



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الريان

كلية الدراسات العليا

مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في إعداد الموازنة العامة  
للدولة بالتطبيق على الجمهورية اليمنية

رسالة مقدمة إلى جامعة الريان،

لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص: محاسبة

إعداد

إبراهيم سعيد عبدالله بامختار

إشراف

الأستاذ المشارك الدكتور

فانز محمد شيخ بامزاحم

2021م/1442هـ



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الريان  
كلية الدراسات العليا

## مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في إعداد الموازنة العامة للدولة بالتطبيق على الجمهورية اليمنية

رسالة مقدمة إلى جامعة الريان؛ لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص: محاسبة

إعداد

إبراهيم سعيد عبدالله بامختار

إشراف

الأستاذ المشارك الدكتور

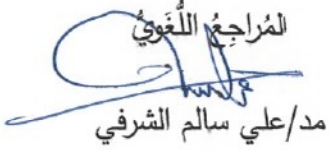
فائز محمد شيخ بامزاحم



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إقرار المراجع اللغوي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ(مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في إعداد الموازنة العامة للدولة بالتطبيق على الجمهورية اليمنية)، التي تقدّم بها الطالب/ إبراهيم سعيد عبدالله بامختار، قد تَمَّت مُراجعتها من الناحية اللغوية تحت إشرافي، بحيث أصبحت ذات أسلوبٍ علميٍّ، وسليمةً من الأخطاء اللغوية؛ ولأجل هذا أُوقِعَ.

المراجع اللغوي  
  
مد/علي سالم الشرفي

الدرجة العلمية: مُدَرِّس (ماجستير لغة ونحو)

جامعة حضرموت

2021/1/20م

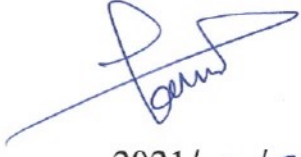


## إقرار المشرف العلمي

أشهدُ أنّ رسالة الماجستير الموسومة بـ(مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في إعداد الموازنة العامة للدولة بالتطبيق على الجمهورية اليمنية)، التي تقدّم بها الطالب/ إبراهيم سعيد عبدالله بامختار، قد استُكملت بمراحلها كافة تحت إشرافي، وأرشحها للمناقشة.

المشرف العلمي/

الدكتور: فائز محمد شيخ بامزاحم



التوقيع:

التاريخ: ٢٠ / ١ / 2021م

## قرار لجنة التحكيم والمناقشة

بناءً على قرار رئيس الجامعة رقم ( ٥ )، لعام ٢٠٢١، بشأن تشكيل لجنة مناقشة رسالة الماجستير الموسومة بـ(مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في إعداد الموازنة العامة للدولة بالتطبيق على الجمهورية اليمنية)، للباحث: إبراهيم سعيد عبدالله بامختار؛ نقرُّ نحنُ رئيسَ لجنة المناقشة وأعضاءها- أننا اطلعنا على الرسالة العلمية المذكورة آنفاً، وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها، وفي ما لهُ علاقةٌ بها، وأجيزت بتاريخ: ١٨/٣/٢٠٢١م.

رئيس اللجنة

الاسم: د. فاضل محمد شيخ باعزايا  
التوقيع

عضو اللجنة

الاسم: د. سالم عبدالله بن كليب  
التوقيع

عضو اللجنة

الاسم: د. محمد محمد بن غانم  
التوقيع



قال الله تعالى:

وَقُلْ صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا

{طه:114}

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

نور حياتي ووجداني .. إلى من سهرت على راحتني ووقفت إلى جانبي .. إلى من منحني كل شيء .. إلى من أروضتني الحب والحنان، التي بذلت كل جهدها حتى أصل إلى ما وصلت إليه .. إلى منبع الحنان، أُمِّي الغالية والحنونة -حفظها الله، وأطال عمرها-.

إلى من علمني مكارم الأخلاق، والمبادئ الفاضلة، وحسن المعاملة، ومهد لي سبل الحياة .. إلى من بذل الغالي والنفيس لأتم مشواري التعليمي .. إلى من علمني الصبر والاجتهاد، أبي العزيز -أدامه الله لي-.

إلى عمي الغالي عبدالله الجابري، رحمة الله عليه، وأمطر على قبره شآبيب الرضوان والمغفرة، وأسكنه الجنان العالوية.

إلى من بها أسمو وأرتفع .. إلى الشمعة التي لا تنطفئ .. إلى من تنير ظلمة حياتي .. إلى من صبرت علي في هذه المرحلة، زوجتي الغالية.

إلى من أغدقتني بكرمها، وأغرقتني وافر طيبتها، وجميل عطاياها، التي لولاها بعد الله تعالى لما تهيأت لي كتابة هذه السطور، ابنة خالتي لطيفة.

إلى أهل العزائم والشدائد إلى أجنحتي القوية في الحياة .. إلى من كانوا ولا زالوا ربيع حياتي، إخوتي وأخواتي.

إلى كل من علمني حرفاً .. وإلى صانعي المستقبل: أساتذتي الأجلاء، وزملائي الأفاضل.

إليهم جميعاً .. أهدي هذا العمل المتواضع.

الباحث



## شكرٌ وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على الرسول المعلم، الذي علمنا قيمة الاعتراف والتقدير والشكر لمن هم أهل الفضل، فقد قال صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، وبعد أن أتمَّ اللهُ نعمته عليَّ بإكمالِ هذه الرسالة العلمية التي أسأل الله أن يكتب لنا أجرها وأن ينفع بها، لا أجد من الكلمات ما يفي أصحاب الحق حقهم، ولا أهل العطاء عطاءهم، إلا دُعاءً في ظهر الغيب، وكلماتٍ قلائل تنطق بها قلوبنا.

فكل الشكر والوفاء إلى الدكتور المشرف/ فائز محمد بامزاحم، الذي لم يبخل عليَّ بإرشاداته ونصائحه القيمة، طيلة المدة الإشرافية على هذه الرسالة.

وأتوجه بالشكر إلى ذلك الصرح العلمي الشاهق، جامعة الريان، ممثلة برئيسها الدكتور/ سالم محمد بافقير، الذي مهَّد لنا سبل مواصلة الدراسات العليا بكل حب واهتمام، وأخص بشكري كلية الدراسات العليا، ممثلة بعميدها الدكتور/ سالم عبود غانم، الذي كان ذا عونٍ كبيرٍ لنا في مشوارنا العلمي، وكذا أشكر قسمَ المحاسبة بجامعة الريان، ممثلاً برئيسه الدكتور/ سالم عبدالله بن كليب.

ولا أنسى أن أسجل أسمى حروف الشكر، وأرق كلمات الوفاء، للجهة التي دعمتني ورعتني في مرحلة الماجستير، مؤسسة صلة التنمية، ذات البصمات المشرقة في نشر العلم والمعرفة وكذا جمعية رعاية طالب العلم، التي احتضنتني بظلالها الوارفة، أشكر كل طاقمهما المميزة، وأسأل الله لهم التوفيق والسداد والرشد، ولا أنسى أيضاً أن أسجل شكري للجنة المناقشة الموقرة، التي تكرمت بقراءة هذه الرسالة؛ لتقويمها، ومناقشتها، فلهم مني أطيب آيات الشكر الجزيل وأنقأها.

**الباحث**

## المستخلص

مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة بالتطبيق

على الجمهورية اليمنية

إعداد: إبراهيم سعيد عبدالله بامختار

إشراف الدكتور/ فائز محمد شيخ بامزاحم

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة في الجمهورية اليمنية، وذلك من خلال دراسة مدى توافر مقومات تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية، وبيان مزايا تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية، ومعرفة مقومات تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الإدارات العامة لقطاع الموازنة في وزارة المالية في الجمهورية اليمنية البالغ عددهم (40) موظفًا، وقد أُخذت عيّنة عشوائية مكوّنة من (40) فردًا من الأفراد العاملين المختصين بإعداد الموازنة العامة في تلك الإدارات، في كلٍّ من العاصمة المؤقتة عدن وحضرموت، وتمّ توزيع استمارة الاستبيان على عيّنة الدراسة كلّها، أي بنسبة (100%). وكان الأسلوب المستخدم في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة هو اختبار ت لعينة واحدة، توصلت هذه الدراسة إلى وجود مقومات تطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية، وكانت مرتفعة، ومن أهمّ هذه المقومات أنّ أسلوب الموازنة التعاقدية يتوافق مع القوانين والتشريعات المالية الخاصة بإعداد الموازنة العامة للدولة، ووجدت معايير ثابتة يستند إليها قطاع الموازنة في تقييم بدائل البرامج والمشروعات المطروحة، وأنّه قد وجد لدى الوزارات نظام معلومات متكامل في عملية الإعداد، والتنفيذ، والمتابعة للمشروعات، ووجدت كذلك مزايا تطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية وكانت عالية، ومن أهمّ هذه المزايا أنّ الشراكة مع القطاع الخاص في توفير الخدمات العامة يُحسّن من نوعية الخدمات المقدّمة للمواطنين، وأنّ أسلوب الموازنة التعاقدية توفر تفاصيل عن احتياجات الخطط التنموية طويلة الأجل، وتترجم الخطط التنموية إلى برامج يتمّ تنفيذها على مدى زمنيّة طويلة تُقدّم كعطاءات، ووجدت كذلك مقومات تطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية، وكانت مرتفعة،

ومن أهم هذه المعوقات أنه لا تتوافر برامج ودورات لتدريب الموظفين في قطاع الموازنة على الأساليب الحديثة والمتطورة في إعداد الموازنة العامة للدولة، وأنه لا توجد أنظمة معلومات حديثة فعالة في الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى عن تكاليف البرامج والمشروعات والخطط اللازمة لتنفيذ برامج ومشروعات الموازنة التعاقدية.

وقد أوصت الدراسة إلى زيادة توفير مقومات أسلوب الموازنة التعاقدية، وذلك من خلال تطوير الأنظمة والتشريعات المالية والرقابية بشكل يتناسب مع متطلبات تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية تطوير نظام التكاليف، واستخدام الأساليب الحديثة لحساب تكلفة البرامج والمشروعات الحكومية، والاهتمام بالمزايا التي يمكن الحصول عليها، وكذا الاستفادة من إمكانيات القطاع الخاص، والتخلص من المعوقات، من خلال تطوير وتنمية الكوادر البشرية في وزارة المالية، وكذا في الوزارات الأخرى المسؤولة عن حساب تكاليف البرامج والمشروعات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: الموازنة العامة، الموازنة التعاقدية، الجمهورية اليمنية.





## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	قرار لجنة المناقشة
ب	الآية
ج	إقرار المشرف العلمي
د	إقرار المراجع اللغوي
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	المستخلص
ح	قائمة المحتويات
ل	قائمة الجداول
ن	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
ع	قائمة المختصرات
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
3	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	فرضيات الدراسة
8	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
8	الدراسات العربية
11	الدراسات الأجنبية
13	ما يُميِّز الدراسةَ الحاليَّةَ عن الدِّراساتِ السابقة

الفصل الثاني: الموازنة الحكومية والموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية، وتطورها التاريخي.

15	تمهيد
16	المبحث الأول: مفهوم الموازنة العامة للدولة، ونشأتها، وأهميتها، وأهدافها، خصائصها، واختلافها عن الموازنة التخطيطية والحساب الختامي والميزانية العمومية، والنظام المحاسبي الحكومي وعلاقته بالموازنة العامة للدولة.
16	تعريف الموازنة
18	تعريف الموازنة في بعض التشريعات القانونية
19	العناصر الأساسية للموازنة
20	نشأة الموازنة العامة
21	أهمية الموازنة العامة
22	أهداف الموازنة العامة
23	خصائص الموازنة العامة
24	اختلاف الموازنة العامة للدولة عن الموازنة التخطيطية
25	اختلاف الموازنة العامة للدولة عن الحساب الختامي للدولة والميزانية العمومية
26	اختلاف الموازنة العامة عن خطة التنمية للدولة
27	النظام المحاسبي الحكومي وعلاقته بالموازنة العامة للدولة
30	المبحث الثاني: الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية
30	هيكل الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية
32	دورة الموازنة العامة للدولة
32	المرحلة الأولى: الإعداد والتخطيط
40	المرحلة الثانية: إقرار الموازنة العامة
41	المرحلة الثالثة: تنفيذ الموازنة العامة للدولة
44	المرحلة الرابعة: الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة للدولة
50	قواعد ومبادئ الموازنة العامة
56	المبادئ الذي يرتكز عليها نجاح الموازنة العامة
الفصل الثالث: تطور نظم إعداد الموازنات والموازنة التعاقدية	
60	تمهيد
61	المبحث الأول: تطور نظم إعداد الموازنات

61	موازنة البُؤد (الموازنة التقليدية)
63	موازنة البرامج والأداء
65	موازنة التخطيط والبرمجة
67	الموازنة الصِّفريّة
69	المبحث الثاني: الموازنة التعاقدية
69	تعريف الموازنة التعاقدية
72	أهمية الموازنة التعاقدية
73	خصائص الموازنة التعاقدية
74	إستراتيجية إعداد الموازنة التعاقدية
74	تطبيق إستراتيجية الموازنة التعاقدية
75	دورة الموازنة التعاقدية
77	أنواع عقود الموازنة التعاقدية
85	أسباب التحول إلى الموازنة التعاقدية
86	مقومات تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية
89	مزايا تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية
90	دور الموازنة التعاقدية بوصفها أداة للرقابة وتقويم الأداء
93	مُعوقات تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية
93	اختلاف الموازنة التعاقدية عن الخصخصة
<b>الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها</b>	
96	تمهيد
97	المبحث الأول: الطريقة والإجراءات
97	مجتمع وعينة الدراسة
97	أداة الدراسة
98	الصدق والثبات لأداة الاستبانة
101	أنموذج الدراسة
102	الأساليب الإحصائية المستخدمة
104	المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
104	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
109	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

119	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
124	الاستنتاجات
125	التوصيات
128	المصادر والمراجع
133	الملاحق
143	Abstract

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الجدول
24	اختلاف الموازنة الحكومية عن الموازنة التخطيطية	(1-2)
26	اختلاف الموازنة العامة للدولة عن الحساب الختامي عن الميزانية العمومية	(2-2)
27	اختلاف الموازنة العامة عن خطة التنمية للدولة	(3-2)
77	نماذج عقود الشراكة مع القطاع الخاص ضمن الموازنة التعاقدية	(1-3)
81	نماذج عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية ضمن الموازنة التعاقدية	(2-3)
96	مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة	(1-4)
96	عدد فقرات الاستبانة حسب كل بعد من أبعادها	(2-4)
97	صدق الاتساق الداخلي	(3-4)
98	ثبات فقرات الاستبانة	(4-4)
101	المحك الإحصائي الذي تمّ الحكم على درجة الموافقة من خلاله	(5-4)
102	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي	(6-4)
103	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي	(7-4)
104	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للتخصص الأكاديمي	(8-4)
105	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	(9-4)
106	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمشاركة في دورات الموازنة	(10-4)



107	توزيع أفراد عيّنة الدراسة وفقاً لمتغير عضو لجنة موازنة	(11-4)
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول فقرات مُقَوِّمات تطبيق الموازنة التعاقدية	(12-4)
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول فقرات مزايا تطبيق الموازنة التعاقدية	(13-4)
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول فقرات مُعَوِّمات تطبيق الموازنة التعاقدية	(14-4)
115	مقارنة إحصائية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعناصر	(15-4)
117	نتائج اختبار الفرضية الأولى: لا توجد مُقَوِّمات لتطبيق الموازنة التعاقدية	(16-4)
118	نتائج اختبار الفرضية الثانية: لا توجد مزايا لتطبيق الموازنة التعاقدية	(17-4)
119	نتائج اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد مُعَوِّمات لتطبيق الموازنة التعاقدية	(18-4)

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الشكل
22	أهداف الموازنة العامة للدولة	(1-2)
28	النظام المحاسبي الحكومي وعلاقته بالموازنة العامة للدولة	(2-2)
31	الموازنات في الجمهورية اليمنية	(3-2)
45	أنواع الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة للدولة	(4-2)
49	دورة الموازنة العامة للدولة	(5-2)
50	قواعد الموازنة العامة	(6-2)
100	أنموذج الدراسة	(1-4)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
131	استبانة الدراسة	1
136	قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبانة	2
137	التحليل الإحصائي	3

قائمة المختصرات

No	Abbreviation	Original Words
1	BOT	Operation- Transfer -Building
2	OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
3	PPP	Public – Private - Partnership
4	UNDP	United Nations Development Programme

## الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

ويشمل هذا المبحث على الآتي:

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

فرضيات الدراسة

حدود الدراسة

تنظيم الدراسة



## المبحث الأول

### الإطار النظري للدراسة

يتضمن هذا المبحث استعراض المطالب الآتية: المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وفرضياتها، وحدودها، وهيكلها.

#### المقدمة

شهدت نُظُمُ إعدادِ الموازناتِ الحكومية تطورًا ملحوظًا مرَّ بعدةِ مراحل، ففي المرحلة الأولى من نظام الموازنات كان الهدفُ الرئيسُ للموازنة هو الرقابة على الإنفاق العام؛ وذلك للتأكد من عدم إنفاق المال العام في غير الأوجهِ المخصَّصةِ له، وفي حدود الاعتمادات المخصصة لكلِّ بندٍ في الموازنة؛ ولذلك سُمِّيتِ الموازنة باسم موازنة البُنُود، وتسمَّى أيضًا باسم الموازنة الرقابية، أو الموازنة التقليدية، ثم ظهرت موازنة البرامج والأداء؛ لتقسيم وظائف الدولة إلى أنشطة وبرامج، وللاهتمام بتنفيذها، والتركيز على مخرجاتها، وكذا مراقبة الأنشطة، وتحسين الأداء؛ وذلك للتغلبِ على عيوب موازنة البُنُود. وظهرت أيضًا موازنة التخطيط والبرمجة؛ وذلك من أجل تقييم البرامج والأنشطة، واختيار أفضلها وأكثرها منفعةً، وأما الموازنة الصِّفريَّة فتُعَدُّ امتدادًا لموازنة التخطيط والبرمجة (محمد، 2017، ص25).

يعتمد نظام التخطيط المالي في الجمهورية اليمنية عند إعداد الموازنة العامة على موازنة البُنُود التي تستند إلى الأساس النقدي، الذي يتم بموجبه تقديرُ الإيرادات والقيامُ بتحصيلِ الإيرادات وتوزيعها على أوجهِ الإنفاق الجاري والرأسمالي؛ مما يؤدي إلى سوء توزيع المخصَّصات، وعدم فاعلية البرامج أو المشروعات المنقَّذة وضعف كفاءتها، وهدر الأموال المتاحة؛ لذلك أصبحت الحاجةُ ملِحَّةً نحو تحديث نظام إعداد الموازنة العامة اليمنية (محمد، 2017، ص2).

تعاني موازنة البُنُود الكثير من العيوب، منها التركيز على التفاصيل في أنواع المصروفات من غير الأخذ بالأهداف التي تُقصدُ من وراء الإنفاق، وعدم الربط بين

الإنفاق وإنجاز المشروعات أو البرامج الحكومية. وتخضع موازنة البُئود إلى التقدير الشخصي والمساومة في اعتماد النفقات، وذلك بناءً على المعلومات التاريخية. ويُعابُ على موازنة البُئود ضعفُ الرقابة على الرغم من كثرة الإجراءات الروتينية، واقتصارها على الرقابة الحسابية، أي الإنفاق في حدود الاعتماد، ومن عيوبها أيضًا ضعفُ تقييم أداء الجهات المنفذة للمشروعات. ونرى أنَّ الاستمرار في موازنة البُئود يؤدي إلى مزيدٍ من هدر الموارد الاقتصادية (الركابي، 2017، ص280)، ولهذا فشلت موازنة البُئود في أن يكون لها دورٌ رئيسٌ في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية، بل فشلت في تمكين المسؤولين من الحكم على أداء الحكومة. (الأديمي، 2014، ص33)

لذلك؛ كان لا بُدَّ من البحث عن أسلوبٍ حديثٍ في إعداد الموازنة العامة للدولة يعمل على تحقيق الأهداف الاقتصادية والمالية والاجتماعية، وذلك في إطار إستراتيجية الإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري الشامل للموازنة العامة التي تنتهجها بلادنا.

تُعَدُّ الموازنة التعاقدية أسلوبًا جديدًا وحديثًا من أساليب إعداد الموازنات العامة للدول وتطويرها؛ إذ تعتمد الموازنة التعاقدية على صفقات تعاقب بين السلطة التنفيذية والجهات المنفذة (القطاع خاص)، سواءً أكانت شركات محلية أم شركات أجنبية، على أن يتم تنفيذ المشروعات بالمواصفات المحددة في العقد، وتسليمها في الوقت المحدد، وتلتزم الحكومة بدفع المبلغ بحسب شروط الدفع الواردة في العقد. (الحجامي والمياحي، 2016، ص5) ومن مزايا هذا الأسلوب تقديم حلول جذرية للعديد من المشاكل التي كانت تواجه الإدارات الحكومية، وربط الموازنة العامة بالخطط التنموية طويلة الأجل، وتنفيذ العديد من المشروعات الحكومية بكفاءة وفعالية، وترشيد الانفاق الحكومي وضبطه.

تأتي هذه الدراسة؛ لتسهم في بيان إمكانية تطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية، بأسلوبٍ حديثٍ ومتطور، علينا استخدامها عند إعداد الموازنة العامة للجمهورية اليمنية.

## مشكلة الدراسة

يعتمد نظام التخطيط المالي في الجمهورية اليمنية عند إعداد الموازنة العامة على موازنة البنود، ونظرًا لما تعانيه الموازنة العامة اليمنية من عدم فعالية البرامج أو المشروعات الحكومية، وضعف كفاءتها، وهدر الأموال العامة للدولة رغم ندرتها (محمد، 2017، ص2)؛ كان لا بُدَّ من التحول إلى أسلوبٍ حديثٍ في إعداد الموازنة العامة للدولة، ألا وهو أسلوب الموازنة التعاقدية، من خلال الشراكة مع القطاع الخاص. ويتميز هذا الأسلوب بمميزات عديدة منها: تقديم الحلول للكثير من المشكلات التي تواجه الإدارات الحكومية، وبخاصة مشكلات التمويل، وسوء الأداء، وتنفيذ العديد من المشروعات الحكومية بكفاءة وفعالية، وترشيذ الإنفاق الحكومي؛ وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة في ظل ندرة الموارد المالية، ولتزيد من الموجودات الرأسمالية والخدمات الحكومية ذات الجودة العالية بتكاليف منخفضة، وذلك من خلال عرض المشروعات، والحصول على أفضل العروض وأكثرها كفاءة. لهذه المميزات كلها فقد تحوّلت معظم دول العالم إلى تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية، وكانت أول محاولة لتطبيق الموازنة التعاقدية في وزارة المالية النيوزلندية في عام 1996م.

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولتها استكشاف مقومات، ومزايا، ومُعوقات تطبيق الموازنة التعاقدية في إعداد الموازنة العامة للدولة، في الجمهورية اليمنية.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

**ما مدى إمكانية تطبيق الموازنة التعاقدية في إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية؟**

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1- هل توجد مقومات تطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة في الجمهورية اليمنية؟

2- ما مزايا تطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة في الجمهورية اليمنية؟

3- هل توجد مُعَوِّقات تطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة في الجمهورية اليمنية؟

### أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو التعرف على مدى إمكانية تطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة في الجمهورية اليمنية.

وينبثق من هذا الهدف الأساسي الأهداف الفرعية الآتية:

1- التعرف على أهم مقومات تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في إعداد موازنة الجمهورية اليمنية.

2- التعرف على مزايا تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في إعداد موازنة الجمهورية اليمنية.

3- التعرف على مُعَوِّقات تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في إعداد موازنة الجمهورية اليمنية.

### أهمية الدراسة

تُعَدُّ الموازنة التعاقدية من الموضوعات الحديثة التي حظيت، في الآونة الأخيرة، باهتمام الباحثين والأكاديميين والحكومات، وبخاصة في الدول المتقدمة، وبعض الدول النامية، لهذا فإنَّ الدراسة الحالية لها أهمية كبيرة؛ لكونها تدرس إمكانية تطبيق الموازنة التعاقدية في بلدنا (الجمهورية اليمنية)، الأمر الذي يُساعد على تقليص الفجوة الناشئة عن قلة الدراسات حول هذه القضية، إذ إنَّ أغلبية الدراسات السابقة حولها قد أُجريت في الدول المتقدمة، وبعض الدول النامية، ولذلك تُعَدُّ هذه الدراسة إضافةً علميةً متواضعةً للبحث العلمي حول هذه إمكانية تطبيق الموازنة التعاقدية في الجمهورية اليمنية.

إنَّ أهمَّ المستفيدين من تطبيق الموازنة التعاقدية ونتائجها هي الحكومة اليمنية، وذلك من خلال ترشيد الإنفاق؛ لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة، وتنفيذ المشروعات الحكومية بكفاءة وفعالية. ومن ضمن المستفيدين من تطبيق هذه الموازنة

وزارة المالية، ووزارة التخطيط، ووزارة الإدارة المحلية، وجميع وحدات القطاع العام، وكذا جميع منشآت القطاع الخاص، إضافة إلى الباحثين والأكاديميين وغيرهم.

### فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ اعتمدت الدراسة على اختبار الفروض الآتية:

**الفرضية الأولى:** (لا توجد دلالة إحصائية على وجود مقومات لتطبيق الموازنة التعاقدية في إعداد الموازنة العامة للجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ).

**الفرضية الثانية:** (لا توجد دلالة إحصائية على وجود مزايا لتطبيق الموازنة التعاقدية في إعداد الموازنة العامة للجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ).

**الفرضية الثالثة:** (لا توجد دلالة إحصائية على وجود موقوفات لتطبيق الموازنة التعاقدية في إعداد الموازنة العامة للجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ).

### حدود الدراسة

تتكون حدود الدراسة من الحدود الآتية:

#### 1- الحدود الموضوعية:

تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في بيان إمكانية تطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية من خلال التعرف على أهم مقومات، ومزايا، وموقوفات تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في إعداد الموازنة العامة للجمهورية اليمنية.

#### 2- الحدود الزمنية:

تتمثل الحدود الزمنية في فترة الدراسة الميدانية وذلك من تاريخ 2019م إلى 2020م.

## تنظيم الدراسة

تم تنظيم وتصميم هذه الدراسة بعد أن تم مناقشة المقدمة في الفصل الأول المبحث الأول والتي تضم المقدمة ومشكلة الدراسة والأهداف والأهمية والفرضيات، وحدود الدراسة، وتنظيم الدراسة، والدراسات السابقة العربية والأجنبية، أما الفصل الثاني الموازنة الحكومية والموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية وتطورها التاريخي، أما الفصل الثالث يتضمن تطور نظم إعداد الموازنات والموازنة التعاقدية، أما الفصل الرابع يتضمن تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها والاستنتاجات والتوصيات.



## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

ويشمل هذا المبحث على الآتي:-

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

يتضمن هذا المبحث استعراض المطالب الآتية: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

#### أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (الركابي، 2017)، بعنوان: "الموازنة التعاقدية أداة للتنمية في ظل ندرة الموارد المالية الاقتصادية"

تهدف هذه الدراسة إلى استخدام أسلوب حديث في تخطيط وإعداد الموازنة العامة للدولة العراقية، من شأنه أن ينعكس بشكل إيجابي على مخرجات الموازنة العامة للدولة، فالمواطن سيلمس بشكل مباشر ما تحققه الموازنة بجانبها الاستثماري، من مشروعات وبنى تحتية لمختلف القطاعات الخدمية والصناعية، وأيضاً سيلاحظ المواطن التحسّن الواضح في جودة الخدمات في الجانب التشغيلي للموازنة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدّة نتائج أهمّها:

- أ- إنّ بيئة العمل في القطاع الحكومي، في الوقت الحاضر، غير مناسبة من حيث الكادر الوظيفي والمتطلبات الأخرى لتطبيق الأسلوب الحديث في إعداد الموازنة العامة للدولة.
- ب- إنّ الموازنة العامة للدولة، بحسب أسلوب البُود، قد أسهمت في إهدار المال العام في الجانب التشغيلي والاستثماري.
- ت- إنّ ارتفاع نسبة الإهدار والضياع والسرقة وما شابه ذلك في الموازنة العامة للدولة العراقية يتطلّب اعتماد المعايير الكميّة والكلفة المناسبة في التعاقد مع الشركات المختلفة.

2. دراسة (الحجامي والمياحي، 2016)، بعنوان: "تأثيرات تطبيقات الموازنة التعاقدية في الرقابة وتقييم الأداء للمشروعات الاستثمارية"

تهدف هذه الدراسة إلى الانتقال من التقليدية إلى تطبيق الموازنة التعاقدية؛ وذلك بسبب قدرتها على تحقيق أهداف الحكومات المحلية. ولأجل تحقيق هدف الدراسة؛ تمّ اعتماد الفرضية القائلة: "للموازنة التعاقدية القدرة على تقويم الأداء للمشروعات الاستثمارية، وذلك من خلال تحديد المدة الزمنية للمشروعات، وكذلك تحديد الكلفة الكلية للمشروعات، ومتابعة نسب الإنجاز؛ مما يؤدي إلى تزايد نسب التنفيذ الفعلي للمشروعات".

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدّة نتائج، أهمّها:

- أ- إنّ سبب تدني نسب تنفيذ المشروعات هو ضعف رقابة وتقييم الأداء.
- ب- إنّ تطبيق الموازنة التعاقدية يؤدي إلى تقليل الهدر في المال العام.
- ت- إنّ أسلوب الموازنة التقليدية (البنود) يؤدي إلى عدم مراعاة الجدوى الاقتصادية للمشروعات، والتركيز على نسب الصرف كأساس لمؤشر الأداء.

3. دراسة (جدوع، 2015)، بعنوان: "مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في إعداد الموازنة العامة الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في إعداد الموازنة العامة الأردنية، من خلال دراسة مدى توافر مقومات تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية، ومزايا تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية، وأهم معوقات التي تحول دون تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة الأردنية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدّة نتائج، أهمّها:

- أ- توجد مقومات لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة الأردنية.
- ب- توجد مزايا لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة الأردنية.
- ت- توجد معوقات لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة الأردنية.

4. دراسة (البكري وشكاره، 2013)، بعنوان: "الموازنة التعاقدية، الأسلوب الأمثل في تخطيط وتنفيذ مشروعات الموازنة الاستثمارية"

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير نظام الموازنة؛ ليكون دليلاً على كفاءة وفاعلية عمل الموازنة، بوصفها المحور المالي الأساسي لعمل الإدارة الحكومية. وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تبني الموازنة التعاقدية في تخطيط وتنفيذ الموازنة الاستثمارية؛ لتحقيق الجودة المطلوبة في ضمن البرنامج الحكومي وبالتوقيت الملائم، ولتحقيق الهدف من الدراسة من خلال فرضية الدراسة، التي هي أسلوب الموازنة التعاقدية، الذي يُعدُّ الأسلوب المناسب للتخطيط وتنفيذ الموازنة الاستثمارية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدّة نتائج، أهمّها:

- أ- تعتمد الموازنة الاستثمارية على اتخاذ القرارات التخطيطية طويلة الأجل لاعتماد المفاضلة بين البدائل المتاحة؛ لتحقيق أعلى كفاءة ممكنة من الموازنة، لذا تتطلب هذه الموازنة اعتماد دراسات تقييم، ودراسات الجدوى الاقتصادية.
- ب- تعتمد أنظمة الموازنة الحديثة على ربط المُدخلات والمُخرجات؛ بغرض الربط بين موارد الدولة واستخداماتها كنتائج أداء الموازنة.
- ت- ملاءمة تطبيق الموازنة التعاقدية في الحكومات المحلية؛ لما تحقّقه من أثرٍ إيجابيٍّ يتمثّل في تخفيض كلفة البرامج الحكومية، وتنفيذها بأعلى جودة، وبالتوقيت الملائم.
- ث- للتوسّع الكبير في مسؤوليات الدولة ومطالبتها بتقديم الخدمات العامة؛ لم تُعدّ مصادر التمويل السابقة كافيةً لتمويل تنفيذ المشروعات، وهذا يتطلب الاعتماد على أساليب تمويلٍ أخرى، مثل: عقود المشاركة مع القطاع الخاص، أو عقود البناء، والتشغيل، والتحويل.

5. دراسة (شكارة، 2010)، بعنوان: "إستراتيجية إعداد الموازنة التعاقدية لحكومة بغداد المحلية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان إستراتيجية واضحة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في محافظة بغداد، بحيث تستند إلى فلسفة الموازنة العامة بوصفها أداة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تقوية الأواصر الرابطة بين المدخلات والمخرجات؛ للتخفيف عن كاهل الدولة، ومشاركة القطاع الخاص في المشروعات التنموية بما يمتلكه من قدرات.

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج، ومنها: ملاءمة تطبيق الموازنة التعاقدية في الحكومات المحلية؛ لما تحقّقه من أثرٍ إيجابيٍّ يتمثل في تخفيض كلفة البرامج الحكومية، وتنفيذها بأعلى جودة، وبالوقت الملائم.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Barlow, 2010)، بعنوان:

Over the importance of private sector participation in infrastructure and health care projects

"أهمية مشاركة القطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية والرعاية الصحية"

كان الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على أهمية عقود الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص ضمن المشروعات المحددة في الموازنة العامة، والتي تعد وسيلة مهمة للحفاظ على النشاط الاقتصادي من جهة وتوفير الخدمات للمواطنين من جهة أخرى.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدّة نتائج أهمّها:

- أ- أن القطاع العام ليس له القدرة الكافية على مواكبة التطور الحاصل في تقديم الخدمات لذلك كان لابد من الشراكة مع القطاع الخاص على تقديم الخدمات للاستفادة من قدرات القطاع الخاص التي قد لا تكون متوفرة لدى القطاع العام.
- ب- ان المعيار المحاسبي الدولي رقم (31) الصادر عن مجلس معايير المحاسبة الدولية والخاص بتقديم الارشادات لتطبيق السياسات المحاسبية في مشروعات الشراكة نظم بشكل كبير العلاقة بين الحكومة والقطاع الخاص وقام بتنظيم الإفصاحات في البيانات المالية للمشروعات بغض النظر عن الهيكل أو الشكل الذي يجرى بموجبه تتم مشروعات الشراكة.

2. دراسة (Rubin,2006)، بعنوان: "الموازنات التعاقدية في الحكومة المحلية"

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مقترحات لتحسين الموازنات التعاقدية في الحكومة المحلية.

وقد قدّم الباحث عدّة مقترحات، أهمّها:

- أ- إعادة تنظيم السُّلمِ الهَرَمِيِّ للإدارات الحكومية، وتحديد مسؤوليات كلِّ قسمٍ وإدارة.
- ب- الاهتمام بالمُحَرَّجات، وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمخطَّط.
- ت- اقتراح مجموعة من المعايير ومؤشِّرات الأداء.

3. دراسة (Roblnson,2000) بعنوان: "الموازنات التعاقدية"

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إعادة تشكيل الموازنة العامة للدولة، كنظامٍ لعقود الشراء بين الموردين والحكومة المركزية، من خلال تطبيق الموازنات التعاقدية.

وقد توصلَ الباحث إلى أنَّ الموازنة التعاقدية لا تتناسبُ مع ظروف القطاع العام.

4. دراسة (Carrington, Puthuchery, and Rose,1997)، بعنوان: "قياس أداء الخدمات

الحكومية دراسة حالة على الشرطة المحلية"

تهدفُ هذه الدراسة إلى تقييم أداء الوحدات الحكومية في حكومة نيو ساوث ويلز، في ظلِّ الإصلاحات المالية، من خلال الاعتماد على نظام الموازنة التعاقدية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أ- إعادة هيكلة دوريات الشرطة؛ لتحقيق مستوى أمثل للأداء.
- ب- إنَّ الاختلاف في بيئة التشغيل لا تؤثر في كفاءة دوريات الشرطة.
5. دراسة (Carrington, Connolly, and Puthuchery,1997)، بعنوان: "تحسين أداء

الوحدات الحكومية في حكومة نيو ساوث ويلز"

تهدفُ هذه الدراسة إلى توضيح التقدُّم في تنفيذ الإصلاحات المالية، من خلال الاعتماد على الموازنة التعاقدية لتقديم مؤشِّرات لقياس أداء الوحدات الحكومية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أ- تشجِّعُ مقاييسُ الأداء موقِّري الخدمات على تطوير كفاءة وفعالية خدماهم.
- ب- تُعزِّزُ مقاييسُ الأداء المنافسة على تقديم الخدمات الحكومية.



