التكامل بين موازنة البرامج والأداء والموازنة التعاقدية ودوره في تعزيز الشفافية وتقديم كافة الخدمات الحكومية الفلسطينية وفق معايير الجودة والكفاءة

اعتدال محمد الحلو

الملخص:

يهدف البحث للتعرف على اهمية استراتيجية التكامل بين موازنة البرامج والاداء والموازنة التعاقدية في تعزيز الشفافية وتقديم كافة الخدمات الحكومية وفق معايير الجودة والكفاءة وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض واستخدمت قائمة الاستقصاء كاداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة بالمسح الشامل (١٢٠)، كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) كرزمة احصائية لإدخال ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الى تحديد معايير التميز بين الموازنتين بهدف تحقيق التوافق وتلاشي عيوب كل منهما وبناء على ذلك استخلصت نموذج التكامل بين الموازنتين، وقد استنتجت الباحثة ان تطبيق الموازنة التعاقدية بمنهجية البرامج والاداء (التكامل) يعمل على تعزيز الشفافية من خلال توفير المعلومات الخاصة بالبرامج والمشاريع في الوقت المناسب والانفتاح لكل الاطراف ذوي العلاقة و المحافظة على مصداقية الحكومة امام الراي العام والقطاع الخاص والمنظمات الدولية وتقليل الغموض والضبابية و جعل وظائف الحكومة لامركزية. وقد حققت الدراسة الهدف الثالث والمتعلق بالفرضية الثانية وهو اختبار العلاقة التكاملية بين تطبيق التكامل بين موازنة البرامج والاداء والموازنة التعاقدية وبين انجاز كافة الخدمات الحكومية وفق معايير الجودة والكفاءة وقد تم ذلك من خلال (ادارة الموارد المالية والبشرية والمادية بكفاءة وفعالية، وضمان تطبيق معايير التميز المؤسسي، وقياس الاداء.

Abstract:

The research aims to identify the importance of strategy of integration between programs and performance budget and contract budget and its role in reinforcing transparency and presenting all Palestinian governmental services in accordance with efficiency and effectiveness standards. The researcher used the analytical descriptive methodology for this purpose and used questionnaire as the main instrument of data collection. Through comprehensive survey, study sample consisted of 120 individuals. Furthermore, the SPSS was used for entering and processing data and testing hypotheses. In addition, she found many standards for distinction between both budgets for the purpose of achieving alignment and avoiding disadvantages of each of them. Therefore, she introduced the model of integration between both budgets. The researcher found that application of contract budget with the methodology of programs and performance (integration) reinforces transparency through providing information of programs and projects at the suitable time. Moreover, it achieves openness for all related parties and maintains governmental accountability towards public opinion, private sector and international organizations, reduces ambiguity and maintains the decentralization of governmental functions. This study achieved the third objective regarding the second hypothesis, i.e. testing the integrative relationship between "achieving integration between programs and performance budget and contract budget " and "accomplishing all governmental services in accordance with efficiency and effectiveness standards. This was achieved by managing human,

financial and physical resources effectively and efficiently and ensuring the application of institutional excellence and performance measurement standards.

أولاً- المقدمـــة:

منذ أوائل القرن الماضي وعملية الموازنة العامة تشغل بال المفكرين بغية تحديثها شكلاً ومضموناً مما يتيح لها أداء وظيفتها كأداة من أدوات السياسة المالية بل ومن أهم تلك الأدوات للاعتماد عليها في اتخاذ القرارات والرقابة وإيصال المعلومات إلى الجهات المعنية (إسماعيل، عدس، ٢٠١٠)، ولهذا ينبغي أن تتواءم عملية إعداد الموازنة مع الخطة الإستراتيجية للدولة مع تحقيق الشفافية والتبسيط في إعدادها وإدارة الموارد المالية المتاحة بكفاءة وفعالية لضمان التنمية المستدامة والتخلص من عجز الميزانية العامة (حوسو، ٢٠١١) ، وحيث أن متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء من حيث إعداد الخطة الإستراتيجية وتحديد الأهداف تتناسب مع متطلبات تطبيق الموازنة التعاقدية، وكذلك تتوافق الموازنتان في أهم الأهداف التي تسعى أي دولة إلى تطبيقها وهو نقل الإدارة المالية من ثقافة الوسائل والاعتمادات إلى ثقافة الأهداف والنتائج، ولهذا فإن التكامل بينهما يعمل على تلاشي عيوب كل منهما وبالأخص عيوب موازنة البرامج والأداء والتي تتمثل في كثرة التكاليف وصعوبة التطبيق والحاجة إلى أنظمة محاسبية معقدة وعدد كبير من الموظفين ذوي الخبرة. (عثمان، ٢٠١١).

