

امكانية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء في تحقيق كفاءة الأداء
**The Possibility of Transformation form Budgeting Items to
Programs and Performance Budgeting in Achieving
Performance Efficiency**

م.م. شيماء زهير محمود م.م. بتول يونس صبيح

الجامعة التقنية الوسطى /الكلية التقنية الإدارية – بغداد

betulyounis20@gmail.com

shaymaashaymaa84@gmail.com

رقم التصنيف الدولي ISSN 2709-2852

تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٢/٢/٧

تاريخ استلام البحث : ٢٠٢١/١/٢

المستخلص

هدف البحث التعرف على مدى امكانية الاستفادة من تطبيق موازنة البرامج والاداء لتحقيق الاداء الافضل من خلال استخدام الموارد المالية الحكومية بطريقة افضل للحصول على مخرجات ونتائج مالية من خلال الربط بين السياسة المالية والاستراتيجية للجهة الحكومية. و لغرض معالجة اوجه القصور في موازنة البنود التقليدية المطبقة في المؤسسات الحكومية. وتم تطبيق موازنة البرامج والاداء في الكلية التقنية الادارية/ بغداد عينة البحث بموجب معايير ومؤشرات قياس الاداء. واكتسبت أهميتها لمعرفة مدى تأثير التحول لإصلاح الاداء الاداري والمالي والتخلص من اعداد الموازنة على اساس الاسلوب التقليدي لعدم كفاءة استخدام المال العام ، وماهي الاثار الناتجة عن عملية التحول من خلال تحديد البرامج الرئيسية والانشطة المتعلقة بها وتطبيقاتها من الناحية العملية وتخصيص النفقات وفق تبويب تلك الانشطة والبرامج واستبعاد النفقات التي لا ترتبط بالأداء مما ينعكس على كفاءة الاداء.



مجلة العلوم المالية والمحاسبية

العدد الخامس / آذار ٢٠٢٢

الصفحات ٢٧٥ - ٣٠٣

نستنتج من امكانية تطبيق موازنة البرامج والاداء في جميع المؤسسات الحكومية لما تحقّقه عند تطبيقها المسائلة والمحاسبة كنظام رقابي فعال، وتحديد معايير الانجاز الفعلي وقياس الكفاءة واتخاذ القرارات للسنوات القادمة. ونوصي بضرورة التحول الى موازنة البرامج والاداء عند اعداد الموازنات لكونها تساعد متخذو القرار للوصول الى البيانات المالية والادارية، ويتطلب تبني وزارة المالية استخدام موازنة البرامج والاداء كونها تستند على اسس عملية في اعداد التقارير مما يؤدي الى ترشيد الانفاق الحكومي وتقييم كفاءة الاداء .

الكلمات المفتاحية : موازنة العامة للدولة ، موازنة البنود ، موازنة البرامج والأداء ، كفاءة الأداء.

Abstract:

The research objective is to identify the extent to which it is possible to benefit from the application of program and performance budgets to achieve better performance through the use of government financial resources in a better way to obtain financial outputs and results by linking between the financial and strategic policy of the government entity. Addressing the shortcomings in the government budget applied in government institutions. The program and performance budget was distributed in the Administrative Technical College / Baghdad, a sample distribution and performance indicators.

It gained its importance to know the extent of the impact of the transformation to reform the administrative and financial performance and to get rid of preparing the budget on the basis of the traditional method of inefficient use of public money, and what are the effects resulting from the transformation process by identifying the main programs and activities related to them and their practical applications and allocating expenditures according to the classification of those activities and programs and excluding Expenses that are not related to performance, which is reflected in the efficiency of performance.

We conclude from the possibility of applying the program and performance budget in all government institutions for what it

achieves when applying accountability and accountability as an effective control system, determining standards for actual achievement, measuring efficiency, and making decisions for the coming years. We recommend the need to switch to program and performance budgets when preparing budgets, as they help decision-makers to access financial and administrative data.

key words: The state's general budget, budgeting items, programs and performance budgeting, performance efficiency.

المقدمة :

بعد اعتماد الكثير من الدول موازنة البرامج والاداء ، بدأت المطالبات باعتماد موازنة البرامج والاداء نتيجة للكثير من العيوب في موازنة البنود وخاصة بعد ظهور الحاجة الى التخطيط لتنفيذ برامج وانشطة مستقبلية تحتاج إلى اعتماد تنفيذها من قبل السلطة التشريعية ، وتحديد اولويات البرامج المنفذة اعتماداً على الموارد والنفقات .

ان استخدام نظام موازنة البرامج والاداء يؤدي إلى التخصيص الأمثل للموارد وزيادة الكفاءة والفاعلية للبرامج والانشطة ، ويساهم في دعم آليات الرقابة والمسؤولية على الانحرافات وتقييم النتائج والاثار للوقوف على مدى الاستجابة للبرامج المخططة وتحقيق ما هو مستهدف منها ، وفق الرقابة والمحافظة على المال العام والمساعدة للحكم على كفاءة الاداء الحكومي ، لهذا تتجسد مشكلة البحث ، ما تأثير التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج والاداء على كيفية استخدام الموارد المالية الحكومية بطريقة تبويب الأنفاق العام وتقلل الهدر وتحقق كفاءة الاداء.

تتبع اهمية الدراسة اعتماد موازنة البرامج والاداء لإصلاح الاداء الاداري والمالي والتخلص من اعداد الموازنة على اساس الاسلوب التقليدي لعدم كفاءة استخدام المال العام وتقليل الهدر ، من خلال تحديد البرامج الرئيسية والانشطة المتعلقة بها وتطبيقاتها من الناحية العملية وتخصيص النفقات وفق تبويب تلك الانشطة والبرامج واستبعاد النفقات التي لا ترتبط بالأداء مما ينعكس على كفاءة الاداء للكلية.

١- المبحث الاول: منهجية البحث

١-١ مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث عدم قدرة التقنيات الحالية المستخدمة عند اعداد الموازنة العامة للدولة وفق اسلوب موازنة البنود في تحقيق العقلانية والرشد والانضباط في ادارة الموارد المالية الحكومية . و لا يتطابق مع التطورات الحاصلة لحجم الموارد والنفقات المسؤولة عنها الوحدات الحكومية وان الاستمرار بتطبيق هذا الاسلوب يؤدي الى ضعف الحكم على كفاءة وفاعلية الاداء وسوء توزيع الموارد والاتفاق الحكومي غير الرشيد ، إذ تتجسد مشكلة البحث بالسؤال الاتي (ما تأثير التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج والاداء على كيفية استخدام الموارد المالية الحكومية بطريقة تبويب الانفاق العام وتقلل الهدر وتحقق كفاءة الاداء).

١-٢ أهمية البحث

تكمن في ضرورة تطوير منهجية اعداد الموازنات المالية الحكومية على اساس تبويب النفقات لضمان كفاءة ادارة الموارد المالية وتحديد مؤشرات دقيقة للإداء المالي والاستراتيجي للموازنة وقد يكون ذلك في تطوير البنية التحتية المالية للانتقال الى موازنة البرامج لإصلاح الاداء الاداري والمالي والتخلص من اعداد الموازنة على اساس الاسلوب التقليدي لعدم كفاءة استخدام المال العام ، من خلال تحديد البرامج الرئيسية والانشطة المتعلقة بها وتطبيقاتها من الناحية العملية وتخصيص النفقات وفق تبويب تلك الانشطة والبرامج واستبعاد النفقات التي لا ترتبط بالأداء مما ينعكس على كفاءة الاداء للكلية .

١-٣ أهداف البحث : يهدف البحث الى تحقيق الاتي :-

١- التعرف على مدى امكانية الاستفادة من تطبيق موازنة البرامج والاداء لتحقيق الاداء الافضل وبأقل التكاليف من خلال تبويب النفقات الحكومية وتقليل الهدر المال العام.

٢- التعرف على أثر تطبيق موازنة البرامج والاداء في الكلية التقنية الادارية بموجب معايير ومؤشرات قياس الاداء . وبالتالي امكانية تطبيقها على كافة مؤسسات الدولة ،

لغرض معالجة اوجه القصور في موازنة البنود التقليدية المطبقة في جميع مؤسسات الحكومية.

٤-١ فرضية البحث

توجد علاقة معنوية عند الانتقال من موازنة البنود الى موازنة البرامج والاداء لتحقيق كفاءة توزيع الموارد المالية على اساس البرامج والانشطة ، للمساهمة في تحسين الاستخدام الامثل للموارد وتبويب النفقات والسعي لقياس كفاءة الاداء للكلية التقنية الادارية.

