

تطبيق موازنة البرامج والأداء ودورها في تحقيق كفاءة الأداء بالوحدات الحكومية: دراسة تحليلية على الوحدات الحكومية بمنطقة الباحة

هدى دياب أحمد صالح(*)

المخلص: يهدف هذا البحث إلى رؤية تطبيق موازنة البرامج والأداء ودورها في تحقيق كفاءة الاداء المحاسبي والإداري والوظيفي من خلال آراء عينة البحث كتطبيق حديث للموازنات في الوحدات الحكومية، استخدم المنهج التاريخي لرصد الدراسات السابقة والمنهج الاستقرائي لوضع فرضيات البحث والمنهج الاستنباطي لاستخلاص النتائج، كما استخدم في التحليل برنامج SPSS لتحليل عبارات الفرضيات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمفاضلة بين عبارات الفرضيات ومن اهم النتائج التي توصل اليها البحث أن هنالك ارتباط قوي جداً وموجب بين فرضيات البحث أهمها: اولاً: بالنسبة للأداء المحاسبي ان تطبيق موازنة البرامج والأداء تؤدي إلى كفاءة: تطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية في إعداد الموازنة وتطبيق معايير المحاسبة المالية في الوحدات الحكومية. ثانياً: بالنسبة للأداء الإداري ان تطبيق موازنة البرامج والأداء تؤدي إلى كفاءة: وضع الخطط المستقبلية لتطوير العمل الإداري وتطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية في الأقسام الإدارية بالوحدات الحكومية. ثالثاً: بالنسبة للأداء الوظيفي ان تطبيق موازنة البرامج والأداء تؤدي إلى كفاءة: قياس الأداء الوظيفي وربطه بمعدلات ومعايير الانجاز وتطوير الكوادر البشرية وتحليل الانحرافات واستخدامها كوسيلة لتقويم الأداء الوظيفي بالوحدات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: موازنة البرامج والأداء، الأداء الوظيفي، الأداء الإداري، و الأداء المحاسبي الحكومي.

Application Budget Of Programs and Performance And Role It To Achieve Of Performance Efficiency In The Governmental Units: Analyses Study of Governmental Units In The Albah Area

Huda Deyab Ahammed Salih

Abstract: This research aims to investigate budget application of programs and performance on achievement of accounting administrative and functional performance efficiency, through the research sample as modern application in the budgets of governmental units. Using historical method to monitor the previous studies and inductive approach to develop research hypotheses and deductive approach to draw conclusions, also SPSS can be conducted so as to analyze the assumptions and the arithmetic average and the standard deviation to compare between the phrases of hypotheses. The most significant findings of the research showing a very strong correlation between the phrases of hypotheses as: Firstly: Application of budget program and accounting performance leading to the efficiency of: Application of the principle of accounting responsibility on budget preparation of governmental unit ,and Principles of financial accounting being applied in government units, Secondly: According to administrative performance lead to the efficiency of: Putting of future plans for the development of administrative task and application of the principle of accounting responsibility in administrative departments of governmental units. Thirdly: According to the job performance, the application of budget program leading to the efficiency of: Measurement of job performance linking with the rates and standards of achievement in and. Development of human cadres and. Analysis of deviations and being used as the means of evaluation for job performance in governmental units.

Keywords: Budget of Programs and Performance, accounting performance administrative performance, job performance.

(*) أستاذ مساعد، بجامعة أم درمان الإسلامية، كلية العلوم الإدارية، المعارة حالياً بالمملكة العربية السعودية، جامعة الباحة، كلية العلوم الإدارية والمالية، hudadiab27@gmail.com

المقدمة:

تعد الموازنات في الوحدات الحكومية وفق بنود الصرف وبنود الإيرادات التي قدرت عند إعداد الموازنة، والموازنات الآن وعلى مستوى العالم أصبحت تحقق عجز دائم مما يدفع بالدول وخاصة دول العالم الثالث الاستدانة من الجهات الخارجية أو بإصدار السندات الحكومية. ونتيجة للتحويل في وظيفة الموازنات من موازنات رقابة إلى أدوات لتقييم الأداء الحكومي ولتنفيذ الاهداف المخططة باقل تكلفة ممكنة، طبقت العديد من أنواع الموازنات مثل موازنة البرامج والتي تعني بوضع برنامج محدد، وموازنة الأداء التي تعمل على قياس الأداء. ونتيجة للاتجاه نحو تطوير أداء الخدمات في الوحدات الحكومية، ظهرت موازنة البرامج والأداء كاتجاه حديث في وضع الأهداف التي ترغب الوحدات الحكومية في تنفيذها من خلال توزيع تلك الأهداف إلى برامج ومشاريع وأنشطة معينة والعمل على قياس الأداء في تنفيذ تلك البرامج والمشاريع والأنشطة لتحقيق الاهداف الموضوعة بدقة. ولقد انتهجت العديد من الدول موازنة البرامج والأداء خلال السنوات الخمسة الأخيرة، ففي جمهورية مصر العربية مثلاً بدأ تطبيق موازنة البرامج والأداء المستجيبة للنوع الاجتماعي في الوحدات الحكومية منذ العام 2004/2003 (EBSCO Publishing: 2002) وغيرها من الدول.

أهداف البحث:

يهدف البحث الى:

- 1-تعريف موازنة البرامج والاداء.
- 2- توضيح متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء لتحقيق كفاءة الأداء المحاسبي والإداري والوظيفي في الوحدات الحكومية.
- 3-عكس دور موازنة البرامج والاداء في تحقيق كفاءة الأداء بالنسبة للوحدات الحكومية من خلال آراء عينة البحث.

اهمية البحث:

يعتبر من البحوث الهامة وازدادة علمية جديد للمكتبة العربية في مجال ترقية وتطوير الأداء في الوحدات الحكومية ونقطة انطلاق نحو تطبيق موازنة البرامج والأداء في الوحدات الحكومية عموماً وفي منطقة الباحة علي وجه الخصوص، واثراء افكار الباحثين لعمل المزيد من البحوث في هذا المجال.

