

# دور استراتيجية الموازنة في الأداء الحكومي (دراسة حالة في وزارة الموارد المائية)\*

م.د. احمد جواد الدهلكي  
وزارة المالية

رولى سرمد حميد  
الباحثة

P: ISSN : 1813-6729  
E : ISSN : 2707-1359

<http://doi.org/10.31272/JAE.44.2021.129.5>

مقبول للنشر بتاريخ : 2020/2/16

تاريخ أستلام البحث : 2020/2/9

## المستخلص :

يهدف البحث الى بيان الدور الذي تؤديه استراتيجية الموازنة العامة في الأداء الحكومي كونها واحدة من أهم الخطوات التي تبتغيها السياسة المالية العامة. ولغرض تحقيق اهداف البحث تم دراسة حالة وزارة المائية من خلال تحليل بيانات الموازنة العامة لها للمدة من سنة 2009 الى سنة 2018. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ابرزها وجود عدد من المشاريع المتلكئة لدى وزارة الموارد المائية على الرغم من وضع الوزارة استراتيجية للموازنة العامة ويعود السبب في ذلك الى اعتماد الوزارة على موازنة البنود مما يؤدي الى عدم دقة تقدير النفقات والايرادات واسباب فنية فضلاً عن عدم تمويل الوزارة بكامل تخصيصاتها المالية المقررة في الموازنة العامة وخاصة للسنوات (2014-2017) بسبب الانخفاض الكبير في أسعار النفط مما ادى الى تأخير وتلكؤ في انجاز المشاريع وتوقف بعضها عن العمل وهذا يتطلب ضرورة العمل بنظام الموازنات الحديثة مثل موازنة البرامج والأداء في اعداد الموازنة الاستثمارية لضمان تنفيذها ضمن ماهو مخطط، والتوسع في الانفاق الاستثماري كونه يساهم في تحسين الأداء الحكومي مما ينعكس ايجاباً على مستوى الخدمات.

**الكلمات الرئيسية:** استراتيجية الموازنة، الاداء الحكومي.



مجلة الادارة والاقتصاد  
العدد 129 / ايلول / 2021  
الصفحات : 69-83

## المبحث الاول منهجية البحث ودراسات سابقة

اولاً: منهجية البحث

### 1- مشكلة البحث

ان عدم وجود استراتيجية للموازنة يؤدي الى عدم تمكن الحكومة من التنبؤ بالمشاكل والمعوقات التي قد تؤثر في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها مما ينعكس بشكل سلبي في الاداء الحكومي ومن هنا تأتي مشكلة البحث المتمثلة في اطارها التطبيقي في معرفة دور استراتيجية الموازنة في الاداء الحكومي في الواقع العملي.

### 2- اهمية البحث

يبرز اهمية البحث كونه احد البحوث الذي تناول موضوعا مهما تفتقر اليه المكتبة المحلية والمكتبة العربي الى حد ما لا سيما مع تزايد اهتمام الدول والحكومات باستراتيجية الموازنة، كما تبرز اهمية البحث ايضا في انه قام ببحث دور استراتيجية الموازنة في الاداء الحكومي لمعرفة نقاط القوة والضعف فيه.

### 3- أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم استراتيجية الموازنة كونها اهم الخطوات في السياسة المالية العامة.
- تحديد اهم العوامل في بناء استراتيجية الموازنة.
- بحث دور استراتيجية الموازنة في الاداء الحكومي.

### 4- فرضية البحث

تتمثل الفرضية الرئيسية للبحث: لاستراتيجية الموازنة دور ايجابي في الاداء الحكومي.

### 5- مجال البحث:

لغرض تحقيق اهداف البحث تم اختيار وزارة الموارد المائية بدوائرها كافة كمجال للبحث.

### 6- مدة البحث:

كانت مدة الدراسة عشر سنوات من (2009) الى (2018) بواقع (10) مشاهدات، وتم اختيار المدة بناءً على امكانية الحصول على البيانات.

### 7- الأساليب الكمية للبحث:

اعتمد البحث على الوسط الحسابي والنسبة المئوية في تحليل البيانات في الاطار التطبيقي.  
أ- **الوسط الحسابي:** تم الاعتماد على معادلة الوسط الحسابي في ايجاد متوسط المشاريع ونسب الانجاز وبحسب المعادلة الآتية:

$$\bar{x} = \frac{\sum X}{n} \quad \dots (1)$$

اذ ان:

$\sum X$  : مجموع القيم

n : عدد القيم

ب- **نسبة الانجاز المخططة:** تم استخراج نسبة الانجاز المخططة لمشاريع لوزارة الموارد المائية ودوائرها باستخدام المعادلة الآتية:

$$x = \frac{a/b}{c/b} \quad \dots (2)$$

اذ أن:

X : نسبة الانجاز المخطط

a : التمويل

c : التخصيص

b : عدد المشاريع

ج- **نسبة الانجاز الفعلية:** تم استخراج نسبة الانجاز الفعلية لمشاريع لوزارة الموارد المائية ودوائرها باستخدام المعادلة الآتية:

دور استراتيجية الموازنة في الأداء الحكومي  
(دراسة حالة في وزارة الموارد المائية)\*

$$Y = \frac{a/b}{c/b} \dots (3)$$

إذ أن:

Y : نسبة الانجاز الفعلي

a : المصروف

c : التخصيص

b : عدد المشاريع

8- مصادر بيانات البحث:

تم الحصول على البيانات اللازمة لاستكمال اهداف البحث والوصول الى نتائج بالاعتماد على المصادر الاتية:  
أ-الاطار النظري: تم الاعتماد على الكتب والدراسات والدوريات والرسائل والاطاريح المتخصصة بمجال البحث.

ب- الاطار التطبيقي: تم الحصول على البيانات في الاطار التطبيقي من الدائرة المالية في وزارة الموارد المائية / قسم الخطة الاستثمارية وقسم الموازنة العامة فضلاً عن الأقسام المالية في الدوائر التابعة للوزارة.