٥-١ أسلوب البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من اجل التعرف على اهمية موازنة البرامج والاداء وتأثيره على تبويب النفقات الحكومية وقياس كفاءة الاداء .

٦-١ حدود البحث

- الحدود الزمانية: سوف تشمل الدراسة تحليل الموازنة لعام ٢٠١٩
- الحدود المكانية :موازنة الكلية التقنية الادارية / بغداد .

٢- المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

١-٢ تعريف الموازنة العامة للدولة

تعددت تعاريف الموازنة العامة للدولة تبعاً لآراء الباحثين وما تضمنته التشريعات الدولية .

عرفت بأنها (عبارة عن خطة محددة مسبقاً لسياسة الادارة خلال فترة معينة ، وتعتبر معياراً للمقارنة مع النتائج التي تحققت بالفعل) (Eghunike ,Unamma,2017,p 24) عرفت ايضا (قائمة رسمية توضح خطة الادارة المستقبلية ، لمدة زمنية سنوية، ويكون دور المحاسبة من خلال اعداد الموازنة وتزويدها بالبيانات المالية التاريخية ، وإظهار خطط الادارة بشكل مالي مستقبلي ، واعداد التقارير الشهرية.) (كرديه،٢٠١٤،ص١٥) وعرفت ايضا(بأنها عملية سنوية تتركز على التخطيط والتنسيق ، ورقابة استعمال الأموال لتحقيق الأغراض المطلوبة بكفاءة، فهي اساس عملية اتخاذ القرار عن طريق

التخطيط والتنفيذ للحصول على افضل النتائج من خال التوزيع والاستخدام الامثل للموارد المتاحة (العبود، ٢٠١٦، ص٤٢).

ايضا عرفت بانه قائمة تتضمن ارقام حسابية تشمل الاعتمادات المخصصة والمتوقع انفاقها والايادات المتوقع تحصيلها خلال فترة زمنية قادمة عادة تكون سنة. ولذا تتعامل المحاسبة مع هذا المفهوم بالتسجيل واطهار النتائج وفق ما تتطلب التقسيمات الواردة في الموازنة العامة. (سلوم، المهياني، ٢٠٠٧، ص٩٦).

من كل تلك التعريفات يتضح أن الموازنة هي خطط الإدارة المستقبلية والتي تقدر فيها نفقات الدولة وإيراداتها للسنة المالية القادمة بموجب قوانين معمول بها عند التقديم .

٢-٢ أهمية الموازنة العامة

تعد الموازنة العامة وثيقة لسياسة الدولة المالية وهي وثيقة إدارية في تنفيذ تلك السياسة كما أنها وثيقة اقتصادية في توزيع الموارد النادرة وتعد أيضاً وثيقة سياسية في تحديد المنافع والكلف وتوزيعها على المجتمع ، وتضم الموازنة تقديرات تفصيليه لإيرادات الدولة ونفقاتها خلال سنة مالية قادمة ، والتي تضمن استمرار أعمال وأنشطة دوائر الحكومة ومؤسساتها ، إذ تقوم أجهزة فنية تابعة للسلطة التنفيذية بأعداد الموازنة ، أما تنفيذ الموازنة فيكون مرهوناً باعتمادها من قبل السلطة التشريعية ، التي تعطي الصلاحيات اللازمة للسلطة التنفيذية لتحصيل الإيرادات العامة ، وصرف النفقات العامة خلال سنة مالية محددة . (العلي، ٢٠٠٣، ص٥٤)

إن الأهمية التي تعطي للموازنة العامة باعتبارها أداة فعالة ومؤثرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية تكمن في الآتي : (الوردات، الدباس، ٢٠٠٩، ص١٤٦)

١- انها أداة فعالة في التنسيق بين الأنشطة العامة والأجهزة الحكومية المختلفة .

٢- أداة فعالة في الرقابة المالية .

٣- أداة اجتماعية .

٤- أداة فعالة في تنفيذ السياسات المالية للدولة .

٥- أداة هامة في حماية الصناعة الوطنية .

٦- أداة هامة للتخطيط.

٢-٣ خصائص الموازنة العامة

تتميز الموازنة العامة للدولة بالعديد من الخصائص منها: (المهايني، ٢٠٠٠، ص ١٤)

١- الموازنة صك فيه إيرادات ونفقات الدولة، لذلك فإن الموازنة هي خطة لسنة مالية مقبلة وصك يقدر فيه ما سيدخل للدولة من إيرادات وما ستحتاج إليه من نفقات خلال فترة محددة غالباً ما تكون سنة.

٢- الموازنة صك تجاز بموجبة الجباية والانفاق للسلطة التشريعية بالنيابة عن الشعب، هذه الاجازة محددة الاجل خلال سنة مالية مقبلة، كذلك فهي اجازة من حيث مداها وشمولها، إذ إنها تحتم على الحكومة أن تقوم بتحصيل الإيرادات المحددة في تقديرات الموازنة فقط ولا تتجاوز الانفاق الاعتمادات المفتوحة لها.

٣- الموازنة محددة المدة (سنوية)، حيث أن الأذن من السلطة التشريعية بصرف النفقات وجباية الواردات يعطى عن سنة واحدة، ورغم أن هذه القاعدة السنوية لم تعد تتلاءم مع التطورات الاقتصادية والمفاهيم العلمية الجديدة، كما أن هناك موازنات توضع لأكثر من سنة، أو لمدة غير محددة مثل المشاريع الانشائية الكبرى.

٤- الموازنة صك تشريعي، فهي سند أو صك أو وثيقة أو برنامج أو عمل اداري بحث، و الحقيقة أن الموازنة تتألف من قانون الموازنة وجداول تفصيلية ملحقه بها.

٢-٤ انواع الموازنات العامة

تعتبر اليوم وظيفة الموازنة العامة تشكيلية تضم عدة اهداف، وبالتالي ظهرت عدة أنماط للموازنة العامة الامر الذي يستوجب الالامام بها لفهم أبعادها السياسية من ناحية، وتعزيز الاداء السياسي لأعضاء المؤسسة التشريعية من الناحية الاخرى، وهي:

١- الموازنة التقليدية (موازنة البنود).

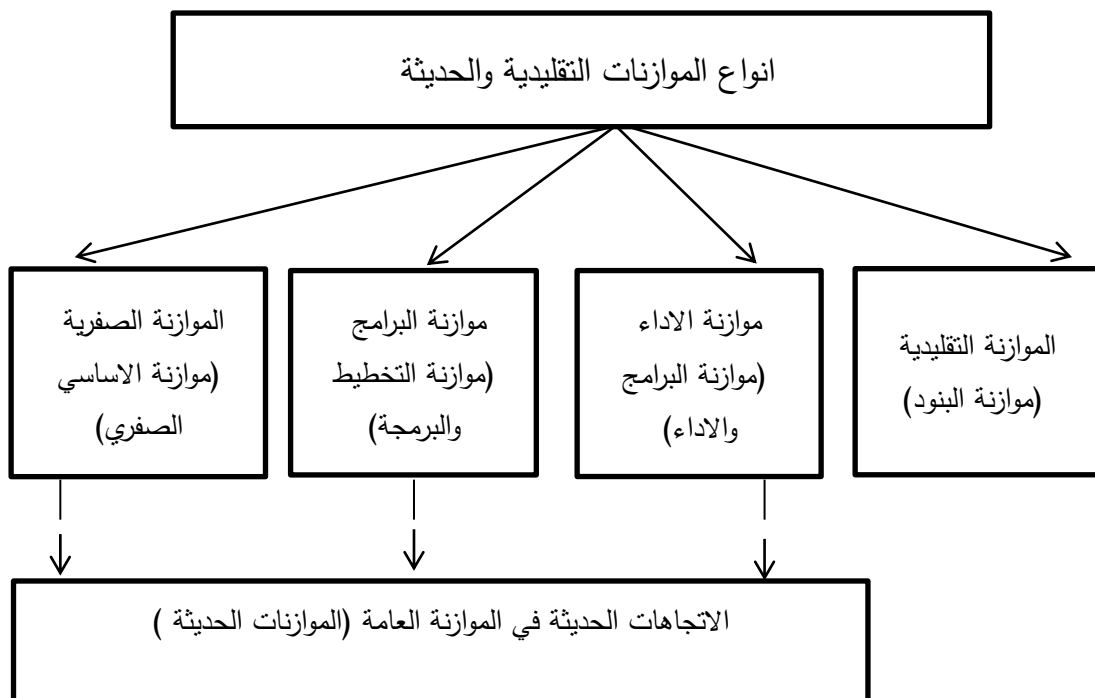
٢- موازنة البرامج والاداء.

