

## أثر موازنة البرامج والاداء في الاداء المنظمي في الوحدات الحكومية العراقية ( بحث تطبيقي في وزارة المالية)

### The impact of program and performance budgeting on organizational performance in (Iraqi government units (applied research in the Ministry of Finance

#### الباحث

نهاد عبد العباس موحان

أ.د. هاشم مرزوك الشمري

وزارة المالية – دائرة الموازنة

جامعة كربلاء

### المُستَخْلَص

جاءت هذه الدراسة لتبحث الموازنات ضمن المتطلبات الحقيقية لأعداد موازنة حكومية معتمدة ، وهذه الدراسة تستهدف الاطلاع على المناهج المختلفة التي استخدمت في اعداد الموازنة العامة في دول العالم المختلفة واختيار الاسلوب او المنهج الافضل في ضوء ما تحقق من وفورات مالية وضبط معدلات الانفاق الحكومي في هذه البلدان. واستندت الدراسة الى فرضية مفادها ان هناك اثار مهمة في الاداء المنظمي للوحدات الحكومية العراقية من خلال استخدام اسلوب موازنة البرامج والاداء مع الاشارة الى بعض التجارب الدولية الناجحة في هذا المجال . تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تركز على الكيفية التي يمكن من خلالها ايجاد السبل الكفيلة بتطبيق موازنة البرامج والاداء للقدرة على ضبط الاداء المنظمي . وخرجت الدراسة باستنتاجات فكرية نظرية وأخرى تطبيقية شخصلت حقيقة واقع الموازنة المطبقة في العراق والامكانات المتوفرة لتطبيق موازنة البرامج والاداء . كما كان أبرز هذه الاستنتاجات تكامل دور موازنة البرامج والاداء مع الاداء المنظمي وجود علاقة واطر بين متغيرات الدراسة، بما يدعم الصياغة الإحصائية لفرضيات الدراسة. واستنادا إلى ذلك تم تقديم عدد من التوصيات أهمها ضرورة ترتيب تخصيص الانفاق الحكومي ضمن الاولويات التي تلبي احتياجات الوحدات الحكومية والمجتمع معا وانعكاسها على الواقع بشكل ملحوظ .

### الكلمات المفتاحية

Program and performance balancing  
organizational performance

موازنة البرامج والأداء  
الأداء المنظمي

**Abstract**

This study came to examine budgets within the real requirements for preparing an approved government budget, and this study aims to see the different approaches that were used in preparing the general budget in different countries of the world and to choose the best method or approach in light of the financial savings achieved and controlling government spending rates in these countries. The study was based on the hypothesis that there are important effects in the organizational performance of the Iraqi government units through the use of the method of balancing programs and performance with reference to some successful international experiences in this field. The importance of this study lies in the fact that it focuses on how to find ways to implement program and performance balancing for the ability to control organizational performance. The study came out with theoretical and practical conclusions that diagnosed the reality of the budget applied in Iraq and the possibilities available for implementing program and performance budgeting. The most prominent of these conclusions was the integration of the role of balancing programs and performance with organizational performance and the existence of a relationship and impact between the variables of the study, which supports the statistical formulation of the study's hypotheses. Based on that, a number of recommendations were presented, the most important of which is the necessity of arranging the allocation of government spending among the priorities that meet the needs of government units and society together and their remarkably significant impact on reality.

**Introduction: المقدمة**

تعمل موازنة البرامج والاداء على ابراز وظيفة جديدة للدولة هي الرقابة الادارية بدلاً من التركيز على وظيفة الرقابة المالية التقليدية، وللحصول على أفضل استخدام وأكبر نفع لمختلف فئات المجتمع وتكاد تجتمع الدراسات المختلفة على ان الموازنة التقليدية او موازنة البنود لا تعالج مشاكل كثيرة كونها تعتمد اساسا على المصروف وسلامة التصرف بالأموال التي انفقت من الناحية القانونية دون الاهتمام او التركيز نحو حجم ونوعية العمل المنجز والهدف وقياس النتائج والاثار الناتجة عنها، وما يترتب عليه من القصور في المساءلة عن الفعالية والكفاءة في التنفيذ اضافة الى منح المدراء المرونة والسلطة الكافية للإفادة من قدراتهم وامكاناتهم في التطوير والتحديث مما يجعل من استخدامها كأداة لرفع كفاءة اداء اجهزة الرقابة المالية والادارية من خلال اضافة مؤشرات جديدة للتقويم والرقابة والمرونة في توزيع التخصيصات المالية واعادة تنظيم العمليات المالية على المهام والانشطة وفقاً لأهميتها النسبية بما يؤدي الى الاستخدام الامثل للموارد ومنع حدوث اي ازدواجية فيها ( بما يمكنها من التميز والنهوض بالواقع) بالإضافة الى توفير صلاحيات اعلى من الحرية الادارية

والمسائلة للقائمين على الامر في مجال التخطيط والرقابة الذاتية، وبالمقابل تؤدي الى تحميلهم مسؤولية عدم الكفاءة التي قد تحصل في الاداء كونهم مسؤولين عن النتائج المتحققة وبهدف معالجة المشاكل التي تواجه بلدنا بدأ التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء هو ما تتطلبه المرحلة الحالية، خاصتاً بعد تأزم الحياة المعيشية لأفراد المجتمع في ظل التغيرات التي نشهدها لذا اضحى موضوع ادخال نظام او اسلوب موازنة البرامج والاداء امراً يفرضه التطور الاداري والمالي الاقتصادي .

