

# التكامل بين موازنتي المواطن والتعاقدية لتحسين التنفيذ

## في التعاقدات الحكومية (دراسة تطبيقية)

Full integration of sleep and contractual details into government partnerships as application part

م.م. حيدر عطا سلمان  
جامعة واسط- كلية الإدارة والاقتصاد

الباحث: فاضل جاسم حسن عبد علي البري  
جامعة الجنان / كلية ادارة الاعمال

### المستخلص:

الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل متغيرات البحث لبيان التأثير والإرتباط، وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) ، ومن خلال نتائج تلك الاستبانات توصل الباحث الى مجموعة من الإستنتاجات، أهمها اعداد الموازنة بإسلوب موازنة المواطن والتنفيذ بإسلوب التعاقد يساعد بشكل فعّال في ترشيد الإنفاق الحكومي، وان اهم ما أوصى به الباحث ضرورة إخضاع مراحل التعاقد من مرحلة الإعلان إلى إنتهاء العمل واستلام المشروع لأجهزة الرقابة والتدقيق وان لا يقتصر عمل هذه الأجهزة على عمليات القبض والصرف فقط.

الكلمات المفتاحية: موازنة المواطن، الموازنة التعاقدية، التعاقدات الحكومية .

إن ضعف ما يتم إستخدامه من اساليب في إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة، لاسيما في الجانب الإستثماري منها ساهم بالتكؤ في تنفيذ الإنفاق الإستثماري وبالتحديد التعاقدات ، لذلك يهدف هذا البحث التعرف على إمكانية التكامل بين موازنتي المواطن والموازنة التعاقدية لتحسين تنفيذ التعاقدات الحكومية ودورها في تحقيق رفاهية للمجتمع وفي تحسين الإنفاق الإستثماري وتأثير استخدامهما في الوحدات الحكومية، واستند البحث على فرضية اساسية مفادها ( توجد علاقة تأثير وإرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين موازنتي المواطن والتعاقدية في تنفيذ التعاقدات الحكومية ، ولأجل التحقق من امكانية التكامل وتم الاستعانة بالاستبانة لإختبار تلك العلاقة بأستعمال مجموعة من

Researcher;Fadhil Jassim Hassan Abdul Ali Al- Bari  
Jinan University/College of Business Administration  
مكان العمل : جامعة واسط – كلية القانون  
Wasit University College of Law  
fadeljassim2002@gmail.com

#### Abstract

The weakness of the methods that are used in preparing and implementing the state's general budget, especially in the investment aspect of it, has contributed to the delay in implementing investment spending, specifically contracts. Tenceo, this research aims to identify the possibility of integration between the citizen budget and the contractual budget to improve the implementation of government contracts and their role in achieving the well-being of society. In improving investment spending and the impact of their use in government units, the research was based on a basic hypothesis that says (there is a statistically significant relationship of influence and moral correlation between the citizen and contractual budgets in implementing government contracts. In order to verify the possibility of integration, the questionnaire was used to test that relationship using a set of

statistical methods. It is appropriate to analyze the research variables to show the impact and correlation, using the statistical program (SPSS), and through the results of those questionnaires, the researcher reached a set of conclusions, the most important of which is preparing the budget using the citizen budget method and implementing it using the contracting method helps effectively in rationalizing government spending, and the most important thing he recommended The researcher found it necessary to subject the contracting stages from the announcement stage to the completion of work and receipt of the project to oversight and auditing bodies, and that the work of these bodies should not be limited to arrest and disbursement operations only.

Keywords: citizen budget, contractual budget, government contracts.

## المقدمة

إن إعداد الموازنة العامة هو من أهم المهام التي تقوم بها الحكومة لأنها بذلك تعبر عن توجهات الدولة نحو الأهداف التي تنوي تحقيقها خلال فترة زمنية مقبلة والتي عادة ما تكون سنة وفيها تقوم الوحدات الحكومية بتحديد مصادر الإيرادات من أجل تحصيلها مستقبلاً بشكل تقديري وعلى أساس السنة السابقة من أجل توفير الأموال اللازمة لتحقيق أهداف تلك الوحدات من خلال الإنفاق العام على الوحدات الاقتصادية الممولة مركزياً من أجل الحفاظ على استمراريته في تقديم الخدمات وكما هو متبع في الجمهورية العراقية فإن الموازنة العامة الاتحادية يتم إعدادها وفق طريقة موازنة البنود (الاعتمادات) وعادة ما يتم إعدادها على أساس تخصصات السنة السابقة مع إضافة تعديلات بسيطة عليها حسب الحاجة زيادة أو نقصان في بعض الأبواب ولكن هذا النوع من الموازنات فيه الكثير من العيوب حيث تميل الكثير من الإدارات في الوحدات الحكومية الممولة مركزياً إلى الزيادة في التقدير لنفقاتها بشكل غير دقيق أو تفضل زيادة تخصصات باب على آخر ليس لأنه مهم أو حاجة حقيقية ولكن بسبب عدم الدقة في التقديرات ولتجنب تخفيض تخصصاتها في السنة المقبلة .

وكما تعاني القطاعات الحكومية من الإهمال والتلكؤ في تنفيذ المشاريع الاستثمارية، واتجهت بعض الدول في العقود الأخيرة إلى اعتماد موازنات من أنواع أخرى أكثر حداثة مثل موازنة البرامج والأداء والموازنة الصفرية وموازنة التخطيط والبرمجة وموازنة المواطن والموازنة التعاقدية التي كان الهدف من إتباعها مواجهة العيوب في الموازنات السابقة والتغيرات المصاحبة للتطور في بيئة الأعمال. لذلك سنجتمع بين موازنة المواطن والموازنة التعاقدية لتحقيق تخطيط أفضل بواسطة موازنة المواطن وترشيد الإنفاق العام وتعزيز الأداء المالي وذلك لأنها تسمح للمواطنين بالمناقشة والمساهمة في اتخاذ القرارات في كيفية إنفاق جزء من الموازنة العامة مما يتيح لدفعي الضرائب المشاركة في اتخاذ القرار حول طريقة إنفاق عائدات الضرائب واتخاذ القرارات التي تتعلق بأولوية الإنفاق وممارسة الرقابة على الإدارة الحكومية وكذلك إتباع أسلوب الموازنة التعاقدية عن الالتزام بالتخصصات المالية الواردة في الموازنة العامة للدولة كأداة لإدارة المال العام في الجانب الاستثماري كونها نظام لعقد الصفقات بين الحكومة المركزية والجهات المنفذة تضمن تحقيق الأهداف من المشاريع بأقل الكلف والسرعة المحددة مع توفر عنصر الإلزام في التنفيذ.

## اولاً: منهجية البحث ١-١-١ مشكلة البحث

تكمن المشكلة في ضعف الأساليب المستخدمة في إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة لاسيما في الجانب الإستثماري منها في الوحدات الحكومية، لذلك يحتاج توجيه العمليات الاستثمارية إلى قرارات رشيدة لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد في ظل الظروف الاقتصادية الحالية وقلة الموارد الحكومية ومن أجل رفع كفاءة التخطيط في الموازنة العامة والتنفيذ الجيد للموازنة وتحسين الآليات المتبعة والابتعاد عن الطرق التي لا تتناسب مع الإنفاق الإستثماري الحكومي في ظل الاحتياجات إلى البنى التحتية إضافة إلى صعوبة معرفة احتياجات المواطن وعدم الالتزام في تنفيذ المشاريع الاستثمارية ويمكن تلخيص المشكلة بالأسئلة الآتية:

- ١- هل تتوفر مقومات تطبيق أسلوب موازنة المواطن لإعداد وتنفيذ التعاقدات الحكومية؟
- ٢- هل تتوفر مقومات تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية لإعداد وتنفيذ التعاقدات الحكومية ؟
- ٣- هل تتوفر الإمكانيات المحاسبية والرقابية والبشرية والمادية لتطبيق التكامل بين أسلوب موازنة المواطن وإسلوب الموازنة التعاقدية؟

## ١-١-٢ أهداف البحث :تتمثل أهداف البحث بالآتي:

- ١- التعرف على مفهوم موازنة المواطن ودورها في تحقيق رفاهية المجتمع .
- ٢- التعرف على مفهوم الموازنة التعاقدية ودورها في تحسين الإنفاق الإستثماري وأثار استخدامها في الوحدات الحكومية .
- ٣- دراسة التكامل بين موازنتي المواطن والتعاقدية لتحقيق رفاهية وتخطيط والالتزام بالتنفيذ للتعاقدات الحكومية.