مشكلة الدراسة:

نظراً للحاجة الماسة لمواكبة التطور والتقدم الحاصل على مستوى العالم، سيما في الجانب المالي والمحاسبي وما يتعلق بالأسلوب المطبق للموازنات الحكومية، ومن اجل تحسين أداء وفعالية الجهاز الحكومي بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للدولة ونظراً لما تتضمنه الموازنة التقليدية المسماة موازنة البنود من قصور وضعف في الأداء، وعدم ارتباطها بتحقيق الأهداف والغايات العامة وافتقارها الى وسائل المتابعة على مشاريع التنفيذ (البخيتاوي، ٢٠١١) ، ووفقا لنتائج الدراسات السابقة كان لابد من الانتقال إلى أسلوب جديد من أساليب الموازنات، يكون قادرا على تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية للدولة، بشكل أكثر جودة وكفاءة وقدرة على قياس الأداء، ومن ثم إمكانية التقييم والتقويم لكافة البرامج والأنشطة الموجودة،

والتي من المفترض أن تصب في خدمة تحقيق هذه الأهداف والغايات، وتساهم في ترشيد الإنفاق والحفاظ على المال العام .

وبناءا على ما سبق تتمكن الباحثة من صياغة المشكلة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى وجود تأثير للموازنة التعاقدية بمنهجية البرامج والأداء كنظام مناسب لتطوير الموازنة العامة الفلسطينية على تعزيز الشفافية وتقديم كافة الخدمات وفق معايير الجودة والكفاءة ؟

فروض الدراسة:

١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في درجات تعزيز الشفافية بالنسبة لتطبيق التكامل بين موازنة البرامج والاداء والموازنة التعاقدية.

٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في درجات ضمان تطبيق كافة الخدمات المحاسبية والإدارية ضمن معايير الجودة والكفاءة والمرونة للجهاز الحكومي الفلسطيني بالنسبة لتطبيق التكامل بين موازنة البرامج والاداء والموازنة التعاقدية

أهداف الدراسة:

١- توضيح فكرة التكامل بين موازنة البرامج والاداء والموازنة التعاقدية وتحديد معايير التميز بينهما لتلاشي العيوب والاثراء على المزايا.

٢- اختبار الاثر المترتب على درجات تعزيز الشفافية من خلال تطبيق التكامل بين موازنة البرامج والاداء والموازنة التعاقدية.

٣- اختبار الاثر المترتب على درجات انجاز كافة الخدمات الحكومية وفق معايير الجودة والكفاءة والوقت المناسب من خلال تطبيق التكامل بين موازنة البرامج والاداء والموازنة التعاقدية.

اهمية الدراسة:

أولاً - الأهمية العلمية:

١. تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي تضيفه في مجالات تطوير الموازنة العامة ومواكبة الاتجاهات العالمية الحديثة لبناء موازنة الحكومة الفلسطينية وفق خطة استراتيجية محددة وربط النفقة بالهدف الخاص بها ووضع معايير لقياس الاداء الحكومي.

٢. تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيوية موضوعها وندرته النسبية خصوصاً في أدبيات الدراسة العربية، حيث يتسم هذا الموضوع بالحداثة والتميز العلمي والعملي على حد سواء.

ثانياً ـ الأهميـة العمليـة:

١. تُمكّن الجهاز الحكومي الفلسطيني من التكيف والتفاعل مع التغيرات البيئية المتسارعة من خلال خطة إستراتيجية تضم جميع الأطراف المعنية بتطوير الموازنة العامة.
٢. من خلال البحث تستطيع الحكومة الفلسطينية معرفة المقومات والمتطلبات الاساسية اللازمة لتطبيق التكامل بين موازنة البرامج والاداء والموازنة التعاقدية والمخطط الاستراتيجي لفكرة التكامل.
٣. تقديم توصيات علمية وعملية للجهاز الحكومي الفلسطيني تساعده في تحقيق اداء مميز.

