



دور موازنة البرامج والاداء في تحسين الاداء الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية

حسين علي حسين لفته
جامعة المستقبل/ كلية العلوم الإدارية
ha723223@gmail.com

نور قاسم حميد
جامعة المستقبل/ كلية العلوم الإدارية
noor.qasimhamid@atu.edu.iq

أ.م.د إبراهيم عبد موسى السعبري
جامعة المستقبل/ كلية العلوم الإدارية
dr.ibrahemabedmoosa@mustaqbal-college.edu.iq

حسين ثامر كاظم الخفاجي
وزارة المالية / الهيئة العامة للضرائب
Husseinalkhafagi908@gmail.com

ختام كاظم جبار
جامعة الكوفة / قسم المالية والمصرفية
khtiam123kh123@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى وجود منافع مالية وإدارية وتكنولوجية لتطبيق موازنة البرامج والأداء في الدوائر الحكومية العراقية ومعرفة المعوقات التي تواجه تطبيقها بأنواعها المالية والإدارية والتكنولوجية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي في جمع البيانات الثانوية من الكتب والمجلات العلمية والدراسات السابقة والأبحاث المحكمة، واتباع منهج المقابلات الشخصية ومن ثم المنهج الاستقرائي والتحليلي في جمع البيانات الأولية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود منافع مالية وإدارية وتكنولوجية متوقعة عند تطبيق الموازنة بطريقة البرامج والأداء، تؤدي إلى الحفاظ على المال العام، وتخفيض درجة الهدر، وتحسين الأداء المالي والإداري والتكنولوجي لدى الحكومة العراقية، وقد أوصت الدراسة بإعداد دورات تأهيلية وتنقيفية وتدريبية بموازنة البرامج والأنشطة والأداء؛ لتأهيل كوادر إدارية ومهنية تتعامل مع آليات تطبيقها، والاستعانة بالخبراء والمستشارين وأصحاب التجارب السابقة من دول العالم.

الكلمات المفتاحية: موازنة البرامج والاداء, الاداء الاستراتيجي .

Abstract:

The study aimed to determine the extent to which there are financial, administrative and technological benefits for implementing program and performance budgeting in Iraqi government departments and to know the obstacles facing its application in all their financial, administrative and technological types. To achieve the objectives of the study, a descriptive approach was followed in collecting secondary data from books, scientific journals, previous studies and peer-reviewed research, and a method was followed. Personal interviews and then the inductive and analytical approach in collecting primary data. The results of the study showed that there are expected financial, administrative and technological benefits when applying the budget in a program and performance manner, which lead to preserving public money, reducing the degree of waste, and improving the financial, administrative and technological performance of the Iraqi government. The study recommended preparing rehabilitation, educational and training courses by balancing programs, activities and performance. To qualify administrative and professional cadres to deal with the mechanisms of its implementation, and to seek the assistance of experts, consultants and those with previous experience from countries around the world.

1- المقدمة:

ان دخول موازنة البرامج والاداء حيز التطبيق كانت نتيجة لعدة أسباب من اهمها مشكلة الكفاءة في الحكومة والمؤسسات العامة وصعوبة التوصل لمقاييس لهذه الكفاءة وعدم معرفة نتائج الأعمال التي تم الأنفاق عليها من بنود الموازنة. ركزت موازنة البرامج والاداء على المخرجات والنتائج التي تحققها الوحدة الحكومية من خلال الاهتمام بالأنشطة كمحور هام وتقييم الاداء الاستراتيجي وكذلك على إعادة وتطوير التقييم والمراجعة المستمرة لبرنامج الوحدة الحكومية سنوياً لتلافي الاستمرار في رصد اعتمادات لبرامج لم يعد هناك حاجة إلى تنفيذها، ويحقق روح المنافسة من خلال طرق المناقصات التعاقدية المجتمع عام وخاص للحد من اختلاس المال العام. حيث تمثل موازنة البرامج والاداء اداة للرقابة على تنفيذ وتحقيق الكفاية في الاداء، وفيها تحدد المسؤوليات عن البرامج والأنشطة الحكومية.

المبحث الأول : منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة: تلخص مشكلة البحث في إن الأساليب الحالية المستخدمة في الرقابة وتحسين الأداء الاستراتيجي في القطاع الحكومي تفقد الربط بين عملية التخطيط بالموازنة والواقع العملي لتحقيق الأهداف المنشودة لها، مما يسبب مشاكل عديدة تتمثل في ضعف الرقابة وعدم كفاءة الأداء الاستراتيجي وسوء توزيع الموارد والفساد المالي داخل القطاع الحكومي. كما إن الموازنات التقليدية توضح الإيرادات والمصروفات التقديرية وكلها تقديرات تقوم علي أساس المتوسطات ولا تعتمد على التنبؤ والعمليات الإحصائية مما يفقد هذه التقديرات واقعيته ومصداقيتها لذا فالموازنات المستخدمة حالياً لا تعد ملائمة لترشيد القرارات الإدارية ولا تفي بأغراض الرقابة وتحسين الأداء الاستراتيجي في القطاع الحكومي. ويمكن بلورة مشكلة البحث الرئيسية وصياغتها بالشكل التالي :

(ما مدى دور المؤسسات الحكومية في تفعيل موازنة البرامج والاداء على تحسين الاداء الاستراتيجي)

و ينبثق من التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية:

1- التعرف على مستوى أهمية محاور بطاقة الأداء المتوازنة (الأداء الإستراتيجي) في المؤسسات الحكومية.

2- هل يؤدي تطبيق موازنة البرامج في عينة البحث إلى تحسين الاداء الاستراتيجي.

