

Application program and performance budgeting in some sectors in Iraq based on the Egyptian experience

Adi S. Ali ¹, Ameer H. Abdulrahman ^{2*}

^{1,2} Department of financial and banking sciences, College of administration and economics, University of Mosul, Mosul, Iraq

audy_salem@uomosul.edu.iq , amer_hazem@uomosul.edu.iq

Article information:

Received: 31-07- 2025

Revised: 31-08- 2025

Accepted: 02-09- 2025

Published: 25-12- 2025

***Corresponding author:**

Ameer H. Abdulrahman

amer_hazem@uomosul.edu.iq



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract:

The research aims to clarify the mechanism for implementing the program and performance budget and its importance as a modern tool for financial reform by adopting the descriptive approach and the case study approach by reviewing the Egyptian experience in implementing this type of budget, in addition to designing a proposed model for implementing the program and performance budget in three ministries (Electricity, Construction and Housing, and Health) in line with the Iraqi national strategic objectives. The research showed that the success of the Egyptian experience in implementing this budget requires a clear institutional structure, integration between planning, financing, and implementation, and the availability of advanced information systems. The research also showed that ministries such as Health, Electricity, and Construction and Housing have appropriate capabilities for the gradual implementation of the program and performance budget, especially with the presence of projects that can be evaluated and performance monitored. This requires an explicit legal and legislative framework that requires the adoption of the program and performance budget, which is considered one of the fundamental obstacles facing implementation in Iraq.

Keywords: Program and performance budgeting, public financial management, resource allocation.

Conclusions:

1. Program and performance budgeting is considered an effective tool for financial and accounting reform, as it focuses on linking public expenditure to achieved results, thereby enhancing transparency, accountability, and the efficiency of resource allocation.
2. The Egyptian experience has shown that the successful implementation of this type of budgeting requires a clear institutional framework, integration between planning, financing, and execution, and the availability of advanced information systems.
3. Iraqi ministries suffer from weak coordination between planning and finance, limited reliance on performance indicators, and insufficient technical capacities, which hinders the effective application of program and performance budgeting.
4. Ministries such as Health, Electricity, and Construction and Housing possess suitable potential for the gradual implementation of program and performance budgeting, particularly given the presence of projects that can be evaluated and whose performance can be monitored.
5. The absence of an explicit legal and legislative framework mandating the adoption of program and performance budgeting represents one of the fundamental obstacles facing its implementation in Iraq.

تطبيق موازنة البرامج والأداء في بعض القطاعات في العراق بالاستناد الى التجربة المصرية

عدي سالم علي¹، امير حازم عبد الرحمن^{2*}

^{1,2} القسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق

audy_salem@uomosul.edu.iq ، amer_hazem@uomosul.edu.iq

معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 2025-07-31
- تاريخ ارسال التعديلات: 2025-08-31
- تاريخ قبول النشر: 2025-09-02
- تاريخ النشر: 2025-12-25

*المؤلف المراسل:

امير حازم عبد الرحمن

amer_hazem@uomosul.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث الى توضيح آلية تطبيق موازنة البرامج والأداء وأهميتها كأداة حديثة للإصلاح المالي من خلال اعتماد المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة من خلال استعراض التجربة المصرية في تطبيق هذه النوع من الموازنات، فضلاً عن تصميم نموذج مقترح لتطبيق موازنة البرامج والأداء في ثلاث وزارات (الكهرباء، الأعمار والإسكان، الصحة) بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية العراقية، أظهر البحث ان نجاح التجربة المصرية في تطبيق هذه الموازنة يتطلب بنية مؤسسية واضحة، وتكامل بين التخطيط والتمويل والتنفيذ، وتوفر نظم معلومات متطورة، كما بين البحث ان وزارات مثل الصحة، الكهرباء، والإعمار والإسكان تمتلك إمكانيات مناسبة لتطبيق تدريجي لموازنة البرامج والأداء، خاصة مع وجود مشاريع قابلة للتقييم ومتابعة الأداء، ويحتاج ذلك الى إطار قانوني وتشريعي صريح يلزم بتبني موازنة البرامج والأداء يُعد من العوائق الجوهرية التي تواجه التنفيذ في العراق.



هذا العمل مرخص بموجب
المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي
(CC BY 4.0)

الكلمات المفتاحية: موازنة البرامج والأداء، إدارة المالية العامة، تخصيص الموارد.

المقدمة:

شهدت الإدارة المالية العامة والمحاسبية في العقود الأخيرة تحولات كبيرة تمثلت في الانتقال من الموازنات التقليدية المعتمدة على المدخلات إلى نماذج أكثر تقدماً تركز على النتائج والمخرجات، ويُعد نموذج موازنة البرامج والأداء من أبرز هذه النماذج التي تهدف إلى تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي، ورفع مستويات الشفافية والمساءلة، وربط تخصيص الموارد بتحقيق الأهداف التنموية. وفي هذا السياق، يُعد تطبيق موازنة البرامج والأداء في العراق خطوة مهمة نحو إصلاح نظام إعداد الموازنة العامة، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والمالية التي تمر بها الدولة، والحاجة الملحة لتحسين إدارة المال العام. وقد وقع الاختيار على وزارات الصحة، الكهرباء، الأعمار والإسكان كونها من أكثر الوزارات ارتباطاً بالخدمات الأساسية التي تمس حياة المواطن اليومية، بالإضافة إلى حجم إنفاقها الكبير، وامتلاكها لبرامج وأنشطة قابلة للقياس والتقييم.

واستناداً إلى التجربة المصرية الرائدة في تطبيق هذا النموذج على مدى سنوات ضمن رؤية مصر 2030، يسعى هذا البحث إلى الاستفادة من تلك التجربة في تصميم نموذج موازنة يستند إلى أهداف استراتيجية واضحة، وبرامج حكومية مترابطة، ومؤشرات أداء قابلة للقياس، بما ينسجم مع أولويات التنمية الوطنية في العراق. ولتحقيق أهداف البحث سيتم تقسيم البحث إلى المباحث الآتية:

أولاً: المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

ثانياً: المبحث الثاني: موازنة البرامج والأداء والمزايا والية التطبيق

ثالثاً: المبحث الثالث: تجربة مصر في تطبيق موازنة البرامج والأداء ومقارنتها مع العراق

رابعاً: المبحث الرابع: نموذج مقترح لتطبيق موازنة البرامج والأداء في بعض الوزارات العراقية

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

1. مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في القصور الوظيفي لموازنة البنود المعتمدة في العراق والتي تركز على البنود دون النظر إلى النتائج أو المخرجات التنموية المتحققة من هذا الإنفاق، ما يؤدي إلى هدر الموارد وعدم وضوح الأثر التنموي للإنفاق العام، لاسيما في الوزارات الخدمية، فضلاً عن التحديات الخاصة التي تواجه الوزارات الخدمية إذ يزداد الأثر المباشر لسوء تخصيص الموارد على حياة الأفراد وجودة الخدمات العامة، وانطلاقاً من ذلك يمكن صياغة المشكلة بالتساؤل الآتي:

كيف يمكن ان يسهم تطبيق موازنة البرامج والأداء في معالجة أوجه القصور في الموازنة التقليدية وتحسين كفاءة الإنفاق العام من خلال ربطه بالنتائج التنموية، في الوزارات الخدمية؟

2. أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث من خلال مساهمته في توطين ممارسات الإدارة المالية والمحاسبية الحديثة في العراق، وتوفير إطار عملي لتطبيق موازنة البرامج والأداء في الوزارات الخدمية، مما يساعد صانعي القرار في تعزيز الكفاءة والعدالة في توزيع الموارد العامة، فضلاً عن تحويل الموازنة إلى إدارة محاسبية دقيقة من خلال ربط الاعتمادات المالية بالأنشطة والبرامج مما يسهل تحديد مراكز التكلفة وقياس الأداء، كما تساهم في تعزيز الإفصاح والشفافية المحاسبية عبر إظهار العلاقة بين النفقات والنتائج المتحققة، بدلاً من الاقتصار على عرض البنود التقليدية.

3. أهداف البحث: يمكن بيان أهداف البحث من خلال النقاط الآتية

1. تحليل مفهوم موازنة البرامج والأداء وتوضيح آلية تطبيقها وأهميتها كأداة حديثة للإصلاح المالي والمحاسبي.
2. استعراض التجربة المصرية في تطبيق موازنة البرامج والأداء، وتحديد الممارسات الناجحة والدروس المستفادة منها.
3. تحديد مدى جاهزية الوزارات العراقية المختارة لبناء موازنة البرامج والأداء من حيث الهيكل التنظيمي، وتوفر البيانات، والبنية التشريعية والمؤسسية.
4. تصميم نموذج مقترح لتطبيق موازنة البرامج والأداء في الوزارات المستهدفة، بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية.

4. فرضية البحث:

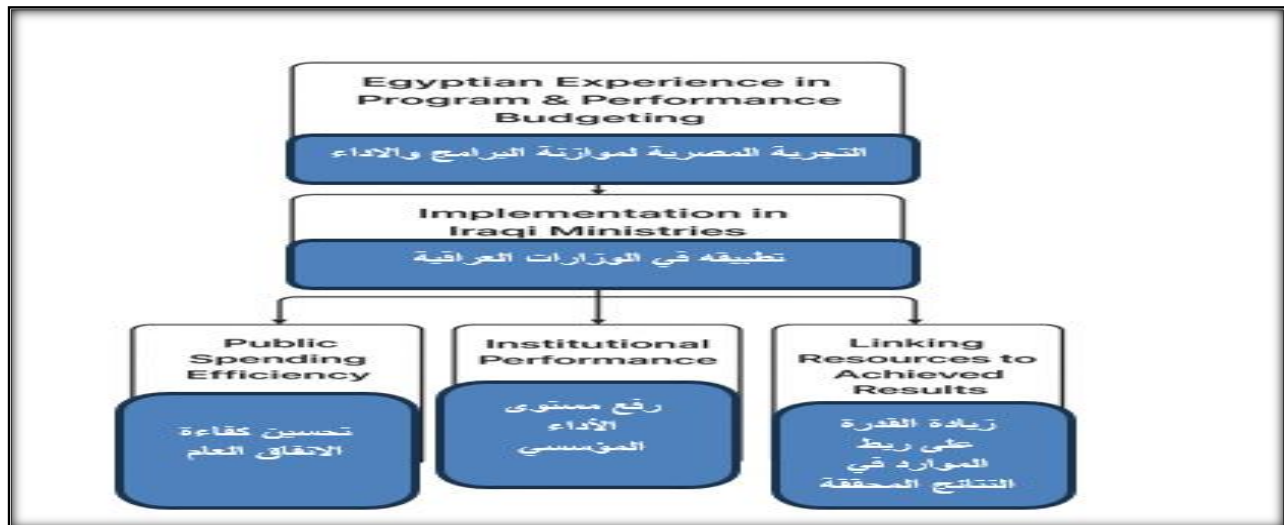
يفترض البحث أن تطبيق موازنة البرامج والأداء في الوزارات عينة البحث استناداً إلى التجربة المصرية، يساهم في تحسين كفاءة الإنفاق العام، ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وزيادة القدرة على ربط الموارد بالنتائج المحققة على أرض الواقع.

