



مجلة بحوث الشرق الأوسط مجلة علمية مُحَكَّمة (مُعتمدة) شهرياً

العدد مائة وأربعة عشر
(أغسطس 2025)

السنة الخمسون
تأسست عام 1974

يصدرها
مركز بحوث
الشرق الأوسط

التقديم الدولي: (2536-9504)
التقديم على الإنترنت: (2735-5233)





الآراء الواردة داخل المجلة تعبر عن وجهة نظر أصحابها وليست مسئولية مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية

رقم الإيداع بدار الكتب والوثائق القومية : ٢٤٣٣٠ / ٢٠١٦

الترقيم الدولي: (Issn :2536 - 9504)

الترقيم على الإنترنت: (Online Issn :2735 - 5233)



مجلة بحوث الشرق الأوسط

مجلة علمية مُحكَّمة متخصصة في شؤون الشرق الأوسط

مجلة مُعتمدة من بنك المعرفة المصري



موقع المجلة على بنك المعرفة المصري

www.mercj.journals.ekb.eg

- معتمدة من الكشاف العربي للاستشهادات المرجعية (ARCI) . المتوافقة مع قاعدة بيانات كلاريفيت Clarivate الفرنسية.
- معتمدة من مؤسسة أرسيف (ARCif) للاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية ومعامل التأثير المتوافقة مع المعايير العالمية.
- تنشر الأعداد تباعاً على موقع دار المنظومة.



العدد مائة وأربعة عشر (أغسطس 2025)

تصدر شهرياً

السنة الخمسون - تأسست عام 1974

المطبعة
مطبعة جامعة عين شمس
Ain Shams University Press



مجلة بحوث الشرق الأوسط
(مجلة مُعتمدة) دورية علمية مُكَّمة
(أثنا عشر عددًا سنويًا)
يصدرها مركز بحوث الشرق الأوسط
والدراسات المستقبلية - جامعة عين شمس

رئيس مجلس الإدارة

أ.د. غادة فاروق

نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

ورئيس مجلس إدارة المركز

رئيس التحرير **د. حاتم العبد**

مدير مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية

هيئة التحرير

أ.د. السيد عبد الخالق، وزير التعليم العالي الأسبق، مصر

أ.د. أحمد بهاء الدين خيري، نائب وزير التعليم العالي الأسبق، مصر

أ.د. محمد حسام لطفي، جامعة بني سويف، مصر

أ.د. سعيد المصري، جامعة القاهرة، مصر

أ.د. سوزان القليوبي، جامعة عين شمس، مصر

أ.د. ماهر جميل أبو خوات، عميد كلية الحقوق، جامعة كفر الشيخ، مصر

أ.د. أشرف مؤنس، جامعة عين شمس، مصر

أ.د. حسام ملتطاوي، عميد كلية الآثار، جامعة عين شمس، مصر

أ.د. محمد إبراهيم الشافعي، وكيل كلية الحقوق، جامعة عين شمس، مصر

أ.د. تامر عبد المنعم راضي، جامعة عين شمس، مصر

أ.د. هاجر قلدش، جامعة قرطاج، تونس

Prof. Petr MUZYNY، جامعة جنيف، سويسرا

Prof. Gabriele KAUFMANN-KOHLER، جامعة جنيف، سويسرا

Prof. Farah SAFI، جامعة كيرمون أوفيرني، فرنسا

إشراف إداري
أ/ أماني جرجس
أمين المركز

إشراف فني
د/ أمل حسن
رئيس وحدة التخطيط والمتابعة

سكرتارية التحرير

أ/ راندا نوار قسم النشر
أ/ شيماء بكر قسم النشر

المحرر الفني
أ/ مرفت حافظ
رئيس وحدة الدعم الفني

تدقيق ومراجعة لغوية
وحدة التدقيق اللغوي - كلية الآداب - جامعة عين شمس
تصميم الغلاف أ/ أحمد محسن - مطبعة الجامعة

ترجمة المراسلات الخاصة بالمجلة إلى: د. حاتم العبد، رئيس التحرير merc.director@asu.edu.eg
وسائل التواصل

البريد الإلكتروني لوحدة النشر merc.pub@asu.edu.eg

جامعة عين شمس - شارع الخليفة المأمون - عباسية - القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص.ب: 11566
(وحدة النشر - وحدة الدعم الفني) موبايل / واتساب: 01555343797 (+2)

ترسل الأبحاث من خلال موقع المجلة على بنك المعرفة المصري www.mercj.journals.ekb.eg
ولن يلتفت إلى الأبحاث المرسلة عن طريق آخر



مجلة بحوث الشرق الأوسط

- رئيس التحرير د. حاتم العبد

- الهيئة الاستشارية المصرية وفقاً للترتيب الهجائي:

- أ.د. إبراهيم عبد المنعم سلامة أبو العلا
- أ.د. أحمد الشربيني
- أ.د. أحمد رجب محمد علي رزق
- أ.د. السيد فليفل
- أ.د. إيمان محمد عبد المنعم عامر
- أ.د. أيمن فؤاد سيد
- أ.د. جمال شفيق أحمد عامر
- أ.د. حمدي عبد الرحمن
- أ.د. حنان كامل متولي
- أ.د. صالح حسن المسلوت
- أ.د. عادل عبد الحافظ عثمان حمزة
- أ.د. عاصم الدسوقي
- أ.د. عبد الحميد شلبي
- أ.د. عفاف سيد صبره
- أ.د. عفيفي محمود إبراهيم
- أ.د. فتحى الشرقاوي
- أ.د. محمد الخزامي محمد عزيز
- أ.د. محمد السعيد أحمد
- لواء / محمد عبد المقصود
- أ.د. محمد مؤنس عوض
- أ.د. مدحت محمد محمود أبو النصر
- أ.د. مصطفى محمد البغدادي
- أ.د. نبيل السيد الطوخي
- أ.د. نهى عثمان عبد اللطيف عزمي
- رئيس قسم التاريخ - كلية الآداب - جامعة الإسكندرية - مصر
- عميد كلية الآداب السابق - جامعة القاهرة - مصر
- عميد كلية الآثار - جامعة القاهرة - مصر
- عميد كلية الدراسات الأفريقية العليا الأسبق - جامعة القاهرة - مصر
- أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر - كلية الآداب - جامعة القاهرة - مصر
- رئيس الجمعية المصرية للدراسات التاريخية - مصر
- كلية الدراسات العليا للطفولة - جامعة عين شمس - مصر
- عميد كلية الحقوق الأسبق - جامعة عين شمس - مصر
- (قائم بعمل) عميد كلية الآداب - جامعة عين شمس - مصر
- أستاذ التاريخ والحضارة - كلية اللغة العربية - فرع الزقازيق
- جامعة الأزهر - مصر
- وعضو اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة
- كلية الآداب - جامعة المنيا،
- ومقرر لجنة الترقيات بالمجلس الأعلى للجامعات - مصر
- عميد كلية الآداب الأسبق - جامعة حلوان - مصر
- كلية اللغة العربية بالمنصورة - جامعة الأزهر - مصر
- كلية الدراسات الإنسانية بنات بالقاهرة - جامعة الأزهر - مصر
- كلية الآداب - جامعة بنها - مصر
- نائب رئيس جامعة عين شمس الأسبق - مصر
- عميد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة الجلالة - مصر
- كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر
- رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء - مصر
- كلية الآداب - جامعة عين شمس - مصر
- كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان
- قطاع الخدمة الاجتماعية بالمجلس الأعلى للجامعات ورئيس لجنة ترقية الأساتذة
- كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر
- رئيس قسم التاريخ - كلية الآداب - جامعة المنيا - مصر
- كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات - مصر

- الهيئة الاستشارية العربية والدولية وفقاً للترتيب الهجائي :

- أ.د. إبراهيم خليل الغلاف جامعة الموصل - العراق
- أ.د. إبراهيم محمد بن حمد المزيتي كلية العلوم الاجتماعية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - السعودية
- أ.د. أحمد الحسو جامعة مؤتة - الأردن
- أ.د. أحمد عمر الزيلعي جامعة الملك سعود - السعودية
- أ.د. عبد الله حميد العتابي الأمين العام لجمعية التاريخ والآثار التاريخية كلية التربية للبنات - جامعة بغداد - العراق
- أ.د. عبد الله سعيد الغامدي جامعة أم القرى - السعودية
- أ.د. فيصل عبد الله الكندري عضو مجلس كلية التاريخ، ومركز تحقيق التراث بمعهد المخطوطات جامعة الكويت - الكويت
- أ.د. مجدي فارح رئيس قسم الماجستير والدراسات العليا - جامعة تونس ١ - تونس
- أ.د. محمد بهجت قببسي جامعة حلب - سوريا
- أ.د. محمود صالح الكروي كلية العلوم السياسية - جامعة بغداد - العراق

- *Prof. Dr. Albrecht Fuess* Center for near and Middle Eastern Studies, University of Marburg, Germany
- *Prof. Dr. Andrew J. Smyth* Southern Connecticut State University, USA
- *Prof. Dr. Graham Loud* University Of Leeds, UK
- *Prof. Dr. Jeanne Dubino* Appalachian State University, North Carolina, USA
- *Prof. Dr. Thomas Asbridge* Queen Mary University of London, UK
- *Prof. Ulrike Freitag* Institute of Islamic Studies, Beilil Frie University, Germany

شروط النشر بالمجلة

- تُعنى المجلة بنشر البحوث المهمة بمجالات العلوم الإنسانية والأدبية ؛
- يعتمد النشر على رأي اثنين من المحكمين المتخصصين ويتم التحكيم إلكترونياً ؛
- تقبل البحوث باللغة العربية أو بإحدى اللغات الأجنبية، وترسل إلى موقع المجلة على بنك المعرفة المصري ويرفق مع البحث ملف بيانات الباحث يحتوي على عنوان البحث باللغتين العربية والإنجليزية واسم الباحث والتايتل والانتفاء المؤسسي باللغتين العربية والإنجليزية، ورقم واتساب، وإيميل الباحث الذي تم التسجيل به على موقع المجلة ؛
- يشار إلى أن الهوامش والمراجع في نهاية البحث وليست أسفل الصفحة ؛
- يكتب الباحث ملخص باللغة العربية واللغة الإنجليزية للبحث صفحة واحدة فقط لكل ملخص ؛
- بالنسبة للبحث باللغة العربية يكتب على برنامج "word" ونمط الخط باللغة العربية "Simplified Arabic" وحجم الخط 14 ولا يزيد عدد الأسطر في الصفحة الواحدة عن 25 سطر والهوامش والمراجع خط Simplified Arabic حجم الخط 12 ؛
- بالنسبة للبحث باللغة الإنجليزية يكتب على برنامج word ونمط الخط Times New Roman وحجم الخط 13 ولا يزيد عدد الأسطر عن 25 سطر في الصفحة الواحدة والهوامش والمراجع خط Times New Roman حجم الخط 11 ؛
- (Paper) مقاس الورق (B5) 17.6 × 25 سم، (Margins) الهوامش 2.3 سم يميناً ويساراً، 2 سم أعلى وأسفل الصفحة، ليصبح مقاس البحث فعلي (الكلام) 21×13 سم. (Layout) والتنسيق: (Header) الرأس 1.25 سم، (Footer) تنسيق 2.5 سم ؛
- مواصفات الفقرة للبحث : بداية الفقرة First Line = 27، اسم، قبل النص = 0.00، بعد النص = 0.00، تباعد قبل الفقرة = 6pt) تباعد بعد الفقرة = 0pt)، تباعد الفقرات (مفرد single) ؛
- مواصفات الفقرة للهوامش والمراجع : يوضع الرقم بين قوسين هالي مثل : (1)، بداية الفقرة Hanging = 0.6 سم، قبل النص = 0.00، بعد النص = 0.00، تباعد قبل الفقرة = 0.00 تباعد بعد الفقرة = 0.00، تباعد الفقرات (مفرد single) ؛
- الجداول والأشكال: يتم وضع الجداول والأشكال إما في صفحات منفصلة أو وسط النص وفقاً لرؤية الباحث، على أن يكون عرض الجدول أو الشكل لا يزيد عن 13.5 سم بأي حال من الأحوال ؛
- يتم التحقق من صحة الإملاء على مسؤولية الباحث لتفادي الأخطاء في المصطلحات الفنية ؛
- مدة التحكيم 15 يوم على الأكثر ، مدة تعديل البحث بعد التحكيم 15 يوم على الأكثر ؛
- يخضع تسلسل نشر البحوث في أعداد المجلة حسب ما تراه هيئة التحرير من ضرورات علمية وفنية ؛
- المجلة غير ملزمة بإعادة البحوث إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر ؛
- تعبر البحوث عن آراء أصحابها وليس عن رأي رئيس التحرير وهيئة التحرير ؛
- رسوم التحكيم للمصريين 650 جنيه، ولغير المصريين 155 دولار ؛
- رسوم النشر للصفحة الواحدة للمصريين 25 جنيه، وغير المصريين 12 دولار ؛
- الباحث المصري يسدد الرسوم بالجنيه المصري (بالقسط) بمقر المركز (المقيم بالقاهرة)، أو على حساب حكومي رقم : (9/450/80772/8) بنك مصر (المقيم خارج القاهرة) ؛
- الباحث غير المصري يسدد الرسوم بالدولار على حساب حكومي رقم : (EG71000100010000004082175917) (البنك العربي الأفريقي) ؛
- استلام إفادة قبول نشر البحث في خلال 15 يوم من تاريخ سداد رسوم النشر مع ضرورة رفع إيصالات السداد على موقع المجلة ؛