مشكلة البحث:

ان الأداء في الوحدات الحكومية قد نال اهتمام العديد من الباحثين، لان الأداء الحكومي له اهمية في الرفاه الاجتماعي في المجتمع، حيث أن الوحدات الحكومية من خلال وضعها للموازنات ينصب عملها في ترقية ورفاه الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمواطنين، ونتيجة لإخفاق موازنة البنود من القيام بدورها في تحقيق التنمية والرفاه الاجتماعي وتنفيذ كل الخطط الموضوعة، ونتيجة لرصد الدراسات العديد من عيوب موازنة البنود، مثل عدم وضوح الأهداف التي ترصد لها الاعتمادات، وايضا عدم القدرة على قياس الأداء الفعلي للوحدات الحكومية، وقلة المرونة عند التنفيذ، لأن الاعتمادات مرصودة لبنود محددة مسبقاً وتطبق الاساس النقدي، حيث يتم وضع النفقة دون وضع معيار لقياس تلك النفقة ولا يوجد أي محاسبة للمسؤولية، وانتشار الترهل الوظيفي في الوحدات الحكومية، وانعكس كل 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

وانشطة ومشاريع ومراقبة ورفع كفاءة الأداء في الوحدات الحكومية من خلال تنفيذ تلك البرامج والأنشطة والمشاريع، والتي تحتاج إلى تسليط مزيد من الضوء عليها، لذلك كان هذا البحث.

سؤال البحث:

يتمثل في السؤال الرئيسي التالي:

هل لتطبيق موازنة البرامج والأداء دور في تحقق كفاءة الأداء المحاسبي والإداري والوظيفي في الوحدات الحكومية؟.

فرضيات البحث:

تتكون فرضيات البحث من:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق موازنة البرامج والأداء وكفاءة الأداء المحاسبي بالوحدات الحكومية.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق موازنة البرامج والأداء وكفاءة الأداء الإداري بالوحدات الحكومية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق موازنة البرامج والأداء وكفاءة الأداء الوظيفي بالوحدات الحكومية.

منهج البحث:

يتبع البحث المنهج العلمي الذي ينقسم إلى المنهج الاستقرائي لاختيار الفرضيات والمنهج الاستنباطي لاستنباط النتائج والحلول الممكنة والمنهج التاريخي لرصد الدراسات السابقة.

أدوات البحث:

استخدمت في البحث أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات الأولية، قسمت الاستبانة إلى قسمين: القسم الأول: يشتمل على البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث (النوع، الدرجة العلمية، المهنة، التخصص، سنوات الخبرة بالعمل الحكومي). والقسم الثاني يحتوي على عبارات الفرضيات الثلاث وكل فرضية تحتوي على (12) عبارة.

البيانات الشخصية بينت بان افراد عينة البحث تم اختيارهم بدقة، الذين لهم خبرة في المجال المحاسبي والإداري والوظيفي في الموازنات وتنفيذها، وتم عرض عبارات الاستبانة على عدد من المختصين في مجال الموازنات مما كان له الأثر العلمي في وضع عبارات فرضيات البحث.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من كل الوحدات الحكومية بمنطقة الباحة، ونتيجة لتعدد الوظائف بالوحدات الحكومية شملت عينة البحث الأفراد بالقطاع الحكومي الذين لهم خبرة في مجال التخطيط وعمل الموازنات التخطيطية، ومن مجتمع البحث تم اختيار العينة حيث استخدمت طريقة الاختيار الطبقي للعينة وكان عددهم (50) مفردة واخذت عينة البحث من الوحدات الحكومية التالية: جامعة الباحة، الصحة، الغرفة التجارية، امارة منطقة الباحة، التعليم، الجوازات، المالية، رجع من الاستبانات 44 استبانة بنسبة 88% وكان المفقود (6) بنسبة 12% وهي نسبة مناسبة (88%) لعمل التحليل والتوصل للنتائج والتوصيات المناسبة.

حدود البحث:

الحدود المكانية: منطقة الباحة.

الحدود الزمانية: فترة البحث.

الحدود الموضوعية: يدور البحث حول موازنة البرامج والأداء في الوحدات الحكومية وكيفية تحقيق كفاءة الأداء المحاسبي والإداري والوظيفي.

هيكل البحث:

يتكون هيكل البحث من ثلاثة مباحث يشتمل المبحث الأول علي المقدمة ومنهجية البحث والدراسات السابقة، والمبحث الثاني يشتمل علي الإطار النظري لموازنة البرامج والأداء، أما المبحث الثالث فيشتمل علي تحليل عبارات الفرضيات والنتائج والتوصيات والمراجع والملاحق.

ثانيا: الدراسات السابقة:

دراسة غنام (2006):

بعنوان: "إطار مقترح لإعداد وتطبيق موازنة البرامج والأداء في فلسطين" هدفت الدراسة إلى البحث عن أسلوب جديد من أساليب إعداد الموازنة العامة للدولة، وذلك باستخدام موازنة البرامج والأداء لتحقيق الكفاءة والفاعلية للموارد المحدودة بالدولة وتمثلت مشكلة الدراسة في طرح السؤال التالي: ما هو الإطار أو النموذج المقترح لعملية إعداد موازنة البرامج والأداء في ظل المتغيرات البيئية في المجتمع الفلسطيني؟ توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن هناك إمكانية نظرية وعملية لتطبيق هذا النوع من الموازنات.

دراسة المحمود: (2005):

بعنوان: "واقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في المؤسسات غير الهادفة للربح في الأردن" هدف الدراسة: التعرف على واقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في الدوائر والمؤسسات غير الهادفة للربح بما يخدم الإدارة في التخطيط واتخاذ القرارات. وتقديم المقترحات بشأنها. توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: تركيز إعداد الموازنات التخطيطية في المؤسسات غير الهادفة للربح على هدف تحديد التخصيصات وأوجه الصرف بالدرجة الأولى وبالدرجة الثانية توجيه الانفاق الحكومي وبالدرجة الثالثة توجيه خفض النفقات في حين أهداف التنسيق لأنشطة الإدارات وتحسين مستوى الخدمة العامة وتطويرها جاءت بعد ذلك. وأهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة: إعداد الدراسات الكفوية والمالية للأنشطة المختلفة في تلك المؤسسات بما يساعد على تحديد المعايير ويخدم عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرار. ونظام لمتابعة تنفيذ الموازنات التخطيطية بشكل يحقق الربط بين الجانب المالي ومستويات تنفيذ الأنشطة أو البرامج المحددة.