## ١-١-٣ فرضية البحث: للإجابة على تساؤلات مشكلة البحث وتحقيق أهدافه يمكن صياغة الفرضية الرئيسية ( ان تكامل موازنتي المواطن والتعاقدية يؤثر على تحسين تنفيذ التعاقدات الحكومية ) وتتنبق منها فرضيتين فرعيتين وكالاتي:

١. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين موازنة المواطن وبين التعاقدات الحكومية .
٢. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للموازنة التعاقدية في تحسين التعاقدات الحكومية

## ثانياً: الموازنة العامة للدولة (مدخل مفاهيمي)

### ١-٢ مفهوم الموازنة العامة:

للموازنة العامة مكانة كبيرة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للدولة لان الوسائل المالية التي تتضمنها هي الأدوات الرئيسية

ويعتمد في إعدادها على المؤشرات الفعلية التي حققتها الوحدة خلال الفترات السابقة بالإضافة إلى السياسات المعتمدة والتغييرات المتوقعة خلال مدة الموازنة (النظام المحاسبي الموحد، ٢٠١١:٤١٩)، واختلف تعريف الموازنة حسب وجهات نظر المهتمين بها فالمحاسبون ينظرون إليها من ناحية إعدادها في حين ينظر إليها المدراء من ناحية تنفيذها، وفي الوقت الذي يهتم فيها علماء السلوك والاجتماع بالنواحي السلوكية للموازنات وتأثيرها على الأفراد لكونها أداة فعالة لدفع الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (خلف الله، ٢٠٠٧:٢٦) وبشكل عام يمكن تحديد المقومات الهامة التي يستند عليها مفهوم الموازنة العامة للدولة وهي:

١- الموازنة هي خطة شاملة: لكافة برامج الحكومة و أنشطتها عن الفترة المعدة لها وبشكل يخدم عمليات التخطيط والرقابة والتنسيق والذي يسهم في الوصول للأهداف بكفاءة عالية.

٢- الموازنة هي تقدير وتنبؤ: لما يتوقع تحصيله من إيرادات عامة و إنتظار إنفاقه من نفقات عامة ، خلال الفترة المعدة عنها.

٣- الموازنة هي قرار: حيث إن الموازنة لا تعتبر نهائية إلا بعد المصادقة عليها واعتمادها من قبل السلطة التشريعية للدولة وإصدار قراراً خاصاً بها.

التي تعتمد على الدول لتنفيذ سياساتها وتحقيق أهدافها .

وكلمة الموازنة لغةً لها معنيين: (سلوم وآخرون، ٢٠١٧:١٧)

• المساواة والعدالة :وازن بين الشئيين موازنة ووزنا ساوى وعادل.

• المقارنة وازن بين الشئ والشئ ،قابل بينهما ليعلم أيهما أرجح.

وتتضمن الموازنة فكرة التقدير والتخمين وهنا يمكن القول إن كلمة الموازنة في اللغة العربية إنما هي ناتجة عن فكرة التوازن بين موارد الدولة ونفقاتها، وكلمة الموازنة في اللغة الفرنسية budget وفي اللغة الانكليزية budget وهما مشتقتان من الكلمة اللاتينية bougette ومعناها الكيس الذي يضع فيه الخازن الأموال لينفق منها، وفي مجال المالية العامة فأنها تطلق على الوثيقة أو الجداول التي تحوي التخمينات للمصروفات والإيرادات الخاصة بالدولة لفترة زمنية، إن تقديرات النفقات والإيرادات للدولة (مواردها واستخداماتها) يعبر عنها بمصطلح الموازنة العامة بدلا من اصطلاح آخر يستخدم في المحاسبة التجارية وهو الميزانية التقديرية (الحجاوي، ٢٠٠٤:١٥٩).

تمثل الموازنة الركيزة الأساسية لنظام المحاسبة الحكومية وهي المرآة التي تعكس مختلف السياسات التي تتبعها الدولة لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والمالية،

عمليات تحضير وإعداد ومناقشة وإقرار وتنفيذ ومراقبة ومساءلة الموازنة العامة وبما ينعكس لاحقا في: (محمود، ٢٠١١، ١٠٤) - أعمال التحضير والصياغة والتنفيذ والرقابة على الموازنة .

- طريقة توزيع وتخصيص النفقات والموارد في البنود الحكومية.

تظهر التجارب المالية منذ ثلاثينيات القرن الماضي في مختلف دول العالم عن تطور وظائف ومهام الموازنة العامة للدولة ، مما منحها أهمية متزايدة لعدة أبعاد اقتصادية وسياسية واجتماعية في دول العالم اجمع .

**ثالثا: التكامل بين موازنة المواطن والموازنة التعاقدية لتنفيذ التعاقدات**

بدأت تقلبات الموازنة العامة تنعكس على نمو القطاعات الحكومية وبذلك تشكلت دورة اقتصادية (ركود، رواج)، فعندما شهد القطاع الاقتصادي نموا متسارعا خلال المدة (١٩٧٤-١٩٨٢) حيث تحجز القطاعات قيم الموازنة العامة ، ونتج عن ذلك تحسن مؤشرات الأداء في جميع القطاعات، ونتيجة الحروب والعقوبات الدولية تراجعت مؤشرات النمو الاقتصادي

خلال المدة (١٩٨٣-٢٠٠٣)، وبالتالي تراجعت الأهمية النسبية للموازنة للكثير من القطاعات نتيجة للتحول في أولويات الإنفاق الحكومي نحو القطاعات الأمنية والعسكرية، لذلك تراجع أداء مختلف

٤- **الموازنة هي تفويض** :حيث تمنح السلطة التشريعية (البرلمان) تفويضا للسلطة التنفيذية (الحكومة )بتنفيذ بنود الموازنة بالتحصيل والإنفاق في حدود الاعتمادات المدرجة فيها .

٥- **الموازنة هي توجيه** :أي إنها بمثابة توجيه للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسة المالية للدولة ،حيث يباشر الموظفون المسؤولون في المستويات الإدارية المختلفة في وضع خطة لأنشطة وبرامج معينة و أسلوب تنفيذها بطريقة تحقق أفضل النتائج من خلال تخصيص أفضل للموارد المتاحة واستغلالها بالشكل الأمثل وبما يحقق التنمية الاجتماعية والاقتصادية على السواء .

٦- **الموازنة هي بنك معلومات** :حيث يجب أن تشمل الموازنة بوصفها خطة عامة وشاملة على كافة تفاصيل الأنشطة والبرامج المختلفة ،بشكل يخدم احتياجات المستويات المختلفة للإدارة الحكومية ضمن الدولة من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة لكل من التحليل الوظيفي والاقتصادي وانجاز وتشغيل البرامج بكفاءة ورقابة وإدارة التشغيل .

**٢-٢ أهمية الموازنة العامة:**

الموازنة العامة تمثل منهج الحكومة الذي فيه تطبق فلسفتها الاجتماعية والإدارية والسياسية في إدارة أمورها الاقتصادية والمالية بسبب شفافية و إمكانية المساهمة والمشاركة في

التمويل الحكومي والذي اظهر تحسن في أداء القطاعات المختلفة بسبب حالة الوفرة في إيرادات النفط خلال تلك الحقبة وللسبب نفسه يمكن التعبير عن حالة الضعف التي ظهر عليها خلال تلك الفترة من سياسة عسكرية المجتمع والاقتصاد للفترة بين ١٩٨٣-٢٠٠٣ حيث تراجع حجم التمويل الحكومي نتيجة تغيير أولويات الإنفاق العامة اثر توجيه إيرادات النفط نحو الإنفاق الحربي ونتيجة لذلك تعرض النظام العام في ظل هذه الظروف إلى تراجع كبير بعد إهمال الحكومة وتخليها عن معظم البرامج والخطط الهادفة إلى تحسين القطاعات (الرابعي،٢٠١٦:١٤٣).