٣- موازنة التخطيط والبرمجة.

٤- الموازنة الصفريّة .

والشكل الاتي يوضح هذه الانواع :

الشكل (١) انواع الموازنات التقليدية والحديثة



المصدر: بتصرف (عصفور، محمد شاكّر. اصول الموازنة العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان الاردن، ٢٠١٣).

وبما أن مشكلة بحثنا تدور حول أهمية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء لذلك سوف نركز في تحليلنا على هاتين النوعين من الموازنات وكالآتي :-

١- مفهوم موازنة البنود

وهي الموازنة التي يتم فيها تقسيم النفقات العامة على أساس الوحدات الادارية للدولة ،إذ يتم توزيع النفقات داخل الوحدات في فصول وابواب ، هذا التوزيع يعتمد على تخصيص الاعتمادات للأغراض المرصودة من أجلها هذه النفقات في الموازنة ، اي أن النفقات تخصص وفقاً للأغراض التي تصرف عليها.(العدوان، الشرعية، ٢٠١٤، ٧٨٨،) وسميت بالموازنة التقليدية لأنها يتم تبويب النفقات الحكومية الى مجاميع ثم الى بنود ومواد وفق هدف الانفاق. (Shafritz& Russell, 2000: 448).

كما اطلق على هذه الموازنة ب(موازنة الرقابة) وذلك لأنها تهدف الى فرض رقابة مركزية على الانفاق الحكومي، و تهتم الموازنة بالجانب الرقابي على مصادر الإيرادات، وأوجه الإنفاق من قبل السلطة التشريعية و محاسبة السلطة التنفيذية عن أية تجاوزات مالية لم تُعتمد في قانون الموازنة. (Lee & Johnson, 1994: 87)

ويتم تقدير النفقات والإيرادات طبقاً لذلك، ولا بد من تحقيق تلك التقديرات عند تنفيذ الموازنة والإبلاغ عن الانحرافات، لذلك تحتاط الوحدات لتقديراتها من المسائلة من خلال رفع وتضخيم حجم التقديرات للنفقات وتقوم بعملية عكسية بالنسبة للإيرادات (سلوم ، المهاني ، ٢٠٠٧، ص١٠٦).

• مزايا موازنة البنود

ظهرت الموازنة وانتشارها في دول العالم كان لها عدة مزايا من أهمها. (الحو، ٢٠١٧، ص٣٦).

- ١- وجود نماذج وتعليمات واضحة لإعداد الموازنة .
- ٢- تمتاز بالسهولة والبساطة في الاعداد والتنفيذ والرقابة عليها .
- ٣- سهولة فهمها من قبل كافة الجهات المستخدمة لها .
- ٤- بيانها صالحة للمقارنة ، حيث يمكن تجميعها لعدة سنوات متتالية ، لغرض تسهيل ومعرفة اتجاه الانفاق والتحصيل ، والسبب هو أن معظم خدمات الحكومة ذات طبيعة مستمرة .

• عيوب موازنة البنود

بالرغم من المزايا السابقة والمتعددة، والذي يحققها ذلك النوع من الموازنات ، وانتشارها الواسع وتطبيقها في معظم دول العالم ، إلا انه يؤخذ عليها بعض العيوب وتوجه لها بعض الانتقادات: (سلوم ، ٢٠٠٧، ص١٠٦).

- ١- تركيزها على النواحي المالية والقانونية في مجال الرقابة .
- ٢- عدم توفيرها المعلومات والبيانات في دعم القرارات وخاصة وظيفة التخطيط .
- ٣- عدم امكانية انسجامها مع الظروف الاقتصادية التي يتميز بها هذا العصر وبخاصة الظروف غير المستقرة لاقتصادات الدول .

٤- تركيزها على الجانب المدخلات فقط دون الاهتمام بجانب المخرجات لذلك يتعثر الوقوف على كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية .

٥- عدم امكانية المتابعة والتقييم لأداء البرامج والانشطة الحكومية وذلك نظراً لتوزع الاستخدامات والموارد على الوحدات والادوات المتعددة أو الحسابات المتنوعة وليس على البرامج والانشطة ويضاف ايضاً .

٦- لا توضح الاهداف التي ترصدها الاعتمادات .

٧- عدم وجود دراسات تحليلية في الموازنة تتضمن الطرق البديلة للقيام بالأعمال ، وتبين التكاليف والعوائد لكل بديل .

٨- افتقارها الى وسائل المتابعة الحديثة لمعرفة ما تم تنفيذه من برامج ومشاريع ، والاموال التي انفقت عليها ، ومدى تحقيق تنفيذ تلك البرامج للأهداف المرجوة منها (عصفور ، ٢٠١٣، ص ٦٧)

من هذه الانتقادات يتضح بأن موازنة البنود تعاني العديد من أوجه القصور ، التي تجعلها لا تساعد الحكومة والوحدات الادارية التابعة لها على تقييم الاداء وتطويره ، كذلك تحسين جودة الخدمات المقدمة بسبب عدم وضوح الاهداف من موازنة البنود ، ونقص في التخطيط وضعف في المتابعة ، لذلك كان لابد للحكومة من أن تتخلى عن أسلوب موازنة البنود وتنقل الى اعتماد اسلوب موازنة البرامج والاداء عند اعداد الموازنة لأنه يعالج العديد من نواحي القصور في موازنة البنود ، ويزيد من كفاءة وفعالية الموازنة .

٢- موازنة البرامج والاداء

إن نقطة التحول في أهداف الموازنة العامة من موازنة البنود الى موازنة البرامج والاداء ، بدأت حين ظهر من ينادي بضرورة ادخال اساليب الادارة العلمية الحديثة في مجال الاداء الحكومي للتأكد من قيامها بتنفيذ ما يعهد اليها من واجبات بكفاءة وفعالية وفق الخطة المعدة من قبل الحكومة ، لذلك يمكن توضيح مفهوم موازنة البرامج والاداء :

• مفهوم موازنة البرامج والاداء

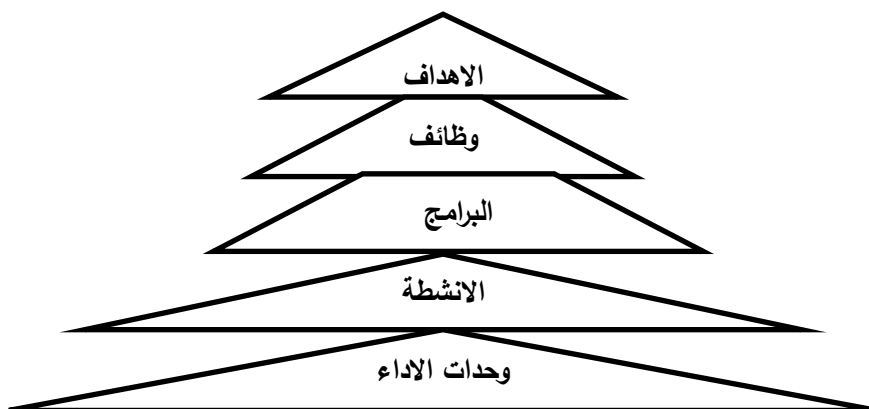
عرفت لجنة التنمية الاقتصادية في الولايات المتحدة الامريكية موازنة البرامج والاداء بأنها "مجموعة الاساليب التي بواسطتها تمكن مدراء البرامج من الترميز على تنفيذ الاهداف التي تقع ضمن مسؤولياتهم بصورة دقيقة، ومقارنة تنفيذ هذه الاهداف حسب الوقت، ساعات العمل والمواد " ان هذا النظام يزود من يستخدمه بمعلومات ، يمكن الحصول عليها من خلال طرق الموازنة التقليدية إذ يساعد في الوصول على نتائج أساسية ويهيئ قاعدة أفضل لاتخاذ القرارات (الخطيب، شامية، ٢٠٠٣، ص٣٤٦) . فهي عملية صنع قرارات السياسة والبرامج التي تقود إلى اعداد موازنة وخطط محددة ومتعددة السنوات على مستوى الحكومة ، مما يعزز مفهوم التخطيط الشامل وتحقيق الفاعلية بإقامة علاقة بين تكاليف البرنامج ونتائج ذلك البرنامج لأهداف الحكومة. (Freeman & Shoulders,2002:p95).