## المبحث الأول

### المنهجية

#### أولاً : مشكلة البحث : Research Problem:

من خلال الدراسة الاستطلاعية اتضح للباحث عدد من الاستفسارات التالية :

- 1 - ما مدى تأثير تطبيق اسلوب موازنة البرامج والاداء على الاداء المنظمي في وزارة المالية ؟
- 2 - هل تتوفر الاسس والمقومات اللازمة لتطبيق موازنة البرامج والاداء في وزارة المالية ؟
- 3 - هل ان تطبيق موازنة البرامج والاداء يؤدي الى تحقيق اهداف الموازنة ؟

#### ثانياً : أهمية البحث: Research Importance

- 1- المساهمات المقدمة من قبل القطاع لتحقيق النمو والازدهار، وأمداد القطاعات المختلفة بالتمويل اللازم لزيادة إمكانياتها وتطوير أدائها، لتكون قادرة على ممارسة نشاطاتها .
- 2- المقاييس المستعملة في قياس متغيرات الدراسة، وتشخيصها في الوزارة المبحوث، تعد خطوة مهمة باتجاه تطوير أدائها على وفق معايير ومؤشرات عالمية .
- 3- أهمية القطاع المستهدف، ومدى تأثيره على الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وضرورة تطوير عمله باستمرار بما يتناسب مع المتغيرات البيئية المتجددة والمتغيرة في الوقت الحاضر .

**ثالثا : هدف البحث: Research Objectives**

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1 - تحديد مفهوم موازنة البرامج والاداء وأهميته ، مع بيان مدى أهمية تطبيق هذه الأنواع من الموازنات في البيئة العراقية .
- 2 - تقديم نهج جديد يوضح اهم المقومات اللازمة لنجاح موازنة البرامج والاداء المنظمي .
- 3 - عكس دور موازنة البرامج والاداء في تحقيق الاداء المنظمي الجيد بالنسبة للوحدات الحكومية من خلال اراء العينة .

**رابعا : فروض البحث : Research Hypotheses**

- 1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين موازنة البرامج والاداء والاداء المنظمي .
- 2- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لموازنة البرامج والاداء في الأداء المنظمي .
- 3- لا يوجد تأثير متعدد ذو دلالة إحصائية لموازنة البرامج والاداء بأبعدها في الأداء المنظمي

**خامسا : حدود البحث**

- 1- **الحدود الزمنية:** تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع البحث في فترة من الزمن لا تقل عن شهرين من سنة 2022 .
- 2 - **الحدود المكانية:** طبق البحث في وزارة المالية العراقية .
- 3 - **الحدود البشرية :** اقتصرت الدراسة على العاملين في وزارة المالية من المناصب الوظيفية (مدير عام , معاون مدير , رئيس قسم , رئيس شعبة ) باعتبارهم الاقرب الى موضوع الدراسة .

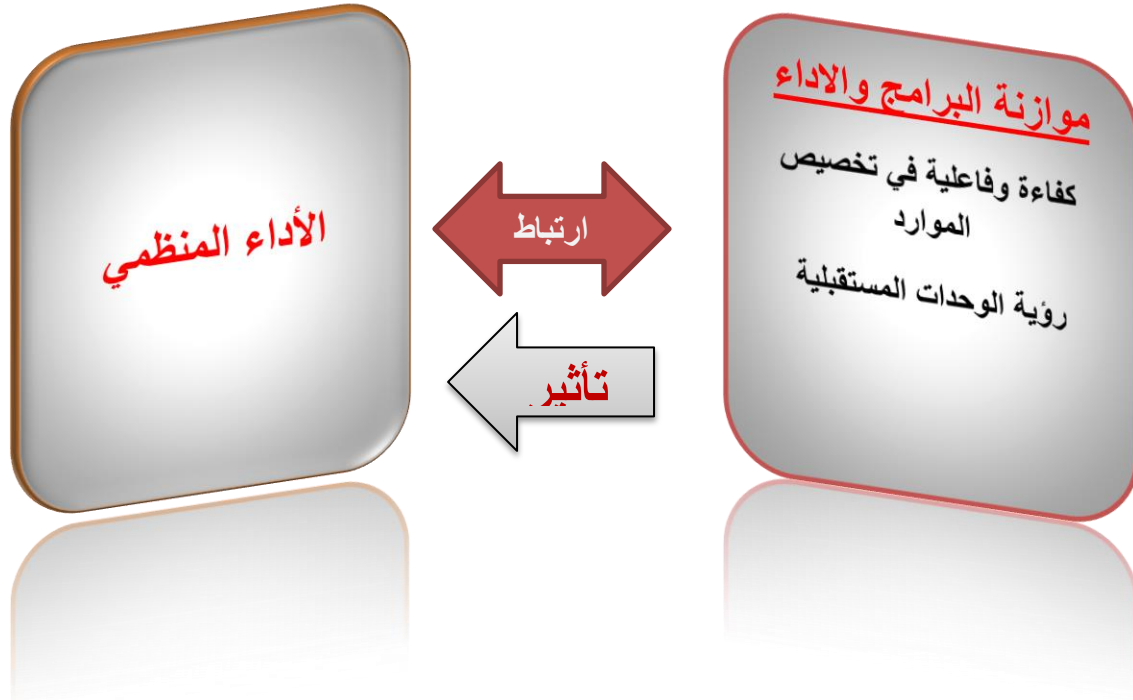
**سادسا : أسلوب البحث : search method**

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتهم بدراسة الظاهرة وتحليلها للوصول الى الاستنتاجات الدقيقة حول الظاهرة وتفسيرها , ولتحقيق اهداف البحث تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات :

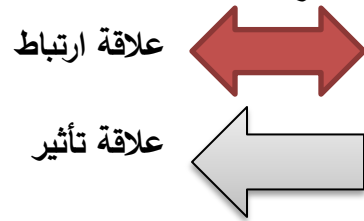
- 1 - المصادر الثانوية : الكتب العربية والأجنبية , والمجلات والدوريات , والأبحاث العلمية المتخصصة , والمقالات والنشرات والتقارير المحلية والعربية والعالمية , ومواقع الانترنت المختلفة .
- 2 - المصادر الأولية : قام الباحث بإعداد جانب تطبيقي ميداني لمعالجة الجوانب التحليلية واستقصاء الآراء حول موضوع البحث بالاعتماد على استبانة صممت لهذا الغرض , موجه لعينة من المناصب الوظيفية في الوزارة المبحوثة .

