



جمهورية مصر العربية  
معهد التخطيط القومي  
الدراسات العليا  
برنامج الماجستير المهني

بحث بعنوان  
إمكانية تطبيق موازنه البرامج والاداء  
وتحديات تطبيقها في مصر  
(بالتطبيق على وزارة القوى العاملة ووزارة التنمية المحلية )

Possibilities of implementing program and  
performance budgeting in Egypt

اعداد  
وائل فتحي عفيفي  
إشراف  
أ.د/ زينات طبالة  
2022م

# الفهرس

| الموضوع                                                       | رقم الصفحة |
|---------------------------------------------------------------|------------|
| المستخلص العربي                                               | 1          |
| المستخلص الإنجليزي                                            | 1          |
| المقدمة                                                       | 3          |
| المشكلة البحث                                                 | 4          |
| تساؤلات البحث                                                 | 5          |
| أهداف البحث                                                   | 5          |
| أهمية البحث                                                   | 5          |
| منهج البحث                                                    | 5          |
| حدود البحث                                                    | 5          |
| مجتمع البحث وعينته                                            | 6          |
| مصطلحات البحث                                                 | 6          |
| الدراسات السابقة                                              | 6-9        |
| الاطار النظري                                                 | 10         |
| موازنة البرامج والأداء المتطلبات والتحديات                    | 10         |
| مقومات تطبيق موازنة البرامج والأداء                           | 12         |
| خطوات اعداد الموازنة والأداء في الوحدات الحكومية              | 12         |
| آليات التحول من الموازنة التقليدية الى موازنة البرامج والاداء | 13         |
| تحديات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الوحدات الحكومية       | 14         |
| أسلوب إعداد موازنة البرامج والأداء في الموازنة المصرية        | 19         |
| النتائج                                                       | 29         |
| المعوقات والتوصيات                                            | 30         |
| المراجع                                                       | 32         |
| الملاحق                                                       | 35         |

المستخلص:

**يهدف البحث الحالي الى دراسة إمكانية تطبيق موازنه البرامج والاداء وتحديات تطبيقها في مصر** دراسة تطبيقية على وزارة القوى العاملة والتنمية المحلية ، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي والذي يتناسب مع هذا البحث حيث يتم وصف الظاهرة البحثية، والمنهج الاستقرائي والذي يقوم على الاطلاع على النتائج بتطبيق موازنة البرامج والأداء في مصر وإمكانية تطبيقها وتحدياتها تقتصر هذه الدراسة على موازنة القطاع الحكومي والمتمثل في الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية التي تتلقى أموالها من خلال الموازنة العامة للدولة السنة المالية 2020-2021 أما عينة البحث فتتمثل موازنة العام 2021-2022 لوزارة القوى العاملة والتنمية المحلية وتوصلت النتائج الى لا تتوافر المتطلبات المحاسبية والانظمة الإدارية والموارد البشرية لتطبيق موازنة البرامج والأداء في عينة البحث ، تتوفر المتطلبات التكنولوجية والإدارية بدرجات متوسطة لتطبيق موازنة البرامج والأداء في عينة البحث ، أن الأنظمة المالية الالكترونية لديها القدرة على تحليل وتخطيط موارد الحكومة وفقا لمتطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء. تتوفر لدى العاملين في الموازنة القدرة على تصميم البرامج والأنشطة لأغراض تخصيص الانفاق الحكومي وفقا لأهداف المؤسسات الحكومية، توجد متطلبات ضرورية لنجاح تطبيق موازنة البرامج والأداء وهذا يتفق مع نتائج الدراسات السابقة كضرورة توفر نظام محاسبي تكاليف ومحاسبة إدارية واعتماد أساس الاستحقاق للقياس المحاسبي للأنشطة الحكومية والتوجه نحو القياس الكمي

**الكلمات الافتتاحية: موازنة البرامج والأداء - تحديات - وزارة القوى العاملة - وزارة التنمية المحلية:**

#### **Abstract:**

The current research aims to study the possibility of applying program and performance budgeting and the challenges of its implementation in Egypt, an applied study on the Ministry of Manpower and Local Development. Performance in Egypt and the possibility of its application and challenges. This study is limited to the budget of the government sector, which is represented by ministries, government agencies and institutions that receive their funds through the state's general budget for the fiscal year 2020-2021. The research sample is the 2021-2022 budget for the Ministry of Manpower and Local Development. Accounting requirements, administrative systems and human resources are available for implementing program and

performance budgeting in the research sample. The technological and administrative requirements are available to medium degrees for implementing program and performance budgeting in the research sample. Electronic financial systems have the ability to analyze and plan government resources in accordance with the requirements of implementing program and performance budgeting. Budget workers have the ability to design programs and activities for the purpose of allocating government spending in accordance with the objectives of government institutions. Quantitative

Keywords: Program and performance budget – challenges – Ministry of Public Power – Ministry of Local Development:

## المقدمة:

تعاني الموازنة العامة المصرية اختلالا هيكليا يتلخص في إستحواذ ثلاثة بنود للإنفاق على ما يقرب من 80% من إجمالي الاستخدامات العامة، فعادة ما تستحوذ الأجور وفوائد الديون وأقساطها وكذلك الدعم على النسبة السابقة خلال السنوات العشر الأخيرة على الأقل..

يتزايد الإنفاق الحكومي عاما بعد آخر دون محاولات لترشيده في ظل نظام مالي يجد أن تقديرات الإنفاق السابقة مبررة في حد ذاتها، وتحتاج إلى تعزيزها سنويا بنسب متفاوتة وفقا لظروف الحال، دون تقدير جدوى ذلك الإنفاق ونتائجه في إشباع الاحتياجات العامة، ويعرف ذلك النظام بموازنة البنود والاعتمادات.

يترتب على تزايد الإنفاق العام سنويا زيادة عجز الموازنة العامة بما ينعكس على أعباء خدمة ذلك العجز عن طريق الإقتراض، والتضحية بالاحتياجات المجتمعية لخدمة الدين العام، وتذمر قطاعات واسعة من المواطنين من السياسات المالية للدولة.

هذه الحقائق تدعو إلى التفكير في التحول إلى نظام مختلف للموازنة العامة للدولة يتم من خلاله تلافي سلبات النظام القائم، خاصة وأن هناك عدد من المحاولات من قبل الحكومة المصرية لإنجاز ذلك التحول تعود إلى ستينيات القرن الماضي، وهو ما تؤكد العديد من الوثائق الحكومية.

وكما تمثل الموازنة العامة للدولة بيان تفصيلي يوضح تقديرات إيرادات الدولة ومصروفاتها، معبرا عن ذلك في صورة وحدات نقدية تعكس في مضمونها خطة الدولة لسنة مالية مقبلة. وهذا البيان يتم اعتماده من قبل السلطة التشريعية في الدولة.

وتعتبر الموازنة العامة في الدولة من أهم الخطط المالية التي تعتمد عليها في الاجل القصير فهي تعتبر الأداة الرئيسية لتنفيذ سياستها الاقتصادية والمالية، فهي تحدد كيفية الحصول على الإيرادات وأوجه استخدامها بما يكفل تنظيم الانفاق الحكومي وتحقيق الاستغلال الأمثل لعوامل الإنتاج، ويعيب اعتماد نظام الموازنة التقليدي ( موازنة البنود ) على اعتماد المصروف دون الاهتمام أو التركيز نحو الهدف أو قياس المخرجات والآثار الناتجة عنها، وما يترتب عليه من القصور في المساءلة عن الفعالية والكفاءة في التنفيذ، وعدم منح المديرين المرونة، و السلطة الكافية للإفادة من قدراتهم وإمكاناتهم في التطوير والتحديث، مما يجعل استخدامها كأداة إنفاق وليس كأداة إدارة وأمام هذه التحديات فقد اصبح هذا الأسلوب التقليدي في اعداد الموازنة لا يتوافق مع وظائف الموازنة الحديثة للدولة ولا مع أهداف التخطيط مما أضطر الكثير من دول العالم الى التحول من هذا الأسلوب ( موازنة البنود ) إلى أسلوب موازنة البرامج والأداء حيث كانت الولايات المتحدة الامريكية في مقدمة الدول التي سارعت في هذا الطريق.

لذلك بدأ موضوع تطوير الموازنة امرا يفرضه التطور الاقتصادي لعلاج نقاط الضعف في العديدة فيها، فتم ادخال نظام موازنات البرامج والأداء لتكون البديل الأمثل الذي يساهم في تقادي أوجه الضعف التي تعاني منها الموازنة التقليدية مستهدفة تخصيص الأمثل للموارد وزيادة كفاءة وفاعلية برامج النشاط وتدعيم آليات الرقابة والمسئولية .

هذا ولما كان نظام الإدارة المالية في مصر يعتمد على اعداد الموازنة على موازنة البنود والتي تستند إلى الأساس النقدي والذي يتم بموجه تحصيل وتوزيع الإيرادات على أوجه الانفاق الجاري والرأسمالي وفقا للأنظمة والتعليمات السارية مما قد يؤدي الي سوء توزيع المخصصات وعدم فاعلية البرامج المنفذة وضعف كفاءتها وهدر الأموال المتاحة لذلك فقد أصبحت الحاجة ملحة تحديث أسلوب اعداد الموازنة بما يحقق ترشيد الانفاق العام وبلوغ الأهداف المنشودة

من خلال تطبيق موازنة البرامج والأداء والتي ترتبط أيضا بضرورة رفع مستوى الأداء المحاسبي في الوزارت والمؤسسات ولتعزيز القدرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية والمساعدة في وضع الخطط المنظمة التي تساعد في رفع معدلات النمو وفي القطاعات المختلفة ونلاحظ ان في مصر كان أولى خطوات الإصلاح في عام 2005 تم إقرار القانون رقم 87 والمعدل للقانون رقم 53 لسنة 1973 بشأن الموازنة العامة للدولة والذي نص على ضرورة تطبيق العمل بموازنة البرامج والأداء في مدة أقصاها 5 سنوات من تاريخ سريان القانون وفقا لذلك القانون كان المقرر أن تتحول الموازنة الى موازنة البرامج في عام 2010، ولكن تم إيقاف تنفيذ القانون مع ثورة 25 يناير، والتحول الحقيقي جاء عندما اعلن وزير المالية عن بدء التحول التدريجي في موازنة البرامج والأداء في موازنة عام 2015/2016 لتتضمن الموازنة ولأول مرة في تاريخ الموازنات المصرية تحديد الأهداف الاقتصادية والمالية التي تسعى الحكومة لتنفيذها حيث تنص على أن معدل النمو الاقتصادي المستهدف 4.3% من الناتج الإجمالي وكذلك نسبة العجز الكلي ( من 9.5% الى 10%) بالإضافة الى استهداف عدم تجاوز مستويات الدين العام لمعدلات 91.92% من الناتج المحلي، وتم تحديد بعض الوزارات لكي تقوم بأعداد موازنتها وفقا لموازنة البرامج والأداء وهم: وزارة الصحة والسكان، وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي، وزارة البحث العلمي، وزارة التضامن الاجتماعي، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وزارة النقل وزارة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات، ووزارة الإسكان والمرافق والمجمعات العمرانية ولكن يلاحظ ان مشروع تطبيق الموازنة وفقا لموازنة البرامج والأداء في تلك الوزارات انها لم تطبق بشكل سليم فلم يكن التطبيق مصحوب بخطة اقتصادية وسياسية واجتماعية قومية ولم تتخذ أي خطوات مسبقة لتدريب العاملين في تلك الوزارات على نظام عمل موازنة البرامج ولأداء ولم يتحول النظام المحاسبي في الحكومة الى نظام المراقبة والتقييم لذلك جاء هذا البحث ليوضح إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء وتحديات تطبيقها في مصر.

### مشكلة البحث:

يعاني نظام الموازنة الحالي من اختلال هيكلي يكمن في بنية ذلك النظام المعروف بنظام موازنة البنود والاعتمادات، أو موازنة الرقابة وأن الاستمرار في اعداد الموازنة العامة وفق أسلوب موازنة البنود والتي هي اداة للرقابة على الصرف فقط واعتمادها على موازنات سنوات سابقة كأساس مع تعديلها بالزيادة يؤدي الى تضخم أرقام الموازنة كونها لا تستخدم مقاييس وقواعد لتقييم الأداء وتحليل العائد والتكلفة ولا يعبر عن الاحتياجات الفعلية أو الإنتاجية المرجوة من الانفاق أو الإطار الزمني لهذه الإنتاجية. وعلى ذلك تمثل اعتمادات المصروفات العامة قيда على حرية الجهات بعدم تجاوز المدرج في الموازنة وإلا تعرضت للمساءلة.

تقتصر الرقابة في ظل هذا النوع من الموازنات على الرقابة الحسابية التي تهدف إلى التأكد من عدم تجاوز الاعتمادات مع تلك الواردة بالموازنة دون الإهتمام بالأهداف والغايات لتلك الاعتمادات، الأمر الذي يعطي مساحة واسعة لنمو الفساد من خلال تأمين مستندات قانونية للنفقات دون أن يقابلها إنجازات متحققة.