ثانياً: دراسات سابقة

يوضح جدول (1) مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

جدول (1)

دراسات سابقة

ت	اسم الدراسة	الباحث والسنة	الهدف	العينة	النتائج التي تم التوصل اليها
1	(ستراتيجية إعداد الموازنة التعاقدية لحكومة بغداد المحلية)	(شكاره، 2010)	هدفت الدراسة " استراتيجية إعداد الموازنة التعاقدية لحكومة بغداد المحلية" الى السعي لإعداد موازنة الحكومات المحلية باستراتيجية تستند إلى نظام الموازنة التعاقدية لتحقيق الجودة المطلوبة ضمن تكلفة البرامج والتوقيت الملائم من خلال ربط المحاسبة الإدارية بالإدارة الاستراتيجية	تم تطبيق الدراسة في محافظة بغداد	وتلخصت نتائج هذه الدراسة الى اعتماد نظم المعلومات لما لها من دور أساسي في إعداد الاستراتيجية، لكون معظم المعلومات الإستراتيجية تظهر في صورة تقارير تخص البيئتين الداخلية والخارجية. إن تخفيض العجز في الموازنة يُعد من أهداف الحكومة ويمكن تحقيقه من خلال وضع السياسات والإجراءات المالية ومن أهمها العمل على تنمية الموارد المحلية وترشيد الإنفاق العام وتشجيع الاستثمار.
2	Strategic Budgeting System and Management of Public Resources: A Nigeria Review نظام الموازنة الاستراتيجية وإدارة الموارد العامة دراسة حالة في نيجيريا	(Okpala, 2012)	هدفت الدراسة "نظام الموازنة الاستراتيجية وإدارة الموارد العامة دراسة حالة في نيجيريا" الى قياس العلاقة بين نظام الموازنة و إدارة الموارد العامة	اجريت الدراسة في وزارة المالية النيجرية	توصلت الدراسة الى وجود علاقة ضعيفة جداً بين المتغيرين (الموازنة الاستراتيجية وإدارة الموارد في نيجيريا).

دور استراتيجية الموازنة في الأداء الحكومي  
(دراسة حالة في وزارة الموارد المائية)\*

<p>توصلت الدراسة الى انه على الرغم من استخدام موازنة الاداء الا انه لا تزال هناك بعض المشكلات والعقبات يعاني منها نظام التعليم العالي التركي.</p>	<p>تم إجراء الدراسة في مجموعة جامعات في تركيا وإجراء تحليل شامل لموازناتها.</p>	<p>هدفت الدراسة "الموازنة القائمة على الاداء في التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة في هيئة التعليم العالي في تركيا" الى التعرف على مفهوم الموازنة كأداة تخطيط ورقابة و التعرف على العوامل التي تسهم في إنجاح وتفعيل دور الموازنة كأداة تخطيط وتقييم الأداء</p>	<p>(Altundemir and Goksu, 2017)</p>	<p>Performance-Based Budgeting on Strategic Planning: The Case Study in Turkish Higher Education System</p> <p>الموازنة القائمة على الاداء في التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة في هيئة التعليم العالي في تركيا</p>	<p>3</p>
---	---	--	-------------------------------------	--	----------

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

نلاحظ من خلال الجدول (1) ما يأتي:

**1- مجالات الافادة**

تم الافادة من الدراسات السابقة الأتي:

- أ- تكوين فكرة عن الاطار النظري للبحث الحالي والاطلاع على المناهج العلمية المستخدمة في هذه الدراسات.  
ب- دعم منهجية البحث وبلورة مشكلة البحث ايضا.

**2- مجالات الاختلاف**

يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة بالأتي:

- أ- لم تعط اي من الدراسات السابقة اطاراً متكاملاً لاستراتيجية الموازنة والعوامل المؤثرة في بناء هذه الاستراتيجية.  
ب- بحث دور استراتيجية الموازنة في الأداء الحكومي.

**المبحث الثاني  
الاطار النظري**

**اولا: اساسيات الموازنة العامة**

**1- تعريف الموازنة العامة:**

الموازنة هي تعبير كمّي عن خطط مقترحة من الحكومة، تعمل على تخصيص المبالغ اللازمة لهذه الخطط لتكون قابلة للتنفيذ (Horngren et al,2005:181)، وعرفها (Skey) بأنها خطط تساعد في ربط الأهداف طويلة الأجل بالأنشطة القصيرة الأجل من خلال التوزيع الدقيق للعمل والموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية (Needls,et.al,2002:921). وتمثل الموازنة العامة خطة مالية للدولة تتضمن تقديرات للنفقات والإيرادات العامة لمدة زمنية مقبلة، تقوم باعدادها السلطة التنفيذية، ويصادق عليها بواسطة السلطة التشريعية لتكون قابلة للتنفيذ (أبو الفتوح،2014:7). أما من وجهة نظر شريف فقد عرف الموازنة على انها تجسيد لمنهج الحكومة وفلسفتها ورؤيتها إزاء الموقف والوضع المالي وتمثل استراتيجية شاملة مجسدة على شكل أرقام وغايات وأهداف ونشاطات وبرامج وتوجهات النشاطات العامة في الميادين جميعها(شريف،2008:102).

## دور استراتيجيات الموازنة في الأداء الحكومي (دراسة حالة في وزارة الموارد المائية)\*

### 2- خصائص الموازنة العامة:

تتميز الموازنة العامة بمجموعة من الخصائص هي (يحيى والمهدي، 2003: 55-56) (ذنيبات، 2003: 267-268):

- أ- **الموازنة العامة وثيقة تقديرية:** ان الموازنة وثيقة تقديرية، تمتاز بعدم اليقين، حتى وان اعتمد في اعدادها على عناصر موضوعية لأنها تحوي بيانات تقديرية عن فترة مقبلة لا تستوجب التنفيذ حتى يتأكد من تحقيقها ويرجع سبب ذلك إلى عدم التأكد.
- ب- **الموازنة العامة وثيقة مساعدة لاتخاذ القرار:** تُعدّ الموازنة قاعدة لاتخاذ القرار لمسؤولي المؤسسات اذ يعتمد في اتخاذ قراراتهم بصفة أساسية على معطيات الموازنة، ونظراً لطبيعة ومميزات المعلومات التي تتضمنها والتي تسمح بالتعبير عن الإمكانيات والموارد بطريقة مبسطة ومعبرة وسهلة.
- ج- **الموازنة العامة ذات صلة بأهداف الدولة:** ان الموازنة العامة هي البرنامج العام للحكومة الذي يعكس خيارات الدولة واهدافها المراد تحقيقها، كما ان تعريف الموازنة لا يكتمل بمجرد أن نقول بأنها تقدير للنفقات والايرادات، وإنما لابد من تأكيد دور الموازنة الفعال في قيام الدولة بوظائفها المختلفة وتنفيذ خططها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فالموازنة هي انعكاس لبرامج الدولة وترجمة سياستها المالية إلى ارقام.
- د- **الموازنة العامة قاعدة لمراقبة الأداء:** تُعبّر الموازنة عن برنامج أو تحليل لخطة عمل للمؤسسة لمدة زمنية محددة، بالتالي تعتبر كأداة لمراقبة الأداء من خلال قياس حجم و نسبة ما تم تحقيقه من البرامج والمقارنة بين ما كان مقررا و ما تم تحقيقه فعلاً.
- هـ- **دورة الميزانية العامة:** ان لفظ دورة الميزانية العامة تطلق على المراحل الزمنية المتعاقبة، والمتداخلة التي تمر بها ميزانية الدولة تحقيقاً لهذه المستويات المشتركة بين السلطات التنفيذية والتشريعية.