## سابعاً : متغيرات أنموذج البحث : search form variables :

بالاستناد لآراء عدد من الباحثين في الدراسات السابقة والتي تستعرض المتغير المستقل (موازنة البرامج والاداء بأبعادها (كفاءة وفاعلية في تخصيص الموارد , رؤية الوحدات المستقبلية) ، وتأثيره في المتغير التابع (الأداء المنظمي) ، وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث  
المصدر : اعداد الباحث



## ثامنا : قياس الصدق والثبات **Measuring honesty and reliability**

1 - اختبار الصدق : عرض الباحث استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث ، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بأجراء التغييرات اللازمة في ضوء المقترحات المقدمة ، واخراج استمارة الاستبيان بصورتها النهائية .

2 - اختبار الثبات : يستخدم ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لحساب معاملات الموثوقية لأدوات المسح التي تستخدم مجموعات الاستجابة من نوع مقياس ليكرت سواء كان ثلاثي أو الخماسي أو السباعي، حيث يقدر ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) مدى موثوقية استجابات الأداة (الاستبيان) تم تقييمها بواسطة الموضوعات التي تشير إلى ثبات الأدوات. تتراوح قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) من صفر إلى واحد مع ارتفاع القيم التي تشير إلى أن العناصر تقيس البعد نفسه. في المقابل، إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) منخفضة

(بالقرب من 0)، فهذا يعني أن بعض العناصر أو كلها لا تقاس بنفس البعد. ومن الممكن أن تكون هناك أرقام سالبة أيضاً، حيث يشير الرقم السالب إلى وجود خطأ ما في البيانات، القيم ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) المقبولة تكون 0.60 وما فوق جيدة

### الجدول (1)

#### اختبار ثبات متغيرات البحث باستخدام معامل كرونباخ ألف

ت	المتغيرات	معامل كرونباخ ألفا
1	موازنة البرامج والأداء	0.871
2	الأداء المنظمي	0.978
3	الإجمالي	0.911

ويتضح من النتائج الموضحة في الجدول اعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا مرتفعة للبحث ، وقد بلغت القيمة الاجمالية لمتغيرات البحث لمعامل ألفا ( 0.911 ) ، وهي أكبر من النسبة المقبولة ( 0.60 ) ، وهي قيمة ثبات مرتفعة ، وهذه النتيجة تؤكد صدق وثبات استبيان الدراسة وصلاحيته للتطبيق على عينة الدراسة الاساسية ، وتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثاني

## Theoretical Review المراجعة النظرية

## اولا : موازنة البرامج والأداء Performance and Programs Budget

استخدمت موازنة البرامج والأداء بيانات الرسالة Mission والغايات Goal والأهداف Objectives لتوضيح سبب إنفاق المال العام، فهي طريقة لتخصيص الموارد المتاحة لتحقيق أهداف Objectives محددة بناءً على غايات البرنامج Program Goals والنتائج المقاسة Measured Results، وبهذه الطريقة يكون إطار التخطيط وعملية الموازنة العامة بأكملها موجهين نحو النتائج Results المطلوبة. (Young, 2003:23) وعلى عكس الموازنة العامة التقليدية الموجهة نحو الرقابة فإن وضع موازنة البرامج والأداء هي أكثر توجهاً نحو الإدارة. (Schick, 1966: 250) ، وتُعد هذه الموازنة بمثابة أداة للجمع بين المساءلة التشغيلية والمساءلة المالية، إذ تشير المساءلة التشغيلية إلى الاقتصاد وفاعلية تقديم الخدمات العامة، بينما تعني المساءلة المالية بدقة التعبير (من أين تأتي تخصيصات الموازنة العامة وإلى أين تذهب؟). (Nguyen, 2007:92) ومن ثم فإن مدخل موازنة البرامج والأداء له مكونان أساسيان: برامج محددة وأداء متوقع، فضلا عن ذلك يؤكد Schick على أن ممارسة إعداد الموازنة العامة هذه تساعد المسؤولين على تقييم كفاءة العمل لوحدات التشغيل وتسهيل الأداء الفاعل للأنشطة المحددة.. (Schick, 1966:250) ان فكرة هذا الاسلوب من الموازنة تكون على أساس تمكن مدراء البرامج من الحصول على المرونة المطلوبة، إذ ما يتم تجميع البنود الموجودة في وثيقة الموازنة على شكل أنشطة أو برامج، لتحقيق الاهداف التي تقع على عاتقهم ومن هنا قد ظهرت موازنة البرامج والأداء (جراهام، وهايز، 1996: 31). وبهذا فإن إدخال موازنة البرامج والأداء قد عكس توجه الإدارة التي تركز على الكفاءة أو العلاقة ما بين ما قامت به الحكومة، ومقدار تكلفة ذلك العمل، من خلال تقسيم النفقات المقترحة للوحدات الحكومية إلى نشاطات، وتطوير مجموعة من قياسات عبء العمل ومقاييس كلفة الوحدة لهذه النشاطات (Sharp, 2003: 26). تم تسميتها من قبل كراس الأمم المتحدة سنة 1965-(موازنة البرامج والأداء) وأعدّها موازنة متكاملة نظراً للترابط الوظيفي والإجرائي لكل من صياغة البرامج، وقياس العمل المنجز في تحقيق أهداف البرنامج (البغدادي، 1998: 42).