لذلك كان من التفكير في تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء خاصة في ظل محدودية الموارد المالية المتاحة والتي تواجه ازمة كورونا والتي لا تزال اثارها قائمة حتى الآن لذلك فإن التحول من موازنة البنود الحالية الى والتي تتضمن عدم اظهار الانفاق الحكومي على بنود محددة بالقدر الكافي وعدم مراعاة الحاجة الفعلية لهذا الانفاق، كما ان موازنة البرامج والأداء تتضمن اظهار البنود التي يتم الانفاق عليها ومن ثم يتعرف المواطن و صناع القرار على الأشياء الفعلية التي تتحقق على ارض الواقع

خاصة وإن موازنة 2022/2021 كانت لها الأولوية للديون والعاصمة الجديدة وكبار العاملين بالدولة.. وأقل من نصف الحد الدستوري للصحة والتعليم، ومن ثم حصل على أكبر زيادة في النفقات، بلغت نحو 80.7 مليار جنيه، معظمها يوجه لسداد فوائد الديون، وأجور كبار مسؤولي الدولة. لذلك فإن موازنة البرامج والأداء هو ما تتطلبه المرحلة الحالية، خاصة بعد تأزم الحياة المعيشية لأفراد المجتمع المصري، ويمكن صياغة هذه المشكلة في الإجابة على السؤال الرئيس لهذا البحث ما مدى تطبيق موازنه البرامج والاداء وتحديات تطبيقها في مصر ؟

**والذي يتفرع منه بعض الأسئلة الفرعية التالية:**

1- ماهي متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الوزارات الحكومية.

2- ما تحديات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الوزارات الحكومية.

**اهداف البحث:**

1. يهدف البحث الحالي الى التعرف على مدى إمكانية تطبيق موازنه البرامج والاداء في الوزارات الحكومية .

2. التعرف على متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الوزارات الحكومية

3. التعرف على تحديات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الوزارات الحكومية.

**أهمية البحث:**

- تتبع أهمية هذه الدراسة من المكانة الهامة والرئيسية التي تحتلها الموازنة العامة، فهي أداة ترجمة لسياسات الدولة وتنفيذ أهدافها المعلنة، فالموازنة هي أداة للتخطيط والتنفيذ والرقابة والتحليل لأنشطة وبرامج الحكومة وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء الإداري والمالي للدولة.

- تعتبر مدخل لإصلاح الأداء الإداري والمالي للحكومة والتخلص من الأسلوب التقليدي لإعداد الموازنة بما له من عيوب وعدم كفاءة استخدام المال العام.

- أهمية نظام موازنة الأداء على تخفيض العجز المالي للدولة في مواجهة الأزمات المالية والاقتصادية.

- أهمية معرفة مدى إمكانية تطبيق موازنه البرامج والاداء في الوزارات الحكومية ومتطلباتها والتحديات. التي تواجهها في عينة البحث.

**منهج البحث:**

تم استخدام المنهج الوصفي والذي يتناسب مع طبيعة هذا البحث حيث يتم وصف الظاهرة البحثية، والمنهج الاستقرائي والذي يقوم على الاطلاع على النتائج بتطبيق موازنة البرامج والأداء في مصر وتحديات تطبيقها في مصر .

**حدود البحث:**

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على موازنة القطاع الحكومي والمتمثل في الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية التي تتلقى أموالها من خلال الموازنة العامة للدولة.

الحدود الزمانية: السنة المالية 2020-2021

الحدود المكانية: وزارتي القوى العامة والتنمية المحلية

**مجتمع وعينة البحث:**

يتمثل مجتمع البحث في الدوائر الحكومية كافة التي تخضع إلى نظرية الأموال المخصصة والتي تطبق حالياً نظام الموازنة التقليدية أو موازنة البنود، أما عينة البحث فتتمثل ميزانية وزارتي القوى العامة والتنمية المحلية . مصطلحات البحث:

### مفهوم موازنة الأداء والبرامج:

يمكن تحديد مفهوم هذا النوع من الموازنات بأنها خطة توضح الأهداف المحددة للوحدات معبراً عنها في شكل برامج ومشروعات محددة ، اذ يتم بموجب البرامج تبويب الموازنة حسب الوظائف الأساسية للوحدات ومن ثم تحديد البرامج المدرجة تحت كل وظيفة ويجوز ان تنفذ الإدارة الواحدة اكثر من برنامج<sup>(1)</sup>

ويقصد بمفهوم نظام موازنة البرامج والأداء هو تقدير مفصل للنفقات عن السنة المقبلة مبني على أساس حجم النشاط الذي سوف تنجزه الوحدة الحكومية كجزء من برنامج عمل هذه الوحدة ومجاز من السلطة التشريعية<sup>(2)</sup> يعتمد نظام موازنة البرامج والأداء بالدرجة الأساس على تفصيل النفقات العامة من خلال تبويب هذه النفقات من قبل الإدارات الحكومية على ضوء الأنشطة التي تقدمها مما يتطلب تحويل النشاط الحكومي الى برامج تشمل أوجه النشاط المختلفة التي تؤديها لتحقيق أهدافها التي ترغب في تحقيقها.

### الدراسات السابقة

تم عرض الدراسات السابقة من الاقدم الى الاحدث فيما يخص البحث الحالي كما يلي:

1- دراسة: (Aristovinder & Seljak, 2009)<sup>3</sup> هدفت الدراسة لدراسة لمناقشة مفهوم موازنة الأداء والتحديات التي واجهتها بلدان أخرى عند سعيها لتطبيق موازنة الأداء والتي قد تقيد لتقديم بعض الإرشادات المفيدة لسلوفينيا، كما عرضت هذه الدراسة الإطار المنهجي المطبق في تحديد الأهداف في سلوفينيا فضلاً عن دور المؤشرات الاجتماعية لأداء الوحدات أو البرامج المحددة في بيئة الإدارة العامة، وفي ضوء ذلك قام الباحثان بتطوير مفهوم نظري للربط بين مختلف مستويات الاهداف طويلة الأجل والأهداف المطبقة وكذلك مؤشرات الكفاءة والفاعلية على مستوى البرامج والفرعية، ويأمل الباحثان أن الإطار النظري والمنهجي الذي تم عمله يساعد كأساس لتحقيق مفهوم موازنة الأداء المباشر في سلوفينيا.

2- دراسة: (Fath & Vanda, 2016)<sup>4</sup> هدفت الدراسة لدراسة جدوى وتصميم وتنفيذ موازنة البرامج والأداء في بنك (kohgiluyeh Refah Bank) وقياس مدى توفر متطلباتها التنظيمية والتقنية والقانونية، وقد كان مجتمع وعينة الدراسة جميع موظفي البنك البالغ عددهم (110)، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة صممت لهذا الغرض، وكانت أهم

(<sup>1</sup>) سلوم ، حسن عبد الكريم ، المهاني ، محمد خالد: "الموازنة العامة بين الإعداد والتنفيذ والرقابة"، مجلة الإدارة والاقتصاد ، ع 64 ، جامعة بغداد 2007، . ص 105

(<sup>2</sup>) عثمان، حسن : "تطوير وحدات الموازنة للحكومة الفلسطينية باستخدام موازنة البرامج والأداء -دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير ،كلية التجارة ،قسم المحاسبة والتسويق ، الجامعة الإسلامية -غزة- فلسطين ، 2011. 10.

(<sup>3</sup>) Aristovinder Aristovnik & Seljak Janko.(2009) . Performance budgeting: selected international experience and some lessons for Slovenia Munich Archive

(<sup>4</sup>) (Fath. F.A& vanda , M, F, (2016) , the feasibility of designing and implementing of performance budgeting based on shahs model ( the case of regah bank kohgiluyeh and boyer ahmed province ) international journal of humanities and cultural studies ( 1jhc ) issn 2356-5926 .1(1)

النتائج بإمكانية تصميم وتنفيذ موازنة البرامج والأداء في البنك (kohgiluyeh Refah Bank) وأنه تتوفر المتطلبات البشرية والفنية والقانونية والتنظيمية لتطبيق موازنة البرامج والأداء.

3- دراسة سعود جايد وآخرون (2018)<sup>(1)</sup> بعنوان: "استخدام موازنة البرامج والأداء أداة للتخطيط والرقابة في الوحدات الحكومية" تهدف هذه الدراسة إلى تطوير نظام الموازنة في الوحدات الحكومية من خلال استخدام نظام موازنة البرامج والأداء بوصفها أداة للتخطيط والرقابة على الفعاليات والأنشطة وإجراء التطبيقات الضرورية لتنفيذ تلك الموازنة، ومن ثم التقليل من الهدر في المال العام عن طريق تخفيض النفقات العامة غير الضرورية، أجريت هذه الدراسة في إحدى الوحدات الحكومية في مدينة السماوة - العراق وهي جامعة المثنى لاستطلاع آراء عينة من المحاسبين والمدققين ومسؤولي الوحدات والأكاديميين المتخصصين المنتسبين إلى تلك الوحدة الحكومية، وكذلك استخدام المنهج التجريبي العملي في إحدى تشكيلات هذه الوحدة لمعرفة مدى تطبيق نظام موازنة البرامج والأداء في إحدى الوحدات الفرعية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ان هنالك قبول تام من قبل أفراد العينة لأهمية تبني وتطبيق نظام موازنة البرامج والأداء، كذلك أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية بان هنالك فائدة كبيرة تحصل عليها الوحدات الحكومية الفرعية من خلال استخدام نظام موازنة البرامج والأداء لأغراض التخطيط والرقابة على استخدام الموارد المتاحة.

4- دراسة: (محمد وآخرون، 2019)<sup>(2)</sup> هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح للمديرية العامة لصحة الأنبار وفق أسلوب موازنة البرامج والأداء مع بيان أوجه القصور في الموازنة التقليدية (البنود) والتي يطغى عليها عدم ترشيد الإنفاق وسوء في توزيع الموارد والهدر الكبير في الأموال المخصصة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل الجوانب العلمية ذات الصلة بإعداد الموازنة المقترحة ومالها من دور كبير في توفير المعلومات المحاسبية والإدارية لأغراض التخطيط والرقابة على أنشطة وبرامج الحكومة.

5- دراسة: (الخفاجي والعاني، 2020)<sup>(3)</sup> هدفت الدراسة تناول متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الوحدات الحكومية العراقية ومدى تحقيقها للمساءلة عن الانفاق العام وضمان الاستخدام الأمثل للموارد النادرة وذلك عن طريق تطبيق نظرية الوكالة، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة لقياس متغيرات الدراسة، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن استعمال الإطار المقترح لإعداد موازنة البرامج والأداء يؤدي إلى تحقيق فاعلية المساءلة في الوحدات الحكومية العراقية في ظل تبني مقاييس الأداء في الموازنة والمحاسبة عن فاعلية وكفاءة وجود العمليات التي تنفذ عن طريقها البرامج والمشروعات الحكومية.

6- دراسة إيهاب محمد يونس (2020)<sup>(4)</sup> بعنوان تطبيق موازنة البرامج والأداء بين الواقع و المأمول تناولت الدراسة مدى تطبيق مصر لنظام موازنة البرامج والأداء، والذي تم الإعلان عنه في موازنة العام المالي 2016/2015، حيث

(1) فريد أحمد عبد الحافظ (2006) اطار مقترح لاعداد وتطبيق موازنة البرامج الأداء في فلسطين ، رسالة ماجستير كلي ةالتجارة الجامعة الإسلامية ، فلسطين

(2) محمد، مشتاق طالب وآخرون،(2019) أهمية التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج والأداء لمعالجة عجز الموازنة العامة في العراق، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 24

(3) الخفاجي، حيدر حمزة، والعاني، صفاء أحمد محمد (2020) تعزيز فاعلية المساءلة في الوحدات الحكومية في ظل تطبيق موازنة البرامج والأداء، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 19(2)ع2

(4) إيهاب محمد يونس (2020) تطبيق موازنة البرامج والأداء بين الواقع و المأمول المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان

تم استعراض عدد من الدراسات التطبيقية، وكذا بعض التجارب الدولية في تطبيق هذا النظام؛ والذي اتضح أن مصر لم تتخذ الإجراءات اللازمة لتطبيقه، رغم سبق مصر عدد من الدول، حيث بدأت محاولة التطبيق مبكراً في موازنة العام المالي 1965/1966، لكن للأسف لم تستمر إجراءات التطبيق، بل كانت متقطعة على فترات زمنية طويلة؛ وبالتالي كانت كل مرحلة تمثل بداية جديدة غير مكتملة الأركان؛ وهذا يؤكد بأن الدولة لم تستفد بالتجارب السابقة سواء في مراحل التطبيق أو العقوبات التي واجهت تلك الدول وكيفية علاجها لتطبيق ذلك النظام وتعظيم المزايا الناتجة عن تطبيقه، ولذلك لم تصل إلى التطبيق الكامل بعد مرور أكثر من 50 عاماً منذ أول محاولة للتطبيق. وقد تم التوصل إلى إطار مقترح لتطبيق مصر موازنة البرامج والأداء، وذلك من خلال بيان الإجراءات والخطوات اللازمة للتطبيق الكامل لذلك النظام، وكمثال عملي عرضنا نموذج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وكيفية قيامها بتطبيق برامج فرعية ومعايير لقياس الأداء؛ لبيان مدى تحقيق الأهداف المحددة أو الانحراف عنها وما الإجراءات الإصلاحية اللازمة لذلك.