### 3- مبادئ اعداد الموازنة العامة:

هناك مجموعة من المبادئ للموازنة العامة وهي(محمد، 2016: 166):

- أ- **مبدأ السنوية:** يعني هذا المبدأ إعداد التقديرات المتعلقة بالإيرادات والنفقات للبرامج والمشاريع التي تتبناها المنظمة لمدة سنة وذلك بسبب أن السنة مدة معقولة للتنبؤ بحصيلة الإيرادات والنفقات المتعلقة بأنشطة وبرامج المنظمة.
- ب- **مبدأ الشمول:** أي أن تكون الموازنة العامة للدولة شاملة لجميع النفقات والايرادات، بحيث تظهر الايرادات بشكلها الإجمالي وبدون خصم أي نوع من النفقات المتعلقة بجبايتها، ويتم صرف النفقات في حدود الاعتمادات المخصصة بالموازنة فقط.
- ج- **مبدأ عدم التخصيص:** أي أن تكون الموارد والنفقات الواردة بالموازنة العامة غير محددة فلا يجوز تخصيص إيرادات معينة لمقابلة نفقات معينة، لان التخصيص قد يفقد الموازنة العامة مرونتها.

### 4- مراحل اعداد الموازنة:

- تناول عدد من الباحثين مراحل اعداد الموازنة، اذ تمر عملية اعداد الموازنة بعدد من المراحل يمكن تجزئتها على وفق الخطوات الآتية (محمد، 2016: 177-178) (Kaplan & Norton, 2001: 289-290):
- أ- **مرحلة التحضير:** لإعداد الموازنة قبل أن يتم إعداد الموازنة، يجب على الوحدة الاقتصادية أن تتخذ الإجراءات الآتية:

- تطوير الاستراتيجية.
- التنبؤ بالأعمال المطلوبة.
- تثبيت مستوى الأنشطة المرغوبة.
- تحديد الأنشطة لوحدة الاقتصادية.
- ب- **مرحلة إعداد الموازنة:** يتضمّن إعداد الموازنة اتباع الخطوات الآتية:
  - تقدير حجم الانتاج والمبيعات للمدة القادمة.
  - التنبؤ باحتياجات الأنشطة.
  - احتساب الاحتياجات من الموارد المُجهّزة.
  - تحديد الموارد الفعلية.

## دور استراتيجية الموازنة في الأداء الحكومي (دراسة حالة في وزارة الموارد المائية)\*

### ج- مرحلة تنفيذ الموازنة:

ان تنفيذ الموازنة بمعنى جباية الإيرادات العامة التي ينتظر الحصول عليها وفق التقديرات التي تم وضعها في الموازنة العامة وصرف النفقات التي تم تقديرها في ذات الموازنة التي أصبحت قابلة للصرف بعد اعتماد الموازنة العامة وحسب الابواب والفصول التي خصصت لها ومن ثم فان تنفيذ الموازنة هي مرحلة التطبيق العملي عند كل مستوى من مستويات التنفيذ.

### د- مرحلة الرقابة:

يعد النظام المحاسبي الحكومي المسؤول عن الرقابة على الاعتمادات المقررة بالموازنة العامة وعلى المسؤولين عن الانفاق والجباية تقديم البيانات السليمة على الأموال التي وضعت تحت تصرفهم الى السلطات المختصة والالتزام بالتصرف وفق الصلاحيات المقررة من السلطة التشريعية.

### ثانياً: استراتيجية الموازنة

#### 1- مفهوم استراتيجية الموازنة

تعد عملية بناء استراتيجية للموازنة العامة واحدة من أهم الخطوات التي تبتغيها السياسة المالية، وتعرف استراتيجية الموازنة بأنها نتاج التفاعل بين المحاسبة المالية و الرؤية الاستراتيجية وتطبيقها يمكن تحويل الرؤيا إلى أرقام وكميات محسوسة، كما ان استراتيجية الموازنة ليست بديلاً عن المحاسبة المالية بل انها تكمل النقص فيها فهي تمكن المدير من متابعة النتائج المالية لانشطة المؤسسة من خلال تحليل نتائج المدة السابقة. وعرف Omopariola استراتيجية الموازنة بانها عملية يتم فيها تحديد الاتجاه، واتخاذ القرارات بشأن كيفية تخصيص الموارد العامة لمتابعة الاستراتيجيات المختارة Kaplan and Norton, 2001 (320:).

#### 2- مراحل بناء استراتيجية الموازنة

##### أ- رؤية استراتيجيه الموازنة

ان تحقيق الأهداف والطموحات يتطلب وضع رؤية استراتيجية للموازنة تحدث تغيير جذري في هيكلية وحجم الاقتصاد تعمل على تقليل النفقات وزيادة الإيرادات ولأجل مضاعفة حجم الاقتصاد، لأبد من استيفاء متطلبات تمويلية كبيرة لتوفير التمويل الكافي للمشاريع والاستثمارات المطلوبة للرؤية (برنامج تطوير القطاع المالي السعودي، 2020: 13). وتعرف رؤية استراتيجية الموازنة على انها تطلعات المؤسسة والافق الذي تطمح لتحقيقه من خلال تنمية إدارتها للمدى البعيد، وغالباً ما تتراوح هذه المدة الزمنية من 3 إلى 5 سنوات، وأنها لا تتغير مع مرور الوقت، وتحتاج في بناؤها إلى استخدام المعطيات الموجودة على أرض الواقع، وتحويلها إلى سياسات وخطط عمل وبرامج، وتطويرها بما يتناسب والاحتياجات مع مراعاة إمكانية تنفيذها(ذيب، 2016: 206).

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بان رؤية استراتيجية الموازنة تعني جعل المؤسسة رائدة في ادارة الموارد المالية بما يحقق التنمية المستدامة وتحديدها والتي تمثل اول مرحلة من مراحل بناء استراتيجية الموازنة.

##### ب- رسالة استراتيجية الموازنة

تعتبر رسالة استراتيجية الموازنة عن استحداث نظم جديدة في إعداد الموازنة العامة للدولة، للتغلب على عدم المرونة في النقل بين الأبواب والبنود المالية، وتحقيق القدرة على تقديم خدمات أفضل للمواطنين. وتمثل الرسالة ضمان أفضل استغلال لموارد الحكومة الاتحادية وتنميتها من خلال الادارة المالية الفاعلة والسياسات المالية الرشيدة والعلاقات السليمة (وزارة المالية العراقية، 2018: 48).