الجزء الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الاطار النظري:

١ـ فكرة استراتيجية التكامل:

إن فكرة التكامل أو ما يسمى الموازنة التعاقدية بمنهجية البرامج والأداء حسبما ذكر (أبو النور، ٢٠١٠) تقوم على خليط مرت به عمليات إعداد الموازنة الحكومية، وذلك من خلال محاولة الاستفادة من المزايا التي تحققها موازنة البرامج والأداء والموازنة التعاقدية ومحاولة الجمع بينهما في مدخل واحد.

ركزت موازنة البرامج والأداء على المخرجات والنتائج التي تحققها الوحدة الحكومية من خلال الاهتمام بالأنشطة كمحور هام وتقييم الأداء، وقد جاءت الموازنة التعاقدية لتركز على التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل والذي يصل إلى مدى ٥ سنوات وكذلك على إعادة التقييم والمراجعة المستمرة لبرنامج الوحدة الحكومية سنويا لتلافي الاستمرار في رصد اعتمادات لبرامج لم يعد هناك حاجة إلى تنفيذها، وتحقيق روح المنافسة من خلال طرح المناقصات التعاقدية للمجتمع عام وخاص للحد من اختلاس المال العام (كوشك، ٢٠١٣).

وقد جاءت فكرة التكامل بين الموازنتين لان الموازنة التعاقدية تعتبر مزيجا من عنصريين: الأول هو إعادة بناء الحكومة على أساس السوق والثاني هو موازنة البرامج (Robenson Marc,2000).

وقد تبلورت فكرة التكامل لعدم إمكانية الصعود قفزة واحدة من تطبيق موازنة البنود لتطبيق أعلى مستوى تم التوصل إليه لتطوير الموازنة العامة وهو (الموازنة التعاقدية)، وكذلك لا قيمة للانتقال إلى موازنة البرامج والأداء ما دامت لا تختلف عن موازنة البنود في المضمون أو المحتوى وإنما هي تضيف تغير شكلي يعتمد على تحديدها للأهداف الرئيسية وترجمتها إلى برامج رئيسية وفرعية لكل وزارة ويتم توزيع الأعباء الخاصة (بالرواتب والأجور والمصاريف التشغيلية والتحويلية والرأسمالية) التي تخص كل برنامج كنسبة من إجمالي المصاريف الخاصة بالوزارة ووحدة النشاط، ولهذا تطلعت الباحثة إلى أسلوب التكامل بين موازنة البرامج والأداء والموازنة التعاقدية وذلك لإمكانية التغير في الشكل والمضمون لتطوير أداء الجهاز الحكومي الفلسطيني سعيا لزيادة الإنتاجية وترشيد الإنفاق.

٢- معايير التمييز بين موازنة البرامج والأداء والموازنة التعاقدية:

لقد قامت الباحثة بإعداد مجموعة من معايير التمييز بين موازنة البرامج والأداء والموازنة التعاقدية تمهيدا لإجراءات التكامل بين الموازنتين وذلك وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (١)

يوضح معايير التمييز بين موازنة البرامج والأداء والموازنة التعاقدية

المعايير	موازنة البرامج والأداء	الموازنة التعاقدية
١- المرحلة الرئيسة للموازنة	مرحلة الإعداد وتتضمن المذكرة التفسيرية للبرامج والخطة التمويلية للبرامج والمذكرة التحليلية. وتعد من خلال الوزارات كل على حدا(من القاعدة إلى القمة)	مرحلة التحضير للأهداف الإستراتيجية وتعد من خلال أعلى هرم في الدولة (هيئة التخطيط العامة)