7- دراسة شقفة، خليل إبراهيم (2021) <sup>(1)</sup> بعنوان، قياس توافر متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة تمثلت أهداف الدراسة بقياس توافر متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن الاستمرار في إعداد الموازنة العامة وفق أسلوب موازنة البنود والتي هي أداة للرقابة على الصرف فقط واعتمادها على موازنات سنوات سابقة كأساس مع تعديلها بالزيادة يؤدي إلى تضخم أرقام الموازنة كونها لا تستخدم مقاييس وقواعد لتقييم الأداء وتحليل العائد والتكلفة؛ لذا كان لابد من التفكير بتطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء خاصة في ظل محدودية الموارد المالية المتاحة، و لتحقيق أهداف الدراسة أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثلت أداة الدراسة باستبانة تم توزيعها بإجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائجها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وقد توصل الباحث إلى نتائج أهمها توفر المقومات التكنولوجية في المؤسسات الحكومية لتطبيق موازنة البرامج والأداء، في حين لم تتوفر المتطلبات المحاسبية والأنظمة الإدارية والموارد البشرية لتطبيقها على الرغم من توفر إجراءات رقابية فعالة للضبط الداخلي وقدرة الأنظمة المالية الإلكترونية على تحليل وتخطيط موارد الحكومة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تصميم وتطوير أنظمة معلومات وبرمجيات مالية تساعد في تقسيم عمل المؤسسات إلى برامج وأنشطة، وتوفير نظام محاسبة تكاليف ومحاسبة المسؤولية، بالإضافة إلى مواءمة دليل الموازنة العامة ليتواءم مع الأنظمة المالية المحاسبية الحكومية، والبدا ببرامج تدريبية لتأهيل العاملين في دوائر الموازنة واقسامها بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من حيث الهدف:

تناولت معظم الدراسات السابقة متطلبات وواقع تطبيق موازنة البرامج والأداء في المؤسسات الحكومية وكذلك نماذج مقترحة للتطبيق في ضوء تبني مقاييس الأداء لتحقيق المسألة عن الإنفاق العام والاستخدام الأمثل للموارد،

من حيث المنهج:

(1) شقفة، خليل إبراهيم، قياس توافر متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة، جامعة القدس المفتوحة، 2021، ص 53-67.

وقد اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في قياس المتغيرات، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع المسؤولين بوزارة المالية لمناقشة النتائج، وتأتي هذه الدراسة لتستكمل الدراسات السابقة إذ تقوم بقياس أثر تطبيق موازنه البرامج والأداء على الدعم في مصر وهذا التحول نحو تطبيق موازنة البرامج والأداء مما يساهم في تحسين الأداء المالي لوزارة المالية عبر ضبط وترشيد الانفاق العام وزيادة الإيرادات ذلك بتعزيز الرقابة والمساءلة على النفقات والإيرادات العامة ودعم عملية التخطيط واتخاذ القرارات .

### من حيث النتائج:

أظهرت معظم نتائج تلك الدراسات أنه في حالة تطبيق موازنة البرامج والأداء فإن النظام يقوم بتوفير المعلومات المحاسبية والإدارية بصورة دقيقة لاستخدامها في عمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء وضبط النفقات العامة وذلك بخلاف الأسلوب التقليدي في إعداد الموازنات. وقد أكدت تلك الدراسات وجود متطلبات ضرورية يجب توفيرها لإنجاح عملية تطبيق موازنة البرامج والأداء كتنوير النظام المحاسبي الحكومي واستخدام أساس الاستحقاق في القياس المحاسبي، وتطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية في إعداد الموازنة وتطبيق معايير المحاسبة المالية في المؤسسات الحكومية وتنوير الكوادر البشرية بأسلوب موازنة البرامج والأداء وطرق إعدادها قبل البدء بتطبيقه، وعدم مساعدة أساس القياس المحاسبي الحالي وهو الأساس النقدي في تطبيق موازنة البرامج والأداء.

### الفجوة البحثية :

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:

- بلورة الفكرة البحثية للبحث الحالية
- التعرف على المناهج المستخدمة والأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة
- بلورة الأهداف والأهمية للبحث الحالي.
- اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في دراسة إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء والتعرف على التحديات التي تواجهها في التطبيق في وزارتي القوى العاملة والتنمية المحلية.

الإطار النظري للبحث  
موازنة البرامج والأداء المتطلبات والتحديات  
مفهوم موازنة البرامج والأداء :

تمثل موازنة البرامج والأداء (موازنة الإدارة) المرحلة الثانية من مراحل تطور الموازنة العامة للدولة، حيث يتحول من خلالها الاهتمام من مجرد فرض الرقابة على المال العام في ظل موازنة البنود والاعتمادات إلى خدمة الإدارة الحكومية بهدف تطويرها ورفع كفاءتها في تأدية الأعمال وقياس الأعمال المنجزة لقد أورد المجلس الاقتصادي الاجتماعي بالأمم المتحدة تعريفاً شاملاً لموازنة البرامج والأداء على النحو التالي:

#### «ميزانية البرامج والأداء هي التي تقرر:

- 1- الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل في نطاق الاختصاصات الرئيسية التي من أجلها طلبت الأموال.
- 2- . اقتراح البرامج التي تناسب كل اختصاص مع تحديد المشروعات والأنشطة تحت كل برنامج بهدف تحقيق الأهداف في نطاق الاختصاصات المختلفة
- 3- . تكاليف البرامج والمشروعات أو الأنشطة المختلفة
- 4- . البيانات الكمية والنوعية عن البرامج والأنشطة والمشروعات المقترحة
- 5- . الوحدات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ البرامج.
- 6- مصادر وكمية كافة الأموال المحصلة وكافة النفقات.

ولا تهدف هذه الموازنة إلى رقابة المال العام فحسب بل تهتم أيضاً ببيان الوظائف والأنشطة والمشروعات التي تقوم بها الحكومة وقياس مدي كفاءة الحكومة في إنجاز الأعمال بقصد رفع مستوى الإدارة . ترشيد الإنفاق العام والقضاء على الإسراف<sup>1</sup>

وجدير بالذكر، أن هذا المفهوم هوما أوردته لجنة (هوفر الأولى) في توصياتها التي صدرت عام 1949 ، والتي جاء بها ينبغي تعديل موازنة الحكومة الفيدرالية الأمريكية بأكملها، وذلك بالأخذ بتبويب الموازنة وفقاً للوظائف والمشروعات والأنشطة، وهذا هو المقصود بموازنة الأداء، ذلك الأسلوب الذي يركز الاهتمام على العمل الواجب أدائه أو الخدمة الواجب تأديتها أكثر من الاهتمام بالأشياء الواجب الحصول عليها فهو وسيلة لتحقيق غاية هي العمل أو الخدمة المؤداة، وما ستكلفه هذا العمل أو هذه الخدمة، حيث جاء في تعريف لجنة التنمية الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية على أنها: "مجموعة الأساليب التي بواسطتها تمكن مدراء البرامج من التركيز على تنفيذ الأهداف التي تقع ضمن مسؤولياتهم بصورة دقيقة، ومقارنة تنفيذ هذه الأهداف حسب الوقت وساعات العمل والمواد"<sup>(2)</sup>

وتعرف موازنة البرامج والأداء: "تمثل مجموعة من الأهداف التي من أجل تحقيقها ترصد أو تحدد الاعتمادات بعد تفصيلها حسب البرامج والأنشطة وتحديد التكلفة المقدرة لتنفيذ كل برنامج أو نشاط وتحديد معايير ومؤشرات لقياس الإنجاز وفعالية الأداء"<sup>(3)</sup>

(1) رضوان، محمد عوض، الاتجاهات الحديثة في تطوير الموازنة العامة للدولة ودورها في إدارة البرامج والأنشطة الحكومية، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية 2009، ص 70، ن

(2) كراز، يامن عبد الرحمن حسون: " نموذج مقترح لتطبيق الموازنة على أساس الأنشطة ABC في البنك الإسلامي العربي " ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة – قسم المحاسبة والتمويل ، الجامعة الإسلامية – غزة ، فلسطين 2015. ص 26.

(3) عبد الرحمن ، جلييلة مصطفى ، احمد ، إيمان غانم ، قاسم ، ربيعة : "استخدام موازنة البرامج والأداء " ، مجلة التقني ، المجلد السابع والعشرون – العدد الخامس ، بغداد، 2014، 12 .

كما تعرف موازنة البرامج والأداء هي: الموازنة التي تهتم بوظيفة الرقابة الإدارية والاستخدام الرشيد للإمكانات المالية الذي يؤدي الى رفع كفاءة الأداء وذلك بتحديد عناصر التكاليف المختلفة ووضع مستويات الأداء لكل نشاط من الأنشطة كي يتم على أساسها تقييم الأداء الفعلي<sup>(1)</sup>.

### التعريف الإجرائي لموازنة البرامج والأداء :

مما تقدم يمكن تعريف موازنة البرامج والأداء على أنها أداة إدارية ورقابية التي يمكن من خلالها متابعة تحقيق الأهداف التي تطمح الإدارات الحكومية في تحقيقها من خلال ما تم تنفيذه من البرامج والأنشطة الموضوعة حسب الخطة المسبقة وتقديم تقارير نهائية للمسؤولين عن مستوى المتحقق وتقييم الأداء الفعلي للوحدات الحكومية.

ويتضح مما سبق أن موازنة البرامج والأداء ( BPP ) تسعى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية رفيعة المستوى التي سيتم تنفيذها في عملية وضع الموازنة من خلال ربط هذه الأهداف في مجالات وظيفية محددة للوحدة الحكومية ، اذ يتم تصنيف وتجميع التكاليف أولاً، ثم تقاس النتائج السابقة مقابل التوقعات. وبسبب طبيعتها التفصيلية، فإن موازنة البرامج والأداء ( BPP ) قد تكون عملية متدرجة يتم القيام بها على مدى عدة سنوات، مع عدد قليل من المجالات الوظيفية التي تتم أحياناً مراجعتها من قبل المدراء أو مجموعة من القيادات الإدارية في الوحدة الحكومية.

**أهداف تطبيق نظام موازنة البرامج والأداء في الوحدات الحكومية تسعى الوحدات الحكومية الى تطبيق نظام موازنة البرامج والأداء وذلك لتحقيق الأهداف الآتية:**

- 1- تعظيم حجم وجودة الخدمات العامة المؤداة في الحكومة والهيئات العامة (ويقابل ذلك تعظيم حجم الإنتاج لرفع فاعلية وجدوى في الشركات) وتبعا للإنفاق أو المدخلات أو الموارد المستخدمة.
  - 2- تعميق دور الرقابة على فاعلية برامج النشاط المصاحبة لتنفيذ الموازنة في تحقيق الأهداف المنوطة للقوانين والقرارات المنشئة او المنظمة لها ووفق خطة التنمية.وفقا بالجهة .
  - 3- ترشيد تكاليف إنجاز البرامج لنشاط الجاري وتكاليف المشروعات الاستثمارية واختيار افضل بدائل التنفيذ الأقل كلفة والأعلى فاعلية. (2)
  - 4- الكشف عن مراكز المسؤولية التي تتضاءل جدواها لدمجها أو الغائها وفقا لمنهج موازنة البرامج والأداء.
  - 5- الإستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة بالوحدات الحكومية والكشف عن الطاقات العاطلة فيها.
  - 7- استقصاء وتحليل أسباب الانحرافات في تحقيق الأهداف وفي تنفيذ برامج النشاط وفي مؤشرات الأداء المصاحبة للموازنة فيما بين انحرافات مرتبطة بحجم المخرجات المحققة وبمستوى ، جودتها أو ارتباطها بتشكيلة هذه المخرجات أو ارتباطها بالمدخلات أو التكلفة المرتبطة بكفاءة مراكز المسؤولية(3).
- مقومات تطبيق موازنة البرامج والأداء:**

(1) عصفور ، محمد : "أصول الموازنة"، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر ، عمان -الأردن ص 202

(2) سالم ، احمد : "التجربة المصرية في التحول الى موازنات الأداء " ، بحث مقدم لمؤتمر تحديث نظم الموازنة والرقابة على الأداء ، الجمعية العربية للتكاليف والمعهد المصري للمحاسبين والمراجعين ، القاهرة ، 2002.ص 114

(3) عثمان، حسن : " تطوير وحدات الموازنة للحكومة الفلسطينية باستخدام موازنة البرامج والأداء-دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ،قسم المحاسبة والتمويل ، الجامعة الإسلامية-غزة -فلسطين ، 2011

- يتطلب نظام موازنة البرامج والأداء توافر مجموعة من المقومات لغرض التطبيق أبرزها ما يأتي(1)
- 1- جودة هيكله المؤسسات العامة او الوحدات الاقتصادية وكذلك جودة القوانين المنظمة( توفر هياكل إدارية متطورة وواضحة)
  - 2- توفر درجة عالية من المعرفة الفنية لإعدادها ، وبالتحديد وجود خبراء لتطبيقها بصورة صحيحة.
  - 3- وجود نظام محاسبة التكاليف، ونظام المعلومات عن استخدام الموارد المالية.
  - 4- وجود نظام حوافز ومكافآت لتعزيز الأداء.
  - 5- استخدام أدوات علمية وعملية للتنبؤ.
  - 6- وجود نظام محاسبي متطور يتضمن خارطة الحسابات (chart of accounts) ونظام الترميز ( coding system) وإدارة مالية حديثة ونظام تدقيق داخلي فعال.
  - 7- وجود أنظمة تكنولوجيا معلومات متطورة وبرمجيات متخصصة لها القدرة على قياس النتائج والأداء.
- خطوات اعداد موازنة البرامج والاداء في الوحدات الحكومية:
- يرتبط نظام موازنة البرامج والأداء بمتخذي القرار وخصوصا ان المصادر المتوفرة لوحدات القطاع العام هي محدودة ومرتبطة بمقدار الطلب عليها من قبل الجمهور ،ولهذا لابد لمتخذي القرار في القطاع ان يأخذوا بعين الاعتبار الكفاءة والفاعلية في صرف واستهلاك هذه المصادر بشكل يحقق الأهداف الموضوعة من خلال اتباع الخطوات الآتية (2)
1. تبدأ عملية إعداد موازنة البرامج والأداء بتحديد الأهداف العامة للوحدة الحكومية ، ثم يتم وضع البرامج المختلفة والتي يجب تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف ، وهنا لابد من تقييم هذه البرامج لمعرفة تأثير كل برنامج ومدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الحكومية.
  2. يتم احتساب تكلفة كل برنامج لمعرفة العلاقة بين التكلفة والمنفعة (Cost & Benefit) لمختلف البرامج التي تم تحديدها سابقا وذلك حتى يتم توزيع مخصصات الموازنة العامة بناءً على هذه العلاقة بين التكلفة والمنفعة.
- ويرى آخرون ان هنالك خطوات عدة يتعين اتباعها عند إعداد موازنة البرامج والأداء ومن هذه الخطوات (3).
1. تحديد الأهداف المراد تحقيقها وذكرها باختصار في شكل قائمة.
  2. تصميم البرامج اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
  3. تقدير ما تحتاجه البرامج من تكاليف السنة ومن ثم أخطار الموازنة العامة لرصد الاعتمادات لتنفيذ تلك البرامج.
  4. تقدير ما تحتاجه البرامج من أموال.