وتهدف الموازنة القائمة على الاداء الى تحسين كفاءة وفعالية الانفاق العام من خلال ربط تحويل مؤسسات القطاع العام بالنتائج التي تقدمها والاستفادة من معلومات الاداء ، كما تهدف الى التأكد من أن متخذي القرارات يأخذون بنظر الاعتبار النتائج التي يتم تحقيقها من خلال الانفاق (Robinson & Last 2009, pb516) . وان نظام الموازنة المبني على اساس البرامج والاداء والذي يعتمد اعتمادا رئيسي على الموارد المخصصة ليزيد من كفاءة وفعالية الاداء العام، فلذلك لابد من وضع معلومات البرامج والاداء في عملية الموازنة بهدف اعداد موازنة قائمة على البرامج والاداء (Erhan& Kuddusi ,2015,p3) .

يشمل اسلوب موازنة البرامج والاداء على مسميين هما البرامج والاداء هناك خطوات لازمة لتنفيذ موازنة البرامج والاداء تتمثل بالاتي:

- تبويب الاموال المطلوبة في الموازنة على شكل اهداف قصيره وطويلة الاجل للوحدات الحكومية وربطها مع الاهداف العامة للدولة.
- تحديد البرامج والانشطة الرئيسية والفرعية التي تحقق تلك الاهداف .
- تحديد وتوصيف وحدات الاداء لكل نشاط .

- تحديد عناصر تكاليف كل برنامج ونشاط.
 - تحديد الوحدات الادارية (مراكز المسؤولية) المكلفة بتنفيذ البرامج والانشطة
 - تحديد اولويات تنفيذ البرامج والانشطة ووضع برنامج زمني. وندرج ادناه الشكل الهرمي لتبويب موازنة البرامج والاداء.
- الشكل (٢) يبين تبويب الموازنة وفق البرامج والاداء .



المصدر : الربيعي، كريم جاسم، امكانية تطبيق موازنة البرامج والاداء، ص ٦٩، ٢٠١٩.

إذ يتبين من خلال الشكل الهرمي يتم تسجيل ما تم فعلاً، عند إعداد تقديرات الموازنة بتقرير البرامج أولاً وبذلك يتحدد الاطار الذي يمكن من خلاله قياس الاداء ، أما تبويب الاداء فيقوم بقياس وتحليل التكلفة ومعرفة مدى التقدم في أوجه النشاطات التفصيلية ، وبذلك يعمل على تحسين تنفيذ البرامج .

يتضح بأن كلاً من موازنة البرامج والأداء يمثلان نظاماً متكاملًا، وهي تمثل أسس التبويب ، ووسائل قياس النتائج وتقييمها بهدف تحسين الاداء ، فهي تخدم اغراض المتابعة واتخاذ القرارات ، وترتبط بالمستويات الدنيا من التنظيم ، في حين تنتظر موازنة البرامج الى المستقبل وتخطط له ، وتنفرد في اتخاذ القرارات في المستويات العليا في التنظيم ، وتساعد بربط الاهداف بالبرامج. (كردية ، ٢٠١٤، ص ٣١)

• مقومات موازنة البرامج والاداء

إن موازنة البرامج والاداء تتطلب توفير المقومات التالية :

- ١- تحديد الوحدات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ البرامج .

- ٢- تحديد مصادر وحجم الاموال المحصلة .
 - ٣- تحديد تكاليف البرامج والانشطة المختلفة .
 - ٤- اقتراحات البرامج التي تتناسب مع كل اختصاص وتحديد المشروعات .
 - ٥- تحديد الاهداف قصيرة وطويلة الأجل في نطاق الاختصاصات الرئيسية التي من أجلها ثم طلب الاموال.(الخطيب، الشامية، ٢٠٠٣، ص٣٤٧).
- **مزايا موازنة البرامج والاداء**

- ١- تتضمن وصف دقيق لكل مشروع مما يتيح معلومات كافية للهيئة التشريعية عن اهداف التنظيمات الحكومية ومشروعاتها والخدمات التي تقدمها .
- ٢- تتضمن قياس للمدخلات والمخرجات، وتعطي تبريراً كافياً عن التكاليف الواجب انفاقها.
- ٣- تساعد في قياس اداء الادارة العليا من خلال رقابتها للتكلفة وتنفيذها للأنشطة .
- ٤- تساعد في التعرف بسهولة على الانشطة المتعارضة والعلاقة بين الانشطة نظراً للوصف الدقيق لها الوارد بالموازنة .
- ٥- المفاضلة بين البدائل المتاحة لتحقيق اهداف معينة. (عثمان، ٢٠١١، ص٥)
- ٦- تمتاز باللامركزية والمرونة في التطبيق ، إذ تمنح المسؤولين عن تنفيذها مرونة كافية لتنفيذ البرامج المسؤولين عنها وبالتكاليف المحددة لكل برنامج .
- ٧- تمتاز بالواقعية في تقديراتها ، إذ تعد بناء على دراسة عبء العمل واحتياجاته من عناصر التكلفة طبقاً للمعدلات المعيارية الموضوعية . (كامل، ٢٠٠٨، ص٢٥١)
- ٨- تساعد موازنة البرامج والاداء بتوزيع الموارد المختلفة وفق العلاقة بين التكلفة والمنفعة المتحققة . (Malo & Melegy، ٢٠١٧، 4).

يتضح ان موازنة البرامج والاداء تشكل نظاماً متكاملًا لا يمكن النظر له كموازنتين منفصلتين عن بعضهما البعض فموازنة الاداء تركز على قياس المخرجات من خلال الربط بين التكلفة وقياس النتائج وفقاً لمعايير الاداء. اما موازنة البرامج فهي تربط الاهداف بالبرامج وتوضح الالية اللازم اتباعها لتحقيق الاهداف من خلال رسم البرامج ووضع الية تنفيذها. (Kareem J. Abass، ٢٠١٩، ٧٦).

• عيوب موازنة البرامج والاداء

- ١- النقص الكبير في اعداد الموظفين المؤهلين علمياً وعملياً واللازمين لإدارة وتنفيذ هذه الموازنة ، إذ تعاني معظم الحكومات من هذه الظاهرة .
- ٢- صعوبة القياس للعديد من الانشطة والخدمات الحكومية في صورة وحدات ناتج ، او لتحديد تكلفة الوحدات الامر الذي ينعكس على تحديد وحدات القياس وتحليل الاداء .
- ٣- قد يتم قياس تكلفة الانشطة بالتفصيل دون دراسة مدى مساهمتها لتحقيق أهداف الحكومة ومدى اداء الانشطة بطريقة مثلى . (الخطيب ، الشامية ، ٢٠٠٣ ، ص ٣٥٢)
- ٤- وجود نقص في التخطيط ، حيث يتم التركيز على البرامج والانشطة كونها أهداف وليست وسائل لتحقيق هذه الاهداف .
- ٥- أهتمت بالتخطيط للأجل القصير دون الاهتمام بالأجل الطويل ، بينما معظم البرامج تمتد لاكثر من سنة . (كامل ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٥٥)
- ٦- صعوبة القياس الكمي للنتائج في بعض المشاريع والبرامج ، وما يترتب عليها من صعوبة تحليل الاداء الفعلي وتقييمه .
- ٧- ارتفاع تكاليف تطبيقها في بعض الأجهزة الحكومية وخصوصاً الصغيرة .
- ٨- تتطلب توفير كميات كبيرة من المعلومات والتي قد تعطل عملية تنفيذ السياسة العامة للدولة . (عبدالله ، خضير ، ٢٠١٦ ، ص ٤٥٧)

• اساسيات تطبيق موازنة البرامج والاداء

- عند اعداد موازنة البرامج والاداء يتطلب توفر الاتي : (الحلو ، ٢٠١٧ ، ص ٥٩)
- ١- تحديد الاهداف للبرامج ، وترتيبها ضمن سلم أولويات محددة .
 - ٢- تحديد الخدمات والنشاطات التي تؤدي من قبل الجهات التنفيذية .
 - ٣- اختيار الوحدة الملائمة لقياس الاداء لكل خدمة أو نشاط .
 - ٤- وجود نظام متابعة يساعد على معرفة ما يتم انجازه ، ثم مقارنة الانجاز بما هو مخطط تحقيقه خلال السنة المالية .
 - ٥- ضرورة تنفيذ البرنامج في الوقت المحدد ، وبكفاءة وفعالية ملائمة .

