مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)

دور الموازنة التعاقدية في الحد من الهدر المالي في الوحدات الاقتصادية "بحث تطبيقي في رئاسة بلدية اربيل " (انموذج مقترح)

فيان سليمان حمه سعيد
قسم المحاسبة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة كويه، اربيل، اقليم كوردستان، العراق
vian.alsalihy@koyauniversity.org

معلومات البحث

تاريخ البحث:
الاستلام: 2023/4/14
القبول: 2023/6/4
النشر: صيف 2023

الكلمات المفتاحية:
contractual budget, rationalization of public spending, public money

Doi:
10.25212/lfu.qzj.8.3.26

الملخص

يهدف البحث المحاولة في استخدام أسلوب حديث في تخطيط واعداد الموازنة العامة لاقليم كوردستان – في رئاسة بلدية اربيل حيث من شانه ان ينعكس بشكل إيجابي على مخرجات الموازنة العامة ، وبالتالي في الحد من الهدر المالي والموازنة العامة في إقليم كوردستان العراق ذات أهمية كبيرة للوحدات الاقتصادية فبدونها يصعب القيام بتحديد حجم الرواتب والاجور لمختلف القطاعات في المجتمع فضلاًعن عدم امكانية بتقديم الخدمات العامة المتعلقة بالصحة او البلدية ... الخ.

وان اعداد الموازنة في الوقت الحاضر يستند الى الاسلوب التقليدي الذي بدوره يؤدي الى هدر المال العام سواءً في الجانب التشغيلي او الاستثماري، وان الحل الامثل للتخلص من عدم فاعلية تلك الموازنة لابد من التحول الى اعداد الموازنة وفق الاسلوب التعاقدي للإقليم بشكل عام لمديرية التقاعد العامة بشكل خاص لكونها تعد من أهم دوائر القطاع العام التي تقدم الخدمات وذلك من خلال إبرام عقود خدمات بالجانب التشغيلي من الموازنة فضلاً عن عقود المشاركة مع الجهات المختلفة في القطاع الخاص والمختلط.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ان من خلال التحول نحو اعداد الموازنة على الاساس التعاقدي سوف يساعد على تقليل الانحرافات بين ما تم تخمينه من قبل رئاسة بلدية اربيل والمبالغ الفعلية المخصصة لمشاريع التنمية المشار اليها في الموازنة , وتوصي الدراسة لتحقيق اهداف الموازنة التعاقدية يتطلب الامر التحول نحو الاستقلال المالي للوحدات الحكومية في اقليم كوردستان من اجل تقديم الخدمات من خلال ابرام العقود الجهات في القطاع الخاص و تدريب الكوادر المحاسبية والتدقيقية في الوحدات الحكومية بشكل عام وفي رئاسة بلدية اربيل بشكل خاص على آلية اعداد الموازنة التعاقدية وكيفية تنفيذها ومن ثم تقويم أداء المشاريع.

1. المقدمة

يعد اعداد الموازنة العامة أحد واهم الوظائف التي تقوم بها الحكومة فهي تعتبر عن البرنامج الاجتماعي والاقتصادي المناط بالحكومة خلال المدة القادمة، اذ يمكن عن طريق تحليل الإيرادات والنفقات العامة التوصل إلى آليات ومصادر تحصيل الإيراد وغرض وكيفية الإنفاق, ونتيجة لأهمية الموازنة العامة, منها

مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)

أسلوب الاعتمادات (البنود) والذي يعرف بالأسلوب التقليدي وأسلوب البرامج والأداء وأسلوب التخطيط والبرمجة والاسلوب الصفري وأخيرا الموازنة المعدة على أساس التعاقد (الموازنة التعاقدية) والتي طبقت لأول مرة في وزارة المالية النيوزلندية عام 1996م، والتي تعرف على أنها نظام عقد صفات بين جهة منفذة والحكومة, لقد جاءت هذه الأنواع من الموازنات بالتتابع وبينت أوجه القصور والثغرات في أنواع الموازنة العامة التي سبقتها. والموازنة التعاقدية هي الموجة الاخيرة من موجهات اصلاح وتطوير الموازنة العامة و تعد موازنة اصلاح وتطوير للموازنة العامة والتي تكون من خلال العلاقة بين الاجهزة التنفيذية والحكومية في علاقة تعاقدية يتم بمقتضاها تنفيذ مهام محددة قابلة للقياس الكمي مقابل مبالغ محددة تدفعها الحكومة قبل وفي اثناء وبعد تنفيذها على ما اتفق عليه اي أنها نظام لعقد صفقات بين جهة منفذة والحكومة. وإن أسلوب الموازنة التعاقدية قد أوجد حلولا لعدة مشاكل، أهمها: ندرة الموارد، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، كما مكن هذا الأسلوب من فرض رقابة فعالة على جميع المراحل بدأً من الاعداد ومرورا بالتنفيذ ووصولا الى التقييم، اضافة الى ذلك قيام هذا الاسلوب بالربط بين الخطط الاستراتيجية طويلة الامد وبين اهداف الموازنة السنوية المقرر تحقيقها، لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على إعداد الموازنة العامة لأقليم كوردستان / العراق على أساس الموازنة التعاقدية لتفعيل الرقابة (آنموذج مقترح) / بحث تطبيقي في رئاسة بلدية اربيل.

2. منهجية البحث :

2.1 مشكلة البحث :

ويمكن صياغة مشكلة البحث وفقاً للسؤال التالي :

ان اعتماد الاسلوب الحديث اي الموازنة التعاقدية يمكن حل العجز التي يحصل في الموازنة كما هو معمول في اسلوب الموازنة التقليدية المتبع في مؤسسات الحكومة اقليم كوردستان وعدم قدرتها في ترشيد الانفاق العام وبالتالي يؤدي الى تفعيل الرقابة .

2.2 اهمية البحث :

يمكن تلخيص أهمية هذا البحث من خلال النقاط الآتية:

- ان موضوع الموازنة التعاقدية نسبيا موضوع جديد في اقليم كوردستان وحيوي
- تقع اهمية البحث في تحديد الدور المنتظر للموازنة التعاقدية في المحافظة على المال العام من خلال ادواتها.
- إن للوحدات الحكومية أهمية كبيرة وذلك لكونها على اتصال مباشر مع المواطنين وتنبع أهمية هذه البحث من أهمية الموازنة العامة للدولة على جميع مستويات الأنشطة وبرامج الحكومة وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء الإداري والمالي للحكومة.
- اعداد اسلوب الموازنة التعاقدية لدائرة الموازنة العامة لاقليم كوردستان – العراق مما يؤدي الى إدارة جيدة للموارد والتخطيط والتنفيذ الامثل للمشروعات عليها وبالجودة المطلوبة.

مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)

2.3 هدف البحث :

ويهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الاهداف:

- التحول في إعداد الموازنة العامة من الإسلوب التقليدي القديم إلى اسلوب الموازنة التعاقدية كونه الإسلوب الأمثل والذي سيساعد على ترشيد الانفاق من خلال تحقيق الرقابة المالية والادارية على أداء المؤسسات التعليم العالي في العراق.
- العمل على التحول من إعداد الموازنة البنود إلى الموازنة التعاقدية كونها الأسلوب الأمثل لتقويم أداء المشاريع وتحقيق برامج الحكومة وتقديم خدمات للمواطنين وبكفاءة باعتبار إن تنفيذ الموازنة يعد المحور الأساس لعمل الإدارات في الحكومة واستخدام الموازنة التعاقدية في تخطيط وتنفيذ الموازنة وضمن التوقيتات المحددة لتنفيذها.
- تحديد مدى أهمية ومزايا أسلوب الموازنة التعاقدية كأداة للتخطيط والرقابة على الموازنة الجارية والاستثمارية.

2.4 فرضية البحث :

يمكن تلخيص فرضية البحث من خلال الآتي:

ان الموازنة التعاقدية لها القدرة على تقويم الأداء للمشاريع الاستثمارية وذلك من خلال تحديد الفترة الزمنية للمشاريع وكذلك تحديد الكلفة الكلية للمشروع ومتابعة نسب الانجاز مما يؤدي إلى تزايد نسب التنفيذ الفعلي للمشروع و ايضا استخدامها ويؤدي الى تفعيل الرقابة في اقليم كوردستان وترشيد الانفاق العام

2.5 نموذج البحث :

يوضح شكل رقم (1) انموذج البحث الذي يتكون من متغيرين

الشكل رقم (1): أنموذج البحث

المصدر : من اعداد الباحثين

2.5 مناهج البحث :

1- المنهج النظري اعتمدت عليه في تحديد مشكلة، ووضع الفرضيات المنطقية الخاصة بالدراسة.
2- المنهج العملي اقتراح نموذج في الموازنة التعاقدية في رئاسة بلدية في اربيل.

مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)

2.6 حدود البحث :

1- الحدود المكانية: رئاسة بلدية اربيل - وزارة البلدية والسياحة في اقليم كوردستان-العراق.

2- الحدود الزمانية: تطبيق هذا البحث في الموازنة العامة من خلال سنة (2019).