### ٣-١ موازنة المواطن:

موازنة المواطن هي عملية يقوم بواسطتها المواطنون بالتفاوض والنقاش على توزيعات الموارد العامة.وقد ظهرت هذه الموازنة في عام ١٩٨٩ جنوب البرازيل من خلال إدارة مدينة بورتو البيغري، وفي التسعينيات انتشر هذا الإسلوب من البرازيل بسرعة إلى مدن أخرى في أوروبا و أمريكا اللاتينية وما زال العمل بها مستمر في تلك المناطق والبلدان (warner,2017:1)، وهي تمكنا من صياغة حاجة المناطق التابعة للوحدات الإدارية لإعداد المدارس بجميع مراحلها حيث يتم تحديد الحاجة من القاعدة متمثلة بالجماهير والمجالس البلدية أو مجالس

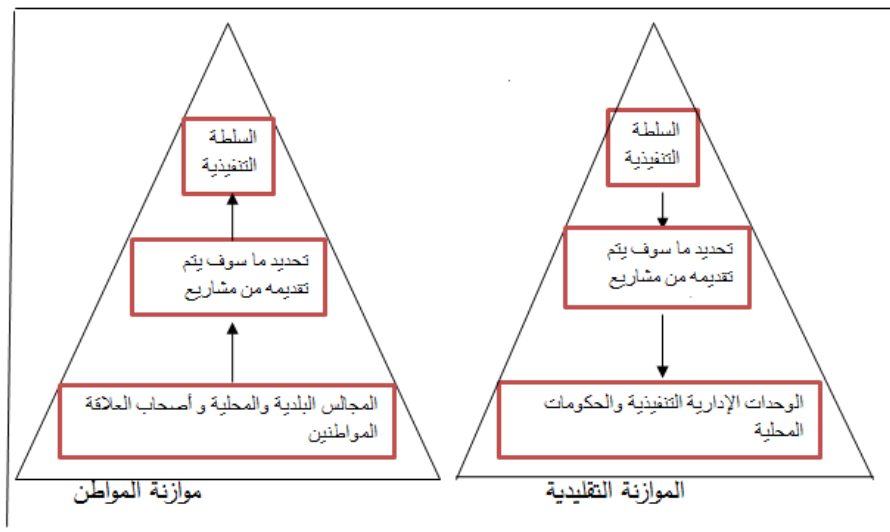
القطاعات، وسجلت مؤشرات سالبة في معدلات إعادة ومعدلات الالتحاق، إضافة إلى الاختلالات الهيكلية في العرض المختلف وبخاصة التعاقدات، كما إن الإجراءات المالية لم تتجح خلال(٢٠٠٣-٢٠٢١) في تصحيح هذه الاختلالات بواسطة زيادة الطاقة الاستيعابية للاستثمارات، وذلك بسبب استمرار الانخفاض في كفاءة التنفيذ والاختلاف المكاني في توفير الفرص (الرابعي وآخرون،٢٠١٦:١٤٢).

وإن انخفاض مستوى الإنفاق الإستثماري، سوف يسهم في ضعف مستوى القطاعات ويقلل من مساهمته في زيادة الإنتاجية والنمو، و ذلك سيقود إلى استمرار التخلف في حلقة مفرغة (البنك الدولي، ٢٠٠٧) .حيث ترتهن القطاعات في العراق بتقلبات وظروف الإيرادات العامة والتي تتأثر بالاستقرار السياسي والاجتماعي من ناحية وللتغيرات في الواردات النفطية داخل الموازنة العامة من ناحية أخرى والزيادة في حجم الإنفاق الحكومي مع زيادة التدخل الحكومي في القطاع التربوي من خلال التدخل في السياسات التعليمية والبرامج والخطط لهذا القطاع والذي اخذ يتصاعد بالتدرج تزامنا مع نسبة المساهمة للإيرادات النفطية المتصاعدة تدريجيا في الموازنة العامة للفترة من ١٩٥٢ -١٩٨٢ و نتيجة لتزايد حجم

عادة ما يكون فيها سوء توزيع وعدم العدالة في توزيع التخصيصات المالية بينما إذا تم الاعتماد على موازنة المواطن في تحديد الحاجة فانه سوف تكون المعلومات قد حصل عليها من المصدر أي صاحب الاحتياج وسوف تمثل بطريقة أفضل. والشكل (١) يبين الفرق في اتجاه تدفق معلومات الحاجة للخدمات فيما بين تطبيق موازنة البنود وموازنة المواطن :

الآباء إلى القمة متمثلة بالإدارة الحكومية (السلطة التنفيذية) على العكس مما يتم العمل به في موازنة البنود التقليدية والتي يتم تحديد الحاجة فيها من الأعلى إلى الأسفل أي من الادارة الحكومية العليا(السلطة التنفيذية) إلى بقية الإدارات التابعة لها و فيها يتم تحديد الحاجة حسب ما متوفر من موارد ومبالغ مخصصة وفق السياسة التي تنتهجها الحكومة من قبل أشخاص ليس لهم معرفة حقيقية بالحاجة الفعلية للمناطق والتي

شكل (١) الفرق بين الموازنة التقليدية وموازنة المواطن



العقابي ، بهجت علي عبد الحسين ، الموائمة بين الموازنات لتخطيط وتنفيذ عقود التعاقدات (دراسة تطبيقية)، الجامعة المستنصرية، ٢٠٢٢ ، ص٤٥

النشاطات) بناء المدارس،متزهات ،قضايا صحية....) ت-وضع المعايير التي على أساسها يتم توزيع المخصصات في الموازنة ث-تحديد نوع اللجان التي يكونها المؤسسات والأفراد التي تساعد القائمين وترشدهم على توزيع التخصيصات للإتفاق العام

• الإعلان عن موازنة المواطن : يجب إعلام المواطنين ما هو المقصود من تصميم موازنة المواطن وكيفية صياغتها عبر المجالس المتخصصة وطرق الإعلام المختلفة الصحافة المحلية والإذاعة والتلفاز . وان تقديم أنموذج دليل لموازنة المواطن يسهم في تحقيق هدف إلا اعلام بالموازنة العامة وينودها للمواطنين، كما يهدف تقديمها إلى المساعدة بإشراكهم في مناقشة ومدولة أهدافها الأساسية التي يتم مناقشتها. كما يهدف إلى عرض الموازنة العامة بشكل سهل ومبسط ليسهل على المواطنين مطالعتها ومعرفة الكيفية التي توجه بها الدولة مواردها العامة والخدمات التي توفرها من خلال هذه الموارد التي تقوم بتحصيلها من المواطنين ذاتهم .

• تحديد أولويات الموازنة على المؤسسات والمجالس المشاركة أن تعمل على ترتيب الأنشطة والمشروعات والبرامج الخاصة بالموازنة بحيث تتسجم مع أهداف المجتمع.

ان تطبيق أسلوب موازنة المواطن يحتاج الى توفر مجموعة من المتطلبات لتطبيق صيغة الموازونات المختلفة بواسطتها، ومن أهم تلك المتطلبات:(خطاب واحمد، ٢٠٠٨:١٩-٢٠)

• مجتمع منظم مدني.  
• توفر قدرات لدى وحدات وإدارات الحكم المحلي تعينها على تنفيذ مثل هذه الموازونات.  
• وجود الرغبة والإرادة للمحافظ ولمسؤولي الحكم المحلي.  
• نظام إدارة محلية يتمتع بالشفافية والمسؤولية.  
• وجود خطط تنموية معتمدة على أساس المواطنة.  
• عمليات المشاركة للمواطنين في هكذا موازونات تتطلب وجود صندوق خاص لتمويلها.  
إن تطبيق موازنة المواطن يتطلب الخطوات (Anwar,2007:4-15):

• يتم وضع المنهجية للعمل: أ- تحديد أسس وقواعد مشاركة المواطنين بما يسمح لهم معرفة حدود المشاركة وكيفيةها على سبيل المثال ما حجم التخصيصات المالية التي يمكن تحديدها من خلال عملية المشاركة من قبل المواطنين(حجم الموارد التي يمكن أن تخصصها المحافظة) ب- تخصيص الإتفاق على أي نوع من

وكندا ونيوزلندا أول الدول من طبقت فيها هذه الموازنة أول مرة عام ١٩٩٦م في وزارة المالية التابعة لها. (المفلح والرشيدي، ٢٠١٥:١)، وإيضاحاً في كون الموازنة التعاقدية تحقق إستراتيجية الموازنة لاعتمادها على نظم المعلومات المحاسبية بقصد تخفيض كلف البرامج الحكومية وتنفيذها في التوقيت الملائم والجودة المطلوبة.

فضلا عن الأثر الايجابي للموازنة التعاقدية على التطبيقات المحاسبية وعرض عادل للقوائم المالية وإسهامها في تزويد المعلومات المناسبة لمعايير مراقبة كفاءة الأداء ونظام محاسبة المسؤولية، ولتحقيق أعلى كفاءة تطور الفكر المحاسبي في إعداد وتنفيذ الموازنة عن طريق ترشيد الإنفاق العام وتزايد الدين العام والمحافظة على الموارد المتاحة من الهدر (شكارة، ٢٠١٠:٥٠).