٢-محور اهتمام الموازنة	*البرامج والأنشطة المطلوب تنفيذها. *التزام كل وحدة إدارية بإنجاز المهام الموكلة بها وليس الالتزام ببنود الموازنة.	* الأهداف العامة الإستراتيجية التي تسعى الحكومة إلى تحقيقها من خلال طرح العطاءات للتعاقد لإنجاز المشاريع الكبرى للدولة. *البرامج والمشاريع الخدمية للمؤسسات الحكومية التي تطرح المناقصات للتعاقد لإنجازها.
٣- طرق تبويب الموازنة	تبيويبات متعددة (تبويب وظيفي وتنظيمي ومحاسبي واقتصادي وحسب البرامج والأنشطة)	أسلوب التقسيم حسب المشاريع الاستثمارية والبرامج الخدمية المتعاقد عليها.
٤- تدفق قرار الموازنة	تدفق القرار تجميعي يبدأ من القاعدة وينتهي بالقمة	تدفق القرار تفصيلي يبدأ من القمة وينتهي بالقاعدة بحيث تتم المعاينة الإدارية بتنفيذ أهدافها من خلال التعاقد المشروط.
٥- مسئولية الرقابة	مسئولية الرقابة المالية ذاتية لكل وحدة إدارية	مسئولية الرقابة المالية حسب الجهة المتعاقد معها للإشراف والمتابعة.
٦- مسؤولية التخطيط	مسئولية مشتتة تتوزع على الوحدات الإدارية المختلفة للجهة الحكومية	مسئولية مركزية يتولاها جهاز الموازنة في الجهة الحكومية المعنية.

المصدر: من إعداد الباحثة للفصل الثاني وبالاستناد إلى الدراسات السابقة والمراجع.

تحليل الباحثة للمعايير السابقة تمهيدا لإعداد المخطط التكاملي بين موازنة البرامج والأداء والموازنة التعاقدية:

تتفق موازنة البرامج والأداء مع الموازنة التعاقدية في ضرورة صياغة أهداف محددة ليتم بموجبها إعداد برامج العمل والمشاريع الحكومية ولكن الجهة التي تحدد هذه الأهداف تختلف في الموازنتين حيث تقوم الوحدات الحكومية متمثلة

بالوزارات والهيئات العامة بوضع الأهداف اللازمة والخاصة بها حسب موازنة البرامج والأداء ويتم ذلك من أدنى مستوى في الوحدة الحكومية (القاعدة) وبالصعود إلى اعلي قمة (الهرم) أما في الموازنة التعاقدية فان الأهداف التي تطرح أهداف عامة للدولة ككل وتجهز من قمة الهرم في الدولة وهي الجهات العليا القائمة على التخطيط الاستراتيجي ورصد الأهداف الحكومية العامة للجميع وهنا وحيث إننا نرغب في التكامل بين الموازنتين كأسلوب يتوافق مع طبيعة المنطقة العربية نؤكد على ما يلي:

١- ضرورة التعاون والتنسيق بين الهيئة العامة للتخطيط في الدولة وبين الوزارات الحكومية لوضع الأهداف العامة والخاصة التي تتناسب مع كل وزارة أو هيئة وكذلك مع الحكومة ككل، وهنا يجب تحديد الأهداف بالتشاور وعلى كل المستويات ولا تنفرد إدارة أو وزارة بصياغة أهداف خاصة بها ولا تتمركز الأهداف في قمة الهرم الحكومي.

٢- عدم طرح الأهداف العامة والخاصة رزمة واحدة للتعاقد كما هو متبع في نظام الموازنة التعاقدية وإنما يجب تحديد الأهداف الخاصة بكل وزارة ثم ترجمة هذه الأهداف المتفق عليها (متوسطة وطويلة الأجل) إلى برامج عمل أساسية ومن ثم تقسيم البرامج الأساسية إلى برامج عمل فرعية.

٣- الاستغناء عن تجزئة البرامج الفرعية إلى أنشطة وأنشطة فرعية ومن ثم وحدات كما هو الحال في موازنة البرامج والأداء، **وهنا نتلاشى العيوب التالية:**
أ- الحاجة إلى نظام معلومات وأنظمة محاسبية معقدة.
ب- الحاجة إلى أعداد كبيرة من الموظفين الحكوميين.

