

استخدام موازنة البرامج والأداء لتطوير الأداء الحكومي دراسة على وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة - الولاية الشمالية - السودان (2022م)

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة دنقلا

د. عصام عبد المطيب عثمان أحمد

باحث - وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة
الولاية الشمالية

د. محمد الرشيد أحمدون حسين

المستخلص:

تمثلت مشكلة البحث في أن عملية ترقية وتطوير الأداء تعتبر من الأمور المهمة التي تهتم بها المنشآت ومنها مؤسسات الدولة لتحقيق أهدافها المنشودة، مما يتطلب قياس هذا الأداء وتقويمه بصورة مستمرة لتحديد جوانب القصور ومعالجتها والعمل على تفاديها مستقبلاً وفي سبيل هذا التحسين المستمر تعمل الدولة على تطبيق المعايير والنظم والأساليب التي يمكن أن تعينها في تحقيق هذا الهدف، فما هو دور موازنة البرامج والأداء في تحقيق هذا الهدف وهو تقويم وتطوير الأداء في الوحدات الحكومية؟ هدف البحث الى التعرف على مفهوم وأهمية ومزايا تطبيق موازنة البرامج والأداء ودورها في تقويم الأداء الحكومي وتوضيح العلاقة بين تطبيق موازنة البرامج والأداء وتطوير الأداء بالوحدات الحكومية بالولاية الشمالية. تم استخدام المنهج الاستقرائي، الاستنباطي، التاريخي، والوصف التحليلي لإجراء هذه الدراسة. توصل البحث إلى أن موازنة البرامج والأداء توفر إطار علمي ومناسب لتقويم أداء الوحدات الحكومية وان هنالك علاقة ذو دلالة إحصائية بين تطبيق موازنة البرامج والأداء وتطوير أداء الوحدات الحكومية. أوصى البحث بضرورة توعية المسؤولين بالوحدات الحكومية بأهمية وضرورة تطبيق هذا النوع من الموازنات، والعمل على توفير الإطار التنظيمي والوظيفي اللازم لتطبيق موازنة البرامج والأداء بما يحقق التوافق والتكامل بين مستويات الهيكل التنظيمي مع توفير نظام للمتابعة والتقييم، والاستفادة من الميزات التي توفرها موازنة البرامج والأداء في تقويم وتطوير أداء الوحدات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: موازنة البرامج والأداء، الأداء الحكومي، تقويم الأداء، الوحدات الحكومية، الولاية الشمالية.

Using Program and Performance Budgeting to Improve Government Performance

(A study on the Ministry of Finance, Economy, and Manpower –
Northern State – Sudan 2022)

Dr. Isam Abd Elmuttlib Osman

Dr. Mohamed El Rasheed Ahmedon

Abstract

The problem of the study revolved in the fact that the process of upgrading and improving performance is one of the key concerns

for organizations, including state institutions, in order to achieve their desired goals. This necessitates the continuous measurement and evaluation of performance to identify deficiencies, address them, and work to avoid such deficiencies in the future. In pursuit of continuous improvement, the state seeks to implement standards, systems, and methods that support the achievement of this objective. The study seeks to answer the question: What is the role of Program and Performance Budgeting in evaluating and improving performance in government units? The objective of the study is to identify the concept, importance, and advantages of applying Program and Performance Budgeting and its role in assessing government performance, as well as to clarify the relationship between the application of this budgeting approach and the development of performance in government units in the Northern State. The study employed inductive, deductive, historical, and descriptive-analytical methodologies. The study findings stated that Program and Performance Budgeting provides a scientific and appropriate framework for evaluating the performance of government units and that there is a statistically significant relationship between the implementation of Program and Performance Budgeting and the improvement of performance in government units. The study recommends that awareness should be raised among officials in government units about the importance and necessity of applying this type of budgeting. Organizational and functional framework should be established to implement Program and Performance Budgeting in a way that ensures alignment and integration across levels of the organizational structure, while providing a monitoring and evaluation system and leveraging the benefits offered by this budgeting method in evaluating and promoting the performance of government units.

Key Words: Program and Performance Budget (PPB), government performance, Performance Evaluation, government units, Northern State.

مقدمة:

تواجه الدول النامية تحديات متزايدة في إدارة المال العام وتحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات الحكومية، وذلك في ظل محدودية الموارد وارتفاع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وفي هذا الإطار، أصبحت موازنة البرامج والأداء أداة محورية لتحسين إدارة الموارد وتعزيز مخرجات العمل الحكومي. فبدلاً من التركيز على الإنفاق التقليدي القائم على البنود، تسعى هذه الموازنة إلى ربط الاعتمادات المالية بالأهداف والنتائج المتوقعة، مما يعزز الشفافية والمساءلة.

يساهم تطبيق موازنة البرامج والأداء في إعادة توجيه السياسات العامة نحو نتائج قابلة للقياس، ويعزز من قدرة صناع القرار على تقييم الأداء الحكومي بموضوعية. كما تُعد خطوة مهمة نحو تطوير الحوكمة وتحسين جودة الخدمات العامة، لا سيما في بيئات تعاني من ضعف البنية الإدارية والمؤسسية. ومع ذلك، فإن تطبيق هذا النموذج في الدول النامية لا يخلو من التحديات، مثل ضعف أنظمة المعلومات، ومحدودية الكفاءات، وغياب ثقافة الأداء. تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على أهمية وفائدة موازنة البرامج والأداء كأداة لتطوير الأداء الحكومي في الدول النامية، واستعراض أبرز التحديات التي تواجه تطبيقها، مع تقديم توصيات عملية لتعزيز فعاليتها في سياقات الإدارة العامة المعاصرة.

مشكلة البحث:

من أهم الجوانب التي تهتم بها المنشآت ومنها مؤسسات الدولة موضوع تطوير وترقية الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة مما يتطلب قياس هذا الأداء وتقويمه بصورة مستمرة لتحديد جوانب القصور ومعالجتها والعمل على تفاديها مستقبلاً وفي سبيل هذا التحسين المستمر تعمل الدولة على تطبيق المعايير والنظم والأساليب التي لها ادوار في تحقيق هذا الهدف، فما هو دور موازنة البرامج والأداء في تحقيق هذا الهدف وهو تقويم وتطوير الأداء في الوحدات الحكومية وهي المشكلة التي تبحث فيها هذه الدراسة، ويمكن إبرازها في التساؤلات الآتية: -

1. هل توفر موازنة البرامج والأداء إطار علمي وأساس مناسب لتقويم أداء الوحدات الحكومية؟
2. هل هنالك علاقة بين تطبيق موازنة البرامج والأداء وتطوير أداء الوحدات الحكومية؟

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من الناحية العلمية في عملية تطوير وإضافة أساليب حديثة في إعداد الموازنة باعتبارها المدخل الرئيسي لتطوير دور المحاسبة الحكومية في مجالات التخطيط والرقابة وتقويم الأداء.

الأهمية العملية ترجع إلى التوسع الكبير في البرامج والأنشطة الحكومية والتزايد المستمر في معدلات الإنفاق بالوحدات الحكومية والذي يزيد من أهمية الاستخدام الأمثل للموارد ورفع كفاءة الأداء بهذه الوحدات، إضافة إلى رفع كفاءة التخطيط وتقدير التكاليف وتقويم الأداء.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في الآتي: -

- 1/ التعرف على مفهوم وأهمية ومزايا تطبيق موازنة البرامج والأداء.
- 2/ إبراز أهمية ودور موازنة البرامج والأداء في تقويم الأداء الحكومي.
- 3/ توضيح العلاقة بين تطبيق موازنة البرامج وتطوير أداء الوحدات الحكومية.

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: توفر موازنة البرامج والأداء إطار علمي وأساس مناسب لتقويم الأداء في الوحدات الحكومية.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذو دلالة إحصائية بين تطبيق موازنة البرامج والأداء وتطوير أداء الوحدات الحكومية.

حدود البحث:

الحدود المكانية: وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة بالولاية الشمالية.

