

2025

The role of program and performance budgeting in rationalizing government spending: A comparative study between line-item budgeting and program budgeting

Mohanad Hamad Obaid

Faculty of Administration and Economics, University of Thi-Qar, Thi-Qar, Iraq

Muhammad Hashem Abd

Faculty of Administration and Economics, University of Thi-Qar, Thi-Qar, Iraq

Murtadha Rashid Salih

Faculty of Administration and Economics, University of Thi-Qar, Thi-Qar, Iraq

Follow this and additional works at: <https://ahss.alayen.edu.iq/journal>

Recommended Citation

Obaid, Mohanad Hamad; Abd, Muhammad Hashem; and Salih, Murtadha Rashid (2025) "The role of program and performance budgeting in rationalizing government spending: A comparative study between line-item budgeting and program budgeting," *AUIQ Humanities and Social Sciences*: Vol. 1: Iss. 1, Article 6.

DOI: <https://doi.org/10.70176/3106-7557.1005>

Available at: <https://ahss.alayen.edu.iq/journal/vol1/iss1/6>

This Original Study is brought to you for free and open access by AUIQ Humanities and Social Sciences. It has been accepted for inclusion in AUIQ Humanities and Social Sciences by an authorized editor of AUIQ Humanities and Social Sciences.



The role of program and performance budgeting in rationalizing government spending: A comparative study between line-item budgeting and program budgeting

Mohanad Hamad Obaid^{1,*}, Muhammad Hashem Abd^{2,*}, Murtadha Rashid Salih³

Faculty of Administration and Economics, University of Thi-Qar, Thi-Qar, Iraq.

ABSTRACT

The phenomenon of accelerated growth in government spending is one of the most prominent financial challenges facing the economies of many countries due to their limited economic resources and their inability to efficiently manage their available financial resources. This is due to their reliance on the item-based approach to preparing and implementing their general budgets. This approach is plagued by numerous flaws, the most notable of which is the focus on inputs and the neglect of outputs and outcomes during the planning process, as well as the weak role of the oversight tools it relies on in monitoring and overseeing implementation. Furthermore, the accounting system it relies on is unable to provide the necessary accounting and financial information to decision-makers. As a result, adopting the item-based approach leads to increased government spending. Conversely, numerous scientific studies, including our current study, indicate that implementing a program and performance approach increases the chances of successfully implementing a government spending rationalization policy. Program and performance budgeting enables decision-makers to evaluate government programs, verify the efficient use of resources, and reduce unnecessary spending. Its implementation also contributes to increasing the efficiency of resource allocation, supporting procedures for defining job responsibilities, and assessing the returns of government programs and the extent to which their objectives are achieved. Furthermore, the study concluded that the functions of planning, control, and performance evaluation, as well as the foundations and procedures of the accounting system upon which the general budget relies, play a vital role in the success of the rationalization policy.

Keywords: Item budgeting, program and performance budgeting, government spending, rationalization of government

Received 20 August 2025; Revised 2 October 2025; Accepted 14 October 2025
Available online: 3 November 2025

*Corresponding author: Mohanad Hamad Obaid, Muhammad Hashem Abd
E-mail address: mohaned-h@utq.edu.iq, mohammed.ha@utq.edu.iq

<https://doi.org/10.70176/3106-7557.1005>

3106-7557/© 2025 Al-Ayen Iraqi University. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



دور موازنة البرامج والأداء في ترشيد الإنفاق الحكومي: دراسة مقارنة بين موازنة البنود وموازنة البرامج

مهند حامد عبيد^{1*}، محمد هاشم عبد^{2*}، مرتضى راشد صالح³

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ذي قار، ذي قار، العراق

الملخص

تواجه العديد من الحكومات تحديات متزايدة في إدارة الموارد المالية بسبب الاعتماد على موازنات تقليدية تركز على المدخلات بدلاً من النتائج. تستعرض هذه الدراسة العلاقة بين نوع الموازنة المطبقة وكفاءة الإنفاق الحكومي، من خلال مقارنة بين موازنة البنود وموازنة البرامج والأداء. توصلت الدراسة إلى أن موازنة البنود، رغم ما توفره من وضوح ورقابة على النفقات، تعاني من نقص في المرونة وعدم القدرة على ربط الإنفاق بالنتائج، مما يحد من فاعلية ترشيد الإنفاق. بالمقابل، تبرز موازنة البرامج والأداء كنموذج أكثر كفاءة، حيث تتيح توجيه الموارد نحو الأنشطة ذات الأولوية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أعلى، وتعزيز الرقابة والمساءلة من خلال تقييم الأداء باستخدام مؤشرات واضحة. كما أظهرت النتائج أن تحديث النظام المحاسبي الحكومي، وتبني الأساس المحاسبي على أساس الاستحقاق، واستخدام نظم البرمجة الإلكترونية، كلها عوامل مساعدة في تحسين فعالية الإنفاق العام. توصي الدراسة بتوسيع تطبيق موازنة البرامج والأداء تدريجيًا، وتحديث البنية التشريعية والرقابية الداعمة لها لتحقيق التوازن بين الكفاءة المالية والاستجابة الفورية للمتغيرات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: موازنة البنود، موازنة البرامج والأداء، ترشيد الإنفاق، الإنفاق الحكومي، النظام المحاسبي الحكومي، تقييم الأداء، الرقابة المالية، الكفاءة المالية، التخطيط الاستراتيجي، مؤشرات الأداء

تم الاستلام في 20 أغسطس 2025؛ تم المراجعة في 2 أكتوبر 2025؛ تم القبول في 14 أكتوبر 2025
متاح على الإنترنت في: 3 نوفمبر 2025

*المؤلف المراسل: مهند حامد عبيد، محمد هاشم عبد

عنوان البريد الإلكتروني: mohaned-h@utq.edu.iq, muhammed.ha@utq.edu.iq

<https://doi.org/10.70176/3106-7557.1005>

3106-7557/© 2025 Al-Ayen Iraqi University. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

المقدمة

من ضعف أنظمة الحوكمة [6]. ومع ذلك، فإن أبرز عيوبها هي غياب المرونة، حيث يصعب تعديل التخصيصات خلال العام المالي دون المرور بإجراءات معقدة. هذا النقص في المرونة يؤدي إلى هدر الموارد أو تعطيل المشاريع المهمة عند مواجهة أزمات أو تغيرات مفاجئة [7] كما أن هذا الأسلوب يُركّز على كيفية إنفاق الأموال وليس على النتائج المحققة، مما قد يفضي إلى إنفاق مستمر على برامج أو مشاريع غير فعالة دون وجود نظام حقيقي لتقييم الأداء [8]. إن تأثير أسلوب التخطيط في موازنة البنود على ترشيد الإنفاق الحكومي يتسم بالتناقض؛ فرغم ما يوفره من رقابة على تخصيص الموارد ومنع تجاوز المخصصات، إلا أن طبيعته التقييدية تحد من القدرة على إعادة توجيه الموارد حسب أولويات الدولة المتغيرة. فمثلاً، في حال تم تخصيص مبلغ لبند التعليم، من الصعب تحويله لبند آخر كالصحة إذا ما استدعت الحاجة ذلك لاحقاً [9]. وهذا يؤدي إلى إنفاق مبالغ على بنود لا تحتاج إلى تمويل فعلي في ذلك الوقت، بينما تُترك بنود ذات أولوية دون تغطية، مما يعكس نوعاً من الإهدار غير المباشر للمال العام [10]. التركيز على الالتزام الحرفي بالبند المالي يغيب عنه تقييم الأداء أو النتائج المحققة، وبالتالي تصبح عملية الترشيد شكلية، تفتقر إلى التحليل الديناميكي الذي يربط الإنفاق بالجدوى والأثر الفعلي [11]. كما أن الطبيعة غير المرنة لهذا النوع من التخطيط تعيق الابتكار في تخصيص الموارد، وتدفع الإدارات الحكومية إلى اتباع نماذج تقليدية في الإنفاق لا تستجيب للظروف الاقتصادية أو الاجتماعية المتغيرة، مما يُضعف كفاءة النظام المالي العام [12]. وعلى الرغم من أن موازنة البنود قد تحقق الانضباط المالي في الظاهر، فإنها لا تضمن تحقيق الأثر التنموي المطلوب، ما لم يتم استبدالها أو تطويرها بنظام موازنة أكثر استجابة يعتمد على ربط الإنفاق بالأداء والنتائج.