دراسة فهمي (2004):

بعنوان: "النظام المحاسبي لموازنة البرامج والأداء وتبويب النفقات". هدف الدراسة: ضرورة التحول من النظام التقليدي في إعداد الموازنة إلى نظام موازنة البرامج والأداء. تمثلت مشكلة الدراسة في ان نظام موازنة البرامج والأداء، يركز أساسا على تحقيق الأهداف ثم على تحليل الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية بالنسبة لمراكز المسؤولية المختلفة داخل المؤسسة أو وحدة خدمية أو إنتاجية ثم تحليل الأهداف الفرعية إلى أنشطة ومهام ثم تحديد متطلبات تحقيق الأهداف والأنشطة والمهام، ثم البرمجة الزمنية للأنشطة والمهام، ثم تبنى العوامل المحفزة لتحقيق الأهداف وتحجيم العوامل المثبطة لها، ثم تحديد معدلات الأداء لقياس مدى التقدم استناداً لمؤشرات الكفاءة مقيسه بعلاقات المخرجات بالمدخلات. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة التحول من النظام التقليدي في إعداد الموازنة إلى نظام موازنة البرامج والأداء من أجل تحقيق اهداف الخطة القومية وحتى يكون هناك ارتباط بين الخطط والبرامج من ناحية والاعتمادات المطلوبة من ناحية اخرى مع توافر معلومات تحقق الرقابة على الأموال والعمليات.

وتوصي الدراسة بدراسة مدى إمكانية اصدار قانون الموازنة العامة للدولة في ضوء مقومات منهج البرامج والأداء على أن يتواكب ذلك مع تهيئة البيئة اللازمة لتطبيق هذا المنهج.

دراسة (1998) Fadzilah Hj Abdullah

بعنوان: *Budget-Related Behaviour And Performance Goals Of Cost Centre Managers In A Public Institute Of Higher Learning/In Malaysia*

الهدف من الدراسة، دراسة العلاقة بين سلوك الموازنة واهداف الأداء، وتحديد ما اذا كانت الأوجه المتعلقة بالسلوك سوف تكون مختلفة من اهداف الأداء بالنسبة لمركز التكلفة؟ توصلت الدراسة إلى عدة نتائج اهمها بان هنالك دليل ضمني إلى أن الأوجه المحددة بالنسبة لسلوك الموازنة، يستلزم من عمليات الموازنة التفاعل الداخلي لتوقع استمراره والتأثير في اهداف الأداء في مركز التكلفة.

علاقة البحث الحالي بالدراسات السابقة كالآتي:

بالنسبة لدراسة غنام تدور حول وضع اطار مقترح لموازنة البرامج والأداء، اما بالنسبة لدراسة المحمود: تحدثت عن الموازنات التخطيطية ودورها في تطوير الأداء في الوحدات غير الهادفة للربح، اما دراسة فهمي تتركز حول ضرورة التحول إلى نظام موازنة البرامج والأداء، أما Abdullah ركز علي قياس العلاقة بين سلوك الموازنة واهداف الاداء، بينما ركز البحث الحالي علي أهمية تطبيق موازنة البرامج والأداء لتحقيق كفاءة الأداء المحاسبي والإداري والوظيفي بالوحدات الحكومية.

الإطار العام لموازنة البرامج والأداء

1-2 مقدمة:

الموازنة العامة للدولة بصفة عامة: هي أداة تخطيطية للأهداف العامة للحكومة، حيث تعبر تلك الموازنة عن نهج الحكومة لتحقيق الاهداف والسياسيات التي تتطلع اليها واسلوبها في إدارة الاموال العامة.

هذا يشير إلى ان الموازنة مهما كانت مسمياتها هي أداة التخطيط الوحيدة للدولة، تستخدمها في توزيع الإيرادات علي البنود التي حددت في الموازنة، لذلك كانت تسمى تلك الموازنات بموازنة البنود.

ولقد ظهرت العديد من أنواع الموازنات في محاولة لتطوير الأداء وتنفيذ الأهداف المحددة من قبل الوحدات الحكومية، مثل موازنة البرامج وموازنة الأداء.

أن فكرة موازنة البرامج ترجع إلى الدراسات التي تمت في الولايات المتحدة الأمريكية بمعرفة لجنة Taft " تافت" وكان ذلك في عام 1912، حيث أشار تقرير هذه اللجنة إلى أهمية تبويب " الموازنة العامة وفقاً لهدف النشاط، إلا أن هذه الفكرة لم تجد قبولاً في ذلك الوقت، ولم تنفذ جدياً إلا في سنة 1934، وذلك عندما بدأت وزارة الزراعة الأمريكية بإعداد موازنة مشروع حوض نهر تنسي على أساس البرامج والأداء، وقد تعمقه هذه الفكرة أيضاً في سنة 1949 نتيجة توصيات لجنة هوفر التي دعت إلى تبويب موازنة الولايات المتحدة على أساس البرامج والأنشطة التي تنفذها الحكومة وعلى مستوى الدول النامية كانت الفلبين من أوائل الدول التي قامت بتطبيق موازنة البرامج والأداء اعتباراً من عام 1955، (المحمود: 2005: ص 12).

اما فكرة موازنة الأداء الحديث بدأت عندما قدمت الحكومة الفيدرالية الأمريكية عام 1999 طلب لإعداد موازنة تعتمد على مدخل جديد يطلق عليه مدخل موازنة الأداء الجديدة وفقاً للقانون الصادر في عام 1993 (The Government Performance and Results Act of 1993) وذلك اعتباراً من 2000 م. غنام(2006، ص 47).

نتيجة لقيام موازنة البرامج علي التخطيط للبرامج دون النظر للأداء، وقيام موازنة الأداء علي التركيز علي الأداء دون النظر للبرامج، تم دمج الأداء مع البرامج في موازنة واحدة فأصبحت موازنة البرامج والأداء، فكان هذا البحث الذي يركز علي تطبيق موازنة البرامج والأداء ودورها في تحقيق كفاءة الأداء المحاسبي والإداري والوظيفي في الوحدات الحكومية.