ثانياً: أهمية الدراسة: تحتل الموازنة العامة للدولة أهمية كبيرة كونها أداة اساسية يتم من خلالها ترجمة سياسات الدولة وتنفيذ اهدافها المعلنة لذلك ظهرت في الفترة الاخيرة توصيات وتوجيهات لتغيير الطريقة المتبعة حالياً في اعداد الموازنة العامة من خلال تطوير مستوى الاداء الاستراتيجي والاداري لجميع الوحدات الحكومية ، وان عملية تطوير واعداد الموازنة تتم من خلال الاساليب الحديثة في المراقبة والعدالة والشفافية ومن هذه الاساليب موازنة البرامج والاداء ودورها في الاداء الاستراتيجي والتي تعمل في طيبتها الكثير من الحلول للمشاكل

ثالثاً: اهداف الدراسة: في الوقت الذي قامت فيه العديد من الدول بتطوير لأنظمة المحاسبة الحكومية فيها . ومما سبق فإن الهدف الرئيسي للبحث هو : تطوير الموازنة العامة في القطاع الحكومي العراقي بتفعيل استخدام أسلوب موازنة البرامج والأداء في تحقيق رقابة وكفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي بالقطاع الحكومي العراقي. وينتزع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وهي ما يلي :

1- التعرف علي الواقع الحالي لاستخدام الموازنات التقليدية في الرقابة وتحسين الأداء الاستراتيجي في القطاع الحكومي العراقي.

2-دراسة وتحليل السليبيات والمعوقات التي تواجه القطاع الحكومي في الحد من سوء الأداء المالي بها.

3- تبيان دور التطوير المقترح لموازنة البرامج والأداء في تحقيق الرقابة وتقييم وتحسين الأداء الاستراتيجي للقطاع الحكومي العراقي.

أربعاً: فروض الدراسة: حيث تعتمد الدراسة على فرضيتين أساسيتين هما:

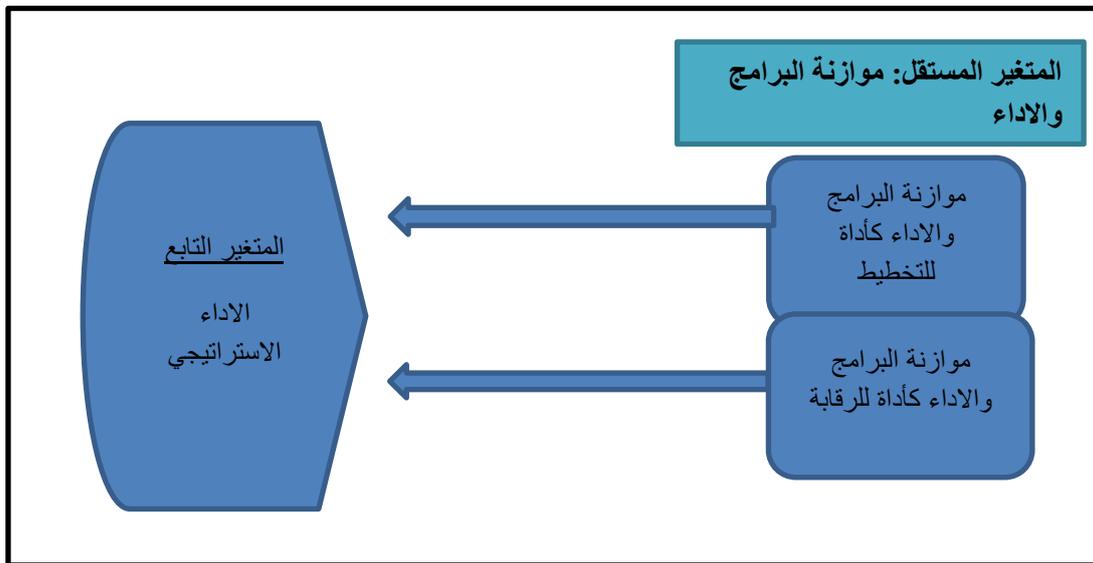
1. الفرضية الأولى: هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين موازنة البرامج والأداء مع الوحدات الحكومية من اجل التخطيط ودعم الوظائف الإدارية.

■ الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين موازنة البرامج والأداء مع الوحدات الحكومية في دعم الوظائف الإدارية وكأداة للتخطيط.

2. الفرضية الثانية: إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء في الوحدات الحكومية الفرعية.

خامساً: نموذج ومتغيرات الدراسة

الشكل 1-1 نموذج



المصدر: اعداد الباحثين

المبحث الثاني / الجانب النظري

أولاً: مفهوم موازنة البرامج والأداء: مجموعة من الاسس العلمية والفنية التي يعتمد عليها في اعداد الموازنة العامة، ومتابعة تنفيذها فالموازنة ماهي الخطة عمل توضع الاهداف المحددة للوحدات الادارية التي يتكون منها الجهاز الحكومي في شكل برامج ومشروعاً محددة.

ويتضمن تعبير موازنه البرامج والأداء تتضمن: - (عرام، 2022، ص36)

1- البرامج: أي تركيز الاهتمام على البرامج وذلك عن طريق.

أ- تبويب اعتمادات الموازنة وفقاً للوظائف الأساسية للجهاز الاداري للحكومة كالتعليم والصحة والامن والعدالة.

ب- تحديد البرامج التي تندرج تحت كل وظيفة أساسية.

وتنقسم وطبقة الخدمات التعليمية إلى برامج للتعليم الابتدائي والثانوي والفني والجامعي.

وبذلك يمكن تحديد الأنشطة والمشروعات التي يتكون منها كل برنامج على حده. ومن ثم يمكن اعداد التقارير المالية طبقاً لهذا التوزيع متضمنة التكاليف الفعلية والتقديرية.

2-الاداء: أي تركيز الاهتمام على ما يتم تحقيقه وليست على الوسائل المستخدمة.

موازنة البرامج:- تهتم بتبويب موازنات الوحدات الادارية المختلفة الى وظائف ومهام، ثم برامج رئيسية ثم برامج فرعية، يتم الربط بينهما وبين البيانات المالية(عبو،2010،ص6-5).

اما موازنة الاداء:- فتقوم بتزويد الادارة بوسائل القياس الدقيقة مثل تكلفة الوحدة، وقياس العمل، معدلات الاداء.

ميزانية البرامج:- تتعلق بمستويات الاداء العليا في التنظيم الاداري التي تنفذ البرامج.

ميزانية الاداء:- تتعلق بمستويات الدنيا من هذا التنظيم فميزانية الاداء تتعلق بأصغر الوحدات الحكومية التي تؤدي مجموعة من الانشطة التي تمثلها ميزانيات الاداء(الياسري،2015، ص 151-152).