5. منهج البحث

استند البحث على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة موضوعه، من خلال عرض الإطار النظري لموازنة البرامج والأداء، وتحليل أسسها ومكوناتها، فضلاً عن تشخيص الفجوة بين التطبيق النظري لموازنة البرامج والأداء، وواقع الممارسات الفعلية في الوزارات العراقية، مع تحليل أسباب التحديات المؤسسية والتنظيمية التي تعيق التنفيذ، كما تم توظيف المنهج المقارن من خلال دراسة تجربة مصر في تطبيق موازنة البرامج والأداء، ومقارنتها مع واقع الموازنة العامة في العراق، مع التركيز على وزارات الصحة، الكهرباء، والإعمار والإسكان، بالاعتماد على خطط التنمية الوطنية في سعيها لتحديد المشاريع والأنشطة التي تحتاجها.

6. الحدود الزمانية والمكانية

يتركز نطاق البحث على جمهورية العراق كحالة بحثية، مع التركيز على الوزارات الخدمية (وزارة الصحة، وزارة الكهرباء، وزارة الأعمار والإسكان)، كما تمتد الدراسة للاستفادة من التجربة المصرية، وتغطي الدراسة الفترة المستقبلية 2025-2028 بالاستناد إلى خطط التنمية الوطنية في العراق.



المخطط الفرضي للبحث
المصدر: من اعداد الباحثين

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة (شجاع وآخرون، 2023) بعنوان " التحول نحو موازنة البرامج والأداء ودورها في تحسين الأداء الحكومي في العراق " يهدف البحث إلى فحص مستوى الإلمام والفهم لموازنة البرامج والأداء من المديرين الماليين والمحاسبين والمصرفيين العاملين في مؤسسات القطاع العام، وقياس مساهمة النظام المحاسبي الذي تتبعه مؤسسات القطاع العام لاعتماد موازنة البرامج والأداء بنجاح، تم تصميم منهج البحث بقياس مواقف العينة المختارة تجاه أربع محاور هي درجة الإلمام بموازنة البرامج والأداء، ودرجة مساهمة النظام المحاسبي لاعتماد موازنة البرامج والأداء ومزايا التنفيذ أو تطبيق الموازنة والعقبات التي يواجهها المديرون الماليون والمحاسبون

والمصرفيون ، وتم استخدام مقياس من خمسة مستويات من نوع ليكرت لوصف الموقف. استنتج البحث أنه على الرغم من المشاكل في تنفيذ موازنة البرامج والاداء في مؤسسات القطاع العام، إلا أن هناك دعماً ملحوظاً من المستجيبين لهذه الموازنة بعدة نهجاً متفوقاً لتخصيص الأموال وتوفر الموازنة أداة قياس لمتابعة وتقييم الأداء وتنمية الشعور بالمستويات الإدارية المختلفة المسؤولة عن الإنفاق العام بما يحسن الاداء الحكومي.

دراسة (الراشدي,2024) بعنوان " متطلبات الانتقال من الموازنة التقليدية الى موازنة البرامج والأداء المتكاملة في العراق- دراسة حالة العراق بالاستفادة من تجارب بلدان مختارة " تهدف الدراسة الى تبين الفوائد التي سيتم الوصول اليها في حال الانتقال في اعداد الموازنة في العراق من أسلوب الموازنة التقليدية الى أسلوب موازنة البرامج والأداء بالاستناد الى تجارب بلدان أخرى منها (الولايات المتحدة ، بريطانيا ، كندا ، الأردن ، فلسطين) وتوصلت الدراسة الى ان تطبيق موازنة البرامج والأداء في العراق يمكن ان تساعد الجهات المعنية على تحسين كفاءة إدارة الموارد المالية بشكل اكبر ، فضلاً عن تحسين الخدمات العامة ، فضلاً عن تعزيز التنمية الاقتصادية من خلال توجيه الموارد المالية نحو البرامج التي تعزز التنمية الاقتصادية في العراق مثل البنية التحتية وتطوير القطاعات التي تعزز النمو الاقتصادي.

دراسة (Alkhuzai & et.al.,2025) بعنوان " استراتيجيات اعتماد الموازنة القائمة على الأداء في القطاع العام : اطار مفاهيمي " تهدف الدراسة الى تقديم اطار مفاهيمي لاعتماد موازنة البرامج والأداء في القطاع العام العراقي من خلال الدمج بين نظريتين هما : نظرية انتشار الابتكار ونظرية السلوك المخطط ، وتجمع العوامل التي تؤثر في تبني هذه الموازنة في وزارات القطاع العام العراقي ، واعتمد البحث الاستبيان كمنهجية لجميع البيانات حول تصورات الموظفين الحكوميين بشأن العوامل المؤثرة في نية تبني الموازنة القائمة على الأداء في القطاع العام العراقي ، وتوصلت الدراسة الى ان هناك عدة عوامل مثل الوعي ، الميزة النسبية ، الملاءمة ، التعقيد ، والاتجاه نحو الابتكار تؤثر في تبني موازنة الأداء في العراق.

دراسة (Kashanipour & et.al.,2024) بعنوان " تطبيق الموازنة القائمة على الاداء والمحاسبة على أساس الاستحقاق في المؤسسات العامة " هدف البحث الى دراسة الواقع الحالي لأعداد الموازنة والمحاسبة في المؤسسات العامة العراقية ، جمعت البيانات المطلوبة من خلال استبيان مفتوح وتقنية (Delphi) كما استخدم تحليل المحتوى الرقمي لتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق الموازنة القائمة على أساس الاستحقاق في العراق ، وتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس والمدراء العاميين والمدراء الماليين والخبراء الماليين وخبراء الموازنة في المؤسسات العراقية للمدة 2021-2022 تم اختيار 65 فرداً كعينة للدراسة ، وظهرت النتائج غياب موازنة البرامج والأداء والمحاسبة على أساس الاستحقاق في المؤسسات العراقية وقد اقترحت الدراسة اطاراً مفاهيمية ونماذج لتطبيق هذه الأنظمة .

تتفرد الدراسة الحالية خلاف الدراسات السابقة التي استندت الى منهج الاستبيان لقياس تصورات العاملين بشأن تبني موازنة البرامج والأداء ، ان الدراسة تتجاوز الطابع الاستطلاعي الى تصميم تطبيق عملي يقدم بنية تفصيلية للموازنة على مستوياتها المختلفة (برامج رئيسية ، برامج فرعية ، أنشطة) بما يوفر خارطة تنفيذية جاهز للجهات المعنية معتمدة على الاستراتيجية الوطنية ، كما تتفرد الدراسة بالاستناد المنهجي الى التجربة المصرية بوصفها تجربة عربية قريبة من الواقع المؤسسي والتشريعي في العراق ، والى جانب ذلك ، تتسم الدراسة بتركيزها على قطاعات خدمة حيوية مثل وزارة الكهرباء ، وزارة الصحة ، و الاعمار والاسكان من خلال اقتراح برامج ومشروعات وأنشطة تعكس الأولويات الوطنية لهه القطاعات وتسهم في تحسين مستوى الخدمات بشكل مباشر.

المبحث الثاني: موازنة البرامج والأداء المزايا وآلية التطبيق

أولاً: مفهوم موازنة البرامج والأداء

تعد الموازنة القائمة على الأداء-(PBB/Performance Based Budgeting) أداة موازنات تهدف إلى ربط التخطيط التمويلي بالنتائج والمخرجات المتوقعة، بما في ذلك كفاءة تحقيق الأداء، ويتم تحديد النتائج والمخرجات ضمن الأهداف الادارية لكل وحدة، ويوضح المخطط كيفية تحقيق هذه المخرجات، ثم يُرقق ذلك بدعم مالي على كل مستوى من مستويات الإنجاز. وتتميز موازنة الأداء بأنها: لا مركزية وتقوم على تفويض الإدارة، تركز على المخرجات، شاملة في تغطيتها، تعتمد على التخطيط طويل الأجل، مرتكزة على الأهداف والمؤشرات الموضوعية للأداء (Habiburrochman & Rizki,2020).

كما تعرف هذه الموازنة بأنها نظام يُقدّم الأغراض والأهداف التي تُطلب من أجلها الأموال، وتكاليف البرامج والأنشطة المرتبطة بها المُقترحة لتحقيق تلك الأهداف،

والمخرجات التي ستنُتج أو الخدمات التي ستنُقدّم في إطار كل برنامج، صُمّمت هذه الموازنة لتعزيز الربط بين التمويل والنتائج (المخرجات والنتائج النهائية)، من خلال الاستخدام المنهجي للمعلومات الإدارية الرسمية، بهدف تحسين الكفاءة التخصيصية والفنية للإنفاق العام (Bawono,2015).

يتمثل الهدف الأساسي من موازنة البرامج والاداء في مواءمة الموارد العامة والأنشطة والمخرجات مع الأهداف التي حددتها الحكومة، وذلك بما يضمن تحقيق الآثار المخططة، كما تهدف هذه الموازنة أيضاً إلى تحفيز المؤسسات على تعزيز كفاءة إنتاج المخرجات وفعالية هذه المخرجات في تحقيق النتائج المرجوة (Manta,2020).