2-2 تعريف موازنة البرامج والأداء:

عرفت موازنة البرامج والأداء بعدة تعريفات منها:
تعريف لجنة التنمية الاقتصادية في الولايات المتحدة كما يلي: " هي مجموعة الأساليب التي بواسطتها تمكن مدراء البرامج من التركيز على تنفيذ الأهداف التي تقع ضمن مسؤولياتهم بصورة دقيقة، ومقارنة تنفيذ هذه الأهداف حسب الوقت، المبالغ، ساعات العمل والمواد، أن هذا النظام يزود من يستخدمه بمعلومات لا يمكن له الحصول عليها من خلال طرق الموازنة التقليدية، إذ يساعد في الحصول على نتائج أساسية ويهيئ قاعدة أفضل لاتخاذ القرارات، المحمود(2005:ص13).
كما عرفت موازنة البرامج والأداء أيضا بأنها مجموعة الأسس العلمية والفنية التي يعتمد عليها في إعداد الموازنة العامة ومتابعة تنفيذها، فالموازنة ما هي إلا خطة عمل توضح الأهداف المحددة للوحدات الإدارية التي يتكون منها الجهاز الحكومي في شكل برامج ومشروعات محددة (فهمني: 2004:ص4).

كما عرفت أيضا بأنها: وسيلة لتبويب بيانات الموازنة العامة للدولة للتركيز على البرامج الحكومية وليس علي ما تشتريه الحكومة من سلع وخدمات، أي انها تعمل علي ابراز وظيفة جديدة للدولة وهي وظيفة الرقابة الإدارية بدلا من التركيز علي وظيفة الرقابة المالية التقليدية أي انها ادة في خدمة الإدارة الحكومية (كامل: د.ن، ص 250).

كما عرفت أيضا: "بأنها مجموعة من الأهداف المقررة علي اجهزة الحكومة ووحداتها المختلفة تحققها خلال فترة زمنية مقبلة بعد تفصيلها تبعا للبرامج والانشطة والجهود اللازمة لهذا التحقيق مع تحديد التكلفة المقدرة لتنفيذ كل برنامج أو نشاط، وتحديد معايير الانجاز وقياس الكفاءة" (EBSCO: 2002).

يلاحظ أن التعاريف أعلاه، اتفقت علي أن موازنة البرامج والأداء تعمل علي تقسيم اهداف الخطة العامة للدولة إلى برامج وانشطة محددة يتم تنفيذها بخطة مبرمجة بزمن محدد وبتكاليف محددة، وبمسؤولين محددين لمتابعة البرنامج أو النشاط، علي أن يتم قياس الأداء في ذلك البرنامج او النشاط في نهاية المدة المبرمجة.

وتتفق الباحثة مع التعريف الأخير لأنه ركز علي أن تنفيذ البرامج والأنشطة تصاحبه تحديد معايير وقياس الإنجاز والكفاءة.

كما ذكر احد الكتاب بان تحقيق الكفاءة في العمل الحكومي وخاصة في المجال المحاسبي والإداري يجب ان تركز الدولة علي المحددات التالية:

- 1- تحديد الأهداف من العمل الحكومي وتقسيمها على مجموعة من الوزارات والوحدات الإدارية الأخرى التي تشارك في تنفيذ أحد هذه الأهداف أو أكثر أو جزء منها، وتقسيم هذه الأهداف في كل وحدة إدارية حكومية إلى مجموعة من البرامج وتحديد الأنشطة اللازمة لتنفيذها.
- 2-تعديل النظام المحاسبي كأحد أدوات الإدارة المالية العامة ليشمل استخدام محاسبة التكاليف.
- 3-تحديد وسائل قياس الأداء، بتحديد أدوات هذا القياس مثل النسب المئوية ومعدلات الأداء ..الخ، لقياس معدلات التنفيذ والأداء بالنسبة لكل برنامج وتقسيماته في كل وحدة إدارية حكومية. المحمود(2005:ص13). ويتضح من ذلك ان موازنة البرامج والأداء تتضمن شقين:

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

- أ -تبويب الاعتمادات بالموازنة وفقاً للوظائف الأساسية للجهاز الإداري للحكومة كالتعليم والصحة والأمن والعدالة.
- ب -تحديد البرامج التي تدرج تحت كل وظيفة أساسية: فتنقسم وظيفة الخدمات التعليمية مثلاً إلى برامج للتعليم الابتدائي، والثانوي، والفني والجامعي.

2- الأداء: أي تركيز الاهتمام على ما يتم.

بذلك يمكن تحديد الأنشطة والمشروعات التي يتكون منها كل برنامج على حدة ومن ثم يمكن إعداد التقارير المالية طبقاً لهذا التوزيع متضمنة التكاليف الفعلية والتقديرية(فهومي:2004).

2-3-متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء:

- اتباع اساس الاستحقاق، إذ أن حساب تكلفة الوحدة يتطلب أخذ جميع التكاليف في الحسبان واجراء التسويات الجردية اللازمة.
- تحضير الموازنة في صورة برامج وانشطة وتكاليف تنفيذها حتي يمكن مقابلة الخدمات المؤداة بالمبالغ والتي تمثل تكاليف موزعة علي ابواب الموازنة.
- تحديد معدلات الأداء لكافة الانشطة واستخدام مؤشرات احصائية واضحة.
- عمل برامج تدريبية مخصصة لأعضاء لجان إعداد الموازنة العامة للدولة بمشاركة المراجعين الماليين بالجهات في تلك البرامج، المحمود(2005:ص 15).

2-4- مزايا موازنة البرامج والأداء:

- تعتمد علي تبويب النفقات إلى برامج والبرامج لمشروعات والمشروعات إلى أنشطة وتحديد الوحدات الإدارية الحكومية.
- المفاضلة بين برامج الموازنة تعتمد علي اساسين رئيسيين هما تكلفة البرنامج والعوائد التي سوف تحقق من تنفيذه، ومن ثم أن استخدام اسلوب التكلفة /العائد يتيح المجال لمعرفة معدل التكاليف في ضوء أهداف البرامج المخططة والمحددة ومن ثم الحكم علي كفاية هذه البرامج المحمود(2005:ص254).
- تزيد مسؤولية الإدارة ورقابتها المحاسبية. كما ذكر احد الكتاب((EBSCO 2002 بأن موازنة البرامج والأداء يتم التركيز فيها علي المقابل الذي يعود من الإنفاق أي يسلط فيه الضوء علي العمل الذي يتم أدائه أو الخدمة التي انجزت وهذا كله وفقاً لمعايير مالية وكمية محددة لقياس الأداء الوظيفي بما يعرف بمحاسبة الإنجاز بالوحدات الحكومية..
- إيجاد نظام محاسبي علي درجة عالية من الكفاءة لتسجيل البيانات المالية وحصر تكاليف الحكومة كافة وإعداد التقارير الموثوق فيها.
- توفر أداة فاعلة لدي السلطة التشريعية في تقييم أداء الحكومة.
- تساعد في توزيع الامكانيات المالية لدي الدولة بتكلفة اقل من الموازنة التقليدية.
- ربط النتائج المتوقعة برسالة وأهداف الجهة الحكومية.
- المساعدة علي تقوية وتعزيز مبادئ الإدارة المالية في القطاع الحكومي وبالتالي تطوير كيفية توزيع الموارد المالية المتاحة وإدارتها وتحسين اداء الخدمات الحكومية المقدمة، مثل مبدأ التوجيه والتنفيذ.
- التركيز علي اعادة توزيع الاولويات أكثر من الزيادة في الانفاق الحكومي.