**ثانيا : موازنة الأداء الجديد: New Performance Budget**

وهي الموازنة التي تعتمد على الربط بين الانفاق على نشاطات الاجهزة الحكومية كافة، ونتائج هذا الانفاق من خلال وضع منظومات مؤشرات لقياس الاداء لكافة المستويات لتحقيق كفاءة وفاعلية الانفاق والوصول الى الاهداف والأولويات الوطنية (الكرخي، 2014: 81)، يطلق عليها أيضا الموازنة الموجهة بالأداء Performance-Oriented Budget أو بموازنة الموجهة بالنتائج Results Oriented Budget وهو مدخل جديد يسعى إلى قياس الأداء، والنتائج من خلال كل منهما (Sharp, 2003: 24)، ويركز هذا الاسلوب على اسس التخطيط الاستراتيجي للموازنة طويل الامد والذي جرى التأكيد عليه في الولايات المتحدة منذ سنة 1992 قد سعى لكي تحول الموازنة العامة إلى موازنة أداء حقيقية وفق أحكام قانون الأداء والنتائج الحكومية الصادر عام 1992 الذي يهدف إلى البدء بمشاريع ريادية لقياس الأداء بشكل منتظم، إذ يلزم هذا القانون كل دائرة تقدم خدمات مباشرة للمواطنين أن تطور مستويات خدماتها، وأن تخصصات أية دائرة حكومية يرتبط بمستوى رضا المواطنين في خدمات هذه الدائرة (Lee & Johanson, 1999: 100). ان التوجه أعلاه يهدف إلى تغيير تقييم نجاح البرامج الحكومية والسياسات بعيدا عن زيادة و صرف الأموال باتجاه إنجاز النتائج (المخرجات الفعلية للبرنامج) وفي ذلك أهمية بالغة في تسهيل التقويم الأفضل للاقتصاد وسلامة المخططات الحكومية (Sharp, 2003: 1). ومن الناحية النظرية فإن هذه الموازنة تعتمد على الربط بين الانفاق على نشاطات الاجهزة الحكومية كافة، ونتائج هذا الانفاق من خلال وضع منظومة مؤشرات لقياس الاداء للمستويات كافة لتحقيق الأنفاق المطلوب والوصول الى الأهداف والأولويات الوطنية .

**ثالثا : الاداء المنظمي organizational performance**

وهناك اختلاف في مفهوم الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي كما يخضع لمجموعة من العوامل يصعب تحديدها وضبطها بدقة بما يسمح من ضبط مفهومه وهذا يتطلب ضرورة التكيف بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة (الحناق، 2005: 35) .



" يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات التي لم يحدد لها تعريف موحد، فعرفت على انها الممارسات المشاهدة والواضحة في أي منظمة وحتى الممارسات الفردية من اجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، وعلى انه الاعمال أو الأداء المحقق لأهدافها النهائية" (Zeithmal، 2006: 154)، "كما يمكن النظر إليه بصورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة منظمة الأعمال على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال انشطتها المختلفة، وفقاً لمحاور تلائم المنظمة وطبيعة عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط ، فالأداء المنظمي هو منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (الدجني، 2011)، ويمكن التعبير عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، على انه "انعكاس لقدرة منظمة الاعمال وقابليتها على تحقيق اهدافها".

"ومما سبق يمكن التوصل إلى ان الأداء هو نتيجة وقدرة المنظمة على استغلال مواردها لتحقيق اهدافها المطلوبة من خلال الانشطة التي تقوم بها مع الالتزام بالمعايير الموضوعية مسبقاً، وإن مفهوم الأداء غالباً ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيراً ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها، الفعالية والكفاءة، لذلك سنشير كل من مصطلح الفعالية والكفاءة".

### 1- الفعالية Effectiveness: "هي درجة تحقيق الاهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية

والمخرجات المقدره ، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الاهداف كانت المؤسسة اكثر فعالية

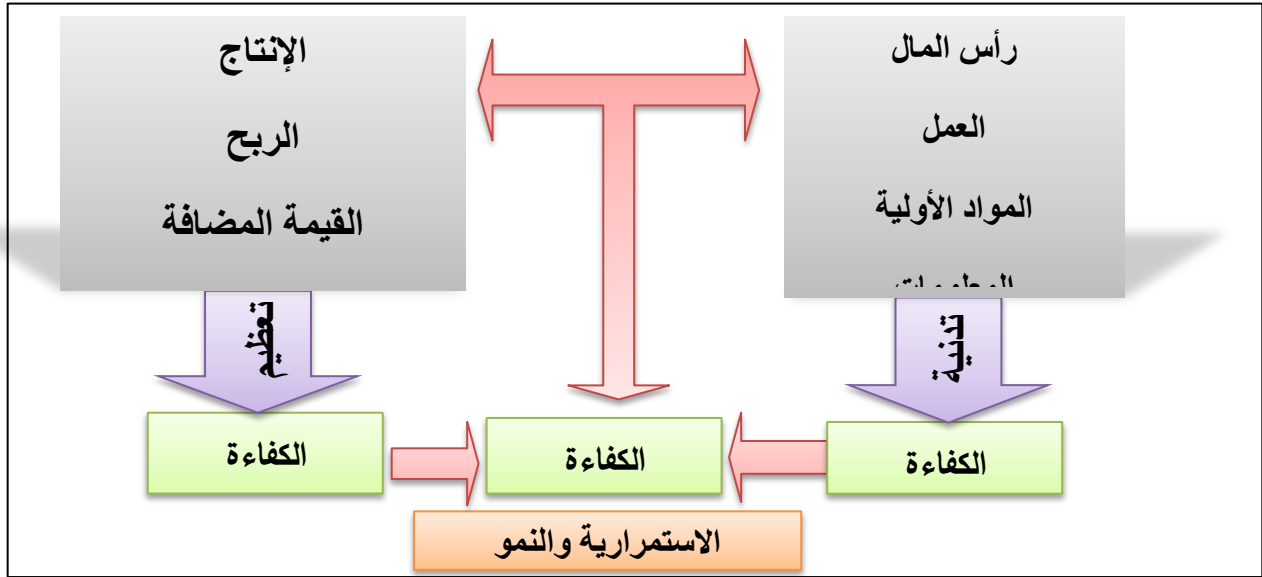
$$\text{وتحسب من خلال العلاقة التالية: } \frac{\text{الإنجاز المحقق}}{\text{الإنجاز المحدد}} = \text{الفعالية}$$

**الكفاءة Efficiency:** تعرف الكفاءة على انها " القدرة على خفض او تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة، فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات، فكلما كانت المخرجات اكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها

ذات كفاءة ، وتحسب بالعلاقة التالية : (Lindsay ، 1982: 177)

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

شكل ( 2 ) : الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: مزهودة عبدالمالك , (2001), "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم", مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، ص: 88.