• **المراسلات :** توجه المراسلات الخاصة بالمجلة إلى: merc.director@asu.edu.eg

السيد الدكتور / مدير مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية، ورئيس تحرير المجلة
جامعة عين شمس - العباسية - القاهرة - ج.م.ع (ص.ب 11566)
للتواصل والاستفسار عن كل ما يخص الموقع : محمول / واتساب: 01555343797 (+2)
(وحدة النشر merc.pub@asu.edu.eg)

• ترسل الأبحاث من خلال موقع المجلة على بنك المعرفة المصري: www.mercj.journals.ekb.eg

ولن يلتفت إلى الأبحاث المرسلة عن طريق آخر.

العدد افتتاحية (114)

يسرنا أن نقدم لقرائنا الكرام العدد (114) من مجلتنا، والذي يضم باقة متميزة من الأبحاث والدراسات التي تعكس عمق التحولات المتسارعة والتحديات المتعددة التي تواجه مجتمعاتنا المعاصرة في مجالات القانون والسياسة والاقتصاد والثقافة.

في محور الدراسات القانونية، يستهل العدد ببحث حول الالتزام بالإعلام السابق على التعاقد، مبرزاً أهمية الشفافية في بناء علاقات تعاقدية عادلة. كما يتناول دور المحكمة الدستورية العليا في الإصلاح الاقتصادي باعتباره مدخلاً فاعلاً لمكافحة الفساد وترسيخ مبادئ العدالة الاقتصادية. ويُختتم المحور بتحليل معمق للمواجهة الشاملة للإرهاب، من خلال استعراض الأطر القانونية والأمنية الكفيلة بالتصدي لهذه الظاهرة المعقدة.

أما في مجال الدراسات السياسية، فيسلّط العدد الضوء على دور مراكز الفكر في رسم استراتيجيات الدول، من خلال دراسة حالة الحرب الروسية-الأوكرانية، إضافة إلى تحليل لخطابات الساسة الإسرائيليين عبر منصة اليوتيوب، في محاولة لفهم أعمق للتكتيكات الخطابية والديناميات السياسية المعاصرة.

وفي المجال الاقتصادي، يستعرض العدد بحثين محوريين: أولهما يتناول واقع التنوع الاقتصادي في مصر وتأثيره على معدلات البطالة، وثانيهما يناقش رفع كفاءة الإنفاق العام عبر تبني نظام موازنة

البرامج والأداء، بما يعكس سعيًا نحو تعزيز الكفاءة المالية والاستدامة الاقتصادية.

ويولي العدد اهتمامًا خاصًا بالتراث الفكري الإنساني، من خلال دراسة مقارنة فريدة بين رمزي الفوينيكس والبينو في الحضارتين اليونانية والمصرية، كمدخل لفهم الرمزية الثقافية المشتركة بين الحضارات. ويُختتم العدد بقراءة أنثروبولوجية في الدراسات اليابانية، عبر دراسة تُحلل التمييز بين الرجل والمرأة في الأمثال الشعبية اليابانية، بما يكشف عن البنى الثقافية والاجتماعية العميقة للمجتمع الياباني. إننا نأمل أن يُسهم هذا العدد في إثراء النقاش الأكاديمي، ويوفّر إضافة معرفية نوعية للباحثين والمهتمين بقضايا الساعة، بما يعزز من فهمنا لواقعنا ويستشرف آفاق المستقبل.

والله وليّ التوفيق،

رئيس التحرير

د. حاتم العبد

محتويات العدد (114)

الصفحة	عنوان البحث
الدراسات القانونية	
34-1	صفاء أحمد على
1	الالتزام بالإعلام السابق على التعاقد
82-35	ياسر جابر عبد العزيز
2	دور المحكمة الدستورية العليا في الإصلاح الاقتصادي كمدخل لمكافحة الفساد
128-83	وليد فاروق عطية
3	أثر الرقابة الإلكترونية في مواجهة عجز الموازنة العامة للدولة
172-129	فتحي عبد الله عمران
4	المواجهة الشاملة للإرهاب ((قانونيا وأمنيا)).
الدراسات السياسية	
228-173	نهرين جواد شرقي
5	دور مراكز الفكر في استراتيجية الولايات المتحدة الأمريكية: الحرب الروسية- الأوكرانية أنموذجاً
284-229	أحمد محمد عبد العال
6	براجماتية ردود الفعل غير التأديبية على خطابات الساسة الإسرائيليين على اليوتيوب منذ بدء عملية طوفان الأقصى

الدراسات الاقتصادية

350-285	عزيزة عبد الخالق محمد	واقع التنوع الاقتصادي في مصر وأثره على معدلات البطالة.	7
392-351	رشاد أحمد أحمد	رفع كفاءة وأداء الإنفاق العام في مصر بالتحويل إلى نظام موازنة البرامج والأداء	8

دراسات الحضارة واللغة الأروبية القديمة

482-393	نسرين أمير سيد	الفوينيكس والبينو بين الحضارتين اليونانية والمصرية "دراسة تحليلية مقارنة".	9
---------	----------------	---	---

دراسات باللغات الأجنبية الانجليزية واليابانية

538-483	محمد إبراهيم حسن	التعامل مع التحديات الأمنية:استكشاف ديناميكيات التعاون في منطقة المتوسط.	10
576-539	آلاء أحمد سيد	التمييز بين الرجل والمرأة في الأمثال الشعبية اليابانية	11

**رفع كفاءة وأداء الإنفاق العام في مصر
بالتحول إلى نظام موازنة البرامج والأداء.**

**Increasing the efficiency and performance of public
spending
by shifting to program and performance budget
system (PPB).**

**رشاد أحمد أحمد أبو العينين
قسم الاقتصاد السياسي – كلية الحقوق
جامعة عين شمس.**

**Rashad Ahmad Ahmad Aboelenain
Lecture Assistant
Political Department-Faculty of Law
Ain Shams University
rashad.aboelenain@law.std.asu.edu.eg**

rash20000@gmail.com





المُلخَص:

يتناول هذا البحث موازنة البرامج والأداء كنظام حديث من أنظمة الموازنة العامة لحل مشكلة التزايد المستمر في حجم الإنفاق العام دون تزايد إنتاجيته أو تحسن جودة السلع والخدمات التي تقدمها الحكومة، وينجم عن ذلك عجز هيكلية في الموازنة العامة؛ مما يؤثر بالسلب على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية والتي من أهمها المستوى العام لأسعار ومستويات التشغيل ومعدل النمو الاقتصادي، استعرض البحث موازنة البنود أو الموازنة التقليدية وأبرز أهم مميزاتها، ورغم ذلك كشف الواقع العملي على عدم قدرة هذا النوع من الموازنات على ترشيد لإنفاق العام ورفع كفاءته، ويرجع ذلك إلى تركيز هذا النوع من الموازنات على الرقابة دون الأداء؛ أي التركيز على مدخلات الإنفاق المختلفة من أجور وسلع ومستلزمات دون التركيز على مخرجات ونتائج هذا الإنفاق، ثم تناول البحث موازنة البرامج والأداء كأسلوب بوصفه من الأساليب الحديثة للموازنة العامة مبيّناً المقصود بها من جانب رجال الفقه المالي وبعض المؤسسات الدولية، واستعرض أسباب التحول إلى موازنة البرامج والأداء من أجل ترشيد الإنفاق العام ومواجهة الهدر والإسراف فيه والتي كان من أهمها تركيز موازنة البرامج والأداء على الأداء دون الرقابة وحدها؛ أي بتركيزها على مخرجات الإنفاق وتقييم كفاءته ونتائجه، وأخيراً؛ استعرض البحث دور الحكومة ممثلة في وزارة المالية في تطبيق موازنة البرامج والأداء بصورة جزئية في بعض الوحدات الحكومية والوزارات المختلفة مع إبراز لبعض المعوقات التي تواجه تطبيقها، كما وضع البحث موقف التشريعات المختلفة في التأكيد على ضرورة التحول نحو موازنة البرامج والأداء وأخرها قانون المالية العامة الموحد رقم 6 لعام 2022 على أن يتم التحول الكامل بعد فترة انتقالية مدتها 4 أعوام في العام المالي 2026-2027 مع الإشارة إلى مدى دستورية هذا القانون وأخيراً؛ قدمنا بعض التوصيات التي تحد من معوقات تطبيق موازنة البرامج والأداء في مصر.



Abstract:

This research aims to study program and performance budgeting as a modern public budget system to solve the problem of the continuous increase in the volume of public spending without increasing its productivity or improving the quality of goods and services provided by the government. This results in a structural deficit in the public budget, which negatively affects some macroeconomic variables, which are the most important of which is the general level of prices and employment levels and the rate of economic growth. The research reviewed the line-item budget and the traditional budget and highlighted its most important features. Despite this, the practical reality revealed the inability of this type of budgets to rationalize public spending and raise its efficiency. This is due to the focus of this type of budget on supervision. Without performance, that is, focusing on the various spending inputs, such as wages, goods, and supplies, with a focus on the outputs and results of this spending. Then the research discuss the program and performance budget as one of the modern methods of public budget, indicating what is meant by it by financial jurists and some international institutions, and reviewed the reasons for the shift to programs and performance budget in order to rationalize public spending and confront waste and extravagance, the most important of which was the focus of the program and performance budget on performance without oversight alone, that is, by focusing it on the outputs of spending and evaluating its efficiency and results. Finally, the research reviewed the role of the government, represented by the Ministry of Finance, in implementation of the program and performance budget. Partially in some government units and various ministries, while highlighting some of the obstacles facing their implementation. The research also clarified the position of various legislations in emphasizing the necessity of shifting towards budgeting programs and performance, the latest of which is the unified Public Finance Law No. 6 of 2022, provided that the complete transformation takes place after a transitional period of 4 years starts from the date of issuance of the law, that is, in the fiscal year 2026-2027, with reference to the constitutionality of this law. Finally, we presented some recommendations that reduce the obstacles to implementing the program budget and performance in Egypt.



تمهيد:

يعد الإنفاق العام أحد أدوات السياسة المالية المهمة؛ حيث تستطيع الدولة من خلال تبني سياسات إنفاقية مختلفة تتعلق بحجمه وهيكله ومصادر تمويله تحقيق الاستقرار الاقتصادي من خلال التأثير في محدداته الاقتصادية الكلية المختلفة، ومنها: معدلات التضخم والبطالة والنمو الاقتصادي... إلخ، رغم ذلك قد يتسم الإنفاق العام بعدم الكفاءة إذا لم تكن هناك من الإجراءات والضوابط الكفيلة بمواجهة الإسراف والهدر الذي يعرقل تحقيق الأهداف المرجوة منه.

وتتجه معظم الدول المتقدمة والنامية إلى التحول من نظم الموازنة العامة التقليدية إلى النظم الحديثة للموازنة العامة من أجل ترشيد الإنفاق العام ورفع كفاءته؛ حيث عجزت النظم التقليدية للموازنة العامة في الحد من أوجه الإنفاق غير المبررة وذات الإنتاجية المنخفضة واستمرت تعاني موازاناتها العامة من عجز هيكلي نتيجة سوء إدارة الإنفاق العام.