الحدود الزمانية: 2022م

الحدود البشرية: الموظفون في الوظائف المالية والإدارية بوزارة المالية والاقتصاد والقوى

العامة بالولاية الشمالية

الدراسات السابقة:

تكمن مشكلة دراسة الغندور (2011م) في أن جمهورية مصر العربية تطبق حالياً نظام موازنة الرفاه، وفلسفة هذا النظام لا تساعد على تخفيض الإنفاق الحكومي، وأي محاولة لتخفيض هذا الإنفاق لا بد أن يسبقها تحول أو تغيير يتمثل في إجراء تغيير جذري والتحول من موازنة الرقابة إلى موازنة البرامج والأداء، وهدفت الدراسة إلى وضع إطار مقترح لإعداد موازنة البرامج والأداء بهدف تخفيض الإنفاق الحكومي بشقيه الجاري والاستثماري، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن نظام موازنة البرامج والأداء يعتبر الخطوة الأولى لتحقيق هدف الإنفاق الحكومي، ولكن ما زال هناك الكثير من الخطوات، حيث أن نظم التكاليف في كثير من الوحدات التي تطبق نظام موازنة البرامج والأداء، لا تقوم بمراجعتها على نحو ملائم حيث تمديد المديرين بمعلومات خاطئة عن تكلفة وحدة الأداء الإداري يترتب عليه الفشل في تطبيق موازنة البرامج والأداء، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير النظم المحاسبي الحكومي المصري وكذلك نظام المحاسبة على التكاليف بما يتفق وتطبيق موازنة البرامج والأداء.

تمثلت مشكلة دراسة حذيفة (2016م) في أن معظم الشركات ما زالت تتبع أسلوب موازنة البنود التي تؤدي إلى عدم ربط عملية التخطيط بالموازنة مما يعكس مشاكل عديدة تتمثل في ضعف الرقابة على كفاءة الأداء المالي وسوء توزيع الموارد والإنفاق بدون ترشيد وهدفت الدراسة إلى دراسة مقصود مقياس تقويم الأداء المالي والمحاسبي للشركة. ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة استخدام نظام موازنة البرامج والأداء أدى إلى التخصيص الأمثل للموارد وزيادة الكفاءة والفاعلية للبرامج والأنشطة. ومن أهم التوصيات أن تحتل وظيفة تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية موقفاً عملياً وذلك للوقوف على نقاط القوة والضعف في أدائها ومن قم معالجتها.

تمثلت مشكلة دراسة تمكور وعيد (2018م) في أن نظام الموازنة التقليدية لا يجد تحسناً حقيقياً وفعالياً في الخدمات التي تقدمها الوحدات الحكومية للمجتمع وعليه فإن المشكلة تتمحور حول كيفية انتقال هذه الوحدات من النظام التقليدي إلى نظام موازنة البرامج والأداء. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى استجابة الوحدات الحكومية الفرعية للانتقال من نظام الموازنة التقليدي إلى موازنة البرامج والأداء. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها: يؤدي نظام موازنة البرامج والأداء إلى ممارسة التقييم والمراجعة المستمرة للقرارات الإستراتيجية للإدارات الحكومية بغية التكيف مع الظروف غير المستقرة. ومواجهة الأزمات المالية والاقتصادية. وأوصت الدراسة بأنه يتعين على الوحدات الحكومية الفرعية تطبيق نظام موازنة البرامج والأداء لأنه يعد من النظم التي تحقق وفورات مالية لهذه الوحدات، كذلك يبحث في أدائها ومن ثم يساهم في دعم الموازنة العامة للدولة.

تناولت دراسة (غادة 2019م) دور موازنة البرامج والأداء في تقويم الأداء المالي في الوحدات الحكومية، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن عيوب موازنة البنود متمثلة في عدم وضوح الأهداف التي ترصد لها الاعتمادات وكذلك عدم القدرة على قياس الأداء الفعلي في الوحدات الحكومية وقلة المرونة عند التنفيذ، لأن الاعتمادات مرصودة للبنود محددة مسبقاً وتطبيق الأساس النقدي، حيث يتم وضع النفقة دون وضع معيار لقياس تلك النفقة ولا يوجد أي محاسبة مسئولية، وانعكس ذلك سلباً على كفاءة الأداء المحاسبي والإداري والوظيفي في تلك الوحدات، ولذلك وجدت فجوة بين ما هو محقق وما هو مدرج في الموازنات، ونتيجة للسعي نحو تطوير الأداء الحكومي ظهرت موازنة البرامج والأداء كنظام حديث لوضع الخطط في شكل برامج وأنشطة ومشاريع ومراقبة كفاءة الأداء في الوحدات الحكومية من خلال تنفيذ تلك البرامج والمشاريع.

أظهرت نتائج الدراسة أن موازنة البرامج تحدد الوحدات المسؤولة عن تنفيذ كل نشاط مما يسهل عملية الرقابة. وكذلك عدم ملائمة الهياكل الإدارية للوحدات الحكومية لتطبيق هذه الموازنة إذ تتداخل البرامج والأنشطة بين عدد كبير من الوحدات. و أن استخدام معيار إهلاك الأصول الثابتة عند تطبيق موازنة البرامج و الأداء يؤدي إلى ضبط الأصول ومنع الهدر، وعلى ضوء نتائج الدراسة اقترحت الباحثة عدد من التوصيات أهمها: يجب علي الوحدات الحكومية استخدام أسس محاسبة التكاليف في النظام المحاسبي الحكومي وذلك لضمان وضع تقديرات سليمة لبنود الموازنة وتسهيل عملية التنبؤ بالمستقبل. كما علي الوحدات الحكومية أن تستخدم أساس الاستحقاق المطلق الذي يظهر التكلفة الحقيقية للبرامج و الأعمال المنفذة بصورة واقعية مما يؤدي إلى كفاءة الأداء المحاسبي.

تناولت دراسة (هدى 2021م) دور تطبيق موازنة البرامج والأداء في تحقيق الأهداف المالية ومحاسبة المسؤولية في الوحدات الحكومية بالسودان، هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق موازنة البرامج والأداء في السودان وتحليل مدى تأثير تطبيقها في تحقيق الأهداف المالية الحكومية والعلاقة بينها ومحاسبة المسؤولية في الوحدات الحكومية. تمثلت المشكلة في ضعف فعالية الموازنات الحكومية التقليدية في تحقيق الرقابة المالية بالاضافة الى محدودية قدرتها في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

توصلت الدراسة الى أن تطبيق موازنة البرامج والأداء يعزز من الشفافية والرقابة على الأداء ويزيد من كفاءة تخصيص الموارد ويساعد في ربط الموارد بالأهداف مما يسهل تقييم الأداء الحكومي. أوصت الدراسة بضرورة تطوير الأطر التشريعية والتنظيمية اللازمة لتطبيق موازنة البرامج والأداء وإجراء برامج تدريبية مكثفة للكادر المالي والإداري لتعزيز فهمهم لهذا النظام.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم وأهداف ومزايا وخطوات إعداد موازنة البرامج والأداء:

1/ مفهوم موازنة البرامج والأداء:

يرى (فهيمي، 2004م) أن موازنة البرامج والأداء أنها مجموعة الأسس العملية والفنية التي يعتمد عليها في إعداد الموازنة العامة ومتابعتها تنفيذها، إن الموازنة ما هي إلا خطة عمل توضح الأهداف المحددة للوحدات الإدارية التي يتكون منها الجهاز الحكومي في شكل برامج ومشاريع محددة.