المبحث الثالث**Empirical Analysis and Test التحليل والاختبار التطبيقي****اولا : وصف أفراد العينة Description of the sample****اولا : وصف أفراد العينة Description of the sample**

يسعى هذا المحور إلى توضيح أهم خصائص أفراد عينة البحث في وزارة المالية دائرة الموازنة، عن طريق المعلومات التي تضمنتها استمارة الاستبانة التي تم توزيعها عليهم، و فيما يأتي وصف موجز لأفراد عينة البحث .

1. الجنس : يوضح الجدول رقم (2) ، أن عدد الذكور بلغ ( 26 ) فردا أي بنسبة ( 43.3% ) من مجموع عينة الدراسة البالغة ( 60 ) ، أما نسبة الإناث ، فبلغ عدد افرادها ( 34 ) أي بنسبة ( 56.7% ) من مجموع عينة الدراسة .

2. العمر : يوضح الجدول (2) ، أن الاعمار ( اقل من 35 سنة ) حققت أعلى نسبة فقد بلغ عدد أفرادها ( 21 ) فردا أي بنسبة ( 35.0% ) من مجموع عينة الدراسة ، والبالغة ( 60 ) وهي اعلى نسبة ، في حين حققت الاعمار ( 35 – 45 سنة ) ( 20 ) فردا ، أي بنسبة ( 33.3 ) ، وبلغت الاعمار ( 46 – 55 سنة ) ( 13 ) فردا أي بنسبة ( 21.7% ) ، وأخيراً حققت الاعمار ( 56 سنة فأكثر ) ( 6 ) فردا أي بنسبة ( 10.0% ) من مجموع العينة .

3. المؤهل العلمي : يوضح الجدول (2) ، أن الغالبية العظمى من أفراد العينة حاصلين على شهادة البكالوريوس ، إذ بلغ عددهم ( 34 ) من مجموع عينة الدراسة ، والبالغة ( 60 ) أي بنسبة ( 56.7% ) وهي اعلى نسبة ، في حين بلغ عدد الحاصلين على شهادة ماجستير ودبلوم ( 7 ) فردا لكل منهما ، أي بنسبة ( 11.7% ) ، و بلغ عدد الحاصلين على شهادة دكتوراه ودبلوم عالي ( 6 ) فردا لكل منهما ، أي بنسبة ( 10.0% ) ، من مجموع عينة الدراسة ، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بثقافة جيدة ، ويمتلكون القدرة العلمية الكافية الإجابة على تساؤلات الاستبانة مما يجعل الإجابات أكثر دقة وموضوعية .
4. سنوات الخدمة في الوزارة : يوضح الجدول (2) ، أن مدة الخدمة ( 11 – 15 سنة ) حققت أعلى نسبة فقد بلغ عدد أفرادها ( 21 ) فرداً أي بنسبة ( 35.0% ) من مجموع عينة الدراسة ، والبالغة ( 60 ) وهي اعلى نسبة ، في حين حققت مدة الخدمة ( 16 سن فأكثر ) ( 20 ) فردا ، أي بنسبة ( 33.3 ) ، وبلغت مدة الخدمة ( 6 – 10 سنوات ) ( 13 ) فردا أي بنسبة ( 21.7% ) ، وأخيرا حققت مدة الخدمة ( 5 سنوات وما دون ) ( 6 ) فردا أي بنسبة ( 10.0% ) من مجموع العينة ، مما يتضح أن العينة المبحوثة تتصف بالنضج الفكري ، والتكامل المهاري بين كل المستويات ، وهذا يخلق قوة للدراسة ولاسيما في إجابة العينة على فقرات الاستبانة ، من حيث الفهم والاستيعاب .

## الجدول (2)

## خصائص أفراد عينة

ت	المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة %
1	الجنس	ذكور	26	43.3
		اناث	34	56.7
		المجموع	60	100.0
2	العمر	اقل من 35 سنة	21	35.0
		35-45 سنة	20	33.3
		46-55 سنة	13	21.7
		56 سنة فأكثر	6	10.0
		المجموع	60	100.0
3	المؤهل العلمي	دكتوراه	6	10.0
		ماجستير	7	11.7
		دبلوم عالي	6	10.0
		بكالوريوس	34	56.7
		دبلوم	7	11.7
		المجموع	60	100.0
4	سنوات الخدمة في الوزارة	5 سنوات وما دون	6	10.0
		6-10 سنوات	13	21.7
		11-15 سنة	21	35.0
		16 سنة فأكثر	20	33.3
		المجموع	60	100.0

## ثانيا : اختبار فروض البحث Research hypothesis test

يركز هذا المبحث على اختبار فروض البحث التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية لغرض الوقوف على صحة تلك الفرضيات من عدمها لعينة الدراسة ، ويتكون هذا المبحث من محورين رئيسية ، المحور الاول تضمن اختبار فرضيات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) كونه يتناسب مع الدراسة الحالية ، اما المحور الثاني فقد تناول اختبار فرضيات التأثير البسيط من خلال استخدام الانحدار الخطي البسيط والتأثير المتعدد .