كما إن تبني أسلوب الموازنة التعاقدية يسهم في رفع جودة أداء وتنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المجالس البلدية والمحلية وذلك لان الموازنة التعاقدية تدفع إلى التركيز على ما تم انجازه بناء على ما تم التعاقد عليه وليس كما هو متبع في موازنة البنود التي تركز على ما تم صرفه والتي تدفع إلى اختيار المشاريع سهلة التنفيذ لتحقيق أعلى نسبة انجاز بغض النظر عن كفاءة المشاريع في تحقيق الإشباع لاحتياجات البلد الفعلية على العكس من

• وضع الدراسات الفنية يتم عمل دراسات الجدوى والدراسات الفنية الخاصة بالأنشطة والمشروعات والبرامج المقدمة والتي ترتب وفقا للأولويات تم تحديدها مسبقا من قبل المختصون في مجتمع الموازنة (المحافظة ، المنطقة ).

• اعتماد الموازنة وتصديقها وفقا لأولويات المجتمع يتم التصديق على المشروعات والبرامج والأنشطة المختلفة والمقترحة حسب الأولويات التي تم تحديدها في المرحلة التي سبقتها.

وبذلك يشرف المجتمع ويراقب أعمال التنفيذ للتأكد من انجازها حسب ما تم الاتفاق عليه.

### ٣-٢ الموازنة التعاقدية:

هي أسلوب لإعداد الموازنة العامة للدولة اعتمادا على نظام العقود وعلى شكل صفقات حيث تكون الجهة المنفذة في العقد شركة أجنبية أو محلية أو إحدى الشركات العامة التابعة للدولة والجهة الأخرى المتعاقدة هي الحكومة المركزية أو الفدرالية بمعنى أن الحكومة تطرح وظائفها ومشاريعها أمام الجهات التي ترغب بالتعاقد من أجل تنفيذ تلك الوظائف والمشاريع والتي تنفذ بأقل كلفة ممكنة وبأعلى منفعة مع الأخذ بالاعتبار عنصر الزمن والجودة في تنفيذ تلك الوظائف والمشاريع بحيث يمكن قياسها كمياً. استخدمت الموازنة التعاقدية في العديد من البلدان مثل اليابان والصين وأوروبا وأمريكا

العامة والأصول طويلة الأجل ومنها مشاريع البنية التحتية والبتروك والمدارس والمستشفيات والاتصالات والمياه فالموازنة التعاقدية تقدم تفاصيل احتياجات التنمية طويلة الأجل للحكومات، وتتسبب عملية موحدة بصدد وضع الخطة لسنوات متعددة وتحويلها إلى برامج وتقديم تفاصيل عن المشاريع التي تعتمدها تنفيذها على مدار السنين لتعرض كعطاءات " (Cleland & Ireland, 2006: 74)، أما سلوم و المهانيي فإنهم عرفوا الموازنة التعاقدية بأنها " الموجة الأخيرة من موجات إصلاح وتطوير الموازنة العامة للدولة، وهو أن تكون العلاقة بين الأجهزة التنفيذية والحكومة علاقة تعاقدية يتم بمقتضاها تنفيذ مهام محددة قابلة للقياس الكمي، مقابل مبالغ تدفعها الحكومة قبل وأثناء وبعد تنفيذها على ما اتفق عليه " (سلوم و المهانيي، ٢٠٠٧: ٩٥).

يعد مؤيدي الموازنة التعاقدية ان موازنة البنود موازنة غير شاملة والذي يشير الى أن الموازنة يجب أن توضح أين وكيف سيتم استخدام الموارد المالية كافة ،يجب أن تقدم موازنة البنود المبالغ المالية المعتمدة بداية كل سنة لكل بند مع المقارنة مع موازنة العام الذي سبق وبالتالي عدم معرفة النقص أو الزيادة في اعتماد كل بند بالاستناد لما تحقق بالفعل ،وسبب ذلك النقص أو الزيادة لعدم إتمام الحساب الختامي في تلك الفترة، كما

الموازنة التعاقدية وهي بذلك تسهم في عملية ترشيد الإنفاق للمال العام من خلال تركيزها على نسب انجاز و ليس نسب إنفاق تفرض على المتعاقد يلزم بتنفيذها حيث يلاحظ على أجهزة الرقابة ضمن موازنة البنود والتي تدقق أعمال الصرف بأنها تركز على قانونية إجراءات الصرف وتسلسلها الإداري والتاريخي وهل تم تجاوز التخصيص المالي أم لا أي إن الصرف تم ضمن مبلغ الاعتماد ولا تركز على الجدوى من عمليات الصرف .

وعرف (Worthington & Goldsman) الموازنة التعاقدية بأنها " مجموعة من الأسس العلمية والفنية التي يعتمد عليها في إعداد الموازنة ومتابعة تنفيذها، فالموازنة ما هي إلا خطة عمل توضح الأهداف المحددة للوحدات الإدارية التي يتكون منها الجهاز الحكومي في تكوين برامج ومشروعات تتضمن أربعة أبعاد هي: العمل والمواسفات، الوقت اللازم للإنجاز، التكلفة التخمينية، التمويل، والتي بموجبها تحدد تخصيصات الموازنة وإيراداتها وبهذا تسهل عمل التنفيذ والرقابة والمتابعة ويحقق الكفاية في الأداء لكونها تربط بين الاعتمادات المرصودة والأهداف " (Worthington & Goldsman, 1998; 325)، ويرى (Cleland & Ireland) أن القصد من الموازنة التعاقدية هو خلق المنافع

استخدام بعض آليات التعاقد في الموازنة التعاقدية (الركابي، ٢٠١٧: ٢٧٧).

متطلبات الموازنة التعاقدية:  
(شكارة، ٢٠١٠: ٥٤)

- تطبيق محاسبة التكاليف كنظام.
- تحديد المسؤولين (الجهات) عن التنفيذ واتخاذ نظام لمحاسبة المسؤولية
- التحول إلى الأساس الاستحقاق بدلا من الأساس المحاسبي النقدي.

- تقديرات الموازنة تكون واضحة بوضع التفاصيل لعناصر الإنفاق لكل برنامج وتقدير احتياجاتها الكميات والوقت والتكاليف لكل عقد بدلاً من التقدير إجمالي للبنود
- وجود التشريعات والتعليمات والقوانين الواضحة والممكنة بحيث تكون كافية لتطبيق العمل بهذا الأسلوب.

- وضع معايير للقياس، للأداء الفني والمالي والزمني وأية معايير أخرى للقياس مثل النسب الدولية والمحلية المتعارف عليها السائدة والنمطية .

الموازنة التعاقدية ومزاياها: هذه الموازنة يمكن أن تكون بديلاً للموازنة التقليدية أو يمكن أن تكون مكملة لها و تلخص هذه المزايا بما يأتي (Schick, 2011: 2):-

- تساعد في إيجاد حلول جذرية لكثير من المشاكل التي كانت تواجهها الإدارات الحكومية مثل الإفصاح الكافي وتحقيق الجودة الشاملة وغيرها.

إن موازنة البنود لا تقدم التفاصيل الدقيقة عن ما تحقق فعلا من إيرادات للعام السابق وذلك يؤدي إلى عدم معرفة هل تم تسديد العجز الحاصل فيها أم لا .وذلك يمنع المختصين من أن يقدموا حولا مناسبة لعلاج المشاكل التي تواجهها الموازنة وبما يخص العجز المستمر والدائم حيث لوحظ إن موازنة البنود محددة بما يلي:- (شكارة، ٢٠١٠: ٥٣)

- الرقابة على تحصيل الإيرادات والإنفاق .

- تحديد سبل تمويل الإيرادات وأوجه إنفاقها.
- و بذلك فإنها لا تتناسب مع المشاريع المستقبلية.

إن الآليات المتاحة للموازنة التعاقدية تستطيع أن تعالج مشاكل مهمة في العراق وهي:

- الحد من هدر الأموال العامة بدرجة كبيرة والناجمة من الفساد الإداري والمالي .
- تقديم الخدمات إلى المواطنين بشكل أفضل من خلال عقود الخدمات مع القطاع العام والخاص والرفع من مستوى الخدمة المقدمة إلى المواطنين بواسطة الجهات الحكومية كالخدمات الصحية والبلدية والاجتماعية .
- دعم البنى التحتية للبلد من مستشفيات وجامعات ومدارس ومنتزهات وشوارع وغيرها

الاتصالات ،توفير المياه الصالحة للشرب ،  
عقود النظافة ورفع النفايات،عقود التشجير،  
وغيرها).