أما (عطية الغندور، 2006م) فيرى أن موازنة البرامج والأداء هي ذلك النظام الذي يهتم بتبويب الموازنة تبويماً نوعياً ولكن بشكل يهتم بما تقوم به الحكومة وليس فقط بما تقوم بإنفاقه على شراء السلع والخدمات، ويهتم أيضاً بإظهار العلاقة بين بنود الإنفاق والغرض منها، أي أن موازنة البرامج والأداء تركز على العمل الذي تم إنجازه أكثر من الوسيلة التي تبقى لإنجاز هذا العمل. يشير (الشمراي، 2010م) إلى أن موازنة البرامج والأداء هي تبويب حديث لحسابات الموازنة يعطي الأهمية والتركيز على البرامج الحكومية، وما تقوم بإنجازه الحكومة من برامج وأعمال (المخرجات)، وليس ما تشتريه من سلع وخدمات (المدخلات)، أي أنها تركز على الصرف ذاته، وليس على وسائل تحقيق الصرف، وهذا يخالف التبويب التقليدي للموازنة الذي يظهر ما تشتريه الحكومة، ولكن لا يظهر البرامج التي من أجلها تم الشراء، ولا مدى الإنجاز الذي يتحقق من هذه البرامج، وبالتالي تعمل موازنة البرامج والأداء على إبراز وظيفة جديدة للدولة، وهي وظيفة الرقابة الإدارية بدلاً من التركيز على وظيفة الرقابة المالية التقليدية.

2/ أهداف تطبيق نظام موازنة البرامج والأداء في الوحدات الحكومية:

تسعى الوحدات الحكومية إلى تطبيق نظام موازنة البرامج والأداء لتحقيق الأهداف الآتية (عبد السيد، 2018م، ص8):

- أ. تعميق دور الرقابة على فاعلية برامج النشاط المصاحبة لتنفيذ الموازنة في تحقيق الأهداف المنوطة بالجهة وفقاً للقوانين والقرارات المنشئة أو المنظمة لها ووفق خطة التنمية.
- ب. ترشيد تكاليف إنجاز البرامج للنشاط الجاري وتكاليف المشروعات الاستثمارية واختيار أفضل بدائل التنفيذ الأقل كلفة والأعلى فاعلية.
- ج. الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية المقامة بالوحدات الحكومية والكشف عن الطاقات العاطلة فيها.
- د. استقصاء وتحليل أسباب الانحرافات في تحقيق الأهداف وفي تنفيذ برامج النشاط وفي مؤشرات الأداء المصاحبة للموازنة فيما بين انحرافات مرتبطة بكمية الخدمات العامة المحققة ومستوى جودتها.

3/ مزايا موازنة البرامج والأداء:- تتمثل مزايا موازنة البرامج والأداء في:

- أ. أنها تمتاز باللامركزية والمرونة في التطبيق، حيث تمنح المسؤولين عن التنفيذ مرونة كافية لتنفيذ البرامج المسؤولين عنها وبالتكاليف المحددة لكل برنامج.
- ب. يوفر هذا الأسلوب أدوات ومعدلات الأداء التي يمكن من خلالها قياس كفاءة المصالح الحكومية.
- ج. تمتاز بالواقعية في تقديراتها، حيث تعد بناء على دراسة لعبء العمل واحتياجاته من عناصر التكلفة طبقاً للمعدلات المعيارية الموضوعية.
- د. تعطي صورة واضحة عن الإنفاق، بمعنى أن كل بند من بنود المصروفات أو الاعتمادات يكون معروف مقدماً للنشاط الذي ينفق عليه هذا البند ومن ثم لا يتم صرف أي مبالغ دون مبرر لصرافها.

هـ. يتيح أسلوب موازنة البرامج والأداء لأفراد الشعب الحكم على مدى كفاءة استخدام الأموال العامة في تنفيذ برامج خطط التنمية.
و. تساعد السلطات التشريعية في إتمام عملية الرقابة الفعالة حيث يتحول الاهتمام إلى ما تم إنجازه بالأموال التي أنفقت وليس وسائل الإنجاز أو مدى الالتزام بالاعتمادات المخصصة.

4/ خطوات إعداد موازنة البرامج والأداء:

يرتبط نظام موازنة البرامج والأداء بمتخذي القرار وخصوصاً أن المصادر المتوفرة لوحدة القطاع العام هي محدودة ومرتبطة بقرار الطلب عليه من قبل الجمهور، ولهذا لا بد لمتخذي القرار في القطاع أن يأخذوا بعين الاعتبار الكفاءة والفاعلية في صرف واستهلاك هذه المصادر بشكل يحقق الأهداف الموضوعية، حيث تبدأ عملية إعداد موازنة البرامج والأداء بتحديد الأهداف العامة للوحدة الحكومية، ثم يتم وضع البرامج المختلفة والتي يجب تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف، وهنا لا بد من تقييم هذه البرامج لمعرفة تأثير كل برنامج ومدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الحكومية. كما يتم احتساب تكلفة كل برنامج لمعرفة العلاقة بين التكلفة والمنفعة لمختلف البرامج التي يتم تحديدها مسبقاً وذلك حتى يتم توزيع مخصصات الموازنة العامة بناءً على هذه العلاقة بين التكلفة والمنفعة (البدور، 2004م: 24). يرى آخرون أن هنالك خطوات عدة يتعين إتباعها عند إعداد موازنة البرامج والأداء وهي (كوشك والمهاين، 2007م: 108):

- أ. تحديد الأهداف المراد تحقيقها وذكرها باختصار في شكل قائمة.
- ب. تصميم البرامج اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- ج. تقدير ما تحتاجه البرامج من تكاليف السنة ومن ثم إخطار الموازنة العامة بزمان الاعتمادات لتنفيذ تلك البرامج.
- د. تقدير ما تحتاجه الموازنة من أموال.
- هـ. تقدير النتائج من البرامج الرئيسية والبرامج الفرعية للمشاريع.
- و. وضع نظام وإجراءات للمتابعة والحصول على المعلومات بشكل منتظم ودائم.
- ز. وضع نظام وإجراءات للمتابعة وتحليل النتائج لتنفيذ البرامج والمشاريع.
- ح. تحديد المسؤولية الإدارية عند التنفيذ.

ثانياً: مفهوم وإهمية وأهداف وخطوات تقويم الأداء الحكومي:

1/ مفهوم تقويم الأداء الحكومي:

يُعرّف الأداء الحكومي بأنه "مجموعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسات الحكومية بهدف تحقيق الأهداف العامة المرسومة وتلبية احتياجات المواطنين بكفاءة وفعالية ضمن إطار من الشفافية والمساءلة" (العنزي، 2018م، ص 45).
يرى (أبو شامة، 2020م، ص 112) أن الأداء الحكومي يتمثل في "مدى قدرة الحكومة على تقديم الخدمات العامة، وتنفيذ السياسات، وتحقيق التنمية المستدامة ضمن مؤشرات واضحة تُقاس بها الكفاءة والجودة".

يعرف (الحسن، 2017م، ص 78) الأداء الحكومي بأنه "القدرة على تحقيق الأهداف الحكومية باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة، مع التركيز على الجودة، والرضا العام للمواطنين، والمساءلة المجتمعية".

وفقاً لتقرير (البنك الدولي، 2019م، ص31) يُقصد بالأداء الحكومي "مدى فعالية الهياكل والإجراءات الحكومية في تحقيق التنمية وتقديم الخدمات، بما يعكس التزام الحكومة بالكفاءة والشفافية والحوكمة الرشيدة".

يُعرف تقييم الأداء الحكومي بأنه "عملية منتظمة تهدف إلى قياس مدى تحقيق الجهات الحكومية لأهدافها من خلال مؤشرات كمية ونوعية، لتحديد مواطن القوة والضعف واقتراح التحسينات اللازمة" (الشمري، 2019م، ص54).

يرى (عبد الرحيم، 2021م، ص101) أن تقييم الأداء الحكومي هو "تحليل دوري لأداء السياسات العامة والخدمات الحكومية بهدف ضمان الكفاءة، والفاعلية، والشفافية في استخدام الموارد العامة". وفقاً لتقرير (وزارة التخطيط العراقية 2020م، ص29) يُقصد بتقييم الأداء الحكومي "رصد وتحليل نتائج الأنشطة الحكومية مقارنة بالأهداف المرسومة، لتحديد مدى النجاح في تحقيق التنمية وتلبية احتياجات المواطنين".