وظيفة الرقابة وتقييم الأداء في موازنة البنود وأثرها على ترشيد الإنفاق الحكومي

1- مفهوم الرقابة وتقييم الأداء

تعد الرقابة وتقييم الأداء جزءاً لا يتجزأ من الإدارة المالية الفعالة في القطاع الحكومي، حيث تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وضمان الاستخدام الأمثل للموارد. الرقابة في هذا السياق تعني مراقبة الإنفاق الحكومي بصورة مستمرة للتأكد من الالتزام بالخطة المالية التي وضعت في بداية السنة المالية. تشمل الرقابة أيضًا إجراءات التحقق من أن النفقات تتوافق مع البنود المالية المحددة مسبقاً، وأن الأموال لا تُستخدم في غير محلها أو تتجاوز الحدود المعتمدة. تعتمد عملية الرقابة على استخدام مجموعة من الأدوات مثل الفواتير، المستندات المالية، والتقارير المحاسبية، مما يتيح للحكومة تتبع كل حركة مالية ورصد أي مخالفات أو سوء استخدام محتمل [13]

يشير المفهوم التخطيطي في موازنة البنود إلى الطريقة التي تُنظم بها الحكومات عمليات الإنفاق وفقاً لتصنيفات محددة تشمل الرواتب، الصيانة، والخدمات. يُعد التخطيط المالي في هذا السياق ركيزة أساسية لإدارة الموارد العامة وتحقيق الأهداف الوطنية، حيث يُعنى بتقدير الاحتياجات المستقبلية وتخصيص الموارد بكفاءة وفعالية. ورغم أن هذا النوع من الموازنات يُوفر شفافية نسبية في تصنيف وتوزيع النفقات، إلا أن تركيزه المفرط على البنود دون ربطها بنتائج أو مخرجات فعلية يُضعف من قدرة الدولة على قياس كفاءة الإنفاق العام. على سبيل المثال، فإن تخصيص مبالغ كبيرة لبند الرواتب دون ربطه بالإنتاجية أو مستوى الأداء الفعلي قد يؤدي إلى إنفاق غير فعال للموارد، مما يُعد أحد مظاهر القصور في ترشيد الإنفاق الحكومي [1]

إن عملية التخطيط في موازنة البنود تمر بمراحل تنظيمية دقيقة تبدأ بتحديد البنود الأساسية مثل الرواتب والصيانة، ثم يتم توزيع الأموال عليها وفقاً للتقديرات المستقبلية. ورغم ما يوفره هذا النظام من ضبط في الإنفاق، إلا أن الالتزام الصارم بالمخصصات يجعل من الصعب إجراء تعديلات مرنة عند الطوارئ أو التغيرات الاقتصادية المفاجئة، مما يؤدي أحياناً إلى فائض في بعض البنود ونقص في أخرى، وهو ما يعيق تحقيق الأهداف التنموية بكفاءة [2]. وفي السياق العراقي، على سبيل المثال، تبدأ عملية التخطيط بتجميع الاحتياجات من الوزارات المختلفة، ثم رفعها إلى الجهات المالية لاعتمادها بعد مراجعة البرلمان، ورغم أن هذه الخطوات تحقق الشفافية، إلا أن محدودية التحويل بين البنود تحول دون المرونة اللازمة، مما يجعل الحكومة غير قادرة على التكيف مع الظروف الطارئة، وتضطر أحياناً إلى إنفاق الأموال في بنود غير ضرورية مقابل حرمان بنود أكثر أهمية من التمويل الكافي [3].. يسعى التخطيط في موازنة البنود إلى تحقيق عدة أهداف، أهمها ضبط النفقات العامة من خلال تخصيص دقيق للموارد، وتحقيق الشفافية، وتقليل فرص الفساد. كما تُسهم هذه الموازنة في تعزيز الرقابة المالية من خلال متابعة الالتزام بكل بند على حدة، وهو ما يسمح بالكشف عن التجاوزات واتخاذ إجراءات تصحيحية. إلا أن التركيز الكبير على الإجراءات الرقابية قد يؤدي في بعض الأحيان إلى بيروقراطية مفرطة تُعيق الاستجابة السريعة للتغيرات، وتؤثر على مرونة الموازنة بشكل عام [4]. وعلى الرغم من ضمان استمرارية تمويل الخدمات الأساسية كالصحة والتعليم والأمن، فإن إعطاء الأولوية للبنود التقليدية قد يُقيد قدرة الحكومة على الاستجابة للاحتياجات الناشئة والمتغيرة، مما يُؤثر سلباً على فعاليتها في تحقيق التنمية [5]. تتمثل أبرز مزايا موازنة البنود في وضوح توزيع النفقات والشفافية العالية التي تسمح بتتبع الأموال العامة، مما يعزز الثقة بين الحكومة والمواطنين. كما تُوفر هذه الموازنة نظام رقابة دقيق يحد من الهدر والفساد، خصوصاً في البلدان التي تعاني

على الموافقات اللازمة لتعديل الإنفاق، وهو ما قد يقلل من كفاءة التصرف في الموارد ويؤدي في بعض الأحيان إلى تأخير تنفيذ [17] المشاريع الهامة

3- أهمية وأهداف الرقابة وتقييم الأداء في موازنة البنود

تعد الرقابة وتقييم الأداء أدوات محورية في ضمان الاستفادة الأمثل من الموارد المالية المتاحة وتحقيق الأهداف الحكومية بكفاءة. من أهم أهداف الرقابة في موازنة البنود هو ضمان الالتزام بالميزانية الموسوعة وتقليل التجاوزات المالية. هذه الرقابة تساعد في التحكم بعملية الإنفاق وضمان عدم تحويل الأموال من بند لآخر دون موافقات مسبقة، مما يعزز من انضباط العمليات المالية ويحد من الهدر، تساهم الرقابة في تحسين الشفافية داخل الأجهزة الحكومية، حيث يتم تسجيل كل حركة مالية بوضوح، وتخضع للمراجعة والتدقيق المستمر. هذا يزيد من مستوى الثقة بين الحكومة والمواطنين ويمنع الفساد من خلال تعزيز المحاسبة والمساءلة. وعلى الرغم من أهمية هذه الرقابة، إلا أن التركيز الزائد عليها في موازنة البنود يمكن أن يجعل العملية المالية أكثر جموداً، ويحد من القدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية أو [18]. الأولويات المتغيرة أما تقييم الأداء فيهدف إلى تحسين كفاءة الإنفاق من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف المحددة مقابل الموارد المالية المصروفة. إذا كانت الجهات الحكومية قادرة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة، فإن هذا يعد دليلاً على نجاح النظام المالي في توفير خدمة عالية الجودة بأقل تكلفة. لكن التحدي يكمن في أن نظام موازنة البنود يميل إلى التركيز على مراقبة إنفاق الأموال بشكل دقيق دون تحليل كافٍ للنتائج النهائية المحققة، مما قد يؤدي إلى تركيز الجهود على الالتزام بالبنود المالية أكثر من [3]. التركيز على تحقيق النتائج

4- إجراءات الرقابة وتقييم الأداء في موازنة البنود

تتضمن إجراءات الرقابة وتقييم الأداء في موازنة البنود مجموعة من الخطوات المصممة لضمان الالتزام بالخطة المالية المعتمدة ولتقييم مدى فعالية الجهات الحكومية في استخدام الموارد المتاحة. أولى هذه الإجراءات هي إعداد التقارير المالية الدورية التي تقدم صورة واضحة عن سير العمليات المالية داخل كل جهة حكومية. هذه التقارير يتم إعدادها بشكل دوري (شهري أو ربع سنوي) وتغطي تفاصيل الإنفاق لكل بند على حدة. الهدف من هذه التقارير هو مراقبة النفقات الفعلية مقابل المخصصات المعتمدة لكل بند، مما يساعد في الكشف المبكر عن أي تجاوزات أو نقص في الإنفاق. [6] إلى جانب التقارير الدورية، تعتبر عمليات التدقيق المالي جزءاً أساسياً من إجراءات الرقابة. تقوم الهيئات الرقابية بمراجعة الحسابات المالية للجهات الحكومية لضمان