• **عقود مشاريع المشاركة p3s:** عقود مشاريع المشاركة تعد احد أشكال التعاون بين القطاعين الخاص و العاميتم بموجبهاتصميم وتمويل وصيانة وتشغيل بعض المشاريع الإنتاجية أو الخدمات العامة من قبل القطاع الخاص أو الشركات العامة وحسب صيغة العقد يتم الاتفاق عليها من قبل الجانبين وتوجد لعقود المشاركة نماذج عديدة يمكن للدولة إن تختار الصيغة المناسبة لها وحسب المشروع المراد المشاركة به مع القطاع الخاص ومثال على ذلك (عقود توفير قوى عاملة ،عقود فنية ،عقود مقاولات ،عقود تأجير وعقود الإنتاج ،عقود الامتياز ،عقود المساطحة).

• **عقود البوت (B.o.T):** ويقصد بها المشاريع التي تعهد بها الحكومة إلى شركات القطاع الخاص أو العام أو الشركات الأجنبية من اجل إنشاء مشروع وإدارته وتحمل تكاليفه بشكل كامل وحسب عقد يبرم مع الحكومة تقوم بمراقبته وفي نهاية مدة العقد يتم إعادة نقل ملكية المشروع إلى الدولة و هي مفيدة في عملية توفير البنى التحتية في ظل ندرة الموارد وما تعانيه الدولة من عجز في الموازنة العامة، وان لعقود

• تساهم في إعادة طرق صياغة إعداد الموازنة العامة بحيث تساعد في ربط خطة تنمية الدولة بالموازنة.

• تساعد على تنفيذ المشاريع والبرامج الحكومية بفاعلية وكفاءة واقتصادية.

• تؤدي إلى ترشيد الإنفاق العام وتوصيل المخرجات إلى المواطنين حسب الخطة.

• المخرجات يجب أن تكون قابلة للإنجاز في الفترة الذي تم التفاوض عليه ، وتكون وسائل تنفيذ العقود محددة مع الخضوع للعقاب والمساءلة عند الفشل في عدم الإيفاء بالشروط الخاصة بالعقد.

اما **عيوب الموازنة التعاقدية:** (سلوم وآخرون،٢٠١٧:١١٥)

• عدم توفر الخبرة اللازمة لها.  
• خبرة القطاع العام ومعلوماته عن أسعار السوق غير كافية لدخوله في عملية التنافس مع القطاع الخاص للحصول على التعاقدات .

٣-٣ **التعاقدات الحكومية وانواعها:** (ألكاوي،٢٠١٧:٢٨٤)

• **التعاقد على الخدمات :** وهي العقود التي تبرم مع القطاع العام أو الخاص وترتبط بالموازنة من الجانب التشغيلي لتوفير أنواع متعددة من الخدمات البلدية ،والاجتماعية والصحية إلى المواطنين وتتضمن هذه العقود (عقود الخدمات الصحية ،عقود الخدمات البريدية ،عقود

يتم تقييمها ومقارنتها مع المشاريع المختلفة لتحديد أسبقية تنفيذها .وبعد تأكد وزارة التخطيط من مطابقة دراسات الجدوى للمعايير المقررة.

ب- إعداد المنهاج الاستثماري: تشكل هذه العملية جزءاً من وظيفة إعداد الموازنة السنوية الفدرالية وتتم بالمرحل الزمنية نفسها بموجب الأسس وذلك يتم بموجب الخطوات الآتية:- (فريج، ٢٠١١: ١١)

▪ عند مناقشة المشاريع المقترح تنفيذها يتم اتخاذ الجدوى الاقتصادية كأساس.

▪ عند اقتراح المشاريع تتم عملية المفاضلة وبما يحقق أعلى ما يمكن من الكفاءة في الاستثمار من ناحية المدخلات والمخرجات .

▪ الاستغلال الأمثل لانجاز المشاريع من خلال وضع التوقيتات.

ج- تنشيط دور ومنح القطاع الخاص التسهيلات اللازمة ليكون بخط متوازي مع القطاع العام من خلال إشراكه في مشاريع البناء والتشغيل والتحويل.

د- إقرار الإطار المالي وفقاً لأولويات الاستثمار الاستراتيجية للتنمية والسياسة المالية والاقتصادية من قبل وزارتي المالية والتخطيط.

هـ- تتبع كفاءة الصرف المالي والقدرات التنفيذية للجهات التي تنفذ والاطلاع على المعلومات والبيانات التي لها علاقة بسير عملية التنفيذ للمشاريع المنفذة والمقترحة في

البوت نماذج ومنها: (الركابي، ٢٠١٧: ٢٨٤)

▪ عقود (بناء-تأجير - نقل ملكية ):تقوم الشركات الأجنبية ببناء المشروعات وتأجيرها للغير وبعد إنتهاء عقد الإجارة الطويلة واسترجاع كلفته مع هامش الإرباح تعود ملكيته إلى الدولة.

▪ عقود ( بناء- تملك - تشغيل - نقل ملكية):تقوم الشركات الأجنبية بإنشاء المشروع وتشغيله لفترة زمنية طويلة بحيث تسترجع كلفه مع هامش الربحتم تعود ملكيته إلى الدولة في نهاية مدة العقد.

▪ عقود (تأجير - تجديد - تشغيل - نقل الملكية): يتم تأجير مشروع قائم إلى الشركة الأجنبية بإيجار طويل الأجل وتشغله وتجدهه وبعد استرجاع كلفه مع هامش الربح بعد انقضاء مدة عقد الإيجار يعود المشروع والبناء الإضافي وملكية عمليات التجديد إلى الدولة.

٣-٤ تنفيذ التعاقدات وفق نظام موازنة المواطن والتعاقدية:

يعد بموجب الآتي أسلوباً حديثاً لتنفيذ التعاقدات (الركابي، ٢٠١٧: ٢٨٤):-

أ- التخطيط في الموازنة الاستثمارية للمشاريع المقترحة: تقدم الوزارات والحكومات المحلية مقترحاتها لمشاريعها الجديدة مع الالتزام ببرمجة إعداد وتقديم مقترحاتها ،مع الجدوى الاقتصادية إلى وزارة التخطيط لكي

ي- المتابعات المالية: تعمل وزارة المالية /دائرة المحاسبة على تزويد وزارة التخطيط /بقرارات شهرية موحدة عن المصروفات المنفذة للمشاريع من بداية السنة والى نهاية الشهر ذو العلاقة وجداول بحسابات كل سنة مالية يتم تبويبه وفق دليل الحسابات الفرعية والرئيسية في جداول المشاريع حتى تبين وزارة التخطيط مقترحاتها وملاحظاتها حول التقرير الموحد .

ك- المتابعة لتنفيذ المشاريع:

من أهم مؤشرات متابعة تنفيذ المشاريع : ( نصير ،٢٠٠٧ : ١٧).

- الانجازات المادية: يمثل حجم العمل المنجز خلال السنة أو الفترة ضمن السنة المالية أو تراكميا منذ المباشرة بالعمل وحتى نهاية الفترة المحصورة بالمتابعة.

- الانجازات المالية: وتمثل حجم التخصيصات المالية المصروفة والمتراكمة عند تنفيذ المشاريع من الكلفة الكلية الواردة في تخصيصات الموازنة الاستثمارية وبما يخص سنة الصرف من التخصيصات .

- نسبة الفترة المنقضية: وتمثل عدد أيام العمل المنفذ في المشروع /عدد أيام التنفيذ بموجب العقد.

- مدة التأخير: وتمثل عدد أيام تنفيذ المشروع الفعلية والتي تتجاوز عدد أيام التنفيذ الموضوعة في العقد.

المنهاج الاستثماري. ( العلي ،٢٠١١ : ٣٦ )

و- إعداد التحصيل التمويلي :لتمويل الاعتمادات التي خططت في الموازنة يجب وضع هيكلية ملائمة للحصول على الموارد اللازمة .

ز- الإعلان بشفافية عن المشاريع من اجل التمويل والتنفيذ ولكافة القطاعات العامة والخاصة من اجل تحصيل أفضل العروض بالجودة والتكاليف المطلوبة والتوقيتات والمواصفات المعدة مسبقا

ح- الأعداد للموازنة: وضع التخصيصات المعتمدة ضمن تمويلات المشاريع الاستثمارية للمحافظات والوزارات مع التنسيق بين وحدات الإنفاق و دائرة المحاسبة وقيام دائرة المحاسبة بإصدار تبليغ عند تمويل الجهات المنفذة بالمبالغ إلى وزارة التخطيط وأعلامها بالتمويل.