يعرف (الطائي، 2018م، ص66) تقييم الأداء الحكومي بأنه "أداة إدارية تستخدم لمتابعة الأداء الفعلي للدوائر الحكومية وتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة مسبقاً، مما يساعد في تعزيز جودة الخدمة العامة".

2/ أهمية تقييم الأداء في الوحدات الحكومية:

تعتبر عمليات تقييم أداء العاملين بالأجهزة الحكومية من النشاطات الهامة التي تستدعي كثيراً من الوقت والجهد من جانب المشرفين والقيادات الإدارية ذلك لأنها عادة ما تعتبر الفيصل في تحديد مقدار الحوافز الإيجابية أو السلبية التي يتلقاها العاملين، كما أنها تعتبر من الوسائل العلمية في تحديد مدى كفاءة كل موظف، وبالتالي حاجته للتدريب أو استحقاقه للتثبيت في الخدمة أو الترقية أو العلاوة أو النقل أو الفصل من الخدمة وخلافه من الإجراءات المتصلة بإدارة شؤون الموظفين، ولكن عمليات تقييم أداء العاملين بالأجهزة الحكومية تعتبر من النشاطات الصعبة المحفوفة بالمخاطر، ذلك لأن معظم الأعمال الحكومية لا تتصف بالصفات الإنتاجية الواضحة التي يمكن تفهيمها عن طريق الكم أو الكيف لأن معظمها يعتبر من النشاطات الكتابية أو الذهنية التي يصعب الحكم عليها بطريقة موضوعية، ومع ذلك فإن على الجهاز الإداري أن لا يكف عن تقييم أداء موظفيه لما لذلك من أهمية قصوى في ضبط أداء الموظف، وتطوير كفاءته، بل على الجهاز الإداري أن يتخذ كل ما يمكن من احتياجات كي يجئ هذا التقييم موضوعياً ومعبراً عن حقيقة الموقف الذي نحن بصده (أبو سن وآخرون، 1987م، ص141)، وتظهر أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية (عبد المحسن، 1999م، ص15):

- أ. يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية الرقابة وال ضبط .
- ب. يعتبر تقييم الأداء مساهمة بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات و حلها و معرفة مواطن القوة و الضعف في المنشأة .
- ج. يزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة سواء للتطوير أو الاستثمار أو عند إجراء تغييرات جوهرية .
- د. يعتبر من أهم دعائم السياسات العامة على مستوى المنشأة أو على الصناعة أو على مستوى الدولة.

هـ. يعتبر أيضاً من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط .

3/ أهداف تقويم الأداء الحكومي:

تصدر الإشارة الى أن هنالك أهداف خاصة لتقويم الأداء بمؤسسات و وحدات القطاع العام يمكن تلخيصها فيما يلي (الرحيلي ونصار، 1994م، ص312):

أ. تزويد السلطة التشريعية و من ورائها الجمهور إلى رأي محايد و عادل عن الكيفية التي أديرت بها أموال الدولة و ممتلكاتها .

ب. تأثير الجودة في الإدارة العامة و إدارة المشروعات العامة و تشجيع الارتقاء بمستوى الأساليب الإدارية، و غرس التقويم الذاتي لدى المديرين العاملين و المسؤولين في تلك المنشآت .

ج. اقتراح الوسائل المؤدية لتقليل احتمال اتخاذ قرارات غير مناسبة و مساعدة المديرين في العلاقات العامة على تحسين مستوى وضع القرارات .

د. الحكم على مدى ملائمة الرقابة الداخلية و النظم المطبقة في وحدة القطاع العام و الحكم على مدى كفاءتها و قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة لها ، و القيام بتنفيذ المهام الموكولة إليها .

هـ. تحديد أسباب و أوجه القصور و النجاح و الاهتمام بتقديم مقترحات هامة و جوهرية لتحقيق التحسينات اللازمة و إيجاد الحلول المناسبة لتلافي الأسباب و أوجه القصور في المستقبل .

و. توفير أسس موحدة للمقارنة بين الشركات المماثلة التابعة لقطاع نوعي واحد ، كما تساعد على تجديد الطاقات العاطلة لاستغلالها و التعرف على تنفيذ الخطة العامة للدولة .

4/ خطوات تقويم الأداء:

إن عملية تقويم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها عدة عوامل لتحقيق أهداف عديدة ذات أهمية مما يتطلب من القائمين عليها التخطيط لها جيداً، و إتباع خطوات منطقية و متسلسلة لتحقيق الأهداف منا و تتمثل خطوات تقويم الأداء على النحو التالي (الهيثي، 1999م، ص182):

أ. وضع توقعات الأداء: هذه أولى خطوات تقويم الأداء، حيث يتم فيها التعاون بين المنظمة و العاملين على وضع توقعات الأداء، و الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها .

ب. مراقبة التقدم في الأداء: يتم فيها التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل و قياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل و إمكانية تنفيذه بشكل أفضل، مما يحدد الانحرافات الحاصلة و محاولة علاجها و تفاديها مستقبلاً .

ج. تقويم الأداء: بمقتضى هذه الخطوة يتم أداء جميع العاملين في المنظمة، و التعرف على مستويات الأداء و التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة .

د. التغذية العكسية: يحتاج كل عامل معرفة مستوى أدائه و مستوى العمل الذي

يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله و بلوغه المعايير المطلوبة، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير ، و التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في كيفية تحسن أدائه المستقبلي ، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة و نافعة لابد من أن يستوعب العامل المعلومات التي تحملها إليه .

هـ. اتخاذ القرارات الإدارية: القرارات الإدارية كثيرة و متعددة منها يرتبط بالترقية و النقل والتعيين و الفصل .

و. وضع خطط تطوير الأداء: يتم بموجب هذه الخطوة وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تعكس و بشكل إيجابي على تقويم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات و القدرات و المعارف و القيم التي يحملها الفرد العامل .

5/ كيف يمكن أن يكون التقويم أداة لتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية :

إن تقويم الأداء الحكومي وتطوير الإنتاجية والنوعية والتوفيق والاستجابة والفعالية بالنسبة لبرامج المؤسسات العامة أمر مهم للجميع، خاصة المستفيدين من الخدمات العامة، و هنالك العديد من المعوقات التي تؤثر على ذلك بعضها سياسي، و بعضها بيروقراطي، وبعضها فني.

إن صانعي السياسة العامة والمديرون يعملون في ظل ظروف معقدة في البيئات السياسية والبيروقراطية المتصلة بأهداف متنافسة، و التي تعاني من ثقل و تكس المعلومات، رغم قلة القوة العاملة و الموارد، إضافة إلى ضيق مواجهة الاحتياجات البيروقراطية المنوط بها، وتنقسم المسؤولية و الصلاحية بين المؤسسات على المستويات المختلفة و بين القطاعين العام و الخاص، و هني في المؤسسة الواحدة أجد اختلافاً يتعلق بمفهوم الأداء الممتاز و الاختلافات حول الأهداف والأولويات، و الاختلاف في المقاييس الأساسية للأداء (ديبان، 2004م، ص61). كما أن صناع القرار في المؤسسات العامة لا يجدون المعلومات المتصلة بسير الأداء وعن كيفية الحصول و الوصول إلى أداء راقى، ومع هذه المعوقات و الشكوك و عدم التحيز فإنهم لا يعطون الأولوية للارتقاء بالأداء بالنسبة للمؤسسات و البرامج التي تقع تحت مسؤوليتهم .

إن الأداء الحكومي دائماً ما يكون عاجزاً عن تلبية مستويات مرضية في الخدمات العامة بسبب أربعة تحديات رئيسية تواجه صناع القرار في مجال القيادة وهي (المليجي، 2003م، ص20):-

أ/ تحديد أهداف المؤسسات و المنظمات .

ب/ تأمين الفهم الواعي للأولويات في مجال الأهداف و الاتفاق على ذلك .

ج/ توفير بيانات مستمرة عن الأداء المؤسسي العام فيما يختص بالأهداف .