### 1 - فرضية الارتباط الرئيسية الاولى : ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين موازنة البرامج والاداء X بأبعاده والاداء المنظمي Y )

يتضح من الجدول رقم (3) ، والشكل (3) ، الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين موازنة البرامج والاداء X بأبعاده (كفاءة وفاعلية في تخصيص الموارد X1, رؤية الوحدات المستقبلية X2) والاداء المنظمي Y ، اذ سجل معامل الارتباط ارتباطاً معنوياً موجباً بين موازنة البرامج والاداء X بأبعاده والأداء المنظمي ، اذ بلغ ما مقداره ( 0.450\*\* - 0.710\*\* - 0.627\*\* ) على التوالي وكما موضح في الجدول (3) ، وهو ارتباط معنوي عند مستوى معنوية ( 0.01 ) ، وعليه هذه

النتيجة تؤكد الى وجود علاقة ارتباط معنوية ، وهذا يشير الى وجود علاقة موجبة بين موازنة البرامج والاداء بأبعادها والاداء المنظمي ، اما نوع العلاقة فهي علاقة طردية، اي كلما زاد الاهتمام بالموازنة البرامج والاداء من قبل الوزارة المبحوثة زاد من تحسين الأداء المنظمي ، وهذا يعني رفض فرضية الارتباط الرئيسة الاولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين موازنة البرامج والاداء X بأبعادها والاداء المنظمي Y) .

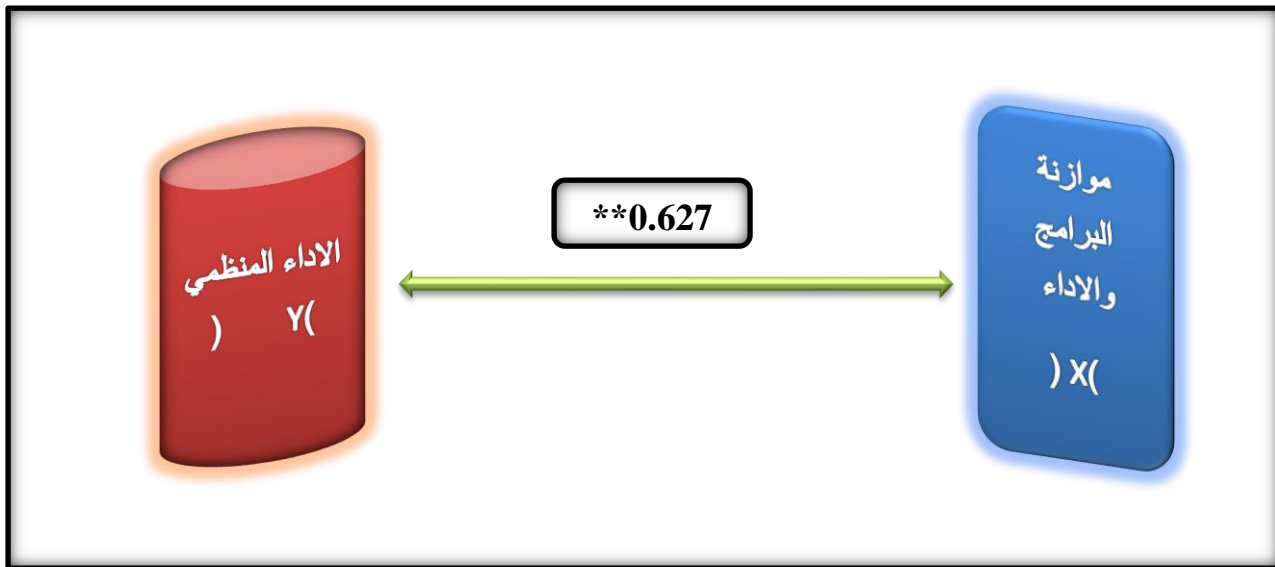
### الجدول رقم (3)

يوضح ارتباط بين موازنة البرامج والاداء X بأبعادها والاداء المنظمي Y

موازنة البرامج والاداء X	رؤية الوحدات المستقبلية X2	كفاءة وفاعلية في تخصيص الموارد X1	Y الاداء المنظمي
.627**	.710**	.450**	قيمة P-valu
0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة عند $0.01 \geq$
معنوي	معنوي	معنوي	

### الشكل رقم (3)

نتائج علاقة الارتباط بين متغيري موازنة البرامج والاداء والأداء المنظمي



## 2 - فرضية التأثير الرئيسية الثانية : لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لموازنة البرامج والاداء X في الاداء المنظمي Y .

يوضح الجدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير موازنة البرامج والاداء في الأداء المنظمي ، ويلاحظ ان موازنة البرامج والاداء حقق تأثيراً معنوياً في الأداء المنظمي ، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (17.561) وبمعنوية (0.001) ، وتحت درجتي الحرية (1) و (58) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني ان التأثير المتغير المستقل (موازنة البرامج والاداء) في المتغير التابع (الأداء المنظمي) معنوي احصائياً ، وفسر معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (23.2%) من المساهمات الحاصلة في الأداء المنظمي ، وان ما نسبته (76.8%) تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار. ومن خلال الجدول (4) نلاحظ بان قيمة الحد الثابت ( $a=1.597$ ) وهي معنوية احصائياً، اذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (2.161) وبمعنوية (0.035) ، ودرجة الحرية (58) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني بان الحد الثابت معنوي احصائياً ، كما ان قيمة الميل الحدي (b) بلغت (0.665) وهي معنوية احصائياً لان قيمة t المحسوبة لها والبالغة (4.191) وبمعنوية (0.001) ، ودرجة الحرية (58) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني بان الميل الحدي (b) معنوي احصائياً . وهذه النتائج تشير الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، التي نصها "يوجد اثر معنوي دال احصائياً لموازنة البرامج والاداء في الأداء المنظمي".

### جدول (4)

#### يوضح تأثير موازنة البرامج والاداء X في الاداء المنظمي Y

الأداء المنظمي Y								
المتغير المستقل / موازنة البرامج والاداء X	الحد الثابت a	T المحسوبة	الميل الحدي b	t المحسوبة	قيمة معامل التحديد $R^2$	قيمة F المحسوبة	المعنوية	القرار
	1.597	2.161	0.665	4.191	0.232	17.561	0.001	معنوي
قيمة (F) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (1,58)								
قيمة (F) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (1,58)								
قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (58)								
قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية (58)								



3- فرضية التأثير المتعدد الرئيسية الثالثة : لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لموازنة

البرامج والاداء X بأبعادها في الاداء المنظمي Y .