### ثالثاً: ما يُميّز الدراسةَ الحاليَّةَ عن الدِّراسات السابقة:

تتميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بالأُمور الآتية:

- 1- أُجريت الدراساتُ السابقةُ في دولٍ مختلفة، في حين أنَّ هذه الدراسة قد تمَّ إجراؤها في الجمهورية اليمنية.
- 2- لا توجد دراساتٌ سابقةٌ في اليمن بحسب علم الباحث - تطرقت إلى أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة بالتطبيق في الجمهورية اليمنية.
- 3- اليمنُ دولةٌ تنبسطُ بمستوى عالٍ من إهدارِ المال العام، سواءً أكان في الجانب التشغيلي أو الاستثماري، وهذا ما تؤكد عليه دراسة الباحث نجوان خليل إبراهيم محمد، التي أكدت ارتفاعَ مستوى الهدر، وما شابته ذلك في موازنة الدولة اليمنية.

## الفصل الثاني

الموازنة الحكومية والموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية،  
وتطورها التاريخي.

المبحث الأول: مفهوم الموازنة العامة للدولة، ونشأتها، وأهميتها،  
وأهدافها، وخصائصها، واختلافها عن الموازنة التخطيطية والحساب  
الختامي والميزانية العمومية، وعلاقتها بالنظام المحاسبي الحكومي.  
المبحث الثاني: الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية، وتطورها  
التاريخي.

## المبحث الأول: الموازنة العامة للدولة

ويشمل هذا المبحث على الآتي:

تعريف الموازنة العامة للدولة

نشأة الموازنة العامة للدولة

أهمية الموازنة العامة للدولة

أهداف الموازنة العامة للدولة

خصائص الموازنة العامة للدولة

اختلاف الموازنة العامة للدولة عن الموازنة التخطيطية والحساب الختامي والميزانية العمومية

النظام المحاسبي الحكومي وعلاقته بالموازنة العامة للدولة

## المبحث الأول

### الموازنة العامة للدولة

يتضمن هذا المبحث استعراض المطالب الآتية: مفهوم الموازنة العامة، ونشأتها، وأهميتها، وأهدافها، خصائصها، واختلافها عن الموازنة التخطيطية، والحساب الختامي للدولة، والميزانية العمومية، وكذا استعراض النظام المحاسبي الحكومي، وعلاقته بالموازنة العامة للدولة.

#### تعريف الموازنة

#### تعريف الموازنة لغةً

اشتُقَّت كلمة الموازنة من كلمة (وَأَزَنَ)، أي: ساوى أو عادَلَ بين شيئين، إذ إنَّ الأصل هو موازنة النفقات والإيرادات لمُدَّةٍ زمنيةٍ قادمة، وتُترجمُ باللغة الإنجليزية إلى كلمة (Budget)، وتعني الحقيبة التي كان يحملها وزيرُ الخزانة الإنجليزي.

#### تعريف الموازنة العامة للدولة

تُعرَّف كذلك بأنها "وثيقةٌ تتضمنُ تقديرًا لنفقات الدولة وإيراداتها لمُدَّةٍ محدَّدةٍ ومقبلة من الزمن، غالبًا ما تكون سنة، والتي يتمُّ تقديرها في ضوء الأهداف التي ترنو إليها فلسفة الحكم" (العلي، 2003م، ص505).

وعرَّفها الفار (2008م) بأنها "وثيقةٌ تُصَبُّ في قالبٍ ماليٍّ قوامه الأهداف والأرقام، أما الأهداف فتُعَبَّرُ عمَّا تعتزمُ الدولة القيام به من برامجٍ ومشروعاتٍ خلال مُدَّةٍ زمنيةٍ محددةٍ مقبلة، أما الأرقام فتُعَبَّرُ عمَّا تعتزمُ الدولة إنفاقه على هذه الأهداف، وما تتوقَّع تحصيله من مواردٍ من مختلفِ مصادرِ الإيراد، خلال المُدَّةِ الزمنيةِ المُنَوَّه عنها، والتي تُحدَّد عادةً بسنة" (ص120).

ويُعرَّفها عصفور (2014م) "بأنَّها خطةٌ ماليةٌ للدولة، تتضمنُ تقديراتٍ للنفقات والإيرادات العامة لسنة مالية مقبلة، وتُجازُ بوساطة السلطة التشريعية قَبْلَ تنفيذها، وتُعكسُ الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تتبناها الدولة" (ص16).

ويذكر اللوزي (1997م) أنَّه، وبوجهٍ عامٍّ، فإنَّ العديدَ من الكُتَّابِ المعاصرين يُحدِّدون مفهومَ الموازنة العامة بأنَّها "نظامٌ موحدٌ يُمثِّلُ البرنامجَ الماليَّ للدولة لسنةٍ قادمة، وتُعكسُ الخطةَ الماليةَ التي هي جزءٌ من الخطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدولة، ويُلاحظُ أنَّهم يركِّزون عند مناقشة مفهومٍ وتعريفٍ الموازنة العامة، على النواحي القانونية والتشريعية والتنمية للدولة، وأنَّ الموازنة خطةٌ تنمويةٌ سنويةٌ، بينما تحتلُّ النواحي القانونية والسياسية والرقابية أهميةً كبيرةً عند النظر إلى الموازنة بحسب المنهج التقليدي" (ص15).

في حين تُعرَّفها بعضُ التشريعات القانونية على النحو الآتي:

#### 1- القانون اليمني:

تُعرَّف الموازنة العامة بأنَّها الجداول الشاملة لجميع الإيرادات المُقدَّرِ تحصيلها، وجميع النفقات المتوقَّع إنفاقها خلال السنة المالية. وتُعرَّف الموازنة العامة للدولة أيضًا بأنَّها موازنة الوزارات وما في حكمها، والمصالح والهيئات العامة، ومختلف الأجهزة وفروعها التي تتضمنها، وموازنات الوحدات الإدارية، والمجالس المحلية (القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م، في المادة رقم (2)).

وقد أوردَ القانونُ الماليُّ للجمهورية اليمنية رقم (8) لعام 1990م في المادة رقم (4) تعريفًا آخرَ للموازنات العامة، فُهي، بحسبِهِ، الترجمةُ الرُّقْمِيَّةُ للبرنامج المالي عن سنةٍ ماليةٍ مقبلة؛ لتحقيق أهدافٍ مُعيَّنةٍ في إطار الخطة العامة للدولة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وطبَّقًا للسياسات المالية والنقدية والاقتصادية والاجتماعية للدولة (القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م، في المادة رقم (4)).

## 2- القانون الأمريكي:

الموازنة بحسب القانون الأمريكي، هي "صكٌ تُقدَّر فيه نفقات السنة القادمة ووارداتها، بموجب القوانين المعمول بها عند تقديم واقتراحات الجباية المعروضة فيها" (سلوم والمهاني، 2007م، ص95).

## 3- القانون الفرنسي:

يُعرِّف القانون الفرنسي الموازنة بأنها "الصيغة التشريعية التي تُقدَّر بموجبها أعباء الدولة وإيراداتها، ويُؤدَّن بها ويُقرَّرها البرلمان في قانون الميزانية الذي يُعبَّر عن أهداف الحكومة الاقتصادية والمالية للمرسوم الصادر في جوان 1956م" (سلوم والمهاني، 2007م، ص95).

## 4- القانون الروسي:

"الموازنة هي الخطة المالية الرئيسة لتكوين الصندوق المركزي العام للدولة واستخدامه من الموارد النقدية للدولة الروسية الاتحادية" (سلوم والمهاني، 2007م، ص95).

## 5- القانون المصري:

عرَّف القانون المالي لجمهورية مصر العربية رقم (53) لعام 1973م الموازنة العامة بأنها (الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وطبقاً للسياسة العامة للدولة) (القانون المالي لجمهورية مصر العربية رقم (53) لسنة 1973م).

## 6- القانون السوري:

وعرَّفها القانون المالي الأساسي للدولة في سوريا بأنها (الخطة المالية الأساسية السنوية لتنفيذ الخطة الاقتصادية، وذلك بما يُحقِّق أهداف هذه الخطة، ويتفق مع بُنيانها العام والتفصيلي) (القانون المالي الأساسي للدولة في سوريا لسنة 1967م المادة الثانية).

من خلال ما تقدّم من التعريفات يُمكنُ للباحث تحديدُ العناصر الأساسية للموازنة، وهي:

1- **إنّها خُطّة مالية:** فهي خُطّة تعكسُ الرؤيا المُراد تحقيقها مستقبلاً، من خلال تقدير الاحتياجات والإيرادات اللازمة.

2- **إنّها تتعلّق بالمستقبل:** فهي تقديرٌ للإيرادات المتوقّع تحصيلها، والنفقات المتوقّع إنفاقها، خلال مُدّة مقبلة، غالباً ما تكونُ سنةً.

3- **إنّها مُعتمدة:** فالموازنة وثيقة رسمية جاهزة للتنفيذ، بعد أن تُجازَ من قِبَل السُلطة التشريعية بالنيابة عن الشعب.

4- **إنّها هادفة:** فالموازنة ليست رصدًا للمبالغ المالية، وإنما هي المرآة التي تعكسُ البرنامج السياسي للدولة التي تسعى إلى تحقيقه.

5- **الموازنة أرقامٌ تقديرية، وليست فعلية.**

6- **إنّها أداة رقابية:** إذ لا تقتصرُ الموازنة على أداة التخطيط فقط، بل تُعدُّ أداة رقابية وتنسيقية بين وحدات الحكومية.

إنّ الاتجاه الحديث للموازنة العامة يرمي إلى توسيع دور الدولة في الاقتصاد لإعادة التوازن الاقتصادي، فلم تُعدّ آليّة اقتصاد السوق قادرةً على تحقيق التوازن التلقائي للاقتصاد، والدليل على ذلك الأزمات التي تعرّض لها الاقتصاد الرأسمالي في ثلاثينيات القرن الماضي، وفي ضوء الآراء التي قدّمها العالم الاقتصادي كينز عن دور الدولة في إعادة التوازن في حالات الأزمات، إذ أصبحت المهمة الأساسية هي تحقيق التوازن الاقتصادي الشامل، حتى لو أدى ذلك إلى عجزٍ مؤقتٍ في الموازنة، وهذا ما أطلق عليه بـ"العجز المنظم"، وبدلاً من الالتزام بالتوازن المالي بين النفقات والإيرادات يجب الاهتمام بالتوازن العام للحياة الاقتصادية والاجتماعية، ويُمكن أن يحصل خللٌ في التوازن المالي من أجل الوصول إلى تحقيق التوازن الاقتصادي (طاقة والعزاوي، 2010م، ص23-26).

ويرى الباحث أنه يتّم إعداد الموازنة العامة للدولة في ضوء تقاريرٍ شاملةٍ ومفصّلةٍ عن الحالة الاقتصادية والمالية؛ من أجل تحقيق التوازن الاقتصادي في الاقتصاد الوطني.

### نشأة الموازنة العامة

لم تنشأ الموازنة بمفهومها العلميّ الحاليّ إلا بعد تطوّراتٍ في كيفية إعدادها، فحين كان المجتمعُ يعيشُ حياةَ البداوة لم تكُن هناك حاجةٌ للموازنة، وبعد أن انتظم المجتمع في شكل دولة تقوم على تسيير أمورها العامة من خلال صرف مجموعة من النفقات، وجباية الإيرادات المختلفة، والعمل على الموازنة بينهما، نشأت الموازنة. فالموازنة قديمةٌ قدّم الإنسان، وقد عرّف الفكرُ الإسلاميُّ أولَ موازنة تخطيطية وضعها النبي يوسف عليه السلام في مصر، وهي التي أعدّها لموازنة إنتاج واستهلاك القمح في سنوات القحط والرخاء، ويرجعُ تاريخ نشأة الموازنة العامة إلى بداية الصراع الذي كان بين ملك إنجلترا والبرلمان؛ نتيجة لزيادة رقابة البرلمان على أعمال الحاكم، وتحديد سلطاته المالية، وتأكيد حق الشعب في ضرورة الرجوع إلى ممثليهم في البرلمان قبل فرض أي ضرائب عليهم، وقيام البرلمان بالرقابة على النفقات العامة للدولة، وفي هذه المُدّة تبلورت فكرة الموازنة بمعناها العلمي الحديث، ثم انتقلت من بريطانيا إلى بقية الدُول (الوردات والديباس، 2009، ص132).

وبالنظر إلى توسُّع دور الدولة، وزيادة تدخلها في مختلف أوجه الحياة الاقتصادية والاجتماعية؛ فقد أدى ذلك إلى اتساع مفهوم الموازنة العامة للدولة، فأصبحت تعبّر عن البرنامج السياسيّ، والاجتماعيّ، والاقتصاديّ للحكومة خلال مُدّة ماليةٍ قادمة، إذ يمكن الكشف عن مختلف أغراض الدولة عن طريق تحليل الإيرادات العامة والنفقات العامة التي تجمعها الموازنة العامة، وجاء هذا التدخل بعد فشل آلية السوق في تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي المنشود، وأصبح الهدف الرئيس للدولة هو تحقيق تلك التوازنات من غير الالتزام بتحقيق التوازن المالي بين النفقات والإيرادات العامة (أبوزعيتر، 2012، ص47).



## أهمية الموازنة العامة

تُعَدُّ الموازنة العامة إحدى الأدوات الرئيسية التي تستخدمها الدولة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والمالية، وإنَّ تطوّر دور الدولة في المجتمعات الحديثة، وبخاصة الدور الاقتصادي، أدّى إلى الأهمية البالغة للموازنة العامة، بوصفها أداةً مُهمّةً ومؤثرةً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمالية (صانوري، 2017، ص 29-30)، فهي تُعدُّ:

1- أداةً فعالةً لتنفيذ السياسات المالية على مستوى الدولة، فعلى سبيل المثال في أوقات التضخم يمكن امتصاص الطلب الزائد عن طريق رفع الضرائب وتقليل الإنفاق العام، في حين أنه يمكن في أوقات الكساد الاعتماد على الموازنة في زيادة الطلب الفعلي عن طريق تخفيض الضرائب وزيادة الإنفاق العام.

2- أداةً فعالةً للرقابة، إذ تهدف الموازنة العامة إلى المعاونة في التحقيق، والوصول إلى رقابة أكثر فعالية على عمليات التنفيذ، والتأكد من تحقيق الأهداف التي تمّ تحديدها، والتخطيط والتأكد من أنّ جميع إجراءات التنظيم تعمل بطريقة منسجمة مع سياسات وأهداف الوحدة الاقتصادية.

3- أداةً فعالةً لإيجاد التوازن الاقتصادي، أي إنَّها تعمل على تثبيت وتحديد مقدار النمو الذي يكون متناسبًا مع الاستخدام (العمالة عكس البطالة)، واستقرار الأسعار والتوازن في القطاع الخارجي.

4- أداةً اجتماعيةً، وذلك من خلال فرض وجباية الضرائب، واستخدام الإيرادات العامة في الإنفاق على العدالة في المجتمع، من خلال فرض ضرائب على الأغنياء، وإعادة توزيعها على الفقراء.

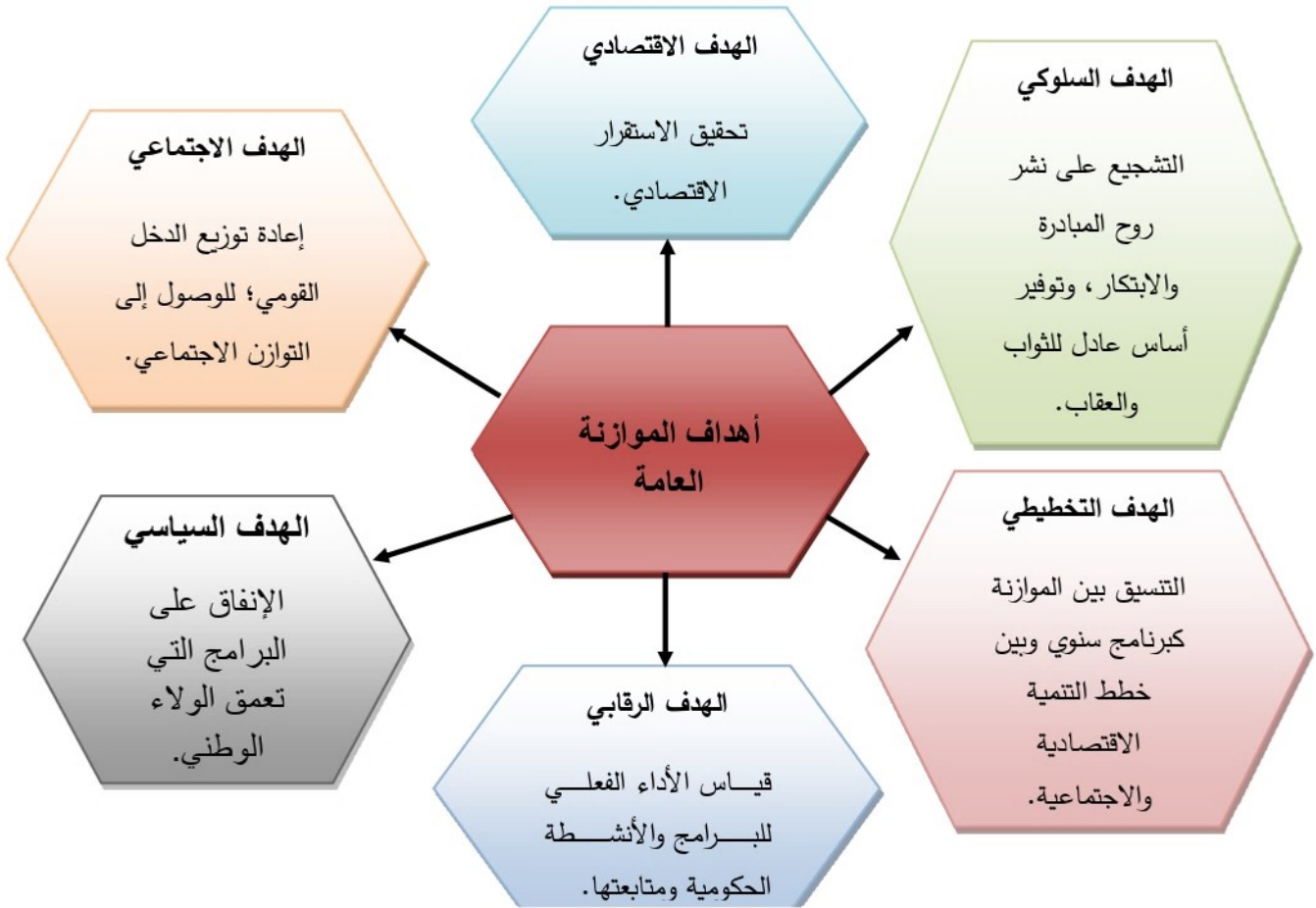
5- وسيلةً فعالةً لتحقيق الموازنة بين المعونات الخارجية والاقتراض الخارجي، مع أولويات الخُطط الاقتصادية والاجتماعية (مفضل، 2013، ص 66).

## أهداف الموازنة العامة

تتعدّد أهداف الموازنة تبعاً لتعدّد وظائف الدولة المعاصرة (مفصل، 2013م،

ص67) انظر شكل رقم (1)، وهي كالآتي:

- 1- الهدف الاقتصادي: تحقيق الاستقرار الاقتصادي.
- 2- الهدف الاجتماعي: إعادة توزيع الدخل القومي؛ للوصول إلى التوازن الاجتماعي.
- 3- الهدف التخطيطي: التنسيق بين الموازنة كبرنامج سنوي، وبين خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 4- الهدف السياسي: الإنفاق على البرامج التي تعمق الولاء الوطني.
- 5- الهدف الرقابي: قياس الأداء الفعلي للبرامج والأنشطة الحكومية، ومتابعتها.
- 6- الهدف السلوكي: التشجيع على نشر روح المبادرة والابتكار، وتوفير أساس عادل للثواب والعقاب.



شكل رقم (1-2) أهداف الموازنة العامة للدولة

## خصائص الموازنة العامة

تتمثل أهم خصائص الموازنة العامة في الآتي: (المهاني، 2000، ص14)

1- الموازنة صكٌ تُقدَّر فيه إيرادات الدولة ونفقاتها (الصفة التخمينية أو التقديرية للموازنة)، وبذلك فإن الموازنة هي حُطَّةٌ عن سنةٍ ماليةٍ مقبلةٍ، وصكٌ يُقدَّر فيه ما سيدخل على الدولة من إيرادات، وما ستحتاج إليه من نفقاتٍ، خلال مُدَّةٍ معينة من الزمن، غالبًا ما تكون سنةً.

2- الموازنة صكٌ تُجازُ بموجبه الجباية والإنفاق من السلطة التشريعية بالنيابة عن الشعب، وهذه الإجازة محدودة الأجل خلال سنةٍ ماليةٍ مقبلةٍ، كما أنها إجازة محدودة من حيث مدتها وشمولها، أي إنها تُحتِّم على الحكومة ألا تحصل سوى الإيرادات المحددة في تقديرات الموازنة، وألا تتجاوز في الإنفاق الاعتمادات المفتوحة فيها.

3- الموازنة محدودة المدة (سنوية)، ومن ثم فإن الإذن من السلطة التشريعية، بصرف النفقات وجباية الواردات، يُعطى عن سنةٍ واحدة.

4- الموازنة هي صكٌ تشريعي، فهي سندٌ أو وثيقةٌ أو صكٌ أو برنامج، أو إنها عمل إداري بحت، والحقيقة هي أن الموازنة تتألف من قانون الموازنة، وجدول تفصيلية ملحقة به.

## اختلاف الموازنة العامة للدولة عن الموازنة التخطيطية

أشار العمري (2005م) إلى أنّ مفهوم الموازنة التخطيطية في المشروعات الاقتصادية هو أسلوب يتمّ بموجبه ترجمة التقديرات الخاصة بأنشطة الوحدات الاقتصادية في مُدَّة مستقبلية محددة، في خطة كمية ومالية ونقدية، حيثُ توضَّح الأهداف الواجب تحقيقها، والقرارات الواجب اتخاذها لتحقيق تلك الأهداف (ص17)، في حين أنّ الموازنة العامة للدولة هي وثيقةٌ تتضمنُ تقديراً لنفقات الدولة وإيراداتها لمُدَّةٍ مُحدَّدةٍ ومُقبِلةٍ من الزمن، غالباً ما تكون سنَّة، يتمُّ تقديرها في ضوء الأهداف التي ترنو إليها فلسفة الحكم (العلي، 2003م، ص505).

وتظهر أهم ملامح الاختلاف بين الميزنتين في الجدول رقم (1-2) الآتي

جدول رقم (1-2) اختلاف الموازنة الحكومية عن الموازنة التخطيطية

م	موضوع الاختلاف	الموازنة الحكومية	الموازنة التخطيطية
1	التقديرات	يتم تقدير المصروفات والنفقات أولاً، ثم تقدير الموارد المطلوبة.	يتم تقدير الإيرادات في ضوء الإمكانيات المتاحة، ثم تقدير تكاليف استخدام عوامل الإنتاج اللازمة لتحقيق الإيرادات.
2	الاعتبارات	تعكس الاعتبارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والمالية على مستوى النشاط والدولة؛ بهدف تحقيق التوازن الاقتصادي.	تعكس الاعتبارات الاقتصادية والمالية والتشغيلية على مستوى الوحدة بهدف تحقيق قيمة إضافية للوحدة
3	الشمول	تشمل جميع الوحدات الحكومية.	تشمل وحدة اقتصادية أو جزءاً منها.
4	المرونة	غير مرنة.	مرنة.

5	المشاركة	قليلة الفعالية في مشاركة العاملين، إذ تُتَّخَذُ كثيرٌ من الأمور في مستويات إدارية عليا.	تسوّد روح الفريق الواحد إعدادها، وبمشاركة كفؤة وفعالة.
6	التبويب	حسب طبيعة القطاع: إنتاجي، أم خدّمي، أم تجاري.	أبواب، والأبواب إلى فصول، والفصول إلى بُنُود، والبُنُود إلى أنواع.
7	المُدّة	سنة مالية واحدة.	تُعَدُّ لتغطّي مراحل زمنية مختلفة، وفق نهج التخطيط.
8	الأساليب	تقليدية.	تستخدم أساليب إحصائية دقيقة ودراسات فنية.
9	الرقابة	رقابة داخلية تُفرضُ من الوزارة ومكتب التفتيش العام التابع لوزارة المالية، بالإضافة إلى رقابة الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة.	مسؤولية الرقابة الداخلية تتبع مجلس الإدارة (إدارة المراجعة الداخلية)
10	المتابعة والتقييم	يتمُّ الصرف وفق المخصص، من غير النظر إلى النتائج.	التحقق من الأداء، بالإضافة إلى المتابعة الدورية.
11	الاعتماد	من السلطة التشريعية (مجلس النواب) ويصدّق بقانون	من مجلس الإدارة بقرار مصادقة.
12	تمويل العجز	عن طريق الاقتراض أو الإصدار النقدي.	عن طريق زيادة رأس المال أو الاقتراض.

المصدر: (الوردات والدياس، 2009، ص 144)



## اختلاف الموازنة العامة للدولة عن الحساب الختامي للدولة والميزانية العمومية

إنَّ الحساب الختامي للدولة هو بيانٌ تُعدُّه الحكومة في نهاية السنة المالية بالإيرادات والنفقات التي حدثت فعلاً، أما الميزانية العمومية فهي تقريرٌ عن المركز المالي للمنشأة، متضمِّناً الأصول والخصوم وحقوق الملكية في لحظة معينة، في حين أنَّ الموازنة العامة هي خطة عملٍ تتضمَّنُ تقديراً للإيرادات والنفقات عن مُدَّة مالية مقبلة (مفضل، 2013، ص 65).

وتظهر أهم ملامح الاختلاف بينها في الجدول رقم (2-2) الآتي:

جدول رقم (2-2) اختلاف الموازنة العامة للدولة عن الحساب الختامي عن الميزانية العمومية

م	موضوع الاختلاف	الموازنة العامة للدولة	الحساب الختامي للدولة	الميزانية العمومية
1	الهدف	ترجمة مالية لخطة عمل الحكومة عن مُدَّة مالية قادمة.	عرض إنجازات الحكومة عن مُدَّة مالية ماضية.	عرض المركز المالي للوحدة الاقتصادية في تاريخ محدد.
2	الشمول	أكثر شمولاً - الجهاز الحكومي ككل من وحدات إدارية واقتصادية.	أكثر شمولاً - الجهاز الحكومي ككل من وحدات إدارية واقتصادية.	أقل شمولاً، وحدة محاسبية ووحدة اقتصادية.
3	العناصر	الإيرادات والمصروفات (الاستخدامات والموارد).	الإيرادات والمصروفات (الاستخدامات والموارد).	أرصدة الأصول والخصوم.
4	الأبعاد	تعكس أبعاداً سياسية واقتصادية واجتماعية وسلوكية.	تعكس أبعاداً سياسية واقتصادية واجتماعية وسلوكية.	تعكس حقائق اقتصادية.
5	طبيعة البيانات	تقديرية.	فعلية.	فعلية.
6	المُدَّة المالية	سنة مالية قادمة.	سنة مالية ماضية.	في أي لحظة معينة (آخر المُدَّة المالية).

المصدر: (مفضل، 2013، ص 65)

## اختلاف الموازنة العامة عن خطة التنمية للدولة

إنَّ خطة التنمية هي الخُطَطُ التي تضعها الدولة؛ بقصد تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتتضمن البرامج والمشروعات الحكومية التي تتفَعَّدُ خلال مدة الخطة، وعادةً ما تكون من خمس سنوات وأكثر، في حين أنَّ الموازنة العامة للدولة هي خُطَّةٌ عمَلٍ تتضمَّنُ تقديرًا للإيرادات والنفقات عن مُدَّةٍ مالية مقلبة(عصفور، 2014، ص22).

وتظهر أهم ملامح الاختلاف بينهما في الجدول رقم (2-3) الآتي:

جدول رقم (2-3) اختلاف الموازنة العامة عن خطة التنمية للدولة

م	موضوع الاختلاف	الموازنة العامة	خطط التنمية
1	المُدَّة	سنة مالية واحدة.	خمس سنوات وأكثر.
2	المرونة	غير مرنة.	مرنة.
3	الأساليب	تقليدية.	تستخدم أساليب إحصائية حديثة.

المصدر: (عصفور، 2014، ص22)

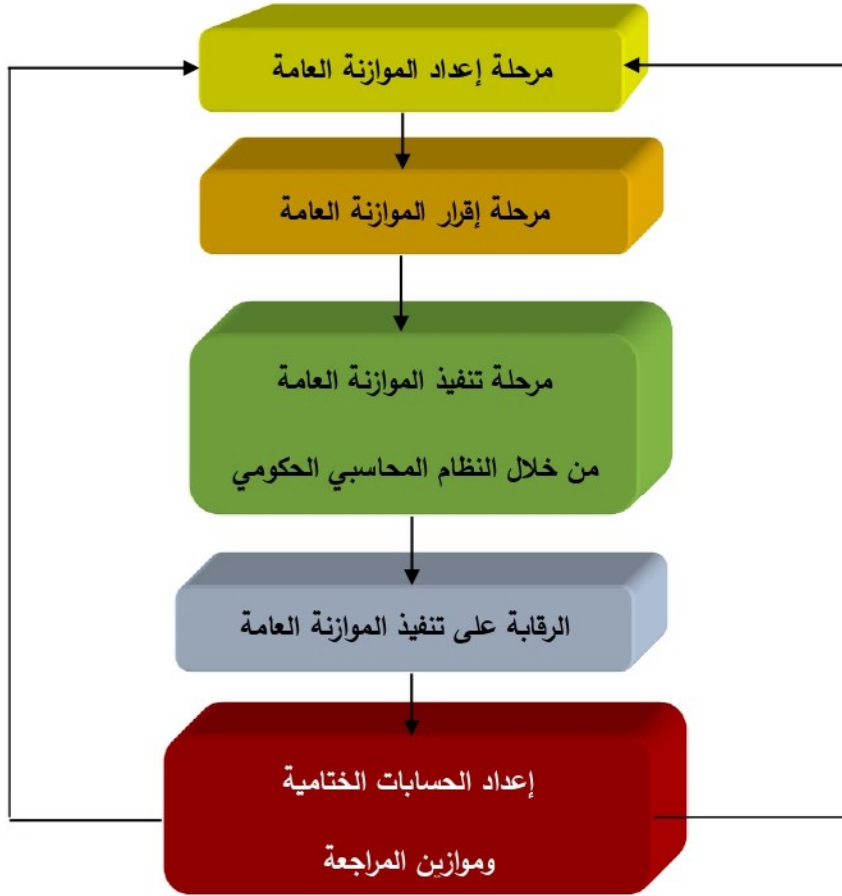
## النظام المحاسبي الحكومي وعلاقته بالموازنة العامة للدولة

يُعَدُّ النظام المحاسبي الحكومي من الأدوات المهمة في تحقيق التكامل بين الموازنة العامة وخطط التنمية طويلة الأجل، وقد جاءت توصيات المؤتمرات والندوات العلمية الدولية والعربية لتؤكد ذلك وتُحَثُّ الدول على تطوير أنظمتها المحاسبية؛ لأنها القاعدة المحاسبية الأساسية لتوفير البيانات والمعلومات المالية الدقيقة التي تخدم في عملية إعداد الموازنة العامة وخطط التنمية، ومتابعة تنفيذ الموازنة العامة والرقابة عليها؛ لذلك يُعَدُّ النظام المحاسبي ضرورةً مُلِحَّةً لكافة المنظمات والوحدات، سواءً أكانت هادفةً للربح أم غير هادفة للربح، إذ يتضمَّنُ كلاً من النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية التاريخية، فالمنظمات الدولية تتادي بأهمية تطوير النظام المحاسبي الحكومي، وذلك بما يكفل الربط بين الموازنة العامة للدولة ودرجة أداء الأنشطة والأعمال الحكومية، وبما يكفل تحقيق متطلبات التخطيط والرقابة وتقويم الأداء. وقد أدَّى النموُّ المستمرُّ في الإنفاق العام إلى

صعوبات مالية وسياسة للكثير من الدول المعاصرة، وانعكس هذا النمو على الموازنة العامة، فبرزت العديد من الأساليب الإصلاحية للموازنات الحكومية، منها: موازنة البرامج والأداء، وموازنة التخطيط والبرمجة، والموازنة الصفريّة، وأخيرًا الموازنة التعاقدية. ووفق اختيار أي نوع من الموازنات يتحدّد شكل النظام المحاسبي ومدخلاته من سجلات ودفاتر وبيانات يجب أن تكون متوافقة مع شكل التصنيف الحسابي الذي تُبنى عليه الموازنة وهيكل حساباتها، فتبرز العلاقة المتينة بين الموازنة بصفتها أداة لتنفيذ نظرية الأموال المخصصة، والنظام المحاسبي الحكومي الذي عليه أن يعتمد التصنيف المحاسبي للموازنة أساسًا لمعالجة القيود المحاسبية الخاصة بنشاط الوحدة المحاسبية (الحسيني، 2003، ص 21).

ويرى الباحث إنّ تصميم أيّ نظام محاسبي حكومي جيّد يتطلّب تحديد أهداف الدولة، وذلك وفق خططها وبرامجها الإنمائية، ومنها يتم اشتقاق أهداف كل وحدة حكومية، ثم يتم اختيار أي نوع من أنواع الموازنات الحديثة، ويعتمد ذلك من خلال الهدف الذي تسعى الوحدات الحكومية إلى تحقيقه من خلال الموازنة، ويتحدد شكل النظام المحاسبي ومدخلاته من سجلات ودفاتر وبيانات يجب أن تكون متوافقة مع شكل التصنيف المحاسبي الذي تُبنى عليه الموازنة وهيكل حساباتها. انظر شكل رقم (2-2).





شكل رقم (2-2) النظام المحاسبي الحكومي وعلاقته بالموازنة العامة للدولة

يُظهرُ الشكل رقم (2-2) أنّ تغذية البيانات التي يقدّمها النظام المحاسبي لعملية التخطيط للإيرادات والمصروفات تُعدُّ هي الأساس في الإعداد للموازنة العامة للسنة المالية القادمة، إذ يعتمد التقدير لكافة الوحدات الحكومية على النتائج الفعلية لتنفيذ الموازنة العامة السابقة، وترتكز التقديرات على ما تمّ فعلاً، مضافاً إليه بعض التعديلات بحسب الحاجة الفعلية، ثم تأتي بعدها مرحلة إقرار الموازنة العامة. والمصادقة على الموازنة العامة، وإصدار قانون الموازنة العامة، وإقرار الاعتمادات كلّها من صلاحيات السلطة التشريعية (مجلس النواب)، وتكون مسؤولية النظام المحاسبي إجراء المقارنة بين الاعتمادات المقدمة والمصادق عليها من قبل السلطة التشريعية؛ وذلك لترتيب الأولويات عند التنفيذ، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة التنفيذ، ويهتمّ النظام المحاسبي الحكومي بتثبيت القيود المحاسبية للإيرادات والمصروفات، وفتح الحسابات وفق التقسيمات المعتمدة في الموازنة العامة، ويعطي النظام المحاسبي الحكومي النتائج الشهرية والفصلية

(المخرجات) والمركز المالي في نهاية السنة المالية، ثم تتم عملية المقارنة بين المخطط (التقديري) والفعلي (المنفذ)، وتعاد هذه البيانات لإجراء عملية التخطيط لإعداد الموازنة العامة للسنة المالية القادمة، وأخيرًا تأتي مرحلة الرقابة، إذ يوفّر النظام المحاسبي الحكومي الرقابة السابقة من خلال مراجعة المعاملات المالية قبل تنفيذها؛ لضمان عدم الوقوع في أي مخالفات مالية، ويوفّر الرقابة اللاحقة؛ للتأكد من أنّ جميع المعاملات المالية تمت وفق القوانين المعمول بها في البلاد.

## المبحث الثاني

### الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية

يتضمن هذا المبحث استعراض المطالب الآتية: لمحة تاريخية عن تطور الموازنة العامة للدولة، وتعريف الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية، هيكل الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية، ودورة الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية، وقواعد ومبادئ الموازنة العامة للدولة، والمبادئ التي يركز عليها نجاح الموازنة العامة.