٦- تتطلب موازنة البرنامج والاداء توفير بيئة ادارية وفنية لازمة لذلك .

• اسباب الانتقال الى موازنة البرامج والاداء :

مما لاشك فيه أن موازنة البرامج والاداء تحقق مزايا لا تتحقق عند تطبيق موازنة البنود ، لو تم النظر الى النشاط الحكومي كنظام لوجدنا أن موازنة البنود تهتم بمراقبة المدخلات المالية فقط ، ولا تهتم بالمدخلات المادية والفنية والبشرية ، كما لا تهتم بالإجراءات والمعالجات التي تنفذها الوحدة الحكومية لغرض تحويل تلك المدخلات الى مخرجات ، كذلك أن موازنة البنود لا تهتم بالمخرجات سواء ما يتعلق بالكم أو النوع ، اما موازنة البرامج والاداء فتهتم بعناصر المدخلات جميعها ، وبالمعالجات و بالمخرجات ، وتربط كل ذلك بالأهداف والسياسات المطلوبة تحقيقها (كرية ، ٢٠١٤ ، ص١٤).

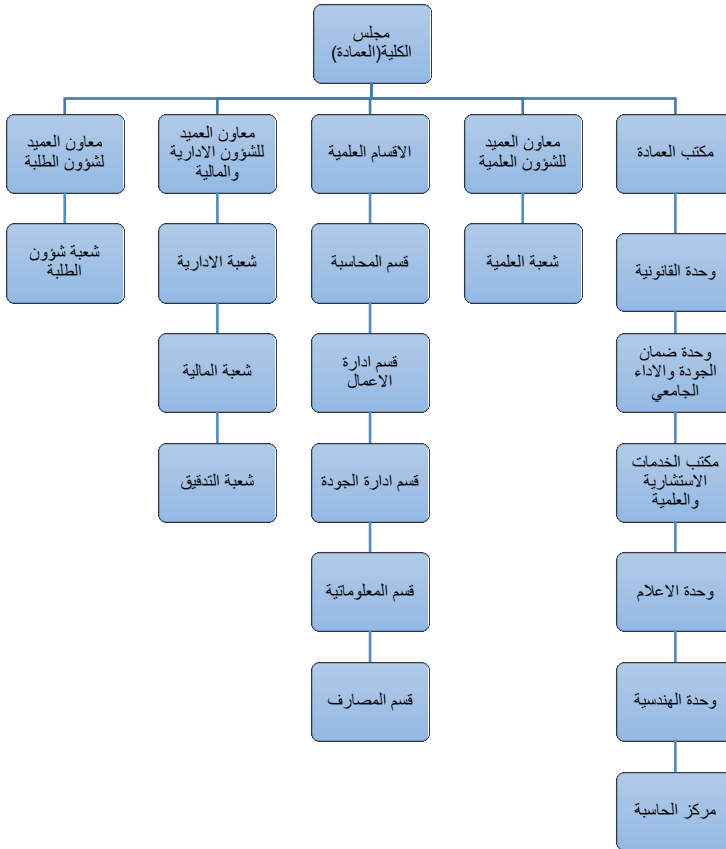
كذلك يمكن إضافة أسباب أخرى للانتقال الى موازنة البرامج والاداء :

- ١- إدخال اساليب الادارة المالية الحديثة في المجال الحكومي .
- ٢- ظهور أنظمة واجهزة للرقابة المالية منفصلة عن جهاز الموازنة .
- ٣- الاهتمام بنوعية الخدمة والارتقاء بها . (الخطيب ، الشامية ، ٢٠٠٣ ، ص٣٤٥).

٣- المبحث الثالث : الإطار التطبيقي للبحث

لتطبيق موازنة البرامج والاداء يتم تبويب الهيكل التنظيمي للكلية التقنية الادارية /بغداد عينة البحث عن طريق تقسيمه الى برامج وانشطة تابعة لها حسب الشكل الاتي:

الشكل (٣) الهيكل التنظيمي للكلية التقنية الادارية / بغداد



المصدر: من اعداد الباحثان

٣-١ تحديد الانشطة لكل برنامج للكلية التقنية الادارية / بغداد

لأجل اعداد موازنة للكلية التقنية الادارية/بغداد وفق موازنة البرامج والاداء يتطلب تقسيم الكلية الى برامج تشمل العمادة والشعب والوحدات التابعة لها اضافة الى الاقسام العلمية . وتتضمن البرامج مجموعة من الانشطة كما موضح بالتبويب والجدول (١) :

البرنامج الاول (العمادة والوحدات التابعة لها)

- مكتب العمادة
- العلمية
- الادارية

- المالية
- التدقيق
- شؤون الطلبة
- ضمان الجودة والاداء الجامعي
- مركز الحاسبة
- القانونية
- مكتب الخدمات العلمية والاستشارية
- الاعلام
- الهندسية
- البرنامج الثاني (قسم المحاسبة)
 - الدراسات الاولى
 - الدراسات العليا
- البرنامج الثالث (قسم ادارة الاعمال)
 - الدراسات الاولى
 - الدراسات العليا
- البرنامج الرابع (قسم المعلوماتية)
 - الدراسات الاولى
 - الدراسات العليا
- البرنامج الخامس (قسم الجودة)
 - الدراسات الاولى
 - الدراسات العليا
- البرنامج السادس (قسم التمويل والمصارف)
 - الدراسات الاولى
 - الدراسات العليا

الجدول (١) البرامج الرئيسية والانشطة للكلية التقنية الادارية / بغداد

رقم البرنامج	رقم النشاط	الانشطة
١		العمادة مع الوحدات التابعة لها
	١-١	مكتب العمادة
	١-٢	العلمية
	١-٣	الادارية
	١-٤	المالية
	١-٥	التدقيق
	١-٦	شؤون الطلبة
	١-٧	ضمان الجودة والاداء الجامعي
	١-٨	مركز الحاسبة
	١-٩	الوحدة القانونية
	١-١٠	مكتب الخدمات العلمية والاستشارية
	١-١١	الاعلام
	١-١٢	الهندسية
٢		قسم المحاسبة
	٢-١	الدراسات الاولى
	٢-٢	الدراسات العليا
٣		قسم ادارة الاعمال
	٣-١	الدراسات الاولى
	٣-٢	الدراسات العليا
٤		قسم المعلوماتية
	٤-١	الدراسات الاولى
	٤-٢	الدراسات العليا
٥		قسم الجودة
	٥-١	الدراسات الاولى
	٥-٢	الدراسات العليا

٦		قسم المصارف
	٦-١	الدراسات الاولى
	٦-٢	الدراسات العليا

المصدر: من اعداد الباحثتان(بتصرف) بالاعتماد على بيانات الهيكل التنظيمي للكلية التقنية الادارية.

١-٢ احتساب التكاليف الخاصة لكل برنامج

تم احتساب التكاليف لكل البرامج والانشطة التابعة لها للكلية التقنية الادارية/ بغداد بالاعتماد على البيانات الفعلية للعام ٢٠١٩ وبالاغتماد على ماياتي:

١- تم الاعتماد على مستندات الصرف الخاصة بالمستلزمات الخدمية متمثلة بالنقل ودعاية وطبع وضيافة. ومستندات الصرف الخاصة بالمستلزمات السلعية متمثلة بالوقود ولوازم ومهمات وقرطاسية وكهرباء ومياه.

٢- تم الاعتماد على كشوفات الرواتب والاجور النقدية .

٣- تم الاعتماد على عمليات الصرف من المستندات الخاصة بخدمات الصيانة للموجودات الثابتة والمباني .

٤- تم الاعتماد على سجلات الصرف المخزني تخص التجهيزات واللوازم التي تصرف على انشطة الكلية.

٥- تم الاستعانة بشعب الوحدة الادارية وشؤون الطلبة والعلمية للكلية للحصول على معلومات الخاصة بكل برنامج.