من ناحية أخرى، يركز تقييم الأداء على قياس النتائج المحققة مقابل الأهداف التي وُضعت سابقاً. هنا يتم الاعتماد على مؤشرات الأداء الرئيسية التي تعكس مدى كفاءة الجهات الحكومية في تحقيق المهام الموكلة إليها باستخدام الموارد المتاحة. وفي إطار موازنة البنود، يتم التركيز غالباً على مدى الالتزام بالإنفاق المخصص دون النظر بعمق إلى ما إذا كانت تلك الأموال تحقق النتائج المطلوبة بالفعل. يعد هذا تحدياً رئيسياً في النظام التقليدي لموازنة البنود، حيث تُعطى الأولوية للرقابة المالية على حساب تقييم الأداء الشامل. فعلى الرغم من أن الموازنة قد تبدو ناجحة من حيث الالتزام بالمخصصات المالية، إلا أن التركيز على النتائج المحققة ومدى فعاليتها قد يكون أقل وضوحاً، مما قد يؤدي إلى إنفاق الأموال دون تحقيق الأهداف الحكومية بكفاءة. [14]

2- أسس وعناصر الرقابة في موازنة البنود

تستند الرقابة المالية في موازنة البنود إلى مجموعة من الأسس والعناصر التي تهدف إلى التحكم الصارم في عملية الإنفاق الحكومي وضمان عدم تجاوز المخصصات المالية. أحد أهم هذه الأسس هو التحقق من الالتزام بالبند المالي المحدد لكل جهة حكومية. فعلى سبيل المثال، إذا تم تخصيص ميزانية معينة لبند الرواتب أو الصيانة، يجب على الجهات الحكومية الالتزام بالصرف ضمن هذا البند دون تجاوز أو تغيير. تتيح هذه الصرامة في الرقابة منع حدوث أي تجاوزات مالية غير مصرح بها، مما يعزز من مصداقية وشفافية النظام المالي. [15]

يجب ان تعتمد الرقابة في موازنة البنود على المقارنة المستمرة بين المخصصات المالية والإنفاق الفعلي. يتم فحص النفقات بشكل دوري للتأكد من أن كل جهة حكومية تصرف ضمن المخصصات المحددة لها في الموازنة. هذا النوع من الرقابة يمنع الجهات الحكومية من تجاوز حدودها المالية المقررة، وهو أمر ضروري لمنع الهدر المالي وتحقيق الانضباط في استخدام الأموال العامة. ومع ذلك، قد يؤدي هذا النظام إلى قيود بيروقراطية تجعل من الصعب على الجهات الحكومية التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة أو الاستجابة للأولويات الجديدة التي قد تظهر خلال السنة المالية. فعلى الرغم من أن المراقبة الدقيقة للنفقات تضمن عدم إساءة استخدام الموارد، إلا أن الاعتماد الكبير على هذه الرقابة قد يحد من القدرة على إجراء التعديلات الضرورية التي قد تتطلب مرونة أكبر في الإنفاق [16] إلى جانب ما سبق، تعتمد الرقابة أيضاً على إجراءات المراجعة المالية، وهي آلية أساسية في موازنة البنود. يتم في هذه المرحلة مراجعة الحسابات المالية بشكل دوري لضمان توافق النفقات مع البنود المحددة، ولرصد أي انحرافات محتملة. هذا النظام يوفر درجة عالية من الشفافية، لكنه قد يخلق بيئة يتوجب فيها على الجهات الحكومية اتباع إجراءات إدارية طويلة ومعقدة للحصول

التقييم في الكشف عن الفجوات بين التخطيط والتنفيذ، مما يسمح بتحديد المشاريع أو البرامج التي لم تحقق الأهداف المرجوة أو التي تتطلب تحسناً في التنفيذ. في حالة موازنة البنود، يساهم تقييم الأداء في توفير مؤشرات واضحة حول فعالية الإنفاق الحكومي. فعلى سبيل المثال، إذا تبين أن بعض البنود قد تم تنفيذها دون تحقيق النتائج المرجوة، يمكن إعادة توزيع الموارد في المستقبل بطريقة تحقق نتائج أفضل بكفاءة أعلى [8]

رغم أهمية الرقابة وتقييم الأداء في تحقيق الانضباط المالي، قد تواجه هذه الوظائف تحديات تتعلق بالجمود المالي الذي يفرضه موازنة البنود. ففي كثير من الأحيان، يتم التركيز على الالتزام بالبنود المالي دون مرونة كافية لتعديل النفقات وفقاً للأولويات الجديدة أو الظروف الطارئة. هذا قد يؤدي إلى حالة من الجمود في النظام المالي، حيث تجد الجهات الحكومية نفسها غير قادرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية أو الاجتماعية. لذلك، على الرغم من أن الرقابة الصارمة تمنع الهدر المالي، إلا أنها قد تحد في بعض الأحيان من القدرة على استخدام الموارد بمرونة وكفاءة أكبر [11]

المفهوم المحاسبي لموازنة البنود وأثره على ترشيد الإنفاق الحكومي

1- مفهوم النظام المحاسبي الحكومي

النظام المحاسبي الحكومي هو الإطار الذي يتم من خلاله تسجيل وتلخيص وتحليل جميع المعاملات المالية المتعلقة بالمصروفات والإيرادات الحكومية. يهدف هذا النظام إلى توفير معلومات مالية دقيقة وموثوقة تمكن من اتخاذ قرارات سليمة بشأن إدارة الموارد العامة. النظام المحاسبي الحكومي ليس فقط أداة لتسجيل العمليات المالية، ولكنه أيضاً جزء أساسي من عملية الموازنة والرقابة، حيث يساعد في تتبع كل بند من بنود الإنفاق ويضمن أن جميع الأموال تُستخدم وفقاً للخطة المالية الموضوعية.

في سياق موازنة البنود، يعتمد النظام المحاسبي بشكل كبير على تصنيف النفقات والإيرادات وفقاً لبنود محددة مسبقاً. هذه البنود تحدد كيفية تخصيص الموارد لكل جهة حكومية وقطاع. هذا التصنيف يسهل على المحاسبين والمراقبين الماليين تحليل تدفقات الأموال والتأكد من أن جميع المصروفات تتم في إطار المعتمد لها. ولكن، من ناحية أخرى، يمكن لهذا النظام أن يحد من المرونة في تعديل الموارد بناءً على احتياجات متغيرة أو فرص جديدة تظهر خلال السنة المالية.

[12]، يساعد النظام المحاسبي الحكومي في تعزيز الشفافية والمساءلة، حيث يتم تسجيل كل حركة مالية وتوثيقها بشكل منهجي. هذا الأمر يسمح بمراقبة الإنفاق الحكومي بشكل دقيق ويمنع حدوث التجاوزات أو الفساد. ومع ذلك، قد يؤدي الالتزام الصارم بنظام محاسبة موجه نحو البنود إلى إعاقه الابتكار في استخدام الموارد المالية، حيث يكون التركيز الأكبر على الالتزام بالبنود نفسه بدلاً من التفكير في كيفية تحقيق الأهداف بطرق أكثر كفاءة [16]

أن الإنفاق يتم وفقاً لما تم تحديده في الموازنة. هذا التدقيق يشمل مراجعة الفواتير، المستندات، والعقود، للتأكد من مطابقة العمليات المالية للبنود المعتمدة. يساعد التدقيق في رصد أي مخالفات محتملة ويعزز من انضباط الأجهزة الحكومية في التزامها بالبروتوكولات المالية المحددة. [2]

تعتبر المقارنة بين الأداء المالي الفعلي والتوقعات المسبقة من الإجراءات الأخرى التي تستخدم في الرقابة. بعد جمع المعلومات من التقارير المالية والتدقيق، يتم مقارنة النتائج المحققة مع ما تم التخطيط له في بداية الفترة المالية. هذه العملية تساعد في تقييم ما إذا كانت الجهات الحكومية قد نجحت في تحقيق الأهداف المالية المحددة باستخدام الموارد المتاحة، أو إذا كانت هناك فجوات في الإنفاق أو ضعف في الأداء [9]. بالإضافة لهذه الإجراءات، تلعب المراجعة الداخلية دوراً حيوياً في تعزيز الرقابة. الفرق المخصصة للمراجعة الداخلية تعمل على فحص العمليات المالية والإدارية داخل الوزارات والمؤسسات الحكومية للتأكد من كفاءة استخدام الموارد ومدى الالتزام بالسياسات المعتمدة. هذه المراجعة لا تركز فقط على الجوانب المالية، بل تمتد إلى مراجعة كيفية تنفيذ المشاريع والخدمات الحكومية، مما يضمن أن الأموال التي تم إنفاقها تحقق الأهداف المرجوة [7]