كما تهدف الى تحسين أولويات الإنفاق، أي تعزيز القدرة على تخصيص الموارد المحدودة نحو المجالات التي تحقق أكبر منفعة ممكنة؛ وتشجيع الوزارات القطاعية على الإنفاق بكفاءة وفعالية أكبر، من خلال جعلها تترك أن أداءها سيؤثر في مستوى التمويل الذي تحصل عليه، إضافة إلى تقليل أو

لهذه الأسباب، فإن مؤشرات الأداء التي تُمكن وزارة المالية والوزارات القطاعية من قياس التقدّم المحرز في ضوء أهداف السياسات المحددة بوضوح تُعد ضرورية (Kasek & Webber, 2009).

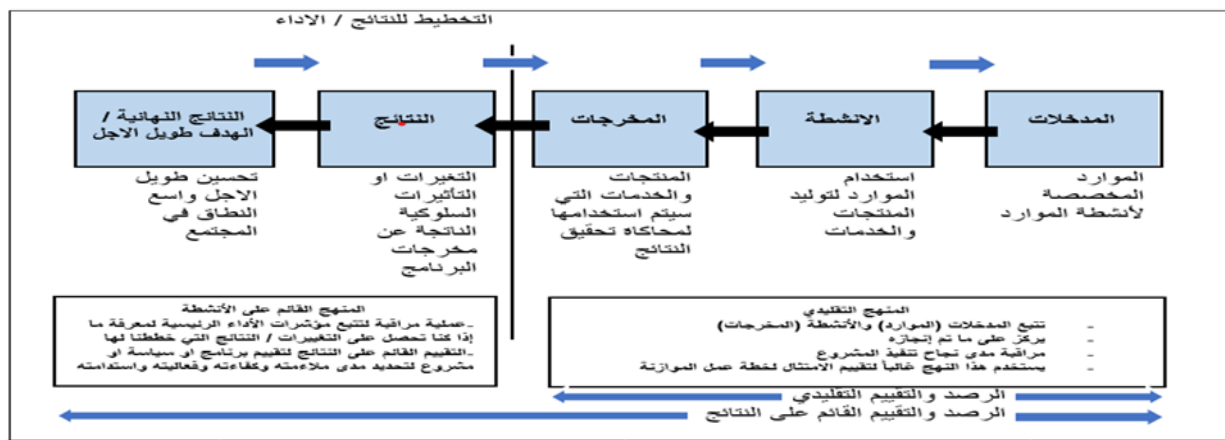
وسعت العديد من الدول التحول من الموازنة التقليدية الى الموازنة القائمة على الأداء نتيجة عدة جوانب، فالموازنة التقليدية تتبع تصنيفاً يعتمد على مدخلات الإنفاق، حيث لا يتم ربط المصروفات بشكل مباشر بالمخرجات، أما في المقابل، فإن الموازنة القائمة على الأداء تعطي الأولوية لربط الإنفاق بالنتائج المتحققة من الخدمات والبرامج المدرجة في الموازنة. كذلك، تعمل موازنة الأداء كنموذج إداري يُدار من خلال الأداء وفعالية البرامج، بينما تُعد الموازنة التقليدية أداة إنفاق تركز على تخصيص الموارد للبند الفردي. بالإضافة إلى ذلك، فإن المعلومات المتعلقة بالأداء في موازنة الأداء تساهم في ربط التمويل بالنتائج، في حين أن الموازنة التقليدية تفتقر إلى بيانات شاملة حول فعالية الإنفاق. وعلاوة على ذلك، تُجرى في موازنة الأداء تقييمات مستمرة لكفاءة الخدمات، بينما ينصب التركيز في موازنة البند على الجوانب المالية فقط، وأخيراً، ترتبط الموازنة التقليدية بمقاييس مالية مثل التكاليف والإيرادات، في حين ترتبط موازنة الأداء بمقاييس الأداء التي تُستخدم لتتبع التقدم المحرز في تحقيق النتائج والأهداف المرجوة (Alkhuzaie, 2025, 189). والشكل الاتي يوضح عناصر التحول والاختلاف بين الموازنة التقليدية وموازنة البرامج والأداء.

تبسيط الضوابط التي تعيق الأداء الجيد (Robinson & Last, 2009)

وتسهم هذه الموازنة في تعزيز الانضباط المالي الكلي. فتحسين أولويات الإنفاق يُعزّز من قدرة الحكومة على خلق "حيز مالي" للمبادرات إنفاق جديدة دون زيادة الإنفاق الإجمالي بشكل موازٍ، كما أنها تُسهّل عملية الضبط المالي عند الحاجة، من خلال توجيه التخفيضات نحو البرامج الأقل فعالية أو الأقل أهمية اجتماعية. وإلى الحد الذي تُسهم فيه موازنة الأداء (وإدارة النتائج عموماً) في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية، فإنها تُتيح للحكومة "تحقيق المزيد بموارد أقل"، وتساعد في احتواء الضغوط التصاعديّة طويلة الأمد على الإنفاق العام الكلي (Robinson & Last, 2009).

وتقوم موازنة البرامج والأداء على عنصرين أساسيين في تطبيقها هما البرامج والأداء، فوجود هيكل برمجي سليم كأساس لتحقيق تخصيص فعال وإدارة رشيدة للموارد ذات أهمية كبيرة، وإن تصميم البرامج والبرامج الفرعية بشكل جيد يُوفّر الروابط الأساسية بين السياسات والتمويل والأنشطة، ويُشكّل الأساس لنظام ناجح في الموازنة القائمة على الأداء (Kasek & Webber, 2009).

أما الأداء فهو الحصلة أو النتيجة للأعمال المنفذة لصالح جهة حكومية، أو منظمة، أو وحدة، أو فرد، في ضوء غاية محددة. ويمثل الأداء تحقيق هذه الأهداف أو الوفاء بها (وفي بعض الحالات الخاصة قد يشير إلى طريقة تنفيذ العمل أو الكيفية التي تُنجز بها الأمور) (Widodo, 2016, 45-46).



شكل (1) الانتقال إلى إطار موازنة يركز على النتائج

Source: Government of Maldives. (2022). Program performance-based budgeting (PBB) in the Maldives: Guidelines for developing performance information. Ministry of Finance, Malé, Maldives.p5.

وفيما يلي أبرز المزايا التي تميز هذا النوع من الموازنات :

- الشفافية: تُساهم المعلومات المتعلقة بالأداء في تشكيل صورة واضحة حول الإنفاق العام وما يتم الحصول عليه لصالح المواطنين، وتُعد الشفافية عنصراً أساسياً في

ثانياً: مزايا موازنة البرامج والأداء

نظراً للتحديات المتزايدة التي تواجه الإدارة المالية العامة، برزت موازنة البرامج والأداء كأداة فعالة تُمكن الحكومات من تحسين كفاءة استخدام الموارد العامة وتحقيق نتائج ملموسة، وقد ساعد هذا النموذج الحديث على إعادة توجيه الاهتمام من مجرد تتبع النفقات إلى التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج،

تُساهم بشكل كبير في تحديث الإدارة العامة وتطوير أساليب إدارتها، وبناءً على ذلك، فإن نموذج الإدارة العامة الجديد سيرتكز بصورة أساسية على الأداء والنتائج.

- **صنع القرارات في الموازنة العامة:** توفر الموازنة القائمة على الأداء المعلومات المناسبة التي تُعزز عملية إعداد الموازنة لسنة واحدة أو لعدة سنوات، كما تؤدي دوراً محورياً في اتخاذ قرارات عادلة بشأن توزيع الموارد المحدودة، وقد أوصت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) بضرورة تنظيم بيانات الأداء بطريقة تتيح توضيح السياق، وتوفير معلومات مفيدة لدعم قرارات تخصيص المالي في تقارير الموازنة.

ثالثاً: العناصر الأساسية لبرامج الموازنة والأداء

مثلت عناصر موازنة البرامج والأداء الأساس الذي يُبنى عليه التخطيط المالي المرتكز على النتائج، وتتكون هذه العناصر من سلسلة مترابطة تبدأ بـ المدخلات، تليها الأنشطة، ثم المخرجات، وتمرّ عبر النتائج المباشرة والوسيلة، وصولاً إلى النتائج النهائية أو الأثر، وتُساهم هذه العناصر في تعزيز الكفاءة والشفافية، من خلال ربط الإنفاق بالأهداف والنتائج المتوقعة. ويوضح الجدول الآتي هذه العناصر

تعزيز ثقة المواطنين واطمئنانهم تجاه كيفية استخدام الأموال العامة.

- **المساءلة:** يساهم وضع الأهداف والمستهدفات المرتبطة بالأداء في تمكين الإدارة العامة من ضمان الاستخدام السليم للأموال العامة، وتحقيق الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً.
- **الكفاءة:** من خلال الموازنة القائمة على الأداء، يصبح من الممكن تقييم الكفاءة بدقة، وذلك بفضل المعلومات التي توفرها مؤشرات الأداء إلى جانب الموارد المالية المخصصة.
- **صنع السياسات القائم على الأدلة:** إن صنع السياسات المستند إلى الأدلة يصبح ممكناً بفضل الربط بين الموازنات والنتائج والآثار في مختلف الدول وقطاعات النشاط، مما يُساهم في تكوين قاعدة بيانات مشتركة يمكن الاستفادة منها في تصميم السياسات والبرامج والمشاريع المستقبلية.
- **تعزيز التحول الثقافي:** إن الآثار المترتبة على تطبيق موازنة الأداء، سواء فيما يتعلق بوضع الأهداف، أو اختيار المؤشرات المناسبة، أو متابعة التقدم المحرز،