البرنامج الاول : احتساب التكاليف تخص العمادة والشعب والوحدات التابعة لها

الجدول (٢) تحديد التكاليف الخاصة بنشاط (العمادة والشعب والوحدات) للعام ٢٠١٩

اسم النشاط	الرواتب والاجور	نفقات تشغيلية	المجموع
مكتب العمادة	٤٩٠٠٦٢٠٠	٦٢٥٤٧٧٨	٥٥٢٦٠٩٧٨
العلمية	١٩٩١٩٢٠٠	٢٩٣١٩٢٧	٢٠٢١٢٣٩٧٧
الادارية	٢٦٩١٢٣٥٠٠	٤٤٩٥٦٢١	٢٧٣٦١٩١٢١
المالية	١٣٢١٢٩١٠٠	٣١٢٧٣٨٩	١٣٥٢٥٦٤٨٩
التدقيق	٦٠٣٦٤٦٠٠	٢٧٣٦٤٦٥	٦٣١٠١٠٦٥

شؤون الطلبة	٢٣٦٥٧.١٠٠	٣٥١٨٣١٢	٢٤٠.٨٨٤١٢
ضمان الجودة والاداء الجامعي	٤٠٦٠٠.٨٠٠	١٩٥٤٦١٨	٤٢٥٥٥٤١٨
مركز الحاسبة	٢٩٣٥٢.٣٩	٤٦٩١.٨٣	٣٤٠.٤٣١٢٢
القانونية	٦١١٩.٠١٣	١٥٦٣٦٩٤	٧٦٨٢٧.٠٧
الخدمات العلمية والاستشارية	٥٣٨٢٥٥٥.٠	٢٣٤٥٥٤٢	٥٦١٧١.٩٢
الاعلام	٤٠٨.٣٠٠.٠	١١٧٢٧٧١	٤١٩٧٥٧٧١
الهندسية	٣٢٦٨٣٥٠.٠	٤٣٠.٠١٦.٠	٣٦٩٨٣٦٦.٠
الاجمالي	١١٤٩٧٦٩٤٥٢	٣٩٠.٩٢٣٦.٠	١١٨٨٨٦١٨١٢

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات المتحصلة من الشعبة المالية للكلية التقنية الادارية.

تكاليف البرنامج الاول تخص العمادة والشعب والوحدات التابعة لها للعام ٢٠١٩

تم احتساب اجمالي الرواتب والاجور الفعلية. اذ بلغت (١١٤٩٧٦٩٤٥٢) دينار ، اما اجمالي النفقات التشغيلية تم تقديره للشعب والوحدات بالاعتماد على البيانات الفعلية للنفقات التشغيلية ، اذ بلغت (٣٩٠.٩٢٣٦٠) دينار ، وبهذا فان الكلفة الاجمالية لبرنامج الاول الخاص بنشاط العمادة والشعب والوحدات بلغت (١١٨٨٨٦١٨١٢) دينار .

لبرنامج الثاني : احتساب التكاليف تخص قسم المحاسبة

الجدول (٣) تحديد التكاليف الخاصة بنشاط (قسم المحاسبة) للعام ٢٠١٩

اسم النشاط	الرواتب والاجور	نفقات تشغيلية	المجموع
الدراسات الاولى	٣٣٥١٤٣٢٨٤	٨٦٥٣.٠٠	٣٣٦٠.٨٥٨٤
الدراسات العليا	١٩٥٣٨.٠٠٠	١٥٢٧.٠٠	١٩٦٩٠.٧٠٠
الاجمالي	٣٥٤٦٨١٢٨٤	١٠.١٨٠.٠٠	٣٥٥٦٩٩٢٨٤

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات المتحصلة من الشعبة المالية للكلية التقنية الادارية.

تكاليف البرنامج الثاني تخص قسم المحاسبة للعام ٢٠١٩

تم احتساب اجمالي الرواتب والاجور الفعلية. اذ بلغت (٣٥٤٦٨١٢٨٤) دينار ، اما اجمالي النفقات التشغيلية تم تقديره للدراسات الاولى والعليا بالاعتماد على البيانات

الفعلية للنفقات التشغيلية ،اذ بلغت (١٠١٨٠٠٠) دينار ، وبهذا فان الكلفة الاجمالية لبرنامج الثاني الخاص بنشاط قسم المحاسبة بلغت (٣٥٥٦٩٩٢٨٤) دينار .

البرنامج الثالث : احتساب التكاليف تخص قسم ادارة اعمال.

الجدول (٤) تحديد التكاليف الخاصة بنشاط (قسم ادارة اعمال) للعام ٢٠١٩

اسم النشاط	الرواتب والاجور	نفقات تشغيلية	المجموع
الدراسات الاولى	٥٩٣٥٠٣٠٠٠	٥١٥١٤٠٠	٥٩٨٦٥٤٤٠٠
الدراسات العليا	٢١٤١١٠٠٠	٩٠٩١٠٠	٢٢٣٢٠١٠٠
الاجمالي	٦١٤٩١٤٠٠٠	٦٠٦٠٥٠٠	٦٢٠٩٧٤٥٠٠

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات المتحصلة من الشعبة المالية للكلية التقنية الادارية.

تكاليف البرنامج الثالث تخص قسم ادارة الاعمال للعام ٢٠١٩

تم احتساب اجمالي الرواتب والاجور الفعلية .اذ بلغت (٦١٤٩١٤٠٠٠) دينار ، اما اجمالي النفقات التشغيلية تم تقديره للدراسات الاولى والعليا بالاعتماد على البيانات الفعلية للنفقات التشغيلية ،اذ بلغت (٦٠٦٠٥٠٠) دينار ، وبهذا فان الكلفة الاجمالية لبرنامج الثالث الخاص بنشاط قسم ادارة الاعمال بلغت (٦٢٠٩٧٤٥٠٠) دينار.

البرنامج الرابع : احتساب التكاليف تخص قسم المعلوماتية.

الجدول (٥) تحديد التكاليف الخاصة بنشاط (قسم المعلوماتية) للعام ٢٠١٩

اسم النشاط	الرواتب والاجور	نفقات تشغيلية	المجموع
الدراسات الاولى	٥٧٦٨٥٩٩٥٠	٤٩٥٧٦٠٠	٥٨١٨١٧٥٥٠
الدراسات العليا	١٥٤٢٣٠٠٠	٨٧٤٩٠٠	١٦٢٩٧٩٠٠
الاجمالي	٥٩٢٢٨٢٩٥٠	٥٨٣٢٥٠٠	٥٩٨١١٥٤٥٠

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات المتحصلة من الشعبة المالية للكلية التقنية الادارية.

تكاليف البرنامج الرابع تخص قسم المعلوماتية للعام ٢٠١٩

تم احتساب اجمالي الرواتب والاجور الفعلية .اذ بلغت (٥٩٢٢٨٢٩٥٠) دينار ، اما اجمالي النفقات التشغيلية تم تقديره للدراسات الاولى والعليا بالاعتماد على البيانات

الفعلية للنفقات التشغيلية ،اذ بلغت (٥٨٣٢٥٠٠) دينار ، وبهذا فان الكلفة الاجمالية لبرنامج الرابع الخاص بنشاط قسم المعلوماتية بلغت (٥٩٨١١٥٤٥٠) دينار.

البرنامج الخامس : احتساب التكاليف تخص قسم الجودة.

الجدول (٦) تحديد التكاليف الخاصة بنشاط (قسم الجودة) للعام ٢٠١٩

اسم النشاط	الرواتب والاجور	نفقات تشغيلية	المجموع
الدراسات الاولى	٣٩١٤٥١٤٠٠	٤٩٧٨٠٠٠	٣٩٦٤٢٩٤٠٠
الدراسات العليا	١٧٢٢٢٠٠٠	٨٧٨٥٠٠	١٨١٠٠٥٠٠
الاجمالي	٤٠٨٦٧٣٤٠٠	٥٨٥٦٥٠٠	٤١٤٥٢٩٩٠٠

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات المتحصلة من الشعبة المالية للكلية التقنية الادارية.

تكاليف البرنامج الخامس تخص قسم الجودة للعام ٢٠١٩

تم احتساب اجمالي الرواتب والاجور الفعلية .اذ بلغت (٤٠٨٦٧٣٤٠٠) دينار ، اما اجمالي النفقات التشغيلية تم تقديره للدراسات الاولى والعليا بالاعتماد على البيانات الفعلية للنفقات التشغيلية ،اذ بلغت (٥٨٥٦٥٠٠) دينار ، وبهذا فان الكلفة الاجمالية لبرنامج الخامس الخاص بنشاط قسم الجودة بلغت (٤١٤٥٢٩٩٠٠) دينار.

البرنامج السادس : احتساب التكاليف تخص قسم المصارف.

الجدول (٧) تحديد التكاليف الخاصة بنشاط (قسم المصارف) للعام ٢٠١٩

اسم النشاط	الرواتب والاجور	نفقات تشغيلية	المجموع
الدراسات الاولى	٣٠٠١٧٧٢٠٠	١١٠٧٠٠٠	٣٠١٢٨٤٢٠٠
الدراسات العليا	-----	-----	-----
الاجمالي	٣٠٠١٧٧٢٠٠	١١٠٧٠٠٠	٣٠١٢٨٤٢٠٠

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات المتحصلة من الشعبة المالية للكلية التقنية الادارية.

