في بعض السنوات كسنتي (٢٠١٤ و ٢٠٢٠) بسبب الحالة السياسية التي تمر بها الدولة، مما يدل على تأثير الجانب السياسي على الموازنة أكثر من الجانب الفني.
- ٦- التخطيط لبرنامج حكومي متوازن كمرحلة أخرى ضمن الموازنة الاتحادية سيكون تعصيلاً لقانون الإدارة المالية الاتحادية العراقي رقم (٦) لسنة ٢٠١٩ لاستثمار الفائض في إيرادات النفط.

٦- التوصيات

- ١- اعتماد موازنة البرامج والأداء وبالطريقة المستمرة لضمان التنبؤ بشكل صحيح وتلافي مخاطر عدم التأكد حال حصولها.
- ٢- اتباع النهج التدريجي في التحول إلى الطريقة الجديدة ريثما تكتمل الأدوات اللازمة من حيث امتلاك الخبرات والارتقاء بمستوى التنسيق بين الجانب التشريعي والتنفيذي في الدولة.





- ٣- يتم اعتماد التقديرات لأكثر مستوى لاختيار البديل الانسب وعدم الانجرار إلى الروتين القانوني كإصدار قانون الموازنة التكميلية.
- ٤- استخدام تقنيات حديثة في تسعير قيمة النفق عند إعداد الموازنة كاستخدام (نموذج متجه الانحدار الذاتي) أو ما تقتضيه الضرورة من تقنيات مصرح بها.
- ٥- تشكيل فريق خبراء خاص (من داخل وخارج الدولة) بإعداد الموازنة على طريقة البرامج والاداء، وكذلك يتولى تدريب العاملين في القطاعات والمعنيين بشأن إعداد الموازنة.
- ٦- التخطيط لتخفيف العبء على الموازنة وخصوصاً في الجانب التشغيلي. وذلك عن طريق رعاية المؤسسات المنتجة (التمويل الذاتي) لتوزيع الموظفين الفائضين على هذه المؤسسات كخطوة أولى ثم تخصيصها مستقبلاً.





- (1) <http://www.mof.gov.iq/pages/ar/AbtBudget.aspx> تاريخ الوصول للموقع ٢٠٢١/١٢/٢٣
- (2) <https://www.mof.gov.ae/ar/StrategicPartnerships/Pages/UAEGlobalCompetitivenessReports.aspx>
- (3) <https://www.mof.gov.ae/ar/StrategicPartnerships/Pages/UAEGlobalCompetitivenessReports.aspx>
- (٤) المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

(<https://www.oecd.org/gov/budgeting/46384717.pdf>: 15/12/2021)

(٥) <http://www.mof.gov.iq/obs/ar/pages/rvexchart.aspx> بتاريخ ٢٠٢٢/٣/٢١

- (١) تتضمن الموازنة التشغيلية (تعويضات الموظفين، المستلزمات الخدمية، المستلزمات السلعية، صيانة الموجودات، النفقات الرأسمالية، المنح والاعانات وخدمة الدين ومصرفات أخرى، الالتزامات والمساهمات والمساعدات الخارجية، البرامج الخاصة والرعاية الاجتماعية)
- (٢) تتضمن الموازنة الاستثمارية (المشاريع الاستثمارية).

المصادر:

أولاً: التشريعات

١. قانون الموازنة العامة الاتحادية لجمهورية العراق لسنة رقم (٢) لسنة ٢٠١٥
٢. قانون الموازنة العامة الاتحادية لجمهورية العراق لسنة رقم (١) لسنة ٢٠١٦
٣. قانون الموازنة العامة الاتحادية لجمهورية العراق لسنة رقم (٤٤) لسنة ٢٠١٧
٤. قانون تعديل قانون الموازنة العامة الاتحادية لجمهورية العراق لسنة ٢٠١٧ رقم (٧٣) لسنة ٢٠١٧
٥. قانون الموازنة العامة الاتحادية لجمهورية العراق لسنة رقم (٩) لسنة ٢٠١٨
٦. قانون الموازنة العامة الاتحادية لجمهورية العراق لسنة رقم (١) لسنة ٢٠١٩
٧. قانون الموازنة العامة الاتحادية لجمهورية العراق لسنة رقم (١٣) لسنة ٢٠٢٣
٨. قانون الإدارة المالية الاتحادية رقم (٦) لسنة ٢٠١٩





ثانياً: الكتب

١. الجليلي، مقداد أحمد و رمو، وحيد محمود، "إعادة هندسة عملية إعداد الموازنة الجارية بالتطبيق على جامعة الموصل"، العراق، ٢٠١٣.
٢. السعد، مسلم علاوي و منهل، محمد حسين والعبادي، هاشم فوزي، "بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة"، دار الكتب العلمية، العراق، ٢٠١٢.

ثالثاً: الدوريات

١. عبد الحلیم، صفوان قصي و محمود، حسين شاكر، "العلاقة بين تقديرات الموازنة العامة الاتحادية والتنفيذ الفعلي" مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثالث عشر، العدد ٤٣، ٢٠١٨.
٢. حميد، قاسم كاظم و خليف، هشام و إبراهيم، محمد عبد الله، "دور النظام المحاسبي الحكومي عند الانتقال من الموازنة التقليدية (البنود والنفقات) إلى موازنة البرامج والاداء -دراسة تطبيقية في امانة بغداد-"، مجلة ميسان للدراسات الاكاديمية، مجلد ٢١، العدد ٤٢، ٢٠٢٢.
٣. العامري، محمد علي إبراهيم و الموسوي، نهاد عبد العباس موحان "الموازنة الاتحادية النموذجية في ظل موازنة الاداء"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد ١٣، العدد ٤٢، ٢٠١٨.
٤. عبد الله، سلمان حسين و خضير، جوان جاسم، "موازنة البرامج والاداء وسيلة لتعزيز الرقابة في الوحدات الاقتصادية الحكومية" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة بغداد، المجلد ٢٢ العدد ٨٩، ٢٠١٦.