##### ج- اهداف استراتيجية للموازنة: يمكن تحديد اهداف استراتيجية الموازنة بالنقاط الآتية:

(استراتيجية التنمية المصرية، 2016: <http://www.acrseg.org/40254>)

- تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي الذي يشمل كل فئات المجتمع.
- القضاء على الفقر بكل أنواعه في كل مكان بدون تمييز، وهذا لا يشمل الفقر النقدي فقط وإنما يشمل أيضا الفقر المائي والغذائي والصحي وغيره.
- التقدم على طريق صنع القيمة المضافة وزيادة المكون المحلي في الصناعات والمنتجات المختلفة.
- توفير فرص عمل لائق ومنتج لكل القادرين على العمل والقضاء على البطالة.

**دور استراتيجية الموازنة في الأداء الحكومي  
(دراسة حالة في وزارة الموارد المائية)\***

- تأمين إتاحة واستدامة موارد المياه والصرف الصحي للجميع والقضاء على العشوائيات والنهوض بالمناطق المهمشة.
  - النهوض بالتعليم والصحة والخدمات الأساسية المادية والاجتماعية.
  - د- محاور استراتيجية الموازنة
- تقسم محاور استراتيجية الموازنة الى اربعة محاور وهي محور الاداء المالي ومحور اداء العمليات ومحور اداء المتعاملون ومحور اداء التعلم والتطور وكما موضح في الجدول (2).

**جدول (2)**

**محاور استراتيجية الموازنة**

المحاور	الاداء المالي	اداء العمليات	اداء المتعاملون	اداء التعلم والتطور
المحاور الاستراتيجية	1. ضمان تنمية واستقرار الموارد المالية للحكومة. 2. تحقيق الاستغلال الامثل للموارد المالية في الحكومة الاتحادية. 3. تعزيز الشفافية من خلال تنسيق السياسات المالية ورفع كفاءة الممارسات والتشريعات المالية.	1. رفع كفاءة الخدمات الالكترونية المالية. 2. زيادة الاعتماد على تقنية المعلومات.	تعزيز العلاقات المالية الدولية لتطوير الاداء والنظم المالية بما يشجع على تنمية الاستثمار.	ضمان تقديم كافة الخدمات المساندة وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية.

**الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على (وزارة المالية الاماراتية، 2012: 14)**

- د- الاستراتيجيات العامة للموازنة
- تناول الباحثون الماليون عددا من الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها في اعداد الموازنات ومن اهم هذه الاستراتيجيات هي (الخياط و الجبوري، 2019: 95-97):
- **استراتيجية النمو:** تتمثل هذه الاستراتيجية في تحقيق النمو الشامل في جانبي الموازنة (الايرادات والنفقات) وذلك لتحقيق اهداف التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي والتي تختلف باختلاف التوجهات الاستراتيجية للحكومات وظروفها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وتستند هذه الاستراتيجية الى توسيع اطر الايرادات الحكومية من مصادرها المختلفة كالضرائب والرسوم وايرادات الممتلكات الحكومية ومبيعات المنظمات الحكومية وغيرها من ابواب الايراد على وفق النوع الاقتصادي في الدولة وينعكس هذا النمو في جانب النفقات وخصوصا النفقات الاستثمارية والموجهة للخدمات.
  - **استراتيجية القطع:** تهدف هذه الاستراتيجية الى تخفيض جانب النفقات من خلال اقتطاع جزء منها خصوصا تلك التي لا ترتبط بتقديم الخدمات او بامن الدولة ويمكن تحقيق ذلك من خلال ترشيد الانفاق وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المالية. ان هذه الاستراتيجية تكون ملائمة جدا في حالة الحكومات التي تعاني من نسب عجز مرتفعة في موازنتها، بسبب ارتفاع النفقات وزيادتها بصورة كبيرة مقارنة بالايرادات المحدودة والتي لا تتمكن الحكومة من زيادتها لاسباب كثيرة.

**و- تحليل نقاط القوة والضعف للموازنة**

يحلل هذا القسم تقييم نظام الادارة المالية العامة ومعرفة فيما اذا كان داعما او مؤثرا في انضباط مجمل المالية العامة والتخصيص الاستراتيجي للموارد والاستخدام الفعال للموارد لتقديم الخدمة. ويتضمن هذا التحليل تقييم اداء الادارة المالية العامة على وفق مؤشرات الاداء، والمعلومات المتعلقة بخصائص الدولة الاقتصادية ذات الصلة، واهداف سياسة المالية العامة للحكومة وهيكل القطاع العام وخصائص الادارة المالية العامة فضلا عن عوامل اخرى تؤثر في اداء الادارة المالية العامة. ومما تقدم يمكن القول ان هذا التحليل يوفر مساراً للاحداث ينتهي بالتركيز على اوجه الضعف الرئيسة لنظام الادارة المالية العامة والتي تبدو الاكثر اهمية من اجل دعم سعي الحكومة تجاه اهدافها المتعلقة بالموازنة والمالية العامة (الامانة العامة للانفاق والمساءلة الحكومية الامريكية، 2019: 98).

**ز- هيكل الموازنة :**

## دور استراتيجية الموازنة في الأداء الحكومي (دراسة حالة في وزارة الموارد المائية)\*

يعتمد هيكل الموازنة العامة للدولة على هيكل الإيرادات العامة وتنوعها والنفقات العامة وترشيدها ضمن الموازنة العامة لتحقيق الاستقرار المالي المستدام ويتطلب ذلك تعظيم الإيرادات العامة وتنوعها لغرض تحسين التدفق النقدي وتوفير السيولة الضرورية لتغطية النفقات العامة بشقيها الجاري والاستثماري وتقليل العجز في الموازنة العامة.

### 3- مبررات نجاح استراتيجية الموازنة

تعد عملية بناء استراتيجية للموازنة العامة واحدة من أهم الخطوات التي تبتغيها السياسة المالية للدولة لتحسين تقديم الخدمات للمواطنين وهي تساهم في بناء وضع مالي سليم ومستقر وتعزز من نهج اعداد الموازنات للسنوات المقبلة ضمن الموارد المالية المتاحة ومعالجة التلكؤ الذي قد يحصل في تنفيذ الموازنات فضلا عن انها تربط الاهداف طويلة الاجل للدولة بالموازنات المستقبلية وتوفر ادوات واجراءات اعداد الموازنات للادارات المالية وتحدد اولويات الانشطة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية بما يتناسب مع الإيرارات المالية. لذلك فان استراتيجية الموازنة تتضمن:

• رؤية شاملة للمستقبل.

• اهدافا تترجم هذه الرؤية إلى أرقام.

• أسلوبا إداريا لتنفيذ الأهداف.

• خبرة سابقة وتغذية عكسية.

وهناك مجموعة من الاسباب التي قد تؤدي الى فشل استراتيجية الموازنة العامة ومن اهمها:

(Kaplan and Norton,2001:32)

• عدم واقعية الرؤية الاستراتيجية.