- معرفة مراحل البرنامج أو النشاط وما تم من مراحل بدقة، مما يمنع تكرار الصرف علي البرنامج مرة أخرى.
 - أن استخدام نظام موازنة البرامج والأداء يؤدي إلى التخصيص الأمثل للموارد وزيادة الكفاءة والفاعلية للبرامج والأنشطة، وتساهم في دعم آليات الرقابة والمسؤولية على الانحرافات وتقييم النتائج والآثار والوقوف على مدى الاستجابة للبرامج المخططة وتحقيق ما هو مستهدف منها. غنام(2006م).
- و في رأي الباحثة ان تطبيق موازنة البرامج والأداء يؤدي إلى تحقيق الكفاءة في العمل في الوحدات الحكومية في المجال المحاسبي والإداري والوظيفي، وخاصة أن هنالك جهود عالمية ومحلية لتطوير العمل في الوحدات الحكومية، في مجالات المحاسبة والإدارة والهيكل الوظيفي، وخاصة وأن هذه المجالات الثلاثة تعتمد علي بعضها البعض في أداء الموازنات وتحقيق الاهداف الحكومية، فتطوير مجال دون الاخر قد لا يقدم شيئاً بل يعوق عمليات الاصلاح في ذلك المجال، لهذا يسعى هذا البحث إلى رؤية مدي تحقيق الكفاءة في المجالات الثلاثة.

2-4- تعريف الوحدة الحكومية:

“governmental unit” in the broadest sense... “Department, agency or instrumentality” does not include entities that owe their existence to state action, such as the granting of a charter or license, but that have no other connection with a state or local government or the federal government. The relationship must be an active one in which the department, agency or instrumentality is actually carrying out some government function.(American Bankruptcy: <http://images.jw.com>)

وهذا التعريف يعني بان الوحدة في المعني العام تعني قسم أو وكالة أو آلية ولا يقصد بها الوحدات التي توجد لأغراض خاصة مثل الوحدات التي تقوم بالمنح أو التصديق أو الترخيص ولا يعني أن لها ارتباط أو اتصال بالوحدات الحكومية، العلاقة بالوحدة الحكومية يقصد بها القيام بوظيفة من وظائف الحكومة.

أي يشير هذا التعريف إلى ان الوحدة الحكومية لا تكون تابعه للوحدات الحكومية محلية أو فدرالية بل هي الوحدة الحكومية التي تقوم بالوظيفة الحكومية سواء كانت قسم أو وكالة.

2-5- الكفاءة:

تعريف الكفاءة في اللغة: أهلية للقيام بعمل وحسن تصرف فيه؛ قدرة وحسن تصريف. (قاموس المعاني).

- تعريف الكفاءة في الاصطلاح:

أداء الأعمال بطريقة صحيحة. **To Do Things Right** وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج. وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود. وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، و أن تكون المنظمة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه. الإنتاجية **Productivity** لقياس الكفاءة، وتعرف الإنتاجية بأنها "نسبة المخرجات / الناتج إلى المدخلات) كردى: (2010م).

اما الأداء كما ذكر (التوحيدي: د. ن، ص1) يعتبر الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

2-6- متطلبات تحقيق كفاءة الأداء في الوحدات الحكومية:

اولاً: متطلبات تحقيق كفاءة الأداء المحاسبي في الوحدات الحكومية:

تطبيق اسس ومعايير المحاسبة المالية مثل:

- 1- اساس الاستحقاق: حيث يظهر الأساس النقدي التكلفة الحقيقية للبرامج والأعمال المنفذة بصورة منخفضة فليس لديه القدرة على إظهار التكلفة الحقيقية للبرامج والأعمال المنفذة بصورة واقعية، وبالتالي فإن أساس الاستحقاق سيكون أكثر فعالية من الأساس النقدي لأغراض إعداد تقديرات الموازنة وضبط الأداء المالي حيث يؤدي إلى زيادة الكفاءة في ضبط عملية تحصيل الإيرادات والمصروفات، حيث سيتم الربط بين الإنفاق الفعلي للبرنامج مع وحدات الإنتاج لكل برنامج، سواء تم الدفع أم لا، الأمر الذي ينعكس على زيادة كفاءة تحصيل الإيرادات، (غنام: 2006، ص168). وايضا يعمل علي تخصيص المصروفات غير المباشرة.
- 2- معيار اهلاك الاصول الثابتة بما يحقق العدالة في ضبط الاصول الثابتة بالوحدات الحكومية ومنع الهدر في الاصول الثابتة للوحدات الحكومية.
- 3-مسك الدفاتر بصورة منتظمة مما ينعكس علي ضبط المستندات والتنبؤ بالموازنات المستقبلية وتحديد الاهداف العامة لموازنة الدولة، وهذا يؤدي إلى كفاءة النظام المحاسبي بالوحدات الحكومية.