#### لمحة تاريخية عن تطور الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية

مرَّ النظام المالي في الجمهورية اليمنية بمراحل وتطوراتٍ متعدِّدةٍ خلال الخمسين عامًا الماضية، وكانت بلادنا اليمنية قبل عام 1990م مقسَّمةً إلى دولتين: (الجمهورية العربية اليمنية) في الشطر الشمالي، و(جمهورية اليمن الديمقراطية الشعبية) في الشطر الجنوبي، وبعد أن حصل الشطر الجنوبي من اليمن على الاستقلال في 30 نوفمبر 1967م صَدَّرت أول موازنة عامة للدولة في جنوب اليمن بعد الاستقلال مباشرة، وذلك في السنة المالية 1968/1969م. أمَّا بالنسبة للشطر الشمالي فقد تأخَّر صدور أول موازنة عامة له حتى عام 1973م؛ لِعِدَّة أسبابٍ، منها: الحرب الأهلية التي استمرت حتى بداية السبعينيات، ثُمَّ تَمَّ إصدار أول موازنة للشطر الشمالي في عام 1973م غَطَّت المُدَّة من 1973/07/01م إلى 1974/06/31م، في حين كانت الموازنات قبل عام 1973م تُعدُّ متلاحقةً لمدَّة ثلاثة أشهرٍ فقط (البشاري، 2000، ص31-53).

#### تعريف الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية

تُعرَّف الموازنة العامة بأنَّها الجداول الشاملة لجميع الإيرادات المُقدَّر تحصيلها، وجميع النفقات المتوقَّع إنفاقها خلال السنة المالية. وتُعرَّف الموازنة العامة للدولة أيضًا بأنَّها موازنة الوزارات وما في حكمها، والمصالح والهيئات العامة، ومختلف الأجهزة

وفروعها التي تتضمنها، وموازنات الوحدات الإدارية، والمجالس المحلية (القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م، في المادة رقم (2)).

وقد أوردَ القانونُ الماليُّ للجمهورية اليمنية رقم (8) لعام 1990م في المادة رقم (4) تعريفاً آخرَ للموازنات العامة، فَهِيَ، بِحَسْبِهِ، الترجمةُ الرَّقْمِيَّةُ للبرنامج المالي عن سنةٍ ماليةٍ مقبلة؛ لتحقيق أهدافٍ مُعيَّنةٍ في إطار الخطة العامة للدولة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وطبقاً للسياسات المالية والنقدية والاقتصادية والاجتماعية للدولة (القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م، في المادة رقم (4)).

### هيكل الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية

إنَّ هيكل الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية يتكوَّن من الموازنات الآتية: (الجمهورية اليمنية القانون المالي رقم (8) لسنة 1990م، المادة 3، ص 3-4)

#### 1- الموازنة العامة للدولة، بما فيها موازنة الوحدات الإدارية والمجالس المحلية.

وهي موازنة الوزارات وما في حكمها، والمصالح والهيئات العامة، ومختلف أجهزة و وحدات السلطة المركزية، والصناديق المتخصصة وفروعها، وموازنات الوحدات الإدارية للسلطة المحلية (الجمهورية اليمنية القانون المالي رقم (8) لسنة 1990م، المادة رقم (2)). وتُقسَّمُ الموازنةُ العامةُ للدولة إلى الآتي:

#### أ- موازنة السلطة المركزية:

وهي موازنة الوزارات وما في حكمها، والمصالح والهيئات العامة، ومختلف الأجهزة و وحدات السلطة المركزية التابعة لها.

#### ب- موازنة السلطة المحلية:

وتتضمَّنُ موازنات وحدات السلطة المحلية (المحافظات)، والمديريات التابعة لها.

## 2- موازنات الوحدات الاقتصادية.

ويُقصدُ بها الموازناتُ التخطيطيةُ لوحدات القطاع العام التي تملك الدولة رأسمالها بالكامل، وكذا الوحدات المختلطة التي تُسهِمُ الحكومةُ في رأسمالها. وتشمل موازنات الوحدات الآتية:

أ- موازنات وحدات القطاع العام الإنتاجي.

ب- موازنات وحدات القطاع العام الخدمي.

ج- موازنات وحدات القطاع المختلط.

## 3- موازنات الوحدات المستقلة والملحقة والصناديق الخاصة.

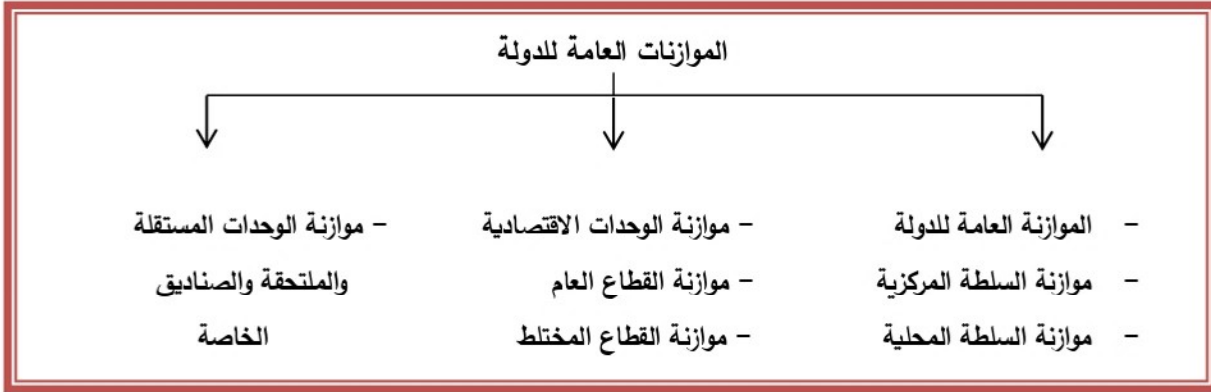
وهي موازنات الوحدات التي لا تتضمنها الموازنة العامة، وموازنات الوحدات الاقتصادية، وتشمل:

أ- الموازنات المستقلة: ويُقصدُ بها موازنات الجهات الحكومية التي يَتميّزُ نشاطها بقدرٍ من الخصوصية، وهي تتطلبُ قَدْرًا معيّنًا من المرونة والاستقلال في ممارستها لنشاطها، وتشمل: موازنة قطاع الأوقاف والإرشاد.

ب- الموازنات الملحقة: ويُقصدُ بها موازنات الجهات الحكومية التي تُمارِسُ أنشطةً يغلبُ عليها الطابعُ الاقتصادي، ويكون لها شخصيةً اعتباريةً، وذمّةٌ ماليةٌ مستقلة، وتشمل: الموازنة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، وتتبع وزارة الصحة والسكان، وموازنة الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات، وتتبع وزارة الخدمة المدنية، وموازنة الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، وتتبع وزارة الصناعة.

ج- موازنات الصناديق الخاصة: يُقصدُ بالصندوق الخاص ذلك الصندوق الذي يُنشأ للقيام بمهامٍّ أو وظائفٍ محدّدة؛ لتحقيق عدد من الأهداف الموضوعية له، وتعتمد في تغطية نفقات الأنشطة التي تقوم بها على المخصصات المعتمَدة لها من الموارد العامة أو جزء منها، وتشمل: موازنة صندوق الرعاية الاجتماعية، وموازنة الصندوق الاجتماعي

للتنمية، وموازنة صندوق تشجيع الإنتاج الزراعي والسمكي، وموازنة النظافة والتحسين.  
انظر إلى الشكل رقم (2-3).



شكل رقم (2-3) الموازنات في الجمهورية اليمنية

### دورة الموازنة العامة للدولة

تمرُّ دورة الموازنة للدولة بأربع مراحل رئيسة، انظر الشكل رقم (2-5)، وهي:

المرحلة الأولى: الإعداد والتخطيط.

المرحلة الثانية: إقرار الموازنة.

المرحلة الثالثة: تنفيذ الموازنة.

المرحلة الرابعة: الرقابة على تنفيذ الموازنة.

#### • المرحلة الأولى: الإعداد والتخطيط

##### 1- تشكيل اللجنة العليا للموازنة العامة:

يُصدرُ رئيسُ مجلس الوزراء قرارًا بتشكيل اللجنة العليا للموازنة العامة للدولة، وتختص اللجنة بدراسة ومناقشة الإطار العام للموازنة، وتقديرات مشروعات الموازنة العامة للدولة (القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م، في المادة رقم (12)).

## 2- تشكيل اللجنة الفنية للموازنة العامة:

يُصدرُ وزيرُ المالية قرارًا بتشكيل اللجنة الفنية لإعداد الموازنة العامة، وتُحدِّدُ اللائحة التنفيذية للقانون المالي طريقةً تشكيل اللجنة ومهامَّها واختصاصاتها، وتختصُّ اللجنة الفنية للموازنة العامة بإعداد الإطار العام للموازنة العامة، ورفعها إلى اللجنة العليا للموازنة العامة؛ ليتم مناقشة الإطار العام للموازنة واعتماده، ومناقشة مشروعات الموازنة المقدمة من وحدات السلطة المركزية، والوحدات الإدارية (السلطة المحلية)، والأخذ بعين الاعتبار مراجعة قطاع الموازنة العامة للدولة بوزارة المالية (القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م، في المادة رقم (12)).

## 3- تعليمات إعداد مشروعات الموازنة العامة:

يُصدرُ وزيرُ المالية الكتابَ الدوريَّ بشأن إعداد مشروعات الموازنة العامة للدولة، ويُصدَّرُ الكتابُ في موعدٍ لا يتجاوز الخامس عشر من شهر أبريل من كل عام، ويُوجَّهُ إلى كافة الجهات والسلطة المركزية والوحدات الإدارية (السلطة المحلية). ويحتوي الكتابُ على الأسس والقواعد العامة التي يجب أن تتبعها الوحدات الحكومية في إعداد مشروعات موازنتها، وذلك في ضوء الإطار العام المُقرَّر من اللجنة العليا للموازنة العامة (القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م، في المادة رقم (13)).

## 4- تشكيل لجان إعداد الموازنة العامة:

تُشكِّلُ كلُّ جهةٍ من السلطة المركزية والوحدات الإدارية (السلطة المحلية) لجنةً تختصُّ بإعداد موازنتها عن السنة المالية القادمة، وفق الأسس والقواعد الصادرة من وزارة المالية المنصوص عليها في الكتاب الدوري، وعلى هذه اللجان المشاركة في إعداد النماذج والبيانات الخاصة بإعداد الموازنة العامة، وحضور مناقشة موازنة الجهة بوزارة المالية (القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م، في المادة رقم (14)).

## 5- وضع تقديرات الموازنة العامة:

يتم إعداد الموازنة العامة للدولة استناداً إلى أحكام القانون المالي ولائحته التنفيذية وتعديلاتهما، وتقسّم إلى ثلاثة مستويات:

أ- موازنة تجميعية للدولة.

ب- موازنة السلطة المركزية التي تُجزأ إلى أقسام، ويمثّل كلُّ قسمٍ إحدى الوحدات الرئيسية التي تتضمنها الموازنة العامة، ويُجزأ كلُّ قسمٍ إلى فروع تُعبّر عن الوحدات الفرعية والصناديق المتخصصة التابعة للقسم، وتعطى الأقسام أرقاماً متسلسلة، كما تعطى الفروع أرقاماً متسلسلة داخل القسم الذي يتبعه، مع اعتبار الديوان العام في كل قسم هو الفرع رقم (1)، وذلك وفقاً للتبويب التنظيمي الذي تُصدّره وزارة المالية (دليل إعداد الموازنة العامة (التبويب الاقتصادي) لسنة 2006م، في المادة رقم (9)).

ج- موازنة السلطة المحلية، التي تُجزأ وفق التقسيم الإداري للجمهورية، بحيث يُعطى لكل محافظة قسمٌ تنفرع منه فروع تسلسلية للمديريات التابعة لها، وأجزاء تسلسلية للأجهزة التنفيذية التابعة لها (دليل إعداد الموازنة العامة (التبويب الاقتصادي) لسنة 2006م، في المادة رقم (9)).

يجب أن تراعي كلُّ وحدة من الوحدات التي تتضمنها الموازنة العامة للدولة عند إعداد مشروعات موازنتها الالتزام بالقانون المالي ولائحته التنفيذية وتعديلاتهما، وقانون السلطة المحلية ولائحته التنفيذية، واللائحة المالية للسلطة المحلية، إضافة إلى القواعد والتعليمات الواردة في دليل إعداد الموازنة العامة للدولة والكتاب الدوري السنوي الخاص بإعداد الموازنة العامة للدولة الصادر عن وزارة المالية، وأية تعليمات أخرى تصدرها وزارة المالية بهذا الشأن، كما يجب أن تراعي أيضاً استخدام النماذج المخصصة لإعداد الموازنة العامة الواردة في دليل إعداد الموازنة العامة للدولة (دليل إعداد الموازنة العامة (التبويب الاقتصادي) لسنة 2006م، في المادة رقم (10)).



يجب على كل وحدة من الوحدات التي تتضمنها الموازنة العامة للدولة إظهار البيانات الآتية في مشروعات موازنتها: (دليل إعداد الموازنة العامة (التبويب الاقتصادي) لسنة 2006م، في المادة رقم (11))

أ- بيانٌ بالمحصّل الفعلي من الموارد والإنفاق الفعلي من الاستخدامات للوحدة، وحجم الاستحقاقات والالتزامات الفعلية القائمة للوحدة نهاية السنة المالية (مُفصّلاً بحسب الأبواب، والفصول، والبُنُود، والأنواع).

ب- بيانٌ بالمحصّل الفعلي من الموارد والإنفاق الفعلي من الاستخدامات للوحدة، وحجم الاستحقاقات والالتزامات الفعلية القائمة للوحدة (مُفصّلاً بحسب الأبواب، والفصول، والبُنُود، والأنواع) في الخمسة الأشهر الأولى كحدّ أدنى، والمنتظر تحصيله، والمتوقّع إنفاقه، وحجم الاستحقاقات الفعلية القائمة المتوقّع تحصيلها، والالتزامات المتوقّعة تغطيتها عن المُدَدِ الماضية في بقية العام الجاري، ومقارنة ذلك مع بيانات السنة الماضية الفعلية، مقسّمةً على نفس المُدَّة السالفة ذكرها، والجملة المتوقّعة للعام الجاري.

ج- بيانٌ بمشروعات الموازنة، متضمّناً المتوقّع تحصيله، والمتوقّع إنفاقه في العام القادم مع المقترحات الجديدة.

د- الاقتراحات الخاصة بأجور وتعويضات العاملين، شاملة موازنة القوى الوظيفية وفقاً لخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبرامج الاستثمارية للعام القادم، ودراسات الجدوى لاكتساب هذه الأصول.

هـ - الإحصاءات والدراسات والبحوث التي بُنِيَتْ عليها تقديرات كلِّ من الموارد والاستخدامات.

يجب على كل وحدة أن ترفق مع مشروعات موازنتها ما يأتي: (دليل إعداد الموازنة العامة (التبويب الاقتصادي) لسنة 2006م، في المادة رقم (12))

أ- القوانين والقرارات واللوائح المنشئة والمنظمة والمعدلة لمهامها واختصاصاتها.

ب- خريطة تنظيمية تبيّن الهيكل التنظيمي معمّداً من الجهات المختصة.

ج- بيانُ بعدد الوظائف المشغولة والشاغرة بحسب المجموعات والفئات والمرتاتب، طبقاً للقانون العام للخدمة المدنية رقم (19) لسنة 1990م وتعديلاته، وقانون نظام الوظائف والأجور والمرتبات رقم (42) لسنة 2005م، ووفقاً لموازنة القوى الوظيفية.

د- بيانُ بالمستجدات التي طرأت على مهام وأنشطة الوحدة خلال العام الجاري، التي يُتَوَقَّعُ أن تكون لها آثارٌ ماليةٌ على الموارد والاستخدامات في العام القادم، وحجم تلك الآثار ومبرراتها.

هـ- بيانُ بإنجازات الوحدة في الثلاث السنوات السابقة، وفي العام الجاري، والمتوقَّع في العام القادم، وأثر ذلك في الموارد والاستخدامات.

و- كشوفاتٌ تفصيليةٌ بنفقاتِ اكتساب الأصول غير المالية (المشروعات الاستثمارية الجاري تنفيذها في العام الحالي، وسوف يمتدُّ تنفيذها إلى العام القادم، والمشروعات الجديدة المنتظر تنفيذها)، مع إيضاح المعلومات الأساسية حول هذه المشروعات، مثل: بيانات العقود، وتاريخ بداية العمل في المشروعات، والتكلفة الإجمالية للمشروعات (دليل إعداد الموازنة العامة (التبويب الاقتصادي) لسنة 2006م، في المادة رقم (13)).

تلتزم جميع الوحدات بأن تكونَ مشروعات موازنتها لكلِّ من الموارد والاستخدامات في ضوء الدراسات والأبحاث والإمكانات المتاحة والاحتياجات الفعلية، وتقومُ كلُّ وحدة بعرض موازنتها على الوزير المختصِّ، أو رئيس الجهة، أو المشرف عليها، أو المجلس المحلي؛ لدراسته وإقراره وتقديمه وفقاً لأحكام الكتاب الدوري الخاص بإعداد الموازنة العامة للدولة، الذي تصدره وزارة المالية كلَّ عام (دليل إعداد الموازنة العامة (التبويب الاقتصادي) لسنة 2006م، في المادة رقم (15)).

ويجب أن تلتزم الوحدات الإدارية للسلطة المحلية (المحافظات والمديريات) بعدم تضمين مشروعات موازنتها أيَّة نفقة تقع في نطاق الباب الخامس من الاستخدامات العامة، ويجب أيضاً أن تقوم بإدراج أسماء المكاتب الواقعة تحت إشرافها وإدارتها وسلطاتها، في نماذج إعداد الموازنة العامة، وترتيبها بحسب التبويب الوظيفي (دليل إعداد الموازنة العامة (التبويب الاقتصادي) لسنة 2006م، في المادة رقم (16) و(17)).

تقوم وزارة المالية باقتراح الدعم المركزي للمحافظات مفضلاً بشقّيه: (الجاري والرأسمالي)، بناءً على الأسس الآتية: (دليل إعداد الموازنة العامة) (التبويب الاقتصادي) لسنة 2006م، في المادة رقم (18)

أ- أهداف السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية والإدارية والاجتماعية للدولة.

ب- الموارد المتاحة للسلطة المركزية والمحلية في ضوء المؤشرات الاقتصادية الكلية المتوقعة.

ج- الالتزامات المالية القائمة، سواءً أكانت محلية تتعلق بالجهاز الإداري، مثل: الدّين الداخلي، والمشروعات الاستثمارية قيد التنفيذ، والاستثمارات الحكومية المحلية، أم كانت هذه الالتزامات المالية خارجيةً، مثل: الدّين الخارجي، والمنح الخارجية، والاشتراكات الدولية.

د- مشروعات إستراتيجية ذات أولوية على المستوى الوطني.

ر- خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

هـ- الأوضاع التنموية والسكانية والاجتماعية للمحافظات.

وتتم مناقشة هذا الاقتراح مع وزارة الإدارة المحلية ووزارة التخطيط والتعاون الدولي.

تقوم وزارة المالية بتضمين الكتاب الدوري الخاص بإعداد الموازنة العامة للدولة بتقديرات الدعم المركزي الجاري والدعم المركزي الرأسمالي مفضلاً لكل محافظة ومديرية، وعلى أن يتمّ رصد هذه التقديرات في مشروعات موازنة وزارة المالية - الاعتمادات المركزية (دليل إعداد الموازنة العامة) (التبويب الاقتصادي) لسنة 2006م، في المادة رقم (18).

تقوم وزارة الإدارة المحلية بتقدير قيمة الإيرادات العامة المشتركة المنصوص عليها في قانون السلطة المحلية رقم (4) لسنة 2000م ولائحته التنفيذية، واللائحة المالية للسلطة المحلية، واتخاذ الإجراءات القانونية كافة، الخاصة بتوزيع هذه الإيرادات على

المحافظات والمديريات، وإبلاغ وزارة المالية بذلك؛ لتضمينها في الكتاب الدوري الخاص بإعداد الموازنة العامة للدولة (دليل إعداد الموازنة العامة (التبويب الاقتصادي) لسنة 2006م، في المادة رقم (18)).

يجب على كل مجلس محلي في كل محافظة، بالتعاون والتنسيق مع المجالس المحلية للمديريات التابعة للمحافظة، تقدير الموارد المشتركة الواردة في قانون السلطة المحلية للسنة المالية التالية، بحيث يقوم المجلس المحلي في المحافظة بإبلاغ المجالس المحلية للمديريات بحصة كل مديرية من هذه الموارد، بالإضافة إلى حصصها من الدعم المركزي الجاري والرأسمالي والموارد العامة المشتركة في وقت سابق لإعداد مشروعات موازنة المديريات (دليل إعداد الموازنة العامة (التبويب الاقتصادي) لسنة 2006م، في المادة رقم (18)).

وتتحدد بعض مهام وزارة المالية (دليل إعداد الموازنة العامة (التبويب الاقتصادي) لسنة 2006م، في المادة رقم (19)) في ما يأتي:

أ- إعداد مشروعات موازنات السلطة المركزية ومناقشتها، وفق أحكام القانون المالي ولائحته التنفيذية وتعديلاتها.

ب- إعداد موازنة تجميعية لموازنة السلطة المحلية في ضوء مشروعات موازنات المحافظات، التي تُعدُّ وفقاً لقانون السلطة المحلية رقم (4) لسنة 2000م ولائحته التنفيذية واللائحة المالية للسلطة المحلية.

ج- إعداد مشروعات الموازنة العامة للدولة بصيغته النهائية، متضمناً مشروعات موازنات السلطة المركزية والسلطة المحلية والصناديق المتخصصة.

د- دراسة وتحليل مشروعات الموازنة العامة للدولة في ضوء السياسات الاقتصادية والمالية والإدارية والإرشادات والقواعد الصادرة من وزارة المالية بشأن إعداد الموازنة العامة للدولة.

تقوم وزارة المالية بفحص وتدقيق تقديرات الوزارات والدوائر الحكومية، مع مراعاتها للتوجيهات والمبادئ والأسس التي أقرتها وزارة المالية، وبعد ذلك تقوم بمناقشتها بصورة تفصيلية مع الوزارات والمديريات التابعة لها، وتجدر الإشارة إلى المادة رقم (17) من القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م التي تنص على الآتي: "تلتزم كل جهة بتقديم مشروعات موازنتها في المواعيد التي تحددها وزارة المالية، وإذا تأخرت أية جهة في تقديم مشروعات موازنتها عن الميعاد المحدد تولت وزارة المالية التقدير". وعند الانتهاء من المناقشة تقوم وزارة المالية بتوحيد تقديرات النفقات والإيرادات العامة في جدولين، يختص الأول منهما بنفقات الدولة، مثلما هو موضَّح في الملحق رقم (11)، ويختص الثاني منهما بإيرادات الدولة، مثلما هو موضَّح في الملحق رقم (12)، وترفق مع مشروعات قانون الموازنة مذكرةً إيضاحيةً، ترفعها وزارة المالية إلى مجلس الوزراء في موعدٍ محدّد.

#### 6- مناقشة مشروعات الموازنة العامة للدولة:

يناقش مجلس الوزراء مشروعات الموازنة العامة بصورة نهائية، على ضوء ما تقدّمه وزارة المالية واللجنة العليا للموازنة من ملاحظات؛ لغرض موافقة المجلس على المشروعات، تمهيداً لرفعه إلى مجلس النواب لاستكمال الإجراءات الدستورية (القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م، في المادة رقم (19)).

#### 7- إعداد البيان المالي للموازنة العامة للدولة:

بعد إقرار مجلس الوزراء مشروعات الموازنة تتولّى وزارة المالية إعداد البيان المالي للموازنة العامة، ثم يقوم مجلس الوزراء برفع مشروعات الموازنة العامة إلى مجلس النواب قبل شهرين على الأقل من بداية السنة المالية، بحسب ما نصّت عليه المادة رقم (20) من القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م، ويجب أن تُرفق مع مشروعات الموازنة كلُّ الوثائق اللازمة؛ لتمكين المجلس من دراسة وتقييم ومناقشة مشروعات الموازنة العامة للدولة، وعلى وجه الخصوص ما يأتي:

أ- العجز أو الفائض الكلي للموازنة العامة.

ب- خطة الحكومة في تمويل العجز المتوقع، أو الذي قد يُسفر عنه التنفيذ.

ج- الموارد والاستخدامات المتوقعة للقطع الأجنبية التي تتضمنها مشروعات الموازنة العامة.

د- بيان عن الحالة المالية للدولة، موضحاً كل المؤشرات الاقتصادية، ومتضمناً عناصر السياسات المالية والنقدية المتبعة.

هـ- دراسة تحليلية للأثار التي يُتوقع أن يحدثها تنفيذ الموازنة العامة في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، وعناصر السياسات المالية والنقدية التي ستتبعها الحكومة لتجاوز هذه الآثار.

و- بيان عن الأسس والقواعد العامة، والخيارات والأهداف التي بُنيت عليها مشروعات الموازنة.

#### • المرحلة الثانية: إقرار الموازنة العامة

##### 1- عرض الموازنة على مجلس النواب:

يستمع مجلس النواب للبيان المالي للموازنة العامة الذي يقرؤه وزير المالية، في جلسة تُخصّص لهذا الغرض، بحضور أعضاء الحكومة، ثمَّ يُحيل رئيس مجلس النواب مشروعات الموازنة العامة بعد استماع المجلس للبيان المالي على لجنة الخطة والموازنة.

##### 2- لجنة الخطة والموازنة:

تتكوّن لجنة الخطة والموازنة من لجنة الشؤون المالية، ورؤساء اللجان الدائمة، ورؤساء الكتل البرلمانية، ويترأسها أحدى النواب، وبعد إحالة مشروعات الموازنة على لجنة الخطة والموازنة، تقوم لجنة الخطة والموازنة بدراسة مشروعات الموازنة العامة.

##### 3- عرض لجنة الخطة والموازنة تقريرها:

تقوم لجنة الخطة والمناقشة بعرض تقريرها الخاص بمشروعات الموازنة العامة للدولة على مجلس النواب، في جلسة تُخصّص لهذا الغرض، يحضرها وزير المالية

والمعنيون، يناقشُ مجلس النواب مشروعات الموازنة وفق الأبواب والفصول، ويتم الاقتراح والتعديل فيها، ويكون ذلك بموافقة الحكومة، وبعد استكمال مجلس النواب مناقشة تقرير لجنة الخطة والموازنة يُصوّت مجلس النواب على مشروعات الموازنة العامة لكل باب على حدة وإقراره.

وفي حال بدء السنة المالية ولم يتم التصديق على مشروعات الموازنة العامة من قبل مجلس النواب يتم العمل بموازنة السنة السابقة إلى حين اعتماد الموازنة العامة الجديدة، ويصدرُ بذلك قرارٌ من وزير المالية، عملاً بالمادة رقم (21) من القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م، الذي ينصُّ على الآتي: "إذا لم تصدر قوانين الموازنة العامة الجديدة قبل بدء السنة المالية الجديدة عُملَ بالموازنة القديمة إلى حين اعتماد الموازنة الجديدة، ويُصدِرُ وزيرُ المالية قرارًا بالعمل بالموازنة السابقة لحين صدورها، وأن تحصل الإيرادات، وتُثَقَلُ النفقاتُ وفقًا للقوانين المعمول بها في السنة السابقة، مع مراعاة ما يكون قد تضمنته مشروعات الموازنة الجديدة من زيادة في تقديرات الإيرادات، أو خفضٍ أو حذفٍ لبعض الاعتمادات".

#### 4. تصديق رئيس الجمهورية:

بعد إقرار مجلس النواب على الموازنة العامة تُرفَعُ مشروعات الموازنة العامة إلى رئيس الجمهورية للمصادقة عليها وإصدار قانون الموازنة. ويُعدُّ إصدار قانون الموازنة إيدانًا ببدء تنفيذ الموازنة العامة للدولة.

#### • المرحلة الثالثة: تنفيذ الموازنة العامة للدولة

بعد اعتماد الموازنة العامة للدولة تبدأ كلُّ الجهات الحكومية بعملية تنفيذ الموازنة العامة للدولة، ويُقصدُ بتنفيذ الموازنة العامة إنفاق المبالغ وتحصيل الإيرادات العامة التي أُدرِجَت في الموازنة بعد اعتمادها من مجلس النواب، وتُصدِرُ وزارةُ المالية كتابًا يتضمَّنُ التعليمات الخاصة بتنفيذ الموازنة العامة للدولة (القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م، في المادة رقم (22)). وتهدفُ تعليمات تنفيذ الموازنة العامة للدولة إلى ما

يأتي: (قرار وزير المالية رقم (14) لسنة 2014م بشأن التعليمات التنفيذية للموازنة العامة للدولة لسنة 2014م، المادة رقم (1)):

1- تنفيذ الموازنة العامة للدولة، وفقاً لقوانين ربطها، وفي حدود الموارد المتاحة، وبما يكفل السيطرة على العجز عند حدود الأمانة.

2- الالتزام بالسياسات العامة للدولة التي أُعدت الموازنات العامة على أساسها.

3- تحقيق أقصى كفاءة ممكنة للإنفاق العام.

4- تحقيق أقصى كفاءة ممكنة في تحصيل الموارد العامة.

5- تحقيق أقصى كفاءة رقابية ممكنة على تحصيل موارد المالية العامة والنفقات العامة، من خلال تفعيل أدوات الشفافية والمساءلة المالية.

6- التعامل الفعّال والمرن مع التطورات والتغيرات الجديدة والطارئة.

وتتضمن التشريعات والقرارات الإدارية العديدة من الأحكام الواجب التقيدُ بها في

تنفيذ الموازنة العامة، ومن أهمّها:

1- كلُّ الإيرادات المُحصّلة لصالح الدولة يجب أن تعطى عنها قسيمة التحصيل الرسمي الصادرة من وزارة المالية مختمةً بالختم الرسمي (القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م، في المادة رقم (24)).

2- يجبُ على كل الجهات الحكومية أن تعمل على تحصيل الإيرادات المنوطة بها، وفقاً للقوانين (القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م، في المادة رقم (25)).

3- لا يجوز الصرفُ من الموارد العامة المحصّلة، ويجب توريد جميع الإيرادات إلى البنك المركزي أولاً بأول، ويحظرُ حظرًا باتًا على الجهات توريدُ أيّ نوعٍ من الإيرادات إلى غير البنك المركزي (القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م، في المادة رقم (26)).



4- لا يجوز استخدام الاعتمادات المُدرّجة في الموازنة العامة إلا طبقاً للقوانين واللوائح والأنظمة التي تنظّم عملية الإنفاق (القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م، في المادة رقم (29)).

5- لا يجوز تجاوز الحدِّ الأقصى لاعتمادات النفقات الواردة في قوانين الموازنات العامة، كما لا يجوز الصرفُ على بُنودٍ غيرٍ واردة بالموازنة العامة (القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م، في المادة رقم (30)).

6- تجب موافقة مجلس النواب على نقل أيِّ مبلغٍ من بابٍ إلى آخر من أبواب الموازنة العامة (القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م، في المادة رقم (31)).

7- على الجهات الطالبة لاعتمادٍ إضافيٍّ التقدُّمُ إلى وزارة المالية بالطلب؛ لدراسته تمهيداً لعرضه على مجلس الوزراء، فإذا وافق المجلسُ يُحالُ إلى مجلس النواب لاستكمال الإجراءات الدستورية. ويجب أن تقتصر الاعتمادات على الإضافية على الحالات القصوى (القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م، في المادة رقم (31)).

8- اعتمادات الموازنة العامة والاعتمادات الإضافية التي لم تصرف حتى نهاية السنة المالية تبطلُ ولا يُعملُ بها (القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م، في المادة رقم (36)).

9- يجب الالتزام بكافة القوانين واللوائح المنظّمة لتحصيل الموارد وصرف الاستخدامات، مثل: القانون المالي، وقانون الضرائب، وقانون المشتريات والمناقصات والمزايدات والمخازن الحكومية، وقانون الخدمة المدنية، وقانون نظام الوظائف والأجور والمرتبات وغيرها (القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م، في المادة رقم (26)).

10- تخضع عملية تنفيذ الموازنة العامة للمتابعة والرقابة، سواءً من قبل أجهزة الرقابة الداخلية أو الخارجية، كما تخضع لرقابة وزارة المالية، وذلك من خلال المفتشين، أو من خلال التقارير الدورية التي تطلبها من الجهات الحكومية (القانون المالي للجمهورية اليمنية رقم 8 لسنة 1990م، في المادة رقم (65)).

## • المرحلة الرابعة: الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة للدولة

تُعَدُّ مرحلة الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة للدولة من أهمِّ مراحل دورة الموازنة العامة؛ فهي تبين سلامة ودقة تقديرات الإيرادات العامة، والنفقات العامة التي تتضمنها الموازنة العامة للدولة، وتساعد على التأكد من تحصيل الإيرادات المقررة في الموازنة العامة، والتأكد من إنفاق الاعتمادات المرصودة وفق خطة الدولة. ويُقصد بالرقابة على تنفيذ الموازنة عملية يُقصدُ منها التأكُّد من أنَّ الموازنة العامة قد تمَّ تنفيذها بحسب ما هو مقرَّر لها، وتتضمَّنُ قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف، وتحديد الانحرافات، وتحليل أسبابها، ووضع الحلول المناسبة لها. وتهدف مرحلة الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة إلى ما يأتي (عصفور، 2014، ص 147-149):

- 1- التأكُّد من أنَّ أموال الدولة قد تم صرفها وفق الموازنة العامة.
- 2- التأكُّد من أنَّ الاعتمادات المالية قد أُنفقت فيما خُصِّصت من أجله، وأنَّ الإيرادات قد تمَّ تحصيلها من الأوجه المقرَّرة لها، وأنها قد تمَّت وفق القوانين والتعليمات الصادرة من وزارة المالية.
- 3- اكتشاف الأخطاء في تنفيذ الموازنة، واتخاذ القرارات اللازمة لعلاجها.
- 4- التحقق من كفاءة أداء الوحدات الحكومية.
- 5- العمل على ترشيد النفقات العامة، والاستخدام الأمثل للاعتمادات المالية.

ويرى الباحث أنَّ نجاح الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة يتطلب توافر عدَّة عناصر، منها: دقَّة تقديرات الموازنة العامة للدولة، ووضع أهداف تتلاءم مع طبيعة عمل كل وحدة من الوحدات الحكومية، وقوَّة الرقابة الداخلية في وحدات الحكومية، والتقييم المستمرُّ لعمل الوحدات الحكومية، وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وحسُن اختيار القائمين على أعمال الوحدات الحكومية، وتدريب موظفي الوحدات الحكومية لزيادة كفاءتهم، ورفع مستوى أدائهم، وإحاطتهم بكل ما هو جديد في مجال أعمالهم.