دور واهمية موازنة البرامج والاداء

1-اهمية موازنة البرامج والاداء: ان موازنة البرامج والاداء تتسم بالعديد من المزايا التي لا تتوافر في غيرها من الموازنات ومن ابرزها:- (جرجيس،2014،ص20)

أ- تحديد رؤية ومهمة واهداف المنشأة التي تسعى لتحقيقها.

ب- ربط النتائج المتوقعة برسالة واهداف المنظمة.

ت- تساعد موازنة البرامج والاداء على توفير البيانات التي تحدد طبيعة وماهية المخرجات وتكلفتها المالية وربطها بالمنافع التي تسعى اليها المنشأة، وبالتالي تكون قرارات توزيع الموارد مدعومة بالبيانات اللازمة.

ث- تساعد موازنة البرامج والاداء في تقوية وتعزيز مبادئ الادارة المالية في القطاع الحكومي وبالتالي تهدف الى تطوير كيفية توزيع الموارد المالية المتاحة وادارتها وتحسين اداء الخدمات الحكومية المقدمة.

ج-اقرار مبدأ المساءلة والمسؤولية حيث تحدد المسؤول عن اداء الاعمال.

شكل (1) تصنيف موازنة البرامج والاداء



المصدر: الحجاوي،2014

ثانيا: مفهوم الأداء الاستراتيجي: يعرف بالأداء على المدى البعيد، ولقد حظي هذا النوع من الأداء باهتمام كبير على مستوى الإدارة الاستراتيجية كونه يعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسات ويقاس مدى فعالية الاستراتيجية المبتهجة من طرفها، كما يشكل الأداء الاستراتيجي الأساس الذي تقوم عليه عملية تقييم والرقابة الاستراتيجية، وعليه فإنه يمثل نتيجة لمختلف العمليات والمراحل الاستراتيجية، أي أن أي خلل أو اخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لابد أن يشير إليه الأداء الاستراتيجي، وهو ما قاد العديد من الباحثين إلى اعتباره قلب الإدارة الاستراتيجية.

يمكن توضيح مفهوم الأداء الاستراتيجي من خلال إسهامات بعض الكتاب والباحثين في التعاريف التالية:

عرف (Zinyama and Nhema, 2016, 33) الأداء الاستراتيجي على أنه " يمثل انعكاسا للمؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد، وأهداف البقاء والتكيف والنمو .

وحسب Glunk & wildrom هو منظور واسع يشمل مؤشرات أداء مالية وغير مالية موجهة نحو المخرجات، ويتضمن الأداء التشغيلي والأداء المالي والتنافسي.

أما Andersen فيري بأنه " عملية يقوم من خلالها المديرين بمقارنة النتائج المحققة للاستراتيجية مع الأداء المتوقع".
يكتسب الأداء الاستراتيجي أهمية كبيرة بالنسبة لجميع التنظيمات، حيث أن قدرة النظام على الاستقرار والنمو والبقاء تتوقف على أدائها الجيد، فهو يرتبط بوجود التنظيمات أو تلاشيها وانهارها، ولأداء الاستراتيجي أهمية نوضحها من خلال النواحي التالية (الطويل وسلطان، 2012، ص32) :

الناحية النظرية يمثل الأداء الاستراتيجي مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تشمل الإدارة ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر؛ الناحية الميدانية تبرز أهمية الأداء الاستراتيجي من خلال استخدام الأداء الاستراتيجي في بحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء في اختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها؛ الناحية الإدارية تظهر أهمية الأداء الإستراتيجي من خلال الإهتمام المتزايد من قبل إدارات المؤسسات بنتائجه والتعديلات التي قد تحدث في هذه المؤسسات من حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسات اعتمادا على نتائجه.

ما أن للأداء الاستراتيجي أهمية تبرز في الجوانب التالية (سلمان، 2016):

1- يوفر مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها ؛ يظهر مدى قدرة المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل كلفة والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال.

2- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها .

3- يعكس درجة المواءمة وانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالنسبة لتنافسية المؤسسة.

- **تقييم الأداء الاستراتيجي:** يعد تقييم الأداء الاستراتيجي أسلوبا شاملا لتقييم الأداء لأنه عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية، ومكملا لعملية الرقابة، وذلك بتقديم بيانات ومعلومات تستعمل في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، وفيما يلي سنعرض مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي ومدى أهميته وأهدافه ثم خطوات تنفيذه (الزويني، 2014).

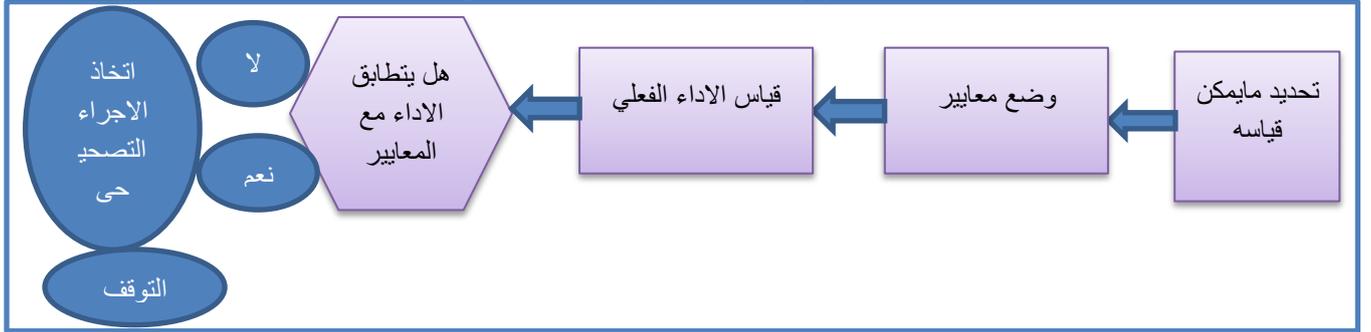
1. **مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي:** يعرف تقييم الأداء الاستراتيجي بأنه: " تقييم الأداء الحالي والماضي والمستقبلي للمؤسسة من خلال التفاعل ما بين المقاييس المالية وغير المالية التي يتضمنها".