(<sup>1</sup>) فهمي ، ليلي عبد الحميد" : النظام المحاسبي لموازنة البرامج والأداء وتبويب النفقات " ، ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية ، دمشق ، سوريا ، 2004

(<sup>2</sup>) البدر ، جمال: " منهجية ومراحل موازنة البرامج والأداء في الجامعات " ، الملتقى لموازنة البرامج والأداء في 27 يوليو "تموز" ، - 2004 الجامعات العربية ، دمشق 25

(<sup>3</sup>) كوشك ، طارق بن حسن" : موازنة البنود تهدر الموارد المتاحة وتفاقم مشكلة الدين العام " ، صحيفة عكاظ العدد 1424 [www.koshak.net/tariq/articles](http://www.koshak.net/tariq/articles) 11/ 937 في 18

5. تقدير النتائج من البرامج الرئيسية والبرامج الفرعية من المشاريع.
  6. وضع نظام وإجراءات للمتابعة والحصول على المعلومات بشكل منتظم ودائم.
  7. وضع نظام وإجراءات للمتابعة وتحليل النتائج لتنفيذ البرامج والمشاريع.
  8. تحديد المسؤولية الإدارية عند تنفيذ البرامج.
- اليات التحول من الموازنة التقليدية الى موازنة البرامج والاداء
- تتطلب عملية التحول من الموازنة التقليدية إلى استخدام موازنة البرامج والأداء توفر مجموعة من المتطلبات أو الآليات (1)

1. التخطيط الاستراتيجي وهذا الأمر يتطلب ان يتم تحديث اللوائح والقوانين حتى تتلائم ويتطلب من كل وزارة ان تصمم رؤية ومهمة وأهداف استراتيجية.
2. ان تقوم كل وحدة حكومية بحصر أنشطتها وتجميع الأنشطة المختلفة في برامج أساسية وفرعية، إذ يتم وضع الأهداف المنشودة لكل برنامج أساسي وفرعي ومن الأهمية بمكان ان تتناسق الأهداف الفرعية للبرنامج مع الأهداف العامة للوزارة.
3. وجود نظام محاسبة تكاليف من اجل حصر التكاليف كل برنامج بالتفصيل ، إذ يتم تقسيم الأنشطة إلى مراكز المسؤولية ، وان يتم من خلال هذا النظام التحول من التبويب الإداري للنفقات إلى تبويب التكاليف حسب البرنامج أو النشاط.
4. وجود نظام مساءلة ومحاسبة مسؤولية وهذا الأمر يتطلب تصميم مقاييس للأداء من اجل مساعدة الإدارة على أحكام الرقابة على أنشطة البرامج وتقييم فاعليتها ، ويتم من خلال مراكز المسؤولية تحديد البرامج سلبية الأداء مما يساعد في اتخاذ القرارات التصحيحية في الغائها أو دمجها مع برامج أخرى.
5. تطبيق اللامركزية الإدارية والمالية.
6. تطبيق أساس الاستحقاق في الأنظمة المحاسبية.
7. وجود نظام رقابي على فاعلية البرامج بهدف تحقيق الأهداف المرسومة.
8. وجود أنظمة معلومات وبرمجيات متخصصة.

**يمكن القول أن المتطلبات التي يجب اتباعها لكي يتم التحول من استخدام الموازنات التقليدية إلى استخدام نظام موازنة البرامج والأداء تتمثل بما يأتي:**

1. تطبيق موازنة البرامج والأداء في عدد محدد من الوحدات الحكومية ممن توفر لهم الإمكانيات البشرية والمادية كتجربة للانتقال الى تطبيقها في باقي الوحدات.
2. ضرورة إقناع السلطة التشريعية والتنفيذية بالتحول من أسلوب الموازنة التقليدية إلى استخدام موازنة البرامج والأداء كأحد أدوات الرقابة للحد من حالات الفساد المالي والإداري.

---

(<sup>1</sup>) فهمي ، ليلي عبد الحميد : النظام المحاسبي لموازنة البرامج والأداء وتبويب النفقات ، ملحق موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية ، دمشق ، سوريا ، 2004

3. العمل على تطوير الأنظمة المحاسبية والتدقيقية بما يتلاءم ويتناسب مع تطبيقات استخدام موازنة البرامج والأداء من خلال اتباع طريقة التسويات القيدية في قياس النفقات والإيرادات مع ضرورة الاهتمام والأخذ بنظر الاعتبار احتساب مبالغ الاندثارات لكافة الموجودات الثابتة.
4. تحديد الأسس المهمة في توزيع النفقات او المصاريف في كل مركز من المراكز الرئيسية التي تقدم الخدمات والمراكز المساندة ، وكذلك الأسس المعتمدة في تحميل هذه النفقات بالنسبة للمراكز المساندة على المراكز الرئيسية.
5. توافر الكوادر المحاسبية والتدقيقية وبأعداد مناسبة وتكون هذه الكوادر مؤهلة علميا وعمليا وكفؤة في الوقت ذاته لتطبيق هذا النظام.
6. إعادة هيكلة الموازنة العامة من خلال إعادة تبويب حساباتها من جديد ، اذ يتعين ان تكون هذه التبويبات متناسقة ومترابطة للبرامج المحددة بما يتوافق مع استخدام موازنة البرامج والأداء.
7. ضرورة الاعتماد على الآلات والأجهزة الإلكترونية الحديثة وتطبيق نظام المحاسبة الإلكترونية في إعداد الحسابات الشهرية او الختامية.
8. الاعتماد على التطبيقات الجديدة عند تطبيق موازنة البرامج والأداء من خلال تطبيق محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية والتحول من الأساس النقدي الى أساس الاستحقاق.

### تحديات تطبيق موازنة البرامج والاداء في الوحدات الحكومية:

هنالك مجموعة من التحديات التي تعد من ضمن السلبات والصعوبات التي تواجه تطبيق موازنة البرامج والأداء تتمثل بما يأتي:

1. صعوبة تحديد الأهداف لجميع الأجهزة الحكومية تحديداً دقيقاً وخصوصاً الوحدات الصغيرة منها
2. صعوبة تحديد وحدات الأداء للنشاط الإداري، إذ يفتقد بعض هذه الأنشطة إلى وجود مقاييس مادية ملموسة لقياس الأداء أو مدى الإنجاز مثل الأمن والعدالة والدفاع ( التي تشكل الحجم الأكبر من ضمن الموازنة ) يكون من الصعب تحديد وحدات الأداء الخاصة بها وقياسها.
3. ضعف الكادر الإداري والمحاسبي العامل في الوحدات الحكومية لمواكبة عملية تطبيق هذا النوع من الموازنات.
4. ارتفاع تكاليف تطبيق نظام موازنة البرامج والأداء وخاصة في الوحدات الحكومية الصغيرة.
5. يتطلب تطبيق نظام موازنة البرامج والأداء كميات كبيرة من البيانات المحاسبية والمالية التي قد تؤخر عملية إعداد الموازنة.
6. عدم ملائمة الهياكل الإدارية للوحدات الحكومية لتطبيق هذه الموازنة إذ تتداخل البرامج والأنشطة بين عدد كبير من الوحدات.

### موازنة البرامج والأداء أداة للتخطيط والرقابة

#### أولاً: موازنة البرامج والاداء اداة تخطيط

#### 1- مفهوم وأهمية التخطيط في موازنة البرامج والأداء :

تعد الموازنة احدى الوسائل المستخدمة في التخطيط وتنفيذ الرقابة وتقييم الأداء وتساعد في عملية صنع القرارات في القطاع العام والخاص على حد سواء .ويساعد التخطيط باستخدام الموازنة في توجيه الجهود التي ستبذل في تنمية الأموال وفي صياغة عملية وواضحة ، وفي تحديد المصادر والتكاليف ، فضلا عن أنها تجعل المنظمة قادرة على

وضع برامج لتنمية أموالها في السنة القادمة على نحو يضمن البحث والعمل والتقييم ، فهي تعمل كمصدر ومرشد للهيئة والموظفين (1)

ويمثل التخطيط تقرير مسبق لما يجب ان يكون وما يجب عمله وكيف يتم ومتى ، ومن المسؤول عن ذلك، ومن ناحية أخرى فهو نشاط تقوم به إدارة المنظمة بهدف التحكم والتأثير في طبيعة واتجاهات ما يحدث من تغيرات ونمو في المنظمة ، وهو لابد ان يتم بصورة مستمرة لضمان استمرارية المنظمة في عملها بكفاءة وفعالية(2).  
وقد جاء استخدام الموازنة كأداة تخطيط نتيجة العلاقة بين التخطيط والموازنة ، وان نظام التخطيط والموازنة يركز الاهتمام على تحديد الأهداف للبرامج وتصنيفها وتثمين نتائج هذه البرامج في تحقيقها لتلك الأهداف ومن ثم تحديد التكاليف الكاملة للبرامج والتخطيط للبرامج طويلة الأجل ، وتحليل البدائل والموازنة كأداة لتطبيق القرارات والسياسات المعتمدة الناتجة عن التحليل المنتظم(3).

## 2- مراحل التخطيط المالي عند اعداد الموازنة:

يتمثل التخطيط في تحديد للأهداف والتنبؤ بالنتائج المحتملة تحقيقها في ظل البدائل التي تحقق هذه الأهداف واتخاذ القرارات اللازمة للحصول على النتائج ، والتخطيط يدرس المستقبل ويعمل على تحويله لمجالات عمل مخططة ، وتتم دراسة المستقبل بخمس مراحل هي(4):

### \* مرحلة تحديد الهدف:

إذا كان الهدف زيادة المبيعات بمقدار 30% مثلاً فسيتم التعبير عن ذلك في الموازنة الخاصة بالإنتاج والمشتريات والأجور والأعباء الصناعية الإضافية والموازنات الأخرى كماليا وماليا.

### \* مرحلة جمع البيانات والمعلومات:

يهتم بدراسة وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح للوصول لأفضل تشكيلة في المنتجات.

### \* مرحلة تجميع الموارد:

تختص بأعداد قوائم الاحتياجات والتدفقات المالية والتي يجب الحصول عليها من انسب المصادر وعند إعداد الموازنات يتم إعداد الموازنة النقدية والتي تعتبر من صميم مرحلة التخطيط لأعمال المشروع في المستقبل.

---

(1) اللوزي ، سليمان ، مراد ، فيصل : " إدارة الموازنات العامة بين التطبيق والنظرية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى، عمان - الاردن، 1997

(2) حجازي ، محمد احمد" المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة" ، مؤسسة النبا للخدمات المطبعية وتجارة الورق ، عمان - الأردن ، 2006

(3) اللوزي ، سليمان ، مراد ، فيصل : " إدارة الموازنات العامة بين التطبيق والنظرية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى، عمان - الاردن، 199

(4) الجديلي ، محمد: " دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير ، جامعة الإسلامية- غزة ، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل ، فلسطين ، 2005

## \* مرحلة إعداد المعايير:

في مرحلة إعداد الموازنة يتم إعداد المعايير الكمية ومن ثم يتم تحويلها الى معايير مالية تعكس مختلف أوجه النشاط في الفترة المقبلة في صورة كمية ونقدية والتي يتطلب تنفيذها والالتزام بها.

## \* مرحلة إعداد خطط وسياسات العمل:

يتم في هذه المرحلة تقديم خطة وسياسات تفصيلية لكل قسم وهذا ما يتم القيام به عند إعداد الموازنة يتضح مما سبق أعلاه أن إعداد الموازنات يعد من صميم العمل التخطيطي.