3. الجانب النظري :

3.1 الموازنة التعاقدية :

اولا- مفهوم الموازنة التعاقدية

تعد الموازنة التعاقدية اسلوب جديد من أساليب إعداد الموازنة العامة فقد ظهر ما يسمى بالموازنة العامة للدولة وفقا لأسلوب الموازنة التعاقدية وهذا التطور يعتبر تطوراً حديثاً جدا حيث كانت أول محاولة لتطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في وزارة المالية النيوزلندية في عام ١٩٩٦م (عثمان، 2012: 11)، وبموجب ذلك فان الحكومة تقوم بعرض المشاريع والبرامج المستقبلية من أجل الفوز بمتعاقدين ينفذون تلك المشاريع والبرامج وفقاً للاهداف المخططة في الوقت المناسب وبأقل كلفة ممكنة (خليل، 2019: 383)، وكذلك هي تهدف الى توجيه العمليات التشغيلية والاستثمارية في الوحدات الحكومية الى ترشيد القرارات من قبل الادارة وتحقيق الاستعمال الامثل للموارد المتاحة (محمد وكامل، 2017: 561).

وعرفت الموازنة التعاقدية على انها "مجموعة من الاسس العلمية والفنية التي تعتمد عليها في اعداد لموازنة العامة ومتابعة تنفيذها، فالموازنة ماهي الاخطة خطة عمل توضح الاهداف المحددة للوحدات الادارية التي يتكون منها الجهاز الحكومي ويقوم بتكوين برامج ومشروعات تتضمن اربعة ابعاد هي: العمل والمواصفات، الوقت اللازم للانجاز، الكلفة التخمينية، التمويل والتي بموجبها تحدد تخصيصات الموازنة وإيراداتها، وبهذا تسهل عملية التنفيذ والرقابة والمتابعة ويحقق الكفاءة في الاداء لكونها تربط بين الاعتمادات المرصدة والاهداف" (عبدالحليم ومحمود، 2018: 106)

ظهرت الموازنة التعاقدية (ماتسمى بالجيل الثالث) للوجود نتيجة عدم إمكانية أنواع الموازنات السابقة تلبية الكثير من المتطلبات التي تحتاجها الإدارات الحكومية والتي حاولت بشتى الطرق الوصول إلى الأهداف التي تضعها من خلال الموازنة حيث مرت الموازنة بمراحل متعددة منها الموازنة العامة بين الاتجاه الرقابي الذي مثلته الموازنة التقليدية والتحول من التوجه الرقابي المالي إلى الرقابي الإداري الذي تمثله موازنة البرامج والأداء إلى الاتجاه التخطيطي الذي جاءت به موازنة التخطيط والبرمجة ومن ثم موازنة الأساس الصفري والذي قد تمثل الاتجاه الإداري التخطيطي وأخيرا الموازنة التعاقدية والتي جعلت العلاقة بين الأجهزة التنفيذية والحكومية علاقة تعاقدية يتم بموجبها دفع الحكومة مبالغ محددة قبل وإثناء وبعد تنفيذ ماتم الاتفاق عليه (الحجامي والمياحي، 2016: 5).

ومنذ فترة ليس بالطويلة كانت فكرة الموازنة التعاقدية من الافكار المؤثرة في عدد من الدول، ففي بريطانيا على سبيل المثال وضعت الإدارة المالية مبادرة لتطوير الموازنة على شكل عقد للأداء. وفي نيوزلندا وبعد صدور قانون المالية العامة لعام 1989م (الخيقاني، 2019: 37)، وبرز هذا الأسلوب تبعاً لتغير دور الدولة الحديثة، باعتبارها نظاماً لعقد الصفقات بين الحكومة المركزية ومكونات القطاعين العام والخاص؛

مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)

حيث يمثل نظام الموازنة التعاقدية محاولة لإعادة تشكيل الموازنة العامة باعتبارها نظام لعقد صفقات بين جهة منفذة والحكومة المركزية (العدوان والشرعة، 2014: 788)، وحيث إن مفهوم الموازنة التعاقدية تعني العلاقة بين الأجهزة التنفيذية الحكومية والقطاع الخاص والقطاع العام وهي علاقة تعاقدية يتم بموجبها تنفيذ مهام محددة قابلة للقياس الكمي مقابل مبالغ محددة تدفعها الحكومة قبل وإثناء وبعد تنفيذ ما تم التعاقد والاتفاق عليه(عبادي والزيادي، 2014: 137). وبموجب هذا المفهوم تقوم الحكومة بطرح مشاريعها المستقبلية لغرض الفوز بمتعاقدين ينفذون تلك المشاريع والبرامج وبأقل كلفة ممكنة وفي الوقت المحدد أو المناسب، شريطة أن تحقق تلك البرامج والمشروعات الأهداف المخطط لها بدقة (محمد واخرون، 2019: 5).

ويرى الباحثون ان عملية اعداد الموازنة ترتكز على ثلاثة عناصر رئيسة تبدأ بالتخطيط ثم الإدارة لتنتهي بالرقابة، والتي تعتبر في ما بينها منظومة متكاملة لمتابعة وتقييم الأداء، وان التوازن بين هذه العناصر من الأهداف الأساسية لنجاح الموازنة في القيام بدورها المطلوب، وبناء على هذه التصنيفات الثلاثة جاء تطور اساليب اعداد الموازنة واختلاف انواعها بحيث يركز كل نوع على احدهذه العناصر مع عدم إهمال العنصرين الآخرين.

ثانيا- تعريف الموازنة التعاقدية

عرفت الموازنة التعاقدية على أنها مجموعة من الأسس العلمية والفنية التي يعتمد عليها في إعداد الموازنة العامة ورقابة تنفيذها، فما هي إلا خطة عمل توضح الأهداف المحددة للوحدة الإدارية التي يتكون منها الجهاز الحكومي لتكوين برامج ومشروعات متضمنة أربعة ابعاد هي (Worthington & Sman, 1998: 81):

- العمل أو مواصفات المشروع.
- التكلفة التخمينية للمشروع.
- الوقت اللازم للإنجاز المشروع.
- مصادر تمويل المشروع.

كما ان المقصود من الموازنة التعاقدية هي خلق المنافع العامة والأصول طويلة الأجل مثل مشاريع البنية التحتية والبترول والمدارس والمستشفيات والاتصالات والمياه، لأن الموازنة التعاقدية تقدم تفاصيل احتياجات التنمية طويلة الأجل للحكومات وتنشيء عملية موحدة بصدد وضع الخطة لسنوات متعددة ومن ثم تحويلها إلى برامج فضلاً عن تقدم تفاصيل عن المشاريع التي تعتزم تنفيذها على مدار السنين لتعرض بوصفها عطاءات (Cleland & Ireland, 2006: 74).

وأصبح الهدف الحقيقي للموازنة التعاقدية هو تحويل المسؤولية عن النتائج لمدراء المنظمات والأقسام إلى أطراف خارجية على وفق ضوابط متفق عليها مع إمكانية للتحكم في النتائج ضد تلك النتيجة (الاحتفاظ بحق التدخل وتغيير الشروط إذا لزم الأمر) (القدو و رمو، 2018: 26).

مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)

كما عرفت على أنها محاولة لإيجاد المنافع العامة والأصول طويلة الأجل، مثل: مشاريع البنية التحتية كالمستشفيات ومؤسسات التعليم وغيرها، أي: أنها تقدم تفاصيل الاحتياجات للتنمية طويلة الأجل وتنشئ عملية موحدة بصدد وضع الخطة لسنوات متعددة وتحويلها إلى برامج ثم إلى مشاريع تعرض كعطاءات (عزالدين وبيرش، 2020: 423).

ثالثا- خصائص الموازنة التعاقدية

ويمكن تلخيص الخصائص الموازنة التعاقدية بالأتي (غائب وجاسم 2019: 6)، و(الخيقاني، 2019: 40):

1- تعمل الموازنة التعاقدية على خلق علاقة قائمة على التعاقد بين الحكومة والجهات المنفذة من اجل تنفيذ مشروع أو خدمة معينة.

2- تقوم بتحويل العلاقة بين الحكومة والجهة المنفذة لمشروع معين من علاقة التمويل النقدي إلى علاقة تجارية قائمة على عملية البيع والشراء بألتزاماتها ونتائجها.

3- يحدد اسلوب الموازنة التعاقدية الخدمات المرغوب في تقديمها للمواطنين خلال السنة المالية القادمة على شكل مناقصة تقوم روح التنافس بين الاجهزة الحكومية والقطاع الخاص من اجل تنفيذ تلك الخدمات مقابل اسعار متفق عليها بموجب العقد.

4- يساعد هذا الاسلوب من الموازنات على توفير امكانية لقياس المخرجات وتقويمها من ناحية الكفاءة والفاعلية.

5- تعتمد الموازنة التعاقدية وبشكل مهم وكبير على التكلفة والوقت كعنصرين مهمين ضمن حسابات الموازنة العامة لكونها تعمل على ترشيد الانفاق العام.

6- تعد الموازنة التعاقدية وسيلة مناسبة للتخلص من الهدر في المال العام ولاسيما في نهاية السنة المالية عندما تكون هناك زيادة في تخصيصات الموازنة العامة فيتم التصرف بها بطرق مشروعة بهدف عدم ارجاعها للخزينة العامة.

7- توجيه العمليات التشغيلية والاستثمارية في الوحدة الحكومية الى ترشيد قرارات الادارة وتحقيق الاستثمار الامثل للموارد.

8- تنفيذ المشاريع الحكومية بكفاءة عالية اذ ان الدولة تعد المصدر الاساس لتقديم الخدمات العامة للمواطنين ولن تكلفة هذه الخدمات عالية جداً ولتزايد الطلب عليها وقلة الموارد المتاحة يتم اللجوء الى اسلوب المشاركة مع القطاعين العام والخاص لتقديم الخدمات والمنافع الاجتماعية التي تتبنى الدولة تقديمها.