وحسب (Hunger & Wheelem) يعرف تقييم الأداء الاستراتيجي بأنه نشاط يهتم بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المستهدفة وتوفير تغذية عكسية مرتدة للإدارة لمساعدتها في تقييم النتائج المحققة، واتخاذ القرارات اللازمة بخصوص الانحرافات الحاصلة.

أما بالنسبة لكل من (Garrison & Noreen) فيعرف مدى تحقيق المؤسسة للأهداف الكلية ويضمنها الأهداف الاستراتيجية واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة.

خطوات تقييم الاداء الاستراتيجي: Hunger & Wheelem

الشكل (2) خطوات تقييم الاداء الاستراتيجي



ويمكن توضيح هذه الخطوات كمايلي (عبد الحسن، 2020، ص38):

1- تحديد ما يجب قياسه : يجب على المدير والمدراء التنفيذيين أن يحددوا العمليات والنتائج التي سيتم مراقبتها وتقييمها، والنتائج يجب أن تكون قابلة للقياس بأهداف معقولة ومتناسقة، ويجب التركيز على العمليات وعلى جميع المجالات الهامة بغض النظر عن الصعوبة.

2- وضع معايير الأداء: يجب أن تعبر المعايير المستخدمة في تقييم الأداء على الأهداف الإستراتيجية، وأن تكون مقاييس لنتائج الأداء المقبول، وأن يشمل المعيار نطاقاً يحدد الانحرافات المقبولة، وأن توضع هذه المعايير ليس فقط للمخرجات بل للمراحل المتوسطة للإنتاج.

3- قياس الأداء الفعلي : يجب اجراء القياسات في الأوقات المحددة وأن تكون مقاييس لنتائج الأداء المقبول، وأن يشمل المعيار نطاقاً يحدد الانحرافات المقبولة، وأن توضع هذه المعايير ليس فقط للمخرجات بل للمراحل المتوسطة للإنتاج؛ قياس الأداء الفعلي: يجب اجراء القياسات في الأوقات المحددة؛ مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار

أ- إذا كانت نتائج الأداء الفعلي ضمن النطاق المطلوب تتوقف عملية القياس هنا؛

ب- اتخاذ الإجراء التصحيحي : وإذا كانت النتائج الفعلية تقع خارج النطاق المطلوب يجب العمل على تصحيح الانحراف.

ثالثاً: دور موازنة البرامج والاداء في تحسين الاداء الاستراتيجي

هي تلك الموازنة التي تهتم بتبويب الموازنة تبويباً نوعياً لما تقوم به الحكومة من أعمال وليس فقط بما تقوم من إنفاقه على السلع والخدمات ، وتهتم أيضاً بإظهار العلاقة بين بنود الإنفاق والغرض منها ، أي أن موازنة البرامج والأداء تركز على العمل الذي تم إنجازه أكثر من الوسيلة التي تحقيقه بها . حيث جاءت موازنة البرامج والأداء تطويراً لموازنة البنود التقليدية وعلاجاً لمواطن الضعف والقصور بها ، والتي يمكن إنجازها في التقدير وفقاً لنوعية النفقة في غيبة البرامج لا يسمح بالربط بين الاعتمادات والأعمال أو الخدمات المطلوب إنجازها ، كما تشجع على الإسراف وانخفاض الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة ، فالبند الواحد يخدم أكثر من برنامج وأكثر من نشاط ، بجانب أن الإعتماد على معدلات الإنفاق في السنوات السابقة يعد تكراراً لأخطاء الماضي وقبولاً لمعدلات تاريخية تفتقد إلى الدقة والصحة ، حيث يشكل إعداد الموازنة التقليدية قيدياً على الحكومات في إجراء أي تعديلات مطلوبه ، كما أنها لا تساعد على إجراء تنبؤات دقيقة للإستخدامات والموارد تتحدد على أساس التكلفة والعائد ودراسة البدائل المتاحة ولا تشمل على معايير لقياس كفاءة وفاعلية الإنفاق العام وهو احد أسباب عجز الموازنة بسبب إنخفاض كفاءة الإنفاق العام.

ان موازنة البرامج والاداء تعمل على توفير المعلومات الكافية للمواطنين عن الخدمات التي تقدمها الحكومة، لأنها تتضمن وصفاً للبرامج الحكومية التي تعمل على تحقيقها والاهداف المطلوبة من تنفيذها بالإضافة الى تكاليف تلك البرامج وكما يقاس نجاح

المنظمات بأدائها وتعتمد في بقائها واستمراريتها على مستوى الاداء المحقق وجودته، فان عملية اختيار اهداف المنظمة وتحديد اساسيات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الاهداف وتحديد الاساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعية، ويمثل عملية تخطيط طويل المدى التي يتم اعدادها بصورة رسمية لتحقيق اهداف الوحدات الحكومية.

المبحث الثالث / الجانب العملي

دور موازنة البرامج والاداء في تحسين الاداء الاستراتيجي على عينة احدى الجامعات

أولاً : عينة الدراسة : تتكون عينة الدراسة من مجموعة من الموظفين محاسبة وادارية والقانون والتدريسيين ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول (1) :

جدول (1) توزيع افراد عينة الدراسة

التوزيع	عدد العينة	النسبة	عينة عشوائية	النسبة	الاستجابة	نسبة الاستجابة
محاسبة	53	47.1%	48	90%	40	83%
ادارية	20	22%	19	93%	15	80%
قانون	14	13.9%	13	95%	10	75%
تدريسيين	15	17%	15	100%	15	100%
المجموع	102	100%	95	92%	80	70%

المصدر : من اعداد الباحثين .