5- دور وظيفة الرقابة وتقييم الأداء في موازنة البنود وانعكاسه على

ترشيد الإنفاق الحكومي

تلعب وظيفة الرقابة وتقييم الأداء دوراً محورياً في ترشيد الإنفاق الحكومي من خلال التأكد من أن الموارد المتاحة تُستخدم بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف الحكومية دون هدر. الرقابة المستمرة على النفقات تضمن أن الجهات الحكومية تعمل ضمن المخصصات المالية المقررة لكل بند، مما يمنع تجاوز الميزانيات المخصصة ويقلل من الإنفاق غير الضروري. من خلال الرقابة، يتم كشف أي تجاوزات مالية أو نفقات غير ضرورية في وقت مبكر، مما يسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية للحفاظ على الموارد المالية [5]. وتحقيق الانضباط المالي

أحد أهم الأدوار التي تلعبها الرقابة هو تحسين جودة اتخاذ القرارات المالية. فالبيانات التي تُجمع من خلال عمليات الرقابة والمراجعة تساعد في توفير معلومات دقيقة حول كيفية استخدام الموارد ومدى تحقيق الأهداف. هذه المعلومات تسمح لصناع القرار بإجراء تعديلات في الوقت المناسب لتجنب أي إسراف في الموارد. وفي هذا السياق، تؤدي الرقابة دوراً استراتيجياً في تحسين الكفاءة العامة للنظام المالي، حيث يُنظر إلى كل إنفاق على أنه فرصة لتحسين الأداء الحكومي بدلاً من مجرد التزام بخطة [18]. إنفاق جامدة تقييم الأداء يُعد جزءاً لا يتجزأ من عملية ترشيد الإنفاق، حيث يركز على تحليل النتائج المحققة مقارنة بالموارد المستخدمة. يساعد هذا

2- الأساس النقدي للنظام المحاسبي

العامة. من خلال تطبيق موازنة البنود عبر نظام محاسبي متكامل، تضمن الحكومة أنها تمتلك صورة واضحة حول كيفية توزيع النفقات وتطبيقها وفقاً للخطط المالية المحددة، مما يعزز الثقة بين الحكومة والمواطنين في الوقت نفسه، قد يؤثر هذا النظام على مرونة الحكومة في التعامل مع الظروف المتغيرة.

فالنظام المحاسبي المرتبط بموازنة البنود يتطلب تسجيل دقيق لكل عملية إنفاق استناداً إلى التصنيفات المحددة مسبقاً. هذا التركيز الشديد على الالتزام بكل بند يمكن أن يؤدي إلى الحد من قدرة الحكومة على إعادة توزيع الموارد بسرعة في حالة حدوث أزمات أو تغيرات في الأولويات، مما قد يضعف من كفاءة استخدام الموارد في بعض الأحيان. [18]

4- طبيعة النظام المحاسبي المعتمد في موازنة البنود وانعكاسه على ترشيد الإنفاق الحكومي

النظام المحاسبي المعتمد في موازنة البنود يتسم بالتركيز على التفصيل والتصنيف الدقيق للنفقات والإيرادات. يقوم هذا النظام على تسجيل كل حركة مالية ضمن بند محدد، مما يعزز من الشفافية ويضمن التزام الجهات الحكومية بالنفقات المصرح بها فقط. بفضل هذا النهج المحاسبي، تتمكن الحكومة من مراقبة كل بند على حدة، مما يسهل عملية الرقابة المالية ويمنع حدوث تجاوزات مالية غير مصرح بها. الطبيعة التفصيلية لهذا النظام تسمح أيضاً للمحاسبين والمراقبين الماليين بتحديد الفروقات بين الإنفاق الفعلي والمخطط له، مما يتيح فرصاً للتعديل الفوري عند الحاجة. إن هذه الطبيعة التفصيلية قد تؤدي أيضاً إلى إعاقة مرونة النظام المالي، مما يؤثر سلباً على ترشيد الإنفاق الحكومي. فبينما يهدف النظام المحاسبي المعتمد على موازنة البنود إلى التحكم في النفقات، إلا أن التركيز الزائد على الالتزام بكل بند على حدة قد يمنح الحكومة من تعديل خطط الإنفاق أو إعادة تخصيص الموارد بمرونة. هذا قد يؤدي إلى إنفاق الموارد على بنود ليست ذات أولوية في اللحظة الراهنة، بينما تترك بنود أخرى قد تكون أكثر أهمية دون تمويل كافٍ [4]، الأساس النقدي الذي يعتمد عليه النظام المحاسبي في موازنة البنود يعزز من الشفافية في تدفقات الأموال لكنه في المقابل يقلل من القدرة على التنبؤ بالالتزامات المالية المستقبلية. فالتركيز على تدفق الأموال الفعلية دون النظر إلى الالتزامات المالية التي قد تترتب في المستقبل يجعل من الصعب تقييم التأثير الفعلي للإنفاق على المدى الطويل. هذا يؤدي إلى ظهور مشكلة في ترشيد الإنفاق، حيث قد تكون الحكومة قادرة على التحكم في الإنفاق الفوري لكنها تعاني من عدم القدرة على التخطيط الاستراتيجي للإنفاق المستقبلي بناءً على الالتزامات الحالية [9]

النظام المحاسبي الحكومي التقليدي يعتمد بشكل كبير على الأساس النقدي، وهو نظام محاسبي يتم فيه تسجيل المعاملات المالية عندما يتم استلام الأموال أو دفعها بالفعل، وليس عند حدوث المعاملة الاقتصادية نفسها. هذا يعني أن الإيرادات تُسجل عند تحصيلها، والمصروفات تُسجل عند سدادها، بغض النظر عن التوقيت الفعلي للخدمة أو السلعة. في هذا الإطار، يعمل الأساس النقدي على تبسيط عملية المحاسبة، حيث يعتمد على تدفق الأموال المادية، مما يسهل متابعة وتوثيق العمليات المالية ومع أن الأساس النقدي يوفر وضوحاً وسهولة في تتبع التدفقات النقدية، إلا أنه يعاني من قصور فيما يتعلق بعكس الوضع المالي الفعلي للحكومة على المدى الطويل. فالتركيز على التدفقات النقدية دون الأخذ بعين الاعتبار الالتزامات المالية التي قد تحدث لاحقاً يجعل من الصعب تقييم الأعباء المالية المستقبلية أو تأثير الإنفاق الحالي على الموارد الحكومية المستقبلية. في موازنة البنود، يمكن أن يؤدي هذا النهج إلى تشويه الصورة الحقيقية للإنفاق العام، حيث يتم تسجيل المصروفات عند صرف الأموال فقط وليس عند الالتزام بها أو تنفيذ المشاريع التي تتطلب هذه المصروفات [18] فإن الأساس النقدي قد يخلق تحديات في التخطيط المالي طويل الأمد. ففي حالات الالتزام بالمشاريع الحكومية الكبرى أو البرامج متعددة السنوات، يمكن للأساس النقدي أن يغفل بعض الالتزامات التي لم يتم دفعها بعد، مما قد يؤدي إلى تضخيم أو تقليص الإنفاق الحقيقي المعلن. وبالتالي، يتطلب تحقيق ترشيد الإنفاق الحكومي النظر إلى أساس محاسبي أكثر تكاملاً يأخذ في الاعتبار الالتزامات والموارد المتاحة مع التركيز على الأداء والنتائج بدلاً من مجرد الالتزام بتسجيل التدفقات النقدية [14]

3- أهمية النظام المحاسبي في تطبيق موازنة البنود

النظام المحاسبي يلعب دوراً حيوياً في دعم وتنفيذ موازنة البنود داخل الحكومات، حيث يضمن الدقة في تسجيل وتحليل البيانات المالية ويساهم في توفير معلومات مالية واضحة تساعد على اتخاذ قرارات مالية مستنيرة. من أهم أدوار النظام المحاسبي هو تقديم وسيلة منهجية لتوثيق وتسجيل كل بند من بنود الموازنة، مما يسهل عملية المراقبة والتحكم في النفقات الحكومية. من خلال التوثيق المحاسبي الدقيق، يتمكن المسؤولون الماليون من متابعة التدفقات النقدية وتحديد مدى الالتزام بالخطط المالية الموضوعية، مما يساهم في الحد من التجاوزات المالية أو الإنفاق غير المصرح به [3] ونرى انه يساهم النظام المحاسبي في تعزيز الشفافية والمساءلة، وهو أمر بالغ الأهمية في الحكومات التي تسعى إلى الحد من الفساد وتحسين كفاءة الإنفاق العام. فكل عملية مالية يتم تسجيلها وتحليلها، مما يتيح متابعة دقيقة لكيفية إنفاق الأموال

2- تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة: بعد تحليل الوضع الحالي، يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية والنتائج المتوقعة من كل برنامج. هذه الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس ومحددة بوضوح.