ط- الإعدادات المحاسبية :تقوم الأجهزة المحاسبية في المحافظات والوزارات بتزويد وزارة المالية المحاسبة دائرة / بجداول شهرية في موعد لا يتعدى (١٠) أيام من الشهر الذي يليه والذي وقعت فيه عملية الصرف تتضمن هذه الجداول المصروفات المتراكمة خلال السنة من بدايتها حتى الشهر الذي يرتبط بالجداول من اجل تمويل التخصيصات.

موازنة المواطن في تخطيط التعاقدات من خلال الفقرات العشرة التي تمثل دور موازنة المواطن في تخطيط التعاقدات .

كما يستخلص من جدول ( ١ ) ان الفقرة ( ١٠ ) سجلت أعلى مستوى اجابة من قبل افراد العينة من بين جميع فقرات دور موازنة المواطن في تخطيط التعاقدات بشدة اجابة بلغت ( ٨٥,١٥ % ) بما يوثق ان معظم اراء العينة متفقة على ان موازنة المواطن ترفع من كفاءة الاستخدام للموارد وبذلك تكون الخدمات المقدمة أكثر ثلثية لاحتياجات المواطنين وتسهم في التوجه إلى التنمية المستدامة .

بينما سجلت الفقرة ( ٧ ) ادنى مستوى استجابة بين فقرات دور موازنة المواطن في تخطيط التعاقدات بشدة اجابة بلغت ( ٧٢,٩٩ % ) بما يوثر اتفاق اقل من ثلاثة أربع اراء العينة على هناك إمكانية إدارية ومحاسبية في تطبيق موازنة المواطن على مستوى الوزارة وتشكيلاتها.

- القياس لمستوى كفاءة التنفيذ: وتعبير عن العلاقة بين الانجاز التراكمي المادي من العقد على مجموع العقد.

رابعاً: الجانب التطبيقي للدراسة:

٤-١ التحليل الوصفي لمستوى إجابات العينة على فقرات دور موازنة المواطن في تخطيط التعاقدات

يوثر جدول ( ١ ) ان مستوى إجابات افراد العينة على مجمل فقرات دور موازنة المواطن في تخطيط التعاقدات كان بمستوى مرتفع ولاسيما ان قيمة الوسط الحسابي المرجح بلغت ( ٤,٠٦٠٠ ) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ ( ٣ ) ومستقرة ضمن الفئة ( من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠ ) فيما سجل الانحراف المعياري ( ٠,٤٦٠١ ) بما يوثر تجانس نوعا ما في اراء عينة البحث بخصوص اهمية دور موازنة المواطن في تخطيط التعاقدات ، وسجل مقياس الأهمية النسبية ( ٨١,٢٠ % ) بما يوثق اتفاق أكثر من ثلثي افراد العينة على وجود اهتمام ملحوظ من قبل مؤسسات الدولة بدور

جدول ( ١ ) إجابات العينة على فقرات دور موازنة المواطن في تخطيط التعاقدات

الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	المقياس					الفقرة
			لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
			١	٢	٣	٤	٥	
			التكرارات على وفق كل اجابة حسب الاختيارات					
83.92	0.39125	4.1959	0	4	11	44	38	استخدام موازنة المواطن في تحديد الاحتياجات لعدد من المشاريع يسهم في تلبية احتياجات المناطق بشكل أكثر واقعية .
82.06	0.51068	4.1031	1	8	6	47	35	إتباع أسلوب موازنة المواطن في تخطيط وإعداد الموازنة يسهم في ترشيد الإنفاق الحكومي لكونه يلغي المشاريع التي لا يحتاجها المواطنون ويركز على التخطيط لتلبية احتياجاتهم الفعلية كمياً و مكانياً .
79.59	0.44596	3.9794	1	6	12	53	25	استخدام موازنة المواطن يسهم في تحقيق رقابة أفضل على تنفيذ المشاريع

التكامل بين موازنتي المواطن والتعاقدية لتحسين التنفيذ في التعاقدات الحكومية..... ( ٦٣٨ )

80.82	0.49273	4.0412	1	6	13	45	32	موازنة المواطن تسهم في ترشيد الإنفاق العام من خلال توجيه إنفاق الأموال في مشاريع ضرورية تلبي حاجة المواطن.
80.41	0.40853	4.0206	0	5	16	48	28	استخدام أسلوب موازنة المواطن في التخطيط سوف يلبي احتياجات المواطن بشكل أكثر عدالة من التخطيط وفقا لموازنة البنود .
76.49	0.42159	3.8247	1	6	19	54	17	استخدام موازنة المواطن التي تعنى بمشاركة الجمهور في تحديد أولويات الإنفاق تساعد على تحديد أعداد المدارس بمشاركة المجالس البلدية ومجالس الإباء.
72.99	0.68242	3.6495	5	10	20	41	21	هناك إمكانية إدارية ومحاسبية في تطبيق موازنة المواطن على مستوى الوزارة وتشكيلاتها.
81.65	0.55699	4.0825	2	5	14	38	38	تبرز أهمية موازنة المواطن في ظل

								توجه الدول نحو اللامركزية واعتماد إسلوب التخطيط التنموي من الأسفل إلى الأعلى.
	81.20	0.4601	4.0600	دور موازنة المواطن في تخطيط التعاقدات				

المصدر: اعداد الباحث

التي تمثل دور الموازنة التعاقدية في تنفيذ التعاقدات .

كما يستخلص من جدول ( ٢ ) ان الفقرة ( ٤ ) سجلت أعلى مستوى اجابة من قبل افراد العينة من بين جميع فقرات دور الموازنة التعاقدية في تنفيذ التعاقدات بشدة اجابة بلغت ( ٨٩,٠٧ % ) بما يوثق ان معظم اراء العينة متفقة على ان إعداد الموازنة بإسلوب موازنة المواطن والتنفيذ بإسلوب التعاقد يساعد في ترشيد الإنفاق الحكومي.

بينما سجلت الفقرة ( ٢ ) ادنى مستوى استجابة بين فقرات دور الموازنة التعاقدية في تنفيذ التعاقدات بشدة اجابة بلغت ( ٦٩,٦٩ % ) بما يؤشر اتفاق اكبر من ثلثي اراء العينة على أن من يعمل في مجال إعداد الموازنة ليس من الضروري ان يكون ممن لهم معرفة ودراية بالأساليب الحديثة للموازنات وأنواعها.

#### ٤-٢ التحليل الوصفي لمستوى إجابات العينة على فقرات دور الموازنة التعاقدية في تنفيذ التعاقدات

يؤشر جدول ( ٢ ) ان مستوى إجابات افراد العينة على مجمل فقرات دور الموازنة التعاقدية في تنفيذ التعاقدات كان بمستوى مرتفع ولاسيما ان قيمة الوسط الحسابي المرجح بلغت ( ٤,٠١١ ) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ ( ٣ ) ومستقرة ضمن الفئة ( من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠ ) فيما سجل الانحراف المعياري ( ٠,٥٧٩١١ ) بما يؤشر تجانس نوعا ما في اراء عينة البحث بخصوص اهمية دور الموازنة التعاقدية في تنفيذ التعاقدات ، وسجل مقياس الأهمية النسبية ( ٨٠,٠٢ % ) بما يوثق اتفاق أكثر من ثلاثة أرباع افراد العينة على وجود اهتمام ملحوظ من مؤسسات الدولة بدور الموازنة التعاقدية في تنفيذ التعاقدات من خلال الفقرات العشرة

جدول ( ٢ ) إجابات أفراد العينة على فقرات دور الموازنة التعاقدية في تنفيذ التعاقدات

الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	المقياس					الفقرة
			لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
			١	٢	٣	٤	٥	
			التكرارات على وفق كل اجابة حسب الاختيارات					
81.44	0.48495	4.0722	1	6	11	46	33	في عملية إعداد وتنفيذ الموازنة يحتاج العراق إلى إتباع أساليب حديثة تتوافق مع احتياجاته الفعلية.
69.69	0.96247	3.4845	11	17	11	30	28	من يعمل في مجال إعداد الموازنة ليس من الضروري ان يكون ممن لهم معرفة ودراية بالأساليب الحديثة للموازنات وأنوعها.
79.59	0.57103	3.9794	2	7	14	42	32	تحتاج الموازنة التعاقدية عند تنفيذها إلى متخصصين في أساليب الموازنات التعاقدية .
89.07	0.32857	4.4536	0	3	5	34	55	إعداد الموازنة بإسلوب موازنة المواطن والتنفيذ بإسلوب التعاقد يساعد في ترشيد الإتفاق الحكومي.