ويري الباحثون أن التعاقد الحكومة مع شركات خاصة موثوقة عالمياً أو محلياً سيكون له أثراً إيجابياً في المجتمع وبالمقابل سيتم التركيز عند التعاقد على جودة المخرجات والتنفيذ بالوقت المناسب فضلاً عن منع هدر المال العام.

مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)

رابعا- أهداف الموازنة التعاقدية

تهدف الموازنة التعاقدية إلى تحويل العلاقة بين الحكومة وأجهزتها التنفيذيه من علاقة التمويل النقدي إلى علاقة تجارية قائمة على البيع والشراء، فتكون الخدمات على شكل مناقصات عامة تتنافس الأجهزة الحكومية ومؤسساتها العامة مع القطاع الخاص للفوز بعقود تعطيها حق التنفيذ لهذه الخدمات على أساس سعر محدد في العقد. وبهذه الآلية سوف ترتفع روح المنافسة مع رفع مستوى الخدمات وتقليل التكاليف للفوز بالعقود أو المناقصات المطروحة. وكل هذا ينصب في خدمة الوطن والمواطنين وسرعة تقديم الخدمات وجودتها المنع من هدر المال وتقليل نسبة العجز وتحقيق الفائض (اسماعيل وعدس، 2010: 178-179).

خامسا- المبادئ الاساسية للموازنة التعاقدية

هناك عدة مبادئ الاساسية للموازنة التعاقدية يجب توافرها بين الحكومة والقطاع الخاص، وهي:

1- الالتزام والتعهد: وهو أن يتم إنجاز وتنفيذ القرارات التنموية وفقا لمنهجية وأهداف تحدد دور كل شريك في ظل مناخ إداري فعال يتعهد كل طرف فيه بالالتزام بالدور المحدد له مسبقاً.

2- الاستمرارية: غالبا ما يستمر تنفيذ مشروعات بين الحكومة والقطاع الخاص أو القطاع العام إلى فترات طويلة، وخلال هذه المدة من المحتمل أن تتغير سياسات الدولة مما قد يؤدى بدوره إلى إلغاء مشروعات مع الجهة المنفذة، لذلك ينبغي الأخذ بنظر الاعتبار المدة الزمنية الملائمة عند تنفيذ مشروع، كما يجب تحديد الإطار العام ومنهجية الإدارة في ظل قوى السوق التي تحكم عملية التعاقد (حمدونة، 2017: 49-50).

3- الشفافية ومنع تضارب المصالح: يمكن الاعتماد في هذا المبدأ على المعايير الدولية للشفافية والتي في ضوئها ينبغي ان يتم الابلاغ والإفصاح ونشر تقارير عن التعاقدات الحكومية بصورةٍ شفافة وعبر القنوات العامة كما ويجب ان تتسم اجراءات التعاقد بالأمانة والحيادية واخلاقيات المهنة ولابتعاد عن منازعات المصالح الشخصية والتي يمكن حدها من خلال ما يأتي (تعليمات رقم (2) تنفيذ تعاقدات الحكومة اقليم كوردستان، 2016: 82):

أ- يلتزم الموظفون الحكوميون في أي مستوى كان، بما في ذلك أعضاء لجان التعاقدات المختلفة بالكشف عن جميع أنواع التضارب في المصالح الفعلية أو المحتملة، ويجب رفض أية مشاركة في اجراءات التعاقد المتأثرة بأي تضارب في المصالح. ويكون أي تقرير وطلب جزءاً من سجل إجراءات التعاقد.

ب- على جميع اعضاء لجان التعاقد وغيرهم من الموظفين المعنيين، وقبل البدء بتقييم ومقارنة العطاءات أو ممارسة أي اجراء للموافقة أو المصادقة أو أية فعالية أخرى تتعلق بالتعاقد، التوقيع على تعهد يتضمن عدم وجود علاقة من الأنواع الآتية مع المتعاقدين:

- علاقة زوجية أو بالولادة مباشرة أو أية علاقة عائلية قريبة مع مقدم عطاء مشارك في إجراءات التعاقد أو مع مستشاره القانوني أو مع كادره.
- سبق وعمل خلال السنوات الثلاث الماضية بصفة موظف أو مدير لدى عطاء مشارك في إجراءات التعاقد أو عقدت له مصلحة مالية أو لديه علاقة عمل مع مقدم العطاء.

مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)

• يتفاوض أو لديه ترتيبات تتعلق بوظيفة مرتقبة مع مقدم العطاء المشارك في إجراءات التعاقد.

4- التنافس والعلنية: وتستوجب ان تكون اجراءات التعاقد تنافسية وتامة وعادلة وعلنية الى اقصى حد ممكن. اذ ينبغي ان تتضمن الاعلان عن الدعوات بشكل كافٍ وشفاف وضمن جداول زمنية محددة ومدروسة كما ينبغي الالتزام بالموضوعية في معايير تقوم العطاءات والعلنية في فتح العطاءات واستناداً لذلك يمنع وضع شروط للاشتراك والحد من التنافس دون مبررات تتعلق بجودة العمل المطلوب والغاية المنشودة منه. كما يجب اعتماد المناقصة العامة كلما كان ذلك ممكناً، ويجب ان تكون مدة الإعلان كافية لقيام الشركات والافراد بالاطلاع شروط المناقصة وتهيئة عطاءاتهم على هذا الأساس (دليل تنفيذ العقود الحكومية في العراق، 2014: 12).

ويعود قرار الحكومة إلى الدخول في عقود المشاركة مع القطاع الخاص لتقديم الخدمات العامة إلى عدة أسباب أهمها (البكري وشكارة، 2013: 10-11):

1- الإستعانة بالخبرة الإدارية المتطورة للقطاع الخاص؛ لإدارة البرامج المعقدة والكبيرة والإستعانة بالتكنولوجيا المتطورة التي توفرها وحدات القطاع الخاص، لتنفيذ إدارة البرامج الحكومية.

2- تقليل الخطورة التي تصحب هذه المشاريع الضخمة وتوزيع المخاطر.

3- تخفيض تكلفة تقديم الخدمات المختلفة إذ يسمح نظام المشاركة بالحصول على أقل العروض المقدمة تكلفة وأكثرها كفاءة من حيث القدرة على تقديم الخدمات.

4- تقليص حجم القطاع العام والاستفادة من الموارد المالية والبشرية الموجودة لدى القطاع الخاص.

ويرى الباحثون أن من أهداف عقود المشاركة مع القطاع الخاص مايأتي:

ا- جذب وتنشيط الاستثمارات الوطنية، والاقليمية، والأجنبية.

ب- تعزيز النمو الاقتصادي في الدولة، وتوفير فرص عمل جديدة.

ج- تحقيق قيمة أفضل مقابل النقود فيما يتعلق بالإنفاق العام.

د- تشجيع القطاع الخاص على المشاركة والابتكار.

وفي جدول رقم (1) يوضح انواع العقود بين الدولة والشركات الاجنبية.

جدول رقم (1): أنواع عقود مشاريع البوت (B.O.T) بين الدولة والشركات الاجنبية ضمن الموازنة التعاقدية

ت	نوع التعاقد	التفاصيل
1	البناء- التملك- التشغيل- نقل الملكية Build-Own-Operate-Transfer (B.O.O.T)	تقوم الشركة ببناء المشروع، وتتملكه مؤقتا، وتقوم بتشغيله، ومن تنقل ملكيته إلى الدولة بعد انتهاء مدة العقد.
2	البناء- التأجير- نقل الملكية. Build-Lease-Transfer (B.L.T)	تقوم الشركة ببناء المشروع و تأجيره، وإعادته إلى الدولة بعد انتهاء مدة الاجازة، وتبقي ملكية المشرع القانونية للدولة.
3	التأجيل- التجديد- التشغيل- نقل الملكية Lease-Renovate-Operate-Transfer (L.R.O.T)	تقوم الشركة بإيجار المشروع قائما، وتتولى تجديده وتشغيله وتحصيل عوائده، ثم إعادته إلى الدولة في نهاية فترة الإجارة.

مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)

المصدر: (جدوع، ياسر حامد عباس، (2015): مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في إعداد الموازنة العامة الأردنية، الاردن: جامعة جدارا، كلية الاقتصاد والاعمال، قسم المحاسبة، رسالة ماجستير في العلوم المحاسبة، 31).

عليه فإن كل صيغة من صيغ العقود تتناسب مع قطاع معين او نشاط معين فمثلا فإن العقد رقم (1) يناسب مشاريع البنى التحتية الأستراتيجية مثل مشاريع ضخ الغاز والبترول عبر مسافات طويلة تتخلل الجبال والصحاري وربما البحار، والعقد رقم (2) يناسب بناء الجسور العملاقة والطرق السريع وغيرها من مشاريع البنى التحتية الأخرى، اما العقد رقم (3) فيناسب معامل ومصانع القطاع الصناعي والقطاع الزراعي والسياحي حيث انها قائمة ولكن متوقفه عن العمل او تعمل ولكن تحقق خسائر وغيرها (الركابي، 2017: 285) .