3- تخصيص الموارد: في هذه المرحلة، يتم توزيع الموارد المالية والبشرية بين البرامج بناءً على الأولويات المحددة والأهداف المرغوبة. يضمن ذلك توجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر فعالية وتأثيراً.

4- تنفيذ البرامج: بعد تخصيص الموارد، تبدأ مرحلة التنفيذ حيث يتم تنفيذ البرامج وفقاً للخطة الموضوعية. يتطلب هذا المتابعة المستمرة لضمان التزام البرامج بالأهداف والميزانية المحددة.

5- الرقابة وتقييم الأداء: هذه المرحلة تشمل مراقبة تنفيذ البرامج وتقييم نتائجها مقارنة بالأهداف الموضوعية. يتم هنا استخدام مؤشرات أداء لقياس النجاح والتأكد من تحقيق الأهداف.

4. أهداف التخطيط في موازنة البرامج والأداء

تسعى موازنة البرامج والأداء إلى تحقيق عدة أهداف أساسية من خلال عملية التخطيط:

- 1- تحقيق كفاءة عالية في استخدام الموارد: يهدف التخطيط إلى ضمان استخدام الموارد المتاحة بأكثر الطرق فعالية لتحقيق الأهداف الحكومية.
- 2- تحقيق الشفافية والمساءلة: من خلال تحديد الأهداف بوضوح وتخصيص الموارد بناءً على النتائج المتوقعة، يعزز التخطيط الشفافية والمساءلة في الإنفاق الحكومي.
- 3- تحسين الأداء الحكومي: يهدف التخطيط إلى تحسين الأداء الحكومي من خلال ربط الإنفاق بالنتائج، مما يساهم في تحقيق أهداف التنمية بكفاءة أكبر.
- 4- تحقيق الاستدامة المالية: يساهم التخطيط في الحفاظ على الاستدامة المالية من خلال ترشيد الإنفاق وتوجيهه نحو الأنشطة الأكثر أهمية وتأثيراً [6].

5. مزايا وعيوب التخطيط في موازنة البرامج والأداء

مزايا التخطيط في موازنة البرامج والأداء:

- 1- تركيز على النتائج: يعزز التخطيط في موازنة البرامج والأداء من قدرة الحكومات على تحقيق نتائج ملموسة من خلال ربط الإنفاق بالأهداف.
- 2- تحسين الرقابة والمساءلة: يوفر إطار التخطيط آليات رقابة دقيقة على تنفيذ البرامج، مما يساهم في تعزيز المساءلة والشفافية.

المفهوم التخطيطي لموازنة البرامج والأداء وانعكاسه على ترشيد الإنفاق الحكومي

1. مفهوم التخطيط في موازنة البرامج والأداء

التخطيط في موازنة البرامج والأداء يعتبر أداة استراتيجية تهدف إلى تحسين إدارة الموارد المالية للحكومة من خلال ربط الإنفاق بالنتائج المستهدفة. يختلف هذا النوع من التخطيط عن موازنة البنود التقليدية حيث أنه يركز على النتائج والأهداف بدلاً من مجرد الإنفاق على الأنشطة أو المدخلات. يتيح هذا التخطيط للحكومات تحديد أولويات البرامج وتوجيه الموارد نحو الأنشطة التي تحقق أكبر قدر من الفائدة للمجتمع. بالتالي، يعزز التخطيط في موازنة البرامج والأداء من فعالية الإنفاق الحكومي من خلال تحسين دقة توجيه الموارد وتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة أكبر [17].

2. أسس وعناصر التخطيط في موازنة البرامج والأداء

يتطلب التخطيط في إطار موازنة البرامج والأداء وجود مجموعة من الأسس والعناصر التي تضمن تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية. من أهم هذه الأسس:

- 1- تحديد الأهداف بوضوح: يعتبر تحديد الأهداف بدقة جزءاً حيوياً من عملية التخطيط، حيث يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس وتتماشى مع الأولويات الحكومية.
- 2- تحليل الاحتياجات وتقييم الموارد: يتطلب تخطيط موازنة البرامج والأداء إجراء تحليل شامل للاحتياجات وتقييم دقيق للموارد المتاحة لضمان استخدامها بطريقة تتوافق مع الأهداف.
- 3- تخصيص الموارد وفقاً للأولويات: يتم تخصيص الموارد على أساس الأهمية النسبية للأهداف المحددة، مما يعزز من فعالية استخدام هذه الموارد في تحقيق النتائج المرجوة.
- 4- إطار رقابة وتقييم مستمر: يتضمن التخطيط آليات رقابة وتقييم دائمة لقياس مدى تقدم البرامج وتحقيق الأهداف، مما يتيح التعديل الفوري والاستجابة للتغيرات إذا لزم الأمر.
- 5- تساهم هذه الأسس والعناصر في بناء موازنة فعالة تعزز من قدرة الحكومة على تحقيق أهدافها بكفاءة، مما يؤدي إلى ترشيد الإنفاق الحكومي وتحسين الاستدامة المالية [8].

3. مراحل التخطيط في موازنة البرامج والأداء

التخطيط في موازنة البرامج والأداء يمر بعدة مراحل تساهم في تحقيق أهدافه بكفاءة. هذه المراحل تشمل:

- 1- تحليل الوضع الحالي: تبدأ عملية التخطيط بتقييم الوضع الراهن من حيث الموارد المتاحة، البرامج الحالية، والأهداف المرجوة. يتم في هذه المرحلة تحديد الاحتياجات والفجوات في الأداء.

- 1- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تعتبر مؤشرات الأداء من أهم العناصر في عملية تقييم الأداء، حيث يتم استخدامها لقياس مدى تقدم البرامج نحو تحقيق أهدافها. يجب أن تكون هذه المؤشرات قابلة للقياس ومرتبطة بشكل مباشر بالأهداف المحددة.
- 2- الرقابة الدورية: تتطلب عملية الرقابة إجراء تقييمات دورية للأداء لضمان الالتزام بالخطة الموضوعية. يتيح ذلك للحكومات التدخل الفوري في حال وجود أي انحرافات عن الأهداف أو الميزانية.
- 3- الشفافية والمساءلة: تعزز الرقابة وتقييم الأداء من الشفافية والمساءلة من خلال توفير معلومات دقيقة حول كيفية استخدام الموارد ومدى تحقيق الأهداف. يساهم ذلك في بناء ثقة الجمهور في الإنفاق الحكومي.
- 4- آليات التغذية الراجعة: تشمل أسس الرقابة وتقييم الأداء وجود آليات تغذية راجعة تساعد في تحسين البرامج من خلال جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء واستخدامها في تعديل السياسات او العمليات

إجراءات وآليات الرقابة وتقييم الأداء في موازنة البرامج والأداء

1. مفهوم الأداء

الأداء في سياق موازنة البرامج والأداء يُشير إلى مدى فعالية وكفاءة تنفيذ البرامج الحكومية في تحقيق الأهداف المحددة. يتجاوز مفهوم الأداء مجرد تنفيذ الأنشطة ليشمل النتائج المترتبة على هذه الأنشطة ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للحكومة. يُعتبر الأداء مؤشراً أساسياً على مدى نجاح البرامج في تحقيق القيمة المضافة للمجتمع وضمان الاستدامة المالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد

2. أهمية تقييم الأداء

تقييم الأداء هو عملية أساسية لضمان أن البرامج الحكومية تعمل بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرجوة. أهمية تقييم الأداء تتجلى في:

- 1- تحسين الكفاءة والفعالية: من خلال تقييم الأداء، يمكن للحكومات تحديد البرامج التي تعمل بشكل جيد وتلك التي تحتاج إلى تحسين، مما يعزز من كفاءة الإنفاق.
- 2- تعزيز الشفافية والمساءلة: تقييم الأداء يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في الإنفاق الحكومي من خلال تقديم بيانات دقيقة حول كيفية استخدام الموارد ومدى تحقيق الأهداف.
- 3- اتخاذ قرارات مستنيرة: يوفر تقييم الأداء بيانات ومعلومات تساعد صناع القرار في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد وتوجيه البرامج لتحقيق أقصى قدر من الفعالية

- 3- مرونة في تخصيص الموارد: يسمح التخطيط بتخصيص الموارد وفقاً للأولويات المتغيرة والأهداف المستحدثة، مما يزيد من كفاءة الإنفاق.
- عيوب التخطيط في موازنة البرامج والأداء:
- 4- تعقيد التنفيذ: قد يكون تطبيق موازنة البرامج والأداء معقداً بسبب الحاجة إلى بيانات دقيقة وأنظمة تقييم متطورة.
- 5- مقاومة التغيير: قد تواجه الحكومات مقاومة من الموظفين والمستخدمين المعتادين على الأنظمة التقليدية في تبني هذا النوع من التخطيط.
- 6- تكلفة التنفيذ: يتطلب تطبيق موازنة البرامج والأداء استثمارات في التكنولوجيا والتدريب، مما قد يزيد من التكلفة على المدى القصير.