جدول (1) عناصر سلسلة موازنة البرامج والاداء

العنصر	الوصف	الأمثلة
المدخلات	الموارد المالية وغير المالية المستخدمة في تنفيذ الأنشطة، وإنتاج المخرجات، وتحقيق النتائج.	الأموال / التمويل. - الموارد البشرية (الكوادر / العاملون). - المعدات واللوازم. - المرافق المادية / البنية التحتية
الأنشطة	الإجراءات التي تتخذها إدارة أو منظمة لإنتاج مُخرج واحد أو أكثر ضمن البرنامج. - توضيح كيفية تنفيذ البرنامج. - تُسمى الأنشطة أحياناً "عمليات" أو "استراتيجيات" أو "خطوات عمل".	إجراء البحوث والتحليلات. - تقديم الدورات التدريبية. - الاستشارة وتفعيل آراء أصحاب المصلحة. - إجراء عمليات التفتيش / الرقابة
المخرجات	- المخرجات المباشرة هي المنتجات أو الخدمات التي تنتج عن أنشطة منظمة أو سياسة أو برنامج أو مبادرة. - تكون هذه المخرجات عادة ضمن نطاق سيطرة الجهة المنفذة. - تكون غالباً ملموسة وقابلة للقياس العددي. - تُظهر "ماذا يُقدّم البرنامج" من نتائج مباشرة. تُشار إلى المخرجات أحياناً بمصطلح "المنجزات" أو "وحدات الخدمة"	كُتِيب توعوي. - محطة معالجة مياه. - جلسات تدريبية مُنجزة. - عدد الأشخاص الذين تم تدريبهم. - أوراق موقفية، تقارير بحثية، أو دراسات
النتائج	- النتائج هي التغيرات أو الفروقات التي تترتب على مخرجات البرنامج. - تُعبّر عن "لماذا" يوجد البرنامج أي الغاية أو الأثر المرجو من تنفيذه. - النتائج ذات المستوى الأعلى (مثل النتائج النهائية أو بعيدة المدى) لا تكون دائماً ضمن سيطرة برنامج واحد فقط، بل تقع عادة ضمن نطاق تأثير الجهة أو المنظمة.	تحسين التعاون والتنسيق بين الشركاء. - زيادة الوعي أو إبراز قضية معينة بشكل أكبر. - تحسين السياسات
النتائج الفورية	النتيجة الفورية هي النتيجة التي تُعزى بشكل مباشر إلى المخرجات المنفذة، ومن حيث الإطار الزمني، تُعد هذه نتيجة قصيرة الأجل.	تغيير في الوعي أو المعرفة أو المهارات أو الوصول لدى الفئة المستهدفة (على سبيل المثال: زيادة المعرفة حول قضية معينة).
النتائج الوسيطة	النتائج المتوسطة هي النتائج التي يُتوقع منطقياً حدوثها بعد تحقيق نتيجة أو أكثر من النتائج الفورية. - غالباً ما تُعبر عن النتائج المتوسطة عن تغييرات سلوكية ناتجة عن تحسن في مهارات أو معرفة أو وعي أو إمكانية وصول الفئة المستهدفة. - وقد يحدث هذا التغيير على مستوى الفرد، أو	تغير في سلوك الفئة المستهدفة

النتائج النهائية / الهدف طويل الاجل	الجماعة، أو المؤسسة، أو المجتمع.	تتمثل هذه النتائج أعلى مستوى من النتائج التي يمكن بشكل معقول وسببي، نسبها إلى سياسة أو برنامج أو مبادرة معينة. - وهي تُعد نتيجة مباشرة أو غير مباشرة لتحقيق نتيجة أو أكثر من النتائج المتوسطة. - وغالباً ما تُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية العليا للجهة أو المؤسسة الحكومية.	تغير في حالة الفئة المستهدفة، مثلاً: الأثر الاجتماعي.
-------------------------------------	----------------------------------	---	---

Source: Government of Maldives. (2022). Program performance-based budgeting (PBB) in the Maldives: Guidelines for developing performance information. Ministry of Finance, Malé, Maldives.p8-9.

وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتعزيز الرقابة على تنفيذ الموازنات القطاعية (Ministry of Finance, 2017).

بدأت مصر بتطبيق موازنة البرامج والأداء استجابة لضرورة رفع كفاءة الإنفاق العام وربط الموازنات بالأهداف الوطنية، خاصة بعد صدور الخطة الاستراتيجية للتنمية المستدامة: رؤية مصر 2030، والتي جعلت من كفاءة تخصيص الموارد ومتابعة الأداء محوراً أساسياً للإصلاح المالي. وقد جاء هذا التحول ضمن مشروع إصلاح المالية العامة الذي تقوده وزارة المالية بدعم من منظمات دولية مثل USAID وGIZ الألمانية (MOF, 2020).

وفي عام 2019، تم دمج موازنة البرامج والأداء رسمياً ضمن مشروع إعداد الموازنة العامة، لتغطي أكثر من 16 وزارة وجهة، وهو ما مكن من تحديد أهداف استراتيجية لكل برنامج وربطها بالمخرجات والنتائج، وفق مؤشرات كمية ونوعية قابلة للقياس (CAPMAS, 2021).

كما أطلقت وزارة المالية المصرية ما يُعرف بـ "دليل البرامج والأداء"، وهو دليل تفصيلي يوضح خطوات إعداد الموازنة الجديدة، وأدوار العاملين، وكيفية تحديد مؤشرات الأداء وتقييم النتائج. وقد أشارت تقارير محلية إلى أن هذا النظام أدى إلى:

- تحسين آليات المساءلة أمام البرلمان والمجتمع.
- تعزيز الشفافية في إعداد الموازنات.
- إمكانية تحليل الفجوات بين المخطط والمنفذ (EIPR, 2020).

إضافة إلى ذلك، وفرت الحكومة المصرية عبر بوابة وزارة المالية تقارير برامج الأداء السنوية للوزارات، وأتاحت تقييماً دورياً لمستوى الإنجاز المرتبط بالأهداف، وهو ما يشكل نموذجاً يُحتذى به على مستوى الدول النامية.

ثانياً: آليات التحول لتطبيق موازنة البرامج والأداء (PPB) في التجربة المصرية

لقد اعتمدت التجربة المصرية في تطبيق موازنة البرامج والأداء على مجموعة من الآليات التنظيمية والفنية لتعزيز كفاءة الإنفاق العام ورفع جودة الأداء المؤسسي، ومن أبرز هذه الآليات:

1. تطوير الأطر القانونية والتنظيمية اذ تبنت مصر تشريعات وسياسات مالية واضحة تدعم تطبيق موازنة البرامج

المبحث الثالث: تجربة مصر في تطبيق موازنة البرامج والأداء ومقارنتها مع العراق

اعتمدت مصر موازنة البرامج والأداء كخطوة إصلاحية لتعزيز كفاءة الإنفاق والربط بين الموارد والنتائج، بينما ما يزال العراق يعمل بالموازنة القائمة على البنود. ومن هنا تبرز أهمية المقارنة بين التجريبتين لاستخلاص الدروس التي يمكن ان تدعم الانتقال نحو هذا الأسلوب في العراق. **أولاً: بداية استخدام موازنة البرامج والأداء في التجربة المصرية**

بدأت جمهورية مصر العربية في تبني موازنة البرامج والأداء كأحد مكونات تطوير منظومة إدارة المالية العامة، في إطار سعيها لتحسين كفاءة تخصيص الموارد العامة وربط الإنفاق الحكومي بالأهداف والنتائج الفعلية. وقد تم إدخال هذا النظام بشكل تدريجي كمرحلة انتقالية نحو موازنة تعتمد على الأداء وليس فقط على البنود.

بدأت المرحلة التجريبية لتطبيق موازنة البرامج والأداء في عام 2007، من خلال وزارة المالية المصرية، حيث تم اختيار ثلاث وزارات كجهات تجريبية أولى، وهي كل من وزارة الصحة ووزارة التعليم ووزارة الإسكان ثم توسع التطبيق لاحقاً ليشمل عدداً أكبر من الوزارات والهيئات الحكومية، خاصة بعد صدور خطة إصلاح إدارة المالية العامة 2014-2017، والتي ركزت على إدخال أساليب حديثة لإعداد الموازنة العامة، ومنها موازنة البرامج والأداء، كأداة لتعزيز الشفافية، والمساءلة، وربط مخرجات الأداء بالموارد المالية .

(Ministry of Finance, 2017)

وفي عام 2016، تم دمج موازنة البرامج والأداء بشكل رسمي في بعض قطاعات الموازنة العامة، بالتوازي مع موازنة البنود، تحت ما يُعرف بـ نظام الموازنة المزدوجة (Dual Budgeting System)، تمهيداً للاعتماد الكامل على موازنة البرامج والأداء في المستقبل. ومن أهم ما يميز التجربة المصرية:

- ربط التمويل بالنتائج وليس فقط بالنفقات.
- تحديد مؤشرات قياس أداء واضحة لكل برنامج.
- إشراك الجهات الحكومية في إعداد الموازنات التقديرية بناءً على أهداف قابلة للقياس.

وقد أكد تقرير وزارة المالية المصرية أن تطبيق موازنة البرامج والأداء ساعد في رفع كفاءة استخدام الموارد العام

تصورات أولية حول شكل البرامج، لكن لم يُترجم ذلك إلى تنفيذ فعلي على مستوى الوزارات، نظراً لعدة معوقات تمثلت في:

- ضعف أنظمة المعلومات الحكومية.
- غياب قاعدة بيانات موحدة للأداء.
- ضعف التنسيق بين وزارة المالية ووزارة التخطيط.
- تذبذب الالتزام السياسي بالإصلاح المالي (Al-Khafaji, 2020).

ورغم وجود بعض الخطوات الإجرائية، مثل تجربة في وزارة التخطيط عام 2019 لإعداد نماذج موازنة تستند إلى البرامج، إلا أنها لم تُعمم ولم تُدرج رسمياً في قانون الموازنة العامة للدولة، كما أن العديد من التقارير الرقابية أظهرت أن الموازنات ما زالت تُعد بأسلوب تقليدي لا يربط بين الإنفاق والمخرجات، بل تركز على تخصيص الأموال بحسب البنود فقط (CoA Iraq, 2020).

خامساً: المقارنة بين التجريبتين: المصرية والعراقية

رغم تشابه التحديات التي تواجه كل من مصر والعراق في إدارة المال العام، فإن التجربة المصرية في تطبيق موازنة البرامج والأداء تُعد أكثر نضجاً من نظيرتها العراقية حتى الآن، فقد تبنت مصر هذه الموازنة تدريجياً منذ عام 2007 ووسّعت نطاقها لتشمل أغلب القطاعات بحلول 2016، ضمن خطة شاملة لإصلاح إدارة المالية العامة (Ministry of Finance, 2017).