سادسا- مستلزمات تطبيق عقود الموازنة التعاقدية

مستلزمات تطبيق عقود الموازنة التعاقدية هي كالاتي (الركابي، 2017: 285-286):

أولا: نظرا لإنتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري في معظم الأنشطة الحكومية، ولغرض حماية عقود الموازنة التعاقدية منها فلابد من تشكيل لجنة خبراء ترتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء وتتبنى هذه اللجنة كل ما يتعلق بعقود الموازنة التعاقدية سواء كانت تشغيلية او استثمارية وكالآتي:

1- تتحمل لجنة الخبراء اعداد البنى التحتية من التشريعات والقوانين والأنظمة التي تسير علميا عند التعاقد مع الاطراف الداخلية والخارجية بموجب آليات الموازنة التعاقدية .

2- ترتبط بلجنة الخبراء هيئات او لجان متخصصة ذات طابع فني لمتابعة المشاريع التي يتم تنفيذها بناءاً على معايير تتعلق بالكلفة والجودة وفترة التنفيذ وتتم المفاضلة بين الشركات في إحالة العقود بناءا على ذلك ثم يتم تحديد محاسبة المسؤولية لكل مشروع او مرحلة من مراحلة واعداد قاعدة بيانات لكل مشروع لتسهيل عملية متابعة تنفيذه وتحديد الانحرافات التي تحصل ومعالجتها اول بأول .

3- تقوم لجنة الخبراء باستلام المشاريع المقترحة من القطاعات المختلفة للدولة وترتيب تنفيذها بحسب أهميتها وحاجة المجتمع اليها بعد دراسة الجدوى الاقتصادية لكل مشروع .

ثانيا: يتم الشروع بالتعاقد مع الشركات الأجنبية الرصينة على تنفيذ عقود الاستثمار بموجب آليات التعاقد في الموازنة التعاقدية على ان ينشر كل عقد في وسائل الاعلام وتنظم ندوات تلفزيونية لشرح المنفعة المتوقعة لكل مشروع وفترة انجازة و يشترك بها ممثل الشركة واحد أعضاء لجنة الخبراء والمختصين الاخرين وأن الهدف الرئيس من ذلك هو تحقيق الشفافية وكسب ثقة المواطنين وتحقيق الرقابة الشعبية عبر السلطة الرابعة .

ثالثا: إيقاف عمل الجهات الرقابية والحكومية الأخرى بقدر تعلق الامر بعقود الموازنة التعاقدية)عقود خدمات، عقود مشاركة، عقود البوت (وذلك لمنع تسلل الروتين الحكومي والفساد المالي اليها ويتم وضع آليات المتابعة والمراقبة من قبل لجنة الخبراء .

مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)

7- متطلبات تطبيق الموازنة التعاقدية

من اهم متطلبات تطبيق الموازنة التعاقدية مايأتي (Robinson, 2000: 85):

1- تغيير طريقة الادارة التقليدية التي لا تتماشى مع الموازنة التعاقدية، بمعنى تبني المفهوم المعاصر للإدارة العامة، ويعرف على انه ربط الموارد المالية المتاحة بمخرجات محددة باسلوب تنافسي بحيث يتم تجنب الأهدار في تنفيذ المخرجات المستهدفة، بشكل اكثر وضوحا هو "عبارة عن طريقة حديثة لإعادة تنظيم الأجهزة في القطاع العام، بما يجعل اسلوب ادارتها وسياسة إعداد تقاريرها وطرقها المحاسبية المستخدمة اقرب ما تكون الى تلك المستخدمة في القطاع الخاص".

2- الحاجة الى تخطيط استراتيجي المحكم والذي يعمل على تحديد دقيق للنواتج المطلوب تحقيقها بكفاءة وكذلك تحديد الأسعار او التكاليف التي تعكس تكلفة النواتج بكفاءة.

3- التحول من نظام التعاقد الموحد والمركزي إلى نظام التعاقد المتعدد لمساعدة الحكومة على ادارة مشاريعها بسهولة وبساطة، ولحماية صغار المقاولين.

4- تهيئة البيئة المناسبة التي تتيح العمل باسلوب الموازنة التعاقدية.

وهناك مزايا خاصة بالتعاقدات في المؤسسات الحكومية والتي تم ذكرها وكما يأتي (الحلو، 2015: 89):

أ- التعاقدات الحكومية تؤدي الى مزيد من الكفاءة للخدمات المقدمة وموفرة للتكلفة.

ب- التعاقدات الحكومية تعمل على زيادة استخدام الأسواق وتشجيع المنافسة بين مؤسسات القطاع العام.

ج- التعاقدات الحكومية تمكن من التغلب على المسائل البيروقراطية بسهولة اكبر وأن التعاقد لخدمة معينة أسرع وأسهل من إجراءات تعيين موظفين جدد لتقديم خدمة معينة.

ويرى البعض: أن هذا النوع من الموازنة يعد من الأساليب الحيوية في تنفيذ الموازنة العامة ويعطي مرونة كبيرة للمشاركة في تنفيذ المشاريع الحكومية، كما إنه يستجيب للضغط الشعبي بالمشاركة في الموازنة العامة، ويتناسب الى حدٍ كبير مع البيئة الدولية الراهنة ما دام أنه يترك عملية إنجاز النشاط المالي للدولة الى أسلوب التعاقد وهو بهذا يحد من إحتكار وهيمنة الحكومة (خوشناو، 2009: 25).

وان الموازنة التعاقدية تسهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي وذلك لما توفره من وسائل وآليات للرقابة الداخلية من شأنها ان تمنع التلاعب والغش والتزوير بدرجة كبيرة بالرغم من امتزاج الفساد المالي والإداري والسياسي في الدولة (الركابي، 2017: 293).

ويري الباحثون ان التحول من اعداد الموازنة بالاسلوب التقليدي الى اعداد الموازنة على اساس تعاقدي قد يحقق عدة فؤائد وهي:

1- من خلال التحول الى اعداد الموازنة على اساس تعاقدي يؤدي الى رفع كفاءة الانفاق الحكومي من خلال تقليل الهدر المالي.

2- تؤدي الى رفع مستوى جودة الخدمات العامة المقدمة الى المواطنين من خلال الاتقاء بمستوى أداء وانتاجية ومرونة الاجهزة الحكومية بشكل العام و رئاسة بلدية اربيل بشكل خاص.

3- تؤدي الى زيادة الشفافية داخل القطاع الحكومي ومنها رئاسة بلدية اربيل كونها احدى الجهات الخدمية الرئيسة .

مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)

4- اشراك القطاع الخاص في مجال تقديم الخدمات العامة الى المواطنين .

3.2 الهدر المالي في الوحدات الاقتصادية :

1- ترشيد الإنفاق العام

تعريف الرقابة على المال العام: يعني التفتيش والملاحظة والمتابعة والتحقيق من الاستعمال الحسن للإمكانيات البشرية والمادية والمالية، وكذلك الوثائق والحسابات، واحترام القوانين والمراسيم والتعليمات الموضوعة كمقاييس لعمل المدققين ومعاقبة المخالفين (الحسيني، 2018: 111).

واعتمادا على المعايير أكثر دقة يأتي تعريف ترشيد الإنفاق العام على انه" التزام الفعالية "في تخصيص الموارد العامة إلى الاستخدامات التي ينشا عنها مزيج من المخرجات تتفق مع تفضيلات الأفراد المجتمع، فالفعالية تنصرف إلى مرحلة الأهداف التي يسعى المجتمع لتحقيقها وترتيب هذه الأهداف وفقا لأهميتها (مريم، 2019: 41).

ويمكن القول أن ترشيد الإنفاق العام يعني في ظل الندرة النسبية للموارد المتاحة للمجتمع، وارتباط الإنفاق العام بعوامل يصعب تجنبها، والعمل على تحقيق الفعالية في تخصيص الموارد وكفاءة استخدامها بين الدولة والقطاع الخاص، والالتزام بفعالية تخصيص الموارد داخل قطاعات الدولة، بما يضمن تعظيم رفاهية المجتمع من خلال إشباع ما يفضلونه من سلع وخدمات (عادل، 2019: 42).

2- أهداف الرقابة على الموازنة العامة

لم تعد الرقابة في العصر الحديث مجرد أداة للتحقيق من سلامة التصرفات المالية والتأكد من شرعيتها، ومدى مطابقتها للقوانين واللوائح، بل أصبحت الرقابة تشمل فحص وتقييم عناصر الكفاءة والفاعلية لمختلف أنشطة الوحدات والأجهزة الإدارية، وذلك يرجع إلى أن الرقابة في العصر الحالي أصبحت تهتم بالاهداف والنتائج المحققة من وراء إنفاق الإعتمادات المالية مثل إهتمامها بسلامة وقانونية إنفاق هذه الإعتمادات .

وتهدف الموازنة العامة لتحقيق أغراض متعددة منها (مالك، 2016: 161):

1- التأكد من مدى الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ومدى كفاية وفعالية النفقة، إذ لم تعد الرقابة المالية تقتصر على مراجعة نشاط الوحدات من الناحية المالية المستندية اللائحية فقط بل إمتدت لكي تشمل مراجعة الأداء للتأكد من مدى تحقيق البرامج الموضوعية للأهداف المخططة والمستهدف تحقيقها.

2- ضمان تحقيق أقصى قدر ممكن من المنافع للمجتمع في حدود السياسة العامة للدولة، والتحقق من مدى سلامة الانفاق وفقاً للخطط الموضوعية، وتحصيل الموارد وفقاً لما هو مقرر له .

3- المحافظة على المال العام ومنع الإسراف فيه والحصول على أقصى إستغلال له، وكشف أي إعتداء عليه حين وقوعه.