## 3. مميزات اعداد الموازنة كأداة للتخطيط:

تهدف الموازنة عموماً إلى تحقيق أهداف تخطيطية ورقابية فضلاً عن دورها في اتخاذ القرارات، إذ تعد الموازنة أداة تخطيطية ووسيلة لصياغة توقعات وطموحات المدراء في المستقبل القريب أو البعيد فضلاً التفكير في المستقبل باستمرار، وتعتبر طموحات المدراء بمثابة أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها باستخدام الوسائل والإمكانات المادية المتاحة(1).

ومن أبرز مميزات عد الموازنة كأداة تخطيط هي الاتي(2):

1. تجعل الموازنة المسئول يضع التخطيط في أوليات أعماله.
2. يوفر إعداد الموازنة وسيلة لتوصيل خططهم بطريقة منظمة لكل أقسام المنشأة او الوحدات الحكومية.
3. تمد الموازنة المسئولين بطريقة يجعل مجهوداتهم التخطيطية رسمية.
4. تمد الموازنة المسئولين بطريقة لتحديد أهدافهم والتي تستخدم كمعيار لتقييم الأداء.
5. تكشف الموازنة الاختناقات الكامنة او المتوقعة قبل حدوثها مما يساعد التخطيط على تجنبها.
6. تستخدم الموازنة في الكشف عن ما يريد المسئولين تحقيقه وما المطلوب من الأقسام والإدارات تنفيذه وإنجازه.

## ثانياً :موازنة البرامج والاداء اداة للرقابة

مفهوم وابعاد العملية الرقابية في موازنة البرامج والأداء:

تعد وظيفة الرقابة على الأنشطة المختلفة في الوحدات الحكومية من الوظائف المهمة ، والتي تقوم على أساس التحقق من ان الوحدات الإدارية تعمل على ما وفق ما مخطط له مسبقاً ، وتمثل موازنة البرامج والأداء انموذجاً رقابياً فعالاً يمكن ان يؤدي دوره في هذا المجال.

ان عملية الرقابة كوظيفة إدارية تتميز بما يلي(3):

---

(1) حجاج ، احمد حامد:" المحاسبة الإدارية" ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 2001  
(2) الجديلي ، محمد:" دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير ، جامعة الإسلامية- غزة ، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل ، فلسطين ، 2005.  
(3) النجار ، محمد موسى محمد : " العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة"، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل ، فلسطين ، 2006.

1. تعتبر عملية الرقابة ضرورية لجميع الأنشطة في الوحدات الإدارية للتأكد من ان العمل يسير وفق ما مخطط له ، بما يضمن تحقيق الأهداف التي تسعى اليها الوحدة الإدارية لتحقيقها.
2. تهتم عملية الرقابة بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المخططة لتحديد الانحرافات بينها ومعالجتها، فإذا كانت الانحرافات سلبية يتم تصحيحها وإذا كانت إيجابية يتم تدعيمها.
3. تعتبر المعايير المخططة أهدافا تسعى الوحدة الإدارية إلى تحقيقها ، وتعتبر عملية وضع أهداف محددة وبناء الخطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف شرطان أساسيان لممارسة عملية الرقابة على تنفيذ الأنشطة في الوحدة الإدارية.

### اهداف الرقابة في ظل نظام موازنة البرامج والاداء:

- تتميز الرقابة في ظل نظام البرامج والأداء بأنها لا تقف عند حد المتابعة والمحاسبة بل تقوم بوظيفة الإرشاد والتوجيه للمسؤولين التنفيذيين بما يكفل سلامة تنفيذ هذه البرامج بما تتضمنه من مشروعات وأنشطة ، وهي في سبيل ذلك تستهدف الأمور الآتية<sup>(1)</sup>:
1. تحقيق التناسق في الأداء والاتفاق مع اتجاهات السياسة العامة للوحدة الحكومية بما يتفق مع أهداف خطة التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
  2. التأكد من حسن سير العمل بانتظام مع التأكد من أن جميع الجهود تبذل لتحقيق أهداف البرامج التي أعدتها الوحدة الحكومية.
  3. التأكد من ان الأعمال قد أنجزت وفقا لما هو مرسوم لها بالبرامج من حيث الحجم والنوع والوقت والتكاليف بما يتفق مع خطة العمل والخطة المالية.
  4. تطوير أنظمة العمل ووسائل التنفيذ بالوحدات التنظيمية بما يكفل تحقيق اكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من الإنفاق وأقصر وقت مستطاع وعلى مستوى مناسب من الجودة مع تجنب اكبر قدر من الضياع في الوقت.
  5. منح كل فرد يعمل بالوحدات التنظيمية صلاحية مستمرة لتأدية العمل المناط به وفقا لما هو محدد في خطة العمل من المعدلات والمقاييس للوحدات والقوى العاملة والجدول الزمني لمراحل الإنتاج.
  6. استخدام الاعتمادات المالية استخداما فعليا، إذ يتم الصرف على مدى شهور السنة المالية وفقا للتوقيت الزمني الموضوع للخطة.
  7. العمل على توفير القدرة المهنية في الأداء والإنفاق بما يكفل إنجاز الأعمال على نحو فعال بشكل يجنب الوقوع في الأخطاء أو الانحرافات ، مع تحقيق التنسيق والتعاون والترابط على كافة المستويات الإدارية أفقيا ورأسيا.
- وفي النظام المحاسبي الموحد فقد عد نظام الموازنات احد الأنظمة المتطورة وبرنامجا شاملاً لنشاط المنظمة لفترة زمنية قادمة يتم بموجبه عكس الأنشطة المختلفة للمنظمة من خلال ترجمة المؤشرات الكمية والخطط النوعية لتنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف ، وفي ضوء تلك المفاهيم تعد الموازنة السمة الأساسية لمعظم نظم الرقابة الإدارية لتحقيق الأهداف الآتية:

---

(<sup>1</sup>) الشمراني ، سوسن : " موازنة البرامج والأداء المفاهيم والتطبيق " ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود، الرياض - المملكة العربية السعودية ، 2010.

حث الإدارة على التخطيط : تقدم الموازنة للإدارة أداة للتخطيط الشامل لأنشطة المشروع كما تساعد الإدارة على وضع أهداف وسياسات واضحة ومحددة مقدما للتنظيم ككل ولأقسام والأنشطة المختلفة داخل التنظيم.

توفير معيار لتقييم الأداء : يعد الأداء المخطط طبقا للموازنة معياراً أفضل للحكم على النتائج الفعلية من الأداء الماضي ، فإن الإدارة تقيم الأفراد العاملين على أساس قيم مستهدفة باستخدام الموازنات وليس على أساس أدائهم في الماضي والنظام الجيد للموازنة يحث الإدارة على فحص الأداء كما مخطط له.

تحسين الاتصالات والتنسيق داخل التنظيم - : التنسيق هو المواءمة وإحداث التوازن بين كافة عوامل متغيرات الإنتاج وكافة أقسام ووظائف وبالشكل الذي يحقق أهداف التنظيم ، وأما الاتصال يعني جعل كافة الوظائف على علم وتفهيم بخطط التنظيم(1).

### ج- موازنة البرامج والاداء اداة رقابية وتقييم الأداء:

يعتبر التخطيط والرقابة وجهان لعملة واحدة ، فلا يمكن تصور وجود تخطيط سليم مالم يتبعه رقابة فعالة للتأكد من سلامة وضع الخطة موضع التنفيذ، وان الأداء الفعلي يتلائم بالأداء المخطط ، كما لا يمكن تصور وجود رقابة سليمة مالم يسبقها تخطيط سليم، فالموازنة تعبر عن الخطة في شكل أهداف منشودة والنتائج الفعلية عند التنفيذ تعبر عن الإنجازات التي تحققت ومدى انسجامها مع الخطة ، والمقارنة بين الأداء الفعلي (الإنجازات) والأداء المخطط (الموازنة) يعبر عن تقييم الأداء(2).

هنالك وسائل لتحقيق الرقابة منها الإشراف والملاحظة الشخصية وإعداد التقارير المكتوبة بأنواعها والتي منها تقارير اختبارية والتقارير المقارنة وتحديد الانحرافات وتقارير تحليل الانحرافات للربحية والإيرادات وعناصر التكلفة والمصروفات التسويقية والإدارية وتقارير محاسبة المسؤولية(3)

يمكن القول ان موازنة البرامج والأداء تعد أداة رقابية في حالة مدى تحقيق الأهداف التي تطمح الوحدات الحكومية تحقيقها ، وذلك من خلال استخدام موازنة الأداء والبرامج كأساس لمقارنة الأنشطة الحقيقية والفعلية وتقييم أدائها، إذ تحقق الرقابة أثناء التنفيذ الفعلي لمخطط الموازنة مما يمكنها من تقديم التقارير الدورية التي تبين الانحرافات التي حدثت عن ما هو معد او مخطط مسبقا والتي يجري تحليلها لمعرفة أسباب الانحراف ومعالجتها أولا بأول.

وعليه تمثل موازنة البرامج والأداء أداة إدارية تتجسد في خطة لتخصيص الإنفاق وفقا للأنشطة، المحددة، وان موازنة البرامج والأداء تبين الموارد الداخلة (Input of Resources) والمخرجات (Output) لكل نشاط متعلق بالوحدة الحكومية، وبذلك يتعين على الوحدات الحكومية تحديد الأنشطة والبرامج التي تسعى إلى تحقيق أهدافها المتنوعة في ضوء أهداف كل وحدة من الوحدات الحكومية المختلفة وتنفيذ هذه البرامج والأنشطة.

### أسلوب إعداد موازنة البرامج والأداء في الموازنة المصرية

(<sup>1</sup>) Hilton, Ronaldo, (1999): "Managerial accounting ,4th ed, Irwin ,McGraw-Hill.

(<sup>2</sup>) باسيلي ، مكرم عبد المسيح: "المحاسبة مدخل معاصر في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء" ، المكتبة العصرية للطباعة والنشر ، الطبعة الثالثة ، الأزهر - القاهرة ، 2001

(<sup>3</sup>) الجديلي ، محمد: " دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير ، جامعة الإسلامية- غزة ، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل ، فلسطين ، 2005.

- تطور إعداد موازنة البرامج والأداء لتحديد تكلفة الطاقة المستغلة وتكلفة الطاقة غير المستغلة في الوحدات الحكومية بحيث لا يتم شراء الأصول الثابتة بهذه الوحدات إلا بعد دراسة علمية متأنية، وبالتالي يتحول دور موازنة البرامج والأداء من وسيلة لترشيد الإنفاق الجاري إلى وسيلة لترشيد الإنفاق الجاري والاستثماري، ويتم الإعداد لهذا النوع من الموازنات وفق عدد من الخطوات تبدأ بتحديد الأهداف، ثم ترجمة الأهداف إلى برامج عمل، وقياس تكاليف كل برنامج، وتحديد مخرجات البرنامج وبعدها وضع مقاييس الأداء الكمي والعيني والمالي لكل برنامج، وعلى ذلك يتم اتخاذ الخطوات التالية: .
- تقسيم العمل الحكومي لعدد من البرامج.
- تقسيم البرامج لعدد من الأنشطة. - تحديد الهدف العام لكل برنامج على حدة. - قياس أداء كل نشاط بشكل دقيق.

### مراحل برنامج التحول لموازنة البرامج والأداء

- انتهت المرحلة الأولى بتطبيق موازنة البرامج والأداء على جميع الوزارات مبدئياً وذلك حسب الجدول الزمني المقترح
- السنة المالية 2018/2017 تم تطبيق موازنة البرامج والأداء على 6 وزارات وهم التربية والتعليم والتعليم الفني، التعليم العالي والبحث العلمي، الإسكان، الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، التضامن الاجتماعي والنقل والمواصلات.
- السنة المالية 2019/2018 تم تطبيق موازنة البرامج والأداء على 16 وزارة ثم تم إضافة 6 آخرين
- السنة المالية 2020/2019: ارتفع عدد الوزارات المنضمة إلى 31 وزارة وأضيف لهم 5 جهات مستقلة.
- السنة المالية 2021/2020:
- شهدت المرحلة الثانية من برنامج التحول لموازنة البرامج والأداء تغييراً في البعد المخطط لها، فقد كان المخطط هو التعمق ببرنامج واحد لكل وزارة حتى أدق التفاصيل لكن استجابة الوزارات والجهات جعلت اللجنة ووزارتي المالية والتخطيط تطمح بالتعمق في كافة البرامج وهو ما تم بالفعل وهو ما أنتج موازنة برامج مقبولة جداً أما موازنة الأداء الخاصة بدقة مؤشرات قياس الأداء فستكون الأهم في المرحلة الثالثة من برنامج التحول لموازنة البرامج والأداء.
- من أهم مستهدفات المرحلة الثانية هو وعد وزارة المالية بتطبيق موازنة البرامج والأداء على منظومة إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS بشكل تجريبي وذلك يساعد بشكل كبير على مأسسة موازنة البرامج والأداء ويساهم في تعميق فهم كيفية بناء واستخدام البرامج المختلفة بالموازنة العامة للدولة مما سييسر إعداد موازنة البرامج والأداء للعام المالي 2022/2021.