ثانياً: متطلبات تحقيق الكفاءة في النظام الإداري في الوحدات الحكومية:

أن عدم كفاية التنظيم الإداري الحالي بالوحدات الحكومية، مما يؤدي إلى عدم استمرارية تنسيق العمل ويؤدي إلى اختلاط السلطة والمسؤولية لدى إعداد تقديرات الموازنة المقترحة (موازنة البرامج والأداء)، مما يستوجب إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الإدارية وتحديد المسؤوليات والواجبات بشكل أكثر تحديداً غنام(2006، ص169). لذلك تری الباحثة ان متطلبات تحقيق كفاءة العمل الاداري لتطبيق موازنة البرامج والأداء تتمثل في تطبيق:

- 1-مبادئ الإدارة مثل التوجيه والتنفيذ والرقابة: لان عملية التوجيه المستمرة لتحقيق أهداف برامج الموازنة تساعد علي تنفيذ تلك البرامج بطريقة اكثر جدية وتؤدي إلى رؤية الانحرافات اثناء المتابعة، نتيجة تطبيق التنفيذ والرقابة، مما ينعكس علي اداء تلك البرامج بصورة أكثر كفاءة.
- 2-مبدأ محاسبة المسؤولية: أن وجود نظام محاسبة المسؤولية في الوحدة الحكومية يساعد بشكل موضوعي على تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء لمعالجة الانحرافات غير الملائمة التي تحدث في كل مركز من مراكز المسؤولية. أن تقارير الأداء التي تعد لكل مركز مسؤولية تمكن الإدارة من التعرف على كفاءة إدارة مركز المسؤولية في استخدام طرق الإنتاج ذات الكفاءة العالية والقدرة على تخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق عائد مناسب للشركة، لان نظام محاسبة المسؤولية عبارة عن: أسلوب رقابي محاسبي لخدمة الإدارة في تقييم اداء المسؤولية في المستويات الإدارية من حيث مدى التزامها بالتكليف والأهداف من خلال التقارير(جابر: 2013، ص84) وأن تقسيم الموازنة إلى برامج ومشاريع يسهل معه تطبيق نظام محاسبة المسؤولية بالوحدة الحكومية.

- 3-وضع الخطط المستقبلية والاستراتيجية: سواء قصير الأجل أو طويل الأجل تمتد لأكثر من فترة زمنية قادمة.
- 4-عمل نظام للتغذية الراجعة لكل العمل الإداري بالوحدات الحكومية.

ثالثاً: متطلبات تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي في الوحدات الحكومية:

- 1-تخصيص العمل الإداري بين الوظائف مما يسهل معه تحليل الانحرافات، مما يعزز روح المنافسة بين الوظائف المختلفة في الوحدات الحكومية.
- 2-قياس انتاجية الوحدة الحكومية خلال فترات معينة، لرؤية مدى تحقيق الأهداف الوظيفية وكفاءة النظام الوظيفي بالوحدات الحكومية.
- 3-تطوير الكوادر البشرية لتحقيق كفاءة الأداء الوظيفي بما يحقق تطبيق موازنة البرامج والأداء، ويؤدي ايضاً إلى ترتيب الهيكل الوظيفي.

تحليل عبارات فرضيات البحث

اولاً: نبذة عن منطقة الباحة:

منطقة الباحة هي إحدى المناطق الإدارية الثلاث عشرة التي تتكون منها المملكة العربية السعودية , تقع في الجزء الجنوبي الغربي من الجزيرة العربية , على سلسلة جبال السراة، تحتل منطقة الباحة أهمية كبيرة على خارطة السياحة في السعودية، فهي تعتبر في منتصف الطريق ما بين مدينة الطائف ومدينة أبها السياحيتين، تأسست كمحافظة إدارية في شهر ذي الحجة عام 1383 هـ وعاصمتها الإدارية مدينة الباحة وإليها تُنسب المنطقة ويتركز بها الثقل الإداري والتجاري وبها توجد إمارة المنطقة وتتجمع فيها الدوائر الحكومية والمراكز التجارية الكبرى إضافة إلى أن بها أسواقاً شعبية كثيرة منها: (سوق الخميس سوق السبت سوق الاثنين) وتعتبر من أفضل مناطق المملكة في مجال السياحة جنوب المملكة.

تقع منطقة الباحة بين خطي طول 42/41 وخطي عرض 20/19 وتمثل موقعا وسطاً بين مناطق سياحية ويحدها من الشمال والغرب منطقة مكة المكرمة ومن الجنوب والشرق منطقة عسير، مساحتها ككل هي 10362 كم².

منطقة الباحة من مصانف المملكة الجميلة التي يرتادها المصطافون من داخل وخارج المملكة ودول مجلس التعاون، نظراً لجمال الطبيعة فيها ووجود الشواهد التاريخية والآثار مثل القلاع والحصون والقرى القديمة وملايين المدرجات الزراعية القديمة التي تعود لآلاف السنين خلاف الأودية والأنهار التي تصب شلالاتها في أعلى القمم.

يعتبر مناخ منطقة الباحة ضمن نطاق الإقليم الجاف إلا أن المناخ معتدل البرودة شتاءً، عليل جميل في بقية فصول السنة، ويكثر الضباب في بعض مناطقها مثل الظفير والمنندق وشارع العقبة. تشتهر منطقة الباحة بالزراعة وهي منطقة زراعية هامة وتشتهر بزراعة الفواكه الصيفية، وتشتهر ايضاً بكثرة المعالم الأثرية مثل: قرية ذي عين الأثرية، وادي البسوس، طريق الفيل، وبها عدد من المتاحف منها: متحف الباحة الاقليمي، متحف قرية ذي عين، المتحف الشعبي، متحف الشيخ محمد بن مصبح.

كما أن المنطقة مليئة بالغابات ويوجد بها أكثر من 90 غابة منها: غابة رعدان، غابات برحرح، غابة خيرة ومن اشهر الطيور الموجودة بمنطقة الباحة طير الهدهد الشهير المذكور في القرآن في قصة سيدنا سليمان.

لكل ذلك فهي تحتاج إلى إعداد خطة لعمل العديد من البرامج والأنشطة لجعلها أكثر جذبا للسياحة بالمنطقة الجنوبية، وانسب موازنة تستخدم لتطبيق البرامج بمنطقة الباحة هي موازنة البرامج والأداء.

اولاً: تحليل البيانات الشخصية:

جدول (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب النوع

النسبة	التكرار	النوع
90,9	40	ذكر
9,1	4	انثي
100%	44	المجموع

يلاحظ من جدول (1) ان نسبة الذكور تمثل 90.9 % ونسبة الاناث تمثل 9.1 %، ويدل هذا أن الوحدات الحكومية تركز علي توظيف الذكور.