• عدم تضافر الأهداف العليا والأهداف الفرعية وذلك يعكس فشل الإدارة العليا في إشراك الإدارات الأدنى في بناء استراتيجية الموازنة.

• عدم الاستفادة من التغذية العكسية والتي تؤدي الى عدم اكتشاف نقاط الضعف.

• الإفراط في الاعتماد على المؤشرات الكمية وعدم القدرة على قياس المؤشرات غير الكمية الأخرى.

### ثالثا: الاداء الحكومي

#### 1- تعريف الاداء الحكومي

ان الاداء الحكومي يمثل منظومة متكاملة لتحقيق النتائج والأهداف بشكل مرتب ومنظم، من خلال تفاعلها وانسجامها مع عناصر بينتها الداخلية والخارجية، فالأداء الحكومي يعتبر النتيجة النهائية لكل من الأداء الفردي واداء الوحدات الحكومية، فضلا عن تأثيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية عليهما (الكعبي وعمران،2011: 41). كما تم تعريف الاداء الحكومي على انه (مجموعة النظم والاساليب التي يتم بواسطتها تنفيذ السياسة التنموية) (الكعبي وعمران،2011: 41).

#### 2- اغراض قياس الاداء الحكومي

هناك مجموعة من الاغراض لقياس الاداء الحكومي اهمها (Behn,2003: 587):

أ- يركز قياس الأداء على جميع المستويات في الوحدات الحكومية والوحدات غير الهادفة للربح.

ب- يستعمل نظام قياس الأداء في وضع الموازنات وفي تخصيص الموارد وفي تحسين الخدمات الحكومية، فضلا عن تحسين المساءلة وتحسين فاعلية التكاليف.

ج- يستخدم قياس الأداء في تحديد الأهداف والغايات وفي تخصيص البرامج وفي تخطيط أنشطة البرامج، لمعرفة ان كانت قد أحرزت تقدما في تحقيق الأهداف المحددة من خلال تقييم النتائج وتعديل الخطط.

د- يوفر قياس الاداء بيانات الى المدراء لغرض القيام بعملية تحسين الأداء.

#### 3- صعوبات تقييم الاداء في القطاع العام

ترجع صعوبة قياس اداء اي وحدة حكومية الى الصعوبات تتعلق بطبيعة العمل لتلك الوحدات الحكومية، وفيما يلي أهم المشاكل والصعوبات (البياتي،2009: 43-44):

أ- طبيعة الخدمات الحكومية: نظرا الى ان الوحدات الحكومية تقدم خدمات لذا توجد صعوبة تحديد درجة العلاقة بين كلفة هذه الخدمات والعوائد الناتجة منها، على الرغم من ذلك فإن من الضروري اجراء هذا القياس، لانه من المتطلبات الأساسية لقياس فاعلية البرامج الحكومية، وهذا يسهل عملية تقويم البرامج البديلة المقترحة من اجل اختيار البرنامج الذي يحقق منافع اكثر من غيره .

- ب- تعدد وتعارض الأهداف والاولويات: يؤدي تعدد الأهداف في الوحدة الحكومية الى صعوبة قياس الأداء بسبب تعدد تلك الأهداف وذلك لعدم امكانية تحديد الوزن الذي يعطي لكل هدف من الأهداف المتعددة .
- ج- غياب التجديد والدقة لمهام الأجهزة الحكومية: يؤدي عدم وضوح المهام لكل وحدة الى خلق الكثير من الصعوبات التي تقود إلى التسبب .
- د- الروتين في الأجهزة الحكومية: تطبيق الادارة الإجراءات نتيجة لغياب الأهداف القابلة للقياس الكمي وكذلك لغياب المعايير الكمية التي يتم الاعتماد عليها في قياس الأداء في حين تركز عادة أجهزة المسائلة في المحاسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الأجهزة .

#### 4-مقاييس الاداء الحكومي

يتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات لقياس الاداء الحكومي وهي (راشد، 2014 : 64) (الكرخي، 2009 : 317) (بيرة، 2009 : 47):

- أ- مؤشرات الفاعلية: يتم قياسها من خلال قسمة الأهداف الفعلية على الأهداف المخططة ويقصد بالفاعلية اي ان الوحدة قد حققت النتائج المرضية، من خلال منتجاتها وخدماتها مقارنة مع الاهداف التي تم تحديدها مسبقا.
- ب- مؤشرات الكفاءة: يعني بالكفاءة إنجاز الوحدة للبرامج أو النتائج المحددة بأقل استخدام ممكن للموارد وبشكل أمثل، وقد اشار أن الكفاءة تعني الإستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة. وان الكفاءة يتم حسابها بالمعادلة الآتية: الكفاءة = المخرجات الفعلية / المدخلات الفعلية.
- ج- المؤشرات الاقتصادية: ترتبط المؤشرات الاقتصادية بتوفير المدخلات، أي توفير المستلزمات البشرية أو السلعية بأقل التكاليف الممكنة وفقا للمواصفات المطلوبة.

### المبحث الثالث

#### الاطار التطبيقي

##### اولاً: نبذة عن وزارة الموارد المائية

تعد وزارة الموارد المائية احدى الوزارات في حكومة العراق الاتحادية، ويختص عملها بتطوير الأراضي لدعم زراعة المحاصيل وبناء وإدارة البنية التحتية للتخفيف من أخطار الفيضانات وتخزين إمدادات المياه لتلبية الاحتياجات المائية على مدار السنة للسكان والصناعات والأغراض الزراعية والتخطيط لاستثمار الموارد المائية في العراق السطحية والجوفية لتحقيق الاستخدام الأمثل للثروة المائية، كما تعمل على تطوير الموارد المائية وتنميتها وتحديد مصادرها واستخدامها من خلال رعاية حقوق العراق في المياه الدولية المشتركة وإدامة الاتصالات وتبادل المعلومات مع دول الجوار والدول المتشاطئة على احواض الأنهر وبما يضمن الوصول الى اتفاقيات عادلة لتقسيم كمية ونوعية المياه الداخلة الى العراق. وتهتم الوزارة ايضا بالمحافظة على المياه السطحية والجوفية من التلوث واعطاء الأولوية للناحية البيئية وانعاش وإدامة الاهوار والمسطحات المائية الأخرى. وتضع وزارة الموارد المائية استراتيجيّة متوسطة الاجل لموازنتها لمدة ثلاثة سنوات تساهم في بناء وضع مالي سليم ومستقر للوزارة وتعزز من نهج اعداد الموازنات للسنوات المقبلة ضمن الموارد المالية المتاحة ومعالجة التلكؤ الذي قد يحصل في تنفيذ الموازنات فضلا عن انها تربط الاهداف طويلة الاجل للدولة بالموازنات المستقبلية وتوفر ادوات واجراءات اعداد الموازنات للادارات المالية وتحدد اولويات الانشطة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية بما يتناسب مع الايرارات المالية.