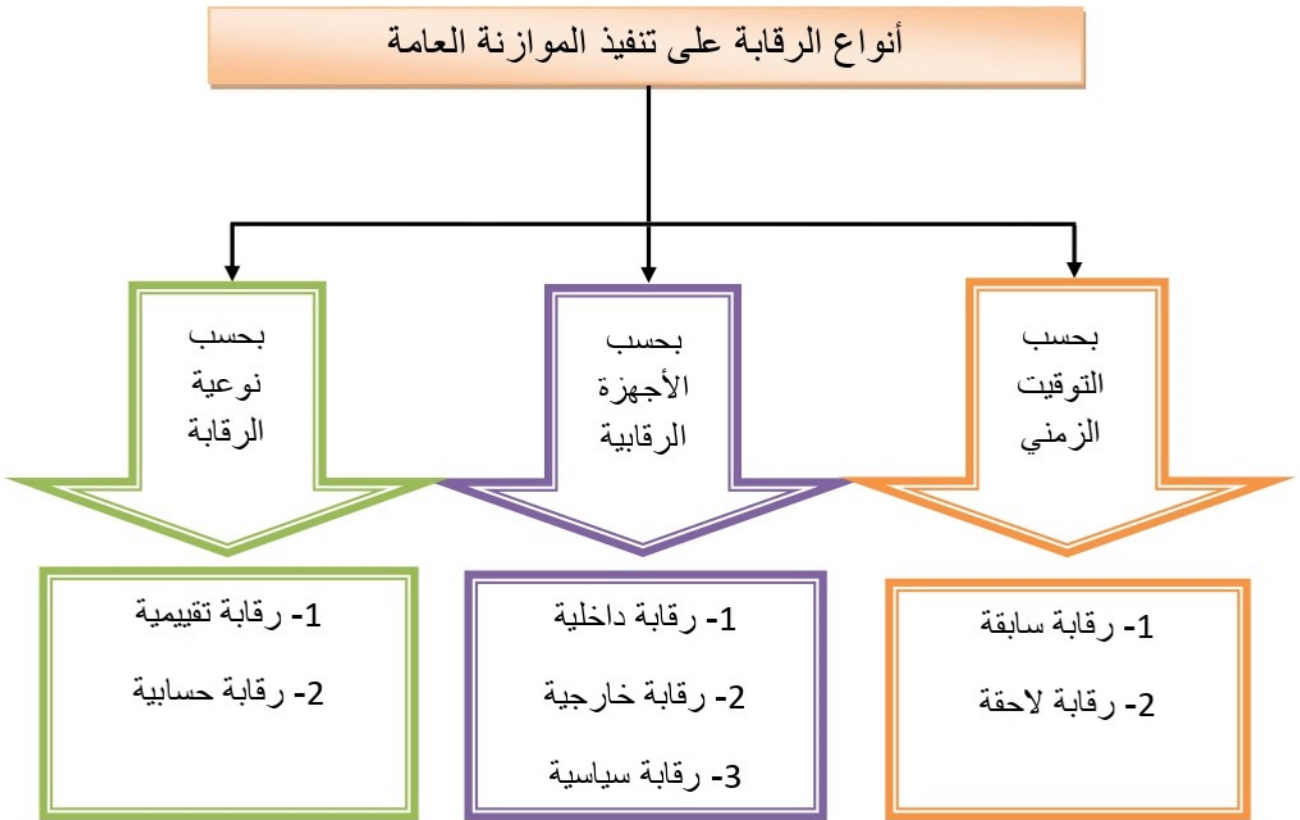
## أنواع الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة

تُقسَّم الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة على عدَّة أنواع، وأهمُّ هذه التقسيمات ما يأتي (عصفور، 2014، ص147-150) انظر شكل رقم (2-4):

أولاً- من حيثُ التوقيتُ الزمنيُّ الذي تُمارَسُ فيه الرقابة، تنقسم إلى: رقابةٍ سابقةٍ على تنفيذ الموازنة، ورقابةٍ لاحقةٍ على تنفيذ الموازنة العامة.

ثانياً- من حيثُ الأجهزةُ التي تُمارَسُ الرقابة، تنقسم إلى: رقابةٍ داخلية، ورقابةٍ خارجية، ورقابةٍ سياسية.

ثالثاً- من حيثُ نوعُ الرقابة، تنقسم إلى: رقابةٍ حسابية، ورقابةٍ تقييمية.



شكل رقم (2-4) أنواع الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة للدولة

## • أنواع الرقابة بحسب التوقيت الزمني

### 1- الرقابة السابقة:

وهي الرقابة التي تسبق الصرف، وتهدف إلى مراجعة المعاملات المالية قبل تنفيذها؛ من أجل ضمان عدم الوقوع في أيّ مخالفات مالية. تتطلب هذه الرقابة حصول الوحدة الحكومية على إذن مسبقٍ بالصرف من الجهة المختصة بالرقابة على تنفيذ الموازنة العامة؛ حتى تتمكن من الصرف، وتقوم بالرقابة السابقة إدارة المراجعة الداخلية التي تتبع نفس الجهة، وقد تقوم بهذه الرقابة أيضاً جهة خارجية كوزارة المالية (الوحدة الحسابية) في الجمهورية اليمنية، ويكون عمل المراجع الداخلي الإشراف على عمليات الصرف والإيراد، والتحقق من أنها تسير طبقاً للنظم المقررة، وأنها ليس فيها ما يخالف التعليمات واللوائح.

### 2- الرقابة اللاحقة:

وهي الرقابة التي تأتي بعد إتمام عمليات تنفيذ الموازنة العامة، وتهدف إلى التأكد من خلو الوحدة الحكومية من المخالفات المالية. ويقوم بالرقابة اللاحقة الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، ويكون مستقلاً عن السلطة التنفيذية، إذ يقوم موظفو الجهاز بعملية مراجعة شاملة للحسابات ودفاتر ومستندات الوحدة الحكومية؛ للتأكد من أنّ النفقات العامة تمت وفق القانونين المعمول بها في البلاد، وفي حدود الاعتماد المخصص لها، وللتأكد من أنّ الإيرادات قد تمت وفق قوانين البلاد، وأنّ الإيرادات المحصلة قد تمّ توريدها إلى البنك المركزي.

## • أنواع الرقابة بحسب الأجهزة التي تقوم بالرقابة

تُقسّم الأجهزة التي تقوم بالرقابة إلى:

### 1- أجهزة الرقابة الداخلية:

وهي الرقابة التي تقوم بها السلطة التنفيذية على نفسها، أو على بعضها البعض، وتُخصّص إدارة تتولى عملية الرقابة على الموظفين الذين يقومون بأعمال تحصيل

الإيرادات وصرف النفقات، وتكون هذه الرقابة مرتبطة بشكل مباشر مع رئيس الوحدة الحكومية (وزير أو مدير المصلحة)، ويُخوّل التنظيم الإداري رئيس الوحدة الحكومية صلاحية ممارسة الرقابة على أعمال الموظفين، والاطلاع على جميع ما يقومون به من أعمال؛ لأجل ضمان حسن تنفيذ الموازنة العامة، والقيام بمراجعة كشوفات الحسابات وميزان المراجعة الشهري والربع السنوي؛ للتأكد من سلامة المركز المالي للوحدة الحكومية، وهي تشمل أيضًا الرقابة على الخزائن والمخازن؛ للتأكد من عدم حدوث اختلاسات أو مخالفات مالية، وكذا مراجعة كشف الحساب البنكي (البنك المركزي)؛ للتأكد من الإيداعات الفعلية لأمناء الصناديق. وعلى الرغم من أهمية المراجعة الداخلية إلا أنها غير كافية للمحافظة على المال العام، والتأكد من ترشيد الإنفاق؛ بسبب أنها رقابة السلطة التنفيذية على نفسها (رقابة ذاتية)، لذلك كان لا بُدَّ من وجود أنواع أخرى من الرقابة إلى جانب الرقابة الداخلية، مثل: الرقابة السياسية، والرقابة الخارجية عن طريق هيئة مستقلة، مثل: الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في الجمهورية اليمنية.

## 2- أجهزة الرقابة السياسية:

وهي الرقابة التي تمارسها السلطة التشريعية (مجلس النواب)، وتكون رقابة مجلس النواب قبل اعتماد الموازنة، من خلال مناقشة مشروعات الموازنة العامة مع السلطة التنفيذية، وتُمارس هذه الرقابة أيضًا في أثناء تنفيذ الموازنة، وذلك عند طلب اعتماد إضافي، فيطلب من الجهة تقديم المبررات لتلك الطلبات، وبذلك يُفتح المجال أمام مجلس النواب للاطلاع على تنفيذ الموازنة العامة ومناقشة كيفية تنفيذها، ويمارس مجلس النواب الرقابة بعد تنفيذ الموازنة، وذلك من خلال مناقشة الحساب الختامي والموافقة عليه. وتعدُّ الرقابة السياسية رقابةً ضعيفةً غير فعّالة؛ وذلك لعدم الأعداد الكافية من المختصين للقيام بها لدى مجلس النواب، ولعدم توافر الوقت والخبرة اللازمة لممارستها؛ ولهذا فهي رقابة شكلية. ولزيادة فعالية الرقابة السياسية؛ أصبحت بعض الدول تختار أعضاء اللجنة الخطة والموازنة في مجلس النواب من ذوي الخبرة بالشؤون المالية، ويخوّل لها العديد من الصلاحيات، مثل: مناقشة تنفيذ الموازنة العامة، وفحص الحسابات الختامية قبل الموافقة عليها.

### 3- أجهزة الرقابة الخارجية:

وهي الرقابة التي تتم عن طريق هيئة مستقلة عن السلطة التنفيذية وغير متأثرة بكلٍ من السلطتين التشريعية والتنفيذية، وتتولى الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة، وتُعرَضُ نتائجها على السلطة التشريعية التي تعود لها كلمة الفصل في الموضوع. وتُمارَسُ هذه الرقابة في الجمهورية اليمنية بواسطة الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، وتهدَفُ إلى مراجعة مستندات الصرف والتحويل والحسابات الختامية للوحدات الحكومية؛ لكشف الأخطاء والمخالفات التي تنحرف بتنفيذ الموازنة العامة عن المسار الذي أقره مجلس النواب. وتسعى الهيئة من خلال الرقابة إلى تقويم أداء وكفاءة الوحدات الحكومية. ولنجاح الهيئة؛ يجب أن تتوافر فيها عدَّة عناصر أساسية، منها: الاستقلال التام للهيئة وأعضائها، والحماية التشريعية لاستقلال الهيئة، وتنظيم العلاقة بين الهيئة الرقابية والسلطة التشريعية، وبيان الاختصاصات الرقابية الأساسية.

#### • أنواع الرقابة بحسب نوع الرقابة

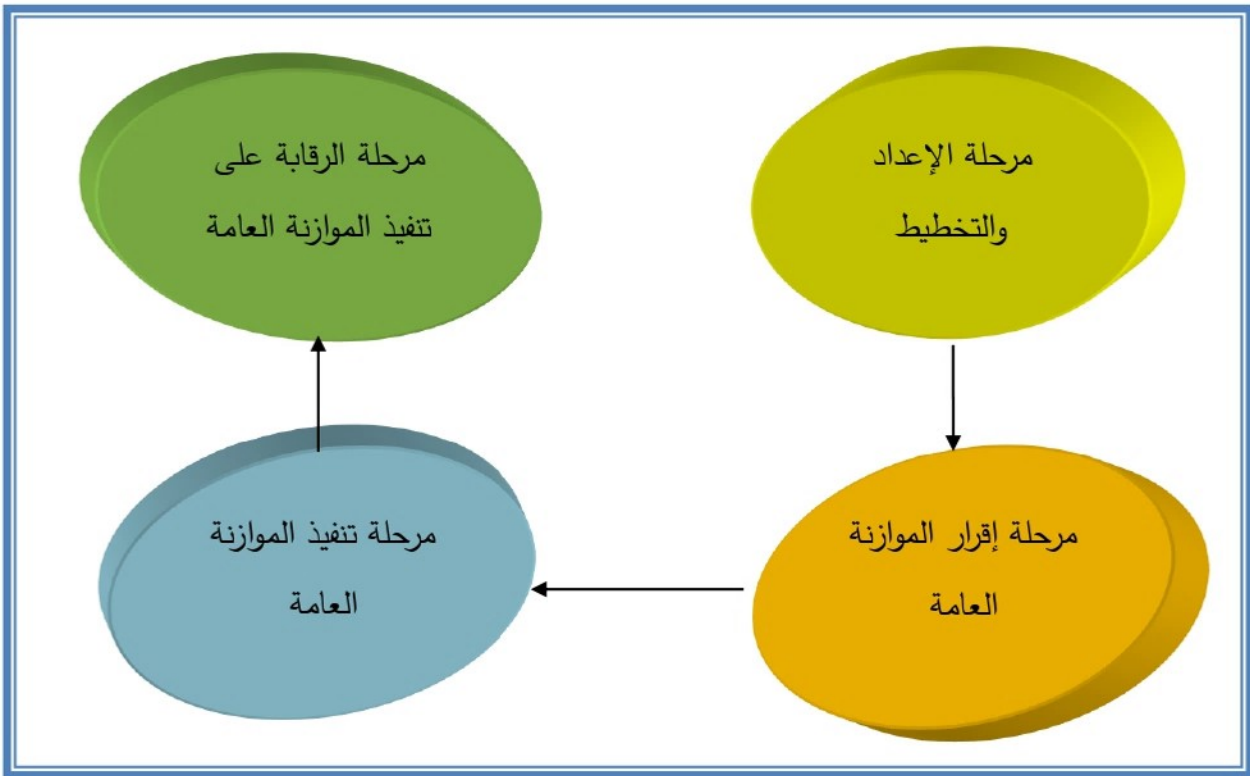
أما بحسب نوع الرقابة فنجد الأنواع الآتية:

#### 1- الرقابة الحسابية:

ويُقصدُ بالرقابة الحسابية الرقابة التي تهدَفُ إلى التأكد من سلامة عمليات تحصيل الإيرادات وصرف النفقات، وهي تركز على سلامة الإجراءات، وصحة مستندات عمليات التحصيل والصرف، وأنَّ المبالغ المحصَّلة قد وردت بالكامل إلى الخزنة العامة (البنك المركزي)، وأنَّ المصروفات قد تمَّت وفق بُنود الموازنة العامة المعتمدة، وأنَّها صُرفَت في الأغراض المخصَّصة لها، وفي حدود الاعتمادات المرصودة لها، وأنَّ العمليات المالية قد تمَّت وفق الأنظمة واللوائح والتعليمات المالية. وتُعدُّ الرقابة الحسابية رقابةً تقليدية، وهي مُطبَّقة في معظم الدول النامية، وتتلاءم الرقابة الحسابية مع الموازنة العامة التقليدية.

## 2- الرقابة التقييمية:

إنَّ الرقابة التقييمية هي الرقابة التي لا تكتفي بمراجعة الجانب الحسابي، ولكنها تمتدُّ لتشمل متابعة تنفيذ الأعمال، والمشروعات، والبرامج، ومعرفة تكلفتها، وما قد صاحب التنفيذ من إشراف، والتأكد من كفاءة الجهات القائمة بالتنفيذ، ومن أنَّ التنفيذ يسير بحسب خطة العمل، وأنَّه يتمُّ في المواعيد المحددة. وقد ظهرت هذه الرقابة نتيجةً لازدياد دور الدولة في النشاط الاقتصادي، وازدياد حجم المشروعات العامة، وكَبُرَ حجم الموازنة العامة، وقد أدى ظهورها إلى إعادة النظر في الرقابة الحسابية، وعَدَّها غير كافيةٍ ولا تليي الحاجة، ولا سيما حاجة المشروعات العامة. ويتطلَّب تطبيق الرقابة الاقتصادية تطوُّر أسلوب الموازنة العامة بالانتقال من الموازنة التقليدية إلى الموازنات الحديثة، وتطبيق الرقابة التقييمية في الدولة المتقدِّمة، وفي بعض الدول النامية.



شكل رقم (2-5) دورة الموازنة العامة للدولة



## قواعد ومبادئ الموازنة العامة

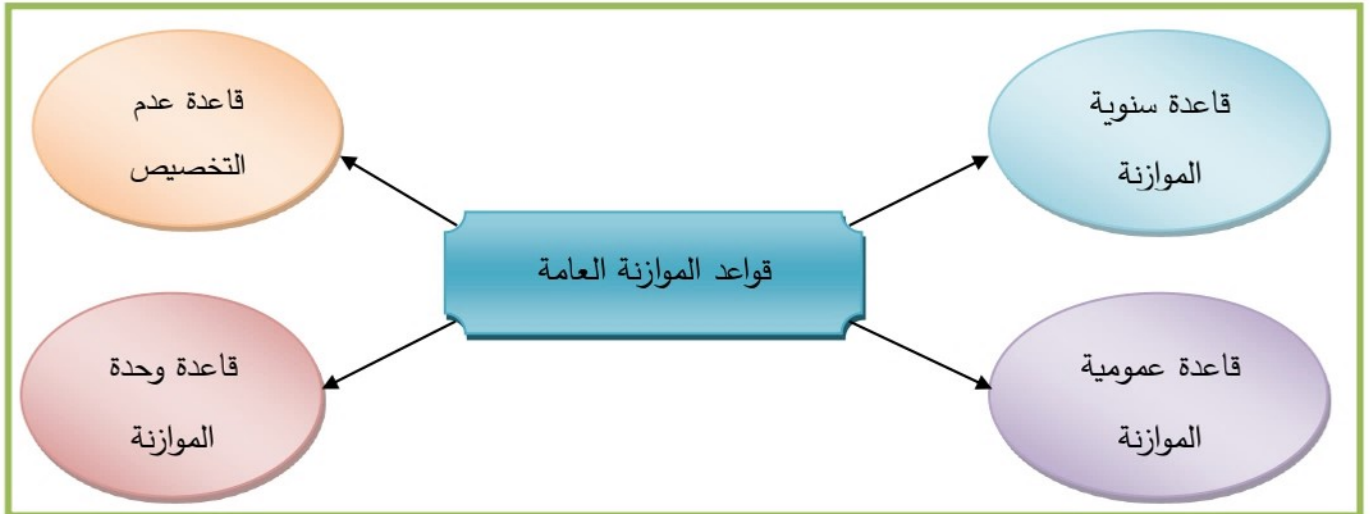
يُقصدُ بقواعد الموازنة، مثلما يُطلقُ عليها أيضًا، مجموعة الأسس التي تقوم عليها الموازنة، وقد نشأت هذه القواعد وتطورت مع مفهوم الموازنة العامة، وتهدف هذه القواعد إلى ضرورة إخضاع السلطة التنفيذية في أعمالها المتصلة بالموازنة لبعض القواعد التي أثبتت التجارب أنها ضرورية لتجنيب السلطة التنفيذية الوقوع في الخطأ، ذلك من جهة، ومن جهةٍ أخرى تؤدي إلى ضبط الموازنة، وتعزيز صلاحية ممثلي الشعب، بالإضافة إلى جعل الموازنة معبرةً تعبيرًا صادقًا عن النشاط المالي. وبعد قيام الباحث بمراجعة الأدبيات السابقة التي تتحدث عن قواعد الموازنة العامة اتضح أنها جميعًا تتناول أربع قواعد أساسية، وسنقوم بشرح كلِّ قاعدة على حِدَةٍ، انظر إلى الشكل رقم (2-6)، وهذه القواعد الأساسية كالآتي:

1- قاعدة سنوية الموازنة.

2- قاعدة عمومية الموازنة.

3- قاعدة وحدة الموازنة.

4- قاعدة عدم تخصيص الإيرادات.



شكل رقم (2-6) قواعد الموازنة العامة



## • مبدأ سنوية الموازنة

ويعني هذا المبدأ أن تكون المُدَّة التي يُعْمَلُ فيها بالموازنة العامة سنةً ماليةً واحدة، بحيث إنَّ الإجازة التي تعطيتها السلطة التشريعية تنتهي بنهاية هذه السنة، ويختلف تاريخ بدء السنة المالية من دولة إلى دولة أخرى، ويهدف مبدأ السنوية إلى تأكيد فعالية إجازة السلطة التشريعية، وضمان رقابتها على مالية الدولة بصورة منتظمة، ومن الناحية المالية فإنَّ مُدَّة السنة تبدو هي الأكثر ملاءمة من حيث صلاحيتها لوضع تقديرات الموازنة وضْعًا دقيقًا، فهي تُمثِّلُ دورةً كاملة، بحيث لو أُعِدَّت الموازنة لمُدَّةٍ أطول، مثلاً لثلاث سنوات أو أكثر، لتعدَّرَ إعداد التقديرات السليمة لنفقات الدولة وإيراداتها؛ بسبب ما قد يطرأ على الأسعار والحياة الاقتصادية من تقلُّبات، والعكس إذا أُعِدَّت الموازنة لمُدَّةٍ أقصرَ من سنة، إذ سيؤدي ذلك إلى إشغال السلطة التنفيذية بصورةٍ مستمرة في عمليات إعداد الموازنة العامة، ولا يعطيها الوقت الكافي لتنفيذ المشروعات (جمال، 2004، ص62-66).

وبالرجوع إلى قانون المالي للجمهورية اليمنية رقم (8) لعام 1990م في المادة رقم (5) فإنَّ السنة المالية للجمهورية اليمنية اثنا عشر شهرًا، تبدأ من أول يناير وتنتهي في آخر ديسمبر من نفس العام، أي إنَّ الموازنة العامة في اليمن تستخدم مبدأً سنوية الموازنة العامة.

ولكن هناك استثناءات على سنوية الموازنة نوردتها في الآتي:

### 1- الموازنة الاثنا عشرية:

وهي الموازنة التي تُحصَّرُ لمُدَّةٍ شهرٍ واحد، أي لجزءٍ من اثني عشر جزءًا (12/1) من السنة، ويُؤخَّدُ بمثل هذه الموازنة في حالة تأخر تصديق السلطة التشريعية على الموازنة العامة.

## 2- الموازنة التي تُعدُّ لعدد من الشهور:

تلجأ بعض الدول أحياناً إلى إعداد موازنات لبضعة أشهر (لمدة أقل من سنة)، وتُعتَمَدُ تلك الموازنات من السلطة التشريعية في تلك الدول، ويحدث ذلك عندما تكون هناك ظروف سياسة واقتصادية تمرُّ بها بعض الدول، فعلى سبيل المثال بعد قيام الوحدة اليمنية في 1990/5/22م تمَّ إعداد موازنة استثنائية للمدة الأخيرة من عام 1990م، وهي ستة أشهر، ومن ثمَّ فقد تمَّ إعداد الموازنة العامة لمدة أقل من سنة.

## 3- اعتماد البرامج:

تقوم الحكومات بتنفيذ مشروعات إنمائية كبيرة يحتاج تنفيذها إلى عدد من السنوات، كبناء السدود، والمطارات، والموانئ، وغير من المشروعات الكبيرة، ولما كان تنفيذها يستغرق وقتاً طويلاً؛ فقد خرجت بعض الحكومات عن قاعدة سنوية الموازنة.

## • مبدأ عمومية الموازنة

ويُسمَّى أيضاً مبدأ شمول الموازنة، ويقضي هذا المبدأ بأن تظهر تقديرات كافة الإيرادات والنفقات العامة تفصيلاً في الموازنة العامة للدولة، من غير إجراء مقاصفة بين الإيرادات والنفقات التي تُصَرَّفُ في سبيل تحصيلها، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى إحكام الرقابة على الإنفاق الحكومي، ومحاربة الإسراف، وتقييم الأداء، والعمل على رفع الكفاءة. (سهل، 2000، ص 145).

وبالرجوع إلى قانون المالي للجمهورية اليمنية رقم (8) لعام 1990م، في المادة رقم (6) في الفقرة رقم (ب) نجد أنه يجب أن تشمل الموازنات العامة على:

1- التقديرات لكافة أنواع الإيرادات، بما في ذلك جميع المساعدات والهبات العينية والنقدية، والمسحوبات من القروض العينية والنقدية التي يُحتملُ تحصيلها أو الحصول عليها خلال السنة المالية موضع التقدير.

2- التقديرات لكافة أنواع النفقات المتوقع إنفاقها خلال السنة المالية موضع التقدير، بما في ذلك المخصصات لخدمة الديون أو القروض المحلية والخارجية.

## • مبدأ وحدة الموازنة

ويُقصدُ بمبدأ وحدة الموازنة إدراج كافة النفقات والإيرادات للدولة المتوقَّع إنفاقها أو تحصيلها خلال دورة الموازنة في وثيقة واحدة، أو بعبارة أخرى عَدَمُ تعدُّد الموازنات، ويستندُ هذا المبدأ إلى مبررين رئيسين: أحدهما ماليٌّ، والآخرُ سياسيٌّ، فمن الناحية المالية يُبيِّنُ اتباع هذا المبدأ معرفةَ المركز المالي للدولة، ومن الناحية السياسية فإنَّ هذا المبدأ يُسهِّلُ مهمة السلطة التشريعية في اعتماد الموازنة ومراقبة تنفيذها (سهل، 2000، ص143).

وبالرجوع إلى قانون المالي للجمهورية اليمنية رقم (8) لعام 1990م في المادة رقم (3)، يتبيَّنُ أنَّ الموازنة العامة تتكون من:

1- الموازنة العامة للدولة، بما فيها موازنات الوحدات الإدارية والمجالس المحلية.

2- موازنات الوحدات الاقتصادية (العام والمختلط).

3- موازنات الوحدات المستقلة والملحقة.

وقد كان هذا الاستثناء عن هذه القاعدة مرتبطاً بالقانون؛ مما أدَّى إلى وجود عدد من الموازنات، منها: الموازنات المستقلة والملحقة، وموازنة الصناديق الخاصة، وموازنات الوحدات الاقتصادية، مثلما جاء في قانون السلطة المحلية رقم (4) لسنة 2000م في المادة رقم (129)، ويُعدُّ هذا استثناءً من قاعدة وحدة الموازنة، إذ نصَّت الفقرة (أ) على الآتي: "يكون للوحدة الإدارية على مستوى المحافظة والمديريات خُطَّةً وموازنة سنوية مستقلة"، ونصَّت الفقرة (ب) على الآتي: "تشمل الموازنة السنوية لكل وحدة إدارية إيراداتها ونفقاتها، ويتولى رئيس الوحدة الإدارية تنفيذها؛ لأنَّه الأمرُ بالصَّرف، وفقاً لقواعد تنفيذ الموازنة".

وهناك استثناءات على وحدة الموازنة نوردها في الآتي:

### 1- الموازنات غير العادية:

ويُقصدُ بالموازنة غير العادية تلك الموازنات التي توضع بصفة مؤقتة في ظروف غير عادية، وتموّلُ بموارد استثنائية، أما النفقات غير العادية فتتصّفُ في الغالب بعدم التكرار، وتشمل نفقات المشروعات الإنمائية الكبيرة، ونفقات الحروب الطارئة.

### 2- الموازنة المستقلة:

ويقصدُ بالموازنة المستقلة موازنات المؤسسات العامة التي تُنظّمُ بشكلٍ مستقلٍ عن الموازنة العامة للدولة، وتُعدُّ استثناءً من قاعدة وحدة الموازنة.

### 3- الموازنة الملحقة:

وهي موازنات المؤسسات العامة التي تظهر متصلةً بوثيقة الموازنة العامة للدولة وتلحقُ بها، ومن هنا جاءت التسمية. وتُعدُّ استثناءً من قاعدة وحدة الموازنة؛ لأنها لا تُدرجُ جميعَ إيراداتها وجميعَ نفقاتها في الموازنة العامة، ولا تظهرُ بشكلٍ تفصيلي في الجداول الرئيسية للإيرادات والنفقات العامة، وإنما يظهرُ الفارق بين إجمالي المصروفات والإيرادات، فإذا حققت المؤسسات فائضاً فإنَّ الفائض يُضافُ إلى جدول الإيرادات العامة للدولة، وإذا حققت عجزاً فإنَّه يظهرُ في جدول النفقات العامة على شكل إعانة تُقدّمُها الدولة لتلك المؤسسة.

### • مبدأ عدم تخصيص الإيرادات

ويقصدُ بهذه القاعدة عدم تخصيص إيراد معين لتغطية نوع معين من النفقات، فالإيرادات العامة يجب أن تُحصَلُ لصالح الدولة (بوجه عام)، لتوزع على جميع أوجه النفقات من غير تحديد أو تخصيص نوع معين من موارد الإيرادات لتغطية نفقة معينة من أنواع النفقات، ويستند هذا المبدأ إلى مجموعة من المبررات، فمن ناحية سياسية يقضي هذا المبدأ بعدم السماح للحكومة بالتحيز في تخصيص مواد للإنفاق على خدمات لصالح فئة معينة تمثل قوى سياسية أو أغلبية حاکمة، ومن ناحية اجتماعية فإنَّ

تخصيص الإيرادات قد يُهدد الضمان الاجتماعي، ويزيد من حدة التمييز الطبقي، ومن ناحية اقتصادية يساعد تخصيص الإيرادات على الإسراف في الإنفاق في حالة وفرة الإيرادات؛ مما يؤدي إلى عدم ترشيد الإنفاق. (جمال، 2004، ص83-84).

وبالرجوع إلى قانون المالي للجمهورية اليمنية رقم (8) لعام 1990م، في المادة رقم (16) نجده ينص على الآتي: "يتم تقدير الإيرادات دون أن تخص منها أية نفقات، ولا يجوز تخصيص أي إيراد من الإيرادات لوجه معين من أوجه الصرف إلا بقانون"، أي إن الموازنة العامة في اليمن تستخدم مبدأ عدم تخصيص الإيرادات للنفقات معينة إلا بقانون عند إعداد الموازنة العامة.

بسبب تطور مفهوم الدولة واتساع نطاق تدخلها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية؛ كثرت حالات الخروج عن هذه القاعدة، وهناك استثناءات على قاعدة عدم تخصيص الإيرادات نوردها في الآتي:

- 1- تخصيص بعض القروض للإنفاق على مشروعات معينة.
- 2- تخصيص بعض الإيرادات لتسديد الدين العام.
- 3- تخصيص بعض الإيرادات لمؤسسات عامة.
- 4- التخصيص لأغراض اقتصادية، مثل: تخصيص حصيلة ضريبة معينة على المزارعين؛ لتحسين الإنتاج الزراعي.

## المبادئ الذي يتركز عليها نجاح الموازنة العامة

يعتمد نجاح الموازنة العامة للدولة في أداء مهمتها على توافر بعض المبادئ التي تُعدُّ من المقوِّمات الأساسية، ومن بين تلك المبادئ التي يجب مراعاتها ما يأتي (الوردات والدباس، 2009، ص 147-150):

### 1. مبدأ الخطة الشاملة

فيجب على الموازنة أن تغطي تقديراتها جميع أوجه النشاط في المشروعات التي ستنفذها الحكومة، فهي تُعبِّر عن خطة شاملة لمُدَّة مقبلة، ويجب أن تكون الخطة كاملة ومتماسكة الأطراف؛ لتكون أساساً للرقابة واتخاذ القرارات المصحة، وكذلك يجب أن تتناسب الخطة الشاملة مع الظروف التي تمرُّ بها البلاد.

### 2. مبدأ التصاق الموازنة بالهيكل التنظيمي

توضع تقديرات الخطط الفرعية على أساس "التصاقها بالهيكل التنظيمي"، فكل برنامج له تكاليفه، ومن ثمَّ يتوقف نجاح الموازنة على ربط تقديرات الأنشطة الرئيسية والفرعية بالإدارات والأقسام مثلما جاء في التنظيم الإداري، وينبغي أن تحاول الإدارة إدخال التعديلات اللازمة على هيكلها التنظيمي؛ حتى تتمكن من تطبيق هذا المبدأ. ويتيح هذا المبدأ فرصة النظر إلى الإدارات والأقسام على أنها مراكز للمسؤولية، على أساسها تُتابع النتائج الفعلية لتنفيذ الموازنة، وهذا يسمح بالتعرف إلى أسباب الانحرافات وتحليلها، وتوطئة لاتخاذ القرارات المصحة المناسبة.

### 3. مبدأ مشاركة المستويات الإدارية في وضع خطة الموازنة

من البديهي أنَّ الوحدات الحكومية التي تقوم بالتنفيذ الفعلي تكون هي أنسب الجهات لوضع خططها، ومن ثمَّ لكي تنجح الموازنة؛ ينبغي أن تتبع الخطط التفصيلية من الإدارات والأقسام المكوِّنة للوحدات الحكومية المختصة بالتنفيذ، في حين تؤدي لجنة الموازنة مهمة التنسيق بين تلك الخطط، إذ إنَّ مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في وضع الخطة يعني تنمية الشعور بالمسؤولية خلال تنفيذها.

#### 4. مبدأ اقتناع المنفذين بالأهداف وتأييدهم للخطة

ينبثق من مبدأ مشاركة المستويات الإدارية في وضع خطة الموازنة أن يكون المنفذون مقتنعين بالأهداف، ومؤيدين للخطة حتى يعملوا على تنفيذها بدقة وكفاءة، ومن ثم ينبغي أن تكون الخطة طموحة، ويمكن تحقيقها.

#### 5. مبدأ التعمق في تفاصيل الأنشطة

ينبغي مراعاة مبدأ "التعمق" في تفاصيل الأنشطة؛ حتى يجرى التخطيط على أسس سليمة، وتحصل الرقابة بصورة أدق، فتحضير الموازنة على أساس الأرقام الإجمالية لا يحقق أهداف التخطيط الصحيح، ولا الرقابة الدقيقة لتخفيض التكاليف، كما أن اتخاذ القرارات المصححة يتأسس على تفاصيل الخطة ومراقبة تنفيذها وتحديد انحرافات مفصلة، موزعة على كل مستوى إداري، سواء أكان إدارة، أم قسماً، أم وحدة.

#### 6. مبدأ الارتباط بمُدَدٍ رقابية

ترتبط الموازنة عادة بمُدَدٍ زمنية مقدارها عام، ولو اقتصر الأمر على ذلك فإنها لن تحقق الرقابة الدقيقة بهدف تخفيض التكاليف أولاً بأول خلال التنفيذ، إذ إن الارتباط بمُدَّة الموازنة يعني أن الانحرافات لن تُحدَّد إلا في نهاية العام، ومن ثم لن تُتخذ أي قرارات مصححة خلال التنفيذ، لذا فالأمر يتطلب تقسيم مُدَّة الموازنة إلى مُدَدٍ رقابية، تكون عادة شهراً، أو ربع سنوية.

#### 7. مبدأ توفير الحوافز

لا ينبغي تجاهل الجوانب السلوكية للعاملين عند وضع الخطط؛ إذ إن الأهداف والخطط قد تخضع خلال التنفيذ لعدم اكتراث العاملين بالالتزام بالموازنة إذا أهمل بحث هذه الجوانب عند تحضير الموازنة. إن الأمر يتطلب الإعلان عن حوافز تدفع العاملين إلى الالتزام بالخطة، وقد تكون تلك الحوافز مالية أو معنوية.

## 8. مبدأ إعداد خطط بديلة

قد تصادفُ الوحدات الحكومية بعض الصعاب خلال التنفيذ؛ نتيجةً للظروف المحيطة بها، لذا يجب الاستعداد بحُطّ بديلةٍ للموازنة العامة؛ لمواجهة مختلف الظروف الطارئة الممكن حدوثها، وينبغي ألا يُترك الأمر للتعديل في حينه.

## 9. مبدأ الربط بين "الموازنة الجارية والموازنة طويلة الأجل"

من الصعوبة بمكان أن توضع خطط الموازنة الجارية وأهدافها إلا في ضوء خطة الموازنة طويلة الأجل وأهدافها، لذا يُعدُّ هذا المبدأ ضروريًا؛ نظرًا إلى أنه من العوامل الأساسية عند وضع الخطة قصيرة الأجل.

وتوضع الموازنة طويلة الأجل بحسب الآتي:

أ- على نحوٍ مُجملٍ، وليس تفصيليًا.

ب- على نحوٍ تقريبيٍّ، وليس دقيقًا.

ج- بصفةٍ توضّح الاتجاهات العامة التي ستسلكها الوحدات الحكومية.

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أنّ الموازنة العامة للدولة في هذا العصر الحديث أصبحت ضرورة لا بدّ منها لكل دولة من دول العالم، مهما كان نظامها السياسي، وشكل حكومتها، فمن غير الموازنة يصعب أن تسير مؤسسات الدولة سيرًا منتظمًا، ولا تستطيع الدولة القيام بالوظائف الموكلة إليها، ولهذا تُعدُّ الموازنة العامة من أهم أدوات التخطيط المالي؛ لكونها الأداة الأساسية التي تُحدّد أهداف الدولة، وسياستها، وبرامجها في كيفية استغلال الموارد، وعملية توزيعها.



## الفصل الثالث

### تطوُّر نُظْمِ إِعْدَادِ الْمَوَازِنَاتِ، وَالْمَوَازِنَةُ التَّعَاقُدِيَّةُ

المبحث الأول: تطوُّر نُظْمِ إِعْدَادِ الْمَوَازِنَاتِ.

المبحث الثاني: الْمَوَازِنَةُ التَّعَاقُدِيَّةُ.

## المبحث الأول: تطور نُظْم إعداد الموازنات

ويشمل هذا المبحث على الآتي:

موازنة البنود (الموازنة التقليدية)

موازنة البرامج والأداء

موازنة التخطيط والبرمجة

الموازنة الصفرية

## المبحث الأول

### تطور نُظْم إعداد الموازنات

يتضمن هذا المبحث استعراض المطالب الآتية: موازنة البنود (الموازنة التقليدية)، وموازنة البرامج والأداء، وموازنة التخطيط والبرمجة، والموازنة الصفرية.

إنَّ تطور دور الدول في المجتمعات الحديثة، وبخاصة الدور الاقتصادي، أدَّى إلى الأهمية البالغة التي تُعطى للموازنة العامة بصفتها أداةً مُهمَّةً ومؤثرةً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد اتخذ التطور في الموازنة العامة اتجاهات متعددة، تمثلت في التركيز على الجوانب التخطيطية، واتخاذ القرارات التي تبرز في المراحل الأولى من عملية إعداد الموازنة، والتركيز على جوانب المسؤولية وتحديدها، بما يُمكن من إجراء المساءلة، ولهذا تعدّدت صُورُ الموازنات وأساليبها (الوردات والدياس، 2009، ص197).