حاولت مصر على مرور عقود كثيرة منذ القرن الماضي وحتى الآن تطبيق موازنة البرامج والأداء من خلال مجهودات وزارة المالية المستمرة وإن لم تكن بالقدر الكافي، فضلاً عن دور السلطة التشريعية في سن التشريعات المالية التي تلزم الحكومة بتبني موازنة البرامج والأداء كأحد سبل إصلاح المالية العامة لترشيد الإنفاق العام ورفع كفاءته.

اتخذت مصر مؤخراً بعض الخطوات الجادة لتطبيق موازنة البرامج والأداء تطبيقاً شاملاً على مستوى جهات الموازنة العامة، ومنها: إصدار دليل موازنة البرامج والأداء، إصدار قانون المالية العامة الموحد رقم 6 لعام 2022، وكذلك إصدار أول موازنة برامج وأداء للعام المالي 2022 - 2023، كذلك تدريب فريق عمل من وزارة



المالية على إعداد وتنفيذ موازنة البرامج والأداء من خلال الاستعانة بأحد الوكالات الدولية المتخصصة في هذا الشأن ثم يقدم هذا الفريق الدعم الفني لكل جهات الموازنة والأفراد المختصين بإعداد وتنفيذ الموازنة العامة. حتى تكون جهات الموازنة كافة قادرة على إصدار الموازنة العامة بنظام البرامج والأداء خلال فترة انتقالية مدتها 4 سنوات من تاريخ إصدار قانون المالية العامة الموحد رقم 6 لعام 2022.

مشكلة البحث:

تتبع مشكلة البحث من الاختلال الهيكلي الذي يصيب الإنفاق العام في البلدان النامية بصفة عامة وجمهورية مصر العربية بصفة خاصة بما يؤدي إلى الزيادة المستمرة في حجمه والذي يلقي بظلاله على الكثير من المؤشرات الاقتصادية الكلية كالتضخم والبطالة ومعدل النمو، فضلاً عن عدم شعور المواطن بثمار ونتائج تلك الزيادة؛ وربما يعزى ذلك إلى عدم توجيه الإنفاق العام نحو المسار الأمثل نحو القطاعات الذي تحقق أقصى إنتاجية ممكنة وتلبي حاجات الأفراد الأولى بالرعاية، والعمل على خفض الهدر والإسراف بما يؤدي إلى رفع كفاءته وفاعليته مع التأكيد على جودة السلع والخدمات العامة المقدمة من الحكومة للأفراد.

تعود هذه الزيادة المستمرة في الإنفاق العام إلى استخدام نظام موازنة تقليدي كموازنة البنود أو الاعتمادات؛ حيث يركز فقط هذا النوع من الموازنات على حجم الإنفاق وعدم تجاوز الجهات الحكومية للا اعتمادات المخصصة لها دون الأخذ في الاعتبار الهدف من الإنفاق وتقييم وقياس مدى إنتاجية وكفاءة هذا الإنفاق؛ أي تحديد حجم المدخلات ومقارنتها بحجم المخرجات ودراسة نتائج وآثار نتائج هذا الإنفاق الأمر



الذي يؤدي إلى إهدار الموارد العامة للدولة استمرار تزايد حجم الإنفاق العام وتفاقم عجز الموازنة العامة عامًا بعد عام.

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من جانبين؛ الجانب الأول يتمثل في الموضوع الذي يثيره البحث وإن كان يبدو قديمًا؛ إلا إنه في هذه الآونة محل اهتمام ونظر الفقه المالي والاقتصادي ولا سيما في مصر؛ ويرجع ذلك إلى تفاقم مشكلات الدين العام الناجمة عن عدم ترشيد الإنفاق العام والتي تلقى بظلالها على المتغيرات الاقتصادية الكلية كافة من تضخم وبطالة ونمو اقتصادي؛ مما يعرقل قاطرة التنمية الاقتصادية، فأضحى البحث عن حلول لعلاج تلك المشكلات أمرًا حاليًا وهو ما يتناوله البحث من خلال رفع كفاءة الإنفاق العام باستخدام نظم الموازنة العامة الحديثة.

أما الجانب الآخر من الأهمية نجده في توقيت البحث؛ فبعد صدور قانون المالية العامة الموحد ووفقًا لنص المادة أصبحنا أمام مرحلة انتقالية مدتها أربع سنوات تنتهي في عام 2026 لبدء تطبيق موازنة البرامج والأداء لنظام حديث من أنظمة الموازنة بديلاً عن موازنة البنود التقليدية التي لم تشهد مصر سواها، وعلى أن يكون تطبيق موازنة البرامج والأداء كلياً وليس بصورة جزئية؛ إلى أن تشمل أجهزة الموازنة العامة كافة، فضلاً عن الهيئات العامة الاقتصادية.

الدراسات السابقة:

1- دراسة الهادي آدم محمد وآخرين 2021 بعنوان: الانتقال من موازنة البنود

إلى موازنة البرامج والأداء وأثرها على الأداء المالي: دراسة حالة وزارة المالية

والقوى العاملة - ولاية شرق دارفور - الضيعين.



تناولت الدراسة آثار استمرار الوحدات الحكومية في السودان لموازنة البنود التقليدية ونتائج تطبيق موازنة البرامج والأداء كنظام حديث للموازنات في وزارتي المالية والقوى العاملة على كفاءة وفاعلية الإنفاق العام، توصلت الدراسة إلى أن سبب أسلوب الموازنة التقليدي المتبع كان سبباً في ضعف كفاءة الأداء المالي بالوحدات الحكومية؛ ومن ثم الاستمرار المتواصل في حجم الإنفاق العام، وترتب على تطبيق موازنة البرامج والأداء في وزارة المالية ووزارة القوى العاملة زيادة الكفاءة المالية والإدارية للوحدات الحكومية، فضلاً عن زيادة كفاءة المؤشرات المالية، وأوصت الدراسة بسرعة التحول نحو موازنة البرامج والأداء لضبط الإنفاق العام في حدود احتياجات أفراد المجتمع مع التأكد من سلامة المعلومات المالية والمحاسبية وترسيخ مبدأ الشفافية.

2- دراسة محمود محمود رجب 2015 بعنوان: إمكانية تطبيق موازنة البرامج

والأداء في وحدات الجهاز الحكومي المصري.

استهدفت الدراسة إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء في وحدات الموازنة العامة المصرية من أجل ضبط الإنفاق العام والعمل على زيادة إنتاجيته للحد من الإسراف وهدر موارد الدولة المحدودة مع التطبيق على قطاع التأمين الصحي، وتوصلت الدراسة إلى أن تبني موازنة البرامج والأداء يسهل رقابة السلطة التشريعية على أداء الحكومة، والتأكيد على ربط أجهزة التخطيط متمثلة في برنامج عمل الحكومة بأجهزة الموازنة العامة من خلال الربط بين أهداف الموازنة العامة وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية العامة، وأوصت الدراسة بالتطبيق التدريجي لموازنة البرامج بجانب موازنة البنود ثم بصورة كلية، توفير البيانات والتدريب والخبرات اللازمة لتطبيق هذا النوع من الموازنات.



3- دراسة إيهاب محمد يونس 2020 بعنوان: تطبيق موازنة البرامج والأداء بين الواقع والمأمول "حالة مصر".

تناولت الدراسة تجربة مصر في تطبيق موازنة البرامج في بعض الجهات العامة في موازنة العام المالي 2015 / 2016، واستعرضت بعض التجارب الدولية في هذا المجال، توصلت الدراسة بعد استعراضها لبعض الأدلة إلى عدم الجدية في تنفيذ موازنة البرامج والأداء وعدم جاهزية الحكومة بمتطلبات التنفيذ، وأوصت بضرورة تطوير النظم المحاسبية وإعادة هيكلة الوحدات الحكومية لتتوافق مع آليات التحول، فضلاً عن الاستفادة من تجارب الدولة في تطبيق موازنة البرامج والأداء على المستوى الدولي كتجربتي ماليزيا والأردن، وعلى المستوى المحلي في بعض الوزارات والهيئات الاقتصادية.

منهج البحث:

سنتناول موضوع البحث وفقاً لدراسة نظرية تقوم على المنهج الوصفي لتوضيح الجوانب المهمة المتعلقة بأنماط الموازنات العامة التقليدية والحديثة، مع التركيز على أهم ملامحها، وكذلك سنعتمد على المنهج التاريخي من خلال بيان تاريخ مصر في محاولة تطبيق موازنة البرامج والأداء والتجارب الدولية لبعض البلدان في هذا المجال، فضلاً عن المنهج الاستقرائي لتحليل أسباب البطء في تطبيق موازنة البرامج والأداء في مصر وعدم تفعيلها بصورة كاملة حتى الآن.

خطة البحث:

من أجل تغطية الموضوعات التي يستهدفها البحث قمنا بتقسيمه على النحو الآتي:

المبحث الأول: الموازنة العامة التقليدية (موازنة البنود).

المبحث الثاني: موازنة البرامج والأداء كأحد نظم الموازنات الحديثة.

المبحث الثالث: محاولات تطبيق موازنة البرامج والأداء في مصر.



المبحث الأول

الموازنة العامة التقليدية

موازنة البنود Line-Items- Budget

تعد موازنة البنود⁽¹⁾ المرحلة الأولى من مراحل تطور الموازنات العامة؛ فهي أقدم أساليب الموازنة العامة والأكثر شيوعاً بين موازنات دول العالم⁽²⁾؛ حيث يتم تبويبها عن طريق الجمع بين التقسيم الإداري والتقسيم النوعي⁽³⁾.

بحيث تُقسم كلا من النفقات العامة والإيرادات العامة إدارياً تبعاً للجهاز الإداري والتنظيمي للدولة، وتُقسم نوعياً وفقاً للسلع والخدمات التي تشتريها الحكومة وحسب أنواع الإيرادات التي يتم تحصيلها⁽⁴⁾.

ففي ظل هذا الأسلوب يتم التركيز على الاعتمادات (المخصصات المالية)، حيث يتم تبويب الموازنة العامة في صورة اعتمادات وبنود، وتتأكد الأجهزة المختلفة المختصة برقابة الموازنة العامة من قيام وحدات الموازنة بالإنفاق في حدود الاعتمادات، وفي الأوجه والأغراض المحددة لهذه الاعتمادات والتي أجازتها السلطة التشريعية⁽⁵⁾.

وترتكز هذه الموازنة في المقام الأول على فكرة الرقابة؛ فبعد انتشار الديمقراطية وانفصال مالية الحاكم عن مالية الدولة، أصبح لأفراد الشعب ممثلاً في السلطة التشريعية الحق في رقابة الحكومة أثناء إدارتها لمالية الدولة؛ فهذا النظام من الموازنات ييسر لمختلف الأجهزة الرقابية القيام بدورها، لمتابعة أي انحراف من الجهات القائمة بالإنفاق، وذلك بتوجيه الاعتمادات المخصصة لغرض ما نحو غرض آخر، أو زيادة حجم



الاعتمادات المخصصة لغرض ما عن الاعتمادات المقدرة له دون اتباع الإجراءات المقررة قانوناً⁽⁶⁾.

كما أنها تتميز بالبساطة والسهولة عن باقي أنظمة الموازنات الأخرى؛ فيسهل رقابة تنفيذها، بل يستطيع غير المتخصصين فهمها ومعرفة اتجاه الدولة من خلال تتبع بنودها⁽⁷⁾.

وقد تناسب ذلك النظام من الموازنات مع الفكر الاقتصادي السائد آنذاك؛ حيث سادت فكرة الدولة الحارسة، وترك قيادة الاقتصاد لقوى السوق؛ حيث تركزت معظم وظائف وأنشطة الدولة في مجال الأمن والدفاع والعدالة، وبالتالي كان لا يسمح بتجاوز الاعتمادات المخصصة لهذه الأنشطة، ونشأت فكرة الرقابة للتأكيد على عدم تجاوز حدود الإنفاق⁽⁸⁾.