### منهجية عمل وزارة المالية في تطبيق موازنة البرامج والأداء :

- من أهم المبادئ التي تعمل عليها وزارة المالية لمتابعة تنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030 وموازنات البرامج والأداء هي الربط بين الفكر التخطيطي والفكر المالي في إعداد الموازنات.
- في إعداد موازنة البرامج والأداء يجب أن تكون جميع الاعتمادات المقترحة موزعة كلها على برامج مندرجة تحت برنامج الحكومة وذلك لضمان أن يكون كل إنفاق الموازنة يحقق الأهداف المرجوة من برنامج الحكومة، وقد تم

الاتفاق مع وزارتي المالية والتخطيط على هذا المبدأ. ويعد هذا المبدأ أهم مبدأ في منهجية عمل اللجنة ومنهجية موازنة البرامج والأداء 0

- ربط الموازنة العامة للدولة ببرنامج الحكومة بشكل كلي باعتبار برنامج الحكومة الذي يمتد من عام 2018 حتى عام 2022 هو الخطة المتوسطة الأجل لاستراتيجية التنمية المستدامة خطة مصر 2030.
- ضرورة وجود تقسيم واضح لمسؤوليات وأدوار الوزارات والجهات المختلفة داخل برنامج الحكومة وذلك لضمان تكامل جميع الوزارات والجهات لتحقيق البرامج التنفيذية لبرنامج الحكومة والذي عرضته الحكومة على مجلس النواب وتم الموافقة عليه.

#### خطوات إعداد موازنة البرامج والأداء للعام المالي 2021/2020 والمستهدفات التي تم إنجازها

- خلال شهر نوفمبر 2019 تم الاتفاق فيما بين لجنة الخطة والموازنة ووزارتي المالية والتخطيط والتنمية الاقتصادية على إعداد النموذج الموحد لموازنة البرامج والأداء ومصفوفة البرامج بحيث يتم الالتزام بها في إعداد موازنة العام المالي 2021/2020 ل يتم ربط برامج الوزارات وكافة الجهات بالأهداف الاستراتيجية لبرنامج الحكومة وتوحيد البرامج المتشابهة بما يرسخ دعائم الانضباط المالي ورفع كفاءة الانفاق العام بالاستغلال لموارد الدولة وفق الأولويات المحددة بما يسهم في تحسين مستوى المعيشة وتطوير الخدمات العامة.
  - وقد اشتركت اللجنة ووزارتي المالية والتخطيط والتنمية الاقتصادية في إعداد الاستمارة بعد مناقشة من الأطراف الثلاثة قامت وزارة التخطيط بوضع المنهجية المذكورة بشكل فني مبدئي واستكملت وزارة المالية تصميم الإستمارة بالمستويات المختلفة وربطها بموازنة الأبواب والبنود نزولاً حتى الأنواع ، كما قامت وزارة المالية بإعداد استمارة خاصة بالهيئات الاقتصادية.
  - وفي اجتماع لجنة الخطة والموازنة المنعقد بمقر اللجنة عرضت اللجنة الفرعية لمتابعة وتنفيذ موازنة البرامج والأداء واستراتيجية التنمية المستدامة 2030 ما تم التوصل إليه مع الوزارتين والمنهجية المقترحة، كما قامت وزارة المالية والتخطيط بعرض الاستمارة وقامت لجنة الخطة والموازنة بمناقشة الاستمارة المقترحة واعتمادها لتصبح هي الاستمارة الموحدة المعتمدة التي يتم إعداد موازنة البرامج والأداء لهذا العام المالي وفقاً لها.
  - الجدير بالذكر أن الاستمارة الجديدة المعتمدة تحتوى على التقسيم الذي يسمح إلى إدراج البنود الآتية إلى جانب التقسيم المستويات التخطيطية المختلفة:
  - حساب التكاليف المباشرة وغير المباشرة
  - وضع مؤشرات قياس أداء حسب المستوى التخطيطي
  - الأثر البيئي والاجتماعي والإقتصادي للبرنامج
- ونظراً لأهمية رفع كفاءة العاملين بالجهات التابعة لكيفية استخدام النموذج الموحد لإعداد موازنة البرامج والأداء فقد تم تنظيم برنامج تدريبي على مرحلتين تحت الإشراف الفني للجنة الخطة والموازنة ممثلة في اللجنة الفرعية وبالاتفاق والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية "USAID".
- المرحلة الأولى هو برنامج مصغر لتدريب المدربين من وزارتي المالية والتخطيط لتكوين صف ثاني كبير لبرنامج التحول لموازنة البرامج والأداء يكون قادر على بناء قدرات العاملين بالدولة فيما يخص إعداد موازنة البرامج والأداء .

أما برنامج تدريب المدربين فقد قام بتدريب مجموعة من المدربين من قطاعات وزارة المالية وبلغ عددهم "18" مدرباً (عدد "5" من قطاع الموازنة العامة للدولة . عدد "4" من قطاع موازنة الإدارة المحلية . وعدد "9" من قطاع الحسابات الختامية ) هذا إلى جانب عدد 21 مدرب من وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية للقيام بعملية تدريبية لكافة العاملين المنوط بهم إعداد الموازنة بكافة الجهات الداخلة في الموازنة العامة للدولة.

المرحلة الثانية هي التدريب الفعلي الذي تم تحت مسمى "البرنامج القومي لتعزيز قدرات العاملين بالدولة في مجال إعداد خطط وموازنات البرامج والأداء" و بالشراكة مع الوكالة الأمريكية للشراكة من أجل التنمية ( USAID ) والذي حضره أكثر من 2000 موظف من كافة أنحاء الجمهورية على مدار 4 أيام من يوم 8 ديسمبر 2019 حتى 11 ديسمبر 2019

ومن الجدير بالذكر أن بعثة صندوق النقد الدولي قامت خلال الفترة من 4 حتى 17 ديسمبر 2019 بزيارة لوزارة المالية وتم استعراض الخطوات التي تمت نحو التحول لتطبيق موازنة البرامج والأداء و انعقدت عدة اجتماعات إحداها بحضور السيد الدكتور / رئيس لجنة الخطة والموازنة والسيد وكيل اللجنة والسيدة مقررة اللجنة الفرعية لموازنة البرامج والأداء وقد أشادت رئيسة البعثة بالخطوات التي تمت وبالتنسيق فيما بين البرلمان والحكومة للبناء . كما حضر عضو من البعثة أحد جلسات البرنامج القومي وأشاد بالبرنامج وكون المدربين محليين من الحكومة.

#### الإصلاحات التشريعية :

- صدور قانون السيد الأستاذ الدكتور / رئيس مجلس الوزراء رقم (1167) لسنة

#### 2019 في شأن موازنة البرامج والأداء

- المادة الأولى : تُشكل بمجلس الوزراء لجنة لمتابعة منظومة خطط وموازنات البرامج والأداء ، برئاسة رئيس مجلس الوزراء ، وعضوية كل من:

1- وزير التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.

2- وزير المالية.

3- رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

ولرئيس اللجنة دعوة من يرى حضوره من الوزراء أو غيرهم، للانضمام لعضوية اللجنة أو للمشاركة في أي من اجتماعاتها.

- المادة الثالثة : تنشأ بوزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري وحدة تنمية ل خطة موازنة البرامج والأداء، تدخل ضمن تقسيم التخطيط الاستراتيجي والسياسات المستحدثة بالوزارة طبقاً لقرار رئيس مجلس الوزراء رقم 1146 لسنة 2018 المشار إليه، ويصدر بتشكيل الوحدة واختيار رئيسها وتحديد مهامه قرار من وزير التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.

- المادة الرابعة : تنشأ بوزارة المالية وحدة تنظيمية لموازنة البرامج والأداء، تتبع نائب وزير المالية للسياسات المالية ويصدر بتشكيلها واختيار رئيسها وتحديد مهامه قرار من وزير المالية.

و لكل وحدة من الوحدات الثلاث إختصاصات عديدة تم حصرها بالقرار سالف الذكر .

- صدور قانون المالية العامة الموحد رقم (6) لسنة 2022

تتضمن مواد قانون المالية العامة الموحد :

المادة الثانية : يطبق نظام موازنة الأبواب والبنود مع التطبيق الكامل لموازنة البرامج والأداء فى غضون أربع سنوات من تاريخ العمل بأحكام هذا القانون ، مع مراعاة تطوير نظام الرقابة بما يناسب تطبيق موازنة البرامج والأداء ويحقق الاستخدام الأمثل لموارد الدولة بكفاءة وفعالية ويضمن تحقيق أهداف الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والأهداف الاستراتيجية للدولة .

### اسس ومراحل إعداد الموازنة:

المادة الثامنة : تعد وتنفذ الموازنة العامة للدولة على اساس موازنة البرامج والاداء فى ضوء اهداف خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والاهداف الاستراتيجية للدولة ، وتبويب وفقا لكل من البرامج ، والتصنيف الاقتصادى والتصنيف الوظيفى والتصنيف الادارى .....  
وتعد وتنفذ موازنات الهيئات العامة الاقتصادية على اساس موازنة البرامج والاداء وفقا للنظام المحاسبى الموحد وفى ضوء اهداف خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والاهداف الاستراتيجية للدولة وتبويب وفقا لكل من البرامج والتقسيم الوظيفى والنمطى لموازنات الهيئات العامة الاقتصادية .

### القوائم و الحساب الختامى:

المادة الرابعة والستون : تلتزم الجهات الإدارية بإعداد تقرير أداء عن مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية المحددة لها فى السنة المالية ، وتقرير أداء عن النسب المحققة من الأهداف الاستراتيجية فى السنة المالية والإطار الموزنى متوسط المدى ، وتقديمها الى الوزارة ” وزارة المالية ” والوزارة المعنية بالتخطيط فيما يخص الاستثمارات و الجهاز المركزى للمحاسبات مشفوعا ببيان اسباب انحراف المنفذ الفعلى عن الاهداف الاستراتيجية المعتمدة ، حال حدوث ذلك .....

### - صدور قانون التخطيط العام للدولة رقم ( 18 ) لسنة 2022

المادة ( 11 ) ..... وتتضمن مقترحات الخطط المقدمة من الوحدات البرامج والمشاريع والأنشطة والتمويل المتوقع لها ، والإطار الزمنى المحدد للإنتهاء من تنفيذها ، ومؤشرات قياس الأداء المستخدمة لمتابعتها وتقييم الآثار المترتبة عليها وفق منهجية البرامج والأداء

### الركائز الرئيسية لتطبيق الرئيسية لتطبيق موازنة البرامج والأداء :

- النموذج الموحد المتفق عليه من وزارة المالية و وزارة التخطيط و التنمية الاقتصادية و مجلس النواب .
  - برنامج عمل الحكومة
  - دليل موازنة البرامج والأداء
- النموذج الموحد انظر ملحق رقم 1، 2  
دليل موازنة البرامج والأداء ملحق رقم 3 ومنشور على موقع وزارة المالية .

### التعريف بالشكل الهرمى من برنامج عمل الحكومة

## نزولا إلى النشاط و هو أدنى مرحلة في منظومة البرامج والأداء . مصفوفة برنامج عمل الحكومة

### الأهداف الإستراتيجية و البرامج الرئيسية و البرامج الفرعية لبرنامج عمل الحكومة

| البرامج<br>الفرعية | البرامج<br>الرئيسية | الأهداف الإستراتيجية                                                  |
|--------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| ٣٠                 | ٤                   | الهدف الاستراتيجى الأول حماية الأمن القومى وسياسة مصر الخارجية        |
| ٣٢                 | ٤                   | الهدف الاستراتيجى الثانى بناء المواطن المصرى                          |
| ٤٥                 | ٧                   | الهدف الاستراتيجى الثالث التنمية الاقتصادية ورفع كفاءة الأداء الحكومى |
| ١٣                 | ٣                   | الهدف الاستراتيجى الرابع النهوض بمستويات التشغيل                      |
| ٤٣                 | ٧                   | الهدف الاستراتيجى الخامس تحسين مستوى معيشة الشعب المصرى               |
| ١٦٣                | ٢٥                  | خمسة أهداف إستراتيجية                                                 |

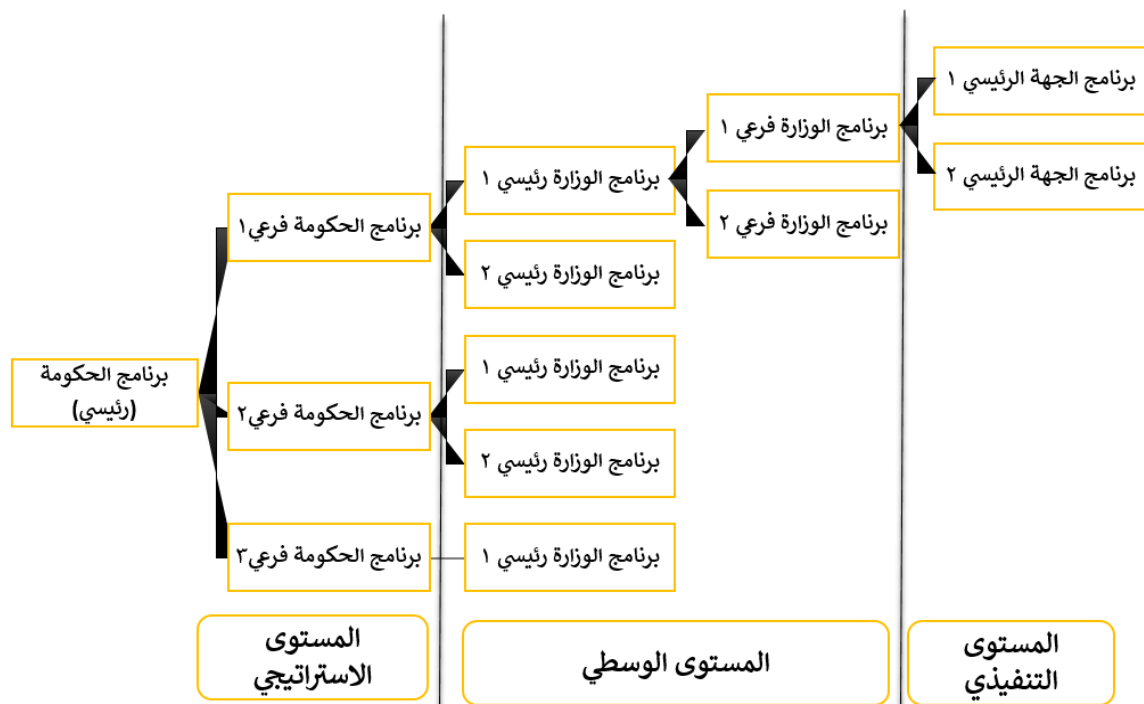
كل هدف استراتيجي به أكثر من برنامج رئيسي و كل برنامج رئيسي يشمل أكثر من برنامج فرعى  
كل وزارة تختار البرنامج الفرعي لبرنامج الحكومة متوائماً من الخطة الاستراتيجية للوزارة من بين 163 برنامج  
فرعى ببرنامج عمل الحكومة .