وضعت في منهجية الدراسة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها تؤثر ابعاد موازنة البرامج والاداء X ( كفاءة وفاعلية في تخصيص الموارد X1، رؤية الوحدات المستقبلية X2) بصورة مجتمعة معنويا وايجابيا في الأداء المنظمي. ويتضح من الجدول (5) ، أن قيمة ( F ) المحسوبة قد بلغت ( 8.229 ) ، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة ( 3.18 ) عند مستوى دلالة ( 0.01 ) ، وبمعنوية ( 0.000 ) ، وتحت درجتى الحرية (2) و (57) ، وهذه النتيجة تعني وجود تأثير معنوي احصائياً للمتغير المستجيب (مجموع متغيرات ( X ) موازنة البرامج والاداء) في المتغير التابع ( الاداء المنظمي Y )، في عينة البحث . أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) ، فقد كان مقداره (0.349) ، وهذا يعني أن (مجموع متغيرات ( X ) موازنة البرامج والاداء) تفسر ما نسبته (34.9 % ) من التباين الحاصل في ( الاداء المنظمي Y )، وأن (65.1%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعما كافيا لقبول فرضية التأثير المتعدد البحث الرئيسية الثالثة التي تنص على ( هناك تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لمجموع متغيرات ( X ) موازنة البرامج والاداء في الاداء المنظمي Y ) .

ومن خلال الجدول (5) نلاحظ بان قيمة الحد الثابت (a=2.172) وهي معنوية احصائيا، اذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (5.474) وهي اكبر من t الجدولية عند مستوى المعنوية 1% ودرجة الحرية (57) والبالغة (2.36) ، أما قيمة الميل الحدي ل (كفاءة وفاعلية في تخصيص الموارد X1، رؤية الوحدات المستقبلية X2) ، فقد بلغت (0.345, 0.118) b) على التوالي فهي معنوية احصائيا لان قيمة t المحسوبة لها والبالغة ( 5.181 , 6.274 ) على التوالي هي أكبر من t الجدولية البالغة ( 2.36 ) عند مستوى دلالة ( 0.01 ) وبدرجة حرية ( 57 ) .

وفي ضوء هذه النتائج يتضح أن موازنة البرامج والاداء مع متغيراتها مجتمعة لها تأثير معنوي وقوي في الأداء المنظمي في وزارة المالية دائرة الموازنة .

## الجدول رقم (5)

التأثير المتعدد لمجموع متغيرات (X) موازنة البرامج والاداء في الاداء المنظمي Y

الاداء المنظمي Y							موازنة البرامج والاداء X
القرار	المعنوية	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المعنوية t المحسوبة	معاملات الانحدار		
يوجد تأثير	0.000	8.229	0.349	0.003	5.474	2.172	الحد الثابت
				0.000	6.274	0.118	الاستقطاب والتعيين X1
				0.000	5.181	0.345	التدريب والتطوير X2

\* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (2,57) = (2.29)

\*\* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (2,57) = (3.18)

\* قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (57) = (1.66)

\*\* قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (57) = (2.36)

### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### اولا : الاستنتاجات

1 - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق موازنة البرامج والأداء وبين الأداء المنظمي في وزارة المالية وكانت علاقة الارتباط إيجابية قوية، وتفسر تلك النتيجة بأن إدارة وزارة المالية التي يرتفع لديها مستوى ممارسة واستخدام موازنة البرامج والاداء بالطريقة التي تناسب نوعية وحجم العمل والتعامل مع تلك الأساليب وفقا ما هو مطلوب في العمل يقابله ارتفاع في مستوى تحسين الأداء المنظمي .

2 - أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير لموازنة البرامج والاداء في الأداء المنظمي في وزارة المالية وكان التأثير ايجابي ، وتفسر تلك النتيجة إلى أن تأثير السلوكيات للقيادة كان واضح في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال ما تقوم به القيادة في الشركة وبشكل مستمر لأهمية تلك السلوكيات.

3 - تتوفر أسس ومقومات تطبيق موازنة البرامج والأداء في وزارة المالية وتفسر تلك النتيجة إلى أن الوحدات الإدارية في وزارة المالية يدركون أهمية تبني تطبيق موازنة البرامج والأداء وفق الأسس والمقومات المعتمدة لتطبيقه باعتباره أسلوب يجعل الوحدات قادرة على تقييم الأداء ومعرفة المعوقات الوظيفية بالسرعة الممكنة ذات الأولوية في العمل.

4 - أن أفراد وحدة المعاينة محل الدراسة كانوا متفهمين في إجاباتهم بمستوى مرتفع نحو تحسين الأداء المنظمي في وزارة المالية، وتفسر تلك النتيجة إلى أن إدارة العينة المبحوثة تسعى نحو تعزيز مستوى أدائها بربط الانفاق بالمسؤوليات الإدارية المختلفة من خلال البرامج والأداء التي تحقق مرونة في التعامل مع البنود والبرامج المخصصة بالموازنة الا ان هذا الانفاق لا يسهم بشكل واسع في زيادة كفاءة وفاعلية تحصيل الإيرادات وضبط المصروفات من خلال تحليل الانحراف التي تحدث نتيجة تقييم الأداء ومعرفة مدى تحقق الأهداف وملائمتها.

5 - ان كفاءة وفاعلية في تخصيص الموارد في وزارة المالية من وجهة نظر المبحوثين في وزارة المالية كانت بمستوى تقييم مرتفع، وتفسر تلك النتيجة إلى أن إدارة وزارة المالية توفر الموارد اللازمة مع حجم الأداء وتعمل على توزيعها من خلال ربط التخصصات بأهداف القطاعات الحكومية الا ان هذا الاهتمام من التوفير من قبل تلك الإدارات لا يتم فيها استغلال الموارد المتاحة في ظل الاعتماد على موازنة البرامج والأداء التي تساهم في زيادة تصنيف الأداء بكفاءة وفاعلية من خلال ربطها بمركز المسؤولية للإيرادات والنفقات التي تعمل على تطوير القطاع الحكومي والارتقاء بمستوى الاداء فيه .