ويمكن عرض تطورات نظم إعداد الموازنة العامة كالاتي:

1- موازنة البُنود (الموازنة التقليدية).

2- موازنة البرامج والأداء .

3- موازنة التخطيط والبرمجة.

4-الموازنة الصِّفريَّة.

5-الموازنة التعاقدية.

موازنة البُنود (الموازنة التقليدية)

مفهوم موازنة البُنود (الموازنة التقليدية)

بدأ تطبيق موازنة البُنود في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1921م؛ لتكون موازنة تنفيذية شاملة لجميع قطاعات الدولة، وبتصنيف وظيفي على شكل برامج

وظائف، وتصنيف اقتصادي للتمييز بين النفقات الجارية والرأسمالية، وبموجبها يتم تصنيف النفقات تبعاً لنوعيتها وليس وفقاً للغرض منها، بمعنى أن يتم حصر المصروفات أو الإيرادات ذات الطبيعة الواحدة في مجموعات متجانسة رئيسية، بغض النظر عن الإدارة الحكومية التي تُقدِّمها، ثم تُقسَّم المجموعات إلى فئات رئيسية تسمى (أبواب)، إذ يتم بعد ذلك تقسيم هذه الأبواب إلى بُنود فرعية (الركابي، 2017، ص 280).

### الانتقادات الموجهة لموازنة البُنود (الموازنة التقليدية):

توجَّه لموازنة البُنود الكثير من الانتقادات، منها (الأديمي، 2014، ص 31):

- 1- عدم وضوح أهداف العامة، أو أولويات البرامج الحكومية؛ لكونها تركز على رصد الاعتمادات للنفقات، من غير الاهتمام بالأهداف الاقتصادية والاجتماعية والمالية.
- 2- تُهمَل التخطيط؛ لأنَّ جُلَّ اهتماماتها تنصرف إلى الأحداث التاريخية الماضية التي يُبنى عليها اتخاذ القرارات، ولا توجَّه للمستقبل، كما لا تعالج مُشكلات التخطيط طويل الأجل؛ لأنها تقوم على دراسة المشروعات التي لا يزيد عمرها عن سنة.
- 3- لا تُستخدَم فيها المقاييس والقواعد المحاسبية لتقييم الأداء وتحليل التكلفة والعائد، التي تبنى عليها القرارات المُهمَّة عند توزيع الاعتمادات بين أوجه الإنفاق المختلفة.
- 4- لا توجدُ فيها وسائل للمتابعة لمعرفة ما تمَّ تنفيذه من أعمال ومشروعات، وللتأكيد على مدى تحقيق التنفيذ للنتائج المستهدفة.
- 5- التركيز على الرقابة الحسابية، بمعنى أن يتمَّ الإنفاق في حدود الاعتمادات المخصصة وعدم تجاوزها، ومن ثمَّ لا تُمكن من قياس الأداء الفعلي للأجهزة الحكومية.
- 6- تسهَّل للمسؤولين إخفاء الأعمال الداخلية والأنشطة التي يقومون بها؛ حتى لا يكون هناك فحص أو تقييم لإنتاجيتهم؛ لأنَّ المسؤولين لا يحدِّدون طبيعة أعمالهم والنتائج المتوقعة من هذه الأعمال، وهذا يجعل من الصعب الحكم بموضوعية على ما يقدِّمونه من خِدمات.

7- الإسراف في استخدام الموارد، خصوصًا قبل نهاية السنة المالية، إذ تعمَّد كلُّ وحدة إلى استهلاك اعتماداتها بالكامل؛ لأن تقدير اعتمادات السنة التالية يتمُّ على أساس السنوات الماضية.

أما الجمهورية اليمنية فما زالت تستخدم موازنة البُنود في إعداد الموازنة العامة للدولة رغم عيوبها؛ لهذا كان لا بُدَّ من ضرورة تطوير أسلوب إعداد الموازنة العامة للدولة، لأنَّ استمرار الدولة اليمنية في إعداد موازنتها على أساس موازنة البُنود سيؤدي إلى المزيد من هدر الموارد الاقتصادية المتاحة.

### موازنة البرامج والأداء

#### مفهوم موازنة البرامج والأداء

ظهرت موازنة البرامج والأداء؛ لتلافي أوجه القصور التي اتسمت بها موازنة البُنود، وكانت أول محاولة للتطبيق الفعلي لموازنة البرامج والأداء في عام 1951م، وقد ظهرت عدة إشكالات عند تطبيقها، مما استدعى تشكيل لجنة هوفر الثانية في عام 1953م، التي قدَّمت مقترحاتٍ وتوصياتٍ على نظام موازنة البرامج والأداء. (مفضل، 2013، ص 91-92)

وفي عام 1965م ظهر مفهوم موازنة البرامج والأداء، وجَدَّبَ اهتمام العديد من دول العالم، الأمر الذي دعا الأمم المتحدة إلى إصدار كُتَيْبٍ بعنوان "موازنة البرامج والأداء كوسيلة لتسهيل البرمجة في القطاع الحكومي ورفع كفاءة في تنفيذ واجباته" (الوردات والديباس، 2009، ص 134).

إنَّ مفهوم موازنة البرامج والأداء ما هو إلا تبويبٌ حديثٌ لحسابات الموازنة، يعطي الأهمية والتركيز على البرامج الحكومية، وما تقوم الحكومة بإنجازه من برامج وأعمال (المخرجات)، وليس ما تشتريه من سِلعٍ وخدمات (المخرجات)، أي إنَّها تُركِّزُ على الهَدَفِ ذاته، وليس على وسائل تحقيق الهَدَفِ، وهذا يُخالفُ التبويب التقليدي للموازنة الذي يُظهرُ ما تشتريه الحكومة، ولكن لا يُظهرُ البرامج التي من أجلها تمَّ الشراء، ولا مدى الإنجاز الذي يتحقق من هذا البرامج، ومن ثَمَّ تعمل موازنة البرامج والأداء على

إبراز وظيفة جديدة للدولة، وهي وظيفة الرقابة الإدارية، بدلاً من التركيز على وظيفة الرقابة المالية التقليدية (الشمراي، 2010).

تتميز موازنة البرامج والأداء بالخصائص الآتية: (الفسفوس وجبر، 2018، ص450-451)

1- تهتم موازنة البرامج والأداء ببيان البرامج والمشروعات التي ستنفذها الأجهزة الحكومية، والأهداف المرجوة من تنفيذها، وتكاليف تلك البرامج والمشروعات.

2- تساعد الأجهزة الرقابية في تحديد المسؤولية، والمساءلة عن الأداء.

3- تهتم موازنة البرامج والأداء بالتخطيط من خلال تحديد البرامج والمشروعات الحكومية لعدد من السنوات المقبلة، والنفقات المتوقعة لها.

#### الانتقادات الموجهة إلى موازنة البرامج والأداء

يوجّه لموازنة البرامج والأداء الكثير من الانتقادات، منها: (سلوم والمهايني،

2007، ص111)

1- صعوبة تحديد الأهداف لجميع الأجهزة الحكومية تحديداً دقيقاً، وخصوصاً الوحدات الصغيرة منها.

2- صعوبة تحديد وحدات الأداء للنشاط الإداري، إذ تفتقد بعض هذه الأنشطة وجود مقاييس مادية ملموسة لقياس الأداء أو مدى الإنجاز، مثل: الأمن، والعدالة، والدفاع، (التي تشكل حجماً كبيراً في ضمن الموازنة)، ويكون من الصعب تحديد وحدات الأداء الخاصة بها وقياسها.

3- عدم ملاءمة الهياكل الإدارية للدولة لتطبيق هذه الموازنة، إذ تتداخل البرامج والأنشطة بين عدد كبير من الوحدات.

4- تتطلب كميات كبيرة من البيانات التي قد تؤخر عملية إعداد الموازنة.

5- ضعف الكادر الإداري والمحاسبي العامل في وحدات الدولة لمواكبة عملية تطبيق هذا النوع من الموازنات.

6- ارتفاع كلفة التطبيق لهذه الموازنات، وبخاصة في الوحدات الحكومية الصغيرة.

بسبب هذه المُشكلات والانتقادات التي وُجِّهت لنظام موازنة البرامج والأداء؛ ظهر بعدها نظامٌ جديدٌ من أنظمة الموازنات، ألا وهو نظام موازنة التخطيط والبرمجة.

### موازنة التخطيط والبرمجة

#### مفهوم موازنة التخطيط والبرمجة

في عام 1962م ظهرت موازنة التخطيط والبرمجة في وزارة الدفاع الأمريكية في المُدَّة التي زاد إنفاق الوزارة؛ نتيجة لارتفاع كلفة الحرب في فيتنام، وقلة الموارد اللازمة لذلك الإنفاق. وقد تبنت وزارة الدفاع هذا النوع من الموازنات، ونجحت في تخطيط الإنفاق الحربي، وترشيد وتحقيق أعلى منفعة بأقل كلفة، عن طريق المفاضلة بين البدائل من حيث الكلفة والمنفعة المتحققة، بحيث يتمُّ تبني المشروعات التي تكون المنفعة فيها أكثر من الكلفة.

ويُعَدُّ نظام موازنة التخطيط والبرمجة إحدى المحاولات للقضاء على مُشكلات وسلبيات موازنة البرامج والأداء، وهي تُمثِّلُ مرحلةً من مراحل إصلاح الموازنة العامة، وتركِّزُ هذه الموازنة على عملية التخطيط والبرمجة والموازنة؛ لأجل تحسين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الإمكانيات، وبذلك أصبح اهتمام الموازنة على محاولة ربط السياسة المالية والاقتصادية للدولة بخطة اقتصادية معينة بوساطة مجموعة من البرامج والأنشطة التي تهدفُ إلى تحقيق الأهداف المالية والاقتصادية.

وقد عُرِّفت موازنة التخطيط والبرمجة بأنها "نظامٌ إداريٌّ لاتخاذ القرارات، ويربط التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى بالموازنة، ويركز على التحليل؛ لكي تستطيع المنظمات توزيع الإمكانيات المتوافرة لديها بفعالية، لتحقيق أهدافها القريبة والبعيدة المدى" (عصفور، 2014).

تتميز موازنة التخطيط والبرمجة بالخصائص الآتية: (عصفور، 2014، ص223):

- 1- تحديد الأهداف الوطنية تحديداً واضحاً، وترتيبها بحسب الأولويات، وترجمتها إلى برامج ومشروعات قابلة للتنفيذ.
- 2- تحسين وترشيد عملية اتخاذ القرارات في الأجهزة الحكومية، وبناء القرارات على أسس موضوعية، وذلك بالاعتماد على معايير وتحليلات عملية.
- 3- تقوية عرى الترابط والعلاقة بين الخطة والموازنة العامة وبين أجهزة التخطيط وأجهزة الموازنة العامة.

**الانتقادات الموجهة إلى موازنة التخطيط والبرمجة:**

توجّه إلى موازنة التخطيط والبرمجة الكثير من الانتقادات، منها: (سلمو والمهاني، 2007، ص111)

- 1- صعوبة تحديد الأهداف وصياغتها، سواءً أكانت رئيسة أم فرعية، وترجمتها على شكل برامج وأنشطة.
- 2- صعوبة توفير المعايير والمؤشرات الاقتصادية والمالية اللازمة لتحديد كلف البدائل وتقويم كفايتها لاختبار البديل الأفضل.
- 3- يعاني القطاع العام (الحكومي) في معظم الدول من نقص كبير في الكادر الوظيفي المؤهل علمياً وعملياً، وبخاصة المتمكنين منهم في التحليل الكمي والمالي والاقتصادي، وتطبيقات الحاسوب.
- 4- لا يناسب هذا النظام من الموازنات جميع أوجه النشاط الحكومي؛ لصعوبة تحديد وقياس وحدات الأداء.
- 5- صعوبة قياس الآثار غير المباشرة للبرامج والأنشطة الحكومية التي تمثّل عنصراً مهماً من عناصر التقييم الشامل للتكلفة والعائد من تلك البرامج والأنشطة.



## الموازنة الصّرفيّة

### مفهوم الموازنة الصّرفيّة

تتطلق فكرة الموازنة الصّرفيّة من مبدأ وجوب إجراء مراجعة وتقييم شاملين لجميع البرامج والمشروعات الحكومية، وتتطلب أن يقدّم المدير الإداري المبررات والدراسات التي تدعم برامجها القديمة وكأنها برامج جديدة، ويطلب الموافقة على تنفيذها لأول مرة، فهو مطالب بتبرير جميع برامجها مبتدئاً من نقطة البداية من نقطة (قاعدة) الصفر، فلا تقتصر المراجعة والمناقشة والتقييم على احتياجات البرامج من الأموال للسنة المالية القادمة مثلما هو الحال في الموازنات التقليدية، وإنما يشمل جميع مراحل ومكونات البرامج، وتتضمّن أن يقدّم المدير الإداري جميع ما يلزم من وثائق ومستندات ودراسات تبين أهمية كل برنامج ومدى الحاجة إليه، والتكاليف اللازمة لتنفيذه، ومستويات الإنفاق والعوائد المتوقعة منه؛ ليتم على ضوء ذلك اتخاذ القرار المناسب بشأن البرنامج، إمّا الموافقة على الاستمرار في تنفيذ البرنامج وتخصيص الأموال اللازمة له في الموازنة، أو إلغائه (عصفور، 2014، ص235).

### الانتقادات الموجهة إلى موازنة الصّرفيّة:

توجّه إلى الموازنة الصّرفيّة الكثير من الانتقادات، منها: (مفضل، 2013،

ص103)

- 1- عدم توافر البيانات الكافية عن البرامج والمشروعات الحكومية.
- 2- ضخامة العمل المكتبي التي تتطلبها مشروعات الموازنة.
- 3- طول الوقت اللازم لإعداد الموازنة.
- 4- عدم توافر الموظفين المؤهلين لتطبيقها.
- 5- صعوبة إخضاع جميع البرامج والمشروعات لمتطلبات الموازنة الصّرفيّة.
- 6- صعوبة تقييم فائدة وجدوى كل برنامج أو مشروعات سنويًا.

## 7- صعوبة ترتيب مجموعات القرارات حسب الأولويات.

يستنتج الباحثُ من خلال العرض السابق أنّ لكلِّ نوعٍ من أنواع الموازنات الحكومية مزايا وعيوب، وقد ينفَع نوع من أنواع الموازنة في بلدٍ ما، ولا يصلح للتطبيق في بلدٍ آخر، وقد يستوجب تغيير نوع الموازنة في نفس البلد من وقت لآخر بحسب ظروف البلد، وإمكانياته، واستعداده لتطبيق ما يناسبه بعد توفير مقومات التطبيق.

## المبحث الثاني

### الموازنة التعاقدية

سيتم في هذا المبحث استعراض المطالب الآتية: تعريف الموازنة التعاقدية، وأهميتها، وإستراتيجيتها، وأنواع عقودها، وكذا استعراض الشراكة بين القطاع العام والخاص، وتعريفها، ومبادئ الشراكة الناجحة، وأنواع عقود الشراكة، وشروط نجاح الشراكة، وكذا سيتم استعراض عقود مشروعات البوت، من حيث مفهومها، وعوامل نجاح المشروعات المطبقة بنظام البوت في الدول النامية، وأنواع عقود البوت، ومجالات استخدامها، وكذا سيتم استعراض أسباب التحول إلى الموازنة التعاقدية، ومقومات تطبيق الموازنة التعاقدية، ومزايا تطبيقها، ودور الموازنة التعاقدية بوصفها أداة للرقابة وتقويم الأداء، ومعوقات تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية، واختلاف الموازنة التعاقدية عن الخصخصة.

تُعَدُّ الموازنة التعاقدية الموجة الأخيرة من موجات إصلاح وتطوير الموازنة العامة للدولة، وكانت أول محاولة لتطبيق الموازنة التعاقدية في وزارة المالية النيوزلندية في عام 1996م. وقد ساعدت الموازنة التعاقدية في تقديم حلول جذرية للعديد من المشكلات التي كانت تواجه الإدارات الحكومية، وساعدت على تنفيذ البرامج والمشروعات الحكومية بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال الاستفادة من الآليات التي توفرها، وهي عقود مشروعات الشراكة، وعقود مشروعات البوت، وتُعَدُّ الموازنة التعاقدية من الموضوعات الحديثة التي حظيت في الآونة الأخيرة باهتمام الباحثين والأكاديميين والحكومات، وبخاصة في الدول المتقدمة.

### تعريف الموازنة التعاقدية

للموازنة التعاقدية تعريفات متعدِّدة ومتنوعة، منها:

"أنها محاولة إعادة تشكيل الموازنة العامة على أنها نظام عُقد صفقات بين جهة منفذة والحكومة المركزية، بمعنى أن تقوم الحكومة بطرح مشروعاتها وبرامجها المستقبلية أمام

القطاع خاص؛ بغرض الفوز بمتعاقدين ينفذون تلك المشروعات والبرامج بأقل تكلفة ممكنة، وفي الوقت المناسب، شريطة أن تحقق تلك البرامج والمشروعات الأهداف المخطط لها" (كوشك، 2004، ص2).

وقد عرّفها أيام ياسين (2018) "بأنّها أسلوبٌ يستند على الترابط بين الموازنة العامة للدولة كخطة سنوية، وبين التخطيط الاقتصادي طويل الأجل والأهداف على المستوى القومي، ويعتمد ذلك على اختيار المشروعات الأكثر أهمية للمجتمع، وإجراء دراسات جدوى اقتصادية لها، ومن ثمّ طرح هذه المشروعات أمام الجهات المنفذة للتعاقد معها لتنفيذها بأعلى جودة ممكنة، على أن يؤخذ بعين الاعتبار عاملي الزمن والتكلفة في التنفيذ بشكل يمكن قياسه كمياً" (ص6)

وعرّفها سلوم والمهايني (2007) بأنّها تعني "أن تكون العلاقة بين الأجهزة التنفيذية والحكومية علاقة تعاقدية يتمّ بمقتضاها تنفيذ مهام محددة قابلة للقياس الكمي مقابل مبالغ محددة تدفعها الحكومة قبل وأثناء وبعد تنفيذها على ما اتفق عليه، أي إنّها نظام لعقد صفقات بين جهة منفذة والحكومة" (ص115).

وعرّفها Worthington & Cold sman (1998) بـ"أنّها مجموعة من الأسس العلمية والفنية التي يُعتمدُ عليها في إعداد الموازنة العامة ورقابة تنفيذها، فما هي إلا خطة عمل توضح الأهداف المحددة للوحدة الإدارية التي تتكون منها الوحدات الحكومية، لتكوين برامج ومشروعات متضمنة أربعة أبعاد هي:

1- العمل أو المواصفات.

2- التكلفة التقديرية.

3- الوقت اللازم للإنجاز.

4- التمويل.

يجرى تحديد تخصيصات الموازنة العامة وإيراداتها لتنفيذ ورقابة ومتابعة الموازنة العامة بما يحقق الكفاءة في الأداء؛ لأنها تربط بين الاعتمادات المرصودة والأهداف المطلوبة".

وعرّفها Cleland & Ireland (2006) بأنّ القصد من الموازنة التعاقدية هي إيجاد المنافع العامة والأصول طويلة الأجل، مثل: مشروعات البنية التحتية، والبتروك، والمدارس، والمستشفيات، والاتصالات، والمياه، فالموازنة التعاقدية تُقدّم تفاصيل احتياجات التنمية طويلة الأجل للحكومات، وتنشئ عملية موحدة بصدد وضع الخطة لسنوات متعددة، وتحويلها إلى برامج، وتقدم تفاصيل عن المشروعات التي تعتمزم الدولة تنفيذها على مدار السنين، لتعرض كعطاءات" (ص74).

وذكرَ الحجامي (2016) بأنّ الموازنة التعاقدية تعني العلاقة بين الأجهزة التنفيذية الحكومية والقطاع الخاص، وهي علاقة تعاقدية يتم بموجبها تنفيذ مهام محددة، مقابل مبالغ محددة تُدفع من قِبَل الحكومة" (ص3).

ويعني إعداد الموازنة العامة للدولة على أساس نظام العقود أو الصفقات بين الجهات المنفذة (شركات أجنبية، شركات محلية) والحكومة أنّ الدولة تطرح مشروعاتها أمام الجهات المنفذة لغرض التعاقد معهم على تنفيذ تلك المشروعات بأقل كلفة ممكنة وبأعلى منفعة يتم الحصول عليها، على أن يؤخذ في الحسبان عنصر الزمن في تنفيذ المشروعات، ويمكن قياس ذلك كمياً. وهي تُستخدم حاليًا في العديد من البلدان، مثل: كندا، وأمريكا، والصين، واليابان، ودول أوروبا. (الرشيدي والمفلح، 2015، ص1)

ويرى Hope & Fraser (2003) أنّ الهدف الحقيقي للموازنة التعاقدية هو تحويل المسؤولية عن النتائج إلى مُديري المنظمات والأقسام إلى أطراف خارجية، وفق ضوابط متفق عليها، مع إمكانية للتحكم في النتائج ضد تلك النتيجة (الاحتفاظ بحق التدخل، وتغيير الشروط إذا لزم الأمر).

يتبين للباحث من التعريفات السابقة ما يأتي:

1- إنّها نظام لعقد صفقات بين جهة منفذة والحكومة.

2- إنّها تربط بين الموازنة السنوية وخطط التنمية طويلة الأجل.

3-إنها تسهم في تخفيض عجز الموازنة العامة بشكل عام، والجانب الاستثماري بشكل خاص.

4-إنها توفر الخبرات اللازمة والاختصاصات المهمة التي تحتاجها البلاد إذا تم التعاقد مع شركات أجنبية رصينة.

5-إنها توفر الرقابة على المخرجات، وذلك من خلال التقييم من ناحية الكفاءة والاقتصادية والفعالية.

6-إنها أدخلت التكلفة والوقت عند إعداد مشروعات الموازنة العامة.

7-إنها توفر إمكانية المفاضلة بين البدائل المختلفة.

### أهمية الموازنة التعاقدية

يرى الباحث أن للموازنة التعاقدية أهمية بالغة، يظهر من خلال الآتي:

1- توفر الموازنة التعاقدية التمويل للموازنة العامة للدولة من خلال آليات التعاقد مع القطاع الخاص ( عقود الشراكة، عقود البوت)، وتسهم في تخفيض عجز الموازنة العامة للدولة.

2- تسهم الموازنة التعاقدية في إنعاش الاقتصاد الوطني، والقضاء على البطالة، عبر إقامة المشروعات الاقتصادية الكبرى من خلال الشراكة مع القطاع الخاص.

3- تُعدّ الموازنة التعاقدية وسيلة فعالة لتخفيض حجم الاقتراض (المحلي، والخارجي)، والعمل على زيادة الاستثمارات الممولة من القطاع الخاص.

4- للموازنة التعاقدية دورٌ محوريٌّ في تقديم النموذج الأفضل لإدارة وتشغيل المشروعات الاقتصادية، وذلك من خلال الاستفادة من خبرات القطاع الخاص.

5- تؤثّر الموازنة التعاقدية في تنظيم وتحسين وتهيئة المناخ الاستثماري، والعمل على جذب رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار في البلاد.

6- تُعدُّ الموازنة التعاقدية وسيلةً لنشر وتنمية الوعي الاستثماري لدى المواطنين، والعمل على زيادة مستوى الإحساس بعوائد وفوائد الاستثمارات المحلية للاقتصاد الوطني.

7- تُعدُّ الموازنة التعاقدية أداةً لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، من خلال الشراكة مع القطاع الخاص، مع النظر إلى الدولة على أنها المحفِّز والموجِّه، وليست المنفِّذ.

8- تُسهِّم الموازنة التعاقدية في الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة للدولة، عن طريق إبرام العقود مع الجهات المنفِّذة؛ من أجل التخلص من هَدْر المال العام في النفقات الجارية والرأسمالية.

### خصائص الموازنة التعاقدية

يرى الباحث أنَّ أهم خصائص الموازنة التعاقدية تتمثل في الآتي:

1- الموازنة التعاقدية هي صكُّ تعاقديٍّ بين الحكومة والجهات المنفِّذة (شركات أجنبية، وشركات محلية) لتنفيذ المشروعات والبرامج الحكومية.

2- الموازنة التعاقدية هي جداولٌ ماليةٌ توضِّح دور الدولة في توفير الخدمات العامة، وإقامة مشروعات البنى التحتية الأساسية.

3- الموازنة التعاقدية هي جداولٌ ماليةٌ ترتكزُ على تقاسم مخاطرة المشروعات الضخمة بين الحكومة والقطاع الخاص، وذلك في ضوء التوازن بين المصالح العامة للدولة والمصلحة الخاص للجهات المنفِّذة.

4- الموازنة التعاقدية صكُّ تعاقديٍّ، تتراوح مُدَّة العقد من 10 سنوات إلى 15 سنة بالنسبة للمشروعات الاقتصادية الكبرى.

5- الموازنة التعاقدية صكُّ يبيِّن المشروعات العامة للدولة التي تعتزم عرضها للجهات المنفِّذة، ويرتب تنفيذها بحسب أهميتها وحاجة المجتمع إليها، بعد دراسة الجدوى الاقتصادية لكل مشروعات.

6- ترتبط عقود الموازنة التعاقدية بإدارة حكومية أو مشروع استثماري، من حيث بناؤه أو إدارته أو استغلاله أو تنظيمه.

### إستراتيجية إعداد الموازنة التعاقدية

تقوم إستراتيجية الموازنة التعاقدية على مبدأ مهم، وهو أن تكون عمليتا التخطيط والموازنة عمليتين متوازنتين، ولكلٍ من هذين العاملين أهدافاً متعدّدة منها: (البكري وشكارة، 2013، ص3)

1- **التخطيط:** وللتخطيط هدفان لكي يُحقّق التفاعل والارتباط بعمل الموازنة، وهما:

أ- التخطيط الشامل الهادف إلى التعريف بمجرى الاقتصاد، ويكون نموذجاً للأهداف، إذ يجب وضع مجموعة من الأهداف القومية وتحديدّها لتشكل دليل لنشاطات التنمية التي سيجري اعتمادها.

ب- التنسيق بين القرارات الإدارية والأهداف طويلة الأجل، بما يضمن تنفيذها ومراقبتها، وهو أحد وسائل الموازنة وإجراءاتها، ويتحتم على أيّ نموذج للتخطيط والموازنة أن يتناول هاتين النقطتين اللتين تهدفان إلى زيادة التجانس بين الخطة والموازنة والتكافؤ بينها.

2- **الموازنة:** عندما يكون هدف الموازنة تحقيق إستراتيجية التنمية، تُحدّد الأهداف القومية بعيدة المدى، فينعكس ذلك على خططها ونشاطاتها وقوانينها، ومنها الموازنة، إذ تهدف إستراتيجية التنمية إلى خلق تصوّرٍ حول المستقبل بمعزلٍ عن المحدّدات المؤسسية والقانونية للمدى البعيد، على أن تتضمّن مراحل تنفيذ الإستراتيجية بدائل مختلفة للتنمية.

### تطبيق إستراتيجية الموازنة التعاقدية

يتطلب تطبيق إستراتيجية الموازنة التعاقدية تكوين البرامج التي تعكس النشاط الحكومي، وتحدد أغراض الإنفاق الحكومي، وهي: (Meyers,1996,P220)

- 1- تجميع الوظائف الحكومية وفق برامج رئيسة.
- 2- يرتبط كل برنامج بإنتاج منتج نهائي أو خدمة معينة.
- 3- تزداد أهمية التصنيف الوظيفي والتصنيف وفق البرامج والغرض من الإنفاق.



- 4- تتكون تكلفة البرنامج من جميع النفقات، سواءً أكانت جارية أم رأسمالية.
- 5- توفير مصادر التمويل لتنفيذ البرامج من خلال الموازنة العامة أو الشراكة مع القطاعين العام والخاص أو عقود البوت، وهذا يتطلب وضع موازنة تخطيطية تحقق أعلى إنتاجية من الموارد، ووضع نظام محاسبي يحقق الإبلاغ المالي والإفصاح المحاسبي.
- 6- الرقابة وتقويم الأداء، من خلال مقارنة التكاليف الإجمالية بالمنافع من الإنتاج والخدمات المقدمة ضمن مدة زمنية محددة لمعرفة الانحرافات، وبيان أسبابها وأسلوب معالجتها، بهدف تطوير ورفع قدرات الوحدات الحكومية، مع العلم أن بعض المنافع قد لا تكون مباشرة أو ملموسة أو قابلة للقياس، إلا أنها تخضع لمؤشرات الأداء وكفاءة تحقيق الأهداف.

### دورة الموازنة التعاقدية

تنقسم دورة الموازنة التعاقدية إلى قسمين رئيسيين هما: دورة الموازنة الاستثمارية، ودورة موازنة المشروعات.

#### **1- دورة الموازنة الاستثمارية، وتتضمن الآتي:**

أ- تقويم المشروعات والأصول، وحصر كافة الموجودات في جميع الوحدات الحكومية، ويجب أن تشمل عملية الحصر العمر الإنتاجي للأصول، وموعد الصيانة الدوري، وحالة العمل، والموقع، وحالة الأصول، وسبل الحفاظ على الأصول، وغيرها ويتم تحديث هذه القوائم سنوياً.

ب- التخطيط، ويتضمن وضع خطة سنوية للمشروعات الاستثمارية، وتكون وفق الخطة الإستراتيجية للتنمية الوطنية، وتحدد أولويات المشروعات بحسب حاجة المجتمع لها، مع توفير التمويل اللازم للمشروعات.

ج- الموازنة هي الخطة المالية الشاملة للحكومة، وتتضمن تخطيط مشروعات استثمارية طويل الأجل والبرامج الحكومية، ويتم تقسيم الخطة المالية على عدة سنوات تتضمن نفقات المشروعات لتلك السنة ومصادر تمويلها المتاحة من الإيرادات النقدية، أو عن طريق المنح والقروض، أو بالشراكة مع القطاع الخاص، وغيرها.

د- الإدارة التنفيذية هي مسؤولية الوحدات الحكومية التي تتولى الإدارة وفقاً للقوانين الحكومية، ومراقبة النفقات ومعرفة نسبة الإنجاز، والجدول الزمني المخطط للتنفيذ، مع المرونة الكافية للأوضاع والظروف المتغيرة.

هـ- الرقابة والتقييم، إذ يتم وضع خطة زمنية للرقابة على تنفيذ المشروعات الحكومية، ورفع التقارير للجهات المعنية وفقاً للقوانين الحكومية، ويمكن أن تكون شهرية أو فصلية، أما مفهوم المتابعة فهي عملية مراقبة وتقييم الخطط، وتهدف إلى تقويم كفاءة تنفيذ المشروعات الحكومية، ومتابعة ومراجعة الخطط طويلة الأجل الحكومية، وإجراء التعديلات اللازمة في الخطة طويلة الأجل، وتكون المتابعة مكتبية وميدانية.

## 2-دورة موازنة المشروعات، وتتضمن الآتي:

يتطلب إعداد المشروعات التحضيرات الآتية:

أ- إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية، وتقييم المشروعات المقترحة.

ب- تحديد تكلفة المشروعات، وإعداد التصاميم والمواصفات الهندسية، والتوقيت الزمني للمشروعات.

ج- الحصول على الموافقة بالمشروعات، ويُعد من ضمن خطة التنمية للحكومة.

د- تحديد طرائق تمويل المشروعات إذا كانت ممولة من الحكومة، أو بالشراكة مع القطاع الخاص.

هـ- إعداد المناقصات، فيجب أن تُعدّ كراسة المواصفات للمشروعات، وتعرض في وسائل الإعلام، ويتم قبول مظاريف المقاولين، ويجب أن تكون مغلقة بالشمع الأحمر، ويُعلن عن اجتماع يُدعى فيه جميع المقاولين المتقدمين بالمظاريف، وتعرض عطاءات المقاولين، وترسو المقاول على أقل العطاءات.

و- التنفيذ، ويكون من مسؤوليات الوحدة الحكومية بتقسيم العمل إلى قسمين: إدارة المشروعات، والإدارة المالية:

1- إدارة المشروعات، وتكون عليها عملية الإشراف على العمل في المشروعات، والتأكد من أن جميع الشروط الواردة في العقد تُنفَّذُ بشكل سليم، وأنَّ المشروعات ستُسَلَّمُ في الوقت المحدد.

2- الإدارة المالية، وعليها الحصول على المواد المالية اللازمة لإنشاء المشروعات من الحكومة، ويتمُّ سدادُ مستحقات شركة المقاولات من خلال المستخلصات التي تقدِّمها إدارة المشروعات.

ز- الرقابة والتقييم، فتجري الرقابة لضمان أن يكون المشروعُ قد نُفِّذَ وفقاً لما ورد في العقد على مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية، وتكون الرقابة في جميع مراحل المشروعات؛ لضمان الشفافية في استخدام الأموال العامة.

### أنواع عقود الموازنة التعاقدية

لقد أظهرت التحولات الاقتصادية والسياسة والاجتماعية العالمية والإقليمية والمحلية أنَّ عملية التنمية بأبعادها المختلفة، لم تُعَدْ قضية الدولة وحدها؛ لكونها لن تتمكن منفردةً من مواجهة تحديات العولمة والوفاء باحتياجات المجتمع من الخدمات الاجتماعية الضرورية، فضلاً عن دورها الاقتصادي التنموي، الأمر الذي يتطلب ضرورة الشراكة في التنمية بين كلِّ من الدولة والقطاع الخاص، إذ أصبح تطوير وتنظيمات الشراكة بين القطاعين هدفاً إستراتيجياً تسعى إليه الدول المتقدمة والنامية، إضافة إلى الدعم والمساندة الدولية، بحيث تتجه الدولة نحو تامين البيئة الاقتصادية المستقرة، وتوفير الخدمات الاجتماعية، ووضع الإطار التشريعي والقانوني اللازم، في الوقت الذي يتولى فيه القطاع الخاص قيادة عملية التنمية، إلى جانب قيام منظمات المجتمع المدني بحشد الجهود الشعبية وتنظيمها لدعم جهود عملية التنمية (محمد، 2013، ص2).

### أولاً: الشراكة بين القطاع العام والخاص

تُعَدُّ الشراكة أحدَ أشكال التعاون بين القطاعين؛ لإسهام القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام في مختلف المجالات، ويتولى القطاع الخاص مسؤوليات مشروعات متكاملة من تصميم وبناء وتشغيل البنية الأساسية لأحد مشروعات المرافق

العامة، مثل: النقل، والمواصلات، والمياه، والكهرباء، وفق صيغ تعاقدية معينة يتفق عليها الطرفان؛ بفرض الاستفادة القصوى لما هو متاح لدى القطاع الخاص من إمكانيات مالية وفنية وإدارية.

## 1- تعريف الشراكة بين القطاع العام والخاص

يعني (PPP)، وهو مختصر لكلمات باللغة الإنجليزية، إذ يشير الحرف (P) إلى كلمة Public التي تعني بالعربية القطاع العام، أما الحرف (P) فيشير إلى كلمة Private التي تعني بالعربية القطاع الخاص، أما الحرف (P) فيشير إلى كلمة Partnership التي تعني بالعربية الشراكة، ويُترجم المصطلح بالكامل إلى: الشراكة بين القطاع العام والخاص، ويُرمز له برمز آخر هو (P3S).

وتُعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) الشراكة بأنها اتفاق بين الحكومة وجهة أو جهات من القطاع الخاص، إذ يُقدّم القطاع الخاص الخدمات العامة بطريقة تحقق في الوقت ذاته أهداف الحكومة والقطاع الخاص معاً. ويُعرفها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة United Nations Development Programme (UNDP) بأنها علاقة تعاونية بين الحكومة ومنظمات الأعمال والمنظمات غير الربحية، لتنفيذ مشروعات معينة، بحيث يصل جميع الأطراف إلى نتائج أفضل من تلك التي يمكن أن تتحقق لهم إذا عملت كل جهة بمفردها (كم الماز، 2017، ص17).

وتُعرف أيضاً بأنها "تعني أوجه التفاعل والتعاون العديدة بين القطاعين العام والخاص، المتعلقة بتوظيف إمكانياتهما البشرية والمالية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية على أساس من الشراكة، والالتزام بالأهداف، وحرية الاختيار، والمسؤولية المشتركة، والمساءلة من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، ولها تأثير بعيد المدى على تطلعاتهم، حتى يتمكن المجتمع من مواكبة التطورات المعاصرة بطريقة فاعلة، وتحقيق وضع تنافسي أفضل" (الرشيد، 2007، ص6).