التكامل بين موازنتي المواطن والتعاقدية لتحسين التنفيذ في التعاقدات الحكومية..... ( ٦٤١ )

79.79	0.59744	3.9897	1	9	16	35	36	إجراءات الموازنة التعاقدية سوف تزيد من درجة الالتزام في عمليات تنفيذ العقود من حيث الرقابة والشروط الجزائية التي سوف تطبق على الجهات المتعاقدة على سواء قطاع خاص أم حكومي.
85.57	0.4907	4.2784	2	1	14	31	49	الموازنة التعاقدية تسهم في تخفيض تكلفة انجاز المشاريع وذلك من خلال الفوز بمتعاقد يحقق الأهداف المطلوبة بأقل كلفة ممكنة وبالمواصفات المطلوبة وبالزمن المحدد.
81.04	0.68167	4.0521	4	5	15	30	43	إتباع أسلوب الموازنة التعاقدية بدل موازنة البنود يسهم في حل مشاكل النقص في أعداد البناءات المدرسية.
77.32	0.59883	3.866	4	5	17	45	26	هناك إمكانية إدارية ومحاسبية في تطبيق الموازنة التعاقدية على مستوى الحكومة المحلية أو إحدى مديريتها

التكامل بين موازنتي المواطن والتعاقدية لتحسين التنفيذ في التعاقدات الحكومية..... ( ٦٤٢ )

79.79	0.5551	3.9897	3	3	18	41	32	استخدام الموازنة التعاقدية يسهم في تحقيق الأهداف بالجودة وبالزمن المحدد بالعقد.
76.91	0.52034	3.8454	2	7	17	49	22	تبنى الموازنة التعاقدية يفسح المجال للقطاع الخاص والمعام للمشاركة في تنفيذ مشاريع الدولة ويعمل على خلق روح التنافس بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص.
80.02	0.57911	4.0011	دور الموازنة التعاقدية في تنفيذ التعاقدات					

المصدر: اعداد الباحث

( فيما سجل الانحراف المعياري )  
 ( ٠,٥٧٤١٢ ) بما يؤشر وجود اتفاق وتجانس  
 نوعا ما في اراء عينة البحث بخصوص  
 اهمية التعاقدات الحكومية، وسجل مقياس  
 الأهمية النسبية ( ٧٩,٣٦% ) بما يوثق  
 اتفاق أكثر من ثلاثة أرباع افراد العينة على  
 وجود اهتمام ملحوظ من قبل الدولة  
 بالتعاقدات الحكومية وكما موثق في جدول ( ٣ )  
 على النحو الاتي.

تحليل إجابات العينة لفقرات تكامل موازنتي  
 المواطن والتعاقدية على تنفيذ التعاقدات  
 الحكومية حيث يؤشر جدول ( ٣ ) ان  
 مستوى استجابة افراد العينة على مجمل  
 فقرات تكامل موازنتي المواطن والتعاقدية  
 على تنفيذ التعاقدات الحكومية كان بمستوى  
 مرتفع ولاسيما ان قيمة الوسط الحسابي  
 المرجح بلغت ( ٣,٩٦٧٩ ) وهي أكبر من  
 قيمة الوسط الفرضي البالغ ( ٣ ) ومستقرة  
 ضمن الفئة ( من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠

التكامل بين موازنتي المواطن والتعاقدية لتحسين التنفيذ في التعاقدات الحكومية..... ( ٦٤٣ )

جدول ( ٣ ) يوضح تكامل موازنتي المواطن والتعاقدية على تنفيذ التعاقدات الحكومية

الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	المقياس					الاسئلة
			لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
			١	٢	٣	٤	٥	
			التكرارات على وفق كل اجابة حسب الاختيارات					
59.38	1.01718	2.9691	22	18	13	29	15	ان مشاكل التعاقدات الحكومية تمثل مشاكل تمويلية .
77.53	0.58454	3.8763	3	7	15	46	26	ان تخطيط الإتفاق الإستثمائي للموازنة العامة بإسلوب موازنة المواطن والتنفيذ بإسلوب الموازنة التعاقدية يحقق إعداد وتنفيذ

التكامل بين موازنتي المواطن والتعاقدية لتحسين التنفيذ في التعاقدات الحكومية..... ( ٦٤٤ )

								ورقابة أفضل
80.21	0.52207	4.0103	1	7	14	43	32	استخدام إسلوب الموازنة التعاقدية وتكاملها مع موازنة المواطن في عمليات تنفيذ المشاريع يسهم في تلبية احتياجات وتوزيع التعاقدات بشكل أسرع من التنفيذ وفق موازنة البنود.
82.89	0.48194	4.1443	3	2	8	49	35	عدم توفر الشفافية في القرارات الخاصة بالمشاريع التي

التكامل بين موازنتي المواطن والتعاقدية لتحسين التنفيذ في التعاقدات الحكومية..... ( ٦٤٥ )

								تخص الخدمات يمنع تبني موازنة المواطن.
82.89	0.57114	4.1443	3	2	16	33	43	تخطيط الإنفاق الإستثماري للموازنة العامة بأسلوب موازنة المواطن والتنفيذ بأسلوب الموازنة التعاقدية يحقق التزام وترشيد بالإنفاق.
85.98	0.42353	4.299	1	3	8	39	46	التباطو في توفير العدد الكافي للتعاقدات الحكومية سوف يؤدي إلى تعاضم

التكامل بين موازنتي المواطن والتعاقدية لتحسين التنفيذ في التعاقدات الحكومية..... ( ٦٤٦ )

								مشكلة النقص في العديد من الخدمات مع الازدياد التراكمي للسكان في العراق.
86.8	0.35451	4.3402	0	4	5	42	46	ان استخدام أساليب الموازنة التعاقدية مثل عقود البوت او عقود المشاركة مع موازنة المواطن في تنفيذ التعاقدات الحكومية يدعم الموازنة العامة من خلال توفير مختلف

التكامل بين موازنتي المواطن والتعاقدية لتحسين التنفيذ في التعاقدات الحكومية..... ( ٦٤٧ )

								المشاريع اعتمادا على القطاع الخاص او العام او الأجنبي.
83.92	0.53481	4.1959	1	5	14	31	46	إن اعتماد موازنة المواطن والتعاقدية في إعداد وتنفيذ التعاقدات الحكومية يسهم في توزيع المشاريع بشكل عادل وحسب الكثافة السكانية في الاقضية والنواحي.
74.64	0.67738	3.732	7	3	22	42	23	إعطاء دور أكبر للمحاسبين والمدققين

التكامل بين موازنتي المواطن والتعاقدية لتحسين التنفيذ في التعاقدات الحكومية..... ( ٦٤٨ )

								في الرقابة على تنفيذ التعاقدات الحكومية يسهم في ترشيد الإنفاق ومنع الهدر في استخدام الأموال العامة.
79.36	0.57412	3.967٩	تأثير التكامل على التعاقدات الحكومية					

المصدر: اعداد الباحث

أكثر من نصف أفراد العينة على ان مشاكل التعاقدات الحكومية تمثل مشاكل تمويلية .  
٤-٣ تأثير موازنتي المواطن والتعاقدية في التعاقدات .

يستعين الباحث بإختبار ( F - TEST ) لإظهار صحة فرضيات تأثير موازنتي المواطن والتعاقدية في التعاقدات ، إذ ستقبل فرضية التأثير عندما تكون القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحتسبة أصغر من مستوى معنوية ( ٠,٠٥ )، وكذلك تكون قيمة F المحتسبة أكبر من نظيراتها الجدولية البالغة ( ٣,٩٢٠١ ) اي قبول الفرضية بنسبة ( ٩٥ % )، أما لعرض نسبة تفسير

كما يستدل من جدول ( ٣ ) ان الفقرة ( ٣ ) سجلت أعلى مستوى استجابة من قبل افراد العينة من بين جميع الفقرات بشدة اجابة من قبل افراد العينة سجلت ( ٨٦,٨ % ) بما يؤكد ان استخدام أساليب الموازنة التعاقدية مثل عقود البوت او عقود المشاركة مع موازنة المواطن في تنفيذ التعاقدات الحكومية يدعم الموازنة العامة من خلال توفير مختلف المشاريع اعتمادا على القطاع الخاص او العام او الأجنبي بينما سجلت الفقرة ( ١ ) ادنى مستوى استجابة بين الفقرات بشدة اجابة بلغت ( ٥٩,٣٨ % ) بما يؤكد اتفاق

بينما بلغت قيمة معامل التحديد ( ٤٢,٤ % ) لتبين بذلك نسبة تفسير موازنة المواطن في للمتغير المُعبر عن التعاقدات الحكومية. ٤. تأثير موازنة المواطن في التعاقدات الحكومية

يشخص جدول ( ٣ ) قبول الفرضية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير معنوية ذو دلالة احصائية للموازنة التعاقدية في تحسين التعاقدات الحكومية) وبنسبة ثقة ( ٩٥ % ) ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة ( ١١٨ ) وهي معنوية، وبلغت قيمة معامل التحديد ( ٥٥,٤ % ) بما يؤشر نسبة تفسير الموازنة التعاقدية للمتغير المُعبر عن التعاقدات الحكومية.