6. أثر استخدام أسلوب البرامج والأداء في التخطيط للموازنة وانعكاسه على ترشيد الإنفاق الحكومي

استخدام أسلوب البرامج والأداء في التخطيط للموازنة له تأثير كبير على ترشيد الإنفاق الحكومي. من خلال هذا الأسلوب، يتم توجيه الموارد نحو الأنشطة التي تحقق أكبر قدر من النتائج المرجوة، مما يقلل من الهدر في الإنفاق. يتيح هذا الأسلوب للحكومات تحسين استغلال الموارد المتاحة بشكل يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، مما يعزز من فعالية الإنفاق ويحقق الكفاءة المالية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الرقابة المستمرة وتقييم الأداء يساهمان في تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة، مما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

وظيفة الرقابة وتقييم الأداء في موازنة البرامج والأداء وانعكاسها على ترشيد الإنفاق الحكومي

1. مفهوم الرقابة وتقييم الأداء وفق موازنة البرامج والأداء

الرقابة وتقييم الأداء في موازنة البرامج والأداء هي أدوات حيوية تهدف إلى ضمان أن البرامج الحكومية تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية. الرقابة في هذا السياق تعني مراقبة تنفيذ البرامج والتحقق من مدى توافق الأداء مع الأهداف المحددة. أما تقييم الأداء، فهو عملية قياس مدى نجاح البرامج في تحقيق النتائج المتوقعة باستخدام مؤشرات الأداء المحددة مسبقاً. تهدف هذه العمليات إلى تحسين إدارة الموارد المالية من خلال التقييم المستمر والتعديل الفوري عند الحاجة، مما يعزز من ترشيد الإنفاق الحكومي

2. أسس وعناصر الرقابة وتقييم الأداء وفق موازنة البرامج والأداء

تستند الرقابة وتقييم الأداء في موازنة البرامج والأداء إلى عدة أسس وعناصر أساسية تشمل:

3. قياس الأداء

قياس الأداء هو عملية تحديد مدى تحقيق البرامج للأهداف المحددة باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات. يتضمن قياس الأداء:

- 1- تحديد المعايير: يشمل وضع معايير محددة يجب أن تحققها البرامج لتعتبر ناجحة. يمكن أن تشمل هذه المعايير جوانب مثل التكلفة، الوقت، وجودة النتائج.
- 2- جمع البيانات: يتطلب قياس الأداء جمع البيانات المتعلقة بتنفيذ البرامج، والتي يمكن أن تكون مالية، إدارية، أو تتعلق بجودة الخدمة.
- 3- تحليل النتائج: يتم تحليل البيانات المجمعة لمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة، مما يتيح تحديد النجاحات والإخفاقات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

4. مؤشرات قياس الأداء

مؤشرات قياس الأداء (KPIs) هي أدوات تُستخدم لقياس وتقييم نجاح البرامج في تحقيق الأهداف المحددة. تشمل مؤشرات قياس الأداء في موازنة البرامج والأداء:

- 1- المؤشرات الكمية: مثل نسبة تحقيق الأهداف المالية، عدد المستفيدين من البرامج، أو معدل إنجاز الأنشطة المحددة.
- 2- المؤشرات النوعية: تتعلق بجودة الخدمات المقدمة أو مدى رضا المستفيدين من البرامج.
- 3- المؤشرات الزمنية: مثل الالتزام بالجدول الزمني المحددة لتنفيذ البرامج وتحقيق النتائج المرجوة في الوقت المناسب.
- 4- المؤشرات المالية: تتعلق بمدى فعالية استخدام الموارد المالية لتحقيق الأهداف المحددة مع تجنب الهدر.

أهمية الرقابة وتقييم الأداء في موازنة البرامج والأداء

الرقابة وتقييم الأداء يُعدان من العناصر الأساسية لضمان نجاح موازنة البرامج والأداء في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للحكومة. هذه الأهمية تنبع من عدة جوانب:

- 1- تعزيز الكفاءة: من خلال الرقابة المستمرة وتقييم الأداء، تستطيع الحكومة التأكد من أن الموارد تُستخدم بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف المرجوة. هذه العملية تتيح تحديد البرامج التي تحقق أهدافها بكفاءة وتلك التي تحتاج إلى تحسين أو إعادة توجيه.
- 2- تحقيق الشفافية والمساءلة: الرقابة وتقييم الأداء يعززان من الشفافية والمساءلة في الإنفاق الحكومي. حيث توفر هذه العملية معلومات واضحة ودقيقة حول كيفية تنفيذ البرامج واستخدام الموارد، مما يساعد في بناء الثقة بين الحكومة والجمهور.

3- تحسين جودة القرارات: يوفر تقييم الأداء بيانات ومعلومات موضوعية تساعد صناع القرار في اتخاذ قرارات مبنية على الحقائق، مما يؤدي إلى تحسين تخصيص الموارد وتحقيق نتائج أفضل.

4- اكتشاف الانحرافات وتصحيحها: الرقابة الفعالة تسمح باكتشاف أي انحرافات عن الأهداف المحددة مبكرًا، مما يتيح اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة دون تجاوز الميزانية أو تضييع الموارد.

دور الرقابة وتقييم الأداء في موازنة البرامج والأداء وانعكاسه على ترشيد الإنفاق الحكومي

تلعب الرقابة وتقييم الأداء دورًا محوريًا في ترشيد الإنفاق الحكومي من خلال موازنة البرامج والأداء.

1. أهم الأدوار تشمل:

- 1- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد: الرقابة وتقييم الأداء يساعدان في ضمان استخدام الموارد المتاحة بأكثر الطرق فعالية لتحقيق الأهداف. هذا يساهم في تقليل الهدر وزيادة الكفاءة المالية.
- 2- تعزيز الانضباط المالي: من خلال المراقبة الدقيقة للأداء المالي للبرامج، يمكن للحكومات تقليل الإنفاق غير الضروري وضبط الميزانية بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية.
- 3- توجيه الإنفاق نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة: يساعد تقييم الأداء في تحديد الأنشطة والبرامج التي تحقق أكبر قيمة مضافة، مما يتيح للحكومات توجيه الموارد نحو تلك الأنشطة وتعزيز العائد على الاستثمار العام.
- 4- تقليل التكاليف من خلال التحسين المستمر: الرقابة وتقييم الأداء يوفران بيانات تمكن الحكومات من تحسين العمليات وتقليل التكاليف على المدى الطويل. من خلال التحسين المستمر، يمكن تحقيق كفاءة أكبر في الإنفاق دون التضحية بجودة الخدمات المقدمة.

تطوير النظام المحاسبي وفق موازنة البرامج والأداء

1. تعريف النظام المحاسبي ومفهومه وفق موازنة البرامج والأداء

النظام المحاسبي في سياق موازنة البرامج والأداء يُعرف بأنه مجموعة من العمليات والإجراءات المحاسبية التي تهدف إلى تسجيل ومعالجة وتحليل البيانات المالية المتعلقة بالبرامج الحكومية بطريقة تدعم اتخاذ القرارات المالية والإدارية. يختلف هذا النظام عن الأنظمة المحاسبية التقليدية في تركيزه على ربط الإنفاق بالنتائج وتحليل الأداء المالي لكل برنامج بشكل منفصل. يتيح هذا النظام للحكومات تقييم مدى تحقيق الأهداف وتخصيص الموارد بناءً على الأداء الفعلي، مما يعزز من الكفاءة والفعالية في الإنفاق العام.

- 1- تحسين شفافية البيانات المالية: من خلال توفير تقارير مالية تعكس جميع الالتزامات والنفقات المرتبطة بالبرامج.
- 2- تمكين التقييم الفعلي للأداء: حيث يمكن للمسؤولين تقييم الأداء المالي لكل برنامج بشكل دقيق ومقارنته بالأهداف المحددة.
- 3- تعزيز التخطيط المالي: يوفر أساس الاستحقاق رؤية أوضح للتدفقات المالية المستقبلية، مما يساهم في تحسين التخطيط المالي وترشيد الإنفاق الحكومي.