## 2- مبادئ الشراكة الناجحة

يعتمد نجاح الشراكة بين القطاع العام والخاص على توافر بعض المبادئ الأساسية فيها، ومن تلك المبادئ ما يأتي: (دائرة المالية حكومة دبي، 2010، ص9)

أ- الالتزام والتعهد: ويعني قيام كل طرف (القطاع العام، والخاص) بتنفيذ القرارات التنموية وفق الإطار العام المنهجي الإدارية والأهداف المحددة لكل شريك، ويتعهد كل طرف بالالتزام بالدور المحدد له الذي يتضمنه عقد الشراكة.

ب- ثبات سياسات الدولة: يستمر تنفيذ مشروعات الشراكة بين القطاع العام والخاص إلى مُدَدٍ طويلة، وإنَّ أي تغيير في سياسات الدولة يؤدي إلى إلغاء مشروعات الشراكة؛ ولهذا يجب أن تراعي الحكومة المشروعات قيد التنفيذ.

ج- أن يتمَّ التنسيق بين أطراف عقد الشراكة من خلال رؤية واضحة، وسعي كل طرف إلى تحقيق الأهداف الموضوعية لكل شريك، مع التعامل بكل مصداقية ووضوح مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تحدث خلال مُدَّة الشراكة.

## 3- أنواع عقود الشراكة

تتضمن الشراكة بين القطاع العام والخاص تكوين علاقة تعاقدية تعاونية، وتكون الشراكة من خلال تنظيم الأدوار بين الدولة والقطاع الخاص، بحيث يكون لكل طرف دورٌ خاصٌ به، يُكْمِلُ بعضُها الآخرَ في إطارٍ تنمويٍّ واحد، ويرى الباحث أنَّ عملية تحديد أسلوب الشراكة الأمثل يعتمد على الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في الدولة. وتتعدد نماذج الشراكة مع القطاع الخاص، على النحو الآتي:

جدول رقم (3-1) نماذج عقود الشراكة مع القطاع الخاص ضمن الموازنة التعاقدية

م	نوع العقد	المضمون
1	عقود الخدمة	بموجبها يلتزم القطاع الخاص بتقديم الخدمات البلدية والصحية والاجتماعية إلى المواطنين، مقابل حصول القطاع الخاص على عوائد محدد من القطاع العام.
2	عقود القوى العاملة	بموجبها يلتزم القطاع الخاص بتقديم العمالة للقطاع العام والاستفادة منهم في أعمال النظافة، ورفع النفايات، وأعمال التشجير، والصيانة.
3	عقود الإدارة	بموجبها يتولى القطاع العام إدارة مرفق عام، ويكون مسؤولاً عن عمليات التشغيل والصيانة.
4	عقود فنية	بموجبها يلتزم القطاع الخاص بتوفير العمالة الماهرة والمهندسين والخبراء للعمل في بعض المشروعات الشراكة، بحسب الحاجة إليهم.
5	عقود المقاولات	بموجبها يلتزم القطاع الخاص بتوريد المواد المختلفة، وتقديم الخدمات العامة التي تحتاجها بعض المشروعات الشراكة خلال مدة العقد.
6	عقود التأجير	بموجبها يقوم القطاع الخاص بتوفير الأصول لبعض المشروعات البنية الأساسية خلال مدة العقد.
7	عقود المشروعات معينة	بموجبها يقوم القطاع الخاص بالاستثمار في بعض المشروعات، مثل: إقامة المدن الصناعية، والمنتجعات السياحية، والمرافق الرياضية. وتكون مدة الاستثمار طويلة.
8	عقود الإنتاج	بموجبها يتولى القطاع الخاص عملية تشغيل المصانع، والقيام بأعمال التنقيب عن النفط.
9	عقود الامتياز	بموجبها يتولى القطاع الخاص عملية الاستثمار الإنتاجي في الموارد الطبيعية أو الاستثمار الخدمي، وفق شروط محددة ضمن عقد الامتياز.
10	عقود أخرى	نماذج مختلفة بحسب الدول.

المصدر: (البكري وشكارة، 2013، ص 10) و(الركابي، 2017، ص 284).

ويلجأ القطاع العام للدخول مع القطاع الخاص في عقود الشراكة لعدة أسباب،

أهمها: (نصار، 2007، ص)

أ- تقليل خطورة المشروعات الاستثمارية الكبرى.

ب- تقليص حجم الإنفاق الحكومي.

ج- تخفيض تكاليف الخدمات المختلفة.

#### 4- شروط نجاح الشراكة

يذكر لاشين (2010) شروطاً لإنجاح الشراكة، وهي (ص 235-236):

- أ- صنع القرارات من خلال خطة متينة.
- ب- توضيح الأهداف المراد تحقيقها.
- ج- الشراكة في السلطة والمسؤولية بين القطاعين.
- د- المسؤولية المشتركة في الالتزامات والمخاطرة.
- هـ- المنفعة المتبادلة وبناء المشروعات، بحيث توفر الفرص للشركيين.
- و- تنمية وتعزيز الشفافية والمساءلة.
- ز- اعتبارات التكلفة هي الاهتمام الرئيس للشركيين.
- ح- العوامل الخارجية المؤثرة محدودة.
- ط- المدى الزمني للنشاط قصيرٌ إلى متوسطِ الأجل.

#### ثانياً عقود مشروعات البوت

لقد حظيت مشروعات البوت باهتمام العديد من الدراسات الاقتصادية والقانونية في الآونة الأخيرة، وأوضحت الكثير من الدراسات أن عمليتي التنمية الاقتصادية والاجتماعية لم تُعَدَّ مقصورة على الدولة وأجهزتها الحكومية في العالم المعاصر، وتُعدُّ مشروعات البوت الوسيلة المثلى لإقامة البنية الأساسية للدول النامية والمتقدمة على حدٍ سواء، وتعمل مشروعات البوت على تقديم الخدمات للمواطنين على نطاق واسع، وتخضع للرقابة من قبل الدولة التي تهدف إلى حسن الأداء الشركات المتعاقد معها لتنفيذ مشروعات البنية التحتية الأساسية.

#### 1- مفهوم عقود البوت

(BOT) هو مختصرٌ لكلماتٍ إنجليزية، إذ يُشيرُ الحرف (B) إلى كلمة Build التي تعني بالعربية البناء أو التشييد، أما الحرف (O) فيشير إلى كلمة Operate التي تعني بالعربية التشغيل، أما الحرف (T) فيشير إلى كلمة Transfer التي تعني بالعربية نقل ملكية المشروعات إلى الدولة، ويُترجمُ المصطلح بالكامل إلى: البناء والتشغيل ونقل الملكية.

إنّ مفهوم عقود البوت هو اتفاق يُبرمُ بين الدولة والقطاع الخاص (شركات محلية أو أجنبية)؛ بغرض بناء أحد المرافق العامة، لإشباع الحاجة العامة للأفراد، كالطرق، والمطارات، والكهرباء، والبتروك، على حساب تلك الشركة، وتسمى هذه المرحلة بمرحلة (البناء Build)، ثم تتولى هذه الشركة إدارة وتشغيل المرفق العامة لمدة معينة وبشروط معينة، وتحت إشراف الدولة ورقابتها، وتسمى هذه المرحلة بمرحلة (التشغيل Operate)، وفي نهاية المدة تلتزم الشركة بتسليم المرفق إلى الدولة من غير أيّ مقابل، وخاليًا من أيّ التزامات مالية، وبحالة جيدة قابلة لاستمرار تشغيله بعد نهاية مدة العقد. (محمود والعربيد ولايقة، 2008، ص180).

وتعرّف لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي البوت -في أبسط أشكاله الأساسية- بأنّه شكلٌ من أشكال تمويل المشروعات، تمنحُ بمقتضاه حكومة ما لمُدّة من الزمن أحدَ الاتحادات المالية الخاصة، ويدعى شركة المشروعات، امتيازًا لإنشاء مشروعٍ معيّن، وعندئذٍ تقوم شركة المشروعات ببنائه وتشغيله وإدارته لعدد من السنوات، وتستردُّ تكاليف البناء، وتُحقّق أرباحًا من تشغيل المشروع واستغلاله تجاريًا، وفي نهاية مدة الامتياز تُنقل ملكية المشروع إلى الحكومة (العجارمة، 2013م، ص1051).

## 2- عوامل نجاح المشروعات المطبقة بنظام BOT في الدول النامية

يعتمد نجاح المشروعات البناء والتشغيل ونقل الملكية على توافر بعض العوامل الأساسية فيها، ومن تلك العوامل ما يأتي: (طوبار، 2006م، ص34)

أ- أن يكون تمويل المشروعات سليماً، ملائماً، ويمكن تحمُّله.

ب- وجودُ مساندة حكومية قوية.



ج- أن يأتي المشروع في أعلى قائمة أولويات الحكومة لمشروعات البنية الأساسية.

د- إدارة المخاطر التي تتعرض لها الدولة.

هـ- أن يكون الإطار القانوني مستقرًا.

و- أن يتمتع الإطار الإداري للدولة مانحة الامتياز بالكفاءة.

ز- أن تنتهي صفقات المشروعات والبناء والتشغيل ونقل الملكية خلال وقت ملائم، وبتكلفة مناسبة.

ح- أن يتعاون كلٌّ من القطاعين العام والخاص على أساس المكسب لكليهما.

ط- القيام بدراسة جدوى المشروعات، والتحقق من أن المشروعات تزيد من رفاهية المجتمع.

### 3- أنواع عقود البوت

سبقت الإشارة إلى أن مصطلح نظام البوت يعني البناء والتشغيل ونقل الملكية، وهو شكلٌ من أشكال تمويل المشروعات، ويتضمن مجموعة من الترتيبات التعاقدية بين الدولة وشركات القطاع الخاص، من خلال التكامل والدعم والمساندة من جانب الدولة، والاستعداد للتنفيذ من قبل شركة المشروعات (الشركة المنفذة)، وتنسيق العمل بين القطاعين، والعمل على تحقيق مصالح جميع أطراف العقد.

وتتعدد نماذج عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية على النحو الآتي:

جدول رقم (2-3) نماذج عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية ضمن الموازنة التعاقدية

م	نوع العقد	المضمون
1	عقد (البناء - التملك - التشغيل - نقل الملكية) Build Own Operate Transfer	تقوم شركة المشروعات ببناء المشروع وتتملكه وتشغله لمدة طويلة، بحيث تسترجع الكلفة مع الأرباح، وفي نهاية مدة العقد تُحوَّل ملكيته إلى الدولة.

<p>تقوم شركة المشروعات بإنشاء المشروع الذي يحتاج إلى معدات، ثم تقوم بتأجيره لشركة أخرى تقوم بعملية التشغيل والإدارة، وفي نهاية مدة العقد تُحوّل ملكيته إلى الدولة.</p>	<p>عقد (البناء - التملك - التأجير - نقل الملكية) Build Own Lease Transfer</p>	<p>2</p>
<p>وهو شراكة بين الحكومة وشركة المشروعات بواسطة شركة امتياز تتولى الإشراف والتشغيل، ولا ينتهي هذا العقد بالتحويل إلى الملكية العامة، ولكن يمكن تجديد هذا الامتياز.</p>	<p>عقد (البناء - التملك - التشغيل) Build Own Operate</p>	<p>3</p>
<p>تقوم شركة المشروعات بإنشاء المشروعات ثم تقوم بعملية الإدارة والتشغيل مدة العقد، ثم تقوم الدولة بتجديد العقد للشركة.</p>	<p>عقد (البناء - التشغيل - التجديد) Build Operate Renovate</p>	<p>4</p>
<p>يتم الاتفاق بين الحكومة وشركة المشروعات على التصميم وشروط الفنية للمشروعات، كما تقوم بالبحث عن مصادر التمويل وفق للضوابط التي تضعها الحكومة، ثم ينقل المشروع إلى ملكية الدولة في نهاية العقد، ثم تقوم الحكومة بمنح الامتياز لنفس الشركة، أو لشركة أخرى، مع دفع التعويضات المناسبة للمستثمر الأول.</p>	<p>عقد (التصميم - البناء - التمويل - التشغيل) Design Build Operate Finance</p>	<p>5</p>
<p>تتعاقد الحكومة مع القطاع الخاص على بناء مشروعات، وبعد إتمام عملية البناء ينقل المشروعات للدولة من بداية العقد وليس بعد الانتهاء كما في عقد البوت، ثم تقوم الدولة بتأجيره لشركة المشروعات مقابل الحصول على إيراد التشغيل مع تقسيط تكلفة البناء بحسب الاتفاق.</p>	<p>عقد (البناء - نقل الملكية - التشغيل) Build Transfer Operate</p>	<p>6</p>
<p>تقوم شركة المشروعات باستئجار المشروعات من الدولة، ثم تقوم الشركة بتجديد وتشغيل المشروعات،</p>	<p>عقد (الإيجار - التجديد - التشغيل - نقل الملكية)</p>	<p>7</p>

وبعد انتهاء مدة عقد الإيجار ينقل المشروع إلى الملكية العامة.	Lease Renovate Operate Transfer	
تقوم شركة المشروعات بتحديث وتطوير أحد المرافق العامة وفق أحدث التطورات التكنولوجية العالمية، وتصبح مالكة المشروع وتتولى تشغيله خلال مُدَّة الامتياز، ثم ينقل المشروع إلى الدولة بعد انتهاء مدة الامتياز.	عقد (التحديث - التملك - التشغيل - نقل الملكية) Modenize Own Operate Transfer	8

المصدر: (ديك، 2018م، ص15-17)

#### 4- مجالات استخدام عقود البوت

إنَّ المجالات التي تستخدم الحكومة فيها عقود البوت هي: (طوبار، 2006م، ص32-33)

أ-مشروعات البنية الأساسية التي تحقق عائداً اقتصادياً، وتعهد بها الحكومة إلى القطاع الخاص؛ نظراً لعدم قدرة الحكومة على تمويل تلك المشروعات، مقابل حصول القطاع الخاص على عائد معقول من تلك المشروعات، ومن الأمثلة على تلك المشروعات: المطارات، والموانئ، ومحطات توليد الكهرباء، والسكك الحديدية، وشبكات الاتصالات.

ب- المجمعات الصناعية والتجارية والسياحية، وتعهد الحكومة إلى القطاع الخاص بتمويل وإنشاء وإدارة هذه المجمعات عن طريق عقود الامتياز، ويحصل القطاع الخاص على عائدات تلك المجمعات خلال مُدَّة العقد، ثم تُنقل ملكية المجمعات إلى الدولة.

ج- تنمية واستغلال الأراضي المملوكة للدولة ملكية خاصة (الدومين الخاص)، بحيث تشبع الحاجات العامة للمواطنين، ويساعد في تنظيم العائد من استغلال أملاك الدولة الخاصة.

ح-مشروعات البيئة ومحطات المعالجة للصرف الصحي، وفرز وتصنيع النفايات الصلبة وغيرها.

خ- تنمية واستغلال الأراضي المملوكة للدولة ملكية خاصة.

د- مشروعات إقامة شبكات الري، وخطوط نقل المياه بين المدن.

### أسباب التحول إلى الموازنة التعاقدية

عندما نقوم بالنظر إلى أسباب التحول إلى الموازنة التعاقدية، فإننا نلاحظ أن

الباحثين قاموا بإظهار أهم الأسباب لعملية التحول، نوردتها كالآتي:

1- الحصول على مصادر تمويل خارج الموازنة العامة للدولة، بالاعتماد على القطاع الخاص في تمويل المشروعات البنية الأساسية، مثل: مشروعات محطات توليد الكهرباء، والمطارات، والموانئ، وشبكات الاتصالات وغيرها، إذ إن الحكومات في السابق كانت تحصل على مصادر التمويل للمشروعات البنية الأساسية من فرض ضرائب جديدة أو رفع نسبة الضرائب؛ وهذا يؤدي إلى عدم الاستقرار السياسي، وكذا من الاقتراض الداخلي، وقد لوحظ في الآونة الأخيرة عزوف المواطنين عن شراء الأسهم والسندات الحكومية، من الاقتراض الخارجي، وهذا الأسلوب غير مرغوب؛ بسبب الشروط التي تضعها المؤسسات المالية العالمية على الحكومات، وهذا بحسب رأي الباحث.

2- توفير البنية الأساسية للبلد من خلال استخدام بعض آليات التعاقد المعمول بها في الموازنة التعاقدية (الركابي، 2017، ص278).

3- تطوير أنظمة الرقابة المالية والرقابة على الأداء وتقويم الأداء للوحدات الحكومية وشركات القطاع الخاص المتعاقد معها، والحدُّ بدرجة كبيرة من هدر الأموال العامة للدولة؛ نتيجة الفساد المالي والإداري، والعمل على ضمان الشفافية والنزاهة والوضوح في استخدام الأموال العامة (الحجامي والمياحي، 2016م، ص5).

4- تحسين مستوى الخدمات العامة المقدمة للمواطنين من خلال عقود الخدمات مع القطاع العام والخاص، وهذا يظهر اهتمام الحكومات بتحسين نوعية الخدمات والارتقاء بها، والتدريب المستمر للعاملين (الركابي، 2017م، ص278).

## مُقَوِّمَاتُ تَطْبِيقِ أُسْلُوبِ الْمَوَازَنَةِ التَّعَاقُدِيَّةِ:

يتطلب تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية إيجاد البيئة المناسبة للعمل بأسلوب الموازنة التعاقدية، ومن متطلبات البيئة المقومات الآتية: (جدوع، 2015، ص34-38)

### 1- توافر الجوانب التشريعية والتنظيمية والتنفيذية.

يتطلب تنفيذ الموازنة التعاقدية إصدار التشريعات القانونية والتعليمات التي تنظم العلاقة التعاقدية بين الحكومة والشركات المنقذة (شركات محلية، وشركات أجنبية)، مثل: قانون الاستثمار، وقانون المناقصات، وقانون الاستيراد والتصدير وغيرها، كما يجب الاهتمام بعمل الدراسات للقوانين والتشريعات الحكومية؛ من أجل معرفة نقاط القوة وتعزيزها، ومعرفة الخلل والقيام بمعالجته، من خلال التحديث المستمرة للتشريعات الحكومية للوصول إلى الأداء الأمثل، وتوفير المناخ الملائم لاستثمارات القطاع الخاص، ورسم السياسات المستقبلية للبلاد.

ويرى الباحث ضرورة إنشاء إدارة للعقود الحكومية تتبّع الجناة العليا للمناقصات والمزايدات، وتختصّ هذه الإدارة بالتنظيم والإشراف على تنفيذ المشروعات الحكومية التي تتضمنها الخطة الإستراتيجية، وفق أسلوب الموازنة التعاقدية.

### 2- توافر المعايير لتقييم بدائل المشروعات، وقياس الأداء الفني والمالي والزمني (وقت- تكلفة - جودة).

يجب أن تتوفر إمكانيات ومعايير لتقييم المشروعات الحكومية، والقيام بدراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية والبرامج الحكومية، والمفاضلة بين المشروعات والبرامج المختلفة، ببيان مزاياها وعيوبها بحسب حاجة المجتمع إليها، ثم يتم اختيار البديل الأفضل. وأنواع معايير تقييم البدائل بين المشروعات هي: العائد عن الاستثمار، ومدة الاسترداد، ومؤشر الربحية وغيرها، في حال كان المشروع اقتصاديًا، أما

المشروعات الأخرى فتخضع إلى معيار التكلفة والمنفعة، أما معيار الجودة فيجعل من الحكومة قائمةً بدور المراقب على القطاع الخاص في تنفيذ المشروعات التي رست عليهم، والتأكد من جودة السلع والخدمات المقدمة للمواطنين، وأنها بحسب العقد المتفق عليه، أما معيار التكلفة فيختص بالمحافظة على التكلفة المرصودة والمدروسة ضمن دراسات الجدوى، ومنع حدوث انحرافات بالخطط، ومنع هدر المال العام، وعدم المغالاة في تقدير تكلفة المشروعات وصولاً إلى أداء ماليّ متوازنٍ ومسيطرٍ عليه، أما معيار الوقت فيتعلق بالوقت اللازم لتنفيذ المشروعات والبرامج الحكومية، ويلزم الجهات المتعاقدة (القطاع خاص) مع الحكومة بتسليم المشروعات في الوقت المحدد في العقد، إذ إنَّ عَدَمَ التسليم في الوقت المحدد يُعرِّضُ الشركة المتعاقدة معها للغرامات المالية.

3- توافر نظام محاسبة التكاليف عند إعداد وتقييم المشروعات.

إن استخدام نظام محاسبة التكاليف عند إعداد الموازنة التعاقدية ضرورة قصوى وله أهمية بالغة؛ وذلك للأسباب الآتية:

قد تستخدم تكلفة المشروعات من ضمن معايير الأداء من ناحية الانحرافات الإيجابية والسلبية.

أ- تُحدِّد المشروعات التي لا تستطيع الدولة تنفيذها بمفردها، ولا بد من الشراكة في تنفيذها.

ب- قد تستخدم التكلفة في تحديد سعر الخدمة أو السلعة التي تُقدَّم من قبل القطاع الخاص، إذا ما تعاقدت الحكومة معهم على تقديمها.

ج- تساعد في عملية اتخاذ القرارات بشأن إحالة المشروعات على التنفيذ، وكذا بشأن التوازن من ناحية الجودة والتكلفة المحددة من قبل الجهة المستفيدة.

4- توفّر نظاماً لمحاسبة المسؤولية؛ لتحديد الانحرافات في الجودة والتكلفة والوقت.

يأتي تحديد مراكز المسؤولية للوزارات والإنتاجية والخدمية من أجل الرقابة عليها وترشيدها، فإنها تحتاج لوجود نظام محاسبة المسؤولية، الذي يهدف إلى تحقيق



الأهداف الإستراتيجية على المدى البعيد. ويمكن للباحث التمييز بين مراكز المسؤولية عبر الآتي:

أ- مراكز الجودة: وهي التي تتحمل المسؤولية عن مراقبة الجودة؛ لمنع أيّ انحرافٍ في الجودة، فقد تُقدّمُ سلعة أو خدمة عامة للمواطنين أقلّ من المستوى المطلوب والمتفق عليه في العقد المبرم مع الحكومة.

ب- مراكز التكلفة: وهي التي تتحمل المسؤولية عن مراقبة التكاليف؛ لمنع أيّ انحرافٍ في التكاليف عن ما قُدِّرَت سابقًا، مما قد يؤثر سلبيًا في ارتفاع سعر السلعة أو الخدمات المقدّمة للمواطنين.

ج- مراكز التوقيت: وهي التي تتحمل المسؤولية عن مراقبة العمل في المشروعات والتأكد من أن الشركات المتعاقد معها تقوم بالتنفيذ وفق الخطة الزمنية للمشروعات، ورفع تقرير بالشركات التي لا تلتزم بالتنفيذ وفق الخطة الزمنية؛ وذلك لمنع حدوث أيّ انحرافٍ في المستقبل من خلال سحب العمل عن تلك الشركات.

5- توافر نظام للمعلومات، متطورٍ وقادرٍ على ربط الجهات.

تتطلب عملية تنفيذ وتقييم المشروعات والبرامج الحكومية التي تنفذها بالشراكة مع القطاع الخاص إلى نظام متكامل للمعلومات المحاسبية، ونظام متكامل للمعلومات الفنية والاقتصادية، يُقدّم من قِبَل وحدات متخصصة بتكاليف المشروعات والبرامج ومستلزمات التشغيل، وللقيام بعملية اتخاذ القرارات الخاصة بالموازنة التعاقدية من ناحية التخطيط والتنفيذ والمتابعة يكون لنظام المعلومات المحاسبي دورٌ كبيرٌ فيها، فهو يوفّر معلومات عن الكُلفِ، ونِسبِ الإنجاز، وسير العمل وفق الخطة الزمنية للمشروعات، كما يقوم بالربط بين الجهة المستفيدة من المشروعات، والجهة التي تحيل المشروعات للتنفيذ، والتي تراقب تنفيذه، وهذا يمثل اختصارًا كبيرًا للوقت والكُلفِ الإدارية غير الضرورية.

### مزايا تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية

يتميز تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية بالعديد من المزايا، أهمّها الآتي:

- 1- ساعدت في تقديم العديد من الحلول الجذرية للمشكلات التي كانت تواجه الإدارات الحكومية (سلوم والمهايني، 2007، ص115).
- 2- ساعدت على ربط الموازنة العامة بالخطط التنموية طويلة الأجل (سلوم والمهايني، 2007، ص115).
- 3- تنفيذ العديد من البرامج والمشروعات الحكومية بكفاءة وفاعلية (جدوع، 2015، ص40).
- 4- ترشيد الإنفاق العام وضبطه، مع زيادة المخرجات (كوشك، 2004، ص2).
- 5- ساعدت السلطة التنفيذية في الحصول على أفضل العروض من حيث الكلفة والجودة.
- 6- ساعدت السلطة التنفيذية على تقديم الخِدمات المطلوبة إلى المواطنين بأقل سعر وأعلى جودة (الركابي، 2017، ص283).
- 7- ساعدت على الاستقرار السياسي والأمني للشعب.
- 8- تؤدي إلى تخفيض عجز الموازنة العامة للدولة، من خلال الشراكة مع القطاع الخاص وعقود البوت (الركابي، 2017، ص283).
- 9- تؤدي إلى تقاسم المخاطر بين الدولة والقطاع الخاص.
- 10- الحد من الفساد المالي والإداري في الإدارات الحكومية.
- 11- ساعدت في فرض الرقابة.

### دور الموازنة التعاقدية بوصفها أداة للرقابة وتقييم الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء إلى قياس النتائج المتحققة، ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقاً؛ من أجل التعرف إلى الانحرافات وتشخيص مسبباتها، لاتخاذ القرارات بهدف تصحيح الانحرافات والعمل على عدم حدوثها في المستقبل، ولنجاح تطبيق عملية



تقويم الأداء وَجِدَ نظامٌ سليمٌ وفَعَالٌ للمعلومات يُقَدِّمُ المعلومة المطلوبة في الوقت المناسب، ويذكر خلاوي والمياحي (2016) أَنَّ هناك مجموعة من معايير الرقابة والتقويم الحديثة، وهي: معيار الاقتصادية، ومعيار الكفاءة، ومعيار الفعالية، ومعيار البيئة، وتحليل البيانات المتوافرة عن طريق عدد من المؤشرات المالية والاقتصادية والبيئية (ص10-15).

## 1- معيار الاقتصادية

يُقصدُ بمعيار الرقابة على الاقتصاد أن تكون هناك مؤشرات للمقارنة بين تكلفة المشروع بمشروع آخر مماثل له، أو مقارنة تكلفة بعض البرامج من سنة إلى سنة مماثلة، أو أن تتم عملية المقارنة من خلال اللوائح والأنظمة وتكاليف المقدرة للمشروعات التي تمَّ تحديدها في دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات، فمثلاً يكونُ المعيارُ عن تقديم خِدمات الطعام بإحدى المستشفيات هو تكلفة شراء الكمية المطلوبة من المواد، والجودة المطلوبة.

## 2- معيار الكفاءة

يتطلب نجاح معيار الكفاءة أن يكون متضميناً المعايير والمؤشرات الآتية:

أ- **معايير ومؤشرات تتعلق بكفاءة التنظيم:** ويكون ذلك من خلال دراسة النظم المعمول بها، ومعرفة ما إذا كانت تحتاج إلى تحديث أو إلغاء بعض النصوص أو إضافة بعض التعليمات، وقد تحتاج بعض القوانين إلى إعادة دراسة عن طريق المقارنة بين الأنظمة المعمول بها قديماً وحديثاً عن طريق المقابلات الشخصية مع المسؤولين في الوحدات الحكومية، أو عبر إقامة الندوات والمناقشات مع نخبة من رجال الفكر ومُديري الإدارات التنفيذية.

ب- **معايير ومؤشرات تتعلق بكفاءة سير العمليات:** ويكون ذلك من خلال دراسة نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية، ومعرفة اللوائح والأنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف في نظام الرقابة الداخلية، وتُعَدُّ من أهم المعايير والمؤشرات التي تساعد في عملية تقويم أداء سير العمليات، وكذلك التحليل المالي.

ج- معايير ومؤشرات تتعلق بكفاءة أداء النشاط ونتائجه: يُعدُّ مؤشر كفاءة في الوحدات الحكومية من أهمِّ مؤشرات الكفاءة التي يمكن استخدامها من قِبَل أجهزة الرقابة المالية من خلال العلاقة بين مدخلات ومخرجات المشروعات والمؤسسات والدوائر الخدمية في القطاع الحكومي.

### 3- معيار الفاعلية

توصف الخِدْمات والبرامج الحكومية بأنها معقدة ومتضاربة الأهداف، إذ تُتَّخَذُ القرارات في البرامج الحكومية من غير التأكد من أنها ستحقق الأهداف المُعلن عنها، وليس من السهل تحويل الأهداف السياسية إلى برامج حكومية تحقق الأهداف المطلوبة، وغالبًا فإنَّ هناك فجوة بين ما تمَّ تقديم التقرير عنه على المستوى السياسي، وما سيتم تنفيذه لاحقًا.

لذلك فإنَّ تطوير نماذج تساعد مراقبي الأداء في تحليل وتقويم تنفيذ البرامج الحكومية وفعاليتها، يُعدُّ أمرًا ضروريًا للمقاربات الشائعة في مجال الرقابة على الأداء، تلك التي تسمى الغايات - الوسائل (الأهداف والطرائق)، وهو نموذج يُنظَرُ فيه إلى التنفيذ على أنه عملية تُفضَلُ فيها الأهداف العامة إلى أهداف فرعية للسلطة التنفيذية، وتكون السلطة التنفيذية هي المسؤولة عن الكيفية التي تدير بها الخِدْمات وتنتجها.

### 4- معيار البيئة

توجد في العديد من البلدان إدارةً بيئيةً رئيسة، تهدف إلى التأكد من أن القوانين والأهداف البيئية تطبق بطريقة سليمة من قِبَل المصانع والشركات الكبرى، ويمكن أن تكلف وزارة البيئة بأنشطة مثل:

أ- منح تراخيص تُحدِّد كمية كثافة الملوثات التي يتمُّ تصريفها.

ب- مراقبة مدى التزام مُصرِّفي الملوثات بمثل هذه التراخيص.

ج- مراقبة الظروف البيئية؛ للمساعدة على تحديد انتهاكات أخرى محتملة للقانون.

د- تفسير القانون، وتوفير مساعدات أخرى للهيئات الخاضعة للقانون؛ لمساعدتها على الالتزام به. يجب أن تتوفر البيانات والمعلومات البيئية لدى الجهاز الرقابي عند وضع المعايير البيئية، كما يجب وضع معايير خاصة عندما يكون البرنامج غير خاضع لمقتضيات قانونية، وعلى الجهاز الرقابي عند التخطيط لعملية الرقابية أن يأخذ في الحسبان الآتي:

1. المخاطر المحيطة بالبرامج أو النشاط الحكومي وأهميته النسبية، مع مراعاة الموارد المعنية، وأهمية المشكلة البيئية المزمع معالجتها، وحجم الآثار المتوقعة.
2. النتائج الشاملة المتوقعة والمنجزة للبرامج أو النشاط.

ويمكن للجهاز الرقابي أن يبحث عن طرائق تمكُّنه من مقارنة البرامج بالممارسة الأفضل أو بممارسات معمول بها في برامج بيئية مشابهة في نفس البلد، أو في مكان آخر، وبإمكان الجهاز الرقابي كذلك أن يقدِّم تقارير عن إنجازات البرامج عبر الزمن، في ضوء الأهداف الخاصة بالبرامج، أو في ضوء أهداف أو مؤشرات معيارية يضعها الخبراء.

### مُعَوِّقات تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية

إنَّ تطبيق أيِّ أسلوب من أساليب إعداد الموازنة العامة يواجه العديد من الصعوبات والمُعَوِّقات، التي تتمثل في الآتي: (جدوع، 2015، ص42-44)

- 1- عدم تطور الإدارات المالية الحكومية.
- 2- ارتفاع تكاليف تطبيقها في بعض الأجهزة الحكومية.
- 3- يستغرق إعداد الموازنة التعاقدية وقتاً وجهداً كبيرين.
- 4- الحاجة إلى المعلومات الكبيرة عن البرامج والمشروعات.
- 5- عدم توافر الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة القادرة على تطبيق هذا الأسلوب.

## اختلاف الموازنة التعاقدية عن الخصخصة

### تعريف الخصخصة

تُعرَّفُ الخصخصة بالمفهوم البسيط بأنها تحويل الملكية العامة (كليًا أو جزئيًا) إلى القطاع الخاص، ويعرّفها الباحث عويضة (2003م) بأنها "نقل ملكية القطاع العام إلى القطاع الخاص بأحد الأساليب المتعارف عليها، ويجب أن تتناسب مع ظروف الاقتصاد والشركة المراد تخصيصها بشكل خاص" (ص20).

وتُعرَّفُ أيضًا بأنها الاعتراف بأولوية وأفضلية القطاع الخاص في إشباع الحاجات الفردية والعامة على السواء، باعتبار أنّ نشاط القطاع الخاص هو النشاط الأساسي في الأصل، وأنّ نشاط القطاع الحكومي ما هو إلا استثناءً من هذا الأصل. (عبدالوهاب، بدون سنة النشر، ص3)

يستنتج الباحث من التعريفات السابقة أنّ الخصخصة هي بيع لممتلكات القطاع العام إلى القطاع الخاص، فهي عملية تقليص لحجم المنشآت العامة، أما الموازنة التعاقدية فتسعى إلى زيادة المشروعات الاستثمارية الكبرى بتمويل من القطاع الخاص عبر الشراكة أو عقود البوت، تحت رقابة الحكومة إلى أن يتم استعادة ملكيتها.

### أساليب الخصخصة

هناك عدة أساليب تستخدمها الحكومات للغرض الخصخصة أهمها: (جاسم،

2015، ص3-4)

أ- بيع المنشأة أو المنشآت مباشرة إلى شركات أو أفراد.

ب- توزيع مستندات قيد خاصة للمنشآت المحولة بأسعار رمزية على شكل أسهم للمواطنين.

ج- عرض أسهم الشركات القابلة للتحويل في المزادات العلنية.

د- بيع الشركة للعاملين على شكل أسهم، ويتمُّ تقسيط دفع مبالغ الأسهم.

هـ- تصفية أصول الشركة من خلال عرضها للبيع.

و- تأجير المنشأة إلى مؤسسات استثمارية، وفق شروط ومعطيات يتم الاتفاق عليها.

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أنَّ الاعتماد على الموازنة التعاقدية يُسهِّم في تنفيذ البرامج والمشروعات الحكومية بكفاءةٍ وفعالية، وبأقل تكلفةٍ ووسيلةٍ فعالة لتخفيض حجم الاقتراض، وبالنظر إلى المزايا التي توفرها الموازنة التعاقدية، فإنها تؤدي إلى ضبط الإنفاق الحكومي، وزيادة المخرجات، وتخفيض عجز الموازنة العامة للدولة، من خلال الشراكة مع القطاع الخاص، وتؤدي كذلك إلى تقاسم المخاطر بين الدولة والقطاع الخاص. ويرى الباحث أيضًا أنَّ من أهم أسباب التحول إلى الموازنة التعاقدية هو الحصول على مصادر تمويل من خارج الموازنة العامة للدولة، بالاعتماد على القطاع الخاص في تمويل مشروعات البنية الأساسية.

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات.

11

- ويشمل هذا المبحث على ،سي .
- مجتمع وعيئة الدراسة .
- مصادر جمع البيانات .
- أداة الدراسة .
- أنموذج الدراسة .
- الأساليب الإحصائية المستخدمة .

## المبحث الأول

### منهجية الدراسة

يتضمن هذا المبحث استعراض المطالب الآتية: مجتمع وعينة الدراسة، ومصادر جمع البيانات، وأداة الدراسة، وأنموذج الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإدارات العامة لقطاع الموازنة في وزارة المالية في الجمهورية اليمنية، وقد أُخِذَت عِيْنَة عشوائية مكونة من (40) فردًا من الأفراد العاملين المختصين بإعداد الموازنة العامة في وزارة المالية لكلاً من محافظتي عدن وحضرموت، وتمّ توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة بعد تحكيمها وإجراء التعديلات عليها بحسب آراء المحكمين لها، حيث تم توزيع (40) استبيان إذ ورّعت (20) استمارة لقطاع الموازنة العامة في محافظة عدن، وتقاسمت الإدارة العامة لقطاع الموازنة في محافظة حضرموت ببقية الاستمارات، فتمّ توزيع (10) استمارات لمكتب وزارة المالية- ساحل حضرموت (المكلا)، و (10) الاستمارات الأخرى لمكتب وزارة المالية- الوادي والصحراء (سيئون)، وقد تمّ استرجاع كلّ الاستمارات بنسبة (100%)، وبعد فحص الاستمارات تبين أنّ جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، ولم يتمّ استبعاد أيّ منها.