الوزارة تبدأ بتقسيم البرنامج الفرعي للحكومة ( أصبح برنامج رئيسي للوزارة ) إلى برامج فرعية يتم توزيعها على  
الجهات التابعة على حسب دور كل جهة بالوزارة وتعتبر الجهة ( الذراع التنفيذي للوزارة ) أي أن الوزارة تنفذ خطتها  
عن طريق الجهات التابعة الجهة التابعة للوزارة و هي الهيئة الموازية تبدأ بتقسيم البرنامج الفرعي للوزارة ( أصبح  
برنامج رئيسي للجهة ) إلى برامج فرعية و البرامج الفرعية إلى أنشطته تفتتت البرنامج الرئيسي إلى أنشطة مهم جدا  
للبدأ بتحديد تكلفة كل برنامج و وضع مؤشرات أداء له

مثال : الهدف الاستراتيجي الثانى بناء المواطن المصري ( 4 برامج رئيسية - 32 برنامج فرعى )

| البرنامج الرئيسى                                                                | البرنامج الفرعى                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| البرنامج الرئيسى الأول<br>ترسيخ الهوية الثقافية<br>( 4 برامج فرعية )            | البرنامج الفرعى الأول تفعيل دور المؤسسات الثقافية                                                      |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى الثانى التوعية الإعلامية بمنظومة القيم والموروث الحضارى                                |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى الثالث نشر ثقافة العلوم والابتكار                                                      |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى الرابع مكافحة وعلاج الادمان والتعاطى                                                   |
| البرنامج الرئيسى الثانى<br>تأكيد الهوية العلمية<br>( 12 برنامج فرعى )           | البرنامج الفرعى الأول تطوير منظومة التعليم قبل الجامعى                                                 |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى الثانى اتاحة التعليم للجميع دون تمييز                                                  |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى الثالث تنافسية نظم ومخرجات التعليم                                                     |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى الرابع تطوير التعليم الفنى                                                             |
|                                                                                 | الهدف الفرعى الخامس تحسين جودة النظام البحثى والتكنولوجى                                               |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى السادس تعزيز دور البحث العلمى فى تحسين بيئة الأعمال                                    |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى السابع تعميق التنمية التكنولوجية                                                       |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى الثامن معالجة الفجوات التنموية                                                         |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى التاسع دراسة إنشاء صندوق الوقف الخيرى لكل من التعليم الجامعى والبحث العلمى والتكنولوجى |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى العاشر تطوير منظومة التعليم العالى والجامعى                                            |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى الحادى عشر تطوير التعليم الفنى التطبيقى                                                |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى الثانى عشر تفعيل مشاركة العلماء المصريين بالخارج                                       |
| البرنامج الرئيسى الثالث<br>تدعيم الرياضة البدنية<br>للشباب<br>( 7 برامج فرعية ) | البرنامج الفرعى الأول توفير البنية الأساسية الرياضية                                                   |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى الثانى التنمية الرياضية                                                                |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى الثالث الرعاية الصحية فى المجال الرياضى                                                |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى الرابع الريادة الرياضية                                                                |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى الخامس تشجيع الشباب على العمل الجماعى والتطوعى والتوسع فى الانشطة التروحية             |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى السادس تنمية الوعى الثقافى والعلمى لدى الشباب                                          |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى السابع توفير المنشآت الشبابية                                                          |
| البرنامج الرئيسى الرابع<br>توفير الرعاية الصحية<br>الشاملة<br>( 9 برامج فرعية ) | البرنامج الفرعى الأول التأمين الصحى الشامل (المرحلة الأولى)                                            |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى الثانى تطوير المنشآت الصحية                                                            |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى الثالث تنمية وتطوير مهارات التمريض                                                     |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى الرابع تطوير الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين                                          |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى الخامس توفير الادوية الطبية والأمصال والبان الاطفال والأجهزة الطبية                    |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى السادس زيادة نسبة الاكتفاء الذاتى من الأدوية واللقاحات                                 |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى السابع مكافحة الالتهاب الكبدى الوبائى (فيروس سى)                                       |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى الثامن علاج المواطنين على نفقة الدولة                                                  |
|                                                                                 | البرنامج الفرعى التاسع تطوير المستشفيات الجامعية                                                       |
|                                                                                 |                                                                                                        |

## التعريف بالاستثمار الجديدة :



## وزارة القوى العاملة :

قام فريق العمل بالوزارة المدرب بالتنسيق مع جهات الوزارة و متابعة البرامج ماليا و المؤشرات الفنية و تم تحديد مصفوفة لكل برنامج رئيسى .

### مجلد ختامى البرامج والأداء لوزارة القوى العاملة للعام المالى 2020-2021 .

| البرنامج<br>الرئيسى للجهة                         | البرنامج الفرعى<br>لبرنامج الحكومة                                             | البرنامج الرئيسى لبرنامج الحكومة                                              | الهدف الإستراتيجى لبرنامج<br>الحكومة                                           |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| رفع كفاءة<br>الخدمات<br>المقدمة<br>للمواطنين      | 01- البرنامج<br>الفرعى الأول<br>تطوير الخدمات<br>الحكومية المقدمة<br>للمواطنين | 7- البرنامج الرئيسى السابع<br>تطوير الأداء الحكومى والمؤسسى<br>ومواجهة الفساد | 3- الهدف الاستراتيجى الثالث<br>التنمية الاقتصادية ورفع كفاءة<br>الأداء الحكومى |
| التشغيل<br>ومعلومات<br>سوق العمل                  | 01- البرنامج<br>الفرعى الأول<br>تعزيز دور مكتب<br>العمل فى التدريب<br>والتشغيل | 2- البرنامج الرئيسى الثانى تنمية<br>المهارات البشرية                          | 4- الهدف الاستراتيجى الرابع<br>النهوض بمستويات التشغيل                         |
| التدريب<br>المهنى                                 | 03- البرنامج<br>الفرعى الثالث<br>التدريب الصناعى                               |                                                                               |                                                                                |
| رعاية القوى<br>العاملة                            | 01- البرنامج<br>الفرعى الأول<br>الحماية الاجتماعية                             | 2- البرنامج الرئيسى الثانى<br>التوسع فى شبكات الأمان<br>الاجتماعى             | 5- الهدف الاستراتيجى الخامس<br>تحسين مستوى معيشة الشعب<br>المصرى               |
| السلامة<br>والصحة<br>المهنية وتأمين<br>بيئة العمل | 05- البرنامج<br>الفرعى الخامس<br>البرامج البيئية<br>الداعمة                    | 7- البرنامج الرئيسى السابع<br>التحسين البيئى                                  |                                                                                |

تم توحيد مصفوفة البرامج الرئيسية حتى النشاط

| النشاط                                                     | البرنامج الفرعى للجهة | البرنامج الرئيسى للجهة     |
|------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| التدريب التحويلى والتدرج المهنى                            | شنون مراكز التدريب    | التدريب المهنى             |
| زيادة فاعلية مراكز التدريب المهنى                          |                       |                            |
| قياس مستوى المهارة وقياس<br>مزاولة الحرفة                  |                       |                            |
| الحد من بطالة الشباب                                       | التشغيل بالداخل       | التشغيل ومعلومات سوق العمل |
| مد مظلة الرعاية الصحية<br>والاجتماعية للعمالة غير المنتظمة | العمالة غير المنتظمة  |                            |
| تنظيم وإصدار تراخيص لعمل<br>الأجانب                        | تراخيص عمل الأجانب    |                            |

|                                        |                                 |                                          |
|----------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|
| تفعيل قانون ذوى الاحتياجات الخاصة      | ذوى الاحتياجات الخاصة           |                                          |
| فرص عمل لائقة لذوى الاحتياجات الخاصة   |                                 |                                          |
| توفير بيئة عمل آمنة                    | السلامة والصحة المهنية          | السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل |
| التفتيش على المنشآت وتوعية العمال      | تفتيش العمل                     | رعاية القوى العاملة                      |
| الحد من عمالة الاطفال                  | شئون المرأة والطفل              |                                          |
| توعية المرأة العاملة بحقوقها وواجباتها |                                 |                                          |
| الشكاوى العمالية وتوعية العمال         | علاقات العمل والمفاوضة الجماعية |                                          |
| تحسين الخدمات المقدمة للجمهور          | تطوير البنية التحتية            | رفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين      |

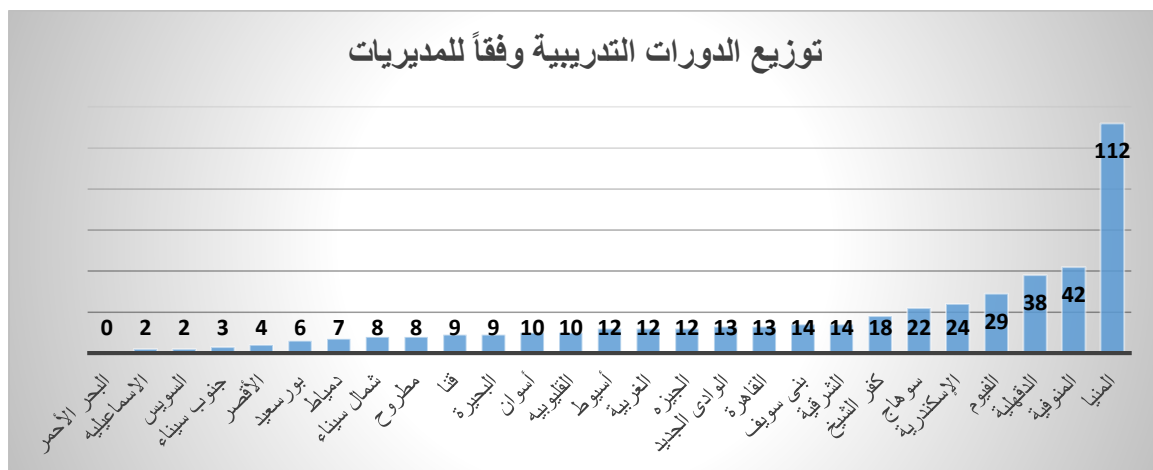
أصبح كل نشاط له مؤشر أو أكثر خاص به وله تكلفة مالية :

| النشاط                          | البرنامج الفرعى للجهة | البرنامج الرئيسى للجهة |
|---------------------------------|-----------------------|------------------------|
| التدريب التحويلي والتدرج المهني | شئون مراكز التدريب    | التدريب المهني         |

اسم المؤشر : عدد الدورات التدريبية للتدريب التحويلي

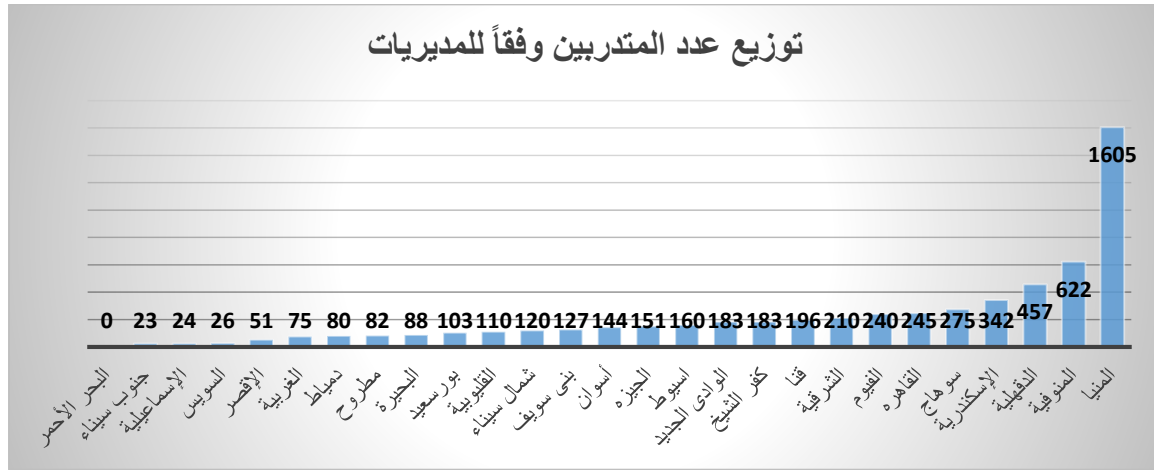
|          |        |              |
|----------|--------|--------------|
| المستهدف | المنفذ | نسبة الإنجاز |
| 370      | 453    | % 122.43     |