5. استخدام نظم محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية

- نظم محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية تعتبر أدوات حيوية في إطار موازنة البرامج والأداء، حيث تساهم في:
- 1- تحديد التكلفة الفعلية لكل برنامج: تساعد محاسبة التكاليف في تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بكل برنامج، مما يسمح بإدارة الموارد بشكل أكثر كفاءة.
 - 2- تحليل الأداء المالي: توفر المحاسبة الإدارية أدوات تحليلية تساعد في تقييم الأداء المالي للبرامج واتخاذ قرارات مبنية على البيانات.
 - 3- تعزيز الرقابة المالية: من خلال توفير تقارير دورية عن التكاليف والأداء المالي، تساهم نظم محاسبة التكاليف في تعزيز الرقابة على الإنفاق وضمان تحقيق الأهداف المالية.

6. استخدام نظم البرمجة الإلكترونية

- تعتبر نظم البرمجة الإلكترونية جزءاً أساسياً من تطوير النظام المحاسبي في موازنة البرامج والأداء.
- استخدام هذه النظم يوفر العديد من الفوائد، منه:
- 1- تحسين كفاءة العمليات المحاسبية: من خلال أتمتة العمليات المحاسبية والمالية، يتم تقليل الوقت المستغرق في المعالجة وتحسين دقة البيانات.
 - 2- زيادة الشفافية وسهولة الوصول إلى البيانات: تتيح نظم البرمجة الإلكترونية للمسؤولين الوصول الفوري إلى المعلومات المالية، مما يساهم في اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة.
 - 3- دعم عمليات التقييم والرقابة: توفر هذه النظم أدوات تحليلية قوية تساهم في تحسين الرقابة على الأداء المالي وتقييم مدى تحقيق البرامج لأهدافها.
 - 4- تقليل الأخطاء البشرية: أتمتة العمليات المالية يقلل من الاعتماد على العمليات اليدوية التي قد تكون عرضة للأخطاء، مما يعزز من دقة وموثوقية التقارير المالية.

7. تطبيق النظام اللامركزي للحسابات

- تطبيق النظام اللامركزي للحسابات في إطار موازنة البرامج والأداء يعتبر خطوة استراتيجية لتعزيز كفاءة الإدارة المالية والرقابة

2. الأهداف التي يجب أن يحققها النظام المحاسبي

- لتكون فعالة في إطار موازنة البرامج والأداء، يجب أن يحقق النظام المحاسبي عدة أهداف رئيسية:
- 1- توفير معلومات دقيقة وموثوقة: يجب أن يوفر النظام المحاسبي معلومات دقيقة وشاملة حول الإنفاق والأداء المالي لكل برنامج، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة.
 - 2- دعم عملية اتخاذ القرار: يجب أن يكون النظام مرناً ويتيح للمسؤولين الحكوميين الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب لتعديل السياسات أو إعادة تخصيص الموارد.
 - 3- تعزيز الشفافية والمساءلة: النظام المحاسبي يجب أن يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال تقديم تقارير مالية واضحة ومفصلة عن أداء البرامج وكيفية استخدام الموارد.
 - 4- توفير أدوات لتقييم الأداء: يجب أن يحتوي النظام على آليات لقياس وتقييم الأداء المالي للبرامج، مما يمكن من رصد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

3. الأسس اللازمة لتطوير النظام المحاسبي

- لتطوير نظام محاسبي فعال يتناسب مع متطلبات موازنة البرامج والأداء، يجب مراعاة عدة أسس:
- 1- استخدام التكنولوجيا الحديثة: يجب أن يتبنى النظام المحاسبي تقنيات محاسبية متقدمة، مثل نظم البرمجة الإلكترونية، لتحسين كفاءة العمليات وتقليل الأخطاء.
 - 2- اتباع أساس الاستحقاق: من الضروري أن يعتمد النظام المحاسبي على أساس الاستحقاق بدلاً من الأساس النقدي، حيث يمكن هذا الأساس من تقديم صورة أوضح عن الالتزامات المالية والأداء الفعلي لكل برنامج.
 - 3- تطبيق نظم محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية: يجب أن يشمل النظام آليات لمحاسبة التكاليف والتحليل المالي، مما يساعد في تقدير التكلفة الحقيقية للبرامج وتقييم فعاليتها.
 - 4- إدخال نظام لا مركزي للحسابات: يساهم النظام اللامركزي في تحسين مراقبة وتوزيع الموارد بين البرامج المختلفة، مما يعزز من مرونة وكفاءة الإدارة المالية. [18]

4. اتباع أساس الاستحقاق

- اتباع أساس الاستحقاق في النظام المحاسبي يعني تسجيل الإيرادات والمصروفات عندما تحدث، بغض النظر عن موعد استلام أو دفع النقد. هذا النهج يعد أكثر دقة في تقديم صورة حقيقية عن الأداء المالي للبرامج الحكومية مقارنةً بالأساس النقدي الذي يسجل المعاملات فقط عند استلام أو دفع النقد. في سياق موازنة البرامج والأداء، يساعد أساس الاستحقاق على:

- 2- تعزيز كفاءة تخصيص الموارد: يفضل موازنة البرامج والأداء، يصبح النظام المحاسبي قادرًا على تخصيص الموارد بناءً على الأداء الفعلي والنتائج المتحققة بدلاً من الاعتماد فقط على التخصيص التاريخي للميزانيات. هذا النهج يساعد في توجيه الموارد نحو البرامج الأكثر فعالية وذات القيمة المضافة العالية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة العامة للإنفاق الحكومي وترشيد التكاليف.
- 3- دعم عملية اتخاذ القرار: توفير تقارير مالية دقيقة ومرتبطة بالأداء يساعد المسؤولين في اتخاذ قرارات مبنية على البيانات، سواء في ما يتعلق بتخصيص الموارد أو في تقييم فعالية البرامج المختلفة. هذه القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة تساهم في تحسين إدارة الموارد وتقليل الإنفاق غير الضروري، مما يدعم أهداف ترشيد الإنفاق.
- 4- تعزيز الرقابة والمساءلة: من خلال تطبيق موازنة البرامج والأداء، يزداد التركيز على تقييم الأداء المالي لكل برنامج، مما يعزز من آليات الرقابة والمساءلة. القدرة على تتبع الأداء المالي بدقة تتيح للحكومات رصد أي انحرافات عن الخطط المالية واتخاذ إجراءات تصحيحية فورية. هذه الرقابة المستمرة تساهم في الحد من الإسراف والهدر، مما يعزز من ترشيد الإنفاق الحكومي.
- 5- دعم الابتكار والتطوير المستمر: النظام المحاسبي المتطور القائم على موازنة البرامج والأداء يشجع على الابتكار في إدارة الموارد، حيث يمكن للمسؤولين تجربة أساليب جديدة في تخصيص وإدارة الميزانيات بناءً على نتائج الأداء. هذا التطوير المستمر يؤدي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية، وبالتالي تحقيق ترشيد أفضل للإنفاق الحكومي.

الاستنتاجات

أظهرت نتائج البحث أن موازنة البنود تواجه قيوداً واضحة في قدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، مما يؤثر سلباً على المرونة والفعالية في تحقيق الأهداف الحكومية. هذا القصور يؤدي إلى هدر الموارد وتقليل كفاءة الإنفاق الحكومي، مما يجعل تحقيق التنمية المستدامة أمراً صعباً. على الجانب الآخر، أثبت التخطيط في موازنة البرامج والأداء فعالية أكبر من خلال ربط الإنفاق بالنتائج المستهدفة، مما يحسن من إدارة الموارد ويعزز من الكفاءة المالية. هذا النوع من التخطيط يتيح توجيه الموارد بشكل أكثر فعالية نحو الأنشطة التي تحقق أكبر فائدة، مما يساهم في تحسين الاستدامة المالية وترشيد الإنفاق الحكومي.