##### ثانياً: تحليل موازنة وزارة الموارد المائية للمدة من 2009 لغاية 2019

يوضح الجدول (3) اجمالي تخصيصات وتمويلات ومصروفات الرواتب والموازنة التشغيلية والاستثمارية لوزارة الموارد المائية ونسبها المئوية خلال مدة البحث (2009-2018)، اذ بلغت مجموع التخصيصات المالية لوزارة الموارد المائية خلال مدة البحث بحدود 10.6 ترليون دينار، اما ما تم تمويله من هذه التخصيصات فبلغ بحدود 8 ترليون دينار اي ان نسبة تمويل الوزارة من تخصيصاتها المالية ضمن الموازنات العامة الاتحادية بلغت 75% اما المصروف الفعلي من مبلغ التمويل فبلغ بحدود 6.8 ترليون دينار اي ان نسبة ما تم صرفه من مجموع التمويل بلغ 85%. اما نسبة ما هو مصروف من اجمالي التخصيصات المالية فبلغ نسبة 65%. ويعود التفاوت في المبالغ بين ما هو مخصص وما هو ممول وما هو مصروف ضمن موازنة الموارد المائية الى اعتماد الموازنة العامة الاتحادية بنسبة أكثر من 90% على الايرادات النفطية التي يتم

دور استراتيجيات الموازنة في الأداء الحكومي  
(دراسة حالة في وزارة الموارد المائية)\*

تقديرها ضمن الموازنة العامة الاتحادية، وبسبب التقلب الكبير الذي شهدته اسعار النفط في الاسواق العالمية ادى ذلك الى تقلب الإيرادات الفعلية في خزينة الدولة مما ادى الى عدم تمكن تمويل كامل التخصيصات المالية ضمن الموازنات العامة الاتحادية. اما سبب التفاوت بين ما هو مصروف وما هو ممول فيعود بشكل اساسي الى الموازنة الاستثمارية اذ يتم تمويلها في الاشهر الاخيرة من السنة كون عملية تمويلها يأخذ وقت بعد اقرار الموازنة العامة للدولة بسبب تاخر اجراءات ادراج المشاريع وهذا يؤدي الى تاخير التمويل وبالتالي عدم استطاعة الجهة المنفذة من صرف الاموال الممولة بشكل كامل على المشروع.

جدول (3)

اجمالي تخصيصات وتمويلات ومصروفات الرواتب والموازنة التشغيلية والاستثمارية لوزارة الموارد المائية ونسبها المئوية خلال مدة البحث (مليون دينار)

المجموع	الاستثمارية		التشغيلية		الرواتب		النوع
	النسبة المئوية	الموازنة الاستثمارية	النسبة المئوية	الموازنة التشغيلية	النسبة المئوية	الرواتب	
10,679,398	80%	8,516,550	5%	537142	15%	1625706	التخصيص
8,058,795	73%	5,879,604	5%	433797	22%	1745394	التمويل
6,870,739	68%	4,693,530	6%	442625	25%	1734584	المصروف

الجدول من اعداد الباحثين بالاستناد الى بيانات وزارة الموارد المائية

نلاحظ من الجدول (3) ايضا ان اجمالي تخصيصات الموازنة الاستثمارية لوزارة الموارد المائية خلال مدة البحث والتي بلغت 80% من اجمالي التخصيصات اكبر من تخصيصات الرواتب الاجمالية والموازنة التشغيلية والتي بلغت 15% و 5% على التوالي، ويعود السبب في ذلك الى ان وزارة الموارد المائية تعد من الوزارات الخدمية التي تنفذ مشاريعها على طول نهري دجلة والفرات فضلا عن انشاء السدود والسدات في المحافظات العراقية كافة.

ثالثا: تقييم اداء وزارة الموارد المائية للمدة 2019-2008

1- تحليل المشاريع الاستثمارية لوزارة الموارد المائية خلال مدة البحث

يوضح الجدول (4) المشاريع الاستثمارية لوزارة الموارد المائية خلال مدة البحث والتي بلغت 1467 مشروع مقسمة الى 1365 مشروع مستمر و35 مشروع جديد و46 مشروع متلكاً و21 مشروع منجز. و سجل عام 2010 اعلى عدد للمشاريع الاستثمارية للوزارة بـ 204 مشروع ويعود السبب في ذلك الى تحسن الاوضاع الامنية وزيادة التخصيصات المالية لوزارة الموارد المائية ضمن الموازنة العامة الاتحادية، فيما انخفضت عدد المشاريع الى ادنى مستوياتها في عام 2018 الى 80 مشروع ويعود السبب في ذلك الى نقص السيولة بسبب انخفاض اسعار النفط مما اثر بشكل سلبي على الموازنة العامة للدولة من نهاية عام 2014 واستمر حتى بداية عام 2017 فضلا عن صدور قرار لمجلس الوزراء ووزارة التخطيط بايقاف تمويل المشاريع التي لا تتجاوز نسب انجازها (20%)، ويلاحظ من خلال الجدول انه على الرغم من كثرة المشاريع الموجودة في الوزارة الا ان المنفذ منها يشكل نسبة قليلة من اجمالي المشاريع وبنسبة اقل من 2% وللأسباب المذكورة آنفاً.

جدول (4)

دور استراتيجية الموازنة في الأداء الحكومي  
(دراسة حالة في وزارة الموارد المائية)\*

مشاريع وزارة الموارد المائية خلال مدة البحث

السنة	المشاريع المستمرة	المشاريع الجديدة	المشاريع المتكئة	عدد المشاريع المنجزة	العدد الكلي للمشاريع
2009	182	0	0	0	182
2010	181	22	1	0	204
2011	200	0	1	1	202
2012	170	0	1	5	176
2013	149	8	1	13	171
2014	135	3	2	2	142
2015	106	0	20	0	126
2016	82	1	20	0	103
2017	81	0	0	0	81
2018	79	1	0	0	80
المجموع	1365	35	46	21	1467
المتوسط	136.5	3.5	4.6	2.1	146.7

الجدول من اعداد الباحثين بالاستناد الى بيانات وزارة الموارد المائية

من جدول (4) نجد ايضا انه على الرغم من وجود استراتيجية لوزارة الموارد المائية الا انه لوحظ وجود مشاريع متكئة ويعود ذلك الى قلة السيولة النقدية بالاضافة الى تأخر تمويل المشاريع الذي يتم الحصول عليه في الاشهر الاخير من السنة مما يؤدي الى تأخير وتلكؤ في انجاز المشاريع فضلا عن ذلك فان وجود مشاريع متكئة يعود ايضا الى اسباب فنية تتعلق بعمل دوائر وزارة الموارد المائية.