من خلال جدول (1) بلغ عدد الموظفين في المحاسبة (53) موظف والإدارية (20) موظف والقانون (14) موظف والتدريسيين (15) تدريسي حيث بلغ مجموعهم (102) بين موظف وتدريسي وحيث اختيار عينة عشوائية عددهم (95) موظفا ويشكلون نسبة (92%) ، حيث بلغ عدد المستجيبين من المحاسبة (40) موظف من اصل (48) ونسبة الاستجابة (83%) ، والمستجيبين من الإدارية (15) موظف من اصل (19) ونسبة الاستجابة (80%) ، والمستجيبين من القانون (10) موظف من اصل (13) ونسبة الاستجابة (75%) ، والمستجيبين من التدريسيين (15) تدريسي من اصل (15) ونسبة الاستجابة (100%) ، وبالتالي اصبح عدد المستجيبين (80) ونسبة الاستجابة (70%) وهي تعتبر نسبة جيدة جدا .

ثانيا : الاتساق الداخلي : مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي له ، وحيث تم اختيار كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) لأثبت مدى صحة الاستبانة للدراسة ومن خلال محورين :

جدول (2) الاتساق الداخلي كرونباخ الفا لقياس درجة الاستبانة

رقم المحور	اسم المحور	كرونباخ الفا Cronbach's Alpha
الاول	موازنة البرامج والاداء في دعم الوظائف الإدارية	0.884
الثاني	موازنة البرامج والاداء تعتبر أداة للتخطيط	0.885

المصدر : اعداد الباحثين.

ثالثاً: قياس توزيع الاستبانة: تم توزيع الاستبانة على مجموعة من الموظفين في الجامعة التي تمثل عينة الدراسة، وحيث تم تحديد خمسة درجات لتحديد درجة أهمية الاستبانة وكما موضح في الجدول (3):

جدول (3) درجات الاستبانة

الدرجة	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	غير متأكد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

المصدر : من اعداد الباحثين.

من خلال الجدول (3) نلاحظ ان درجة (5) تكون مهمة جداً، بينما الدرجة (4) تكون مهمة، والدرجة (3) ذات متوسطة الأهمية، والدرجة (2) قليلة الأهمية، والدرجة (1) عديمة الأهمية.

رابعا : تحليل استمارة الاستبيان : يبين جدول (4) تحليل الاستبيان مدى قدرة تطبيق موازنة البرامج والأداء وذلك من خلال احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة وكما موضح ادناه :

جدول (4) مدى تطبيق موازنة البرامج والأداء في دعم الوظائف الادارية

الاتجاه	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحصاءات					الاسئلة	ت
				لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	وافق	أوافق بشدة		
أوافق	1	0.867	3.5	%3.1	%9.5	%13.5	%6.5	%5.5	توفر البنية تحتية ملائمة للدائرة المالية لموظفيها وأشطنتها	1
				2	11	17	73	7		
أوافق	1	0.6922	3.656	%0	%5.4	%23.3	%58.5	%10.7	تتوفر الكفاءات الإدارية والمالية ذات الخبرة في اعداد موازنة البرامج والأداء	2
				0	3	15	40	7		
أوافق	1	0.91	3.65	%0	%4.2	%20.3	%60.5	%9.6	يساهم برنامج الإصلاح المالي والإداري في رفع الكفاءة الادارية	3
				0	5	11	74	9		
اوافق	2	0.785	4.28	0	%26.7	%12.5	%47.5	%12.5	تعد قرارات موازنة البرامج والأداء من القرارات الهامة في سياسة الوحدات الحكومية	4
				0	20	8	33	8		
اوافق	1	1.27	3.54	%0	%22.1	%13.6	%45.3	%11	يشارك الموظفون في الدائرة في اتخاذ القرارات الإدارية	5
				0	13	8	35	9		
أوافق	1	0.895	3.893	%0	%9.9	%22.5	%42.3	%20.4	تستخدم الوحدات الحكومية نظام محاسبي يساهم في عرض البيانات الضرورية لأعداد موازنة البرامج والأداء	6
				0	7	14	29	13		

المصدر : من اعداد الباحثين .

من خلال جدول (4) نلاحظ ان المتوسط الحسابي لمدى تطبيق موازنة البرامج والأداء في دعم الوظائف الإدارية كان بين (3.5) - (4.28) وبالتالي تكون درجة الموافقة عالية .

جدول (5) المحور الثاني موازنة البرامج والاداء تعتبر أداة للتخطيط

الاتجاه	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحصاءات					الاسئلة	ت
				لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	وافق	أوافق بشدة		
أوافق	2	0.967	3.6	%0	%15.1	%17.2	%28	%21.3	تقوم الوحدة الحكومية بأعداد في الهيكل التنظيمي في الوحدات الحكومية مركز للموازنة اذ يتم فيه تخطيط وتقدير الإيرادات والنفقات	1
				0	11	12	41.2	13		
أوافق	1	0.6522	3.356	%0	%4.7	%21	%55.3	%12.7	تشارك كافة الوحدات الحكومية في عملية التخطيط لموازنة البرامج والاداء	2
				0	4	14	45	11		
أوافق	1	0.91	3.85	%0	%5	%19.7	%50.2	%22.3	يتم الاعتماد على مبدأ الإفصاح والشفافية في اعداد وتنفيذ الموازنة والحسابات الخاصة بالنفقات والإيرادات	3
				0	4	12	36	15		
اوافق	1	0.765	4.37	%0	%3	%10.2	%53.3	%27.6	يتم تنفيذ موازنة البرامج والأداء وفق للخطط والأهداف الموضوعه التي	4

				0	1	5	34	14	تؤدي الى ترشيد النفقات في الوحدات الحكومية
				1.1%	8%	22.2%	55.4%	8%	توفر موازنة البرامج والأداء كافة البيانات للمستويات الإدارية وبشكل عادل
اوافق	1	3.37	3.64	1	9	21	51	7	
				0	7	14	29	13	

المصدر: من اعداد الباحثين .

من خلال جدول (5) نلاحظ ان المتوسط الحسابي لمدى تطبيق موازنة البرامج والاداء تعتبر أداة للتخطيط كان بين (3.5 - 4.37) وبالتالي تكون درجة الموافقة عالية .

خامسا : اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى : هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين موازنة البرامج والأداء مع الوحدات الحكومية من أجل التخطيط ودعم الوظائف الإدارية ، وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية وبمتوسط حسابي مفترض 3 ، والذي يحدد باستخدام طريقة العلاقة الوسطى likert الخماسي :

الفرضية الفرعية الأولى : هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين موازنة البرامج والأداء مع الوحدات الحكومية في دعم الوظائف الإدارية .