د/ تشجيع و تطوير الأداء المؤسسي .

يرى بعض المختصين إلى أن تحقيق الأداء الممتاز في الأجهزة الحكومية يتطلب (سالم، 2002م،

ص30):-

أ/ تعريف الأداء المستهدف .

ب/ تنفيذ برامج ذات فعالية .

ج/ تقويم الأداء .

د/ تشجيع الأداء العالي الممتاز .

ه/ الربط بين القيم و الأداء الفعال .

ثالثاً: استخدام موازنة البرامج في تقويم وتطوير الأداء الحكومي:

يتم تقويم الأداء في القطاع الحكومي من خلال المقارنة بين الخطة المعتمدة التي يجب أن تسير عليها أنشطة المؤسسة، وبين ما تم تنفيذه فعلاً من تلك الخطة، وذلك من أجل الوقوف على أوجه القصور ومعالجتها، فهي عملية قياس موضوعية لحجم و مستوى وقيمة ما تم إنجازه بالمقارنة بالمستهدف كمّاً و نوعاً و كيفياً، في صورة علاقة نسبية بين الوصفين القائم و المستهدف (باشري، 1991، ص14). تُعد موازنة البرامج والأداء إحدى أدوات الإصلاح المالي والإداري الحديثة، التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد وربط الإنفاق الحكومي بالمرجات والنتائج، على عكس الموازنات التقليدية التي تركز على المدخلات مثل الرواتب والمستلزمات، فإن موازنة البرامج تُركّز على الأنشطة والبرامج، وترتبط الأداء بالخطة الاستراتيجية للدولة، وقد أوضح (أحمد، 2018، ص 46) أن موازنة البرامج تتيح إطاراً متكاملًا لتقويم الأداء، من خلال مؤشرات يتم ربطها بأهداف محددة وقابلة للقياس، مما يعزز من مصداقية التقييم الحكومي ويظهر ذلك من خلال الآتي:

1. تقديم مؤشرات كمية ونوعية لقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة.
 2. كشف الانحرافات بين الأداء المتوقع والمنجز، ما يمكّن الجهات الحكومية من اتخاذ قرارات تصحيحية.
 3. تمكين الأجهزة الرقابية من تقييم فاعلية وكفاءة البرامج العامة.
- من جانب آخر فإن موازنة البرامج والأداء تعتبر أداة مهمة لتحسين فعالية الحكومة من خلال تعزيز المساءلة والشفافية وتقويم الأداء وتطويره. كما أنها تشكل قاعدة متينة لصنع القرار المبني على الأدلة، وهو ما يدعم استدامة التنمية وتحسين الخدمات العامة، ويؤكد (الزهراني، 2020م، ص131) أن اعتماد موازنة البرامج يُعد خطوة استراتيجية لتطوير الأداء، حيث تُعيد ربط الخطط الحكومية بالمرجات المتوقعة، ما يؤدي إلى تحسين إدارة المال العام، حيث يرى أن تطبيقها يساهم في ترقية الأداء وتطويره كونها:
1. تعزز من كفاءة تخصيص الموارد المالية وفقاً لأولويات التنمية الوطنية.
 2. تدعم الإدارة العليا في توجيه السياسات والبرامج نحو نتائج ملموسة.
 3. تساعد في تحسين جودة الخدمات العامة وزيادة رضا المواطنين.
 4. تُمكن من إعادة تصميم البرامج ذات الأداء الضعيف، أو دمجها أو إلغائها.

الدراسة الميدانية:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

1/ مجتمع وعينة الدراسة:

اختار الباحثان وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة بالولاية الشمالية كجهة لإجراء الدراسة الميدانية باعتبارها الجهة المسؤولة عن إعداد ومتابعة تنفيذ الموازنة العامة للولاية ويقع عليها العبء الأكبر في تحصيل الموارد الحكومية وتخصيصها وحسن ادارتها، وتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الموظفين العموميين في الوظائف المالية والإدارية العليا بوزارة المالية والاقتصاد

والقوى العاملة والبالغ عددهم حوالي (340) موظف، بينما تمثلت عينة الدراسة في عدد 140 مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية من المجتمع وتعادل (41 %) من حجم المجتمع.

2/ أداة الدراسة:

أ/ أستخدم الباحثان الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تم اختبار الصدق الظاهري للأداء عن طريق عرضها على عدد من الأكاديميين من ذوي الإختصاص في مجال موضوع الدراسة بعد تحكيم الإستبانة وإجراء التعديلات المقترحة قام الباحث بتوزيع عدد (140) إستبانة تم استلام (120) منها وهي تمثل نسبة (86 %) من العينة يرى الباحثان أنها كافية ومناسبة لأغراض الدراسة.

ب/ اختبار الصدق والثبات: للتحقق من الصدق والثبات الذاتي للأداة تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ Alpha Cornphach كما هو موضح بالجدول التالي:
جدول (1) معاملات الصدق والثبات لأداة الدراسة (الإستبانة)

الإحصاءات	معامل الصدق	معامل الثبات	درجة الارتباط
الفرضية الأولى	0.74	0.55	0.61
الفرضية الثانية	0.72	0.52	0.62
المقياس	0.76	0.59	0.68

من الجدول (1) نجد قيمة معامل الثبات Reliability (قدرة المقياس على إعطاء نتائج مماثلة) تبلغ 0.58 وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات أداة الدراسة، وتبلغ قيمة معامل الصدق Validity (قدرة المقياس على إعطاء نتائج وتفسيرات منطقية توافقية) 0.70 وهي قيمة تشير إلى توفر درجة عالية من صدق المحتوي وتمثيله لعناصر المشكلة وارتباطها ونلاحظ ذلك من خلال نتائج الاختبارات المصاحبة لاختبار الصدق والثبات: أن درجة الارتباط بين عناصر المقياس والمقياس تبلغ 0.685 وهي تشير إلى وجود درجة ارتباط عالية وهذا مؤشر على مدى تلائم العناصر (الفقرات أو العوامل) مع المقياس مع الأخذ بعين الاعتبار أن قيمة الارتباط كبيرة نسبياً مما يشير إلى درجة موافقة عالية بين الفقرات والمقياس.
3/ الطرق والأساليب المستخدمة في التحليل :

أستخدم الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة وهي التكرارات، النسب المئوية، المتوسط المرجح، الانحراف المعياري، مقياس ليكارت واختبار (t) للعينة الواحدة واختبار مربع كاي وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقام الباحثان بإعداد جميع الجداول الخاصة بتحليل وعرض نتائج تحليل البيانات بالاعتماد على البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبانة.

ثانياً: وصف خصائص عينة الدراسة:

جدول (2): خصائص عينة الدراسة

النسبة	العدد	الفئات	البيان
15.8 %	19	ثانوي	المؤهل العلمي
60.8 %	73	جامعي	
23.4 %	28	فوق الجامعي	
100.0 %	120	المجموع	
70.0 %	84	محاسبة	التخصص العلمي
15.9 %	19	إدارة الأعمال	
14.2 %	17	اقتصاد	
100.0 %	120	المجموع	
62.5 %	75	محاسب	الوظيفة
10.8 %	13	مراجع	
2.50 %	03	إداري	
24.2 %	29	مالي	
100.0 %	154	المجموع	
36.7 %	44	من التاسعة للثامنة	الدرجة الوظيفية
12.5 %	15	من السابعة للخامسة	
50.8 %	61	من الرابعة للأولى	
100.0 %	120	المجموع	
-	-	اقل من 5 سنة	سنوات الخبرة
3.30 %	04	5 سنوات واقل من 10 سنوات	
14.2 %	17	10 سنوات واقل من 15 سنة	
82.5 %	99	15 سنة فأكثر	
100.0 %	120	المجموع	
56.7 %	68	داخلية	الدورات التدريبية
-	-	خارجية	
4.20 %	05	داخلية وخارجية	
39.2 %	47	لا توجد	
100.0 %	120	المجموع	

من الجدول (2) نجد أن:

60.8.1 % من المبحوثين مؤهلهم العلمي جامعي، و15.8 % ثانوي في حين 23.4 % مؤهلهم العلمي فوق الجامعي وهذا يشير إلى توفر المعرفة الكافية للمبحوثين بموضوع البحث قيد الدراسة.