6 - أن مستوى تحقيق اهداف الموازنة من وجهة نظر المبحوثين كانت بمستوى مرتفع في وزارة المالية، وتفسر تلك النتيجة إلى أن إدارة وزارة المالية تمتلك القدرة على اظهار نتائج الموازنة التي تنفذها في برامجها الحكومية من خلال الشعور بالمسؤولية الإدارية المختلفة الا ان هذا الشعور لا يساهم بشكل واسع في ضبط أداء الوحدات الإدارية لديها وتحقيق التنسيق بين أنشطتها المختلفة في المؤسسات والهيئات الحكومية.

7 - أن مستوى رؤية الوحدات المستقبلية في وزارة المالية من وجهة نظر المبحوثين جاءت بمستوى تقييم مرتفع، وتفسر تلك النتيجة إلى أن إدارة الوحدات تحرص على تخصيص المصادر والمعلومات الكافية وتعمل على توزيعها للأنشطة ذات الأولوية القصوى وفقا رؤية مستقبلية تعزز عملية اتخاذ القرارات لكن تلك الرؤية لا تسهم في تحقيق أفضل أداء من خلال اعداد البرامج وتقديم الارشاد الذي يساعد على اختيار البديل الأفضل من البرامج وللوصول الى إدارة ناجحة وفعالة .

8 - أن تسهيل تطبيق موازنة البرامج والأداء من وجهة نظر المبحوثين في وزارة المالية جاءت بمستوى مرتفع، وتفسر تلك الى ان إدارة وزارة المالية تهتم بتقييم مصادرها والعمل على توزيعها لتحقيق استراتيجيتها المؤسسية التي يساهم في تغيير شكل هيكل الموازنة القائم على الأداء ولكن تلك المساهمة لا تساعد على استخدام معلومات الأداء في اعداد الموازنة بشكل أوضح لتحديد إمكانية تحقيق اهداف وزارة المالية في حالة اعتماد موازنة البرامج والأداء .

#### ثانيا : التوصيات

- 1 - مراعاة تحقيق التنسيق بين أنشطة الأجهزة الحكومية المختلفة من وزارات ومؤسسات وهيئات لضبط الأداء العام الحكومي .
- 2 - العمل على تنمية الشعور لدى المستويات الإدارية المختلفة لدى المؤسسات والهيئات بمسؤولية ترشيد الانفاق العام للموازنة وضبط الأداء الإداري .
- 3 - تشجيع إدارة وزارة المالية على دراسة متطلبات التخطيط والرقابة على الأداء وتوفير أنظمة مهمتها الإيفاء بتلك المتطلبات .
- 4 - حث إدارة وزارة المالية على اعداد البرامج وتقديم الارشاد بوجود نظام محاسبة متقدم يعمل على تخصيص مصادر الموارد وتسجيل النفقات .
- 5 - ضرورة اهتمام إدارة وزارة المالية في استخدام معلومات الأداء في اعداد الموازنة في حالة اعتماد موازنة البرامج لتوضح مدى إمكانية تحقيق اهداف الوحدات .

- 6 - محاولة الاستفادة من كفاءة وفاعلية القيادات الإدارية في تخصيص الموارد من خلال قوة علاقتها مع أسس ومقومات موازنة البرامج والأداء اغلب المهام يجعلها على عاتقهم مما يساعد على تحمل المسؤولية الاعتبارية كجزء من مشاكلهم ويسعى لإيجاد الحلول لها.
- 7 - ضرورة تقييم المصادر المتاحة وتوزيعها لغاية تحقيق الاستراتيجية الإدارية لتغيير شكل وهيكل الموازنة القائمة على الأداء .
- 8 - العمل على اجراء التكامل بين الموازنة الجارية والموازنة التطويرية من خلال استخدام تصنيف خاص بالبرامج ذات الأولوية يساعد الحكومة على اتخاذ القرارات بشأن تخصيص الموازنة والعمل على توزيعها بشكل فعال

### المبحث الخامس

#### المصادر

##### أولا : المصادر العربية

- 1 - جراهام، كون بليز و هايز، ستيفن "إدارة المنشآت العامة " ط1، ترجمة عبد الكريم محمد، الدار الدولية للنشر، القاهرة ، مصر، 1996.
- 2 - البغدادي، صلاح صاحب شاكر، "الموازنة وأسس تخطيطها في الوحدات الاقتصادية الخدمية - المنظمات الحكومية غير الهادفة للربح" أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، 1998.
- 3 - الكرخي ، مجيد عبد جعفر، "موازنة الاداء"، مديرية دار المناهج للنشر ، الاردن ، 2014 .
- 4 - الخناق، سناء عبدالكريم (2005)، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 5 - الدجني، إيباد علي (2011)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه غير منشوره في مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية جامعة دمشق.
- 6 - عبد الملك، مزهودة (2001)، الفكر التيسيري الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

## ثانيا : المصادر الأجنبية

- 1 - Young, R. D. (2003). "Performance-based budget systems. Public Policy and Practice", 2(2), 11-24.
- 2 - Schick, A. (1966). "The road to PPB: The stages of budget reform". Public Administration Review, 243-258.
- 3 - Nguyen, H. P. (2007). "Performance budgeting: Its rise and fall". Maxwell School a/Citizenship and Public Affairs, Syracuse University, Syracuse, NY
- 4 - Sharp, Rhonda, "Budgeting for Equity: Gender Budget Initiatives within a Framework of Performance Oriented Budgeting" UNIFEM (United Nation Development Fund For Women) Publisher, New York U.S., 2003.
- 5 - Lee, Robert & Johnson, Rouald "Public Budgeting System" 5th ed, Gaithersburg, MD, An Aspen Publication, 1999.
  
- 6 - Lindsay, Alan, W. (1982), Institutional Performance in Higher Education: The Efficiency Dimension ,American Educational Research Association,52(2),pp.175-199.