أما في العراق، فإن خطوات تطبيق موازنة البرامج والأداء لا تزال في مراحلها الأولية، حيث يُلاحظ أن الموازنة العراقية لا تزال تعتمد بدرجة كبيرة على موازنة البنود التقليدية، والتي تركز على الإنفاق بحسب التصنيفات الاقتصادية دون ربط مباشر بين الإنفاق والنتائج المحققة أو الأهداف التنموية. كما يواجه العراق عدة تحديات بنوية وتشريعية تحول دون التطبيق الفعلي لموازنة البرامج، أبرزها:

- ضعف نظم المعلومات المحاسبية والإدارية.
- غياب مؤشرات قياس الأداء الفعالة.
- انخفاض مستوى التنسيق بين وزارتي المالية والتخطيط.
- الهيمنة السياسية على إعداد وتنفيذ الموازنة.

سادساً: كيف يمكن للعراق الاستفادة من التجربة المصرية؟

يمكن للعراق الاستفادة من التجربة المصرية في عدة جوانب، أبرزها:

- البدء التدريجي بتطبيق موازنة البرامج والأداء من خلال اختيار وزارات خدمية مثل الصحة والتعليم، كما فعلت مصر في المرحلة التجريبية (Ministry of Finance, 2017).
- بناء قدرات العاملين في وزارة المالية العراقية من خلال التدريب على إعداد البرامج ووضع مؤشرات الأداء.
- اعتماد نظام الموازنة المزدوجة في المراحل الأولى، بحيث يتم الجمع بين موازنة البنود وموازنة البرامج لفترة انتقالية.

والأداء، بما يشمل تحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل وزارة وجهة حكومية (El-Sayed & Hassan, 2021, 112).

2. إعادة هيكلة الوزارات والإدارات تم ربط كل برنامج حكومي بمجموعة من النتائج والمؤشرات القابلة للقياس، لضمان الربط بين الموارد والنتائج المحققة (Abdel-Latif, 2020, 78).

3. تعزيز قدرات الموظفين والتدريب المستمر اذ ركزت التجربة المصرية على تدريب موظفي الوزارات على التخطيط المبني على النتائج واستخدام الأدوات الرقمية لمتابعة الأداء (Ahmed & Soliman, 2019, 45).

4. استخدام نظم المعلومات المالية الحديثة تم اعتماد نظم إلكترونية لمتابعة الميزانيات وتحليل الأداء، بما يساهم في شفافية أكبر ومراقبة أدق للإنفاق (El-Gohary, 2022, 66).

ثالثاً: أهم التحديات والصعوبات في التجربة المصرية

رغم النجاحات التي تحققت، واجهت مصر مجموعة من التحديات التي يمكن أن تكون ذات صلة عند تطبيق نفس التجربة في العراق:

1. مقاومة التغيير المؤسسي: بعض الموظفين أبدوا تحفظات على تبني أساليب جديدة للتخطيط والرقابة، خصوصاً عند الانتقال من الموازنة التقليدية إلى موازنة البرامج والأداء (Abdel-Latif, 2020, 82).

2. ضعف البيانات والمؤشرات: عدم توفر بيانات دقيقة وكاملة لكل البرامج الحكومية أدى إلى صعوبات في تحديد مؤشرات الأداء بدقة (Ahmed & Soliman, 2019, 48).

3. نقص الكوادر المؤهلة: الحاجة إلى خبراء في التخطيط الاستراتيجي وتحليل الأداء كانت أحد أهم العقبات أمام التنفيذ الكامل (El-Sayed & Hassan, 2021, 115).

4. التمويل والتكنولوجيا: التأخر في تحديث النظم المالية الرقمية وضعف التمويل أثر على سرعة تطبيق الموازنة المبنية على البرامج (El-Gohary, 2022, 69).

رابعاً: بداية تجربة العراق في تطبيق موازنة البرامج والأداء

رغم حداثة التجربة العراقية في مجال موازنة البرامج والأداء، إلا أن التوجه نحو اعتماد هذا النوع من الموازنات برز ضمن إطار إصلاح إدارة المالية العامة الذي تبنته الحكومة العراقية منذ عام 2016، بالتعاون مع البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ضمن مشروع "إصلاح المؤسسات المالية والاقتصادية" (World Bank, 2021).

وقد وردت التوصية بتطبيق موازنة البرامج والأداء في وثيقة إصلاح الاقتصاد العراقي الصادرة عام 2016، والتي نصت على ضرورة الانتقال من موازنة البنود التقليدية إلى موازنة تركز على النتائج والمخرجات، كخطوة لتعزيز الشفافية ورفع كفاءة الإنفاق العام، خاصة في ظل الأزمة المالية التي تعرض لها العراق بعد انخفاض أسعار النفط (UNDP, 2019).

بدأت أولى المحاولات العملية في وزارة المالية العراقية من خلال تشكيل لجنة لإعادة هيكلة الموازنة العامة وإعداد

أما العراق، فلا يزال يعتمد إلى حد كبير على موازنة البنود التقليدية، ولم يتم حتى الآن اعتماد موازنة البرامج على نطاق حكومي رسمي، رغم أن عدة تقارير أشارت إلى رغبة الدولة في التحول التدريجي لهذا النظام ضمن برامج إصلاح إدارة المالية العامة (GIZ Iraq, 2022).

2. من حيث القدرات الفنية والبيانات

وفرت مصر تدريباً موسعاً للكوادر الفنية داخل الوزارات، وأسست وحدة متخصصة بوزارة المالية لإدارة نظام البرامج والأداء، وتم تطوير قاعدة بيانات وطنية لمؤشرات الأداء (Abdelkhalek & Arafa, 2019) بينما في العراق، تعاني معظم الوزارات من ضعف في القدرة على تصميم البرامج وتحديد مؤشرات دقيقة للأداء، إضافة إلى محدودية التكامل بين الوزارات ومركز الموازنة في وزارة المالية (World Bank, 2021).

3. من حيث العلاقة بين التخطيط والموازنة

في التجربة المصرية، هناك تنسيق مستمر بين وزارة المالية ووزارة التخطيط، ويتم إعداد البرامج وفق أهداف خطط التنمية الوطنية. في حين يُلاحظ في العراق فصل واضح بين الجهتين، إذ يتم إعداد خطط التنمية في وزارة التخطيط، بينما تُعد الموازنة المالية بصورة مستقلة في وزارة المالية، مما يضعف من فاعلية ربط الموارد بالأهداف (Al-Khafaji, 2020).

4. من حيث البيئة السياسية والمؤسسية

تأثرت التجربة العراقية سلباً بعدم الاستقرار السياسي وتعدد الحكومات، أدى ذلك إلى انقطاع جهود الإصلاح في أكثر من مرحلة، أما في مصر، فقد أسهم الاستقرار السياسي النسبي منذ 2014 في دفع وتيرة إصلاح الموازنة العامة وإدماج أدوات حديثة لإصلاح إدارة المالية العامة مثل موازنة البرامج والأداء (Helmy, 2020).

سابعاً: معوقات وتحديات تطبيق موازنة البرامج والأداء في العراق

رغم إعلان الحكومة العراقية نيتها الانتقال إلى نظام موازنة البرامج والأداء (PBB)، إلا أن التطبيق العملي واجه عدة معوقات بنيوية وتشغيلية وتشريعية، والتي يمكن تلخيصها في المحاور الآتية:

1. ضعف البنية المؤسسية والتشريعية

تعتمد الموازنة العراقية حتى الآن على القانون رقم 95 لسنة 2004، والذي لم يتم تحديثه ليتماشى مع مبادئ موازنة البرامج. كما لم تصدر تشريعات داعمة أو إلزامية لربط الإنفاق بالأداء، هذا الفراغ التشريعي جعل تبني موازنة البرامج اجتهاداً إدارياً محدوداً دون غطاء قانوني رسمي (Al-Khafaji, 2020).

2. غياب التكامل بين وزارتي المالية والتخطيط

تُعد وزارة المالية مسؤولة عن إعداد الموازنة، بينما تتولى وزارة التخطيط إعداد خطط التنمية، إلا أن هناك فصلاً مؤسسياً بين الطرفين، أدى إلى ضعف الربط بين الخطط الاستراتيجية وأولويات التمويل. وقد أكدت تقارير البنك الدولي أن هذا الانفصال يعيق الانتقال إلى موازنة الأداء التي تتطلب توافقاً بين الأهداف والموازنات (World Bank, 2021).

- تحديث نظم المعلومات الحكومية وربطها مع الوزارات القطاعية، لتسهيل تتبع الإنفاق وتحليل الأداء.
- إصدار دليل وطني لموازنة البرامج، كما فعلت مصر، لتوحيد المفاهيم وتقديم نماذج جاهزة لتطبيق هذا النوع من الموازنات.

- تعزيز الشفافية والمساءلة، من خلال نشر تقارير الأداء المالي والعام وربطها بالمرجعات القطاعية المحققة. أظهرت التجربة المصرية في تطبيق موازنة البرامج والأداء تقدماً ملموساً بفضل وجود إرادة سياسية واضحة واستراتيجية إصلاح مالي واضحة المعالم، تم دعمها من خلال التعاون مع منظمات دولية مثل USAID وصندوق النقد الدولي، ما مكّن من تطوير إطار عمل متكامل لتحديد الأهداف والمخرجات ومؤشرات الأداء لكل برنامج داخل الموازنة (OECD, 2019).

في المقابل، لا يزال العراق يعاني من فجوات في البنية التحتية المالية والإدارية التي تعيق تطبيق موازنة البرامج، إضافة إلى ضعف الربط بين التخطيط والموازنة، وهو ما أشار إليه البنك الدولي في تقاريره حول تقييم أداء إدارة المالية العامة في العراق (World Bank, 2021) كما أشار تقرير للأمم المتحدة أن العراق رغم توقيعه التزاماً بإصلاحات مالية ضمن الاتفاق مع صندوق النقد، إلا أن الممارسات الفعلية ظلت تقليدية وتعتمد على موازنة البنود (UNDP, 2022).

وتكمن إحدى نقاط القوة في التجربة المصرية في إنشاء وحدات داخل الوزارات لبرمجة الأداء ومتابعته، وهو ما يمكن للعراق تبنيه، خصوصاً في الوزارات ذات الطابع الخدمي كالصحة والتعليم والبلديات. كما أن التجربة المصرية أبرزت أهمية وجود دليل وطني موحد لموازنة البرامج وتدريب الموظفين عليه، وهو ما أكدته دراسات أكاديمية مثل دراسة (Ali, 2018)، التي بينت أن نجاح التجربة المصرية ارتبط بوضوح مؤشرات الأداء وربطها بالتمويل.