70.0.2 % من المبحوثين تخصصهم العلمي محاسبة، 15.9 % منهم تخصصهم إدارة الاعمال، 14.2 % بتخصصهم اقتصاد وهذا يعني أن جميع المبحوثين في التخصصات ذات الصلة بموضوع البحث.

62.5.3 % من المبحوثين يعملون في وظيفة محاسب، 24.2 % منهم يعملون في وظيفة مالي، 10.8 % منهم يعملون في وظيفة مراجع و2.50 % يعملون في وظيفة إداري وهذا يدل على أن جميع المبحوثين يعملون في وظائف لها صلة وطيدة بموضوع البحث.

50.8.4 % من المبحوثين في الدرجة الوظيفية من الرابعة للأولي، 12.5 % منهم في الدرجة الوظيفية من السابعة للخامسة و 36.7 % في الدرجة الوظيفية الثامنة والتاسعة وهذا يشير الى أن معظم المبحوثين يشغلون وظائف عليا.

82.5.5 % من المبحوثين خبرتهم العملية من 15 سنة فأكثر، 14.2 % منهم تتراوح خبرتهم العملية من 10 و اقل من 15 سنة، 3.30 % منهم خبرتهم العملية من 5 و اقل من 10 سنوات وهذا يدل على أن غالبية المبحوثين يتمتعون بخبرات عملية طويلة.

56.7.6 % من المبحوثين تلقوا دورات تدريبية داخلية في مجال موازنة البرامج والاداء، 4.20 % منهم تلقوا دورات داخلية وخارجية، و 39.2 % منهم لم يتلقوا أي نوع من الدورات التدريبية في مجال موازنة البرامج والأداء.

ثالثاً : تحليل البيانات الأساسية واختبار فرضيات البحث:

لأغراض تحليل البيانات الأساسية المتعلقة بإجابات المبحوثين عن العبارات والأسئلة الفرعية المرتبطة بفرضيات البحث استخدم الباحثان مقياس ليكارت الخماسي لتحديد اتجاهات إجابات المبحوثين وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3): حدود خيارات مقياس ليكارت

(المستوي، الخيار)	لا أوفق بشدة	لا أوفق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
المتوسط المرجح	من 1.00 والي 1.79	من 1.80 والي 2.59	من 2.60 والي 3.39	من 3.40 والي 4.19	من 4.20 والي 5.00

1/ تحليل إجابات الباحثين عن عبارات الفرضية الأولى:

جدول (4) الإحصاءات الوصفية لإجابات العينة على عبارات الفرضية الأولى:

الإحصاءات الوصفية				العبارات
المتوسط	الخطأ	اتجاه الراي	الدلالة	
4.29	0.749	أوافق بشدة	قوية	تمكن موازنة البرامج والاداء من اعداد الخطط التشغيلية والاستراتيجية للوحدات الحكومية بأسلوب علمي واضح
3.93	0.552	أوافق بشدة	قوية	تعتبر موازنة البرامج والاداء بمثابة اداة تخطيطية مناسبة لمختلف أنشطة الوحدات الحكومية
4.36	0.742	أوافق بشدة	قوية	من الامور المهمة للحكم على الاداء ربط الاعتمادات المالية بالبرامج والانشطة الحكومية
4.43	0.644	أوافق بشدة	قوية	تتيح موازنة البرامج والاداء التقييم والمراجعة المستمرة لاداء الادارات والوحدات الحكومية
4.26	0.458	أوافق بشدة	قوية	يتطلب التقييم السليم للاداء وجود معايير علمية واضحة لقياس نتائج وتكاليف الانشطة والبرامج الحكومية
4.20	0.528	أوافق بشدة	قوية	تمكن موازنة البرامج والاداء الوحدات الحكومية من الاستخدام الامثل لمواردها
4.31	0.754	أوافق بشدة	قوية	تتمتع موازنة البرامج والاداء بالمرونة والشمول لارتباطها بالانشطة والبرامج الحكومية
4.48	0.710	أوافق بشدة	قوية	استخدام موازنة البرامج والاداء يمكن الوحدات الحكومية من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب
4.18	0.644	أوافق	قوية	تعد موازنة البرامج والأداء أكثر موضوعية وفائدة مقارنة بموازنة البنود
4.27	0.642	أوافق بشدة	قوية	المجموع

من الجدول (4) نجد ان معظم اتجاهات الراي للباحثين كانت أوافق بشدة حيث تقع متوسطات الاستجابة حول عناصر الفرضية للباحثين بين 3.40 - 5.00 وهو ضمن تأكيد اتجاه

الراي أوافق بشدة، كما نجد ان الاتجاه العام لكامل عناصر الفرضية الثانية كان أوافق بشدة حيث بلغ متوسط الاستجابة الكلية لعناصر الفرضية 4.27 وهو ضمن تأكيد اتجاه الراي أوافق بشدة وتتأكد صحة النتائج السابقة بالنظر إلى الانحرافات المعيارية الصغيرة للعبارات، بحيث يدل صغر الانحراف المعياري على التجانس والتوافق في غطية استجابة المبحوثين حول عبارات الفرضية ذلك لان الانحراف المعياري يمثل مقياس للاختلاف في تسجيل الاستجابات.

2/ تحليل إجابات المبحوثين عن عبارات الفرضية الثانية:

جدول (5) الإحصاءات الوصفية لإجابات العينة على عبارات الفرضية الثانية:

الإحصاءات الوصفية				العبارات
المتوسط	الخطأ	اتجاه الراي	الدلالة	
4.53	.608	أوافق بشدة	قوية	موازنة البرامج والاداء اداة من ادوات الاصلاح الاقتصادي بالوحدات الحكومية
4.58	.575	أوافق بشدة	قوية	موازنة البرامج والاداء تمكن من اعداد خطط شاملة وتفصيلية لوجه النشاط الحكومي المختلفة
4.56	.591	أوافق بشدة	قوية	التحديد الدقيق للانشطة والبرامج اللازمة لتحقيق الاهداف يساهم في تحسين اداء الوحدات الحكومية
4.27	.514	أوافق بشدة	قوية	ربط الاعتمادات المالية بتنفيذ الانشطة والبرامج على مستوي الادارات والاقسام يدعم التوظيف السليم للموارد المالية الحكومية
4.58	.588	أوافق بشدة	قوية	مقارنة نتائج الاداء الفعلي بموازنة البرامج يمكن من تحديد مواطن الضعف في الاداء الحكومي
4.09	.518	أوافق	قوية	يتطلب تطوير الاداء الحكومي معالجة الانحرافات الناتجة من تنفيذ أنشطة وبرامج الموازنة بصورة مستمرة
4.00	.594	أوافق	قوية	تبني تطبيق موازنة البرامج والاداء بالوحدات الحكومية يعتبر احد الركائز الاساسية لترقية الاداء
4.57	.658	أوافق بشدة	قوية	استخدام موازنة البرامج والاداء يساعد في تطبيق البرامج المحاسبية المتطورة
٤,٣٩	٠,٥٨١	أوافق بشدة	قوية	المجموع

من الجدول (5) نجد ان معظم اتجاهات الراي للمبحوثين كانت أوافق بشدة حيث تقع متوسطات الاستجابة حول عناصر الفرضية للمبحوثين بين 3.40 - 5.00 وهو ضمن تأكيد اتجاه الراي أوافق بشدة، كما نجد ان الاتجاه العام لكامل عناصر الفرضية الثانية كان أوافق بشدة حيث بلغ متوسط الاستجابة الكلية لعناصر الفرضية 4.39 وهو ضمن تأكيد اتجاه الراي أوافق بشدة وتتأكد صحة النتائج السابقة بالنظر إلى الانحرافات المعيارية الصغيرة للعبارات، بحيث يدل صغر الانحراف المعياري على التجانس والتوافق في نمطية استجابة المبحوثين حول عبارات الفرضية ذلك لان الانحراف المعياري يمثل مقياس للاختلاف في تسجيل الاستجابات.