2- تقييم نسب انجاز مشاريع وزارة الموارد المائية خلال مدة البحث

يبين الجدول (5) نسب الانجاز المخططة والفعلية ونسبة الفجوة لمشاريع تشكيلات وزارة الموارد المائية خلال مدة البحث، اذ ان نسب الانجاز والفعلية تتفاوت بين تشكيل و اخر بسبب اختلاف طبيعة المشاريع من تشكيل الى اخر فضلا عن اختلاف التخصيصات المالية والتمويل والمصروف الفعلي حسب اهمية المشاريع، اذ بلغت اعلى نسبة انجاز مخططة وفعلية في الهيئة العامة للسدود والخزانات ونسبة بلغت 84.10% و 81.8% على التوالي. فيما بلغت ادنى نسبة انجاز مخططة وفعلية في الهيئة العامة للمساحة ونسبة بلغت 37.17% و 36.93% على التوالي.

جدول (5)

نسب الانجاز المخططة والفعلية ونسبة الفجوة لمشاريع وزارة الموارد المائية خلال مدة البحث %

ت	اسم التشكيل	نسبة الانجاز المخططة	نسبة الانجاز الفعلية	الفجوة
1	مركز الوزارة	60.81	60.54	0.27

دور استراتيجية الموازنة في الأداء الحكومي  
(دراسة حالة في وزارة الموارد المائية)\*

0.29	73.91	74.20	الهيئة العامة لمشاريع الري والإستصلاح	2
0.30	62.11	62.41	الهيئة العامة لتشغيل مشاريع الري والبزل	3
0.05	43.99	44.04	الهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبزل	4
2.30	81.8	84.10	الهيئة العامة للسدود والخزانات	5
0.24	36.93	37.17	الهيئة العامة للمساحة	6
0.46	57.16	57.62	الهيئة العامة للمياه الجوفية	7
3.66	59.16	62.82	مركز انعاش الاهوار والاراضي الرطبة العراقية	8
3.58	58.04	61.62	مركز الدراسات والتصاميم الهندسية	9
1.14	50.69	51.83	المركز الوطني لإدارة الموارد المائية	10
2.30	66.95	69.25	دائرة تنفيذ أعمال كري الأنهر	11
1.31	60.15	61.46	دائرة المصب العام	12
13.62	37.56	51.18	مركز دراسات الموارد المائية للمنطقة الشمالية	13
2.28	57.61	59.89	المتوسط	

الجدول من اعداد الباحثين بالاستناد الى بيانات وزارة الموارد المائية

ونلاحظ من الجدول (5) ايضا ان هناك فجوة بين نسب الانجاز الفعلية ونسب الانجاز المخططة لمشاريع تشكيلات وزارة الموارد المائية خلال مدة البحث تتفاوت من تشكيل الى اخر اذ بلغت اعلى نسبة فجوة بين نسب الانجاز الفعلية ونسب الانجاز المخططة في مركز دراسات الموارد المائية للمنطقة الشمالية وبنسبة 13.62% في حين سجلت الهيئة العامة لصيانة مشاريع الري والبزل ادنى نسبة فجوة بين نسب الانجاز الفعلية ونسب الانجاز المخططة وبنسبة بلغت 0.05%. وتعود اسباب وجود الفجوات بين نسبة الانجاز الفعلي ونسب الانجاز الفعلي الى اسباب فنية تتعلق بطبيعة المشاريع والظروف المحيطة بها فضلا عن تلك الجهات المنفذة للمشاريع او اسباب تتعلق بالتخصيصات المالية والتمويل والتأخر في ادراج المشاريع.

رابعاً: نتائج الاطار العملي

بعد تحليل موازنة وزارة الموارد المائية وتقييم اداء وزارة الموارد المائية للمدة 2008-2019 يمكن التوصل الى النتائج الاتية:

1- يظهر من خلال التحليل ان استراتيجية الموازنة المتمثلة في القطع او التخفيض ادت الى تلك الوزارة في اداء مهامها وتنفيذ المشاريع الخدمية بسبب انخفاض التخصيصات المالية وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية للبحث اذ ان غياب استراتيجية واضحة او عدم تنفيذها يؤدي الى انخفاض في الاداء الحكومي الذي يعكس سلبي على مستوى الخدمات العامة.

2- على الرغم من وجود استراتيجية لوزارة الموارد المائية فقد لوحظ وجود مشاريع متلكنة ويعود السبب في ذلك الى قلة السيولة فضلا عن تأخر التمويل بسبب نقص السيولة بسبب انخفاض اسعار النفط مما اثر بشكل سلبي على ايرادات الموازنة العامة للدولة والتي يشكل النفط نسبة اكثر من 90% منها او بسبب تأخر ادراج المشاريع مما يؤدي الى تمويل المشاريع في الاشهر الاخيرة من السنة مما يحول دون تنفيذ المشاريع او التأخر في تنفيذها فضلا عن صدور قرار لمجلس الوزراء ووزارة التخطيط بايقاف تمويل المشاريع التي لا تتجاوز نسب انجازها (20%).

## دور استراتيجية الموازنة في الأداء الحكومي (دراسة حالة في وزارة الموارد المائية)\*

- 3- انخفاض نسبة اداء وزارة الموارد المائية في تنفيذ المشاريع الاستثمارية على الرغم من كثرة المشاريع الموجودة في الوزارة الا ان المنفذ منها يشكل نسبة قليلة من اجمالي المشاريع وبنسبة اقل من 2% وللأسباب المذكوره آنفا.
- 4- وجود فجوات كبيرة نسبيا بين نسب الانجاز الفعلية ونسب الانجاز المخططة للمشاريع الاستثمارية لبعض تشكيلات وزارة الموارد المائية خلال مدة البحث مما يؤثر الى وجود خلل في اداء هذه التشكيلات.

### المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا: الاستنتاجات

- 1- وجود مشاريع استثمارية متلكنة في وزارة الموارد المائية بالرغم من وجود استراتيجية للموازنة وذلك لوجود عدة اسباب اهمها الاعتماد على موازنة البنود في اعداد الموازنات العامة للدولة مما يؤدي الى عدم الدقة في تقدير النفقات والايادات، والسبب الاخر يعود الى تخفيض التخصيصات المالية للمشاريع الاستثمارية او اتباع استراتيجية القطع او التخفيض للنفقات العامة في الموازنة بسبب انخفاض اسعار النفط الذي يشكل نسبة 90% من الايرادات العامة في الموازنة، كما ان عدم تمويل الوزارة بكامل تخصيصاتها المالية المقررة في الموازنة العامة او تاخيرها هو السبب الاخر لتلكؤ وتأخير انجاز المشاريع وتوقف بعضها عن العمل بالاضافة الى الاسباب الفنية.
- 2- انخفاض نسب تمويل الموازنة الاستثمارية في موازنة الموارد المائية بسبب نقص السيولة في الخزينة العامة للدولة لتراجع اسعار النفط في الاسواق العالمية وخاصة للسنوات (2014-2017) فضلا عن صدور قرار لمجلس الوزراء ووزارة التخطيط بايقاف تمويل المشاريع التي لا تتجاوز نسب انجازها (20%).
- 3- وجود فجوة بين نسب الانجاز المخطط ونسب الانجاز الفعلي للمشاريع الاستثمارية لتشكيلات وزارة المالية، وسجل مركز دراسات الموارد المائية للمنطقة الشمالية اقل نسبة انجاز فعلية لاسباب فنية ومالية.

#### ثانيا: التوصيات

- 1- ضرورة العمل بنظام الموازنات الحديثة مثل موازنة البرامج والاداء في الموازنة الاستثمارية لضمان تنفيذ المشاريع الاستثمارية ضمن ما هو مخطط.
- 2- ضغط الانفاق على الرواتب والموازنة التشغيلية والتوجه الى التوسع في الانفاق الاستثماري كونه يساهم في تحسين الاداء الحكومي مما ينعكس ايجابا على مستوى الخدمات.
- 3- الاهتمام بموضوع استراتيجية الموازنة من قبل دوائر الدولة كافة لما له من تأثير في الاداء الحكومي وتحسين الخدمات العامة فضلا عن الاهتمام بالموضوع من قبل الجامعات والكليات وازادتها كمادة علمية الى مفردات المناهج الدراسي في الدراسات العليا في مجال التخطيط الاستراتيجي.

### المصادر

#### المصادر العربية

##### اولا: التقارير

1. تقرير اطار تقييم ادارة المالية العامة، "تعزيز ادارة المالية العامة، تعزيز التنمية المستدامة"، ط2، واشنطن، الولايات المتحدة، 2019.
  2. التقرير السنوي لوزارة المالية 2012، "الانموذج الاماراتي"، وزارة المالية، الامارات العربية المتحدة، 2012.
  3. وثيقة استراتيجية الموازنة، وزارة المالية، العراق، 2018.
  4. وثيقة برنامج تطوير القطاع المالي، "خطة التنفيذ 2020"، برنامج تطوير القطاع المالي، المملكة العربية السعودية، 2020.
- ثانيا: الكتب العربية
5. أبو الفتوح، يحيى عبد الغني "الجوانب الاقتصادية والمالية في الميزانية العامة للدولة"، الطبعة الاولى، الادارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 2014.

دور استراتيجيات الموازنة في الأداء الحكومي  
(دراسة حالة في وزارة الموارد المائية)\*

6. البياتي ، قاسم علي عمران، "دور تقنيات إدارة الكلفة في تقويم اداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح / دراسة تطبيقية في مستشفى كمال السامرائي"، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، 2009.
7. بيرة ، ندى كاكي، " تقويم كفاية وفاعلية النظام المحاسبي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتحقيق أهداف دائرة البعثات والعلاقات الثقافية"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، العراق، 2009.
8. ذنبيات ، د.محمد جمال ، "المالية العامة و التشريع المالي" ، الطبعة الاولى ، دار العلمية الدولية، عمان ، 2003.
9. راشد ، امل إبراهيم وناس، "دور نظام معلومات المحلّية ادارية في تحسين سلة القيمة و أثره في تقويم الأداء - بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية" ، مقدم الى المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، حقوق وامتيازات شهادة الدكتوراه ، جامعة بغداد العراق، 2014.
- ثالثاً: الرسائل والاطاريح
10. اثير انور شريف، "دور الحاكمية في اعداد الموازنة العامة للدولة في العراق/ دراسة تطبيقية"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار، 2008.
11. شكارا ، موفوق، "ستراتيجية اعداد الموازنة التعاقدية لحكومة بغداد المحلية"، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، وهي جزء من متطلبات الحصول درجة دكتوراه فلسفة في المحاسبة، 2010.
12. غانم يحي، سعيد الرحماني المهدي، "أساسيات في النفقات العامة وإشكالية عدم تكافؤها مع الإيرادات" رسالة ماجستير في المالية منشورة، الطبعة الاولى، الحسني للنشر والتوزيع، 2003.
13. محمد، عمرو هشام، "مدخل في المالية العامة"، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية/الجامعة المستنصرية/العراق-بغداد2016.
- المصادر الاجنبية

**A: book**

14. Behn, Robert D, "**Why Measure Performance? Different Purposes Requires Different Measures**", Public Administration Review, Vol. 63, No. 5, 2003.
15. Horngren, Charles and Datar , Srikant and Foster, George "**Cost Accounting Managerial Emphasis**" , Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey. 13<sup>th</sup> Ed, USA, 2006.
16. Needles, Belverd E, and Powers , Marian and Crossn, Susan V, "**Financial and Management Accounting**" Houghton Mifflin Co. 2002.

**B: Thesis and Dissertation**

17. Kaplan, Robert , and D.P. Norton , "**The Strategy-Focused Organization: How Balance Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**", Boston, MA, Harvard Business School Press, 2001.

**C: Articles, studies and government instructions**

18. Altundemira, Mehmet Emin and Goksu, Gonca Gungor "**Performance-Based Budgeting on Strategic Planning: The Case Study in Turkish Higher Education System**" New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences , Issue 3 263-270 , 2017.

المواقع الالكترونية

19. الموقع الرسمي لوزارة الموارد المائية (www.mowr.gov.iq).
20. الموقع الرسمي لوزارة المالية المصرية، استراتيجية التنمية المصرية (http://www.acrseg.org/40254).

## Abstract

The research aims to clarify the general strategy budget roles in government performance, as it is one of the most important steps pursued by the public financial policy. To achieve the research objectives, the Ministry of water Resources was studied as a case through analyzing the general budget data for the period from 2009 to 2018. A set of conclusions and recommendation was reached, the most prominent one is a number of lagging projects which was the presence at the Ministry of Water Resources, despite of the ministry's general strategy, the main reason for that is that the ministry depending on programs budget which related to un accurate of expenditures, revenues estimation, and other technical reasons, as well as the lack of funding for the ministry in the financial allocations prescribed in general budget, especially for the years 2014-2017 due to the significant drop of oil prices, which led to delays and lag in projects completion and some of them stopped working which in need to work with the modern budget system such as budget programs and performance in the investment budget to ensure their implementation within the plan, and expand investment spending as well as contribute to improving the performance of the government, which reflects positively on the level of services.