من خلال مقارنة التجريبتين، يتضح أن موازنة البرامج والأداء ليست مجرد آلية مالية بل هي مدخل إصلاحي شامل يربط بين التمويل والأهداف التنموية. وقد نجحت مصر جزئياً في هذا التحول من خلال الالتزام السياسي، والتدريب المؤسسي، وبناء البنية الرقمية اللازمة. أما العراق، فلا يزال بحاجة إلى خطة استراتيجية واضحة تبدأ بتطبيق تجريبي محدود ثم توسيع النطاق تدريجياً، مع الاستفادة من الخبرات الدولية والإقليمية.

تُظهر التجريبتان المصرية والعراقية فروقاً جوهرية في كل من المنهجية، وتوقيت التطبيق، والدوافع، والبنية المؤسسية.

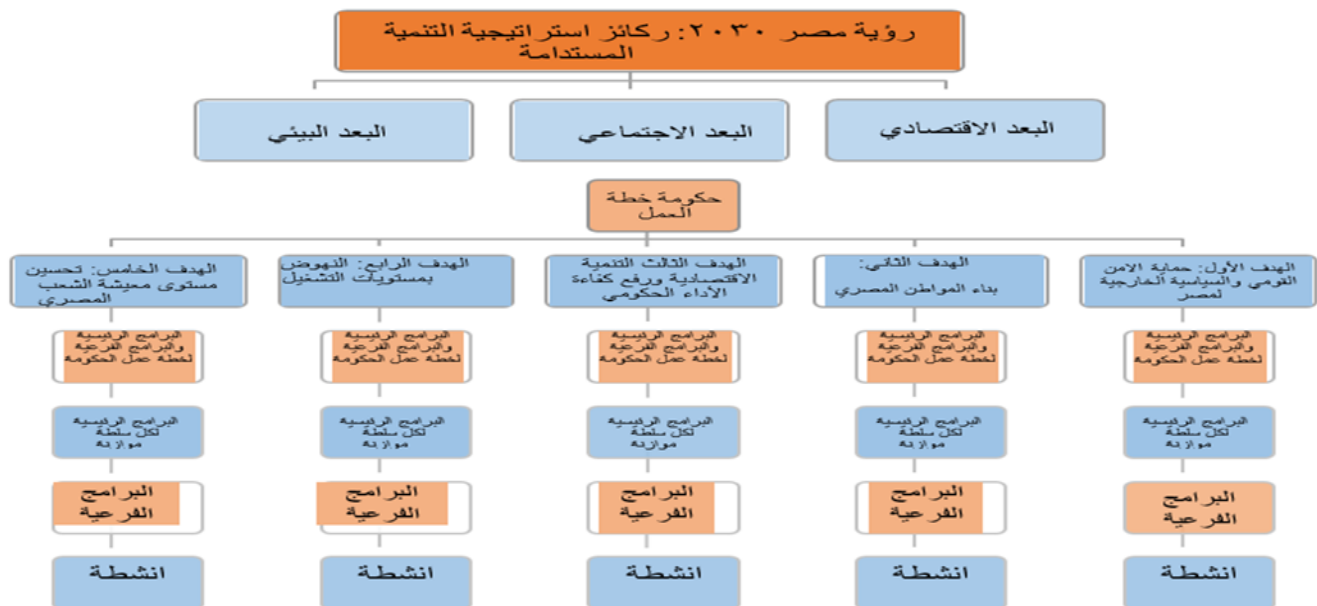
1. من حيث الانطلاقة والتحول المؤسسي

بدأت مصر رسمياً بتجربة موازنة البرامج والأداء عام 2007، لكن التحول الفعلي جاء بعد ثورة 2011 حين برزت الحاجة لمزيد من الشفافية والمساءلة المالية أمام المجتمع، ما حفّز الدولة لإدماج هذا النوع من الموازنات تدريجياً في الممارسات المالية الرسمية، بدءاً من عام 2016 (Helmy, 2020) وقد تم تضمين هذا التوجه في وثيقة رؤية مصر 2030، ما جعله جزءاً من التوجه الاستراتيجي للدولة.

أولاً: هيكل موازنة البرامج والأداء في مصر
تمثل موازنة البرامج والأداء أحد الأساليب الحديثة في إدارة المالية العامة، حيث تهدف إلى تعزيز كفاءة الإنفاق العام، وتحقيق الشفافية والمساءلة من خلال ربط تخصيص الموارد بالنتائج الفعلية. ويُعد الهيكل الهرمي لهذه الموازنة ترجمة عملية للعلاقة التفاعلية بين الرؤية الوطنية بعيدة المدى، كرؤية مصر 2030"، وبين الأهداف الاستراتيجية، والبرامج الحكومية، وصولاً إلى الأنشطة التنفيذية التي تُنجز على أرض الواقع.

ينطلق هذا النموذج من ركائز التنمية المستدامة الثلاثة: البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، والتي تُشكل الإطار المرجعي العام للرؤية الوطنية، تُشتق من هذه الركائز أهداف استراتيجية واضحة تُترجم إلى برامج رئيسية تُنفذها الجهات الموازنة المختصة، ثم تتفرع إلى برامج فرعية تتناول جوانب أكثر تخصصاً، وتنتهي بأنشطة تنفيذية محددة، هذا التسلسل يعكس منطقاً هرمياً يربط بين التخطيط والسياسات من جهة، والتنفيذ العملي ومؤشرات الأداء من جهة أخرى، بحيث يخدم كل مستوى في هذا الهيكل تحقيق المستوى الأعلى منه. وبذلك، تُعد موازنة البرامج والأداء وسيلة فعالة لبناء نظام مالي قائم على النتائج، إذ تُمكن صانعي القرار من قياس مدى التقدم نحو الأهداف، وتوجيه الإنفاق نحو البرامج الأكثر فاعلية، مما يُسهم في تعزيز كفاءة الأداء الحكومي وتحقيق الأثر التنموي المستهدف.

ويوضح شكل (2) محاور رؤية مصر 2023 للتنمية المستدامة في ابعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال اهداف استراتيجية تترجم الى برامج وانشطة تنفيذية



شكل (2) هيكل موازنة البرامج والأداء في مصر

Negm, E. (2025). Assessing Egypt's Readiness to Introduce Program and Performance-Based Budgeting [Master's Thesis, the American University in Cairo]. AUC Knowledge Fountain.p53.

بمخرجات ملموسة في هذه القطاعات ضرورة ملحة لتحسين جودة الخدمات وتعزيز الثقة العامة بسلطة الدولة.

فضلا عن تنوع الأهداف الاستراتيجية التي تخدمها، إذ تمثل وزارة الصحة تخدم أهدافاً استراتيجية تتعلق بتحسين جودة الحياة، وبناء رأس المال البشري، والأمن الصحي الوطني. أما وزارة الكهرباء تساهم في التنمية الاقتصادية وتحقيق الأمن الطاقة والبيئي. أما بالنسبة لوزارة الإعمار والإسكان تساهم في تحسين مستوى المعيشة، وتطوير البنية التحتية، وتعزيز فرص التشغيل.

بالتالي، فإن اختيار هذه الوزارات يُمثل خطوة استراتيجية نحو إرساء ثقافة الأداء والنتائج في العمل الحكومي، وتهيئة بيئة مناسبة لتعميم التجربة لاحقاً على باقي وزارات الدولة العراقية.

ثانياً: نموذج تطبيق موازنة البرامج والأداء في بعض الوزارات العراقية

في العراق، وفي ظل توجه الدولة نحو إصلاح نظام إعداد الموازنة، نفترض نموذج تطبيق موازنة البرامج والأداء بشكل تجريبي أو جزئي ضمن برامج وخطط الوزارات السنوية. وتشير الواقعية والاعتراف بالقيود المفروضة على الموارد المالية والبشرية إلى أن البلدان ينبغي أن تهدف في البداية إلى تطوير عدد قليل فقط من مؤشرات الأداء الرئيسية لكل وزارة ثم لكل برنامج (Robinson & Last, 2009, 4)

وعليه يقدم الباحثين نموذج لثلاث وزارات وهي، وزارة الصحة، وزارة الكهرباء، وزارة الإعمار والإسكان، إذ تمثل هذه الوزارات واجهة الدولة الخدمية، إذ تقدم خدمات أساسية تتعلق بالحياة اليومية للمواطن، مثل الرعاية الصحية، الطاقة الكهربائية، والبنى التحتية الحضرية. ويُعد ربط الإنفاق

جدول (2) نموذج البرامج والأنشطة المقترحة لتطبيق موازنة البرامج والأداء في بعض الوزارات في العراق

وزارة الصحة					
البرنامج الرئيسي		البرنامج الفرعي		الأنشطة	
البرنامج الرئيسي الأول	تعزيز التغطية الصحية الشاملة وجودة الخدمات	البرنامج الفرعي الأول	توسيع وتطوير البنى التحتية لتحسين الشمول المالي في عموم العراق بالخدمات الصحية	النشاط الأول	التوسع في إنشاء المستشفيات العامة والتخصصية بما يضمن التغطية الشاملة في عموم البلد
				النشاط الثاني	زيادة عدد مراكز الرعاية الصحية الأولية التي تقدم خدمات تنظيم الأسرة
				النشاط الثالث	زيادة اعداد المراكز الصحية العاملة بنهج صحة الأسرة في دوائر الصحة
				النشاط الرابع	انشاء المستشفيات المثبتة في الموازنة العامة للدولة (100 و200 و400) سرير
		البرنامج الفرعي الثاني	تحسين خدمات الرعاية الصحية الأولية والثانوية والمراكز التخصصية وتوفير الادوية واللقاحات وتيسير لتنفيذ قانون الضمان الصحي رقم 22 لسنة 2020	النشاط الأول	توسعة الخدمات الصحية في المستشفيات والمراكز الصحية ومراكز الرعاية والمراكز المتخصصة
				النشاط الثاني	إضافة الوحدات والأجهزة التخصصية الى المستشفيات الرئيسية في عموم المحافظات
				النشاط الثالث	توفير الادوية واللقاحات وتحسين الخدمات التلقيحية ضمن البرنامج الموحد للتحصين
				النشاط الرابع	رفع كفاءة خدمات الوحدات الصحية المتخصصة برعاية الحوامل والأمهات والأطفال وتقديم الدعم الصحي والنفسي
				النشاط الخامس	ضمان توفير المستلزمات والأجهزة والطبية والخدمات والمواد الفحوصات التشخيصية المختبرية للرعاية الصحية الأولية والثانوية
				النشاط السادس	فتح الوحدات الصحية المتخصصة برعاية الحوامل والأمهات والأطفال خاصة في القرى والمناطق النائية وتقديم الدعم الصحي والنفسي
		البرنامج الفرعي الثالث	تحسين نظام الوقاية الصحية لخفض معدلات الامراض الانتقالية وغير الانتقالية	النشاط الأول	زيادة مدلات الخصوبة
				النشاط الثاني	الحفاظ على خفض تدريجي لوفورات التدرن في العراق خاصة بين الفقراء
البرنامج	تطوير	البرنامج	تحسين قدرات	النشاط الثالث	تطوير بروتوكولات وادلة العمل في مجال الصحة النفسية والادمان
				النشاط الأول	تطوير الملاكات التخصصية الطبية ودعمها من خلال