### مصادر جمع البيانات

ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدام الباحث مصدرين أساسيين لجمع البيانات، وهما:

**المصادر الأولية:** وتم اللجوء إلى جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على الأفراد العاملين في قطاع الموازنة في وزارة المالية بالعاصمة المؤقتة عدن، وفي مكتب وزارة المالية - ساحل حضرموت (المكلا)، وفي مكتب وزارة المالية - الوادي والصحراء (سيئون).

**المصادر الثانوية:** وذلك من خلال المراجع العربية والإنجليزية من كتب ودوريات محكمة وأبحاث ومقالات وندوات علمية بالإضافة إلى منشورات الإدارة الحكومية.



## أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة؛ للتعرف إلى مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنات التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة بالتطبيق على الجمهورية اليمنية. وقد أتت الاستبانة في قسمين رئيسيين يمكن توضيحهما كالآتي:

### **القسم الأول: المعلومات الديموغرافية:**

وتشمل كلاً من المتغيرات الآتية: (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر، والتخصص الأكاديمي، والمشاركة في دورات الموازنة، وعدد سنوات الخبرة، وعضوية لجنة موازنة).

### **القسم الثاني: متغيرات تطبيق الموازنة التعاقدية:**

وتتضمن ثلاثة عناصر رئيسة لعملية تطبيق الموازنات التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة لقياسها وهي: (المقومات، والمزايا، والمُعوقات). وتتضمن الاستبانة (36) فقرة تعكس مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنات التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية مستخدماً مقياس ليكرت الخماسي، وكان المقياس على النحو الآتي:

### **جدول (1-4) مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة**

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

## الصدق والثبات لأداة الاستبانة

تمّ التأكد من صدق الأداة بما يأتي:

### 1- صدق المحكمين:

إذ تمّ عرضُ الاستبانة على (5) محكمين من أساتذة متخصصين في مجال المحاسبة وإدارة الأعمال، ممَّن يعملون في كلية العلوم الإدارية - جامعة حضرموت، إذ قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة الاستبانة لهذه الدراسة.

جدل رقم(4-2) عدد فقرات الاستبانة حسب كل بُعد من أبعادها

عدد الفقرات	المجالات	م
12	مُقَوِّمات تطبيق الموازنة التعاقدية	1
14	مزايا تطبيق الموازنة التعاقدية	2
10	مُعَوِّقات تطبيق الموازنة التعاقدية	3
36	إجمالي عدد فقرات الاستبانة	

## 2- صدق الاتساق الداخلي:

وقد تمَّ حساب معاملات الصدق للاستبانة بحسب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة بالدرجة الكلية للمجال، كما في جدول رقم (3-4).

جدول (3-4) صدق الاتساق الداخلي

مجال المُعَوَّات		مجال المزايا		مجال المُقَوِّمات	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.890**	1	0.888**	1	0.887**	1
0.893**	2	0.901**	2	0.892**	2
0.888**	3	0.888**	3	0.892**	3
0.890**	4	0.887**	4	0.890**	4
0.894**	5	0.892**	5	0.889**	5
0.895**	6	0.888**	6	0.891**	6
0.890**	7	0.887**	7	0.882**	7
0.894**	8	0.888**	8	0.892**	8
0.891**	9	0.899**	9	0.899**	9
0.888**	10	0.889**	10	0.886**	10
		0.887**	11	0.890**	11
		0.890**	12	0.889**	12
		0.890**	13		
		0.886**	14		

\*\* معامل ارتباط دال عند مستوى معنوية (0.01).

يلاحظُ من الجدول أعلاه أنَّ الفقرات التي احتوتها الاستبانة ارتبطت ارتباطاً معنوياً عند مستوى دلالة (0.01) بالمجالات التي أُدرِجَت تحتها، إذ إنَّ أقلَّ معامل ارتباط بلغ (0.882) لفقرة (س7) بالدرجة الكلية للمجال الذي أُدرِجَت تحته، وهو مجال مُقَوِّمات تطبيق الموازنة التعاقدية، وأعلى معامل ارتباط بلغ (0.901) لفقرة (ص2) بالدرجة الكلية للمجال الذي أُدرِجَت تحته، وهو مجال مزايا تطبيق الموازنة التعاقدية، وكان ارتباطاً معنوياً عند مستوى دلالة (0.01).

ومعنى ذلك أنَّ كل فقرة من فقرات الأداة ارتبطت بالدرجة الكلية للمجال الذي انضوت تحته، وهذا يدلُّ على أنَّ جميع الفقرات التي احتوتها الأداة تنتمي إلى المجالات التي شملتها الدراسة، وصالحة للهدف التي وُضِعَت لقياسه.

### 3- ثبات أداة الاستبانة:

يُبيِّن الجدول الآتي ثبات فقرات الاستبانة بحسب كل مجال وفقرات الأداة إجمالاً. ويُعدُّ الثبات الذي تزيد قيمته عن (0.60) ثباتاً عالياً يمكن الاعتماد عليه في البحوث الاجتماعية والإنسانية.

جدول ( 4-4 ) ثبات فقرات الاستبانة

م	المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
1	مُقَوِّمات تطبيق الموازنة التعاقدية	12	0.953
2	مزايا تطبيق الموازنة التعاقدية	14	0.852
3	مُعَوِّقات تطبيق الموازنة التعاقدية	10	0.825
	<b>إجمالي فقرات الاستبيان</b>	<b>36</b>	<b>0.893</b>

يتبيَّن من خلال الجدول أعلاه أنَّ نتيجة الثبات في كل المجالات، وكذا فقرات عناصر تطبيق الموازنة التعاقدية إجمالاً، كانت عالية جداً، إذ دلَّت معاملات ألفا كرونباخ لتناسق فقرات كل مجال على أنَّ أدنى قيمة بلغت (0.825) عند مجال

مُعَوِّقات تطبيق الموازنة التعاقدية، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على ثبات فقرة هذا المجال، وأنَّ أعلى قيمة عند مجال مُقَوِّمات تطبيق الموازنة التعاقدية قد بلغت قيمة الثبات (0.953). وبالنسبة ل فقرات الاستبيان عموماً فإنَّ قيمة ألفا كرونباخ لتناسق الفقرات بلغت (0.893)، وهي قيمة مرتفعة جداً، تدلُّ على ثبات فقرات الاستبانة إجمالاً.

### أنموذج الدراسة

يقوم البحث على إطار معرفي يسير إلى طبيعة الهدف من البحث الحالي، وهو معرفة مدى إمكانية تطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة، واختبار علاقات التأثير بين المتغيرات المستقلة الثلاثة: (المُقَوِّمات، والمزايا، المُعَوِّقات) على تطبيق الموازنة العامة التعاقدية. وسيتم قياسها من خلال مجموعة من المعايير التي تقيس حجم التغيير الذي طرأ على كل متغيّر نتيجة تطبيق الموازنة التعاقدية، التي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

#### **1- المُقَوِّمات، وهي:**

- أ- توافر الجوانب التشريعية التنظيمية والتنفيذية.
- ب- توافر نظام محاسبة التكاليف عند إعداد وتقييم المشروعات.
- ج- توافر نظام محاسبة المسؤولية لتحديد الانحرافات في الجودة والوقت والكلفة.
- د- توافر نظام متكامل للمعلومات قادر على ربط الجهات المعنية مع بعضها البعض.

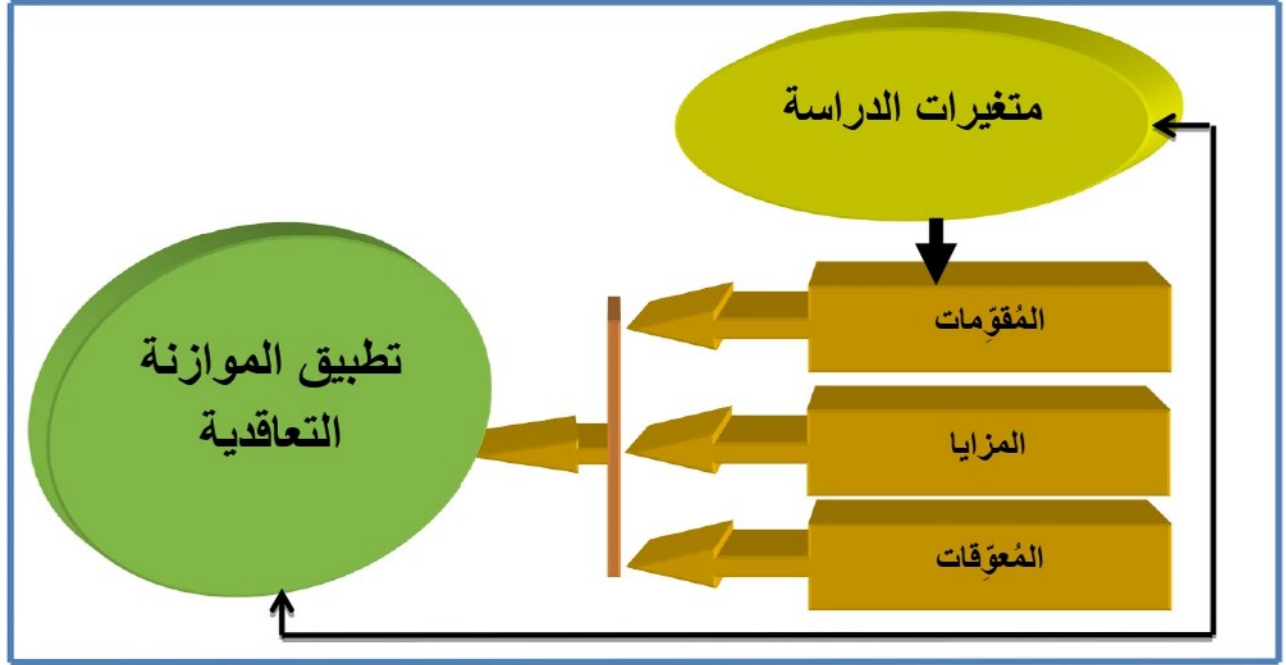
#### **2- المزايا، وهي:**

- أ- ربط الموازنة العامة بالخطط التنموية طويلة الأجل.
- ب- تنفيذ العديد من المشروعات الحكومية بكفاءة وفاعلية.
- ج- ضبط وترشيد الإنفاق الحكومي.
- د- تقديم الحلول الجذرية للمشكلات التي تواجه الإدارات الحكومية.

#### **3- المُعَوِّقات، وهي:**

- أ- عدم توافر الكادر المدرب القادر على تطبيق الموازنة التعاقدية.
- ب- ارتفاع تكاليف تطبيقها في بعض الأجهزة الحكومية.
- ج- عدم تطور الأجهزة المالية الحكومية.
- د- الحاجة إلى معلومات كثيرة عن البرامج والمشروعات.

والشكل الآتي رقم (1-4) يوضح أنموذج الدراسة:



شكل رقم (1-4) أنموذج الدراسة

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for Social Sciences (SPSS<sub>25</sub>) نسخة رقم (25)، وفيما يأتي أهم الأساليب التي تم استخدامها:

1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للخصائص الشخصية لعينة الدراسة الواردة في الجزء الأول من الاستبانة.

2- معامل ارتباط بيرسون Pearson's Correlation Coefficient؛ لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات كل المجالات المشمولة بالاستبانة.

3- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha؛ لقياس ثبات فقرات المجالات المشمولة بالاستبانة.

4- المتوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري لفقرات المجالات المشمولة بالاستبانة.



5- اختبار ت لعينة واحدة (One sample T Test)؛ لمقارنة الوسط الحسابي لعينة بقيمة ثابتة.

6- اختبار T-Test لعينتين مستقلتين Independent Sample Test؛ لمقارنة الأوساط الحسابية لعينتين مستقلتين بين تقديرات أفراد العينة.

7- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA؛ لمقارنة الأوساط الحسابية لعينتين مستقلتين.

8- تمّ الحكم على درجة الموافقة التي تصف مدى إمكانية تطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة، وتحديد مستوى الفقرة على بُنود الأداة، من خلال مدى المتوسط طبقاً للمعادلة الآتية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة)، مقسوماً على عدد المستويات. وذلك يعني:

$$\frac{5 - 1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

مثلما هو موضَّح في الجدول الآتي:

جدول ( 4-5) المَحْكُ الإحصائي الذي تمّ الحكم على درجة الموافقة من خلاله

الدرجة	بدائل الإجابة	مدى المتوسط المرجح	درجة الموافقة
1	لا أوافق بشدة	1 - 2.33	منخفضة
2	لا أوافق	2.34 - 3.66	متوسطة
3	محايد		
4	أوافق	3.67 - 5	عالية
5	أوافق بشدة		

## المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

ويشمل هذا المبحث على الآتي:

مناقشة نتائج الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة.



## المبحث الثاني

### مناقشة نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث استعراض المطلبين الآتيين: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.

#### الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته لخصائص العينة الديموغرافية على الآتي:

#### 1- متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (4-6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
1	مدير	9	22.5%
2	رئيس قسم	16	40.0%
3	موظف/موظفة	15	37.5%
	الإجمالي	40	100%

يُظهر الجدول أعلاه أنَّ نسبةً عاليةً من أفراد عينة الدراسة هم رؤساء أقسام في الإدارة العامة لقطاع الموازنة، وبلغ عددهم (16) فرداً، وتشكّل نسبتُهُم نصفَ العينة تقريباً، ثم تأتي بعدها فئة الموظفين بنسبة (37.5%)، ثم فئة المديرين وبلغ عددهم (9) أفراد، ويشكّلون ما نسبته (22.5%)، وهي أقل نسبة من مجموع العينة.

## 2-متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (4-7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
1	ثانوية عامة	4	10.0%
2	دبلوم عالٍ	3	7.5%
3	بكالوريوس	29	72.5%
4	ماجستير	4	10.0%
	الإجمالي	40	100%

وبالنسبة لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، فيشير الجدول أعلاه، إلى أنّ هناك نسبة عالية مؤهلهم الدراسي (بكالوريوس) بنسبة مقدارها (72.5%) بأن هذه الفئة قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية الحديثة فيما يتعلق بإعداد الموازنة العامة للدولة، وأنّ الذين حصلوا على فرصة للدراسات العليا ويحملون مؤهل (ماجستير) قد بلغت نسبتهم (10%)، وبلغ عددهم (4) أفراد، كما يوجد في العينة من مؤهلهم الدراسي (ثانوية عامة) وبلغ عددهم (4) أفراد، ونسبتهم (10%)، أما الذين يحملون مؤهل دبلوم عالٍ فلم تتجاوز نسبتهم (7.5%) بين أفراد عينة الدراسة.

### 3-متغير التخصص الأكاديمي:

جدول رقم (4-8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للتخصص الأكاديمي

م	التخصص الأكاديمي	العدد	النسبة المئوية
1	محاسبة	21	52.5%
2	إدارة أعمال	5	12.5%
3	مالية ومصرفية	5	12.5%
4	اقتصاد	4	10.0%
5	غير ذلك	5	12.5%
	الإجمالي	40	100%

يُلاحظُ من الجدول أعلاه، أنَّ معظم أفراد العينة من خريجي كليات ومعاهد العلوم الإدارية: (محاسبة، وإدارة أعمال، ومالية ومصرفية)، وبلغ عددهم (31) فردًا، ويشكلون أكثر من ثلاثة أرباع العينة، أي بما نسبته (77.5%)، ويوجد في العينة أيضًا من الذين تخصصوا في العلوم الاقتصادية، وهم (4) أفراد، بلغت نسبتهم (10%)، حيث تعد هذه العلوم أكثر ارتباطًا بإعداد الموازنة، وهو مؤشر جيد يدل على قدرة هؤلاء بتقييم مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية، ويظهر كذلك أنَّ هناك أفرادًا من تخصصاتٍ أخرى غير التي ذُكرت، ربما من الذين تخصصوا في علوم الحاسوب وتقنية المعلومات، ولم يتجاوز عددهم (5) أفراد.

#### 4- متغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (4-9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 3 سنوات	4	10.0%
2	من 3 إلى أقل من 6 سنوات	5	12.5%
3	من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	11	27.5%
4	من 10 سنوات فأكثر	20	50.0%
	<b>الإجمالي</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

يتبين للباحث من خلال نتائج الجدول (4-9)، أن أفراد عينة الدراسة الذين تقل خبرتهم عن 3 سنوات بلغ عددهم (4) أفراد، ويشكلون ما نسبته (10%)، ونلاحظ أن عدد أفراد العينة ذوي الخبرة المتوسطة (من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) قد بلغ عددهم (11) فرداً بنسبة بلغت (27.5%)، في حين تتركز أعلى نسبة لأفراد العينة في الذين بلغت خبرتهم 10 سنوات فأكثر، وهم يشكلون نصف العينة بنسبة بلغت (50%)، وهي خبرة طويلة في إعداد الموازنات العامة للدولة؛ ولعل السبب في ارتفاع نسبة هؤلاء هو أن معظم أفراد العينة من الذين أعمارهم في الخمسينيات.

## 5-متغير المشاركة في دورات الموازنة:

جدول رقم (4-10) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمشاركة في دورات الموازنة

م	المشاركة في دورات الموازنة	العدد	النسبة المئوية
1	لا يوجد	7	17.5%
2	1 - 3 دورات	10	25.0%
3	4 - 6 دورات	9	22.5%
4	أكثر من 6 دورات	14	35.0%
	<b>الإجمالي</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

يُلاحظُ من الجدول (4-10) أعلاه، أنَّ نسبة (82.5%) من أفراد العينة قد تحصلوا على فرص للتدريب والمشاركة في دورات الموازنة المنعقدة في المدة السابقة، ولم يبق سوى (17.5%) ممن لم يحضوا بعدُ بأيِّ دورات في هذا المجال، إذ يُبينُ الجدول أنَّ الذين شاركوا في أكثر من (6) دورات قد بلغ عددهم (14) فردًا، بنسبة بلغت (35%)، في حين أنَّ الذين شاركوا في دورة واحدة إلى ثلاث دورات كانوا (10) أفراد، أي حوالي ربع أفراد العينة بنسبة بلغت (25%)، وأنَّ (23%) من أفراد العينة تقريباً قد شاركوا في (4-6) دورات في مجال إعداد الموازن العامة للدولة.

## 6- متغير عضو لجنة موازنة:

جدول رقم (4-11) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عضو لجنة موازنة

م	عضو لجنة موازنة	العدد	النسبة المئوية
1	نعم	31	77.5%
2	لا	9	22.5%
	الإجمالي	40	100%

يشير الجدول (4-11) أعلاه إلى أن نسبة عالية من أفراد عينة الدراسة من الذين هم أعضاء في لجنة الموازنة، وبلغ عددهم (31) فرداً، يشكلون تقريباً ما نسبته (78%)، في حين أنّ أفراد العينة الذين ليسوا أعضاء في لجنة الموازنة قد بلغ عددهم (9) أفراد، ويشكلون ما نسبته (22%) من مجموع أفراد العينة.

### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

من هدف هذا الدراسة هو تقييم مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة بالتطبيق على الجمهورية اليمنية، ويسعى إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنات التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة بالتطبيق على الجمهورية اليمنية؟

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1- هل توجد مقومات لتطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية؟



- 2- ما مزايا تطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية؟
- 3- هل توجد مَعَوَّقات لتطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وتقييم مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة؛ تمَّ احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية على فقرات المجالات: (المَقَوِّمات، والمزايا، والمَعَوَّقات)، كلاً على حِدَةٍ.

### 1-مَقَوِّمات تطبيق الموازنة التعاقدية:

تمَّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات مَقَوِّمات تطبيق الموازنة التعاقدية، وعددها (12) فقرات، وتوضح النتيجة في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول فقرات مَقَوِّمات تطبيق الموازنة التعاقدية

م	فقرات مَقَوِّمات تطبيق الموازنة التعاقدية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتوافق أسلوب الموازنة التعاقدية مع القوانين والتشريعات المالية الخاصة بإعداد الموازنة العامة للدولة.	4.08	0.797	3	مرتفعة
2	تهتم السلطة التنفيذية بتطوير عملية إعداد الموازنة العامة للدولة، وفق الأساليب الحديثة مثل الموازنة التعاقدية.	3.58	0.636	8	مرتفعة
3	يوجد لدى وزارة المالية نظام متكامل يتابع عملية إعداد الموازنة العامة وتنفيذها.	4.25	1.032	1	مرتفعة

مرتفعة	4	1.239	4.05	توجد معايير ثابتة يَسْتَنَدُ إليها قطاع الموازنة في تقييم بدائل البرامج والمشروعات المطروحة.	4
مرتفعة	6	0.959	3.95	يتم تقييم أداء الموازنة بشكل سنوي، وفق مؤشرات أداء محددة.	5
مرتفعة	2	1.194	4.10	يوجد لدى قطاع الدولة جداول زمنية تفصيلية لإنجاز وتسليم المشروعات بعد إحالتها للتنفيذ.	6
متوسطة	10	1.176	3.45	يوجد لدى الوزارة المستفيدة من المشروعات لجان مراقبة الجودة المطلوبة في تنفيذ المشروعات وتقديم الخدمات للمواطنين.	7
متوسطة	11	0.904	3.45	يوجد لدى الوزارات نظام لمحاسبة التكاليف، قادرٌ على توفير البيانات عن تكاليف وأداء المشروعات التي يتم تنفيذها.	8
متوسطة	12	0.636	3.42	يتوافر لدى الوزارات نظامٌ لمحاسبة التكاليف، يُحدِّد الانحرافات في تكلفة تنفيذ المشروعات، مقارنة مع التكلفة المخططة، ويهتمُّ بمعرفة الانحرافات، والعمل على معالجتها، وعدم تكرارها مستقبلاً.	9
متوسطة	7	0.841	3.90	يتوافر لدى الوزارات نظام لمحاسبة المسؤولية قادرٌ على تحديد ومتابعة الانحرافات والأخطاء الناجمة عن تنفيذ بُنود العقود للمشروعات المتعاقد عليها.	10
مرتفعة	5	1.074	4.02	يوجد لدى الوزارات نظام معلومات متكامل في عملية الإعداد والتنفيذ والمتابعة للمشروعات.	11



متوسطة	9	1.585	3.48	يوجد لدى وزارة المالية نظام للمعلومات يربط قواعد بيانات الوزارات بعضها ببعض.	12
مرتفعة		1.006	3.81	المتوسط المرجح والانحراف المعياري العام لمجال مقومات تطبيق الموازنة التعاقدية	

يتضح من الجدول رقم (4-12) أعلاه أنّ جميع فقرات مجال مقومات تطبيق الموازنة التعاقدية عند (10) فقرات، تؤكد على أنّ مقومات تطبيق الموازنة التعاقدية كانت عالية، بحسب الآتي:

جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (1.032)، التي تُبين الموافقة والموافقة الشديدة لآراء عينة الدراسة من أنه (يوجد لدى وزارة المالية نظام متكامل يتابع عملية إعداد الموازنة العامة وتنفيذها)؛ ولعلّ السبب في ذلك أنه (يوجد لدى قطاع الدولة جداول زمنية تفصيلية لإنجاز وتسليم المشروعات بعد إحالتها للتنفيذ)، كما أشارت إليه الفقرة رقم (6) التي جاءت في المرتبة الثانية مباشرة بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (1.194).

حصلت الفقرات رقم: (11,4,1) على متوسطات حسابية تتراوح بين (4.08-4.02)، وهي تشير إلى الموافقة والموافقة التامة على أنّ هناك مقومات لتطبيق الموازنة التعاقدية، كما أنّ أسلوب الموازنة التعاقدية يتوافق مع القوانين والتشريعات المالية الخاصة بإعداد الموازنة العامة للدولة)، وأنّه (توجد معايير ثابتة يستند إليها قطاع الموازنة في تقييم بدائل البرامج والمشروعات المطروحة)؛ لذلك (يوجد لدى الوزارات نظام معلومات متكامل في عملية الإعداد والتنفيذ والمتابعة للمشروعات). ويوافق أفراد العينة على أنّه (يتم تقييم أداء الموازنة بشكل سنوي وفق مؤشرات أداء محددة) بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (0.959)، من خلال توافر نظام لدى الوزارات لمحاسبة المسؤولية، قادرٌ على تحديد ومتابعة الانحرافات والأخطاء الناجمة عن تنفيذ بُنود العقود للمشروعات المتعاقد عليها.

إنَّ الفقرة رقم (9) قد حصلت على أقل متوسط حسابي (3.42)، وأكبر انحراف معياري (1.585) من بين فقرات هذا المجال، وهي تشير إلى أنَّ أفراد عيِّنة الدراسة يوافقون إلى حدِّ ما على أنَّ (لدى الوزارات نظام لمحاسبة التكاليف يحدد الانحرافات في تكلفة تنفيذ المشروعات مقارنة مع التكلفة المخططة، ويهتم بمعرفة الانحرافات، والعمل على معالجتها، وعدم تكرارها مستقبلاً)، ويؤكد هذه الآراء حصول الفقرتين (7،8) على متوسط حسابي متساوٍ (3.45)، وهما تشيران إلى أنَّ لدى الوزارات نظاماً لمحاسبة التكاليف قادرًا على توفير البيانات عن تكاليف وأداء المشروعات التي يتمُّ تنفيذها، وأنَّ الوزارة المستفيدة من المشروعات لديها لجان مراقبة الجودة المطلوبة في تنفيذ المشروعات، وتقديم الخِدمات للمواطنين.

## 2-مزايا تطبيق الموازنة التعاقدية:

لقد تمَّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات مجال مزايا تطبيق الموازنة التعاقدية وعددها (14) فقرة، وبلغ المتوسط المرجح والانحراف المعياري العامل مجال مزايا تطبيق الموازنة التعاقدية (4.10)، و(0.915) على التوالي، وجاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي (4.55)، وأقل انحراف معياري (0.677)، وهي تظهر أنَّ من مزايا تطبيق الموازنة التعاقدية (الشراكة مع القطاع الخاص في توفير الخِدمات العامة يحسِّن من نوعية الخِدمات المقدمة للمواطنين)، وأنَّ الموازنة التعاقدية (توفر تفاصيل عن احتياجات الخطط التنموية طويلة الأجل، وتترجم الخطط التنموية إلى برامج يتم تنفيذها على مُدَد زمنية طويلة، تقدم كعطاءات)، مثلما يتبيَّن من الجدول اللاحق.

جدول رقم (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول فقرات مزايا تطبيق الموازنة التعاقدية

م	فقرات مزايا تطبيق الموازنة التعاقدية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	الشراكة مع القطاع الخاص في توفير الخِدمات العامة تساعد الدولة على القيام بمهامها.	4.48	0.751	3	مرتفعة

مرتفعة	9	0.853	4.08	الشراكة مع القطاع الخاص في توفير الخِدمات العامة تخفف الأعباء عن الدولة.	2
مرتفعة	1	0.677	4.55	الشراكة مع القطاع الخاص في توفير الخِدمات العامة تحسن من نوعية الخِدمات المقدمة للمواطنين.	3
مرتفعة	4	1.083	4.38	الشراكة مع القطاع الخاص في توفير الخِدمات العامة تحد من الفساد المالي.	4
مرتفعة	7	0.997	4.30	تزيد عقود الشراكة مع القطاع الخاص وعقود البوت من الموجودات الرأسمالية الحكومية.	5
مرتفعة	2	0.966	4.52	توفر الموازنة التعاقدية تفاصيل عن احتياجات الخطط التنموية طويلة الأجل، وتترجم الخطط التنموية إلى برامج يتم تنفيذها على مُدد زمنية طويلة تقدم كعطاءات.	6
مرتفعة	11	0.939	4.00	تساعد الموازنة التعاقدية على تقاسم المخاطر بين الدولة والقطاع الخاص.	7
مرتفعة	12	0.944	3.80	تسهم الموازنة التعاقدية في تخفيض العجز في الموازنة العامة من خلال تمويل المشروعات الاستثمارية الكبرى من قبل القطاع الخاص.	8
مرتفعة	13	0.981	3.75	تساعد مشروعات الشراكة والبوت السلطة التنفيذية للحصول على أفضل العروض وكلفة وأكثرها جودة.	9
مرتفعة	8	0.705	4.18	تساعد الموازنة التعاقدية في ترشيد الانفاق الحكومي وضبطه.	10
مرتفعة	6	1.071	4.32	تساعد الموازنة التعاقدية في تقليل انحرافات المبالغ المقدره والمبالغ الفعلية الخاصة بالمشروعات التنموية.	11



مرتفعة	10	0.829	4.08	أسلوب الموازنة التعاقدية لديه القدرة على تقويم الأداء من خلال تحديد المدة الزمنية للمشروعات الاستثمارية.	12
مرتفعة	5	0.877	4.12	أسلوب الموازنة التعاقدية لديه القدرة على تقويم الأداء من خلال تحديد التكلفة الكلية للمشروعات الاستثمارية.	13
متوسطة	14	1.132	2.92	أسلوب الموازنة التعاقدية لديه القدرة على تقويم الأداء من خلال تحديد ومتابعة نسبة الإنجاز للمشروعات الاستثمارية.	14
<b>مرتفعة</b>		<b>0.915</b>	<b>4.10</b>	<b>المتوسط المرجح والانحراف المعياري العام لمجال مزايا تطبيق الموازنة التعاقدية</b>	

ويلاحظ أيضاً من نتائج الجدول أعلاه أن آراء عينة الدراسة للفقرات (6)، و(1)، و(4)، و(5) جاءت مرتبة ترتيباً منطقيًا بمتوسطات حسابية مقاربة (4.52)، و(4.48)، و(4.38)، و(4.30)، وانحرافات معيارية متباينة تقع في ضمن المدى من (0.751-1.083)، ويرى الباحث أن الشراكة مع القطاع الخاص في توفير الخدمات العامة تساعد الدولة على القيام بمهامها، وتُحد من الفساد المالي، ومن ثمّ تحتاج الموازنة التعاقدية تفاصيل عن احتياجات الخطط التنموية طويلة الأجل، وأن تتّرجم الخطط التنموية إلى برامج يتم تنفيذها على مدد زمنية طويلة.

ثم تلتها الفقرة رقم (10) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.705)، وأتت الفقرة (13) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.817)، ثم تلتها الفقرة (12) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (4.08)، وانحراف معياري (0.829)، لتؤكد موافقة أفراد العينة في الغالب على أن من مزايا أسلوب الموازنة التعاقدية أن لديه القدرة على تقويم الأداء من خلال تحديد التكلفة الكلية للمشروعات الاستثمارية، وأنه يساعد في ترشيد الانفاق الحكومي وضبطه.

ولم يختلف رأي أفراد العينة بمتوسط حسابي (3.75) حول أنّ (الموازنة التعاقدية تُسهم في تخفيض العجز في الموازنة العامة من خلال تمويل المشروعات الاستثمارية الكبرى من قبل القطاع الخاص)، وحول أنّ (مشروعات الشراكة والبوت تساعد السلطة التنفيذية للحصول على أفضل العروض كلفةً، وأكثرها جودة).

### 3) مُعَوِّقات تطبيق الموازنة التعاقدية:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات مجال مُعَوِّقات لتطبيق الموازنة التعاقدية وعددها (10) فقرات، وتوضح النتيجة في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول فقرات مُعَوِّقات تطبيق الموازنة التعاقدية

م	فقرات مُعَوِّقات تطبيق الموازنة التعاقدية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتحمل الوزارات مبالغ كبيرة نظير إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والمفاضلة بين المشروعات.	4.00	1.32	7	مرتفعة
2	لا تتوافر أنظمة تطبيقية حاسوبية حديثة في إدارة الموارد المالية العامة يحول دون تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية.	3.78	1.625	9	مرتفعة
3	يستغرق إعداد الموازنة التعاقدية وقتاً وجهداً كبيرين من قبل الوزارات وقطاع الموازنة بوزارة المالية.	4.45	0.846	3	مرتفعة
4	تتطلب عملية إعداد الموازنة التعاقدية مصروفات إدارية مرتفعة قد لا يستطيع قطاع الموازنة تغطيتها.	3.32	0.944	10	متوسطة
5	ندرة عقد ورش عمل بين الوزارات ونظيراتها	3.98	0.53	8	مرتفعة

				في دول أخرى لتبادل الخبرات.	
مرتفعة	5	0.501	4.18	يحول دون تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في الجمهورية اليمنية عدم تطور الإدارة المالية الحكومية.	6
مرتفعة	4	0.747	4.42	يحول دون تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في الجمهورية اليمنية عدم تطور الإدارة المالية الحكومية، وعدم اتباعها الأساليب الحديثة في إدارة الإيرادات والنفقات العامة والدين العام.	7
مرتفعة	1	0.667	4.62	لا تتوفر برامج ودورات لتدريب الموظفين في قطاع الموازنة على الأساليب الحديثة والمتطورة في إعداد الموازنة العامة للدولة.	8
مرتفعة	2	0.599	4.48	لا تتوفر أنظمة معلومات حديثة فعالة في الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى عن تكاليف البرامج والمشروعات والخطط اللازمة لتنفيذ برامج ومشروعات الموازنة التعاقدية.	9
مرتفعة	6	1.095	4.08	لا يتوافر لدى الوزارات كوادر مؤهلة ومدربة، باختصاصات محاسبية وفنية تستطيع تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية.	10
مرتفعة		0.887	4.13	المتوسط المرجح والانحراف المعياري العام لمجال مُعَوِّقات تطبيق الموازنة التعاقدية	

يتضح من الجدول رقم (3-14) أعلاه أنَّ جميع فقرات مجال مُعَوِّقات تطبيق الموازنة التعاقدية عند (10) فقرات، تؤكد على أنَّ المتوسط العام لهذا المجال كان

مرتفعاً (4.13)، وأن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مُعَوِّقات تطبيق الموازنة التعاقدية لها الأثر الكبير في عدم تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في الجمهورية اليمنية.

ووفقاً لنتائج هذا المجال يمكن تحديد أعلى فقرتين وأدنى فقرتين، وهما:

الفقرة رقم (8) التي تنص على الآتي: (لا تتوافر برامج ودورات لتدريب الموظفين في قطاع الموازنة على الأساليب الحديثة والمتطورة في إعداد الموازنة العامة للدولة) بمتوسط حسابي واحد (4.62)، وانحراف معياري (0.667). والفقرة رقم (9) التي تنص على أنه (لا تتوافر أنظمة معلومات حديثة فعالة في الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى عن تكاليف البرامج والمشروعات والخطط اللازمة لتنفيذ برامج ومشروعات الموازنة التعاقدية) بمتوسط حسابي واحد (4.48)، وانحراف معياري (0.599)، الفقرة رقم (4) التي تنص على الآتي: (تتطلب عملية إعداد الموازنة التعاقدية مصروفات إدارية مرتفعة قد لا يستطيع قطاع الموازنة تغطيتها) بمتوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري (0.944)، والفقرة رقم (2) التي تنص على أنه (لا تتوافر أنظمة تطبيقية حاسوبية حديثة في إدارة الموارد المالية العامة يحول دون تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية) بمتوسط حسابي مشترك (3.78) وانحراف معياري (1.625).

ويرى أفراد العينة أن إعداد الموازنة التعاقدية يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين من قبل الوزارات وقطاع الموازنة بوزارة المالية، بمتوسط حسابي كبير بلغ (4.45)، وبانحراف معياري (0.846)، إلا أنه (يحول دون تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في الجمهورية اليمنية عدم تطور الإدارة المالية الحكومية، وعدم إتباعها الأساليب الحديثة في إدارة الإيرادات والنفقات العامة والدين العام)، وهذا ما أشار إليه أفراد العينة المدروسة في آرائهم بمتوسط حسابي بلغ (4.42).

ويمكننا إظهار النتائج السابقة من خلال إعطاء مقارنة إحصائية لمقومات ومزايا ومُعَوِّقات تطبيق الموازنة التعاقدية ملخصة في الجدول رقم (4-15).