4- ترشيد الإنفاق على نحو يكفل فاعلية النفقات العامة في تحقيق اهداف الموازنة.

5- الرقابة على الأصول المملوكة للدولة بكافة عناصرها الثابتة والمنقولة .

6- إكتشاف المخالفات المالية ومحاسبة المسئولين عنها وعلاج أوجه القصور والفساد .

مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)

7- حماية المال العام وترشيد الإنفاق واكتشاف حالات الغش والسرقة والاختلاس والتلاعب في المال العام أو سوء الاستعمال سواء كانت أصولاً نقدية أو غيرها، والتأكد من صحة وسلامة ودقة القيود والمستندات والبيانات المالية الدورية وغيرها الدورية وسجلاتها حتى يمكن الاعتماد عليها لاتخاذ القرارات.
8- التأكد من أن الجهات الحكومية قد حققت الأهداف المرسومة لها بالموازنة العامة، وحققت ترشيداً في الإنفاق العام .
9- التحقق من عدم تجاوز الوحدات التنفيذية في الإنفاق حدود الإعتمادات المقررة، مع مايستلزم ذلك من مراجعة المستندات المؤيدة للصرف، والتأكد من صحة توقعيات من لهم سلطة الإعتماد .
10- وأصبح للرقابة على الموازنة العامة هدف إيجابي يتمثل في البحث عن أسباب المخالفات التي يمكن أن تحدث عند تنفيذ الموازنة العامة، والعمل على تلافيها في المستقبل، والعمل أيضاً علي إيجاد أفضل الطرق للأداء وذالك من خلال التوجيه والإرشاد للجهاز الحكومي بدلاً من تصيد الأخطاء.
أن الهدف الرئيسي لاستخدام الموازنة العامة هو الحفاظ على المال العام من العبث به أو الإعتداء عليه، والتأكد من مدى إلتزام الإدارة في تنفيذها الموازنة العامة بالسياسات كالخطط المعتمدة، والتأكد من كفاية المعلومات والأنظمة والإجراءات المستخدمة لتنفيذ الموازنة العامة، وتقييم نتائج البرامج والمشروعات الحكومية وتقييم مستوى أداء المسئولين عند تنفيذها .
واستناداً لما تقدم يرى الباحثين ان التحول نحو اعداد الموازنة على اساس تعاقدي وتوفير كافة المتطلبات الضرورية لإعدادها سوف تحقق اقصى انواع الرقابة وذلك من خلال حسن استغلال المال العام لأن هذا النوع من الموازنة يبنى على اساس التعاقد مع الجهات في القطاع الخاص (المتعهدين، والمقاولين) ووفق الشروط الموضوعة مسبقاً فضلاً عن تقديم الضمانات المطلوبة والمقدمة من قبل الجهات المنفذة للعقود المتعلقة بتقديم الخدمات والتي تعتبر كوسيلة من الوسائل للتخلص من هدر المال العام.

4. الجانب العملي :

اولا : نبذة عن رئاسة بلدية اربيل (عينة البحث)
تعتبر رئاسة بلدية أربيل إحدى الدوائر الرئيسة المرتبطة بوزارة البلديات والسياحة في إقليم كوردستان العراق، ومن مسئولياتها وضع سياسة والاستراتيجية لغرض تطوير وتوسيع محافظة أربيل كونها عاصمة لإقليم كوردستان.
وتتكون رئاسة بلدية أربيل من عدة مديريات تابعة لها بهدف تقديم الخدمات لمنطقة معنية ضمن حدود محافظة أربيل، إذ تقدم رئاسة بلدية أربيل خدمات متنوعة على وفق ما تم تحديده بالقوانين والتعليمات الصادرة من وزارة البلديات والسياحة، وتتصف وظائف البلدية بإعمال ذات طابع يتميز بالمنفعة العامة كما هو موضح في الفقرة الآتية:
1- إنشاء الطرق والميادين العامة ذات النفع العام ضمن حدود محافظة أربيل وتوسيعها وترميمها على وفق الخطة الموضوعة لها مسبقاً وبالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
2- تأجير وبيع الاراضي (بضعها الاجارة الطويلة.... المساطحة) ضمن الحدود الجغرافية لمحافظة أربيل.

مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)

3- إنشاء الحدائق والمتنزهات ضمن حدود المحافظة فضلاً عن تقديم كافة الخدمات اللازمة فيما يخص التوسيع والتنظيف.
4- توفير وتحديد الأراضي اللازمة لأغراض تنفيذ المشاريع الاستثمارية سواء في مركز المحافظة او في الأقضية والنواحي التابعة لها.
5- التخطيط لتنفيذ المشاريع المستقبلية ضمن حدود محافظة أربيل.

ثانيا : واقع الموازنة التخمينية المطبقة في رئاسة بلدية أربيل

يعتبر اعداد الموازنة العامة المعتمدة من قبل الدوائر الحكومية في إقليم كوردستان/ العراق الركيزة الأساسية التي تحدد من خلالها الانشطة (العمل) المالية التي يتم العمل فيها داخل رئاسة بلدية أربيل وتعتمد عليه عند اعداد أغلب الحسابات والقوائم المالية لأغراض التحقق من مدى التزام الدائرة بالاعتماد على التخصيصات الواردة في الموازنة الموضوعة وبالأخص الاعتمادات المخصصة فضلاً عن أوجه الانفاق المخصص فيها وتخضع رئاسة بلدية أربيل كغيرها من الوحدات الحكومية كوحدة حسابية غير مستقلة ومرتبطة بخزينة الإقليم مالياً وتعمل ضمن توجيهات وتعليمات صادرة من وزارة المالية والاقتصاد لإقليم كوردستان والتي. هي الجهة المسؤولة عن تحديد حجم الاعتمادات بالإضافة عن أوجه الانفاق المحددة. ويعد تطبيق اسلوب الموازنة التخمينية التقليدية من قبل الوحدات الحكومية حالياً لا تحقق الاهداف المرجوة منها نظراً لوجود عديد من القصور والتي تمنع رئاسة بلدية أربيل من القيام بمهامها وبشكل الاكثر فاعلية، وفَضلاً عن قيام الباحثة بوضع برنامج للموازنة التعاقدية.

ثالثا : مراحل اعداد الموازنة في رئاسة بلدية أربيل وفقاً لاسلوب التقليدي

ان الموازنة العامة في الوحدات الحكومية هي خطة سنوية وتتضمن مجموعة من التخمينات المالية المتعلقة بكل من النفقات والإيرادات والتي تعبر عن الجوانب المالية التفصيلية عن حجم الخدمات وتنفيذ المشاريع التي تعتمدها غدارة رئاسة بلدية أربيل خلال السنة المالية التالية. كما هو موضح في الجدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (2): المقارنة بين الموازنة التخمينية لسنة (2019) مع النفقات الفعلية لسنة (2018)

اسم الحساب	سنة 2019 التخمينية	سنة 2018 الفعلية	الفرق
تعويضات الموظفين	7.465.000.000	4.995.000.000	2.470.000.000
السلع والخدمات والصيانة	44.530.000.000	28.800.000.000	15.730.000.000
الاعانات	———	———	———
المنح	———	———	———
المنافع الاجتماعية	30.000.000	18.000.000	12.000.000
المصروفات الاخرى	90.110.000.000	3.275.000.000	86.835.000.000
الموجودات غير المالية	1.845.000.000	242.000.000	1.603.000.000
المجموع	143.980.000.000	37.330.000.000	106.650.000.000

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على البيانات في عينة البحث

ومن خلال الاستفسار والحصول على المعلومات من الجهات ذات العلاقة بعينة البحث إتضح بأن أسلوب هذه الزيادة تكمن في نية رئاسة بلدية أربيل بالقيام بتقديم خدمات اكثر مما تم تقديمه خلال عام 2018

مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)

بصورة فعلية ولهذا تمت الزيادة كما في هذه البنود الرئيسة في الموازنة التخمينية لسنة 2019 كما هو موضح في الجدول رقم (2).

رابعا : نموذج مقترح لاعداد الموازنة التعاقدية في رئاسة بلدية اربيل

ان عملية اعداد الموازنة التعاقدية تمر بدورة لاستمرارها من سنة الى اخرى، حيث ان المقصود بدورة الموازنة هي المراحل التي تمر بها الموازنة التعاقدية بدءا من مرحلة التحضير والاعداد انتهاءً بالحسابات الختامية، واغلب كتاب المحاسبة الحكومية والموازنة العامة قسموا دورة الموازنة التعاقدية على اربع مراحل رئيسية هي:

اولاً: مرحلة الإعداد والتحضير للموازنة التعاقدية

إن عملية تحضير أو إعداد مشروع الموازنة التعاقدية تعتبر أولى المراحل والعمليات التي تحكم دورة الموازنة التعاقدية ومن أدقها أيضا، واهم المراحل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعد أعلى هرم في الحكومة. وذلك لأن نتائج هذا الاعداد ومدى فعاليته تؤثر في جميع مراحل الموازنة اللاحقة.

ثانيا :مرحلة الإقرار وإعتماد الموازنة (المصادقة):

تعتبر هذه المرحلة من أدق المراحل وأكثرها حساسية، وذلك لأن عملية إقرار الموازنة أو المصادقة عليها تمثل المرحلة الأخيرة التي تناقش الموازنة من خلالها قبل العمل على إخراجها إلى حيز التنفيذ.