تكاليف البرنامج السادس تخص قسم المصارف للعام ٢٠١٩

تم احتساب اجمالي الرواتب والاجور الفعلية .اذ بلغت (٣٠٠١٧٧٢٠٠) دينار ، اما اجمالي النفقات التشغيلية للدراسات الاولى بالاعتماد على البيانات الفعلية للنفقات التشغيلية ،اذ بلغت (١١٠٧٠٠٠) دينار ، ونلاحظ عدم توافر تكاليف الرواتب

والاجور والنفقات التشغيلية الخاصة بالدراسات العليا بسبب لا توجد دراسات عليا لقسم المصارف في الكلية ، وبهذا فان الكلفة الاجمالية لبرنامج السادس الخاص بنشاط قسم المصارف بلغت (٣٠١٢٨٤٢٠٠) دينار.

بالتالي يمكن حساب الكلفة الاجمالية لكل برامج الكلية التقنية الادارية /بغداد للعام ٢٠١٩ من خلال الجدول الاتي:

الجدول(٨) الكلفة الاجمالية لبرامج الكلية التقنية الادارية/بغداد للعام ٢٠١٩

اسم النشاط	الرواتب والاجور	النفقات التشغيلية	مجموع الانشطة لكل البرامج
العمادة مع الوحدات التابعة لها	١١٤٩٧٦٩٤٥٢	٣٩٠٩٢٣٦٠	١١٨٨٨٦١٨١٢
قسم المحاسبة	٣٥٤٦٨١٢٨٤	١٠١٨٠٠٠	٣٥٥٦٩٩٢٨٤
قسم ادارة الاعمال	٦١٤٩١٤٠٠٠	٦٠٦٠٥٠٠	٦٢٠٩٧٤٥٠٠
قسم المعلوماتية	٥٩٢٢٨٢٩٥٠	٥٨٣٢٥٠٠	٥٩٨١١٥٤٥٠
قسم الجودة	٤٠٨٦٧٣٤٠٠	٥٨٥٦٥٠٠	٤١٤٥٢٩٩٠٠
قسم المصارف	٣٠٠١٧٧٢٠٠	١١٠٧٠٠٠	٣٠١٢٨٤٢٠٠
الاجمالي	٣٤٢٠٤٩٨٢٨٦	٥٨٩٦٦٨٦٠	٣٤٧٩٤٦٥١٤٦

المصدر: من اعداد الباحثتان .

يتبين من الجدول(٨) بأن الكلفة الاجمالية للبرامج بلغت (٣٤٧٩٤٦٥١٤٦) دينار . ووزعت على كل من الرواتب والاجور والنفقات التشغيلية . إذ بلغت مجموع الرواتب والاجور (٣٤٢٠٤٩٨٢٨٦) دينار ، أما مجموع النفقات التشغيلية بلغت (٥٨٩٦٦٨٦٠) دينار. وتبين ان اعلى تكلفة كانت لبرنامج العمادة مع الوحدات التابعة لها إذ بلغت (١١٨٨٨٦١٨١٢) دينار ، وان اقل تكلفة كانت لبرنامج قسم المصارف تبلغ (٣٠١٢٨٤٢٠٠) دينار .

الجدول(٩) تكلفة الطلاب لكل من البرامج المقترحة للكلية التقنية الادارية/بغداد

للعام ٢٠١٩

اسم النشاط	مجموع الأنشطة لكل البرامج	حصة الطالب من التكلفة عدد الطلاب ٤٤٢٦
العمادة مع الوحدات التابعة لها	١١٨٨٨٦١٨١٢	٢٦٨٦٠٨.٦٣
قسم المحاسبة	٣٥٥٦٩٩٢٨٤	٨٠٣٦٥.٨٦
قسم ادارة الاعمال	٦٢٠٩٧٤٥٠٠	١٤٠٣٠١.٥١
قسم المعلوماتية	٥٩٨١١٥٤٥٠	١٣٥١٣٦.٧٩
قسم الجودة	٤١٤٥٢٩٩٠٠	٩٣٦٥٧.٩١
قسم المصارف	٣٠١٢٨٤٢٠٠	٦٨٠٧١.٤٤
الاجمالي	٣٤٧٩٤٦٥١٤٦	٧٨٦١٤٢.١٥

المصدر: من اعداد الباحثان

تبين من الجدول (٩) ان مجموع تكلفة الطالب من نفقات الموازنة لكل البرامج تعادل (٧٨٦١٤٢.١٥). والتي من ضمنها نفقات الموجودات غير المالية اذ بلغت (١٧٥٠٦٠٩٠٣١). ولغرض احتساب تكلفة الطالب للكلية التقنية الادارية للعام ٢٠١٩ حسب موازنة البرامج والاداء يتطلب فصل اجمالي النفقات للموجودات غير المالية عن نفقات الأنشطة لكل البرامج الجارية لأن اضافتها للموجودات غير المالية تسبب في ارباك وعدم المقارنات والاعتماد عليها بكلفة النفقات للبرامج للسنوات القادمة. نتيجة نفقاتها اعلى بكثير عن السنة اللاحقة ، بهذا ان تكلفة الطالب للعام ٢٠١٩ تساوي

اجمالي النفقات لكل البرامج ٣٤٧٩٤٦٥١٤٦

نطرح الموجودات غير المالية ١٧٥٠٦٠٩٠٣١

صافي النفقات لكل البرامج ١٧٢٨٨٥٦١١٥

اذن تكلفة الطالب تعادل = صافي النفقات لكل البرامج ÷ عدد الطلاب الكلي

$$٣٩٠٦١٣.٦٧ = ٤٤٢٦ ÷ ١٧٢٨٨٥٦١١٥$$

٣-٣ قياس كفاءة الاداء

لغرض قياس و الحكم على كفاءة الاداء للكلية التقنية الادارية يتطلب إعداد التحليل بين المخطط والفعل لمعرفة مدى بلوغ الكلية للنسب القياسية المحددة من خلال اعتماد المعايير المحددة للإعداد حسب الخطة الاستراتيجية للكلية لعام ٢٠١٩ ومقارنة الاعداد بين الخطة والمتحقق فعلا.

الجدول (١٠) مقارنة بين المخطط حسب القبول والمتحقق فعلا للطلاب مع منتسبي الكلية

التقنية الادارية /بغداد، لعام ٢٠١٩ .

عام ٢٠١٩	عدد التدريسين	عدد الطلاب حسب القبول	استاذ/طالب	عدد الفنيين والاداريين	عدد الطلاب حسب القبول	فني واداري/ طالب
الخطة	٨٢	٣٧١٠	٤٥/١	٩٥	٣٧١٠	٣٩/١
المتحقق فعلا	٨٢	٤٤٢٦	٥٣/١	٩٥	٤٤٢٦	٤٦/١

المصدر : من إعداد الباحثان.

يتبين من الجدول اعلاه للحكم على كفاءة الاداء ،ان خطة القبول للطلاب الفعلية اعلى من خطة القبول المخططة ، وهذا يكون نتيجة سياسة وزارة التعليم في توزيع اعداد الطلاب ، مما يؤدي الى ارباك في عمل الكلية وتقديم الخدمة التعليمية ، اذ لوحظ حسب الخطة ٤٥/١ ، أما الفعلي ٥٣/١ بالنسبة للتدريسي ، بينما للفني والاداري حسب الخطة ٣٩/١ ، اما الفعلي ٤٦ /١ ، مما نستنتج هناك فرق مرتفع بين المخطط والفعلي ، مما يتطلب اعادة النظر في اعداد القبول للطلاب والتزام بالمعايير القياسية ، وكذلك متابعة اعداد المنتسبين والحث على زيادة المنتسبين من خلال التوجه نحو زيادة التعيينات لتحقيق خدمة البرنامج التعليمي .

نستنتج عند اثبات التحليل التطبيقي للبحث عن موازنة البرامج والاداء يمكن ملاحظة وجود الفروقات بين موازنة البنود التقليدية وموازنة البرامج والاداء .

١- لا تتمكن موازنة البنود من تقييم وقياس الاداء الفعلي للوحدة الحكومية.. كونها تركز على سلامة عمليات الانفاق ، في حين تركز موازنة البرامج والاداء على قياس اداء الوحدة الحكومية حسب وحدات الاداء المطلوب تحقيقها.