جدول رقم (4-15) مقارنة إحصائية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعناصر

العناصر و النتائج	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الرتبة
-------------------	---------------	-------------------	---------------	--------



3	مرتفعة	1.006	3.81	مُقَوِّمات تطبيق الموازنة التعاقدية
2	مرتفعة	0.915	4.10	مزايا تطبيق الموازنة التعاقدية
1	مرتفعة	0.887	4.13	مُعَوِّقات تطبيق الموازنة التعاقدية

يُظهر الجدول السابق النتائج الآتية:

1- توجد مُعَوِّقات لتطبيق الموازنة التعاقدية، وقد كانت مرتفعة، إذ حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري منخفض بلغ (0.887)، الأمر الذي يدلُّ على اتفاق غالبية عينة الدراسة بنسبة تباينات صغيرة في تقديراتهم، وهذا يعني أنَّ ظروف مُعَوِّقات تطبيق الموازنة التعاقدية كانت مهينةً، ومرتببةً ترتيبًا منطقيًا.

2- إنَّ نتائج مزايا تطبيق الموازنة التعاقدية كانت عالية، إذ حصلت على متوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري بلغ (0.915)، الأمر الذي يدلُّ على الموافقة الشديدة لغالبية عينة الدراسة بنسبة اختلافات متوسطة في تقديراتهم، وهذا يعني أنَّ تطبيق الموازنة التعاقدية مرتفع، وله دورٌ كبيرٌ، وأثرٌ بالغ عند إعداد الموازنة العامة للدولة.

3- توجد مُقَوِّمات لتطبيق الموازنة التعاقدية، وقد كانت مرتفعة، إذ حصلت على متوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري مرتفع بلغ (1.006)، الأمر الذي يدلُّ على اتفاق غالبية العينة في تقديراتهم من أنَّ هناك مُقَوِّمات لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة.

يعزو الباحثُ هذا الترتيب الذي اتفق عليه أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم على مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة للعناصر الثلاثة: (المُقَوِّمات، والمزايا، والمُعَوِّقات) كانت مترابطة بعضها ببعض، أي إنَّ مستوى الفاعلية في إحداها يؤثر في الأخرى، مما يدلُّ على أنَّ لأسلوب الموازنة التعاقدية أهدافًا محددة، ونظامَ معلومات متكاملًا في عملية الإعداد والتنفيذ



والمتابعة للمشروعات التنموية يلبي احتياجات قطاع الموازنة، الأمر الذي يؤكد مصداقية أفراد عينة البحث في تقديراتهم لتقييم مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية.

### اختبار فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهدافها؛ اعتمدت الدراسة على اختبار الفروض الرئيسة الآتية:

- 1- لا توجد دلالة إحصائية على وجود مقومات لتطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- 2- لا توجد دلالة إحصائية على وجود مزايا لتطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- 3- لا توجد دلالة إحصائية على وجود مَعوقات لتطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولاختبار تلك الفرضيات؛ تمَّ استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One sample T test)،

وتم مقارنة الوسط الحسابي للمحاور بالوسط الحسابي الفرضي (3).

"لا توجد دلالة إحصائية على وجود مقومات لتطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ."

#### 1- الفرضية الرئيسة الأولى:

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One sample T

test)، وكانت النتائج مثلما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-16) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد مقومات لتطبيق الموازنة التعاقدية

الدلالة	قيمة الاحتمال	إحصائية T		درجات الحرية	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	الوسط الحسابي	المجال
		المحسوبة	الجدولية					

	P.Value							
دالّ معنوي	0.000	1.796	9.096	11	1.006	0.81	3.81	مُقومات تطبيق الموازنة التعاقدية

"لا توجد دلالة إحصائية على وجود مزايا لتطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ."

يلاحظ من الجدول (4-16) أعلاه أنّ متوسط الفروق (0.81) بين الوسط الحسابي لمخوّر مُقومات تطبيق الموازنة التعاقدية (3.81) والوسط الحسابي الفرضي (3) هو فرق معنويّ ذو دلالة إحصائية، كما يظهر أنّ قيمة (ت) المحسوبة التي بلغت (9.096) هي أكبر من قيمتها الإحصائية الجدولية البالغة (1.796) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  ودرجة حرية (11)، ويلاحظ ذلك أيضاً من قيمة الاحتمال P.Value (0.000) أنّها جاءت أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (0.05)، مما يؤكد رفض الفرضية العدمية القائلة بأنه: لا توجد دلالة إحصائية على وجود مُقومات لتطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية عند مستوى معنوية (0.05)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على الآتي: (وجود دلالة إحصائية على وجود مُقومات لتطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ )).

## 2- الفرضية الرئيسية الثانية:

جرى استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One sample T test)؛ للتحقق من صحة هذه الفرضية، وأظهرت النتائج كالاتي:

جدول رقم (4-17) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد مزايا لتطبيق الموازنة التعاقدية

الدالة	قيمة الاحتمال	إحصائية T		درجات الحرية	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	الوسط الحسابي	المجال
		الجدولية	المحسوبة					

	P.Value							
دالٌّ معنوي	0.000	1.771	9.825	13	0.915	1.10	4.10	مزايا تطبيق الموازنة التعاقدية

تشير نتائج اختبار ت لعينة واحدة (One sample T test) للفرضية الثانية (لا توجد مزايا لتطبيق الموازنة التعاقدية) إلى توافر مزايا لتطبيق الموازنة التعاقدية، وبمتوسط حسابي بلغ (4.10)، ويدل الفرق بين الوسط الحسابي للمحور والوسط الحسابي الفرضي (3) الذي بلغ (1.10) على أنه فرق معنوي، وتشير النتائج أيضًا إلى أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (9.825)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.771) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ودرجة حرية (13)، وتظهر قيمة الاحتمال P.Value (0.000) أنها أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، مما يثبت رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على الآتي: (وجود

"لا توجد دلالة إحصائية على وجود مَعَوَّقات لتطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

دلالة إحصائية على وجود ومزايا لتطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )).

### 3- الفرضية الرئيسة الثالثة:

لاختبار هذه الفرضية؛ جرى استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One sample Ttest)

للتحقق من صحتها، وقد أظهرت النتائج الآتية:

جدول رقم (4-18) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد مَعَوَّقات لتطبيق الموازنة التعاقدية

الدالة	قيمة الاحتمال P.Value	إحصائية T		درجات الحرية	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	الوسط الحسابي	المجال
		الجدولية	المحسوبة					
دال	0.000	1.833	9.128	9	0.887	1.13	4.13	مَعَوَّقات تطبيق الموازنة التعاقدية

معنوي								
-------	--	--	--	--	--	--	--	--

تشير نتائج الجدول (4-18) أعلاه إلى أن متوسط الفروق بلغ (1.013)، وهو فرق معنوي بين الوسط الحسابي لمخوّر مُعَوِّقات تطبيق الموازنة التعاقدية (4.13) والوسط الحسابي الفرضية (3)، ويظهر من الجدول أن قيمة (ت) المحسوبة التي بلغت (9.128) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.883) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (9)، مما يعني رفض الفرضية العدمية، ويؤكد ذلك قيمة الاحتمال P.Value (0.000) التي جاءت ذات دلالة إحصائية معنوية، وعليه، نرفض الفرضية العدمية القائلة بأنه: لا توجد دلالة إحصائية على وجود مُعَوِّقات لتطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على الآتي: **(وجود دلالة إحصائية على وجود مُعَوِّقات لتطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ).**

### المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

ويشمل هذا المبحث على الآتي:

أولاً: الاستنتاجات.

ثانياً: التوصيات.

## المبحث الثالث

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً الاستنتاجات

يعرض الباحث فيما يأتي ملخصاً لأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

1- بيّنت الدراسة وجود مُقَوِّمات لتطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية عند مستوى دلالة (0.05)، ومن تلك المُقَوِّمات أن أسلوب الموازنة التعاقدية يتوافق مع القوانين والتشريعات المالية الخاصة بإعداد الموازنة العامة للدولة، ووجود نظام متكامل يتابع عملية إعداد الموازنة، وأنه توجد جداول زمنية تفصيلية لإنجاز وتسليم المشروعات بعد إحالتها للتنفيذ.

2- أظهرت نتائج الدراسة توافر الكثير من المزايا لتطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية ومن تلك المزايا أن الشراكة مع القطاع الخاص في توفير الخدمات العامة يحسن من نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين وأن أسلوب الموازنة التعاقدية توفر تفاصيل عن احتياجات الخطط التنموية طويلة الأجل، وتترجم الخطط التنموية إلى برامج يتم تنفيذها على فترات زمنية طويلة تقدم كعطاءات.

3- كشفت الدراسة عن وجود بعض المُعَوِّقات لتطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية، حيث أنّ ظروف مُعَوِّقات تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية كانت مهينةً ومرتبطةً ترتيباً منطقيّاً، ومن تلك المُعَوِّقات عدم توافر برامج ودورات لتدريب العاملين في قطاع الموازنة على الأساليب الحديثة والمتطورة لإعداد الموازنة العامة للدولة، فضلاً عن ندرة عقد ورش العمل في هذا الاتجاه، وعدم أنظمة المعلومات الحديثة والفعالة في الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى عن تكاليف البرامج والمشروعات والخطط اللازمة لتنفيذ برامج ومشروعات الموازنة التعاقدية مع الإشارة إلى أنّ إعداد الموازنة يستغرق وقتاً وجهداً كبيرين من قِبَل الوزارات وقطاع الموازنة في الوزارة.

### ثانياً التوصيات

وعلى ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- 1- تطوير الأنظمة والتشريعات المالية والرقابية بشكل يتناسب مع متطلبات تطبيق الموازنة التعاقدية.
- 2- توفير مُعَوِّقات تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية، واستكمال إنجاز هذا الأسلوب من خلال الوقوف على المُعَوِّقات، وإيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك من خلال وجود نظام للمعلومات يربط قواعد بيانات الوزارات بعضها ببعض، بالإضافة إلى تشكيل لجانٍ مُراقبةٍ الجودة المطلوبة في تنفيذ المشروعات وتقديم الخدمات.
- 3- الاهتمام بالمزايا التي يَتِمُّ الحصولُ عليها، والحدُّ من المُعَوِّقات التي تحولُ دونَ تطبيقِ أسلوبِ الموازنةِ التعاقديةِ عند إعداد الموازنة العامة للدولة في الجمهورية اليمنية، ومن أهم المزايا أنّ الشراكة مع القطاع الخاص تُساعدُ في توفيرِ الخِدْماتِ العامّة، وتُحسِّنُ من نوعية الخِدْماتِ المقدّمة للمواطنين، وأنّ أسلوبِ الموازنةِ التعاقديةِ يوفِّرُ تفاصيلَ عن احتياجاتِ الخُطَطِ التنمويةِ طويلةِ الأجل، وتُترجِمُ الخُطَطِ التنمويةِ إلى برامجٍ يَتِمُّ تنفيذُها على مُدَدٍ زمنيةٍ طويلةٍ، تُقدِّمُ كعطاءات.



- 4- الحد من مُعَوَّقاتِ أسلوب الموازنة التعاقدية، والتخلُّص منها من خلال تدريب الكوادر المؤهلة، وباختصاصاتٍ محاسبيةٍ وفنيةٍ تستطيع تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية، والعمل على اتخاذ إستراتيجية إصلاح وتطوير الإدارة المالية الحكومية في الجمهورية اليمنية.
- 5- تطوير نظام محاسبة التكاليف في جميع الوزارات، باستخدام أساليب حساب التكلفة بالأساليب الحديثة للبرامج والمشروعات التنموية.
- 6- تفعيل نظام محاسبة المسؤولية، ومحاسبة المختصين عن الانحرافات والأخطاء الناجمة عند تنفيذ الخطط والمشروعات المتعاقد عليها.
- 7- الاستفادة من إمكانيات القطاع الخاص المادية والتكنولوجية، والدخول معه في شراكة إستراتيجية لتقديم وتوفير الخدمات العامة.
- 8- الاعتماد على أسس علمية مبنية على دراسات إحصائية عند اختيار المشروعات.
- 9- تطوير وتنمية الكوادر البشرية في وزارة المالية بصفة خاصة، وبقية الوزارات بصفة عامة، المسؤولة عن حساب التكاليف للبرامج والمشروعات، وبما يضمن توافر المعلومات التي تحتاجها الموازنة التعاقدية.
- 10- إجراء دراسات مستقبلية عن أسلوب الموازنة التعاقدية؛ لتوضيح كيفية بناء خطواتها، وارتباطاتها الإدارية.
- 11- قيام الحكومة بربط تطبيق الموازنة التعاقدية بإدارة المحافظات؛ لكون تطبيق هذا الأسلوب بفاعلية يزداد في ظل اللامركزية.
- 12- النظر للمبالغ المنفقة على أنها نفقات استثمارية لها عوائد مستقبلية.



المَصَادِيرُ وَالْمَرَاجِعُ

## المراجع العربية

### أ. الكتب:

1. الأديمي، منصور ياسين والسياني، محمد أحمد ويوسف، أحمد (2014): **المحاسبة الحكومية والقومية**، الطبعة الرابعة، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء.
2. البشاري، محمد علي (2000): **المالية العامة مع التطبيق على الجمهورية اليمنية**، الطبعة الثانية، دار الفكر المعاصر، اليمن.
3. جمال، لعمارة (2004): **أساسيات الموازنة العامة للدولة**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
4. الرشيد، عادل محمود (2007): **إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
5. سهل، يحيى قاسم علي (2000): **السهل في المالية العامة والتشريع الضريبي اليمني**، الطبعة الأولى، دار الشوكاني للطباعة والنشر والتوزيع، عدن.
6. طاقة، محمد والعزاوي، هدى (2010): **اقتصاديات المالية العامة**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، الأردن.

7. طوبار، مي (2006): دراسة الجدوى ونظام B.O.T، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر.
8. عصفور، محمد شاکر (2014): أصول الموازنة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة السادسة، الأردن.
9. العلي، عادل فليح (2003): المالية العامة والتشريع المالي والضريبي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
10. الفار، مصطفى خليل (2008): الإدارة المالية العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
11. لاشين، عبدالقادر فتحي (2010): نظم المشاركة بين القطاعين العام والخاص في المشروعات البنية الأساسية للنقل - نماذج من بعض الدول العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
12. اللوزي، سليمان ومراد، فيصل (1997): إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
13. محمد، محمود عبدالحافظ (2013): الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومتطلبات التنمية الإدارية: الإمكانيات والتحديات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
14. مفضل، إبراهيم عبدالقدوس (2013): المحاسبة الحكومية، الطبعة الأولى، مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.
15. نصار، جابر جاد (2007): التصور الحديث لعقد الالتزام B.O.T، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة.
16. الوردات، خلف والدباس، سهيل (2009): المحاسبة الحكومية وإعداد موازنة البرامج والأداء، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.

#### ب. الرسائل العلمية:

1. جدوع، ياسر حامد: "مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنات التعاقدية في إعداد الموازنة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والأعمال، جامعة جدارا، 2015.

2. الحسيني، محمد حسيني: "استخدام أسلوب موازنة البرامج والأداء في إعداد الموازنة العامة للدولة بالتطبيق على الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد الدراسات العليا، جامعة بغداد، 2003.
3. ديك، أحمد هادي أحمد: "عقد لـ B.O.T وأثر على إحداث التنمية المستدامة دراسة تطبيقية على اليمن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، 2018.
4. أبو زعيتر، أحمد خميس: "دور الإيرادات المحلية في تمويل الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الاقتصاد، جامعة الزهراء، 2012.
5. صانوري، أسعد هلال: "مدى تأثير التحول من موازنة البتود إلى موازنة البرامج والأداء على أداء الحكومة الفلسطينية المالي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2017.
6. عويضة، هيثم بوسف: "الخصخصة في الاقتصاد الفلسطيني - دراسة تطبيقية في المؤسسات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، 2003.
7. كم الماز، رزان: "الشراكة الاستراتيجية بين القطاع العام والخاص في مرحلة الإعمار: تحديد عوامل النجاح - دراسة تحليلية للشركات في قطاع الاتصالات في سورية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2017.
8. محمد، نجوان خليل: "موازنة البرامج والأداء إطار مقترح لتطوير موازنات الهيئات العامة للمستشفيات اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، 2017.
9. وشاح، محمود عبدالله: "الإطار العام لتقويم وتطوير النظام المحاسبي الحكومي الفلسطيني"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، 2008.

ج. الدوريات والأبحاث العلمية:

1. البكري، رياض حمزة، وشكارة، موفق عباس (2013)، الموازنة التعاقدية الأسلوب الأمثل في تخطيط وتنفيذ المشروعات الموازنات الاستثمارية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 8 (24)، 1-30.
2. جاسم، عبدالرسول (2015)، الخصخصة ما بين ضرورات التنفيذ والتحديات، مجلة المنصور، (23).
3. الحجامي، ستار جابر، والمياحي، مازن عباس (2016)، تأثير تطبيقات الموازنة التعاقدية في رقابة وتقويم الأداء للمشروعات الاستثمارية، المجلة الدولية لأبحاث العلوم الإنسانية، 1 (2)، 1.
4. الرشيد، المفلح (2015)، الموازنة العامة للدولة - التطوير أصبح ضرورة، مجلة التنمية الإدارية، (137).
5. الركابي، ناجي الشايب (2017)، الموازنة التعاقدية أداة للتنمية في ظل ندرة الموارد الاقتصادية، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (52)، 275.
6. سلوم، حسن عبدالكريم، والمهاني، محمد خالد (2007)، الموازنة العامة للدولة بين الأعداد والتنفيذ والرقابة، مجلة الإدارة والاقتصاد، (64)، 92.
7. العجارمة، نوفان العقيل (2013)، عقد البناء والتشغيل ونقل الملكية لـ B.O.T. وتطبيقاته في النظام القانوني الأردني، دراسات الشريعة والقانون، (40)، 1050.
8. علي، محمد حسين (1993)، تحليل مقارن لأساليب إدارة الموازنة العامة في إطار موازنة الرقابة وموازنة الأداء، مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2)، 1.
9. الفسفوس، فؤاد وجبر، رائد (2018)، تقييم آليات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الأردن - دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 5 (1)، 441.
10. كوشك، طارق بن حسن (2004)، موازنة البؤود تهدر الموارد المتاحة وتفاقم مشكلة الدين العام، مجلة عكاظ، 937.
11. محمود، يوسف والعريبي، عدنان ولايقة، رامي كاسر (2008)، نظام البناء والتشغيل والتحويل B.O.T، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية 30 (3)، 177.

12. المهائني، محمد خالد (2000)، الموازنة العامة للدولة في سوريا-الواقع والآفاق، مجلة جامعة دمشق، 16(1)، 7.

#### د. القوانين والنظم:

1. وزارة المالية، دليل إعداد الموازنة العامة للدولة، 2006، الجمهورية اليمنية.
2. وزارة المالية، القانون المالي لسنة 1990 ، الجمهورية اليمنية.
3. وزارة المالية، تعديلات القانون المالي لسنة 1999 ، الجمهورية اليمنية.
4. وزارة المالية، قرار وزير المالية رقم (14) لسنة 2014م بشأن التعليمات التنفيذية للموازنة العامة للدولة للسنة المالية رقم 2014م، الجمهورية اليمنية.

#### هـ. مواقع الإنترنت:

1. ياسين، أيام (2018). إمكانية استخدام الموازنة التعاقدية كأداة للتخطيط والرقابة في الموازنة الاستثمارية "دراسة ميدانية في مجلس مدينة اللاذقية" تاريخ الولوج إلى الرابط 14 /10 /2019م، مسترجع من:

<http://www.hama-univ.edu.sy/newsites/economy/wp>

content/uploads/2018/06/%D8%A8%D8%AD%D8%AB%D8%AF%

D9%83%D8%AA%D9%88%D8%B1%D8%A9

%D8%A7%D9%8A%D8%A7%D9%854.pdf

#### المراجع الأجنبية

1. BRANDAO .T and EDUARDO (2008 ), " THE option Value of government guarantees in infrastructure projects", *Construction management and Economics* VOL. 26, N. 2008.
2. CARRINGTON. R , PUTHUCHEARY. N AND DEIRDRE. R, (1997), *JOURNAL of Productivity Analysis*.

3. CARRINGTON .R, CONNOLLY . P, and PUTHUCHEARY .N ," IMPROVING THE PERFORMANCE OF NSW GOVERNMENT AGENCIES".
4. Cleland, T, and Ireland, H, (2006), Reengineering: Business Change of Mythic Proportions. MIS Quarterly Journal.
5. Hope, Jeremy, and Fraser Robin, (2001), Naw Ways of Setting Rewards: The Beyond Budgeting Model, California Management Review.
6. Meyers, T. Roy "strategic budgeting" (1996), the University of Michigan, USA.
7. ROBINSON, M ,CONTRACTBUDJETING (2000), *public Administration* , Vol. 78, No. 1.
8. RUBIN. I, (2006), "BUDGETING for Contracting in local Government", *Division of Puplic Administration*, Northern Illinois University, Dekalb, IL60115.
9. Worthington, M, and Colod Sman, Louis (1998), Contacting with the Fedetal Government, 5<sup>th</sup> Edition, New York, USA, Crow.

الملاحق

الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الريان  
كلية الدراسات العليا

### استبانة الدراسة

الأخ/ الأخت: ..... المحترم/ة

تحية طيبة، وبعد:

يقوم الباحث بدراسةٍ تهدفُ إلى التعرف إلى "مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنات التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة بالتطبيق على الجمهورية اليمنية"؛ وذلك استكمالاً لنيل درجة الماجستير في المحاسبة.



ولتحقيق أغراض الدراسة؛ قام الباحث بإعداد الاستبانة معتمداً على ما جاء في الدراسات السابقة. ونظراً لأهمية ما لديكم من خبراتٍ إداريةٍ وماليةٍ وعلميةٍ وعمليةٍ، وبحكم عملكم في قطاع الموازنة في وزارة المالية بالجمهورية اليمنية؛ فأنتم الأقدَرُ على الإسهام والإثراء في هذا الجزء من الدراسة، والإدلاء بإجاباتكم عن الأسئلة المرفقة، ولكونكم المصدرَ الحقيقيَّ والواقعيَّ والعملِيَّ للبيانات التي سيتمُّ الاعتمادُ عليها؛ لئتمكَّنَ الباحث من الوصول إلى أهداف الدراسة، وإلى النتائج الحقيقية التي تُسهِّمُ في رفد البحث العلمي.

لذلك يُرجى تکرُّم سيادتكم بالإجابة عن الأسئلة المرفقة بكلِّ أمانةٍ واهتمام، علماً أنَّ هذه الإجابات ستُعاملُ بسريَّةٍ تامَّةٍ، ولأغراض البحث العلميِّ فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

### **الباحث: إبراهيم سعيد باهختار**

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية، وتشتمل على:

1. المسمى الوظيفي:

( ) مدير. ( ) رئيس قسم. ( ) أخرى يرجى ذكرها

.....

2. المؤهل العلمي:

( ) ثانوي. ( ) دبلوم عالٍ. ( ) بكالوريوس.

( ) ماجستير. ( ) دكتوراه.

3. التخصص الأكاديمي:

( ) محاسبة. ( ) إدارة الأعمال. ( ) مالية ومصرفية. ( ) اقتصاد

( ) غير ذلك يرجى ذكرها .....

4. الدورات التي حضرتها في إعداد الموازنة العامة:

( ) لا يوجد. ( ) من دورة إلى ثلاث دورات. ( ) من أربع دورات إلى ست دورات. ( ) أكثر من ست دورات.

5. سنوات الخبرة:

( ) أقل من 3 سنوات. ( ) من 3 سنوات - أقل من 6 سنوات.

( ) من 6 سنوات - أقل من 10 سنوات. ( ) 10 سنوات وأكثر

6. عضو لجنة موازنة:

( ) نعم. ( ) لا.

#### القسم الثاني: متغيرات تطبيق الموازنة التعاقدية:

1) يرجى التكرم بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تمثل رأيكم وقناعتكم الشخصية، علماً أن هذه الفقرات مرتبطة بمدى توافر مقومات تطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة بالتطبيق على الجمهورية اليمنية.

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتوافق أسلوب الموازنة التعاقدية مع القوانين والتشريعات المالية الخاصة بإعداد الموازنة العامة للدولة.					
2	تهتم السلطة التنفيذية بتطوير عملية إعداد الموازنة العامة للدولة وفق الأساليب الحديثة مثل الموازنة التعاقدية.					

					يوجد لدى وزارة المالية نظام متكامل يتابع عملية إعداد الموازنة العامة وتنفيذها.	3
					توجد معايير ثابتة يستند إليها قطاع الموازنة في تقييم بدائل البرامج والمشروعات المطروحة.	4
					يتم تقييم أداء الموازنة بشكل سنوي وفق مؤشرات أداء محددة.	5
					يوجد لدى قطاع الموازنة جداول زمنية تفصيلية لإنجاز وتسليم المشروعات بعد إحالتها للتنفيذ.	6
					يوجد لدى الوزارة المستفيدة من المشروع لجان مراقبة الجودة المطلوبة في تنفيذ المشروعات وتقديم الخدمات للمواطنين.	7
					يوجد لدى الوزارات نظام لمحاسبة التكاليف قادر على توفير بيانات عن تكاليف وأداء المشروعات التي يتم تنفيذها.	8
					يتوافر لدى الوزارات نظام لمحاسبة التكاليف يحدد الانحرافات في تكلفة تنفيذ المشروعات مقارنة مع التكلفة المخططة ويهتم بمعرفة أسباب الانحرافات والعمل على معالجتها، وعدم تكرارها مستقبلاً.	9
					يتوافر لدى الوزارات نظام لمحاسبة المسؤولية قادر على تحديد ومتابعة الانحرافات والأخطاء الناجمة عن تنفيذ بنود العقود للمشروعات المتعاقد عليها.	10
					يوجد لدى الوزارات نظام معلومات متكامل في عملية الإعداد والتنفيذ والمتابعة للمشروعات.	11
					يوجد لدى وزارة المالية نظام للمعلومات يربط قواعد بيانات الوزارات مع بعضها البعض.	12

2) يرجى التكرم بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تمثل رأيكم وقناعتكم الشخصية، علماً أن هذه الفقرات مرتبطة بمزايا تطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة بالتطبيق على الجمهورية اليمنية.

م	الفقرات	أوافق	أوافق	محايد	لا	لا أوافق
---	---------	-------	-------	-------	----	----------

بشدة	أوافق			بشدة	
					1 الشراكة مع القطاع الخاص في توفير الخدمات العامة يساعد الدولة على القيام بمهامها.
					2 الشراكة مع القطاع الخاص في توفير الخدمات العامة يخفف الأعباء عن الدولة.
					3 الشراكة مع القطاع الخاص في توفير الخدمات العامة يحسن من نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين.
					4 الشراكة مع القطاع الخاص في توفير الخدمات العامة يحد من الفساد المالي.
					5 تزيد عقود الشراكة مع القطاع الخاص وعقود البوت من الموجودات الرأسمالية الحكومية.
					6 توفر الموازنة التعاقدية تفاصيل عن احتياجات الخطط التنموية طويلة الأجل، وتترجم الخطط التنموية إلى برامج يتم تنفيذها على فترات زمنية طويلة تقدم كعطاءات.
					7 الموازنة التعاقدية تساعد على تقاسم المخاطر بين الدولة والقطاع الخاص.
					8 تسهم الموازنة التعاقدية في تخفيض العجز في الموازنة العامة من خلال تمويل المشروعات الاستثمارية الكبرى من قبل القطاع الخاص.
					9 تساعد مشروعات الشراكة والبوت السلطة التنفيذية للحصول على أفضل العروض كلفة وأكثرها جودة.
					10 تساعد الموازنة التعاقدية في ترشيد الإنفاق الحكومي وضبطه.
					11 تساعد الموازنة التعاقدية في تقليل انحرافات المبالغ المقدرة والمبالغ الفعلية الخاصة بالمشروعات التنموية.

					12	أسلوب الموازنة التعاقدية لديه القدرة على تقويم الأداء من خلال تحديد الفترة الزمنية للمشروعات الاستثمارية.
					13	أسلوب الموازنة التعاقدية لديه القدرة على تقويم الأداء من خلال تحديد التكلفة الكلية للمشروعات الاستثمارية.
					14	أسلوب الموازنة التعاقدية لديه القدرة على تقويم الأداء من خلال تحديد ومتابعة نسبة الإنجاز للمشروعات الاستثمارية.

3) يرجى التكرم بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تمثل رأيكم وقناعتكم الشخصية، علماً أن هذه الفقرات مرتبطة بمُعَوِّقات تطبيق الموازنة التعاقدية عند إعداد الموازنة العامة للدولة بالتطبيق على الجمهورية اليمنية.

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	تتحمل الوزارات مبالغ كبيرة نظير إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والمفاضلة بين المشروعات.					
2	لا توجد أنظمة تطبيقية حاسوبية حديثة في إدارة الموارد المالية العامة يحول دون تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية.					
3	يستغرق إعداد الموازنة التعاقدية وقتاً وجهداً كبيرين من قبل الوزارات وقطاع الموازنة بوزارة المالية.					
4	تتطلب عملية إعداد الموازنة التعاقدية مصروفات إدارية مرتفعة قد لا يستطيع قطاع الموازنة تغطيتها.					
5	ندرة عقد ورش عمل بين الوزارات ونظيراتها في دول أخرى لتبادل الخبرات.					
6	يحول دون تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في الجمهورية اليمنية عدم تطور الإدارة المالية					

					الحكومية
					7 يحول دون تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في الجمهورية اليمنية عدم تطور الإدارة المالية الحكومية وعدم إتباع الأساليب الحديثة في إدارة الإيرادات والنفقات العامة والدين العام.
					8 لا تتوفر برامج ودورات لتدريب الموظفين في قطاع الموازنة على الأساليب الحديثة والمتطورة في إعداد الموازنة العامة للدولة.
					9 لا توجد أنظمة معلومات حديثة فعالة في الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى عن تكاليف البرامج والمشروعات والخطط اللازمة لتنفيذ برامج ومشروعات الموازنة التعاقدية.
					10 لا تتوفر لدى الوزارات كوادر مؤهلة ومدربة وباختصاصات محاسبية وفنية تستطيع تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية.

### ملحق رقم (2) قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبانة

ت	الأسماء	اللقب العلمي	الجامعة	التخصص
1	د. سالم عبدالله بن كليب	أستاذ مشارك	جامعة الريان	محاسبة
2	د. عبدالله عوض بكير	أستاذ مساعد	جامعة حضرموت	محاسبة
3	د. خالد محمد الكلدي	أستاذ مشارك	جامعة حضرموت	إدارة أعمال
4	د. محمد صالح الكسادي	أستاذ مشارك	جامعة حضرموت	مالية ومصرفية
5	د. محمد عوض الريح	أستاذ مساعد	جامعة حضرموت	الإحصاء

ملحق رقم (3) التحليل الإحصائي ألفا كرونباخ

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	12

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.852	14

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.825	10

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	36

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
س1	140.42	241.122	.675	.887
س2	140.92	252.584	.271	.892
س3	140.25	246.705	.330	.892
س4	140.45	240.664	.423	.890
س5	140.55	241.844	.526	.889
س6	140.40	242.708	.385	.891
س7	141.05	227.587	.831	.882
س8	141.05	248.049	.337	.892
س9	141.08	265.917	-.379-	.899
س10	140.60	239.836	.688	.886
س11	140.48	241.897	.461	.890
س12	141.02	231.615	.504	.889
ص1	140.02	243.974	.594	.888
ص2	140.70	266.677	-.321-	.901



ص3	139.95	245.126	.607	.888
ص4	140.32	237.353	.597	.887
ص5	141.58	247.738	.310	.892
ص6	140.20	241.497	.534	.888
ص7	140.38	240.292	.594	.887
ص8	140.42	240.610	.579	.888
ص9	140.75	261.474	-.125-	.899
ص10	140.12	246.369	.524	.889
ص11	140.42	238.097	.581	.887
ص12	140.18	246.712	.425	.890
ص13	139.98	245.615	.440	.890
ص14	140.50	234.256	.661	.886
ع1	140.50	237.487	.473	.890
ع2	140.72	236.153	.394	.893
ع3	140.05	242.767	.568	.888
ع4	141.18	244.866	.430	.890
ع5	140.52	256.461	.101	.894
ع6	140.32	258.328	-.007-	.895
ع7	140.08	246.379	.491	.890
ع8	139.88	254.369	.171	.894
ع9	140.02	249.717	.443	.891
ع10	140.42	238.866	.543	.888

programs that are carried out for long terms that are presented as bids , there are obstacles for the application of the contractual budget approach for the overall preparation of the general budget of the government in the republic Of Yemen and such obstacles were found high , such obstacles include : lack of training programs and courses for training the staff working for the budgeting sector regarding the modern approaches for the preparation of the general budget for the governments , lack of efficient and modern information systems for the ministries and the other governmental departments concerning the costs of the programs , the projects plus the required plans for the implementation of such programs and projects that are related to the contractual budget .

This study has recommended to increase the constituents of the contractual budget approach throughout the development of financial , legislative and supervisory systems in a manner that commensurate with contractual

budget approach , furthermore via upgrading and development of the costs system , using modern methods for cost calculations of the public projects & programs , taking care about the features that could be gained , making use of the capabilities of the private sector and quick elimination of the potential obstacles via the promotion and development of the working staff at the ministry of finance as well as at the other ministries that are in charge of the calculation of the costs of the public projects & programs .

Keywords : General Budget , Contractual Budget , Republic Of Yemen .

## The possibility of Applying the contractual Budget Approach For the Preparation of the government's General Budget to be applied in the republic Of Yemen

Prepared by : Mr. Ibrahim Saeed Abdullah Ba Mokhtar

Supervised by : Dr. Faez Mohammed Sheikh Bamzahem

### **Abstract**

---

This Study aimed basically to clarify the possibility of applying the contractual budget approach when preparing the general budget in the republic Of Yemen , throughout the study of the availability of the fundamental constituents of applying the method of contractual budget , demonstrating the features of using such method for the contractual budget and identifying the obstacles of applying this approach .

The study sample was collected from all the public departments related to the budget sector of the ministry of finance in the republic Of

Yemen , a random sample was collected consisted of forty individuals who are deemed to be specialists for the preparation of the general budget at such departments in both the temporary capital which is Aden governorate and Hadhramout governorate , a questionnaire was distributed for the whole sample of this study with a percentage of ( 100 % ) , this study revealed that there are basic constituents for the application of the contractual budget for the purpose of preparing the overall budget for the government in Yemen , Such significant constituents are represented by the approach & method for the contractual budget is compatible with the financial laws & legislations related to the preparation of the general budget of the government , there are steady standards and criteria in which the sector of budgeting relies on for the assessment of alternatives of the programs and the proposed projects , the study found that there is an integrated information system for the process of preparation , implementation and monitoring for projects , furthermore there are specific features for the application of the contractual budget for the preparation of the general budget of the government in Yemen , such features were found high , these features include : the partnership with the private sector for providing the general facilities & services that upgrades the quality of services provided for the people , the method used for the contractual budget provides details for the needs and requirements of the long-term developmental plans and such developmental plans will be converted into

**Republic of Yemen**  
**Ministry of High Education**  
**& Scientific Research**  
**Al-Rayan University**  
**Faculty of Higher Studies**



**THE POSSIBILITY OF APPLYING THE CONTRACTUAL BUDGET  
APPROACH FOR THE PREPARATION OF THE GOVERNMENT'S  
GENERAL BUDGET TO BE APPLIED IN THE REPUBLIC OF YEMEN**

**Thesis Submitted to AL Rayan University**

**TO complete the requirements of obtaining a Master's degree in  
Accounting**

**By**

**IBRAHIM SAEED ABDULLAH BA MOKHTAR**

**Supervisor**

**Dr. FAEZ MOHAMMED SHEIKH BAMZAHM**

**1442 / 2021 هـ**



Republic of Yemen  
Ministry of High Education  
& Scientific Research  
Al-Rayan University  
Faculty of Higher Studies



THE POSSIBILITY OF APPLYING THE CONTRACTUAL BUDGET  
APPROACH FOR THE PREPARATION OF THE GOVERNMENT'S  
GENERAL BUDGET TO BE APPLIED IN THE REPUBLIC OF YEMEN

Thesis Submitted to AL Rayan University

TO complete the requirements of obtaining a Master's degree in  
Accounting

By

IBRAHIM SAEED ABDULLAH BA MOKHTAR

Supervisor

Dr. FAEZ MOHAMMED SHEIKH BAMZAHM