جدول (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب الدرجة العلمية

النسبة	التكرار	الدرجة العلمية
31.8	14	دبلوم
20.5	9	بكالوريوس
4.5	2	ماجستير
43.2	19	دكتوراه
100.0	44	Total

يلاحظ من جدول (2) ان نسبة حملة الدكتوراه تمثل 43.2% ونسبة حملة الدبلوم تمثل 31.8 % ونسبة حملة البكالوريوس تمثل 20.5 % ونسبة حملة الماجستير تمثل 4.5 % وهذا يعني ان الإجابات لعبارات الفرضيات وردت من فئة مؤهلة تأهيل عالي ولهم المام بموضوع البحث.

جدول (3) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب المهنة

النسبة	التكرار	المهنة
4.5	2	مدير عام
15.9	7	مدير إداري
27.3	12	رئيس قسم
2.3	1	مدير إدارة التخطيط
47.7	21	أخرى
100.0	44	المجموع

يلاحظ من جدول (3) ان نسبة الوظائف الأخرى تمثل 47.7 % من افراد عينة البحث، مثل محاسب أو اداري بينما نسبة وظيفة رئيس قسم تمثل 27.3%، بينما نسبة وظيفة مدير اداري تمثل 15.9 %، بينما نسبة وظيفة مدير عام تمثل 4.5 %، بينما نسبة وظيفة مدير إدارة التخطيط تمثل 2.3 % من افراد عينة البحث، وهذا يدل علي ان اجابات عينة البحث كانت من التنفيذيين والإداريين بالوحدات الحكومية مما كان له الاثر العلمي علي الاجابات.

جدول (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب التخصص

النسبة	التكرار	التخصص
27.3	12	محاسبة
9.1	4	اقتصاد
40.9	18	إدارة
22.7	10	أخرى
100.0	44	المجموع

يلاحظ من جدول(4) ان نسبة تخصص إدارة تمثل 40.9 % من افراد عينة البحث، ونسبة تخصص محاسبة تمثل 27.3 % ونسبة تخصص اخري تمثل 22.7 % ونسبة تخصص اقتصاد تمثل 9.1 %، ويلاحظ ان معظم افراد عينة البحث من تخصص إدارة ومحاسبة.

جدول (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
4.5	2	أقل من 5 سنوات
13.6	6	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
36.4	16	من 10 إلى أقل من 15 سنة
18.2	8	من 15 إلى أقل من 20 سنة
27.3	12	من 20 سنة فأكثر
100.0	44	المجموع

يلاحظ من جدول (5) ان نسبة الذين خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة تمثل 36.4 % ونسبة الذين خبرتهم من 20 سنة فأكثر تمثل 27.3 %، ونسبة الذين خبرتهم من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة تمثل 18.2 % ونسبة الذين خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات تمثل 13.6 % ونسبة الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات تمثل 4.5 %، وهذا يدل علي ان اجابات افراد عينة البحث كان لها مدلولها العلمي.

ثانيا: تحليل عبارات فرضيات البحث:

1- تحليل عبارات الفرضية الأولى:

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الفرضية الأولى

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة مسك الدفاتر المحاسبية بالوحدات الحكومية.	1.93	.661
2	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة تطبيق معايير المحاسبة المالية بالوحدات الحكومية	1.80	.795
3	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة ترشيد النفقات بالوحدة الحكومية	1.84	.766
4	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة تخصيص الإيرادات الحكومية وفق البرامج والانشطة	1.84	.888
5	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة تطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية في اعداد الموازنة بالوحدات الحكومية	1.75	.751
6	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة التنبؤ بالموازنة المستقبلية بالوحدات الحكومية	1.93	.846
7	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة تنفيذ البنود ذات الأولوية بالوحدات الحكومية	1.84	.680
8	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة تشغيل نظام المعلومات بالوحدات الحكومية.	1.86	.688
9	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة ضبط المستندات الحكومية.	1.95	.861
10	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة تخصيص المصروفات غير المباشرة بالوحدات الحكومية	2.02	.952
11	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة تحديد الأهداف العامة للموازنة بالوحدات الحكومية	1.82	.756
12	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة اهلاك الاصول الثابتة وفق الاسس المحاسبية بالوحدات الحكومية	2.30	1.133

يلاحظ من جدول (6) اعلاه أن المتوسط الحسابي تراوح بين 1.75 و 2.3 وانحراف معياري بين 661 و 1.13 بمستوي دلالة اقل من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية الأولى التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق موازنة البرامج والأداء وكفاءة الأداء المحاسبي بالوحدات الحكومية.

2-تحليل عبارات الفرضية الثانية:

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الفرضية الثانية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة الإجراءات الإدارية بالوحدات الحكومية.	1.89	.618
2	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة تطبيق مبدأ الرقابة بالوحدات الحكومية	1.93	.728
3	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة مبدأ التوجيه والتنفيذ بالوحدات الحكومية.	1.80	.701
4	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة المعلومات التي تستخدم في التغذية الراجعة لوضع الموازنة بالوحدات الحكومية	1.86	.765
5	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة وضع الخطط المستقبلية لتطوير العمل الإداري بالوحدات الحكومية	1.73	.694
6	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة تطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية في الأقسام الإدارية بالوحدات الحكومية.	1.86	.702
7	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة تخصيص العمل الإداري بالوحدات الحكومية.	1.98	.849
8	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة الإدارة بالأهداف بالوحدات الحكومية.	1.91	802.
9	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة ضبط الصرف بالمستندات الحكومية	1.91	.858
10	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة الصرف من الإيرادات بالوحدات الحكومية.	2.00	.863
11	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة تطبيق القوانين واللوائح الحكومية بعدالة.	2.02	851.
12	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة انتاجية الوحدة الحكومية	1.91	.709

يلاحظ من الجدول (7) اعلاه أن المتوسط الحسابي تراوح بين 1.73 و 2.02 وانحراف معياري تراوح بين 618 و 863 بمستوي دلالة اقل من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية الثانية التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق موازنة البرامج والأداء وكفاءة الأداء الإداري بالوحدات الحكومية.