من خلال الجدولين (7,6) نلاحظ ان متوسط إجابات افراد العينة اكبر من المتوسط الحسابي المفترض ، اذ بلغ المتوسط الحسابي (4.1445) وانحراف معياري (0.22790) وبلغت قيمة t (101.877) ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.00 ، وهذا يشير الى قبول الفرضية الإحصائية ، وهناك علاقة وثيقة ذو دلالة إحصائية بين موازنة البرامج والأداء مع الوحدات الحكومية في دعم الوظائف الإدارية .

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري One Sample statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Xx1	80	4.1445	0.22790	0.4097

جدول (7) نتائج اختبار One Sample Test T

	T	Df	tailed	Mean Difference	Confidence Interval of the Difference 95%	
					Lower	Upper
Xx1	101.877	79	0.00	4.1445	4.0835	4.3345

Test Va = 0

الفرضية الفرعية الأولى : هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين موازنة البرامج والأداء مع الوحدات الحكومية كأداة للتخطيط .

نلاحظ من خلال الجدولين (9,8) ان متوسط إجابات افراد العينة اكبر من المتوسط الحسابي المفترض ، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.7845) وانحراف معياري (0.33546) ، وبلغت قيمة t (70.145) ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.00 ، حيث ان هناك علاقة وثيقة ذو دلالة إحصائية بين موازنة البرامج والأداء مع الوحدات الحكومية كأداة للتخطيط .

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري One Sample statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Yy1	80	3.7845	0.33546	0.05543

جدول (9) نتائج اختبار One Sample Test T

	T	Df	tailed	Mean Difference	Confidence Interval of the Difference 95%	
					Lower	Upper
Yy1	70.145	79	0.00	3.7845	3.6789	3.2145

Test Va = 0

حيث ان قبول الفرضيات الفرعية من قبل افراد العينة المشمولة بالدراسة يعني وجود ارتباط بينهما حيث ان هناك إمكانية لدى الجامعات للتحويل الى تطبيق نظام موازنة البرامج والأداء بهدف تحقيق الأداء الأفضل والاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية ، كما يشير المتوسطات الحسابية لإجاباتهم حولها وهي على التوالي 4.1445 ، 3.7845 الى ان تطبيق نظام موازنة البرامج والأداء ما يهدف الى تحقيق الأداء الأفضل والاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية .

■ **الفرضية الثانية :** إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء في الوحدات الحكومية الفرعية .

حيث يقوم الباحثون بدراسة إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء في كلية الإدارة واقتصاد والاقسام العلمية والبالغ عددها (5) (محاسبة ، إدارة اعمال ، علوم مالية ومصرفية ، اقتصاد ، واحصاء) ومقارنة مع نتائج النظام المطبق واثبات الفرضية الثانية لهذه الدراسة (إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء في الوحدات الحكومية لأغراض دعم الوظائف والتخطيط) . حيث تعمل كلية الإدارة والاقتصاد وفق للنظام المحاسبي وليس لها علاقة بالإيرادات المتحصلة نتيجة الأنشطة التي تقوم بها ، اذ انها تعمل على وفق نظام التمويل اللامركزي ، ولا بد من الاطلاع على النفقات للكلية الإدارة واقتصاد للعام 2020-2021 ، اذ تمثل هذه المبالغ المصروفة من وحدة الحسابات وحسب جدول المصروفات وميزان المراجعة . اعتمد الباحثون في عرض نموذج موازنة البرامج والأداء لكلية الإدارة واقتصاد على تحديد الهدف التي تسعى الكلية الى تحقيقه وكالاتي :

أولاً : أسلوب عرض الموازنة :

● التوبيخ بحسب البرامج : يقصد بالتوبيخ حسب البرامج تحليل الأنشطة وفعاليات الكلية ، وكذلك تحليل البرامج الرئيسية الى برامج فرعية وكالاتي :

■ برنامج الشؤون العلمية رمز (11) .

■ برنامج الشؤون التطويرية رمز (12) .

■ برنامج شؤون الطلاب رمز (21) .

■ برنامج الشؤون الإدارية رمز (22) .

● تحليل البرامج الفرعية الى أنشطة وهي تفرعات محددة اذ انها تقوم بتنفيذ العمليات وتصبح مسؤولة من قبل الوحدات الإدارية المنفذة ، تحمل ارقام متسلسلة بعدد الأنشطة التي تنفرغ من كل برنامج .

● يتم تقييم الموازنة وفق للنظام المحاسبي المطبق في اغلب الوحدات الحكومية أي حسب بنود الموازنة التشغيلية او الجارية (مستلزمات سلعية ، ومستلزمات خدمية ، وصيانة الموجودات ،...) ، ويتم احتساب نفقات البرامج عن طريق البنود النوعية التي تشارك اعتماداتها بالصرف على الفعاليات .

● النظام المحاسبي المطبق عندما تكون التكلفة على قدر كبير من الأهمية وتعد عنصراً مهماً تركز عليه موازنة البرامج والأداء فأن المحاسبة التحليلية افضل لتعرف واحتساب تكلفة كل برنامج لجميع مراحل تنفيذه كما تساعد في تقييم الأداء الخاص بكل مستوى من المستويات الإدارية .

ثانياً : الخطوات العلمية في احتساب تكاليف كلية الإدارة واقتصاد :



لاحتساب تكاليف الإدارة واقتصاد يتم الاعتماد على المصاريف الفعلية للعام (2020-2021) ، والتي بلغت اجمالي المصاريف 2,733,876,433 دينار ، ويتم توزيعها حسب الاتي :

- مراكز او اقسام كلف الإنتاج : تشمل (المحاسبة ، ادارة اعمال ، علوم مالية ومصرفية ، اقتصاد ، إحصاء) .
- مراكز او وحدات الخدمات : تشمل (وحدة الرقابة ، وحدة الحسابات ، الوحدة الإدارية ، المكتبة ،).