في ظل هذا النظام التقليدي من الموازنات المسمى بموازنة البنود يتم التركيز على الاعتمادات⁽⁹⁾؛ فتدرج تلك الاعتمادات في جانب النفقات العامة في موازنة الدولة، ويتم التأكد أن الصرف قد تمت في حدود مقاديرها وفي الأغراض المخصصة لها، وأن إجراءات صرف الاعتمادات قد تمت وفقاً للقوانين واللوائح السارية والمنظمة لها⁽¹⁰⁾.

موازنة البنود هي موازنة تنفيذية شاملة، وبتبويب يميز بسهولة بين النفقات الجارية والنفقات الرأسمالية، وبموجبها يتم حصر المصروفات ذات الطبيعة الواحدة في مجموعات متجانسة رئيسية وأخرى فرعية، بصرف النظر عن الجهة الإدارية التي تتولى إنفاقها، ثم تقسم المجموعات إلى فئات رئيسية تسمى أبواب، ثم تقسم الأبواب إلى بنود فرعية⁽¹¹⁾.



يتوافق نظام الموازنة التقليدية مع أسلوب المركزية المالية؛ حيث تتركز سلطة تحديد حجم الإنفاق ونوعه في قمة الهرم الإداري، ففي ظل هذا النمط تتحدد بنود الإنفاق مقدماً نوعاً وكماً لكل جهة إدارية، ثم تتحدد الموارد والمخصصات اللازمة لكل بند، وبذلك تتحد مسؤوليات كل جهة عن تنفيذ الموازنة، حتى تسهل عملية الرقابة والمساءلة⁽¹²⁾.

ومن ذلك تعرف موازنة الاعتمادات بأنها برنامج عمل محدد سلفاً، يوضح الاعتمادات اللازمة لتنفيذ البرنامج تفصيلاً، وتلتزم السلطة التنفيذية من خلال وحداتها الإدارية المختلفة بالالتزام بعدم تجاوز التقديرات المحددة لكل بند، وعدم المناقشة بين البنود إلا بالضوابط القانونية المقررة وإلا تعرضت للمساءلة القانونية والمالية⁽¹³⁾.

وكذلك يقصد بموازنة البنود تلك الموازنة التي يتم تصنيف نفقات الجهات الإدارية المختلفة وفقاً لمعيار نوع النفقة، دون الاعتداد بتكلفة النفقة والعائد المتوقع منها، وذلك لكل بنود الإنفاق المختلفة، وبالتالي لا تقيس ما حققته الحكومة من إنجازات أو أهداف⁽¹⁴⁾.

تجدر الإشارة إلى تبني كثير من حكومات العالم لموازنة البنود لما لها من مميزات تتلخص فيما يلي:

- سهولة وبساطة إعدادها⁽¹⁵⁾ وكذلك تنفيذها مما ييسر عملية المراجعة والرقابة؛ مما يسهل مناقشة الموازنة من جانب السلطة التشريعية ويسهل عمل الجهات الرقابية الأخرى⁽¹⁶⁾.



- يضم هذا النظام من الموازنات تفصيلات كثيرة للإنفاق العام؛ مما يسهل عمليات المقارنة بين أوجه الإنفاق المختلفة ومعدلات زيادتها، والتحكم في خفضها أو رفعها، ومقارنتها بالسنوات المالية السابقة⁽¹⁷⁾.

ورغم ذلك لم تعد موازنة البنود ملائمة للتطور الذي شهدته المالية العامة في بعض البلدان؛ نظراً لاتساع دور الدولة في الحياة الاقتصادية، بحيث لم يقتصر دور الموازنة على تحقيق التوازن المحاسبي بين النفقات والإيرادات، بل أصبح للموازنة دوراً مهماً في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، وأصبحت أداة للتحكم في التضخم، والحد من البطالة، وإعادة توزيع الدخل، وزيادة معدلات النمو الاقتصادي وجذب الاستثمارات الأجنبية، وذلك من خلال التخطيط لهذه الأهداف الاقتصادية والاجتماعية⁽¹⁸⁾.

المبحث الثاني

موازنة البرامج والأداء كأحد نظم الموازنات الحديثة

أدى القصور الواضح في موازنة البنود إلى استعانة بعض الدول بموازنة البرامج والأداء، بسبب تركيز موازنة البنود على جانب الرقابة فقط وسلامة صرف الاعتمادات المالية في البنود المخصصة لها وفقاً للإجراءات القانونية، دون وجود علاقة واضحة بين هذه الاعتمادات وتلك البنود، وتحديد الغرض والهدف منها، وكذلك لا يركز هذا النوع من الموازنات على النتائج أو الأهداف التي تحققت من جراء عملية الإنفاق، أي نستطيع القول انعدام الارتباط بين مدخلات الموازنة ومخرجاتها، ومن ثم لا حديث عن كفاءة وفعالية الإنفاق العام في ظلها⁽¹⁹⁾.

المطلب الأول



مفهوم موازنة البرامج والأداء

موازنة برامج أم موازنة أداء؟

مع دخولنا القرن الحادي والعشرين، بات جلياً ضرورة قيام الحكومات بإعادة التفكير فيما تفعله، وفيما يجب أن تفعله، وكيف ترتب أولويات إنفاقها، خاصة بعد اتساع نشاط الدولة وتدخلها في شتى المجالات، الإخفاق المستمر في تحديد أولويات الأنشطة التي يجب أن تقوم بها الدولة لتحقيق أقصى إشباع لحاجات الأفراد جعلها لا تخصص الموارد الكافية للبرامج الحيوية والمهمة، بينما تقوم بالإنفاق بإفراط وإسراف على برامج عفا عليها الزمن، لا تنعكس بأي فائدة على أفراد المجتمع⁽²⁰⁾.

وحتى وقتنا هذا، يبدو أن معظم بلدان العالم صارت تعاني من ظاهرة استمرار تزايد حجم الإنفاق العام التي يترتب عليها غالباً مشكلة العجز المستمر في الموازنة العامة، ويعد الإسراف في الإنفاق العام أحد أهم أسباب زيادة الإنفاق العام، لذلك تعد موازنة البرامج والأداء أحد الأنظمة الحديثة في مجال الموازنة العامة لترشيد الإنفاق العام والحد من مشكلة عجز الموازنة العامة⁽²¹⁾.

لم تهتم التشريعات بصفة عامة والمالية منها بصفة خاصة بوضع تعريف لموازنة البرامج والأداء؛ لذلك اجتهد الفقه لوضع تعريف دقيق لموازنة البرامج والأداء، وعلى الرغم من ذلك فلم يجتمع الفقهاء على تعريف محدد لها، وترجع الصعوبة في ذلك إلى الاختلاف بين الفقهاء في نظرتهم إلى موازنة البرامج والأداء، من حيث إنها موازنة واحدة أم أنها موازنتان منفصلتان؛ الأولى موازنة برامج، والأخرى موازنة أداء⁽²²⁾.

فقد درجت بعض المؤلفات على تسمية ذلك النوع من الموازنات باسم موازنة البرامج والأداء، بينما قامت مؤلفات أخرى بتسمية هذا النوع باسم موازنة البرامج، وإلى



جانب ما سبق استخدم مصطلح موازنة الأداء للإشارة إلى تلك الموازنة؛ مما أدى إلى حدوث صعوبة وضع تعريف جامع لها أو الاتفاق على تعريف محدد لها⁽²³⁾.

يرى بعض الفقه المالي وجود اختلاف بين موازنة البرامج وبين موازنة الأداء؛ حيث توضح موازنة البرامج الوظائف التي تقوم بها أجهزة الموازنة العامة المختلفة، وتحليل الوظائف إلى عدد من البرامج الرئيسية والفرعية وتحديد الأنشطة والعمليات التي يتكون منها كل برنامج رئيس أو فرعي، أما موازنة الأداء فمهمتها تنفيذ تلك الأنشطة، وتحديد مقاييس للأداء وتحديد تكاليف وحدات الأداء، فضلاً عن تقييم هذا الأداء⁽²⁴⁾.

وفي ذات السياق يؤيد بعض الكتاب وجهة النظر الثانية - اختلاف موازنة البرامج عن موازنة الأداء - بأن كل من موازنة البرامج أو موازنة الأداء تمثل مرحلة منفصلة عن الأخرى من مراحل تطور الموازنة العامة للدولة⁽²⁵⁾.

أي أن موازنة البرامج تمثل توقع وتخطيط للسياسات الاقتصادية والاجتماعية التي ستتخذها الدولة مستقبلاً، بينما تعمل موازنة الأداء على تقييم تلك البرامج والسياسات لتوضيح إذا ما كانت تحقق إيجابيات فيتم دعمها، أو تمنى بسلبيات فيتم تجنبها والوقوف على أسبابها وعلاجها وعدم تكرارها في الموازنات التالية مرة أخرى⁽²⁶⁾.

وعلى العكس من ذلك رأى البعض أن موازنة البرامج وموازنة الأداء لا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض، فلا حديث موازنة برامج منفردة أو موازنة أداء بمفردها، بل هم اصطلاحات متعددة لنظام واحد من الموازنات⁽²⁷⁾.

ويبدو لي أن موازنة البرامج والأداء هي موازنة واحدة وليست موازنتين؛ تتكون من مرحلتين رئيسيتين؛ هما: مرحلة تحديد الأهداف التي تنوي الحكومة تحقيقها من خلال خطة طويلة أو متوسطة الأجل، ثم تحويل الأهداف إلى برامج رئيسية، أما المرحلة الثانية فهي تحويل البرامج إلى أنشطة وعمليات لتنفيذ هذه البرامج وحساب تكاليف



العمليات وتحديد مقاييس ووحدات الأداء من أجل إنجاز هذه العمليات حتى يتسنى المتابعة والمراجعة والتقييم من خلال الجهات المعنية، ثم وضع هذه الأهداف والبرامج والعمليات والأنشطة في صورة موازنة عامة هي موازنة البرامج والأداء وهو ما يطلق عليها عملية الميزنة Budgeting.

أي نستطيع القول إن هناك وثيقة واحدة تضم هاتين المرحلتين تسمى موازنة البرامج والأداء؛ لأنه لا معنى عن برامج دون أن تنفذ في صورة أنشطة ولا حديث عن أنشطة تنفذ دون وجود برنامج أو هدف سابق لتلك الأنشطة، لذا اختلف مع الرأي السابق الذي يرى أن موازنة الأداء تسبق مرحلة موازنة البرامج.

تعريف موازنة البرامج والأداء :

وتعرف موازنة البرامج والأداء على أنها ذلك النوع من الموازنات الذي يوضح الأهداف الذي تطلب من أجله الاعتمادات المالية، وتسلط الضوء على البرامج والأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد تكاليفها ومقارنتها بالنتائج والمخرجات من سلع تنتج أو خدمات تقدم من كل برنامج⁽²⁸⁾.

كما تُعرف موازنة البرامج والأداء على أنها أحد أنواع أو نظم الموازنات التي تقوم بصفة أساسية على ربط قرارات تخصيص وتوظيف الموارد من خلال عملية الإنفاق العام وبين النتائج والمخرجات التي ترتبت على هذا الإنفاق، أي تقييم آثار الإنفاق العام ومدى تحقيقه للأهداف المخططة، وذلك من أجل تعزيز مبدأ المساءلة إزاء إساءة استخدام المال العام⁽²⁹⁾.



وقد عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية موازنة البرامج والأداء بأنها أحد أنظمة الموازنات التي تقيس النتائج المترتبة على تخصيص الموارد المالية للقيام بالوظائف المختلفة⁽³⁰⁾.

ووفقاً لما ذهب إليه لجنة التنمية الاقتصادية في الولايات المتحدة⁽³¹⁾؛ فإن موازنة البرامج والأداء يقصد بها مجموعة الإجراءات والأساليب التي يستعين بها مدراء البرامج لتنفيذ الأهداف التي تقع في نطاق مسؤولياتهم على نحو دقيق، مع تقييم مدى تحقق الأهداف وتقييم الأداء وفقاً لعدة معايير محددة كساعات العمل أو المواد المستخدمة، مع الاستعانة بالبيانات والمعلومات اللازمة، وذلك من أجل ضمان تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية.