3/ اختبار فرضيات البحث:

أ. اختبار الفرضية الأولى: (توفر موازنة البرامج والأداء اطار علمي وأساس مناسب لتقويم اداء الوحدات الحكومية):

جدول (6): نتائج اختبار (ت) واختبار مربع كاي لعناصر الفرضية

إحصاءات الاختبارات الموضوعية ودلالاتها						العبارات
دلالة Chi	(Sig (Chi	إحصاءة Chi	دلالة T	Sig ((T	إحصاءة T	
دال	0.000	64.86	دال	0.000	11.576	تمكن موازنة البرامج والأداء من إعداد الخطط التشغيلية والإستراتيجية للوحدات الحكومية بأسلوب علمي واضح
دال	0.000	173.0	دال	0.000	8.427	تعتبر موازنة البرامج والأداء بمثابة اداة تخطيطية مناسبة لمختلف أنشطة الوحدات الحكومية
دال	0.000	73.26	دال	0.000	12.665	من الأمور المهمة للحكم على الاداء ربط الاعتمادات المالية بالبرامج والانشطة الحكومية
دال	0.000	104.6	دال	0.000	15.739	تتيح موازنة البرامج والاداء التقييم والمراجعة المستمرة لاداء الإدارات والوحدات الحكومية

إحصاءات الاختبارات الموضوعية ودلالاتها						العبارات
دلالة Chi	(Sig (Chi	إحصاءة Chi	دلالة T	Sig ((T	إحصاءة T	
دال	0.000	94.85	دال	0.000	18.127	يتطلب التقييم السليم للاداء وجود معايير علمية واضحة لقياس نتائج وتكاليف الأنشطة والبرامج الحكومية
دال	0.000	151.4	دال	0.000	14.518	تمكن موازنة البرامج والأداء الوحدات الحكومية من الاستخدام الأمثل لمواردها
دال	0.000	63.67	دال	0.000	11.749	تتمتع موازنة البرامج والأداء بالمرونة والشمول لارتباطها بالأنشطة والبرامج الحكومية
دال	0.000	154.9	دال	0.000	15.051	استخدام موازنة البرامج والأداء يمكن الوحدات الحكومية من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب
دال	0.000	196.9	دال	0.000	11.485	تعد موازنة البرامج والأداء أكثر موضوعية وفائدة مقارنة بموازنة البنود

I. من الجدول (6) نجد ان جميع قيم إحصاءة الاختبار T صاحبها مستوي معنوية اقل من 5.0 % وتدلل هذه النتيجة على ان الفروق بين القيمة الفرضية للاختبار والنتائج المتحصل عليها من استجابة المبحوثين هي نتيجة جوهريّة وان الفروقات فروقات جوهريّة بالتالي تتأكد صحة العبارات قيد الاختبار ويستدل الباحث على تحقق هذه العبارات منها تأكيد صحة اتجاه الراي نتائج الاختبار الموضوعي للفرضية الأولى توفر موازنة البرامج والاداء اطار علمي مناسب لتقييم اداء الوحدات الحكومية، من واقع النتيجة اعلاه فان اعتبار موازنة البرامج والاداء بمثابة اداة تخطيطية مناسبة لمختلف أنشطة الوحدات الحكومية تتيح التقييم والمراجعة المستمرة لاداء الادارات والوحدات الحكومية، ويتطلب التقييم السليم للاداء وجود معايير علمية واضحة لقياس نتائج وتكاليف الأنشطة والبرامج الحكومية، كما تمكن موازنة البرامج والاداء الوحدات

الحكومية من الاستخدام الامثل لمواردها لانها تتسم بالمرونة والشمول لارتباطها بالانشطة والبرامج الحكومية وان استخدامها يمكن الوحدات الحكومية من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

II. من الجدول (6) نجد ان جميع قيم إحصاءة الاختبار Chi لاختبار مطابقة الفروق في اختبار T وموثوقيتها صاحبها مستوي معنوية اقل من 5.0 % بالتالي فان الفروق في اختبار T هي فروق لازمة لاستجابة المبحوثين لما لهم من خبرة ومعرفة بعبارات المقياس وتؤكد صحة توفر الخصائص المتضمنة بالفرضية الأولى توفر موازنة البرامج والاداء اطار علمي مناسب لتقييم اداء الوحدات الحكومية.

ب. اختبار الفرضية الثانية: (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق موازنة البرامج والاداء وتطوير اداء الوحدات الحكومية):

جدول (7): نتائج اختبار (ت) واختبار مربع كاي لعناصر الفرضية

إحصاءات الاختبارات الموضوعية ودلالاتها						العبارات
دلالة Chi	Sig ((Chi	إحصاءة Chi	دلالة T	(Sig (T	إحصاءة T	
دال	0.000	109.8	دال	0.000	18.481	موازنة البرامج والاداء اداة من ادوات الاصلاح الاقتصادي بالوحدات الحكومية
دال	0.000	122.3	دال	0.000	20.485	موازنة البرامج والاداء تمكن من اعداد خطط شاملة وتفصيلية لوجه النشاط الحكومي المختلف
دال	0.000	56.21	دال	0.000	19.610	التحديد الدقيق للانشطة والبرامج اللازمة لتحقيق الاهداف يساهم في تحسين اداء الوحدات الحكومية
دال	0.000	150.5	دال	0.000	16.332	ربط الاعتمادات المالية بتفيذ الانشطة والبرامج على مستوي الادارات والاقسام يدعم التوظيف السليم للموارد المالية الحكومية
دال	0.000	123.8	دال	0.000	20.177	مقارنة نتائج الاداء الفعلي بموازنة البرامج يمكن من تحديد مواطن الضعف في الاداء الحكومي

إحصاءات الاختبارات الموضوعية ودلالاتها						العبارات
دلالة Chi	Sig (Chi	إحصاءة Chi	دلالة T	(Sig (T	إحصاءة T	
دال	0.000	182.6	دال	0.000	12.500	يتطلب تطوير الاداء الحكومي معالجة الانحرافات الناتجة من تنفيذ أنشطة وبرامج الموازنة بصورة مستمرة
دال	0.000	267.3	دال	0.000	9.220	تبنى تطبيق موازنة البرامج والاداء بالوحدات الحكومية يعتبر احد الركائز الاساسية لترقية الاداء
دال	0.000	184.7	دال	0.000	17.768	استخدام موازنة البرامج والاداء يساعد في تطبيق البرامج المحاسبية المتطورة

I. من الجدول (7) نجد ان جميع قيم إحصاءة الاختبار T صاحبها مستوي معنوية اقل من 5.0 % وتدلل هذه النتيجة على ان الفروق بين القيمة الفرضية للاختبار والنتائج المتحصل عليها من استجابة المبحوثين هي نتيجة جوهريّة وان الفروقات فروقات جوهريّة بالتالي تتأكد صحة العبارات قيد الاختبار ويستدل الباحث على تحقق هذه العبارات منها تأكيد صحة اتجاه الراي نتائج الاختبار الموضوعي للفرضية الثانية هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق موازنة البرامج والاداء وتطوير اداء الوحدات الحكومية، مما سبق فان موازنة البرامج والاداء اداة من ادوات الاصلاح الاقتصادي بالوحدات الحكومية وتمكن من اعداد خطط شاملة وتفصيلية لوجه النشاط الحكومي المختلف، كما ان التحديد الدقيق للأنشطة والبرامج اللازمة لتحقيق الاهداف يساهم في تحسين اداء الوحدات الحكومية، وربط الاعتمادات المالية بتنفيذ الأنشطة والبرامج على مستوي الادارات والاقسام يدعم التوظيف السليم للموارد المالية الحكومية وتساهم مقارنة نتائج الاداء الفعلي بموازنة البرامج يمكن من تحديد مواطن الضعف في الاداء الحكومي.