وتتطلب عملية توزيع التكاليف مراكز الخدمات على المراكز الإنتاجية اختبار أساس للتوزيع ، وهذا الأساس يكون مناسب ومقبول لنوع المصاريف وكما ادناه :

جدول (10) أسس توزيع النفقات

أسس التوزيع	نوع النفقات
اجمالي الرواتب كل مركز	الرواتب والمخصصات
عدد ساعات المحاضرات	أجور المحاضرات
عدد العاملين في الوحدات	مكافئات
عدد أعضاء اللجان	أجور اللجان الامتحان
توزيع مباشر	مخصصات ايفاد
بالتساوي بين جميع المراكز	النشر والاعلام
بالتساوي بين جميع المراكز	ضيافة
توزيع مباشر	أجور نشر وتعضيد
بالتساوي بين الأقسام العلمية	المؤتمرات والندوات
مساحة الكلية	التنظيف
عدد الأجهزة * الكيلو واط	أجور كهرباء
عدد الطلبة في الأقسام	تجهيز ولوازم
عدد الساعات	صيانة
عدد الدورات المنفذة	الدورات التدريبية
توزيع مباشر	لوازم طبية
مساحة الحدائق	صيانة الحدائق

جدول (11) نفقات الموازنة لكلية الإدارة واقتصاد للفترة 2021/8/30-2020/9/1 بحسب البرامج وفقا لأسلوب التوزيع التنازلي .

الرئيسي	النشاط	طبيعة النشاط	عدد الإداريين	نشاط التدريسيين	نفقات الافراد	مستلزمات خدمية	مستلزمات سلعية	صيانة	نفقات رأسمالية	اللقب العلمي	المجموع
2	1	الشؤون العلمية									
1	2	المحاسبة	6	26	509,085,223	635,765	1,384,250	2,429,313	843,625	41,755,117	556,133,293
2	2	إدارة اعمال	2	23	420,728,788	593,381	1,201,300	2,366,425	788,050	37,435,623	463,113,567
2	1	علوم مالية ومصرفية	1	29	390,877,300	508,612	1,125,400	1,952,650	686,900	315,286	395,466,148
4	2	اقتصاد	2	16	325,782,222	381,459	8,436,550	1,457,988	520,175	23,037,306	359,615,700
5	2	احصاء	2	10	287,872,221	360,267	795,075	1,377,044	482,387	21,597,475	312,484,468
		مجموع الاقسام	1	10	1,934,345,754	2,479,484	12,942,575	9,583,419	3,321,137	124,140,806	2,086,813,175
			3	4							
1	3	شعبة التسجيل	4	2	0	0	0	0	0	0	0
2	3	وحدة الوثائق	1	2	84,726,388	106,961	242,385	405,718	137,938	0	85,619,390
3	3	الدراسات العليا	1	1	32,030,165	41,374	93,960	162,988	54,585	0	32,383,072
4	1	المكتبة المركزية	1	1	49,895,233	63,687	140,435	243,851	84,363	0	50,427,568
5	0	وحدة الحاسبات	0	2	49,895,443	64,576	140,425	232,851	80,383	0	50,413,677
		مجموع الشؤون العلمية	7	8	216,547,230	276,597	617,205	1,045,408	357,268	0	218,843,707
3	1	الشؤون الادارية	3	2	44,384	93,950	2,214,156	163,858	0	33,282,752	35,799,100
1	3	الوحدة القانونية	2	2	100,890,466	128,153	288,850	476,663	178,725	0	101,962,857

69,605,204	0	121,350	342,875	184,800	85,869	68,870,311	3	4	الحسابات والتدقيق والرقابة	2	3	1
118,003,533	0	195,513	567,696	333,425	149,355	116,757,544	1	0	الاعلام	3	3	1
17,141,476	0	27,788	80,944	46,475	21,192	16,965,078	2	3	الصيانة	4	3	1
85,707,381	0	138,938	404,719	232,375	105,961	84,825,388	1	4	الخدمات العامة	5	3	1
428,219,551	33,282,752	662,313	2,036,754	3,300,081	584,480	388,353,171	1	1	المجموع الشؤون الادارية	1	6	
2,733,876,433	157,423,559	4,340,717	12,665,580	16,859,861	3,340,562	2,539,246,154	2	1	المجموع	2		
							2	1		3		

من خلال تحليل مبالغ النفقات من تطبيق موازنة البرامج والأداء لغرض الاستفادة منها عند اتخاذ نموذج موازنة البرامج والأداء يمكن التوصل الى بعض المعطيات ، وكما في الجدول ادناه :

جدول (12) نسب الإنجاز الاقتصادي للموارد المالية

الفقرات	الأقسام العلمية	الشؤون العلمية	الشؤون الإدارية	المجموع
تعويضات الموظفين	%73	%9.5	%17.5	%100
اللقب العلمي	%100			%100
المستلزمات الخدمية	%73	%9.5	%17.5	%100
المستلزمات السلعية	%73	%9.5	%17.5	%100
الصيانة	%73	%9.5	%17.5	%100
النفقات الرأسمالية	%73	%9.5	%17.5	%100

من خلال الجدول (12) ان الأقسام العملية جاءت بالمرتبة الأخيرة وبنسبة %9.5 وبين جدول (13) تكلفة الأولى بنسبة %73 ، بينما جاءت بالمرتبة الثانية الإدارية وبنسبة %17.5 ، وحيث بلغ عدد الطلاب للعام الدراسي 2020-2021 (948) طالب ، وأخيرا الشؤون العلمية .

جدول (13) حصة الطالب من تكاليف موازنة البرامج والاداء

البرنامج	حصة الطالب
الأقسام العلمية	2,201,280 = 948 / 2,086,813,175
الشؤون العلمية	230,848 = 948 / 218,843,707
الشؤون الإدارية	451,708 = 948 / 428,219,551
المجموع	2,883,836

من خلال الجدول (13) ان حصة الطالب من نفقات الموازنة بلغ (2,883,836) دينار .