ثالثاً: مرحلة تنفيذ الموازنة التعاقدية

بعد صدور قانون الموازنة التعاقدية تقوم وزارة المالية بتزويد رئاسة بلدية اربيل بموازنتها السنوية المصادق عليها من قبل السلطة التشريعية وبعدها تقوم رئاسة بلدية اربيل بإبلاغ مديريات البلديات كافة بموازناتها وتوصي مديريات البلديات بضرورة الالتزام بتعليمات تنفيذ الموازنة التعاقدية مع ضرورة خفض النفقات قدر الامكان على ان يكون الهدف الاساسي هو التدبير واعادة الاعمار وضرورة اتباع الدقة عند التصرف بالاموال العامة وتوجيه الصرف للاغراض المحددة لها حصرا.

رابعاً: مرحلة الرقابة على الموازنة التعاقدية:

إن الرقابة على تنفيذ الموازنة التعاقدية هي في الأصل من اختصاص السلطة التشريعية لأنها تعتبر رقابة على السلطة التنفيذية للتأكد من مدى تقيدها بإجازة الجباية والإنفاق، ويعتمد في ذلك على تقارير دورية تقدمها لها إدارات متخصصة في الرقابة المالية. ومسؤولية الرقابة المالية الجهة المتعاقد معها للإشراف والمتابعة عليها. على وزارة المالية بالتعاون مع وزير التخطيط إصدار تعليمات لتنفيذ قانون الموازنة للسنة القادمة بعد إقرار القانون، والجدول رقم (3) التالي يوضح دورة الموازنة التعاقدية.

والجدول رقم (3): دورة الموازنة التعاقدية.

المعايير	الموازنة التعاقدية
المرحلة الرئيسية للموازنة	مرحلة اعداد وتحضير للأهداف الاستراتيجية وتعد من خلال أعلى هرم في الحكومة (وزارة المالية و وزارة تخطيط)
محور اهتمام الموازنة	*الأهداف العامة للاستراتيجية التي تسعى الحكومة الى تحقيقها من خلال طرح العطاءات للتعاقد لإنجاز المشاريع الكبرى للحكومة

مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)

	*البرامج والمشاريع الخدمية للمؤسسات الحكومية التى تطرح المناقصات للتعاقد لإنجازها.
طرق تبويب الموازنة	اسلوب التقسيم بحسب المشاريع الاستثمارية والبرامج الخدمية المتعاقد عليها
تدفق قرار الموازنة	تدفق القرار التفصيلي ويبدأ من القمة وينتهي بالقاعدة بحيث تتم المعاينة الإدارية بتنفيذ أهدافها من خلال التعاقد المشروط
مسؤولية الرقابة	مسؤولية الرقابة المالية الجهة المتعاقد معها للإشراف والمتابعة
مسؤولية التخطيط	مسؤولية مركزية يتولاها جهاز الموازنة في الجهة الحكومية المعنية
تعليمات الموازنة	على سلطات التعاقد الالتزام بتعليمات تنفيذ الموازنة السنوية في الاقليم المتعلقة بموضوع التعاقدات العامة لدوائر الاقليم والقطاع العام والصلاحيات المخولة للجهات المعنية عند تنفيذ المشاريع المدرجة فيها

والجدول ادناه توضح المقارنة بين الموازنة التخمينية على اساس الموازنة التقليدية لسنة (2019) مع بيان الموازنة التخمينية على اساس الموازنة التعاقدية لسنة (2019)، لرئاسة بلدية أربيل كما هو موضح في الجدول رقم (4):

الجدول رقم (4): المقارنة بين الموازنة التخمينية على اساس الموازنة التقليدية لسنة (2019) مع بيان الموازنة التخمينية على اساس الموازنة التعاقدية لسنة (2019)على اساس النسب

اسم الحساب	سنة 2019 التخمينية على اساس الموازنة التقليدية	سنة 2019 التخمينية على اساس الموازنة التعاقدية	الفرق النسبة
	المبلغ	المبلغ	
تعويضات الموظفين	7.465.000.000	6.850.000.000	%91.76
السلع والخدمات والصيانة	44.530.000.000	39.676.000.000	%89.09
المنافع الاجتماعية	30.000.000	19.000.000	%63.33
المصروفات الاخرى	90.110.000.000	85.350.000.000	%94.71
الموجودات غير المالية	1.845.000.000	1.350.000.000	%73.17
المجموع	143.980.000.000	133.245.000.000	%92.54

المصدر: من اعداد الباحثون

يتضح في الجدول رقم (4) بأن اجمالي النفقات قد زادت خلال الموازنة التخمينية لسنة 2019 بالمقارنة مع مبلغ تقديري على اساس الموازنة التعاقدية لسنة 2019م، حيث كان اجمالي المبلغ التقديري على اساس الموازنة التعاقدية لسنة 2019م بلغ (133.245.000.000) دينار الا ان التقدير لسنة 2019 بلغ (143.980.000.000) دينار والفرق بنسبة (92.54%) وذلك من خلال المعلومات التي حصلت عليها الباحثين والجدول يبين المقارنة بين اجمالي التخمينية لسنة 2019 واجمالي المبلغ التقديري على اساس الموازنة التعاقدية لسنة 2019م.

ويري الباحثون أنه عند التمويل من الموازنة التقلدية الى الموازنة على اساس التعاقدي يتطلب ان يتم التوظيف (التعيين) على اساس العقود التي سوف تبرم عند التعيين، لذا فيما يخص الرواتب والاجور يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار المخصصات الاساسية دون غيرها.

مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6566 (Online) - ISSN 2518-6558 (Print)

ويري الباحثون فإن اعداد الموازنة على وفق الاسلوب التعاقدي قد يفسح المجال وبشكل ايجابي لتقييم الاداء المالي لرئاسة بلدية أربيل لأن ذالك نوع من الموازنات تستهدف الى ترشيد عنصر التكاليف.
الجدول ادناه توضح المقارنة بين الموازنة التخمينية على اساس الموازنة التقليدية لسنة (2019) مع بيان الموازنة التخمينية على اساس الموازنة التعاقدية لسنة (2019)، لرئاسة بلدية أربيل كما هو موضح في الجدول رقم (5):

الجدول رقم (5): المقارنة بين الموازنة التخمينية على اساس الموازنة التقليدية لسنة (2019)مع بيان الموازنة التخمينية على اساس الموازنة التعاقدية لسنة (2019)على اساس مبلغ

اسم الحساب	سنة 2019 التخمينية على اساس الموازنة التقليدية	سنة 2019 التخمينية على اساس الموازنة التعاقدية	الفرق
تعويضات الموظفين	7.465.000.000	6.850.000.000	615.000.000
السلع والخدمات والصيانة	44.530.000.000	39.676.000.000	4.854.000.000
المنافع الاجتماعية	30.000.000	19.000.000	11.000.000
المصروفات الاخرى	90.110.000.000	85.350.000.000	4.760.000.000
الموجودات غير المالية	1.845.000.000	1.350.000.000	495.000.000
المجموع	143.980.000.000	133.245.000.000	10.735.000.000

المصدر: من اعداد الباحثون

يتضح في الجدول رقم (5) بأن اجمالي النفقات قد زادت خلال الموازنة التخمينية لسنة 2019 بالمقارنة مع المبلغ التقديري على اساس الموازنة التعاقدية لسنة 2019م، حيث كانت اجمالي المبلغ التقديري على اساس الموازنة التعاقدية لسنة 2019م بلغت (133,245,000,000) دينار الا ان التقدير لسنة 2019 بلغ (143,980,000,000) دينار والفرق بلغ (10,735.000.000) وذلك من خلال المعلومات التي حصلت عليها الباحثة والجداول رقم (9) يبين المقارنة بين اجمالي التخمينية لسنة 2019 وا اجمالي المبلغ التقديري على اساس الموازنة التعاقدية لسنة 2019م.
ومن هنا نستطيع اثبات الفرضية بان الموازنة التعاقدية لها القدرة على تقويم الأداء للمشاريع الاستثمارية وذلك من خلال تحديد الفترة الزمنية للمشاريع وكذلك تحديد الكلفة الكلية للمشروع ومتابعة نسب الانجاز مما يؤدي إلى تزايد نسب التنفيذ الفعلي للمشروع و ايضا استخدامها ويؤدي الى تفعيل الرقابة في اقليم كوردستان وترشيد الانفاق العام .

5. الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات

من خلال ما تم استعراضه في الجانبين النظري والعملي من خلال هذا الموضوع ولغرض التحول الى اعداد الموازنة العامة لأقليم كوردستان على اساس الموازنة التعاقدية فقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها:

مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)

1- ان الاستمرار في اعتماد الاسلوب التقليدي عند اعداد الموازنة التخمينية من قبل الدوائر والمؤسسات الحكومية في اقليم كوردستان سوف يقلل من فرص تحسين وتقويم اداء والذي يؤثر بدوره في ترشيد الانفاق.

2- تبين بأن هناك تفاوتاً كبيراً بين الموازنة التي تعدها وتعتمد عليها رئاسة بلدية اربيل على وفق الاسلوب التقليدي بناءً على إحتياجاتها الفعلية والتخصيصات الصادق عليها من قبل وزارة المالية لإقليم كوردستان وبالتالي ينعكس ذلك بشكل سلبي على عدم إنسجام التخصيصات المعتمدة مع أهداف رئاسة بلدية اربيل.