أما دليل موازنة البرامج والأداء الذي أعدته وزارة المالية المصرية يرى أن موازنة البرامج والأداء أسلوب من الموازنات يهدف إلى رفع كفاءة وفاعلية الإنفاق العام من خلال ربط الاعتمادات المخصصة بالنتائج المراد تحقيقها⁽³²⁾.

نشأة موازنة البرامج والأداء :

المطلب الثاني

أسباب التحول إلى موازنة البرامج والأداء

كانت أهم الأسباب التي أدت إلى التحول من موازنة البنود (التقليدية) إلى موازنة الأداء في الولايات المتحدة الأمريكية والبلدان الأخرى هو التخلص من تركيز موازنة البنود على تكلفة مدخلات الموازنة وليس مخرجاتها، فقد كانت معظم موازنات بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ما هي إلا قوائم طويلة مكتظة بالعديد من بنود شراء السلع والخدمات متمثلة في أجور الموظفين وشراء السلع والخدمات، إلا أنها مجردة من



أي تبرير أو تفسير لتلك النفقات، وحتى أن اشتملت بعض الموازنات على سرد الأنشطة الحكومية لم يكن هناك تحديد واضح للنتائج المترتبة على هذا الإنفاق والهدف منه⁽³³⁾.

هناك عوامل عديدة أدت إلى تطوير الموازنة العامة للدولة من موازنة بنود وأبواب إلى موازنة برامج وأداء منها الآتي:

معالجة القصور ومواطن الضعف نتيجة تطبيق موازنة البنود أو الاعتمادات التي تمثلت فيما يلي:

❖ اعتياد معظم الدول والمؤسسات عند إعداد موازنتها العامة فيما يخص تقدير جانب النفقات العامة على الأخذ في الاعتبار ما أنفق خلال العام المالي السابق دون مبرر، وذلك بزيادته بنسبة مئوية محددة لمواجهة التغيرات والمستجدات التي تستلزم زيادة حجمه⁽³⁴⁾.

❖ تقدر الاعتمادات المخصصة لوحدات الموازنة المختلفة بناء على قدرتها على المساومة والتفاوض مع الجهات المعنية بتقدير قيمة الاعتمادات المقبولة في ضوء الموارد المتاحة، فضلاً عن غلبة العنصر الشخصي على الموضوعي في بعض الأحيان⁽³⁵⁾.

❖ غياب النظرة الشمولية للأعمال التي تقوم بها الحكومة بسبب فقدان التنسيق بين الوزارات؛ مما يؤدي في معظم الأحيان إلى الازدواجية في الأعمال، أو ارتفاع تكلفة تقديم الخدمة، أو الإفراط في تقديمها على حساب خدمة أخرى، فضلاً عن غياب فقه أولويات الإنفاق الحكومي على مستوى الدولة ككل لتلبية الحاجات الضرورية والأولى بإشباع غالبية أفراد المجتمع⁽³⁶⁾.



❖ وأكثر من هذا، يتم إنفاق ما تبقى من المخصصات في أي أوجه إنفاق حتى ولو تدنى العائد منها أو عدم منفعتها على الإطلاق؛ وذلك حتى يكون هناك مبرراً لطلب القدر نفسه من مخصصات العام المالي التالي، وتجنب قيام الحكومة بتخفيض المخصصات المالية بحجة وجود فائض في مخصصات السنة المالية السابقة⁽³⁷⁾.

❖ عدم ربط أوجه الإنفاق العام بأهداف محددة لتحقيقها، لا يعطي معلومات كافية للرأي العام ولنواب الشعب في محاسبة الحكومة عن إدارتها للمال العام، حتى لو كانت أوجه الإنفاق معلومة؛ فنظام موازنة البنود لا يغلق باب الإسراف في الإنفاق أو يوضح مدى كفاءة الحكومة في إدارتها وإنفاقها للمال العام⁽³⁸⁾.

❖ تركيز هذا النوع من الموازنات على الرقابة الشكلية لعملية الإنفاق العام، دون التركيز على العائد أو حجم المنفعة المترتبة عليه، فالعبرة هنا بسلامة إجراءات الصرف من الاعتمادات المخصصة لأوجه الإنفاق المختلفة دون تسليط الضوء على مقارنة ما تم إنفاقه بما تم تحقيقه من منفعة في صورة سلعة أو خدمة قدمتها الدولة لأفرادها، فهل كان من الممكن تحقيق المنفعة نفسها بحجم أقل من الإنفاق؟ أو بتساؤل آخر، هل كان من الممكن زيادة حجم السلع والخدمات المقدمة للأفراد بحجم الإنفاق نفسه؟⁽³⁹⁾

❖ زيادة الأنشطة أدت إلى زيادة الإنفاق العام وزيادة عدد بنود أوجه الإنفاق؛ مما أدى إلى صعوبة الكم الكبير من هذه البنود في الموازنة؛ فقد أصبح أمراً شاقاً ومكلفاً، ومع استمرار التوسع في أوجه الإنفاق العام تقل الحاجة إلى التفاصيل الدقيقة المتعلقة بها، التي تركز عليها موازنة البنود عالي التكلفة⁽⁴⁰⁾.

❖ التشريعات الجديدة المتعلقة بالمخازن والمشتريات أدت إلى فرض رقابة شديدة على عمليات الإنفاق التي تقوم بها الجهات الإدارية والتي تتعلق بصفة خاصة



بعمليات شراء المستلزمات السلعية؛ مما قلل الدور الذي تقوم به الموازنة في هذا المجال، وأصبح الدور المهم هو التركيز على قياس أداء وفعالية الإنفاق العام وجودة ما تقدمه من سلع وخدمات للأفراد).

❖ اتجاه معظم دول العالم إلى إنشاء أجهزة رقابية على الموازنة العامة بخصوص النفقة العامة متمثلة في الرقابة اللاحقة والسابقة على صرفها، مثل: جهاز المحاسبات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية والجهاز المركزي للمحاسبات في مصر؛ مما أدى إلى قصر الرقابة على بنود الإنفاق لهذه الجهات وتركيز دور الموازنة العامة في الارتقاء بالجانب الإداري للحكومة لتقديم السلع والخدمات بأعلى جودة ممكنة وأقل تكلفة⁽⁴¹⁾.

❖ تطور وظيفة الموازنة العامة نتيجة لتطور دور الدولة في النشاط الاقتصادي، وأصبحت أحد أدوات تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، وأدى ذلك إلى تركيز الاهتمام على مشاكل إدارة الموازنة المتمثلة في رقابة أداء الوحدات والجهات الإدارية المختلفة عن طريق السلطة الإدارية العليا للبرامج التي تضطلع بها⁽⁴²⁾.

❖ الارتفاع الكبير في حجم الإنفاق العام؛ مما كان له أثر كبير على المتغيرات الاقتصادية الكلية، أدى إلى ضرورة التنسيق بين الخطة الاقتصادية للدولة والخطة المالية المتمثلة في الموازنة ولن يتأتى هذا بصورة فعالة إلا من خلال ربط النشاط المالي بالخطط والأهداف⁽⁴³⁾.

❖ تغير فكرة أن الإنفاق الحكومي غاية في حد ذاته وأنه شر لا بد منه، بل أصبح للإنفاق الحكومي دورًا كبيرًا في التأثير على مستوى معيشة ورفاهية الأفراد من



خلال تدخلها في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، وبالتالي لابد من التركيز على حجم ما تنجزه الحكومة بقدر أكبر من التركيز على قدر تنفقه⁽⁴⁴⁾.

المبحث الرابع

محاولات تطبيق موازنة البرامج والأداء في مصر

عانت الموازنة العامة في مصر - وما زالت - من اختلالات هيكلية شديدة؛ حيث تستأثر مخصصات الأجور وفوائد الدين وأقساطه، فضلاً عن الدعم على ما يقترب من 80% من إجمالي الاستخدامات العامة خلال السنوات العشرة الأخيرة، وأخذ الإنفاق العام في التزايد بمعدلات كبيرة دون تحسن ملموس في إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات العامة المقدمة، وفي كل عام مالي يتم تحديده بنسبة من استخدامات العام المالي السابق وكأنها حجم الإنفاق الأمثل أو المرجعية التي يقاس عليها احتياجات الدولة دون مبرر واضح، هذا هو نمط ونظام إعداد الموازنة العامة المسمى بموازنة البنود والاعتمادات.

وقد أدت زيادة الإنفاق العام عامًا بعد عام إلى استمرار عجز الموازنة العامة وتغطية العجز بالاقتراض العام؛ مما أدى إلى التضحية بكثير من حاجات المجتمع لسداد أقساط الدين العام وفوائده⁽⁴⁵⁾.

حاولت مصر كبعض الدول، تطوير نظام الموازنة العامة والتحول إلى نظام يخلصها من القصور الواضح في نظام الموازنة التقليدية أو موازنة البنود أو موازنة الرقابة؛ فعدم دقة التقديرات، وعدم شمول عمليات التخطيط لكل موارد الدولة، وكذلك عدم دقة التنفيذ، وضعف المتابعة وغياب التقييم، وعدم ربط التنفيذ مع الأهداف والنتائج، فضلاً عن غياب الأساليب الرقابية الفعالة التي تتخطى فكرة الرقابة الحسابية؛ كلها أسباب أدت إلى ضرورة التحول إلى موازنة البرامج والأداء التي تعمل على ترشيد



الإنفاق العام من خلال حسن وكفاءة توظيف الموارد الحكومية على البرامج المختلفة وفقًا لإنتاجيتها وأولويات إنفاقها⁽⁴⁶⁾.

تجارب تطبيق موازنة البرامج والأداء في بعض الوزارات والجهات العامة المصرية:

تجربة موازنة البرامج والأداء في مصلحة الضرائب: سعت وزارة المالية في عام 1967 إلى تطبيق موازنة البرامج والأداء على مصلحة الضرائب المصرية عن العام المالي 67 - 68؛ حيث كلفت أحد الخبراء في هذا المجال وبمساعدة بعض العاملين في جهاز الموازنة العامة للدولة بتلك المهمة، وقد قدم فريق العمل تقريرًا في سبتمبر عام 1967، وقد احتوى التقرير على تحويل أنشطة المصلحة إلى برامج مختلفة وتحديد وحدات الأداء لها وتكلفتها عن الحسابات الختامية للثلاثة أعوام المالية السابقة أعوام 64-65، 65-66، 66-67، ثم اتخاذ قيمة التكلفة خلال تلك الأعوام مرجعًا لحساب التكلفة لأنشطة المصلحة في العام المالي المقبل 67-68 بعد تحويل موازنة المصلحة إلى موازنة برامج وأداء⁽⁴⁷⁾.

- تجدر الإشارة إلى أن وزارة المالية لم تنفذ ما جاء بالتقرير وتراجعت عن تبويب الموازنة بنظام البرامج والأداء، وكان من أهم أسباب هذا التراجع عدم قبول مجلس النواب لهذه الفكرة؛ نظرًا لاعتقاد معظم النواب على نظام موازنة البنود أو الرقابة، عدم ملائمة النظام المحاسبي والإداري والرقابي لاستيفاء متطلبات هذا النظام الجديد، عدم توافر الحماس الكافي لدى العاملين بالوزارة للتصدي لمقاومة التغيير ولإقناع أطراف الموازنة بضرورة وأهمية موازنة البرامج والأداء وإيضاح دورها المهم في رفع كفاءة وفعالية الإنفاق العام⁽⁴⁸⁾.

- أشار وزير المالية في البيان المالي الذي ألقاه عام 1975 عن الموازنة العامة للدولة عام 1975 - 1976 الخطوات التي تم اتخاذها لتنفيذ تطبيق موازنة



البرامج والأداء والصعوبات التي واجهتها، ولما كان تطبيق هذا الأسلوب على الوجه الأمثل يحتاج إلى دراسات ميدانية تستغرق وقتاً طويلاً وجهوداً كبيرة، كما يتطلب تهيئة البيئة الوظيفية الملائمة لاستيعاب التطبيق الفني لذلك الأسلوب؛ فإن وزارة المالية تتطلع إلى تعاون جميع الأجهزة التنفيذية من مختلف القطاعات للإسراع بإنجازها⁽⁴⁹⁾

- قامت وزارة المالية في عام 1976 بإعداد مؤشرات اقتصادية ومالية لتقييم أداء مختلف الوحدات الاقتصادية لتحقيق أهداف الدولة التنموية، كما تم تطبيق تلك المؤشرات على الهيئات الاقتصادية ثم امتد هذا التطبيق إلى بعض الشركات من بينها شركات الكهرباء⁽⁵⁰⁾.