الاستنتاجات :

1. توجد منافع مالية متوقعة من الانتقال لموازنة البرامج والأداء، وتعزى إلى بناء سياسة مالية جديدة تعمل على تحديد الأهداف المالية، والسعي الحثيث في ترشيد الإنفاق وتخفيض درجات الهدر والتفريط بالمال العام إلى أدنى المستويات الممكنة.
2. توجد منافع إدارية متوقعة من الانتقال لموازنة البرامج والأداء، وتعزى إلى تحقيق أهداف الحكومة، والحد من إهدار المال العام.
3. توجد منافع تكنولوجية متوقعة من الانتقال لموازنة البرامج والأداء، وتعزى إلى ضرورة تطوير الأنظمة المحوسبة، ورفع كفاءة الأجهزة، والسيرفرات والاستفادة من التخزين الحديث (السحابي).
4. توجد معوقات مالية متوقعة من الانتقال لموازنة البرامج والأنشطة والأداء، وتعزى إلى اعتمادها على المشاريع القصيرة، وضعف وملاءمتها الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري للحكومة الفلسطينية.
5. توجد معوقات إدارية متوقعة من الانتقال لموازنة البرامج والأنشطة والأداء، وتعزى إلى عدم وضوح الرؤيا في تطبيقها لدى المستويات الإدارية العليا والدنيا، وعدم ملاءمتها للهيكل التنظيمية بالجهاز الإداري في الدولة لتطبيقها.
6. توجد معوقات تكنولوجية متوقعة من الانتقال لموازنة البرامج والأنشطة والأداء، وتعزى إلى عدم وجود هياكل إدارية مرمزة للوحدات التنظيمية التي يسكن عليها الموظفين الحكوميين وترتبط ببرامج وزارة المالية حتى تاريخه.

التوصيات :

- 1- عقد دورات تدريبية لتأهيل كوادر إدارية ومهنية تتعامل مع آليات تطبيق موازنة البرامج والأداء.
- 2- وضع غاية عظيمة، ورؤية واضحة، وتحديد أهداف يسهل على الموظفين إنجازها حتى تحقق الموازنة بأساس البرامج والأنشطة والأداء المرجو منها.

3- الاستعانة بالخبراء والمستشارين وخاصة أصحاب التجارب السابقة من دول العالم. 5. فتح مشاريع عملاقة ذات أنشطة وبرامج عديدة ومتفرعة تخدم الاقتصاد الوطني وتساهم في تطوير الموازنة العامة وتعمل على رفد الخزينة العامة بمصادر نقدية وتزيد من السيولة لدى الحكومة.

4- توفير المعدات والأدوات اللازمة، وتعيين كوادر بشرية جديدة مؤهلة، وضخ دماء جديدة لدى الكادر البشري الحكومي.

5- تحديد الهياكل التنظيمية لدى المؤسسات الحكومية، والتوزيعات الإدارية داخلها، وتمييزها.

6- الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات في تطوير البرامج والأنظمة المحوسبة بما يخدم الوزارة في ذلك.

7- ترشيد نفقات الوحدات الحكومية، وتحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الحكومية، وتوفير تكاليف إنجاز البرامج والأنشطة الحكومية.

المصادر :

1. عرام، محمد سليمان عرام، 2022، دور موازنة البرامج والإداء في ترشيد القرارات المالية لدى وزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتحكيم المالي من جامعة الأقصى بغزة.
2. عمر عيو وهودة عيو، 2010، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات صناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر .
3. أكرم أحمد الطويل وحكمت رشيد سلطان، 2012، الأداء الإستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة (بحوث محكمة منقاة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر .
4. أكرم محسن الياسري، وأخرون، 2015، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (الصراع التنظيمي استراتيجيات ادارة الصراع، الأداء الإستراتيجي)، الجزء 1، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. جرجيس، علي عبد القادر (2014)، المتطلبات الحتمية للانتقال الى نظام موازنة البرامج والاداء - حالة دراسية في المديرية العامة لتوزيع كهرباء الرصافة، دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
6. جريدة الوقائع العراقية، قانون الموازنة العامة الاتحادية لجمهورية العراق للسنة المالية (2015)، العدد: 4352، (16/2/2015) .
7. جريدة الوقائع العراقية، قانون رقم (1) الموازنة العامة الاتحادية لجمهورية العراق للسنة المالية (2019)، العدد: 4529 (11/2/2019) .
8. الحسني، هبة عبد الهادي احمد (2013)، "أمكانية تطبيق موازنة البرامج و الاداء باتجاه زيادة كفاءة شركة المشاريع النفطية"، دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
9. الزويني، ورود جمعة مطر (2014)، "إعادة هيكلة النظام المحاسبي الحكومي باستخدام موازنة البرامج والاداء (بحث تطبيقي في كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية)" بحث مقدم الى هيئة الامناء المعهد العربي للمحاسبين القانونيين وهو جزء من متطلبات نيل شهادة المحاسبة القانونية .
10. سلمان، سهام محمد (2016) " استخدام موازنة البرامج والاداء لتطوير موازنة المشاريع الاستثمارية، محافظة بغداد / حالة دراسية"، دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
11. عبد الحسن، زهراء عبد الامير (2020)، صياغة استراتيجية للأبنية المدرسية في وزارة التربية دراسة حالة، دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد
12. كردية ابراهيم، 2014، (إطار مقترح لتطبيق موازنة البرامج والاداء لأنشطة وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية).

المصادر الأجنبية :

1. Widodo, T. (2017) Performance-based budgeting: evidence from Indonesia, University of Birmingham.
2. Williams, Sandra (2002) strategic planning and organizational values: links to alignment, human resource development international, vol.5, no.2, pp.217-233.
3. Zinyama, T. and Nhema, A. G. (2016); Zimbabwe Performance-Based Budgeting: Concepts and Success Factors, Public Policy and Administration Review, 4(1), pp. 33-60.
4. Basel, Shahin (2011) " EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF
5. STRATEGIC PLANNING WITHIN THE MIDDLE EASTERN PUBLIC IN BUSINESS SECTOR THESIS DOCTOR ADMINISTRATION, VICTORIA UNIVERSITY, AUSTRALIA.
6. Cho, I. (2010) "The impact of Korean performance budgeting on budgetary programmes, University of Birmingham.
7. Thomas L.Wheelen & J.David Hunger, Strategic Management and Business Policy (Toward global Sustainability), 13^{éd}, éd Pearson, USA, 2012, P 330.