### توزيع الدورات التدريبية وفقاً للمديرية



## اسم المؤشر : عدد الدورات التدريبية للتدريب التحويلي

| المستهدف | المنفذ | نسبة الإنجاز |
|----------|--------|--------------|
| 6031     | 5922   | %98.19       |



## وزارة التنمية المحلية :

تقوم كل مديرية بتقديم البرامج الخاصة بها بدون إشراف مالى أو فنى من قبل الوزارة فحتى الآن لم يتم تحديد برامج ثابتة للجهات التابعة و دواوين عموم المحافظات إلا ان البرامج الموجوده بالخطة هى برامج الخطة الإستثمارية مثال برنامج تطوير وتحسين الأمن والإطفاء والمرور بعض المحافظات تحدد المصفوفة للبرنامج الرئيسى كالاتى :

| الهدف الإستراتيجى                                              | برنامج الحكومة الرئيسى                  | برنامج الحكومة الفرعى                                          |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| الهدف الاستراتيجى الأول حماية الأمن القومى وسياسة مصر الخارجية | البرنامج الرئيسى الأول الاستقرار الأمنى | البرنامج الفرعى الخامس تطوير الخدمات الأمنية المقدمة للمواطنين |

و محافظات أخرى تحدد المصفوفة للبرنامج الرئيسى كالاتى :

| الهدف الإستراتيجى                                                     | برنامج الحكومة الرئيسى                                               | برنامج الحكومة الفرعى                                          |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| الهدف الاستراتيجى الثالث التنمية الاقتصادية ورفع كفاءة الأداء الحكومى | البرنامج الرئيسى السابع تطوير الأداء الحكومى والمؤسسى ومواجهة الفساد | البرنامج الفرعى الأول تطوير الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين |

و محافظات أخرى تحدد المصفوفة للبرنامج الرئيسى كالاتى :

| الهدف الإستراتيجى                                       | برنامج الحكومة الرئيسى                          | برنامج الحكومة الفرعى                              |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| الهدف الاستراتيجى الخامس تحسين مستوى معيشة الشعب المصرى | البرنامج الرئيسى الثالث معالجة الفجوات التنموية | البرنامج الفرعى الأول تدعيم خطط التنمية بالمحافظات |

النتائج :

يتضح مما سبق ان لجوء الحكومات الى استخدام موازنة البرامج و الاداء لها أهمية كبرى لما تقوم به من برامج واعمال حيث انها تركز على الهدف ذاته وليس على وسائل تحقيقه ويمكن القول بأن هذه الموازنة عبارة عن الرباط الذي يربط بين الأهداف الموضوعية وبين الأنشطة التي يجب تنفيذها وفي ضوء ذلك تقوم موازنة البرامج والأداء بعمل تقرير مفصل للنفقات عن السنة المقبلة مبني على أساس حجم النشاط الذي سوف تنجزه الوحدة الحكومية كجزء من برنامج عمل هذه الوحدة ومجاز من السلطة التشريعية كما انها وثيقة مصادر عليها من قبل السلطة الحاكمة تعكس الأهداف المخططة التي تنوي الحكومة تحقيقها خلال مدة مستقبلية منصفة على هيئة برامج مع تحديد التكاليف ومقاييس الأداء اللازمة لإنجاز كل برنامج.

كما يتضح من عرض الأدبيات السابقة أن استخدام موازنة البرامج والأداء يرجع الى العديد من الأسباب منها:

- لا تتوافر المتطلبات المحاسبية والانظمة الإدارية والموارد البشرية لتطبيق موازنة البرامج والأداء في المؤسسات الحكومية.
- تتوفر المتطلبات التكنولوجية والإدارية بدرجات متوسطة لتطبيق موازنة البرامج والأداء في المؤسسات الحكومية.
- أن الأنظمة المالية الالكترونية لديها القدرة على تحليل وتخطيط موارد الحكومة وفقا لمتطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء.

- تتوفر لدى العاملين في الموازنة القدرة على تصميم البرامج والأنشطة لأغراض تخصيص الانفاق الحكومي وفقا لأهداف المؤسسات الحكومية.
- توجد متطلبات ضرورية لنجاح تطبيق موازنة البرامج والأداء وهذا يتفق مع نتائج الدراسات السابقة كضرورة توفر نظام محاسبي تكاليف ومحاسبة إدارية واعتماد أساس الاستحقاق للقياس المحاسبي للأنشطة الحكومية والتوجه نحو القياس الكمي.

### معوقات تطبيق موازنة البرامج والأداء

- عدم توافر وحدات تكاليف بالجهات لتحديد تكلفة كل نشاط بدقة .
- صعوبة تداول المعلومات المطلوبه بين الإدارات وبعضها في الجهه .
- عدم وضوح مؤشرات قياس الأداء و ضعف مستوى التخطيط الإستراتيجي بالوزارة و الجهات التابعة وعدم ربط الخطه الإستراتيجية للوزارة بالخطه التنفيذية للجهات إقتصار العمل بإدارات التخطيط على الخطه الإستثمارية فقط وليست خطط إستراتيجية شامله .
- عدم وجود كوادر بشرية مدربة للعمل على التغيير إلى البرامج والأداء .
- استمرار العمل بأساس النقدي في الموازنة العامة .
- عدم استخدام التكنولوجيا وبرامج الحاسب الحديثة مثل oracle أو Microsoft project أو Primavera

### التوصيات:

- تدرج وزارة المالية بتطبيق موازنة البرامج والأداء في المؤسسات الحكومية لحين اكتمال وتوفر المقومات المحاسبية والتكنولوجية والإدارية اللازمة لعملية التطبيق.
- قيام وزارة المالية على تدريب العاملين بالدولة على منظومة البرامج والأداء
- قيام وزارة المالية على تطوير نظام إدارة معلومات المالىه الحكومية ( GFMIS ) و إدراج منظومة البرامج والأداء بمتابعة المؤشرات لسهولة تجميع البيانات ومراجعته ومتابعة المؤشرات وإشتماله نظام محاسبة التكاليف ومحاسبة المسئولية واساس الاستحقاق للقياس المحاسبي في المؤسسات الحكومية.
- قيام وزارة التخطيط والتنمية الإقتصادية بتعظيم دور التخطيط الإستراتيجي بالوزارات و الربط بين الخطه الإستراتيجية للدولة مع الخطط الإستراتيجية بالوزارات مع الخطط التنفيذية للجهات حيث ان الجهات هي الذراع التنفيذي للجهات التابعة للوزارة .
- الإنتقال التدريجي لأساس الإستحقاق بديل الأساس النقدي المتبع في الموازنة العامه .
- قيام الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بتفعيل وحدات تكاليف لما لها من دور هام في تحديد تكلفه الفعلية لأنشطة الجهات .- العمل على تدريب العاملين بالدولة و القائمين على تطبيق موازنة البرامج والأداء

- تكوين فريق عمل خاص بالبرامج والأداء مكون من الإدارات ( الموازنة - الختامي - التخطيط - المتابعة والتقييم - تكاليف ) لتحديد مسؤوليات كل عضو و توقيت عمله وذلك ليكون فريق العمل نواة لوحدة موازنة البرامج والأداء بالجهات .
- تكوين فريق عمل بالوزارات لمتابعة الخطة الإستراتيجية للوزارة وربطها بالخطط التنفيذية للجهات و تجميعها ومتابعة المؤشرات ليكون فريق العمل نواة لوحدة موازنة البرامج والأداء بالوزارات .

## المراجع

1. إيهاب محمد يونس (2020) تطبيق موازنة البرامج والأداء بين الواقع و المأمول المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان ، كلية التجارة، مج34، ع 3. ص ص 49-84
2. باسيلي ، مكرم عبد المسيح: المحاسبة مدخل معاصر في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء " ، المكتبة العصرية . للطباعة والنشر ، الطبعة الثالثة ، الأزهر -القاهرة ، 2001

3. البدور ، جمال: " منهجية ومراحل موازنة البرامج والأداء في الجامعات " ، الملتقى لموازنة البرامج والأداء في 27 يوليو "تموز" ، - 2004 الجامعات العربية ، دمشق 25
4. الجديلي ، محمد: " دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير ، جامعة الإسلامية- غزة ، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل ، فلسطين ، 2005
5. حجاج ، احمد حامد: " المحاسبة الإدارية" ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 2001
6. حجازي ، محمد احمد" المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة" ، مؤسسة النبأ للخدمات المطبعية وتجارة الورق ، عمان - الأردن ، 2006
7. الخفاجي، حيدر حمزة، والعاني، صفاء أحمد محمد (2020) تعزيز فاعلية المساءلة في الوحدات الحكومية في ظل تطبيق موازنة البرامج والأداء، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (19)ع2
8. سالم ، احمد : "التجربة المصرية في التحول الى موازنات الأداء " ، بحث مقدم لمؤتمر تحديث نظم الموازنة والرقابة على الأداء ، الجمعية العربية للتكاليف والمعهد المصري للمحاسبين والمراجعين ، القاهرة ، 2002.ص 114
- 9.سعود جايد مشكور، حيدر عباس عبد، حيدر لايد متعب، (2018) استخدام موازنة البرامج والأداء أداة للتخطيط والرقابة في الوحدات الحكومية، دراسة تطبيقية في جامعة المثنى ، العراق،
10. سلوم ، حسن عبد الكريم ، المهاني ، محمد خالد: "الموازنة العامة بين الإعداد والتنفيذ والرقابة " ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، ع 64 ، جامعة بغداد ، 2007. ، ص 105
11. شققة ، خليل إبراهيم ، قياس توافر متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة ، جامعة القدس المفتوحة ، 2021 ، ص 53- 67.
12. الشمراني ، سوسن: " موازنة البرامج والأداء المفاهيم والتطبيق " ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود، الرياض- .المملكة العربية السعودية ، 2010
13. عبد الرحمن ، جلييلة مصطفى ، احمد ، إيمان غانم ، قاسم ، ربيعة : "استخدام موازنة البرامج والأداء " ، مجلة التقني ، المجلد السابع والعشرون - العدد الخامس ، بغداد ، 2014. 12 .

14. عثمان، حسن : "تطوير وحدات الموازنة للحكومة الفلسطينية باستخدام موازنة البرامج والأداء -دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير ،كلية التجارة ،قسم المحاسبة والتمويل ، الجامعة الإسلامية -غزة- فلسطين 10. 2011،
15. عصفور ، محمد : "أصول الموازنة"، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر ، عمان -الأردن ص 202
16. فريد أحمد عبد الحافظ (2006) اطار مقترح لاعداد وتطبيق موازنة البرامج الأداء في فلسطين ، رسالة ماجستير كلي ةالتجارة الجامعة الإسلامية ، فلسطين
17. فهمي ، ليلي عبد الحميد: " النظام المحاسبي لموازنة البرامج والأداء وتبويب النفقات " ، ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية ، دمشق ، سوريا ، 2004
18. كراز ، يامن عبد الرحمن حسون : " نموذج مقترح لتطبيق الموازنة على أساس الأنشطة ABC في البنك الإسلامي العربي " ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة – قسم المحاسبة والتمويل ، الجامعة الإسلامية – غزة ، فلسطين 2015. ص 26.
19. كوشك ، طارق بن حسن: " موازنة البنود تهدر الموارد المتاحة وتفاقم مشكلة الدين العام " ، صحيفة عكاظ العدد 1424 [www.koshak.net/tariq/articles](http://www.koshak.net/tariq/articles) 11/ 937 هـ. في 18
20. اللوزي ، سليمان ، مراد ، فيصل: " إدارة الموازنات العامة بين التطبيق والنظرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى، عمان – الاردن، 199
21. محمد، مشتاق طالب وآخرون،(2019) أهمية التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج والأداء لمعالجة عجز الموازنة العامة في العراق، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 24
22. النجار ، محمد موسى محمد: " العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة"، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل ، فلسطين ، 2006

المراجع الأجنبية :

1. Aristovinder Aristovnik & Seljak Janko.(2009) . Performance budgeting: selected international experience and some lessons for Slovenia Munich Archive

2. Fath. F.A& vanda , M, F, (2016) , the feasibility of designing and implementing of performance budgeting based on shahs model ( the case of regah bank kohgiluyeh and boyer ahmed province ) international journal of humanities and cultural studies ( 1jhcs ) issn 2356-5926 .1(1)
3. Hilton, Ronaldo, (1999): "Managerial accounting ,4th ed, Irwin ,McGraw-Hill.

# ملحق رقم 1

## الموحد لموازنة البرامج والأداء للهيئات الموازنة

[illegible]

ملحق رقم 2

## النموذج الموحد لموازنة البرامج والأداء للهيئات الاقتصادية

[illegible]

ملحق رقم 3