٢- موازنة البنود توزع التخصيصات المالية وفق حسابات البنود المعتمدة ، اما موازنة البرامج والاداء توزعها حسب البرامج والانشطة .

٣- موازنة البنود تبوب النفقات وفق نوع النفقة دون ارتباطها بالعمل المنجز . اما موازنة البرامج والاداء تبوب النفقة حسب نوع البرامج والانشطة الفعلية .

٤- موازنة البنود تهتم بالمدخلات اي الحصول على الموارد المالية دون الاهتمام بالمخرجات ، اما موازنة البرامج والاداء تهتم بالمخرجات من خلال الأهداف التي تقدمها الادارة لتحقيق كفاءة الاداء .

٤- المبحث الرابع

٤-١ الاستنتاجات

١- اثبت تطبيق الموازنة على اساس موازنة البرامج والاداء في البحث من خلال التخطيط الدقيق للنفقات الخاصة بالبرامج ومن ثم توزيع تلك النفقات على اساس الانشطة. نتج عنها اسس ومعايير الانجاز تخدم في عمليات قياس وتقييم الاداء.

٢- اتباع اسلوب موازنة البنود التقليدية عند اعداد الموازنة يعتمد على التخصيصات المالية وعمليات الانفاق الفعلي، مما يتم الرقابة فقط على الجانب المالي وعدم تجاوزها التخصيصات ، مما يتطلب تطبيق اسلوب موازنة البرامج والاداء كونها تهتم بتقييم مدى تحقيق الاهداف التي صرفت من اجلها النفقات والتخصيصات المالية .

٣- تبين عند تطبيق موازنة البرامج والاداء الى اعادة النظر في توزيع الموظفين فيما بين الانشطة ،التي يزيد عددهم في اقسام معينة عن تلك التي يقل عددهم في اقسام اخرى مما يخلق حالة عدم التوازن بين حجم العمل المطلوب واعداد الموظفين .

٤- تطبيق موازنة البرامج والاداء على اساس الانشطة يمكن تحديد الهدر في النفقات عن طريق مقارنة النفقات المصروفة على البرامج الادارية والخدمية وغيرها ، مع النفقات المصروفة على البرامج التعليمية. لان الانفاق على البرامج الادارية

والخدمية على حساب البرامج التعليمية يمثل هدر للأنفاق ومخرجات البرنامج التعليمي تكون ذات نوعية اقل.

٥- امكانية تطبيق موازنة البرامج والاداء للكلية التقنية الادارية وباقي الوحدات الحكومية لما تحققه عند تطبيقه المسائلة والمحاسبة كنظام رقابي مالي واداري فعال، وقياس الكفاءة واتخاذ القرارات للسنوات القادمة.

٢-٤ التوصيات

١- عند التحول من موازنة البنود المبنية على المدخلات الى موازنة البرامج المبينة على المخرجات يتطلب اعداد هيكل تنظيمي مبني على اسس وقواعد تبويب الانشطة التابعة للبرامج ، من اجل قياس وتقييم اداء البرامج لتحقيق الكفاءة والفاعلية في اداء تلك الوحدات الحكومية والرقابة عليها .

٢- ضرورة التحول الى موازنة البرامج والاداء عند اعداد الموازنات لكونها تساعد متخذو القرار للوصول الى البيانات المالية والمعلومات الادارية، فعلى وزارة المالية تبني استخدام موازنة البرامج والاداء كونها تستند على اسس عملية في اعداد التقارير مما يؤدي الى ترشيد الانفاق الحكومي وتقليل الهدر العام .

٣- ضرورة تطبيق موازنة البرامج والاداء لإعادة النظر في توزيع الموظفين وتوزيعهم حسب حجم العمل المطلوب، والحث على زيادة عدد العاملين بالبرنامج التعليمي لتغطية الخدمة التعليمية.

٤- اقامة دورات تدريبية لرفع مهارات الافراد العاملين في الكلية التقنية الادارية عن طريق توفير كادر محاسبي متأهل ومتدرب عمليا لتنفيذ موازنة البرامج والاداء.

٥- نوصي بتطبيق موازنة البرامج والاداء في جميع الوحدات الحكومية المعتمدة على موازنة العامة للدولة بعد اجراء التغيرات لتحقيق متطلبات موازنة البرامج .

المصادر

- ١- الربيعي ، كريم جاسم عباس ، امكانية تطبيق موازنة البرامج والاداء في الجامعات العراقية دراسة تحليلية وصفية لجامعة بابل، Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences, Vol. (27), No. (3): 2019.
- ٢- عبدالله ،سلمان حسين ،خضر ،جوان جاسم (موازنة البرامج والاداء وسيلة لتعزيز الرقابة في الوحدات الاقتصادية والحكومية) مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،جامعة بغداد ،العدد(٨٩) ،٢٠١٦.
- ٣- سلوم ،حسن عبدالكريم، المهاني، محمد خالد .الموازنة العامة للدولة بين الاعداد والتنفيذ والرقابة ،مجلة الادارة والاقتصاد ،العدد ٦٤، ط٣، ٢٠٠٧.
- ٤- المهاني ،محمد خالد -الموازنة العامة للدولة في سورية الواقع والافاق، مجلة جامعة دمشق، العدد الاول، ٢٠٠٠.
- ٥- الحلو ،علاء الدين غازي محمد ،مدى توافر مقومات تطبيق موازنة البرامج والاداء في الجامعات الحكومية في فلسطين (رسالة ماجستير) غزة، ٢٠١٧.
- ٦- العبود، عمرو محمد سعد، اثر عجز الموازنة العامة على الرفاه الاقتصادي ،دراسة حالة الاردن ، رسالة ماجستير، كلية ادارة المال والاعمال، المفرق ،الاردن، ٢٠١٦.
- ٧- كردية، ابراهيم فهمي محمد، إطار مقترح لتطبيق موازنة البرامج والاداء لأنشطة وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة ،رسالة ماجستير ،غزة، ٢٠١٤.
- ٨- عثمان، حسن زكي .تطوير موازنة الوحدات الحكومية الفلسطينية بأسلوب موازنة البرامج والاداء ،(رسالة ماجستير)جامعة القاهرة ،٢٠١١.
- ٩- العدوان ،خالد عيسى والشرعة -الابعاد السياسية للموازنة العامة للدولة. دراسات العلوم الانسانية والاجتماعية -جامعة اليرموك ،الاردن، العدد٣، ٢٠١٤.
- ١٠-عصفور، محمد شاكر. اصول الموازنة العامة ،دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان الاردن، ٢٠١٣.
- ١١-كامل ،صلاح محمد محمود .موازنة البرامج والاداء كأداة لتقييم الاداء الحكومي ،المنظمة العربية للتنمية الادارية ،مصر ،٢٠٠٨.
- ١٢-العلي، عادل فليح (المالية العامة والتشريع المالي والضريبي) دار ومكتبة الحامد، ط١، عمان، ٢٠٠٣.

Resource

- 1- 1. ,Kareem J. Abass , The Possibility of Applying the Program and Performance Budget in Iraqi Universities Descriptive Analytical Study of the University of Babylon ,Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences, Vol. (27), No. (3): 2019.
- 2- Egbunike ,Patrick Amaechi ,Vnamma ,Amaka Nkirua- ((Budgeting ,Budgetary Control and Performance Evaluation)) studies and scientific Researches. Economics Edition ,No 26 ,Anambra, Nigeria, 2017.
- 3- A lain, Alaa Mohamad Malo & Melegy ,Magdy Melegy Abdul Hakim "program and performance budgeting system in public sector organizations an analytical study in Saudi Arabian context" international business research Vol.10.No.4, (2017) .
- 4- karacan,Erhan & Yazici, Kuddusi . performance based budget Arrangements, the implementation process and advancement in Turkey, international Journal of business and social science.2015.
- 5- Robinson, Marc and Last, Duncan .Basic Model of Performance – Based Budgeting, International Monetary Fund, Authorized for distribution by Carlo Cottar Elli ,2009.
- 6- Shafritz, Jay M. & Russell E. M. “Introducing Public Administration Addison Wesley Longman INC New York U.S 2000”.
- 7- Tim ,Connolly& Gary, Ashworth An integrated activity-based approach to bud . (use of priority based and activity based budgeting as management tools),1994
- 8- Freeman, Robert J. & Shoulders, Craig D. “Government and Non Profit Accounting: Theory and Practice” 7th, Pearson Education INC, New Jersey U.S, 2002 .