II. من الجدول (7) نجد ان جميع قيم إحصاءة الاختبار Chi لاختبار مطابقة الفروق في اختبار T وموثوقيتها صاحبها مستوي معنوية اقل من 5 % بالتالي فان الفروق في اختبار T هي فروق لازمة لاستجابة المبحوثين لما لهم من خبرة ومعرفة بعبارات المقياس وتتأكد صحة توفر الخصائص المتضمنة بالفرضية الثانية هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق موازنة البرامج والاداء وتطوير اداء الوحدات الحكومية.

الخاتمة:

النتائج:

- مما سبق توصل الباحثان الى أن موازنة البرامج والأداء توفر إطار علمي وأساس مناسب لتقويم اداء الوحدات الحكومية وأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق موازنة البرامج والاداء وتطوير اداء الوحدات الحكومية وفيما يلي ملخص نتائج تحليل البيانات التي تؤكد ذلك:
1. تمكن موازنة البرامج والأداء من إعداد الخطط التشغيلية والإستراتيجية للوحدات الحكومية بأسلوب علمي واضح.
 2. من الأمور المهمة للحكم على الاداء ربط الاعتمادات المالية بالبرامج والأنشطة الحكومية.
 3. يتطلب التقييم السليم للاداء وجود معايير علمية واضحة لقياس نتائج وتكاليف الأنشطة والبرامج الحكومية.
 4. تتمتع موازنة البرامج والأداء بالمرونة والشمول لارتباطها بالأنشطة والبرامج الحكومية
 5. التحديد الدقيق للأنشطة والبرامج اللازمة لتحقيق الاهداف يساهم في تحسين اداء الوحدات الحكومية.
 6. يتطلب تطوير الاداء الحكومي معالجة الانحرافات الناتجة من تنفيذ أنشطة وبرامج الموازنة بصورة مستمرة.

التوصيات:

- من خلال النتائج السابقة توصل الباحثان إلى التوصيات التالية:-
1. ضرورة توعية المسؤولين بالوحدات الحكومية بأهمية وضرورة تطبيق هذا النوع من الموازنات، والعمل على توفير الإطار التنظيمي والوظيفي اللازم لتطبيق موازنة البرامج والأداء بما يحقق التوافق والتكامل بين مستويات الهيكل التنظيمي مع توفير نظام للمتابعة والتقييم.
 2. ضرورة الاستفادة من الميزات التي توفرها موازنة البرامج والأداء في تقويم وتطوير أداء الوحدات الحكومية.
 3. الفحص الموضوعي للسياسات والأنظمة الإدارية والمالية القائمة بالوحدات الحكومية وإختيار المعايير التي تتناسب مع عمليات التقويم وطبيعة النشاط.
 4. ضرورة الإهتمام بإعداد مجموعة من المؤشرات الملائمة لقياس الأداء الحكومي بحيث يمكن من خلالها التعرف على مدى الكفاءة والفاعلية والجودة في أداء الأنشطة والبرامج الحكومية.

المصادر والمراجع:

- (1) أبو سن، إبراهيم و آخرون. (1987م). إدارة شؤون الموظفين. طنطا. دبي .
- (2) أبو شامة، محمد. (2020). تحسين الأداء الحكومي في الدول النامية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- (3) أحمد، سعيد. (2018). دور موازنة البرامج في تحسين الأداء الحكومي. مجلة العلوم الإدارية والمالية. العدد 3.
- (4) أحمد وإسماعيل حسين. (2003م). المحاسبة الحكومية في التقليد والحداثة. عمان. الأردن. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- (5) البدور، جمال. (2004م). منهجية ومراحل موازنة البرامج والأداء في الجامعات. الملتقى لموازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية. دمشق .
- (6) الحسن، ناصر. (2017). مفاهيم الإدارة العامة الحديثة. بيروت: دار اليازوري العلمية.
- (7) الرحيلي، محمد مرشد و نصار، أحمد سعد. (1994م). تقييم أداء المشروعات الحكومية. الرياض: الندوة السادسة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية .
- (8) الزهراني، ناصر. (2020). الإدارة المالية في القطاع الحكومي. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
- (9) العزي، عبد الله. (2018). إدارة الأداء في القطاع الحكومي. الرياض: مكتبة العبيكان.
- (10) الغندور، محمد مصطفى. (2016م). تطوير موازنة البرامج والأداء باستخدام إدارة التكلفة بهدف تخفيض الإنفاق الحكومي. المجلة المصرية للدراسات التجارية. كلية التجارة. جامعة المنصورة. المجلد مج 35. العدد الثالث.
- (11) الشمراي، سوسن. (2010م). موازنة البرامج والأداء، المفاهيم والتطبيقات بحث منشور مقدم على عمادة الدراسات العليا. برنامج الماجستير في الإدارة العامة. جامعة الملك سعود.
- (12) الشمري، خالد. (2019). تقييم الأداء في القطاع الحكومي. عمان: دار وائل للنشر.
- (13) الطائي، ماجد. (2018). أسس الإدارة الحديثة في القطاع العام. بيروت: الدار الجامعية.
- (14) المليجي، فؤاد السيد. (2003م). إدارة الأداء. القاهرة: الدار الجامعية.
- (15) الهيثي، خالد عبد الرحيم مطر. (1999م). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي. القاهرة: دار الحامد للنشر.
- (16) البنك الدولي. (2019). تقرير التنمية العالمية: الحوكمة والأداء الحكومي. واشنطن العاصمة: البنك الدولي.

- (17) باشري، نفيسة محمد. (1991م). إدارة الأفراد. دن. د. م.
- (18) ديبان، السيد عبد المقصود. (2004م). المحاسبة الإدارية. الإسكندرية. الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
- (19) حسن، حذيفة عوض. دور موازنة البرامج والأداء في رفع كفاءة الأداء المالي والمحاسبي للشركات. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة أم درمان الإسلامية. أم درمان. السودان.
- (20) حسن، عثمان. (2011م). تطوير وحدات الموازنة الحكومية الفلسطينية باستخدام موازنة البرامج والأداء (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير. كلية التجارة. قسم المحاسبة والتمويل. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- (21) حسين، علي محمد. (1993م). تحليل مقارن لأساليب إدارة الموازنة العامة في إطار موازنة الرقابة وموازنة الأداء). المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة. جامعة عين شمس. العدد الثاني.
- (22) عبد السيد، غادة بابكر أحمد. (2024م). دور موازنة البرامج والأداء في تقويم الأداء المالي بالوحدات الحكومية (بالتطبيق على وزارة المالية -ولاية نهر النيل). مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، العدد (15).
- (23) عبيد، يحيى حسين و الغندور، مصطفى عطية. (2010م). المحاسبة في الوحدات الحكومية، الموازنة العامة والنظام المحاسبي الحكومي. بدون ناشر.
- (24) عبد الرحيم، سمير. (2021). الإدارة العامة وتحسين الأداء. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- (25) وزارة التخطيط العراقية. (2020). تقرير تقويم الأداء الحكومي. بغداد.
- (26) عكود، سعود جابر وعيد، حسين عباس و متعب، حيدر. (2018م). استخدام موازنة البرامج والأداء، أداة التخطيط والرقابة في الوحدات الحكومية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية مج3. العدد3.
- (27) فهمي، دليلى عبد الحميد. (2004م). النظام المحاسبي لموازنة البرامج والأداء وتبويب النفقات. ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعة العربية. دمشق. الجمهورية العربية السورية.
- (28) صالح، هدى دياب احمد. (2021م). دور تطبيق موازنة البرامج والأداء في تحقيق الأهداف المالية وماسبة المسؤولية بالوحدات الحكومية في السودان. مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 1.

(29) كوشك، طارق بن حسن. (1424هـ). موازنة البنود تهدد الموارد المتاحة وتفاقم مشكلة

الدين العام. صحيفة عكاظ. العدد 937.

(30) موسى، أحمد محمد. (1972م). مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الأعمال. دار النهضة

العربية. القاهرة.