موازنتي المواطن والتعاقدية للتغيرات التي تطرأ على التعاقدات يستند الباحث على معامل التحديد  $R^2$  ( Coefficient Of Determination ) ويقوم الباحث في هذه المرحلة من التحليل إختبار الفرضيات الاتية:

#### ١. تأثير الموازنة التعاقدية في التعاقدات الحكومية

ويوثق جدول ( ٣ ) قبول الفرضية الاولى التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين موازنة المواطن وبين التعاقدات الحكومية) وبنسبة ثقة ( ٩٥ % ) ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة ( ٧٠ ) وهي معنوية،

جدول ( ٣ ) نتائج التحليل الاحصائي لإختبار الفرضية

نتيجة الإختبار	إختبار F		معامل التحديد $R^2$ %	المتغير التابع	المستقل
	القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة			
قبول الفرضية	٠,٠٠	٧٠	42.4%	التعاقدات الحكومية	موازنة المواطن
قبول الفرضية	٠,٠٠	١١٨	55.4%	التعاقدات الحكومية	الموازنة التعاقدية
قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية ( ٠,٠٥ ) = ٣,٩٢٠١					

#### خامسا: الاستنتاجات والتوصيات

##### ٥-١ الإستنتاجات

• التكامل بين موازنتي المواطن للتخطيط والتعاقدية للتنفيذ تحقق افضل نتيجة في تنفيذ التعاقدات.

• توجد علاقة ارتباط وثيقة بين موازنتي المواطن للتخطيط والتعاقدية في التنفيذ لالتعاقدات .

• يوجد تأثير واضح للموائمة بين موازنتي المواطن والتعاقدية في تنفيذ التعاقدات .

• إعداد الموازنة بإسلوبموازنة المواطن والتنفيذ بإسلوبالتعاقد يساعد بشكل فُعال في ترشيد الإنفاق الحكومي.

• الموازنة التعاقدية تسهم في تخفيض تكلفة انجاز مشاريع بناء المدارس وذلك عن طريق الفوز بمتعاقد يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل كلفة ممكنة وبالمواصفات المطلوبة وبالزمن المطلوب.

• يحتاج العراق إلى إتباع أساليب حديثة تتوافق مع احتياجاته الفعلية في عملية إعداد وتنفيذ الموازنة.

• اعتماد أسلوب الموازنة التعاقدية عوضاً عن موازنة البنود يسهم في حل مشاكل النقص في أعداد البنايات المدرسية.

• موازنة المواطن ترفع من كفاءة الاستخدام الامثل للموارد مما يجعل الخدمات المقدمة

أكثر تلبية لاحتياجات المواطنين وتسهم في التوجه إلى التنمية المستدامة .

##### ٥-٢ التوصيات

• استئثار التكامل بين موازنتي المواطن والتعاقدية لتحقيق وتنفيذ التعاقدات لتغطية الاحتياجات المجتمعية من المدارس لاختصار الوقت والجهد والتكاليف.

• تفعيل العلاقة التي تربط بين موازنتي المواطن للتخطيط والتعاقدية للتنفيذ في التعاقدات .

• تعزيز الدور البارز للموائمة بين موازنتي المواطن والتعاقدية وتوظيفه لتنفيذ التعاقدات .

• تركيز اهتمام المسؤولين لإعداد الموازونات بإسلوبموازنة المواطن والتنفيذ بإسلوبالتعاقد مما يسهم في ترشيد الإنفاق الحكومي بشكل كبير .

• ينبغي من المسؤولين الاستفادة بشكل أكبر من الموازنة التعاقدية لتخفيض تكلفة انجاز مشاريع التعاقدات .

• ينبغي اعتماد العراق أساليب حديثة ومتطورة عند اعداد الموازونات تتماشى مع احتياجاته الفعلية.

• التركيز على الموازنة التعاقدية والتخلي عن موازنة البنود لتغطية النقص الكبير في

- التركيز على تلبية احتياجات المناطق بشكل أكثر واقعية انطلاقاً من موازنة المواطن التي تلعب الدور الأكبر في تشخيص الاحتياجات الفعلية لعدد المدارس .
- أعداد البنائات المدرسية وبوقت أقصر وتكلفة أقل.
- الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لتلبية احتياجات المواطن وسرعة الانتقال إلى تحقيق التنمية المستدامة .

### المصادر :-

١. الحجاوي ، حسام أبو علي ،"الأصول العلمية والعملية في المحاسبة الحكومية" ، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن . ٢٠٠٤.
٢. الدياس ،سهيل،الوردات ،خلف عبد الله، "المحاسبة الحكومية و إعداد موازنة البرامج والأداء" ،طبعة أولى ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان،الأردن. ٢٠٠٩.
٣. العلي، عبد الستار محمد، "إدارة المشروعات العامة"، الطبعة الثانية، دار الميسرة، ٢٠١١ عمان الاردن.
٤. سلوم، حسن عبد الكريم و آخرون ، "الأصول النظرية والعملية للمحاسبة الحكومية مع تطبيقات عملية"، الطبعة الثانية، دار الكتب والوثائق، ٢٠١٩، بغداد-العراق.
٥. فريج، سامي محمد، اعداد وادارة البرنامج الزمني والمالي لمشروعات التشيد ، الإعداد والتحكم ، سلسلة إدارة العقود الهندسية وعقود التشييد"- الكتاب الثالث، الطبعة ٣ ، دار النشر للجامعات، ٢٠١١ القاهرة مصر.
٦. نصير، إبراهيم عبد الرشيد، "إدارة مشروعات التشييد"، دار النشر للجامعات،، ٢٠٠٧ القاهرة مصر.
٧. محمود ، رأفت سلامة ،"المحاسبة الحكومية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠١١، عمان-الأردن.
١. شكاره، "إستراتيجية إعداد الموازنة التعاقدية لحكومة بغداد المحلية"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد، ٢٠١٠.
١. الربيعي،فلاح خلف،الزبيدي،علي شديخ ، "تحليل العلاقة بين تقلبات الموازنة العامة ومؤشرات القطاع التربوي في العراق للمدة (١٩٨٠-٢٠١٣)"،المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية ،العدد(٥٠)،الجامعة المستنصرية ، ٢٠١٦.
٢. الرشيد،"المفاح، الموازنة العامة للدولة - التطوير أصبح ضرورة، مجلة التنمية الإدارية" ،العدد ١٣٧، معهد الادارة العامة ، الرياض ، السعودية ، ٢٠١٥.
٣. ألكاوي ،ناجي شايب،"الموازنة التعاقدية أداة للتنمية في ظل ندرة الموارد الاقتصادية"،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العدد الثاني والخمسون، ٢٠١٧.
٤. خطاب ، عبد الله شحاته وآخرون،"الموازنة العامة والموازنة بالمشاركة مع التطبيق على الموازنة المصرية"، بالجمعية الوطنية للسياسات الاقتصادية ،جامعة القاهرة، القاهرة ، ٢٠٠٨.

1. Cleland, I, David & Ireland, R Lewies" "project management, strategic design and Implementation", 5th ed. 2006, The M.C. Graw- Hillcom.
2. Jiambalvo, James , "Managerial Accounting" , John Wiley & Sons, Inc. , 4th Ed ,2010.
3. Wickramasinghe, Danture& Alawattage, Chandana , "Management Accounting Change: Approaches and Perspectives". Routledge Taylor and Francis group , London and New York,2007.
4. Schick ,Allen , "Repairing the Budget Contract between Citizens and the State" , OECD Journal on Budgeting, Vol. 11/3 ,2011.
5. Shah,Anwar,2007,participatory Budgeting ,part III <http://www.ivsl.org/>
6. Warner,Rebecca, participatory budgeting democracy in action .international budget.org/2017/08/Arabic-participatory-budgeting-democracy-in-action/, (2017).
7. Warner,Rebecca,2017 gander budgeting :Where Do we stand?. Info @international budget.org:/2017/10/la-budget station-sensible-an-genre-en- (2017).

التكامل بين موازنتي المواطن والتعاقدية لتحسين التنفيذ في التعاقدات الحكومية..... ( ٦٥٤ )

---