٥. الفهد، عائلة محمد و نوفل، مدحت عبد الرشيد و العشماوي، محمد عبد الفتاح، "أهمية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والاداء (تجربة بلدية دبي)", Journal of Environmental Studies and Researches، المجلد ٧، العدد ٣، ٢٠١٧.
٦. محمد، مشتاق طالب و جمعة، عبد الرحمن عبيد و سليم، خيرى خليل، "اهمية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج و الاداء لمعالجة عجز الموازنة العامة في العراق"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١١، العدد ٢، ٢٠١٩.

(Foreign References)

First: Books

1. Ax, Christian, and Håkan Kullvén. "Den nya ekonomistyrningen- Ekonomistyrning och hållbar utveckling." Extra kapitlet till Den nya ekonomistyrningen-Faktabok (Upplaga 5). Tillgängligt via www. liber.se/dne (2016).
2. Axson, David AJ. Best practices in planning and performance management: Radically rethinking management for a volatile world. John Wiley & Sons, 2010.
3. Bogsnes, Bjarte. Implementing beyond budgeting: Unlocking the performance potential. John Wiley & Sons, 2016.





4. Datar, Srikant M., and Madhav V. Rajan. Horngren"s Cost Accounting: A Managerial Emphasis. Google Books, Pearson, 24 Aug. 2020

Second: Thesis

1. Assey, Doreen Donasian. Effectiveness of budgeting process in achieving organization goals: The case of TEMESA (HQ). Diss. The Open University of Tanzania, 2014.
2. Banović, Dušan. Evolution and Critical Evaluation of Current Budgeting Practices: Master"s Thesis. Google Books, D. Banović, 2005,
3. Johansson, Xenia. "Budget Management: The perception and use of budgets within publicly traded companies in Sweden." (2014).
4. Marinucci, Simone. "Effective Budgeting Tool and Performance Evaluation for a Private Trader." Www.theseus.fi, 2021,
5. Sofianu, Nicoleta. "Public budgeting: a study case of the Republic of Moldova." (2010).

Therd: Periodical , Articles

1. Amini, Mohamad Reza, et al. "A Generalized Fuzzy Multiple-Layer NDEA: An Application to Performance-Based Budgeting." Applied Soft





- Computing, vol. 100, Mar. 2021, p. 106984,
<https://doi.org/10.1016/j.asoc.2020.106984>. Accessed 15 Nov. 2022.
2. Clark, Cal, Charles E. Menifield, and LaShonda M. Stewart. "Policy diffusion and performance-based budgeting." *International Journal of Public Administration* 41.7 (2018): 528-534.
 3. Couture, Jérôme, and Louis M. Imbeau. "Do governments manipulate their revenue forecasts? Budget speech and budget outcomes in the Canadian provinces." Do they walk like they talk? Speech and action in policy processes (2009): 155-166.
 4. Elhussein Mansour, Ahmed Mustafa. "United arab emirates federal budgetary process: The decision-making styles." *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management* 22.3 (2010): 343-375.
 5. Hansen, Stephen C. "A theoretical analysis of the impact of adopting rolling budgets, activity-based budgeting and beyond budgeting." *European Accounting Review* 20.2 (2011): 289-319.
 6. Hijal-Moghrabi, Imane. "Why Is it So Hard to Rationalize the Budgetary Process? A Behavioral Analysis of Performance-Based Budgeting." *Public Organization Review* 19 (2019): 387-406.





7. Ho, Alfred Tat-Kei. "From performance budgeting to performance budget management: theory and practice." *Public Administration Review* 78.5 (2018): 748-758.
8. Jakobsen, Mads Leth Felsager, and Thomas Pallesen. "Performance budgeting in practice: The case of Danish hospital management." *Public Organization Review* 17 (2017): 255-273.
9. Kaplan, Robert S. *The balanced scorecard measures that drive performance.* Harvard business review, 1992.
10. Kenno, Staci, et al. "Budgeting, strategic planning and institutional diversity in higher education." *Studies in Higher Education* 46.9 (2021): 1919-1933.
11. Pidgeon, Colin. "Methods of budgeting." *Research and Library Services Northern Ireland Assembly, Research Paper* 6.10 (2010).
12. Ploder, Christian, Thomas Dilger, and Reinhard Bernsteiner. "A Framework to Combine Corporate Budgeting with Agile Project Management." *Software Engineering (Workshops)*. 2020.
13. Tyer, Charlie, and Jennifer Willand. "Public budgeting in America: A twentieth century retrospective." *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management* 9.2 (1997): 189-219.





Forth: web Cite

- 1 <https://www.oecd.org/gov/budgeting/46384717.pdf>,
- 2 <http://www.mof.gov.iq/pages/ar/AbtBudget.aspx>
- 3 <https://www.mof.gov.ae/ar/StrategicPartnerships/Pages/UAEGlobalCompetitivenessReports.aspx>
- 4 <http://www.mof.gov.iq/obs/ar/pages/rvexchart.aspx>