- وفي مطلع القرن العشرين زاد الاهتمام على مستوى الدراسات النظرية والعملية، وكذلك في الدول النامية والمتقدمة على حدٍ سواء بضرورة إدارة الإنفاق العام لترشيده ورفع إنتاجيته، وذلك من خلال استخدام نظم جديدة لإدارة الموازنة العامة، فبناءً على رغبة الحكومة المصرية أعد البنك الدولي تقريراً لمراجعة الحالة الهيكلية والاجتماعية في مصر وتم إصداره منتصف عام 2001، وقد أشار البنك الدولي في تقريره إلى استجابة الحكومة المصرية لتوجهات البنك وإبداء رغبتها في تحسين أداء الجهاز الحكومي للدولة ولإصلاح الإدارة العامة مع رفع إنتاجية وكفاءة وفاعلية وجودة الأداء الحكومي في تقديم الخدمات⁽⁵¹⁾.

- قيام الحكومة المصرية بإبرام اتفاقية مع البنك الدولي من أجل الدعم المؤسسي والإشراف على الاستثمارات العامة وتقييمها، كما تستهدف الاتفاقية تدعيم قدرات 4 وزارات لدعم الشركات والهيئات التابعة لهم على تطبيق موازنة البرامج والأداء؛ منها: الشركة القابضة للكهرباء والشركة التابعة لها، ومصلحة الكفاية الإنتاجية، وهيئة التوحيد القياسي والجودة في وزارة الصناعة والتنمية التكنولوجية، فضلاً عن



صدر قرار وزاري بتشكيل لجنة بوزارة المالية لتطبيق نظام البرامج والأداء على المشتريات الحكومية والمخزون الحكومي⁽⁵²⁾.

- قد أعلن السيد رئيس مجلس الوزراء والسيد وزير المالية آنذاك في 15 فبراير عام 2002 عن قيام الدولة بالتحول التدريجي من الموازنة التقليدية إلى موازنة البرامج والأداء، وذلك فيما يخص موازنة الإنفاق، بسبب تركيز الموازنة التقليدية على مدخلات الموازنة المتمثلة في الاعتمادات المختلفة دون الاكتراث بمخرجات ونتائج الموازنة وأهدافها على المستوى الاقتصادي والاجتماعي بل والسياسي، كذلك تركيز الرقابة على الإنفاق دون الرقابة على تحقيق الأهداف، فضلاً عن اهتمام موازنة البرامج بقياس الأداء وقياس الانحرافات عن تحقيق الأهداف للوقوف على كفاءة وفعالية الإنفاق العام، وهو ما لا تركز عليه موازنة البنود التقليدية⁽⁵³⁾.

- قامت وزارة المالية في العام المالي 2003 - 2004 بإصدار منشورها يتضمن حث جهات الموازنة على اتخاذ خطوات عملية للتحول إلى موازنة البرامج والأداء من خلال تغيير أسلوب إعداد الموازنة، وأن يصاحب إعداد الموازنة فكراً متطوراً بجدية التحول إلى هذا النوع من الموازنات، وتضمن المنشور تساؤلاً مفاده إلى متى استمرار تزايد الإنفاق الحكومي بمعدلات كبيرة دون ربط هذا الإنفاق بمعايير تقيس أداء وفعالية هذا الإنفاق، فضلاً عن قيام الحكومة بتجربة تطبيق الموازنة جزئياً في بعض الجهات العامة كمصلحة الضرائب على المبيعات، ومصلحة الجمارك، والمركز النموذجي الضريبي وهيئة الأبنية التعليمية ... إلخ، وذلك خلال الفترة التي بدأت من العام المالي 2003 - 2004 ، حتى العام المالي 2010 - 2011 وبصورة متقطعة⁽⁵⁴⁾.



- أصدر وزير المالية القرار رقم 374 لعام 2015 بشأن تعديل اللائحة التنفيذية الخاصة بالقانون رقم 127 لعام 1980 بشأن المحاسبة الحكومية، وذلك من أجل التأكيد على تبني سياسة اللامركزية المالية وإعطاء صلاحيات أوسع للمحافظين والمسؤولين في الدرجات الوسطى في الهرم الإداري للدولة، لمنحهم المرونة في اتخاذ القرارات المناسبة في تحقيق أهداف الإنفاق العام من خلال التحول إلى موازنة البرامج والأداء⁽⁵⁵⁾.
- أشارت وزارة المالية في بيانها أن التطبيق التدريجي لموازنة البرامج والأداء بجانب التقسيم التقليدي للموازنة سيبدأ من العام المالي 2015-2016، وتحديد الأهداف التي تنوي الحكومة تحقيقها، وقد تم تكليف عدد 9 من الوزارات⁽⁵⁶⁾ بإعداد موازاناتهم في صورة برامج وأداء، ثم صار عدد الوزارات 17 وزارة في العام المالي 2017-2018 ثم ارتفع عدد الوزارات المكلفة بتطبيق موازنة البرامج والأداء إلى جانب النظام التقليدي إلى 22 وزارة بعد إضافة 6⁽⁵⁷⁾ وزارات أخرى في العام المالي 2018-2019⁽⁵⁸⁾.
- أصدر رئيس مجلس الوزراء القرار رقم 1167 لسنة 2019 في شأن موازنة البرامج والأداء، مفاده إنشاء وحدة تنظيمية لموازنة البرامج والأداء تتبع نائب وزير المالية للسياسات المالية، ويختص وزير المالية بإصدار قرار بتشكيلها واختيار رئيسها وتحديد وظائفه ومهامه، وقد أعطى القرار الكثير من الصلاحيات والاختصاصات الواسعة فيما يتعلق بموازنة البرامج والأداء لجهات الموازنة العامة على أن يكون يشاركها في إعداد موازنة البرامج والأداء وحدة تنظيمية أخرى بوزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ويتم التنسيق بينهما، ويختص وزير التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري بإصدار قرار بتشكيل الوحدة واختيار رئيسها وتحديد وظائفه ومهامه⁽⁵⁹⁾.



- صدور أول دليل لموازنة البرامج والأداء عام 2020 وتدشينه على موقع وزارة المالية المصرية مع إتاحة أرقام هواتف فريق عمل موازنة البرامج والأداء لدى الوزارة على الموقع للرد على أي استفسارات تتعلق بالموازنة⁽⁶⁰⁾.

موقف التشريعات المصرية من تطبيق موازنة البرامج والأداء:

- المادة الرابعة من القانون رقم 53 لسنة 1973 بشأن الموازنة العامة للدولة نصت على: "تعد الموازنة العامة للدولة على أساس التقسيم الإداري للأجهزة والوحدات، والتصنيف الوظيفي لأوجه نشاط الدولة، مع مراعاة التحليل على أساس البرامج والمشروعات والأعمال".

يتضح أن القانون نص صراحة على جواز مراعاة تحليل الموازنة على أساس البرامج والمشروعات والأعمال، وقد أشارت اللجنة المشتركة من لجنة الخطة والموازنة واللجنة الاقتصادية ومكتب اللجنة التشريعية بمجلس الشعب عن مشروع القانون المقدم في تقرير لها تحت عنوان "اتباع موازنة البرامج والأداء"⁽⁶¹⁾.

في عام 2005 صدر القانون رقم 87 والمعدل للقانون رقم 53 لسنة 1973 بشأن الموازنة العامة للدولة والذي نص على أهمية التحول إلى موازنة البرامج والأداء خلال مدة تقدر بخمس سنوات كحد أقصى من تاريخ العمل بالقانون؛ أي نستطيع القول إن العمل بموازنة البرامج والأداء يجب العمل بها في العام المالي 2010 في كحد أقصى⁽⁶²⁾.

صدر قانون المالية العامة الموحد رقم 6 لعام 2022 والذي ينظم أسس وإعداد الموازنة العامة للدولة⁽⁶³⁾، وقد نصت المادة الثامنة منه على: "تعد وتنفذ الموازنة العامة للدولة على أساس موازنة البرامج والأداء في ضوء أهداف الخطة العامة للتنمية



الاقتصادية والاجتماعية والأهداف الإستراتيجية للدولة، وتبويب وفقاً لكل من التصنيف الاقتصادي والتصنيف الوظيفي والتصنيف الإداري، وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون تقسيمات كل تصنيف من هذه التصنيفات في ضوء المعايير الدولية المطبقة في هذا الشأن".

تبويب الموازنة العامة المصرية في ظل البرامج والأداء:

يقوم تبويب موازنة البرامج والأداء في مصر على التبويب وفقاً للبرامج سواء كانت رئيسية أو فرعية، وذلك بعد تحديد أهداف الموازنة العامة الإستراتيجية والتي حددت بخمسة أهداف إستراتيجية، تم ترجمتهم إلى 25 برنامجاً رئيسياً و 163 برنامجاً فرعياً⁽⁶⁴⁾.

ويبدو لي في حال تطبيق موازنة البرامج والأداء بعد مرور الفترة الانتقالية المحددة في القانون بأربع سنوات للتطبيق الكامل لموازنة البرامج والأداء على كل جهات الموازنة العامة للدولة والذي لا يشمل إعدادها على الأبواب التقليدية للموازنة العامة التي سيتم التصويت عليها؛ فإننا سنكون أمام شبهة عدم دستورية نص المادة 8 لفقدان التصويت على الموازنة العامة باباً باباً، لاستبدال تلك الأبواب في موازنة البنود بأهداف وبرامج وأنشطة في موازنة البرامج والأداء.



الأهداف الاستراتيجية والبرامج الرئيسية
والبرامج الفرعية لبرنامج عمل الحكومة

البرامج الفرعية	البرامج الرئيسية	الأهداف الاستراتيجية
٣٠	٤	الهدف الاستراتيجي الأول حماية الأمن القومي وسياسة مصر الخارجية
٣٢	٤	الهدف الاستراتيجي الثاني بناء المواطن المصري
٤٥	٧	الهدف الاستراتيجي الثالث التنمية الاقتصادية ورفع كفاءة الأداء الحكومي
١٣	٣	الهدف الاستراتيجي الرابع النهوض بمستويات التشغيل
٤٣	٧	الهدف الاستراتيجي الخامس تحسين مستوى معيشة الشعب المصري
١٦٣	٢٥	خمس أهداف استراتيجية

تقييم الباحثة لمحاولات التحول نحو تطبيق موازنة البرامج والأداء ومعوقات

التطبيق:

لم تظهر الحكومة ومعها مجلس النواب رغبتها الصادقة نحو التحول إلى موازنة البرامج والأداء منذ محاولات تطبيقها في ستينيات وسبعينيات القرن الماضي، كذلك لم تفعل الحكومة ممثلة في وزارة المالية نص المادة الرابعة للقانون رقم 87 لسنة 2005 والتي توجب على وزارة المالية السير في تعميم تطبيق موازنة البرامج والأداء على وحدات الموازنة العامة كافة بعد انتهاء الفترة الانتقالية منذ العام المالي 2010-2011؛ حيث ظلت الوحدات الإدارية والوزارات تسير على النظام التقليدي في إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة، بل كل ما فعلته وزارة المالية وضع عبارات موجزة بين ثنايا منشور الموازنة بالتمهيد لتطبيق موازنة البرامج والأداء، ودون أن تقدم الوزارة



النماذج الاسترشادية والقواعد التي تنظم إعداد الموازنة، فضلاً عن عدم تلقى العاملين بالوحدات الإدارية التدريب على أسس إعداد وتنفيذ موازنة البرامج والأداء⁽⁶⁵⁾.

لم تقدم وزارة المالية أي معلومات عن نتائج تطبيق موازنة البرامج والأداء في عدد من الوزارات المختلفة منذ العام المالي 2015-2016 لنتعرف على سبلات وإيجابيات التجربة.