٤- اللجوء إلى إعداد دراسات خاصة لكل برنامج فرعي (تتضمن شروط العمل والتكاليف التقديرية لانجاز البرنامج) ويتم ذلك إما من خلال الجهة الحكومية التابع لها البرنامج إذا كان بإمكانها القيام بذلك أو بطرح فكرة البرنامج من خلال مناقصة موجهة إلى القطاع المدني العام والخاص، **ومن خلال إعداد هذه الدراسات يتسنى لنا تلاشي العيوب التالية:**
أ- صعوبة توفير المعلومات التفصيلية عن تكلفة انجاز البرامج وتفاصيل العمل.
ب- الحاجة إلى بذل جهود إضافية واستنفاذ الطاقات.

٥- بعد الحصول على الدراسات التفصيلية لانجاز البرامج الفرعية يتم طرح البرامج للتعاقد بسهولة وهنا يجب الاشتراط على الجهة التي يرسى عليها العطاء أن تستوعب عدد من الموظفين الحكوميين ضمن برنامج العمل المتعاقد عليه، **وهنا يتسنى لنا تلاشي العيوب التالية:**

أ- إرهاق الجهاز الحكومي للدولة بالأعباء المالية

ب- صعوبة تحديد وحدات الأداء (المخرجات).

٦- أخيراً وبعد ترسية العطاء للتنفيذ أو الانجاز تتم عملية متابعة ومراقبة التنفيذ إما من الجهة الحكومية التابع لها البرنامج او من جهة خارجية تم التعاقد معها بهدف المتابعة والإشراف على التنفيذ وعند التسليم يسهل عملية مطابقة النتائج المتحققة وقياسها بالأهداف المبنية عليها مسبقا **وهنا نتلاشى العيوب التالية**:

أ- صعوبة تقييم الأداء

ب- صعوبة قياس الفاعلية وربط الأداء بالأهداف.

مقومات إستراتيجية التكامل بين موازنة البرامج والأداء والموازنة التعاقدية:

لقد استنتجت الباحثة أهم المقومات اللازمة لنظام التكامل بين موازنة البرامج والأداء والموازنة التعاقدية وحددتها في النقاط التالية: (من خلال مقابلة مع السيد خليل شقفة مدير عام الإدارة العامة للموازنة – غزة).

١- وجود التشريعات والقوانين والتعليمات الكافية والواضحة والممكنة للعمل بهذا الأسلوب.

٢- وجود قيادة ترغب في التطور وتتبنى الفكرة .

٣- وجود كادر مهني قادر على التطور والتدريب وتحمل المسئولية

٤- وجود خطة حكومية شاملة ذات أهداف إستراتيجية واضحة ومحددة.

٥- تطبيق نظام محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية.

٦- وضع أدوات ومعايير دقيقة لقياس الأداء الحكومي.

٧- وضع معايير معينة للجهات المسئولة عن التنفيذ ووضع نظام محاسبة المسئولية.

٨- تحديد هيكلي للبرامج من خلال تحويل أهداف الوحدات الحكومية إلى برامج رئيسية وبرامج فرعية ومشاريع مع تقدير التكلفة اللازمة لكل برنامج أو مشروع.

وبناءً عليه يتم تجهيز المخطط الاستراتيجي التالي:

١- وضع أهداف استراتيجية مؤسسية للوزارة أو الجهاز الحكومي وربطها بالأهداف والأولويات الوطنية وتتضمن الخطة الاستراتيجية للوزارة تحديد الرؤية والرسالة ثم الغايات والأهداف الاستراتيجية والمهام والواجبات.

٢- تحديد البرامج والمشاريع الخدمية ومؤشرات قياس أدائها لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٣- دراسة وتحديد تكاليف كل برنامج أو مشروع أو مهمة وتوفير نظام معلوماتي لمعالجة هذه البيانات من خلال طرح المناقصات للحصول على عروض أسعار لإعداد الدراسات اللازمة لتنفيذ البرامج والمشاريع المحددة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٤- تحديد الأولويات وإجراء التعاقد لتنفيذ الدراسات ومخططات البرامج ثم طرح البرامج والمشاريع الخدمية والدراسات ضمن مناقصات للتنفيذ ضمن برنامج زمني محدد لذلك