كما تبين أن الرقابة وتقييم الأداء يلعبان دوراً أساسياً في تحقيق الشفافية والمساءلة في الإنفاق الحكومي، حيث يساهمان في

- على الموارد الحكومية. النظام اللامركزي للحسابات يعني توزيع المسؤوليات والمهام المالية على مستويات إدارية متعددة بدلاً من تركيزها في جهة مركزية واحدة. يتضمن هذا النهج عدة فوائد:
- 1- تعزيز كفاءة الإدارة المالية: من خلال توزيع المسؤوليات المحاسبية على مستويات إدارية متعددة، يمكن تحسين سرعة وكفاءة معالجة البيانات المالية واتخاذ القرارات. يساعد هذا في تقليل البيروقراطية وتحسين التفاعل بين المستويات المختلفة في الحكومة.
- 2- تمكين المرونة والاستجابة السريعة: يتيح النظام اللامركزي للحسابات للجهات المختلفة داخل الحكومة التفاعل بسرعة مع التغييرات والتحديات، مما يزيد من قدرتها على تخصيص الموارد بكفاءة أكبر حسب الاحتياجات الفعلية.
- 3- تحسين الرقابة المالية: يسمح النظام اللامركزي بمزيد من الشفافية والرقابة على الإنفاق، حيث تكون كل جهة مسؤولة عن إدارة حساباتها الخاصة وتقديم تقارير دقيقة عن أدائها المالي. هذا يعزز من إمكانية تتبع الإنفاق واكتشاف الانحرافات في وقت مبكر.
- 4- دعم مبدأ المساءلة: بتوزيع المسؤوليات المالية على مختلف الإدارات والجهات، يعزز النظام اللامركزي من المساءلة، حيث تصبح كل جهة مسؤولة بشكل مباشر عن إدارة مواردها وتحقيق أهدافها المالية.
- 5- تشجيع الابتكار والتكيف المحلي: يتيح النظام اللامركزي لكل جهة التكيف مع الظروف المحلية والابتكار في إدارة مواردها بطريقة تناسب احتياجاتها الخاصة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للحكومة.

8. تأثير تطبيق موازنة البرامج والأداء في آليات ووظائف النظام المحاسبي وانعكاسه على ترشيد الإنفاق الحكومي

تطبيق موازنة البرامج والأداء له تأثير كبير على آليات ووظائف النظام المحاسبي، حيث يؤدي إلى تغييرات جوهرية في كيفية تسجيل البيانات المالية، وتخصيص الموارد، وتقييم الأداء المالي للبرامج الحكومية. هذه التغييرات لها انعكاسات مباشرة على ترشيد الإنفاق الحكومي، ومن أبرز هذه التأثيرات:

1- تحسين دقة وشفافية البيانات المالية: موازنة البرامج والأداء تتطلب دقة عالية في تسجيل وتقديم البيانات المالية لكل برنامج على حدة. هذا يؤدي إلى تحسين شفافية التقارير المالية، حيث يصبح من الممكن تتبع كل وحدة مالية بشكل مفصل ومعرفة مدى استخدامها في تحقيق الأهداف المحددة. هذه الدقة في البيانات تتيح للحكومات تقييم الأداء المالي بفعالية أكبر، مما يساهم في تقليل الهدر وتحسين استخدام الموارد.

5. Pasoloran O, Wibisono LK. Empatic Budgeting Model: Study of Regional Budgeting in Tana Toraja Regency. *Dev J Res Commun Serv.* 2022;3(13):2278-88.
6. Mauro SG, Cinquini L, Pianezzi D. New Public Management between reality and illusion: Analysing the validity of performance-based budgeting. *Br Account Rev.* 2021;53(6):100825.
7. Jalali Aliabadi F, Farooq MB, Sharma U, Mihret DG. Institutional work and the interplay of stability and change in public budgeting reform: the case of public universities in Iran. *Account Auditing Accountability J.* 2021;34(4):786-818.
8. Soguel N, Caperchione E, Cohen S. Allocating government budgets according to citizen preferences: a cross-national survey. *J Public Budgeting Account Financ Manag.* 2020;32(3):487-405.
9. Lobodina Z, Lopushniak H, Kizyma T, Lyvdar M. Inclusive budgeting: theoretical aspects, prerequisites and necessity for its implementation in Ukraine. *Financ Credit Act Problems Theory Pract.* 2020;2(33):463-72.
10. Harun H, Carter D, Mollik AT, An Y. Understanding the forces and critical features of a new reporting and budgeting system adoption by Indonesian local government. *J Account Organ Change.* 2020;16(1):145-67.
11. Lee J, Kim S, Lee J. Public vs. public: Balancing the competing public values of participatory budgeting. *Public Adm Q.* 2022;46(1):39-66.
12. Herwartz H, Theilen B. Government ideology and fiscal consolidation: Where and when do government parties adjust public spending?. *Public Choice.* 2021;187(3):375-401.
13. Ahinsah-Wobil I. The Reform Mechanisms Policy in Ghana's Public Financial Management. *SSRN* 2021;3922133.
14. Wawire N. Constraints to enhanced revenue mobilization and spending quality in Kenya. *Policy Paper.* 2020.
15. Choi YS, Kim MO, Jung HR, Cho H. Bargaining power and budget ratcheting: Evidence from South Korean local governments. *Manag Account Res.* 2021;53:100767.
16. Afonso A, Schuknecht L, Tanzi V. The size of government. In: *Handbook on Public Sector Efficiency.* Edward Elgar Publishing; 2023. p. 6-31.
17. Cristóbal J, Ehrenstein M, Domínguez-Ramos A, Galán-Martín Á, Pozo C, Margallo M, et al. Unraveling the links between public spending and Sustainable Development Goals: Insights from data envelopment analysis. *Sci Total Environ.* 2021;786:954741.
18. Hoque Z, FCPA F. *Public Sector Reform and Performance Management in Emerging Economies.* Routledge; 2021.

تقليل الهدر المالي وتحسين كفاءة استخدام الموارد. من خلال التقييم المستمر، يمكن للحكومات تحسين الأداء واتخاذ قرارات مدروسة تدعم أهداف ترشيد الإنفاق. وفيما يتعلق بالنظام المحاسبي، فقد أظهر النظام الذي يعتمد على موازنة البرامج والأداء فعالية أكبر في تقديم بيانات مالية دقيقة وموثوقة، مما يعزز من قدرة الحكومات على تقييم الأداء المالي واتخاذ قرارات مستنيرة. كما أن تطبيق النظام اللامركزي للحسابات واستخدام تقنيات المحاسبة الحديثة يعزز من مرونة الإدارة المالية ويساهم في تحقيق كفاءة أعلى في الإنفاق الحكومي.

بناءً على هذه النتائج، يوصى بتحسين مرونة موازنة البنود من خلال إدخال آليات تسمح بتعديل التخصيصات المالية بشكل أسرع لمواكبة التغيرات غير المتوقعة. يمكن تحقيق ذلك من خلال إدراج بنود مرنة أو احتياطات مالية لاستخدامها في حالات الطوارئ. كما يُنصح بتبني موازنة البرامج والأداء على نطاق أوسع، خاصة في القطاعات التي تتطلب توجيهًا دقيقًا للموارد نحو تحقيق نتائج محددة، مع توفير التدريب والدعم اللازم لضمان تطبيق هذا النظام بفعالية.

وفيما يتعلق بالرقابة وتقييم الأداء، يجب تعزيز آليات الرقابة باستخدام تقنيات حديثة وإجراءات أكثر دقة لمراقبة الإنفاق وتحليل الأداء. كما يجب أن تكون هذه الآليات مرنة بما يكفي للتكيف مع التغيرات السريعة وتقديم تقارير دقيقة وفي الوقت المناسب. أما النظام المحاسبي، فيوصى بتحديثه ليعتمد على أساس الاستحقاق لتعزيز دقة التقارير المالية وتقييم الأداء المالي بشكل أكثر فعالية. ينبغي أيضاً الاستثمار في تقنيات البرمجة الإلكترونية ونظم المحاسبة الإدارية لتحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء. وأخيراً، يوصى بتطبيق النظام اللامركزي للحسابات بشكل أوسع لتعزيز كفاءة الإدارة المالية وتوزيع المسؤوليات بفعالية أكبر، مما يدعم ترشيد الإنفاق الحكومي وتحقيق الاستدامة المالية.

References

1. Alsharari NM. Institutionalization of results-based budgeting in the public sector: political and economic pressures. *Asian Rev Account.* 2022;30(3):352-77.
2. Al-attara HA, Mashkourb SC, Hassanc MG. Zero-based budget system and its active role in choosing the best alternative to rationalise government spending. *Int J Innov Creat Change.* 2020;13(9):244-65.
3. Aleksandrov E, Bourmistrov A, Grossi G. Performance budgeting as a "creative distraction" of accountability relations in one Russian municipality. *J Account Emerg Econ.* 2020;10(3):399-24.
4. Self P. Public expenditure and welfare. In: *Public Spending Decisions.* Routledge; 2022. p. 120-41.