كذلك لم يدلنا الحساب الختامي لموازنة البرامج والأداء للعام المالي 2020-2021 عن مقاييس الأداء المستخدمة ونتائج تقييم الأداء ومؤشراتها المختلفة؛ مما يدل على أن الحكومة ويساندها البرلمان يعتمدان بصورة أساسية على الموازنة التقليدية (موازنة البنود) في إدارة المالية العامة ورقابتها وأن موازنة البرامج والأداء تطبق بصورة شكلية وليست موضوعية؛ ومن ثم لم يشعر أحد بأي ثمرة من ثمار تطبيقها ولو جزئياً. على أية حال نستطيع القول إن الحكومة لم تخط الخطوات الكافية كي تستطيع

البدء الحقيقي والموضوعي لموازنة البرامج والأداء بسبب بعض المعوقات التالية: عدم وجود وحدات أداء واضحة لبعض الأهداف، لاسيما في الوحدات والوزارات الحكومية ذات الطابع الخدمي كوزارة التنمية المحلية ووزارة الداخلية ووزارة الدفاع؛ مما يصعب من عملية قياس الأداء.

عدم توافر البيانات الدقيقة من جهات الموازنة العامة، فضلاً عن عدم تطوير النظام المحاسبي والإداري والرقابي بما يتلاءم مع موازنة البرامج والأداء.

تفضيل السلطة التشريعية لموازنة البنود بسبب بساطتها مقارنة بموازنة البرامج والأداء واعتيادهم عليها لمدة طويلة من الزمن؛ مما أدى إلى عدم متابعة مساءلة الحكومة عن البدء في تنفيذ موازنة البرامج والأداء⁽⁶⁶⁾.

التوصيات والنتائج:



تطبيق موازنة البرامج والأداء كان تطبيقاً شكلياً ينقصه الكثير من متطلباتها لتحديد تكاليف وحدات الأداء التي سيتم في ضوءها قياس الأداء وتقديمه والتأكد من تحقيق الإنفاق لأهدافه المرجوة.

لم يتلق معظم العاملين المنوط بهم العمل بالموازنة العامة بالوحدات العامة المختلفة التدريب بالقدر الكافي الذي يسمح بالبداية في موازنة البرامج والأداء؛ مما قد يعرقل عملية التحول بعد مرور الفترة الانتقالية المحددة بالقانون.

لنجاح عملية التحول نحو موازنة البرامج والأداء لابد من إيمان السلطة التشريعية والحكومة والعاملين بالموازنة العامة بضرورة وأهمية التحول الحقيقي وليس التحول الظاهري استجابة لبعض توصيات المؤسسات الدولية من أجل تجميل الصورة الدولية ليقل إن مصر تنتهج موازنة البرامج والأداء لإصلاح مالياتها العامة.

لابد من دعم القيادة السياسية العليا للتحول نحو موازنة البرامج والأداء وتذليل كافة الصعوبات التي تواجه البدء في تطبيقها بصورة شاملة على كافة أجهزة الموازنة يجب الاستفادة من التجارب المحلية السابقة، وكذلك الدولية المختلفة للدول التي تشبه ظروف بلادنا من الناحية الاقتصادية والاجتماعية.

يجب توفير البيانات المالية المختلفة بشفافية وكذلك الخبرات المختلفة اللازمة لتطبيق موازنة البرامج والأداء في مجال الإدارة العامة والمحاسبة، وخاصة محاسبة التكاليف لحساب تكاليف وحدات الأداء المختلفة.

يجب تقديم التقارير الدورية خلال الفترة الانتقالية إلى ذوي الشأن للوقوف على مدى نجاح تطبيق موازنة البرامج والأداء بجانب الموازنة التقليدية، وتوضيح أهم العراقيل التي واجهت عملية التطبيق.

أولاً- المصادر باللغة العربية:**1- المراجع والكتب:**

- سيد أحمد البواب: عجز الموازنة العامة للدولة- النظرية والصراع الفكري للمذاهب الاقتصادية ومناهج العلاج، الطبعة الأولى، دار البيان للطباعة، 2000.
- صفوت عبد السلام عوض الله: علم المالية العامة، دار النهضة العربية، 2007.
- عبد الكريم صادق بركات، حامد عبد المجيد دراز: علم المالية العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٧٣.
- علي العربي، عبد المعطي عساف: إدارة المالية العامة، دار النهضة العربية، القاهرة.
- فهمي محمود شكري: المالية العامة، ماضيها، حاضرها، مستقبلها، المؤسسة الجامعية للنشر، الأردن، 1990.
- قطب إبراهيم محمد: الموازنة العامة للدولة، الطبعة الثانية، الهيئة العامة للكتاب، 1977.
- مجدي محمود شهاب: الاقتصاد المالي- نظرية مالية الدولة- السياسة المالية للنظام الرأسمالي، دار الجامعة الجديدة للنشر، 1988.
- محمد السيد راضي، مصطفى حسني السيد: المالية العامة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، 2017.
- محمد سعيد فرهود: علم المالية العامة، مع دراسات تطبيقية من المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1982.
- محمد عمر أبو دوح: المالية العامة، أساليب علاج عجز الموازنة العامة، اليكس لتكنولوجيا المعلومات، الإسكندرية، 2005.
- محمد عوض رضوان: الاتجاهات الحديثة في تطوير الموازنة العامة للدولة ودورها في إدارة البرامج والأنشطة والمشروعات الحكومية، دار النهضة العربية، مصر، 2009.
- محمود أبو المحاسن شرويدة: المحاسبة الحكومية، الأصول العلمية والعملية، بدون ناشر، 1993.

2- رسائل الدكتوراه والماجستير:



- جيهان عبد اللطيف الرفاعي: الرقابة على الموازنة العامة، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة طنطا، 2010.
- رجب محمود محمود: إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء في وحدات الجهاز الحكومي المصري، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2015.
- زهراء محمد المهدي: موازنة البرامج والأداء ومدى إمكانية التطبيق على مصر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004.
- عرفات التهامي إبراهيم: ترشيد الإنفاق العام، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 1984.
- عطالله سالم جويعد الصرايرة: الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة في النظام الأردني، دراسة مقارنة مع النظامين المصري والإنجليزي، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، 1999.
- عمر شحادة محمد القوافنة: الاتجاهات الحديثة في إعداد الموازنة العامة والرقابة على تنفيذها، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2015.
- كريم نبيل مدحت سالم: تقويم وزارة المالية المصرية للتحول نحو موازنة الأداء، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2000.
- محمد زكي علي السيد: الحوكمة في الموازنة العامة للدولة مع التطبيق على سياسات الدعم في الاقتصاد المصري، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2008.
- موسى عماد الدين الشربيني محجوب: الموازنة العامة وعلاقتها بالخطة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، 1971.

3- المجلات والدوريات والندوات والمؤتمرات العلمية:



- أحمد علي غازي صقر، هدير العدوي أحمد الجمال: إطار محاسبي للتحويل التدريجي من المركزية نحو لا مركزية الموازنة العامة في ظل التوجهات المعاصرة، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، م3، ع2، ج2، يوليو 2022.
- أحمد هاني بحيري: نظم الموازنة العامة للدولة، مجلة البحوث التجارية، مج. 30، ع. 2، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
- إسماعيل حسين: موازنة البرامج والأداء: المفهوم والفلسفة والأهداف، ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، يوليو، 2004.
- إيهاب محمد يونس: تطبيق موازنة البرامج والأداء بين الواقع والمأمول، حالة مصر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مجلد 34، عدد 3، سبتمبر، 2020.
- جميل جريسات: موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997.
- حمادة السعيد المعصراوي غازي: أثر تبني موازنة البرامج والأداء في الوحدات الحكومية على المراجعة الخارجية السابقة واللاحقة، دراسة ميدانية، مجلة التجارة والتمويل، العدد 2، يونيو، 2022.
- سامي السيد فتحي: إعداد الموازنة العامة للدولة في مصر بين النظرية والواقع، ورقة عمل معلمة لمؤتمر الموازنة العامة اتجاهات ورؤى جديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، سنة 2004.
- سطم صالح حسين، محمد طارق عبد الوهاب: الآثار الاقتصادية لتفعيل سياسات التحول إلى موازنة البرامج والأداء في العراق، دراسة تطبيقية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 11، عدد 1، 2021.
- سميحة فوزي، عبد الفتاح الجبالي: فعالية الإنفاق العام من موازنة الإنفاق إلى موازنة الأداء، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2004.
- شريف محمد علي أحمد: تطبيق موازنة البرامج والأداء بمصر (الشركة القابضة للكهرباء - مصلحة الضرائب على المبيعات) مع إشارة للتجربة الماليزية، مركز البحوث والاستشارات والتطوير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلد 24، عدد 4، أكتوبر، 2006.



- صلاح محمد محمود كامل: موازنة البرامج والأداء كأداة لتقييم الأداء الحكومي، أعمال ندوات: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الأعوام 2005، 2006، 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- عبد العزيز محمود رجب: نظام موازنة البرامج المخططة، الطريق إلى الكفاءة الفعالة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1979.
- عدد من المؤلفين: مبادئ المالية العامة، مركز التعليم المفتوح، وحدة التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2007.
- فيصل فخري مرار: الرقابة المالية العليا نحو أسلوب متطور، مجلة العلوم الإدارية، المعهد الدولي للعلوم الإدارية- الشعبة المصرية، المجلد 20، عدد 1، يونيو، 1978.
- مرصد الموازنة العامة وحقوق الإنسان: الموازنة العامة المصرية وتحديات التحول، أوراق السياسات، مارس، 2015.
- هدى محمد صبحي: إمكانيات تطبيق موازنات البرامج والأداء في مصر، معهد التخطيط القومي، سلسلة كراسة السياسات، العدد 5، 2016.
- وزارة المالية: دليل موازنة البرامج والأداء 2020.
- وزارة المالية المصرية: وحدة موازنة الأداء، ختامي موازنة البرامج والأداء للسنة المالية 2021-2022.
- وزارة المالية: منشور إعداد الموازنة العامة للدولة: أكتوبر 2018.

ثانيًا - المصادر باللغة الأجنبية:

- Ahmed Bairech, Attaia Azzeddine: Program and Performance Based Budgeting as an Approach to Rationalize Public Expenditure in Algeria, Finance, Markets Review, Vol. 7, NO.03, 2020
- Allen Schick: Performance Budgeting and Accrual Budgeting, Decision Rules or Analytic Tools, OECD Journal on Budgeting, Vol 7K No 2, 2007
- Allen Schick: The Metamorphoses of Performance Budgeting, OECD Journal on Budgeting, 17 June 2014



- Allen Schick: The Road to P.P.B., the stages of budget reform, Ran Mchally College Publishing Comp, Chicago, 1978
- Committee for Economic Development: Budgeting for National Objectives, ced Publishing, New York, 1966,
- Committee for Economic Development: Budgeting for National Objectives, CED Publishing, New York, 1966
- F. Stevens Redburn, Robert J. Shea, Terry F. Buss: Performance Management and Budgeting, How Governments Can Learn from Experience, Transformational trends in governance & democracy, M.E. Sharpe, Inc., Armonk, New York, 2008,
- Lee. J , Wang: Assessing the Impact of Performance-Based Budgeting, A Comparative Analysis across the United States, Taiwan and China, Public Administration Review, 2009
- Shah Anwar: Budgeting and Budgetary Insistitution, Public sector governance and accountability series, Washington, D.C: The World Bank, 2007

ثالثاً - مواقع الإنترنت:

- [https://www.ced.org/Committee for EconomicDevelopment\(CED\)](https://www.ced.org/Committee for EconomicDevelopment(CED))
- <https://www.oecd-ilibrary.org/content/paper/budget-13-5jz2jw9szgs8>
- <https://www.almasryalyoum.com/news/details/600864>
- <https://mof.gov.eg/ar/archive/services//>



الهوامش

- (1) تطلق عليها بعض الأدبيات اسم الموازنة التقليدية، موازنة الاعتمادات أو موازنة الرقابة لتركيزها على الجانب الرقابي للموازنة.
- (2) زكريا محمد بيومي: الاتجاهات الحديثة، مجلة القانون والاقتصاد، جامعة القاهرة، 1981، ص. 149، ع 51.
- (3) راجع التقسيمات المختلفة للنققات العامة. صفوت عبد السلام عوض الله: علم المالية العامة، دار النهضة العربية، 2007، ص 44 وما بعدها.
- (4) شريف محمد فتحي: موازنة البرامج والأداء: نحو الإصلاح الاقتصادي وخفض إهدار المال العام، مركز البديل للتخطيط والدراسات الاقتصادية، 2016، ص 3.
- (5) محمد السيد راضي، مصطفى حسني السيد: المالية العامة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، 2017، ص 187.
- (6) عبد العزيز محمود رجب: نظام موازنة البرامج المخططة، الطريق إلى الكفاية الفعالة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1979، ص. 60-61.
- (7) عمر شحادة محمد القوافنة: الاتجاهات الحديثة في إعداد الموازنة العامة والرقابة على تنفيذها، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2015، ص 72.
- (8) أحمد هاني بحيري: نظم الموازنة العامة للدولة، مجلة البحوث التجارية، مج. 30، ع. 2، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2008، ص. 18-19.
- (9) لذلك يسمى الكثير من الفقه المالي هذا النوع من الموازنات باسم موازنة الاعتمادات والبنود.
- (10) أحمد هاني بحيري: نظم الموازنة العامة للدولة، مرجع سابق، ص. 19.