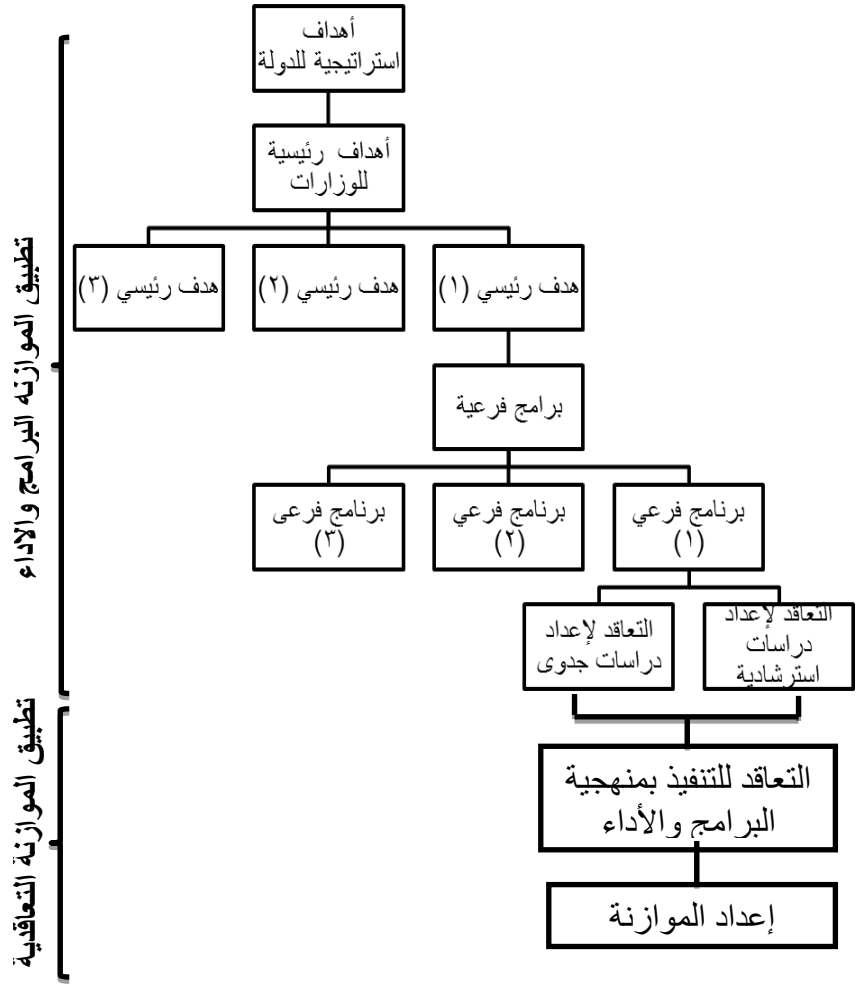
٥- التعاقد لعملية التنفيذ لمن وقع عليه الاختيار.

٦- إعداد الموازنة.

٧- التنفيذ.

٨- تقويم الأداء.

شكل رقم (١) نموذج مقترح لتطبيق التكامل بين موازنة البرامج والأداء والموازنة التعاقدية للجهاز الحكومى الفلسطيني



الدراسات السابقة:

دراسة (كردية، ٢٠١٤)

عنوان الدراسة : إطار مقترح لتطبيق موازنة البرامج والأداء لأنشطة وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

١. تقديم إطار مقترح لتطبيق موازنة البرامج والأداء في وزارة النقل والمواصلات
في قطاع غزة.
٢. التعرف على نقاط القوة التي تساعد في تطبيق موازنة البرامج والاداء وكذلك المعوقات التي لا تساعد على تطبيقها في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. تعاني موازنة البنود من أوجه قصور تجعلها لا تساعد الحكومة على تقييم الأداء وتطويره، لعدم وضوح الأهداف، وضعف التخطيط مما يؤثر سلباً على الكفاءة والفعالية
٢. على الرغم من سهولة الأساس النقدي وسرعته في إعداد القوائم المالية إلا انه يشوبه الكثير من العيوب التي تجعله لا يساعد عند تطبيق موازنة البرامج والأداء.
٣. تعالج موازنة البرامج والأداء أوجه القصور الموجودة في موازنة البنود، حيث تمكن من تقييم الأداء وتهتم بالمدخلات المالية والبشرية والفنية، وتربطها لتحقيق الأهداف والسياسات.