الرئيسي الثاني	رأس المال البشري في القطاع الصحي	الفرعي الأول	الملاكات الطبية والصحية والتمريضية	منظومة تحفيز كفاءة
			النشاط الثاني	بناء نظام توزيع كفاء للملاكات الطبية والصحية والتمريضية مراعي لحجم السكان والتوزيع الجغرافي للمؤسسات الصحية
			النشاط الثالث	دعم إقامة المؤتمرات الطبية الدولية
			النشاط الرابع	دعم الملاكات الطبية والصحية المبدعة
			النشاط الأول	تطبيق نظام الحوكمة الالكترونية
			النشاط الثاني	تفعيل برامج الرقابة الصحية
			النشاط الثالث	حوكمة رقمية لأنشطة القطاع الخاص في القطاع الخاص
			النشاط الرابع	بناء سجل موحد للأنظمة المخزنية لمستودعات الادوية واللقاحات والمعدات والمستلزمات الطبية
			النشاط الخامس	بناء سجل كامل للمرضى قابل للشراكة
			النشاط الأول	توسيع فرص الاستثمار في القطاع الصحي
			النشاط الثاني	اكمال نماذج التشغيل المشترك للمستشفيات الكبيرة الجديدة المنجزة
			النشاط الثالث	توفير المعايير الخاصة لضمان الجودة في الخدمات المقدمة من القطاع الصحي الخاص
وزارة الاعمار والإسكان				
البرنامج الرئيسي	البرنامج الفرعي	الأنشطة	البرنامج الفرعي	البرنامج الرئيسي
البرنامج الرئيسي الأول	تطوير وتوسيع البنية السكنية المستدامة	التخفيف من حدة العجز السكني وتوسيع الخيارات لفئات المجتمع بمن فيهم محدودي الدخل والفقراء	البرنامج الفرعي الأول	البرنامج الرئيسي الأول
		زيادة عدد القروض الممنوحة من خلال صندوق الإسكان والمصرف العقاري	البرنامج الفرعي الأول	البرنامج الرئيسي الأول
		توفير خدمات البنى التحتية للأراضي التي تم إفرازها ضمن التصميم الأساسي للمدن الموزعة بسندات أصولية	البرنامج الفرعي الأول	البرنامج الرئيسي الأول
		ادخال التقنيات ومواد البناء الحديثة بما يضمن جودة وسرعة التنفيذ وملاءمتها مع التغير المناخي باعتماد مبادئ الاستدامة والعزل الحراري	البرنامج الفرعي الثاني	البرنامج الرئيسي الأول
		تشجيع الشراكة الإقليمية والدولية مع الجهات ذات العلاقة للاستفادة من خبراتهم في هذا المجال	البرنامج الفرعي الثاني	البرنامج الرئيسي الأول
		تشديد المراقبة الفنية لمشاريع الإسكان الخاصة والعامة	البرنامج الفرعي الثاني	البرنامج الرئيسي الأول
		معالجة وتحويل العشوائيات الى تجمعات نظامية قابلة لتقديم الخدمات بأكثر من وسيلة	البرنامج الفرعي الثالث	البرنامج الرئيسي الأول
		إيصال الخدمات الأساسية للمناطق العشوائية وتنظيمها بما لا يخل بالمنظمة الحضرية	البرنامج الفرعي الثالث	البرنامج الرئيسي الأول
		الاستفادة من التجارب الدولية في معالجة مشكلة العشوائيات	البرنامج الفرعي الثالث	البرنامج الرئيسي الأول
وزارة الكهرباء				
البرنامج الرئيسي	البرنامج الفرعي	الأنشطة	البرنامج الفرعي	البرنامج الرئيسي
البرنامج الرئيسي الأول	تحسين إدارة وكفاءة	تنظيم الإدارة المتكاملة لقطاع الطاقة	البرنامج الفرعي الأول	البرنامج الرئيسي الأول
		تبني التقنيات الحديثة لزيادة كفاءة عمليات إنتاج وتوزيع الطاقة.	البرنامج الفرعي الأول	البرنامج الرئيسي الأول
		تطوير مشاريع الطاقة المتجددة مثل الطاقة الشمسية	البرنامج الفرعي الأول	البرنامج الرئيسي الأول

قطاع الطاقة			طاقة الرياح لتقليل الاعتماد على النفط والغاز
			تنفيذ برامج لترشيد استهلاك الطاقة وتحسين كفاءة الاستخدام وتوعية الجمهور بأهمية ترشيد الطاقة والاستخدام الفعال لها
	البرنامج الفرعي الثاني	تخفيض نسبة الضائعات الفنية وغير الفنية زيادة نسبة الطاقة المقروءة من الطاقة المستهلكة الفعلية وزيادة مبلغ الجباية ونسبتها من مبلغ الطاقة المقروءة وفق المستهدفات.	النشاط الثالث
			النشاط الأول
			النشاط الثاني
			النشاط الثالث
البرنامج الرئيسي الثاني	تطوير وتوسيع قدرات إنتاج ونقل الطاقة	زيادة القدرات التوليدية للمنظومة وتوفير قدرات أخرى لتصل الى (٤٧,٣٥٨) ميكا واط في عام ٢٠٢٨. والتوسع في مشاريع الطاقات المتجددة	النشاط الأول
			النشاط الثاني
			النشاط الثالث
	البرنامج الفرعي الثاني	زيادة قدرات شبكات النقل على استيعاب الطاقة المنتجة من محطات التوليد ونقلها إلى شبكات التوزيع	النشاط الأول
			النشاط الثاني
			النشاط الثالث
			النشاط الرابع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على:

- الاعتمادات المالية لموازنة 2024-2025 في مصر
- الاعتمادات المالية لموازنة عام 2024-2025 للهيئات الاقتصادية موزعة على الأهداف الاستراتيجية لبرنامج عمل الحكومة في مصر.
- وزارة التخطيط العراقية , 2022, خطة التنمية الوطنية 2018-2022.
- وزارة التخطيط العراقية , 2024, خطة التنمية الوطنية 2024-2028.

جدول (3) تقديرات الوزارات الثلاث لخطة التنمية (مليار دينار) بموازنة البنود

الوزارة	تقديرات البرنامج الرئيسي	البرنامج الفرعي	تقديرات البرنامج الفرعي
الصحة	7179.30	الفرعي الأول	3589.6
		الفرعي الثاني	2153.8
		الفرعي الثالث	1435.9
		الفرعي الأول	6281.9
		الفرعي الأول	2692.2
		الفرعي الثاني	1794.8
وزارة الاعمار والاسكان	4644.0	الفرعي الأول	2089.8
		الفرعي الثاني	1625.4
		الفرعي الثالث	928.8
وزارة الكهرباء	4895.4	الفرعي الأول	31182.0
		الفرعي الثاني	1713.4

1795.0	الفرعي الأول	3636.6	
1468.6	الفرعي الثاني		

جدول (4) تقديرات الوزارات الثلاث لخطة التنمية (مليار دينار) بتطبيق موازنة البرامج والاداء

الوزارة	البرنامج الرئيسي	البرنامج الفرعي	تقديرات البرنامج الفرعي (مليون دينار)	الإنفاق الفعلي (مليون دينار)	الفرق (تقديرات - إنفاق)	نسبة الكفاءة (%)
الصحة	7179.30	الفرعي الأول	3589.60	3400.00	189.00	94.70
الصحة	7179.30	الفرعي الثاني	2153.80	2050.00	103.00	95.20
الصحة	7179.30	الفرعي الثالث	1435.90	1370.00	65.00	95.40
الصحة	6281.90	الفرعي الأول	6281.90	6100.00	181.00	97.10
الصحة	4487.00	الفرعي الأول	2692.20	2600.00	92.00	96.60
الصحة	4487.00	الفرعي الثاني	1794.80	1720.00	74.00	95.90
الإعمار والإسكان	4644.00	الفرعي الأول	2089.80	2000.00	89.00	95.70
الإعمار والإسكان	4644.00	الفرعي الثاني	1625.40	1550.00	75.00	95.30
الإعمار والإسكان	4644.00	الفرعي الثالث	928.80	900.00	28.00	96.90
الكهرباء	4895.40	الفرعي الأول	31182.00	30500.00	682.00	97.80
الكهرباء	4895.40	الفرعي الثاني	1713.40	1650.00	63.00	96.30
الكهرباء	3636.60	الفرعي الأول	1795.00	1720.00	75.00	95.80
الكهرباء	3636.60	الفرعي الثاني	1468.60	1400.00	68.00	95.30

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الانفاق العام للوزارات الثلاث للسنوات 2022-2024

• النشرة السنوية للبنك المركزي العراقي 2024-2022

المحققة، مما يعزز الشفافية والمساءلة وكفاءة تخصيص الموارد.

2. أظهرت التجربة المصرية أن نجاح تطبيق هذه الموازنة يتطلب بنية مؤسسية واضحة، وتكامل بين التخطيط والتمويل والتنفيذ، وتوفر نظم معلومات متطورة.