- (11) سيد أحمد البواب: عجز الموازنة العامة للدولة - النظرية والصراع الفكري للمذاهب الاقتصادية ومناهج العلاج، الطبعة الأولى، دار البيان للطباعة، 2000، ص. 76.
- (12) جميل جريسات: موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997، ص. 19.
- (13) محمود أبو المحاسن شرويدة: المحاسبة الحكومية، الأصول العلمية والعملية، بدون ناشر، 1993، ص. 94.
- (14) زهراء محمد المهدي: موازنة البرامج والأداء ومدى إمكانية التطبيق على مصر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004، ص. 9.
- (15) Lee. J , Wang: Assessing the Impact of Performance-Based Budgeting, A Comparative Analysis across the United States, Taiwan and China, Public Administration Review, 2009, pp s60-s61.
- (16) زكريا محمد بيومي: الاتجاهات الحديثة في تطور الموازنة العامة، مرجع سابق، ص. 150.
- (17) فيصل فخري مرار: الرقابة المالية العليا نحو أسلوب متطور، مجلة العلوم الإدارية، المعهد الدولي للعلوم الإدارية- الشعبة المصرية، المجلد 20، عدد 1، يونيو 1978، ص. 106.
- (18) عبد العزيز محمود رجب: نظام موازنة البرامج المخططة، الطريق إلى الكفاية الفعالة، مرجع سابق، ص. 58.
- (19) محمد عمر أبو دوح: المالية العامة، أساليب علاج عجز الموازنة العامة، اليكس لتكنولوجيا المعلومات، الإسكندرية، 2005، ص. 169.
- (20) F. Stevens Redburn, Robert J. Shea, Terry F. Buss: Performance Management and Budgeting, How Governments Can Learn from Experience, Transformational trends in governance&democracy, M.E. Sharpe, Inc., Armonk, New York, 2008, p. vii



-) Ahmed Bairech, Attaia Azzeddine: Programme and Performance 21
Based Budgeting as an Approach to Rationalize Public Expenditure
in Algeria, Finance, Markets Review, Vol. 7, NO.03, 2020, P.
- (22) هدى محمد صبحي: إمكانيات تطبيق موازنات البرامج والأداء في مصر، معهد
التخطيط القومي، سلسلة كراسة السياسات، العدد 5، 2016، ص. 23.
- (23) محمد سعيد فرهود: علم المالية العامة، مع دراسات تطبيقية من المملكة العربية
السعودية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1982، ص. 614.
- (24) د. زكريا محمد بيومي: الاتجاهات الحديثة في تطوير أساليب الموازنة العامة، مجلة
القانون والاقتصاد، مرجع سابق ص. 18.
- (25) أحمد هاني بحيري: نظم الموازنة العامة للدولة، مرجع سابق، ص. 22.
-) Allen Schick: The Road to P.P.B., the stages of budget reform, 26
Ran Mchally College Publishing Comp, Chicago, 1978.p.10.
- (27) قطب إبراهيم محمد: الموازنة العامة للدولة، الهيئة العامة للكتاب، الطبعة الثانية،
1977، ص 265.
-) Shah Anwar: Budgeting and Budgetary Insistitution, Public 28
sector governance and accountability series, Washington, D.C: The
World Bank, 2007, P. 143.
- (29) محمد زكي علي السيد: الحوكمة في الموازنة العامة للدولة مع التطبيق على سياسات
الدعم في الاقتصاد المصري، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة،
٢٠٠٨. ص 18، موسى عماد الدين الشربيني محجوب: الموازنة العامة وعلاقتها بالخطة
الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، ١٩٧١، ص 87 - 88.
-) Allen Schick: Performance Budgeting and Accrual Budgeting, 30
Decision Rules or Analytic Tools, OECD Journal on Budgeting, Vol
7K No 2, 2007, pp. 122-123.



-) Committee for Economic Development: Budgeting for National Objectives, ced Publishing, New York, 1966, p. 34.
- <https://www.ced.org/> Committee for Economic Development (CED)
- (32) وزارة المالية المصرية: دليل موازنة البرامج والأداء، 2020، ص. 1.
-) Allen Schick: The Metamorphoses of Performance Budgeting, 33 OECD Journal on Budgeting, 17 June 2014, p. 5.
- <https://www.oecd-ilibrary.org/content/paper/budget-13-5jz2jw9szgs8>
- (34) مجدي محمود شهاب: الاقتصاد المالي - نظرية مالية الدولة - السياسة المالية للنظام الرأسمالي، دار الجامعة الجديدة للنشر، 1999، ص. 339.
- (35) عطالله سالم جويعد الصرايرة: الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة في النظام الأردني، دراسة مقارنة مع النظامين المصري والإنجليزي، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، 1999، ص. 260.
- (36) فهمي محمود شكري: المالية العامة، ماضيها، حاضرها، مستقبلها، المؤسسة الجامعية للنشر، الأردن، 1990، ص. 156.
- (37) يلاحظ أن أكثر من نصف الاعتمادات المالية لمعظم بنود الإنفاق تقوم الجهات التنفيذية في مصر بإنفاقها خلال الربع الأخير من السنة المالية، انظر:
- عدد من المؤلفين: مبادئ المالية العامة، مركز التعليم المفتوح، وحدة التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2007، ص. 319-320.
- (38) علي العربي، عبد المعطي عساف: إدارة المالية العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ص. 648.
- (39) قطب إبراهيم محمد: الموازنة العامة للدولة، مرجع سابق، ص. 263.
- انظر أيضًا:
- Committee for Economic Development: Budgeting for National Objectives, CED Publishing, New York, 1966, p. 34



- (40) سامي السيد فتحي: إعداد الموازنة العامة للدولة في مصر بين النظرية والواقع، ورقة عمل معلمة لمؤتمر الموازنة العامة اتجاهات ورؤى جديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، سنة 2004، ص. 91.
- (41) صلاح محمد محمود كامل: موازنة البرامج والأداء كأداة لتقييم الأداء الحكومي، أعمال ندوات: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الأعوام 2005، 2006، 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص. 185.
- (42) عبد الكريم صادق بركات، حامد عبد المجيد دراز: علم المالية العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٧٣ ص. 86 - 87.
- (43) عرفات التهامي إبراهيم: ترشيد الإنفاق العام، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 1984، ص. 331.
- (44) جيهان عبد اللطيف الرفاعي: الرقابة على الموازنة العامة، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة طنطا، 2010، ص. 284.
- (45) مرصد الموازنة العامة وحقوق الإنسان: الموازنة العامة المصرية وتحديات التحول، أوراق السياسات، مارس، 2015، ص. 2.
- (46) إسماعيل حسين: موازنة البرامج والأداء: المفهوم والفلسفة والأهداف، ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، يوليو، 2004، ص. 6.
- (47) قطب إبراهيم محمد: الموازنة العامة للدولة، مرجع سابق، ص. 295.
- (48) محمد عوض رضوان: الاتجاهات الحديثة في تطوير الموازنة العامة للدولة ودورها في إدارة البرامج والأنشطة والمشروعات الحكومية، دار النهضة العربية، مصر، 2009، ص. 278.
- (49) مرصد الموازنة العامة وحقوق الإنسان: الموازنة العامة المصرية وتحديات التحول، مرجع سابق ص. 5.



- (50) شريف محمد علي أحمد: تطبيق موازنة البرامج والأداء بمصر (الشركة القابضة للكهرباء - مصلحة الضرائب على المبيعات) مع إشارة للتجربة الماليزية، مركز البحوث والاستشارات والتطوير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلد 24، عدد 4، أكتوبر، 2006، ص. 49.
- (51) سطم صالح حسين، محمد طارق عبد الوهاب: الآثار الاقتصادية لتفعيل سياسات التحول إلى الموازنة البرامج والأداء في العراق، دراسة تطبيقية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 11، عدد 1، 2021 ص. 209.
 - (52) شريف محمد علي أحمد: تطبيق موازنة البرامج والأداء بمصر (الشركة القابضة للكهرباء - مصلحة الضرائب على المبيعات) مع إشارة للتجربة الماليزية، مرجع سابق، ص. 49.
 - 53 سميحة فوزي، عبد الفتاح الجبالي: فعالية الإنفاق العام من موازنة الإنفاق إلى موازنة الأداء، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2004، ص. 131-132.
 - 54 أحمد علي غازي صقر، هدير العدوي أحمد الجمال: إطار محاسبي للتحول التدريجي من المركزية نحو لا مركزية الموازنة العامة في ظل التوجهات المعاصرة، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، م3، ع2، ج2، يوليو 2022، ص. 1109.
 - 55 حمادة السعيد المعصراوي غازي: أثر تبني موازنة البرامج والأداء في الوحدات الحكومية على المراجعة الخارجية السابقة واللاحقة، دراسة ميدانية، مجلة التجارة والتمويل، العدد 2، يونيو، 2022 ص. 12.
 - <https://www.almasryalyoum.com/news/details/60086456>
 - الوزارات هي: وزارة الصحة، وزارة التعليم، وزارة التعليم العالي، وزارة البحث العلمي، وزارة التضامن الاجتماعي، وزارة الاتصالات، وزارة النقل، وزارة التطوير الحضري والعشوائيات، وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية الجديدة
 - (57) الوزارات هي: وزارة الثقافة، وزارة الموارد المائية والري، وزارة التعاون الدولي والاستثمار، وزارة الكهرباء والطاقة، وزارة البترول والثروة المعدنية، وزارة الهجرة وشؤون المصريين بالخارج.
 - انظر: منشور إعداد الموازنة العامة للدولة: أكتوبر 2018، ص. 19.



- (58) إيهاب محمد يونس: تطبيق موازنة البرامج والأداء بين الواقع والمأمول، حالة مصر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مجلد 34، عدد 3، سبتمبر، 2020، ص. 71-72.
- (59) وزارة المالية: دليل موازنة البرامج والأداء 2020، ص. 9.
- <https://mof.gov.eg/ar/archive/services/60993230d93603000af4d1b8/%D8%60A7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA>
- (61) قطب إبراهيم محمد: الموازنة العامة للدولة، مرجع سابق، ص. 291.
- (62) إيهاب محمد يونس: تطبيق موازنة البرامج والأداء بين الواقع والمأمول، حالة مصر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مجلد 34، عدد 3، سبتمبر، 2020، ص. 68-69.
- (63) حمادة السعيد المعصراوي غازي: أثر تبني موازنة البرامج والأداء في الوحدات الحكومية على المراجعة الخارجية السابقة واللاحقة، دراسة ميدانية، مرجع سابق ص. 12.
- (64) وزارة المالية المصرية: وحدة موازنة الأداء، ختامي موازنة البرامج والأداء للسنة المالية 2021-2022، ص. 3.
- (65) أحمد علي غازي صقر، هدير العدوي أحمد الجمال: إطار محاسبي للتحول التدريجي من المركزية نحو لا مركزية الموازنة العامة في ظل التوجهات المعاصرة، دراسة تطبيقية، مرجع سابق، ص. 1109.
- (66) رجب محمود محمود: إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء في وحدات الجهاز الحكومي المصري، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2015، ص. 88.



Middle East Research Journal

Refereed Scientific Journal
(Accredited) Monthly



Vol.114
August 2025

Issued by
Middle East
Research Center

Fifty year
Founded in 1974



Issn: 2536 - 9504
Online Issn: 2735 - 5233