3- تحليل عبارات الفرضية الثالثة:

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الفرضية الثالثة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة التوظيف الوظيفي بالوحدات الحكومية.	2.11	.868
2	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة تبويب النفقات والإيرادات	2.11	.813

		علي عدة مستويات (وظيفي / اقتصادي/حسب بنود الانفاق) بالوحدات الحكومية.	
3	1.86	البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة قياس الأداء الوظيفي وربطه بمعدلات ومعايير الانجاز بالوحدات الحكومية.	.734
4	1.93	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق الكفاءة في تحليل الانحرافات واستخدامها كوسيلة لتقويم الاداء الوظيفي بالوحدات الحكومية	.789
5	2.05	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق الكفاءة في وضع الخطط في شكل برامج وظيفية قصيرة وطويلة الاجل بالوحدات الحكومية	.861
6	2.07	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة ترتيب الهيكل الوظيفي بالوحدات الحكومية.	.873
7	2.09	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة تخصص العمل الوظيفي بالوحدات الحكومية.	.772
8	2.11	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة النظام الوظيفي بالوحدات الحكومية.	.841
9	2.09	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة تسلسل الإجراءات حسب التدرج الوظيفي بالوحدات الحكومية.	.858
10	1.89	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة تطوير الكوادر البشرية بالوحدات الحكومية.	.841
11	1.93	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة تحقيق الأهداف الوظيفية بالوحدات الحكومية.	.846
12	2.05	تطبيق موازنة البرامج الأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة المنافسة بين الوحدات الوظيفية بالوحدات الحكومية.	.888

يلاحظ من جدول (8) ان المتوسط الحسابي تراوح بين 1.86 و 2.11 والانحراف المعياري تراوح بين 743 و 888 بمستوي معنوية اقل من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية الثالثة التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق موازنة البرامج والأداء وكفاءة الأداء الوظيفي بالوحدات الحكومية.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

بناء على ما تم بيانه من تحليل لبيانات البحث واختبار الفرضيات فانه يمكن تلخص النتائج الهامة التي توصل لها البحث فيما يلي:

اولاً: بالنسبة لتحقيق كفاءة الأداء المحاسبي:

ان تطبيق موازنة البرامج والأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة:

- 1- تطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية في إعداد الموازنة بالوحدات الحكومية.
- 2- تطبيق معايير المحاسبة المالية بالوحدات الحكومية.
- 3- تحديد الأهداف العامة للموازنة.
- 4- تخصيص الإيرادات الحكومية وفق البرامج والأنشطة.
- 5- ترشيد النفقات بالوحدات الحكومية.
- 6- تنفيذ البنود ذات الأولوية بالوحدات الحكومية.
- 7- تشغيل نظام المعلومات بالوحدات الحكومية.
- 8- مسك الدفاتر بالوحدات الحكومية.
- 9- التنبؤ بالميزانية المستقبلية بالوحدات الحكومية.
- 10- ضبط المستندات الحكومية.
- 11- تخصيص المصروفات غير المباشرة بالوحدات الحكومية.
- 12- إهلاك الأصول الثابتة وفق الأسس المحاسبية بالوحدات الحكومية.

ثانياً: اما بالنسبة لكفاءة الأداء الإداري يلاحظ أن تطبيق موازنة البرامج والأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة:

- 1- وضع الخطط المستقبلية لتطوير العمل الإداري بالوحدات الحكومية.
- 2- تطبيق مبدأ التوجيه والتنفيذ بالوحدات الحكومية.
- 3- تطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية في الأقسام الإدارية بالوحدات الحكومية.
- 4- المعلومات التي تستخدم في التغذية الراجعة لوضع الموازنة بالوحدات الحكومية.
- 5- الإجراءات الإدارية بالوحدات الحكومية.
- 6- تحقيق الإدارة بالأهداف بالوحدات الحكومية.
- 7- ضبط الصرف بالمستندات الحكومية.
- 8- إنتاجية الوحدات الحكومية.
- 9- تطبيق مبدأ الرقابة بالوحدات الحكومية.
- 10- تخصص العمل الإداري بالوحدات الحكومية.
- 11- الصرف من الإيرادات لبرامج الموازنة بالوحدات الحكومية.
- 12- تطبيق القوانين واللوائح الحكومية بعدالة.

ثالثاً: بالنسبة للأداء الوظيفي بالوحدات الحكومية:

أن تطبيق موازنة البرامج والأداء يؤدي إلى تحقيق كفاءة:

- 1- قياس الأداء الوظيفي وربطه بمعدلات ومعايير الانجاز بالوحدات الحكومية.
- 2- الكوادر البشرية بالوحدات الحكومية.
- 3- في تحليل الانحرافات واستخدامها كوسيلة لتقويم الأداء الوظيفي بالوحدات الحكومية.
- 4- تحقيق الأهداف الوظيفية بالوحدات الحكومية.
- 5- في وضع الخطط في شكل برامج وظيفية قصيرة وطويلة الأجل بالوحدات الحكومية.
- 6- المنافسة بين الوحدات الوظيفية بالوحدات الحكومية.
- 7- ترتيب الهيكل والوظيفي بالوحدات الحكومية.
- 8- تخصص العمل الوظيفي بالوحدات الحكومية.
- 9- تسلسل الإجراءات حسب التدرج الوظيفي بالوحدات الحكومية.
- 10- النظام الوظيفي بالوحدات الحكومية.
- 11- التوبيخ الوظيفي بالوحدات الحكومية.
- 12- توبيخ النفقات والإيرادات علي عدة مستويات (وظيفي/اقتصادي/حسب بنود الأنفاق) بالوحدات الحكومية.

التوصيات:

- 1- لا بد من ان تكون لدي الإدارة العليا في الوحدات الحكومية الثقة التامة بان موازنة البرامج والأداء تؤدي الدور المطلوب منها في تحقيق أهداف الوحدة الحكومية أفضل من موازنة البنود.
- 2- تأهيل الكوادر البشرية تأهيلاً عالياً في تطبيق موازنة البرامج والأداء.
- 3- عمل العديد من الدراسات في موازنة البرامج والأداء في الوحدات الحكومية.

المراجع:

المحمود، د. عبد المنعم صالح مصطفى (2005): واقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في المؤسسات غير الهادفة للربح في الأردن، جامعة فيلادلفيا /الأردن، كلية العلوم الإدارية والمالية المؤتمر العلمي الرابع تحت شعار الريادة والابداع، في الفترة، 15-16/3/2005.