3. تعاني الوزارات العراقية من ضعف التنسيق بين التخطيط والمالية، ومحدودية الاعتماد على مؤشرات الأداء، وضعف القدرات الفنية، مما يعوق التطبيق الفعلي لموازنة البرامج والأداء.

4. تمتلك وزارات مثل الصحة، الكهرباء، والإعمار والإسكان إمكانات مناسبة لتطبيق تدريجي لموازنة البرامج والأداء، خاصة مع وجود مشاريع قابلة للتقييم ومتابعة الأداء.

5. عدم وجود إطار قانوني وتشريعي صريح يلزم بتبني موازنة البرامج والأداء يُعد من العوائق الجوهرية التي تواجه التنفيذ في العراق.

ثانياً: التوصيات

1. تطوير إطار قانوني وتشريعي يدعم الانتقال من الموازنة التقليدية إلى موازنة البرامج والأداء، ويلزم الجهات الحكومية بالتحويل التدريجي وفق خطط واضحة.

تشير نتائج الجدول إلى أن تطبيق موازنة البرامج والأداء أدى إلى تقليل الفجوة بين التقديرات والإنفاق الفعلي في جميع البرامج الفرعية المستهدفة، ما يعكس تحسناً في كفاءة الإنفاق العام وقدرة أفضل على ربط الموارد بالنتائج المحققة، وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة التي أكدت فعالية موازنة البرامج في تحسين الأداء المؤسسي.

حيث يعكس الجدول تحسن كفاءة الإنفاق في الوزارات العراقية بعد تطبيق موازنة البرامج والأداء، حيث كانت الأرقام الفعلية للإنفاق أقل من التقديرات المرصودة لكل برنامج فرعي. هذا الفرق يشير إلى استخدام الموارد بشكل أكثر فعالية دون التأثير على تنفيذ البرامج. تراوحت نسب الكفاءة بين 94.7% و 97.8%، مما يعكس قدرة الوزارات على تحسين الأداء المؤسسي وربط الموارد بالنتائج المحققة. تعكس هذه النتائج إمكانية الاستفادة من التجربة المصرية في تعزيز التخطيط المالي والرقابة على الأداء. بالتالي، يدعم الجدول فرضية البحث بأن تطبيق موازنة البرامج والأداء يساهم في رفع كفاءة الإنفاق وربط الموارد بالنتائج.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تُعد موازنة البرامج والأداء أداة فعالة للإصلاح المالي والمحاسبي، كونها تركز على ربط الإنفاق العام بالنتائج

Scientific Conference on Pure and Applied Sciences (Special Issue, December 2024). College of Education for Pure Sciences, in cooperation with the College of Administration and Economics, University of Al-Hamdaniya. *Journal of the University of Al-Hamdaniya for Pure and Applied Sciences*, 6(Special Issue).

4. Shujaa, M. F., Al-Ameri, A. A., & Hameed, R. A. (2023). Transition toward program and performance budgeting and its role in improving government performance in Iraq. *Al-Taqani Journal*, 5(2).
5. Ministry of Planning. (2022). *National development plan 2018–2022*.
6. Ministry of Planning. (2024). *National development plan 2024–2028*.
7. Abdelkhalek, T., & Arafa, A. (2019). *Performance Budgeting and Public Sector Efficiency: The Egyptian Experience*. Cairo University Working Paper Series.
8. Abdel-Latif, M. (2020). Implementing performance-based budgeting in Egypt: Challenges and lessons learned. Cairo: Egyptian Institute of Public Finance.
9. Ahmed, S., & Soliman, R. (2019). Capacity building for performance budgeting: Evidence from Egypt. *Journal of Public Administration*, 12(2), 40–55.
10. Ali, M. A. (2018). *Performance-based budgeting: An Egyptian case study*. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 30(3), 354–375. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-05-2017-0042>
11. Al-Khafaji, A. S. (2020). *Challenges of Implementing Performance-Based Budgeting in Iraq*. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 26(1), 45–63.
12. Alkhuzai, R., Muhamad, H., Mat Daud, Z., & Senik, R. (2025). The strategy of adopting performance-based budgeting in the public sector: A conceptual framework. *Corporate & Business Strategy Review*, 6(1), 187–196.
13. Al-Mawla, A. A. (2021). *Political Economy and Budgetary Reform in Iraq*.

2. إعداد دليل وطني موحد لتصميم البرامج والمؤشرات يراعي خصوصية الوزارات العراقية، ويُسهل في توحيد المفاهيم والمنهجيات.
3. بناء القدرات المؤسسية والبشرية في الوزارات المستهدفة من خلال برامج تدريبية تخصصية حول إعداد الموازنات، وتحديد الأهداف، وبناء مؤشرات الأداء.
4. تعزيز التكامل بين الجهات المسؤولة عن التخطيط والمالية داخل الوزارات، وتأسيس وحدات مختصة بإدارة موازنة البرامج والأداء.
5. الاستفادة المرحلية من التجارب الدولية وخاصة المصرية في تطبيق موازنة الأداء، مع إجراء تعديلات ملائمة للسياق العراقي.
6. إطلاق تجارب تجريبية في بعض الدوائر والمديريات ضمن الوزارات الثلاث، لتقييم فعالية التطبيق وتهيئة التوسع لاحقاً.
7. إنشاء نظام معلومات مالية وأدائية إلكتروني متكامل يتيح ربط الإنفاق بالمخرجات الفعلية، ويوفر تقارير دورية لمتخذي القرار.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي أي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا يوجد.

References:

1. Arab Republic of Egypt. (2024–2025). *Budget appropriations for the fiscal year 2024–2025*.
2. Arab Republic of Egypt. (2024–2025). *Budget appropriations for the fiscal year 2024–2025 for economic authorities distributed according to the strategic objectives of the government's work program*.
3. Al-Rashidi, A. S. (2024). Requirements for the transition from traditional budgeting to integrated program and performance budgeting in Iraq: A case study of Iraq benefiting from selected international experiences. In *Proceedings of the Sixth*

- Creativity and Change*, 11(11), 366–383. Retrieved from <http://www.ijicc.net>
23. Helmy, O. (2020). *Public Budget Reform in Egypt: Pathways and Challenges*. Economic Research Forum Policy Brief No. 45. <https://erf.org.eg>
 24. Kasek, L., & Webber, D. (Eds.). (2009). *Performance-based budgeting and medium-term expenditure frameworks in emerging Europe*. In *Current issues in fiscal reform in Central Europe & the Baltic States 2008*. Washington, DC: World Bank.
 25. Kashanipour, M., Nadiri, M., Moharrampour, G., & Baher, A. (2024). Implementation of performance-based budgeting and accrual accounting in public organizations in Iraq. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 15(1), 161–178. <https://doi.org/10.22075/ijnaa.2023.28909.4268>
 26. Manta, A.-M. (2020). *Performance-based budgeting – An option or a necessity*. Proceedings of the 14th International Conference on Business Excellence, 14(1), 915–924. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0087>
 27. Ministry of Finance – Arab Republic of Egypt. (2017). *Budgeting for results: Egypt's experience in program and performance budgeting*. Cairo: Ministry of Finance Publications
 28. Ministry of Finance – Arab Republic of Egypt. (2020). *Guide to Program and Performance Budgeting*. Cairo: Ministry of Finance.
 29. Negm, E. (2025). *Assessing Egypt's Readiness to Introduce Program and Performance-Based Budgeting* [Master's Thesis, the American University in Cairo]. AUC Knowledge Fountain.
 30. OECD. (2019). *Public Financial Management in Egypt: Towards Performance Budgeting*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/gov/budgeting>
 - Obstacles and Prospects*. Al-Mustansiriya Journal of Administrative and Economic Sciences, 27(117), 91-108.
 14. Bawono, A. D. B. (2015). *The role of performance-based budgeting in the Indonesian public sector* (Doctoral dissertation, Macquarie University). Macquarie University, Faculty of Business and Economics, Department of Accounting and Corporate Governance.
 15. Central Agency for Public Mobilization and Statistics (CAPMAS). (2021). *Annual Statistical Report on Government Programs*. Cairo.
 16. CoA Iraq – Federal Board of Supreme Audit. (2020). *Annual Audit Report on the Implementation of the General Budget for the Year 2019*. Baghdad: CoA Publications.
 17. Egyptian Initiative for Personal Rights (EIPR). (2020). *Analysis of Egypt's Shift Towards Program-Based Budgeting*. Cairo. Retrieved from <https://eipr.org>
 18. El-Gohary, H. (2022). Digital transformation in Egyptian public sector budgeting. *International Journal of Government Finance*, 8(1), 60–72.
 19. El-Sayed, A., & Hassan, T. (2021). Program and performance budgeting: Egypt's experience in linking resources to results. *Alexandria Journal of Economics*, 15(3), 110–120.
 20. GIZ Iraq. (2022). *Supporting Public Financial Management Reform in Iraq: Baseline Assessment Report*. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
 21. Government of Maldives. (2022, March). *Program performance-based budgeting (PBB) in the Maldives: Guidelines for developing performance information*. Ministry of Finance, Malé, Maldives
 22. Habiburrochman, H., & Rizki, A. (2020). *Performance-based budgeting and its impact on control effectiveness: A case study of the State University of Indonesia*. *International Journal of Innovation*,

31. Robinson, M., & Last, D. (2009). *A basic model of performance-based budgeting*. Fiscal Affairs Department, International Monetary Fund. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/tnm/2009/tnm0901.pdf>
32. UNDP. (2019). *Iraq Public Finance Management Reform Strategy 2019–2023*. United Nations Development Programme – Iraq.
33. UNDP. (2022). *Public Finance Management in Fragile Settings: The Case of Iraq*. United Nations Development Programme. <https://www.undp.org>
34. Widodo, T. (2016). *Performance-based budgeting: Evidence from Indonesia* (Doctoral dissertation, University of Birmingham). University of Birmingham.
35. World Bank. (2021). *Iraq Public Expenditure Review: Better Spending for Better Services*. Washington, DC: World Bank Publications. <https://documents.worldbank.org>
36. World Bank. (2021). *Iraq Public Expenditure Review: Better Spending for Better Services*. Washington, DC: World Bank Publications.
37. World Bank. (2021). *Strengthening Public Expenditure Management in Fragile States: Iraq as a Case Study*. Washington, DC: World Bank.