3- من خلال التحول نحو اعداد الموازنة على الاساس التعاقدي سوف يساعد على تقليل الانحرافات بين ما تم تخمينه من قبل رئاسة بلدية اربيل والمبالغ الفعلية المخصصة لمشاريع التنمية المشار اليها في الموازنة.

4- ان اعداد الموازنة على الاساس التعاقدي يساهم وبشكل ملحوظ في تقليل العجز في الموازنة لإقليم كوردستان نتيجة المشاركة بين رئاسة بلدية اربيل والقطاع الخاص المتمثلة بالمقاولين والمتعهدين فضلاً عن تحقيق عدة مزايا منها:

- زيادة الايرادات العامة للأقليم من خلال زيادة الحصيلة الضريبية نتيجة لوجود عدد كبير من الشركات والمتعهدين المشاركين في تقديم الخدمات من خلال إبرام العقود بين رئاسة بلدية اربيل وبينهم.
- زيادة الافصاح والشفافية للمعاملات والعقود المبرمة لغرض تقديم الخدمات من خلال ابرام العقود مع القطاع الخاص فضلاً عن كسب ثقة المواطنين.
- ان تطبيق الموازنة التعاقدية من قبل رئاسة بلدية اربيل سوف يؤدي الى الاستقلال المالي لها الى حَدٍ كبير.

5- تبين بأن هناك معوقات وصعوبات لتطبيق الموازنة على وفق الاسلوب التعاقدي منها:

- عدم وجود أرضية وبيئة ملائمة لتطبيق اسلوب الموازنة التعاقدية.
- افتقار رئاسة بلدية اربيل إلى كوادر متخصصة في مجال اعداد الموازنة التعاقدية.
- عدم وجود القوانين والانظمة والتعليمات التي تشير الى التحول نحو اعداد الموازنة التعاقدية بدلاً من اعدادها بصورتها التقليدية.

6- من خلال مقارنة الموازنة التخمينية لسنة 2019 مع النفقات الفعلية لسنة 2018 تبين بأن هناك تفاوتاً كبيراً بينهما والتي بلغت نسبتها 385.69 %، إذ كان المجموع الفعلي لسنة 2018 قد بلغ 37.330.000.000 دينار بينما ما تم تقديره لسنة 2019 بلغت 143.980.000.000 دينار.

7- تبين من خلال اعداد أنموذج الموازنة التعاقدية للمستلزمات السلعية بأن اجمالي احتياجات رئاسة بلدية اربيل بغت 3.246.000.000 دينار بينما كانت اجمالي ما تم تقديره من الموازنة التخمينية لسنة 2019 كانت 3.850.000.000 دينار بزيادة قدرها 604.000.000 دينار الناتج عن استبعاد بعض البنود غير اساسية والتي لاتظهر ضمن الموازنة التعاقدية لأنه يعتمد على العقود التي تبرمها مع القطاع الخاص.

8- كان تقدير الموازنة التقليدية لسنة 2019 يتعلق بالمستلزمات الخدمية 6.000.000.000 دينار، إلا انه عند وضع أنموذج مقترح عند إعداد الموازنة التعاقدية أصبح المبلغ 5.455.000.000 دينار، بزيادة

مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)

قدرها 545.000.000 دينار، الناتج عن استبعاد بنود غير ضرورية قد لا تظهر في العقود التي تبرمها مع القطاع الخاص.

10- كان تقدير الموازنة التقليدية لسنة 2019 يتعلق بالمصروفات الصيانة 34.680.000.000 دينار، إلا انه عند وضع أنموذج مقترح عند إعداد الموازنة التعاقدية أصبح المبلغ 30.975.000.000 دينار، بزيادة قدرها 3.705.000.000 دينار، الناتج عن استبعاد بنود غير ضرورية قد لا تظهر في العقود التي تبرمها مع القطاع الخاص.

5.2 التوصيات

1- لتحقيق اهداف الموازنة التعاقدية يتطلب الامر التحول نحو الاستقلال المالي للوحدات الحكومية في اقليم كوردستان من اجل تقديم الخدمات من خلال ابرام العقود الجهات في القطاع الخاص.

2- العمل على توفير متطلبات اعداد الموازنة التعاقدية من خلال تغيير الأنظمة والتشريعات السائدة في الوقت الحاضر والاعتماد وبشكل رئيسي على القطاع الخاص في مجال تنفيذ المشاريع الحكومية بدلاً من تنفيذها بصورة مباشرة من قبل القطاع العام.

3- ضرورة التوجه نحو اعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع المقرر تنفيذها لغرض اجراء المفاضلة بين المشاريع التي سوف تحقق اعلى نسبة من المنفعة الاجتماعية والاقتصادية بعد انجازها.

4- ان اعداد الموازنة على الاساس التعاقدي سوف يسهم وبشكل فعال في تقليل العجز الظاهر في الموازنة العامة من جانب واثرها في ادارة المال العام والأداء بشكل خاص.

5- ضرورة التركيز على توفير المقومات اللازمة لتطبيق اسلوب اعداد الموازنة التعاقدية من خلال:

أ- اصدار القوانين والتعليمات الضرورية من قبل الجهة التشريعية في اقليم كوردستان العراق بما يتناسب مع متطلبات تطبيق الموازنة على الاساس التعاقدي.

ب- توفير امكانيات محاسبية ورقابية على وفق المعايير العلمية والدولية لغرض اعداد وتنفيذ اسلوب الموازنة التعاقدية بشكل سليم.

ج- اجراء الدراسات اللازمة لمعرفة مدى توفر الامكانية لدى القطاع الخاص في الاقليم في مجال تقديم الخدمات العامة في القطاعات المختلفة.

6- تدريب الكوادر المحاسبية والتدقيقية في الوحدات الحكومية بشكل عام وفي رئاسة بلدية اربيل بشكل خاص على آلية اعداد الموازنة التعاقدية وكيفية تنفيذها ومن ثم تقويم أداء المشاريع.

7- نوصي بضرورة اعتماد اسلوب الموازنة التعاقدية بدلا من الموازنة التقليدية (الموازنة البنود) نظراً لوجود حاجة فعلية في الوقت الحاضر بالاعتماد على انظمة الموازنات الحديثة وبالأخص في مجال توظيف الأموال وتقديم الخدمات العامة في مختلف القطاعات

مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)

المصادر:

1- العربية :

القوانين والتعليمات والوثائق والندوات والمؤتمرات والمنشورات:
1- تعليمات رقم (2) تنفيذ التعاقدات الحكومة اقليم كوردستان، 2016م.
2- دليل تنفيذ العقود الحكومية في العراق، الإطار القانوني للتعاقد في القطاع العام، (2014).
3- جدوع، ياسر حامد عباس، (2015): مدى إمكانية تطبيق أسلوب الموازنة التعاقدية في إعداد الموازنة العامة الأردنية، الاردن: جامعة جدارا، كلية الاقتصاد والاعمال، قسم المحاسبة، رسالة ماجستير في العلوم المحاسبة.
4- الحسيني، محمد حسيني أحمد، (2003) استخدام أسلوب موازنة البرامج والأداء في إعداد الموازنة العامة للدولة-بالتطبيق في الجمهورية اليمنية، اليمن: جامعة صنعاء، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة.
5- حمدونة، محمد أشرف خليل، (2017)، العوامل المحددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص ودورها في نمو الاقتصاد الفلسطيني – من وجه نظر القطاع الخاص بقطاع غزة- (فلسطين: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير في اقتصاديات التنمية).
6- الخيقاني، ليث مالك راضي، (2019)، تأثير تطبيق الموازنة التعاقدية على مستوى الاداء المالي للوحدات الحكومية، العراق: جامعة الكوفة، رسالة ماجستير في العلوم المحاسبة.
7- عثمان، حسن زكي احمد، (2012)، تطوير موازنة الوحدات الحكومية الفلسطينية باسلوب موازنة البرامج والاداء- ، رسالة ماجستير في محاسبة ,دراسة ميدانية، مصر: جامعة القاهرة، كلية التجارة.
8- مالك، ستنا عمر حسين، (2016)، المراجعة الداخلية ودورها في الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة للدولة (دراسة ميدانية على الادارة العامة للمراجعة الداخلية لأجهزة الدولة القومية)، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا، كلية الدراسات العليا، اطروحة دكتوراه في المحاسبة والتمويل.
9- محمد، علاء الدين غازي، (2017)، مدى توافر مقومات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الجامعات الحكومية في فلسطين - دراسة حالة جامعة الأقصى، فلسطين: جامعة الاسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير في محاسبة والتمويل.
10- مريم، معروف، (2019)، الرقابة على الصفقات العمومية كآلية لترشيد النفقات، رسالة ماجستير في محاسبة، الجزائر: جامعة بلحاج، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية والمحاسبية.
11- اسماعيل، د.مدحت محمد، وكراجة، عبدالحليم، (1987)، المحاسبة الحكومية بين النظرية والتطبيق، الأردن – اربد: دار الأمل للنشر والتوزيع، الطبع الأولى.
12- البكري، شكارة، رياض حمزة, د. موفق عباس باقر (2013)، بعنوان "الموازنة التعاقدية الأسلوب الأمثل في تخطيط وتنفيذ مشاريع الموازنة الاستثمارية", (العراق: جامعة بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد8، العدد24, الفصل الثالث).
13- الحجامي، أ.م.د.ستار جابر خلاوي، المياحي، م.م.مازن عباس كاظم، (2016)، تأثير تطبيق الموازنة التعاقدية في رقابة وتقويم الأداء للمشاريع الاستثمارية-بحث تطبيقي على موازنات مشاريع تنمية الأقاليم في العراق، العراق: المجلة الدولية لأبحاث العلوم الانسانية.
14- الحسيني، م.صباح جليل، (2018)، دور الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة للدولة في ترشيد الانفاق العام، العراق: مجلة الباحث، العدد27.
15- الحلو، اعتدال محمد، (2015)، التكامل بين موازنة البرامج والاداء والموازنة التعاقدية ودوره في تعزيز الشفافية وتقديم الخدمات الحكومية الفلسطينية، فلسطين: جامعة قناة السويس، كلية التجارة، مجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد السابع، ملحق العدد الثاني.

مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6566 (Online) - ISSN 2518-6558 (Print)

16- خليل، م.د.زياد، (2019)، خلف تحليل التفاوت بين الموازنة التقديرية والموازنة الفعلية في العراق للمدة (2006-2016)، (العراق: جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية).
17- الركابي، أ.م.د.ناجي شايب، (2017)، الموازنة التعاقدية أداة للتنمية في ظل ندرة الموارد الاقتصادية، العراق: كلية بغداد، مجلة للعلوم الاقتصادية الجامعة.
18- عبادي، أ.م.د.بتول مطر، الزيادي، علاء حمد عبد، (2015)، تحليل أوجه الأنفاق للموازنات الفيدرالية في العراق للمدة (2006-2012)، العراق: مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية.
19- عبد، أ.د.عبد الصاحب، عبدالرحمن, زينة ميثم، (2016)، المساهمة التمويلية للضرائب على شركات النفط الاجنبية في دعم الموازنة العامة للدولة دراسة حالة لشركات نفط اجنبية في العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، الفصل الرابع .
20- عبدالحليم، أ.م.د.صفوان قصي، محمود، حسين شاكر، (2018)، علاقة بين تقديرات الموازنة العامة الاتحادية والتنفيذ الفعلي، العراق: جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة دراسات محاسبية ومالية.
21- العدوان، خالد عيسى، الشرعة، محمد كنوش، (2014)، أبعاد السياسية للموازنة العامة للدولة، (الأردن: مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلّد41، العدد3).
22- عزالدين، د. عطية، وبيرش، د. أحمد، (2020)، اساليب اعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة (دراسة مقارنة)، جزائر: مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد (6)، عدد (2).
23- غائب، د.فضيلة عباس، جاسم، د.زينب منذر، (2019)، برامج تنمية الاقاليم ودوره في اعمار مدينة الموصل، العراق: جامعة الموصل، مجلة جامعية للدراسات التنمية، العدد12.
24- القدو، د.حنين محمود احمد، رمو، د.وحيد محمود، (2018)، اعتماد مبادي القيادة الرشيدة في تطوير اسلوب اعداد الموازنة في الوحدات الاحكومية دراسة تطبيقة في جامعة الموصل (العراق: جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية).
25- محمد، أ.د.صفا احمد، كامل، رؤي مصطفى، (2017)، تأثير معايير المحاسبة الحكومية الدولية (IPSASs) على الموازنة العامة في العراق، العراق: جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية.
26- محمد، مشتاق طالب، جمعة، أ.د.عبدالرحمن عبيد، سليم، أ.د.خيري خليل، (2019)، أهمية التحول من الموازنة البنود إلى موازنة البرامج والاداء لمعالجة عجز الموازنة العامة في العراق، العراق: مجلةجامعة الانبار للعولم الاقتصادية والادارية، المجلد11، العدد24.

2- الانكليزية

27- Cleland, I, david & Ireland r lewies, (2006), project management strategic design and implementation , 5 th. ed. McGraw-Hill .
28- Worthington, Margaret & Sman, Louis Cold, (1998), Contracting With the Federal Government, 5th Edition, New York, USA, Craw-Hill, Inc.
29- Robinson, Marc, (2000), Contract Budgeting, Public Administration, Vol.78, No.1.

پـوخـتـه:

ئامانجی توێژینەوەکە هەوڵدان بۆ بەکارهێنانی شێوازێکی مۆدێرن لە پلاندانان و ئامادەکردنی بودجەی گشتی بۆ هەرێمی کوردستان- لە شارەوانی هەولێر، وەک چۆن ڕەنگدانەوەی ئەرێنی دەبێت لەسەر بەرهەمەکانی بودجەی گشتی، و بەمەش لە کەمکردنەوەی بەفیڕۆدانی دارایی و

مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)

خەڵکدا بودجە لە هەرێمی کوردستانی عێراق گرنگییەکی زۆری هەیە بۆ ئەو یەکە ئابوریانەی کە بەبێ ئەوان ئەستەمە قەبارەی مووچە و کرێ بۆ کەرتە جیاوازەکانی کۆمەڵگا دیاری بکرێت، هەروەها بێتوانایی لە پێشکەشکردنی خزمەتگوزارییە گشتیەکانی پەیوەست بە تەندروستی یان شارەوانی. . هتد.

وە کە ئامادەکردنی بودجە لە ئێستادا لەسەر بنەمای شێوازی تەقلیدی دامەزراوە، کە لە بەرامبەردا دەبێتە هۆی بەفیڕۆدانی پارەی گشتی، جا چ لە لایەنی ئۆپەراسیۆنی یان وەبەرهێنانەوە، و کە باشترین چارەسەر بۆ ڕزگاربوون لە بێکاریگەری ئەو بودجە دەبێت گواستنەوە بێت بۆ ئامادەکردنی بودجە بەپێی شێوازی گرێبەستی هەرێم بەگشتی بۆ بەڕێوەبەرایەتی خانەنشینی گشتی بەتایبەتی چونکە یەکێکە لە گرنگترین بەشەکانی کەرتی گشتی کە خزمەتگوزاری پێشکەش دەکات لەڕێگەی ئەنجامدانی گرێبەستی خزمەتگوزاری لەسەر کارپێکردن لایەنی بودجە، هەروەها گرێبەستی هاوبەشی لەگەڵ دەزگا جیاوازەکان لە کەرتی تایبەت و تێکەڵاودا.

توێژینەوەکە گەیشتە کۆمەڵێک دەرەنجام، گرنگترینیان ئەوەیە کە بە گواستنەوە بەرەو ئامادەکردنی بودجە لەسەر بنەمای گرێبەست، یارمەتیدەر دەبێت بۆ کەمکردنەوەی لادانەکانی نێوان ئەوەی لەلایەن شارەوانی هەولێرەوە خەملێندراوە و ئەو بڕە ڕاستەقینەیانەی کە بۆ ئەو پرۆژانەی گەشەپێدان تەرخانکراوە کە ئاماژەیان پێکراوە بۆ لە بودجەدا.بەرەو سەربەخۆیی دارایی یەکەکانی حکومەت لە هەرێمی کوردستان بەمەبەستی پێشکەشکردنی خزمەتگوزاری لەڕێگەی ئەنجامدانی گرێبەست لەگەڵ قەوارەکانی کەرتی تایبەت و ڕاهێنانی کادیرانی ژمێریاری و وردبینی لە یەکەکانی حکومەت بەگشتی و لە شارەوانی هەولێر بەتایبەتی لەسەر میکانیزمی ئامادەکردنی بودجەی گرێبەست و چۆنیەتی جێبەجێکردنی و دواتر هەڵسەنگاندنی ئەدای پرۆژەکان.

مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6566 (Online) - ISSN 2518-6558 (Print)

The Role of The Contractual Budget in Reducing Financial Waste in Economic Units

Applied research in the Erbil Municipality (Proposed model)

Fian Suleiman Hama Saeed
Accounting Department, College of Humanities and Social Sciences, Koya University, Erbil, Kurdistan Region, Iraq
vian.alsalihy@koyauniversity.org

Keywords: *Contractual Budget, Rationalization of Public Spending, Public Money.*

Abstract

The research aims to try to use a modern method in planning and preparing the general budget for the Kurdistan Region - in the presidency of the Erbil municipality, which would have a positive impact on the outputs of the general budget, and thus in reducing financial waste and the public budget in the Kurdistan Region of Iraq is of great importance to the economic units without it It is difficult to determine the size of salaries and wages for the various sectors of society, as well as the inability to provide public services related to health or municipality...etc.

And that the preparation of the budget at the present time is based on the traditional method, which in turn leads to the waste of public money, whether in the operational or investment side, and that the best solution to get rid of the ineffectiveness of that budget must be the transition to preparing the budget according to the contractual method of the region in general for the Directorate of Public Retirement in particular Because it is one of the most important public sector departments that provide services through the conclusion of service contracts on the operational side of the budget, as well as partnership contracts with various agencies in the private and mixed sectors.

The study reached a set of conclusions, the most important of which is that by shifting towards preparing the budget on a contractual basis, it will help to

مجلة قەڵای زانست العلمية
مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق
المجلد(8) – العدد (3)، صيف 2023
رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6566 (Online) - ISSN 2518-6558 (Print)

reduce deviations between what was estimated by the Erbil municipality and the actual amounts allocated to the development projects referred to in the budget. Towards the financial independence of government units in the Kurdistan Region in order to provide services through concluding contracts with entities in the private sector and training the accounting and auditing cadres in government units in general and in the Erbil municipality in particular on the contractual budget preparation mechanism and how to implement it and then evaluate the performance of projects