دراسة (عثمان، ٢٠١١)

عنوان الدراسة: **"تطوير موازنة الوحدات الحكومية الفلسطينية بأسلوب موازنة البرامج والأداء"** دراسة ميدانية.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يكمن في تطوير الموازنة العامة المستخدمة في القطاع الحكومي الفلسطيني، بما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية الوحدات الحكومية الفلسطينية، **ويتحقق ذلك من خلال:** الانتقال من الأسلوب التقليدي في إعداد الموازنة العامة للوحدات الحكومية الفلسطينية إلى أسلوب موازنة البرامج والأداء، وكذلك التحول من الأساس النقدي إلى أساس الاستحقاق.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١- أن النظام المحاسبي الحكومي الفلسطيني الحالي القائم على تطبيق الأسلوب التقليدي في إعداد الموازنة العامة وتطبيق الأساس النقدي في القياس المحاسبي لا يوفر المعلومات والبيانات المالية والإدارية.

٢- أن موازنة البرامج والأداء تعتبر صورة من صور إعداد الموازنة والتي يفضل استخدامها عند إعداد الموازنة العامة في الوحدات الحكومية الفلسطينية لما تحققه من المساءلة والمحاسبة كنظام رقابي فعال وتحديد معايير الإنجاز وقياس الكفاءة وترشيد اتخاذ القرارات.

ورقة عمل (آيات عبد المعطي، ٢٠١١)

عنوان ورقة العمل: "موازنة البرامج والأداء المستجيبة للنوع الاجتماعي -التجربة المصرية"

الهدف من ورقة العمل:

الهدف الرئيسي لهذه الورقة هو توجيه الإنفاق العام للدولة أساساً لتحقيق احتياجات المواطنين الرئيسية في جميع المجالات وتحدد سمات المبادرة المصرية للموازنة المستجيبة للنوع الاجتماعي، وكذلك الأهداف الرئيسية والفرعية لإعداد الموازنة المستجيبة للنوع الاجتماعي، ثم تحديد مهمة فريق العمل، وكذلك مراحل إعداد موازنات البرامج والمحاسبة عن الأداء المستجيبة للنوع الاجتماعي وعملياتها وتحديد الأدوات المستخدمة وكيفية التطبيق.

دراسة (باقر شكارة، ٢٠١٠)

عنوان الدراسة "استراتيجية إعداد الموازنة التعاقدية لحكومة بغداد المحلية"

أهداف الدراسة:

١- السعي إلى إعداد موازنة الحكومات المحلية باستراتيجية تستند إلى نظام الموازنة التعاقدية لتحقيق الجودة المطلوبة ضمن تكلفة البرامج والتوقيت الملائم.

٢- وضع الأسس التي تستطيع الحكومات من خلالها الرقابة وتقويم الأداء لبيان مدى قدرتها على تحقيق أهدافها ونجاح استراتيجيتها.

٣- التوجه نحو نظام الموازنة التعاقدية يحقق استراتيجية تخفيض تكلفة البرامج بالجودة المطلوبة والتوقيت الملائم لكونه يستند إلى نظام محاسبة المسؤولية وتقويم الأداء.

أهم نتائج الدراسة :

١- تعاني الموازنة العامة للدولة والحكومات المحلية من ضعف في إستراتيجيتها وذلك ناجم عن عدم وضوح الرؤية لدى الوحدات الحكومية في البيئة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف.

٢- الحاجة إلى تطوير نظم المعلومات المحاسبية لتتلاءم مع الاحتياجات الإدارية إذ أن اعتماد الوحدات الحكومية على النظام المحاسبي الحكومي فحسب يسبب لها الجمود وعدم إيصال المعلومات الملائمة بالتوقيت الملائم و ان المعلومات التي يتم الحصول عليها من قوائم المحاسبة المالية غير كاملة بحد ذاتها بل يجب ربطها بمزيد من المعلومات التي تخدم أغراض التحليل الاستراتيجي.

٣- أظهرت الدراسة الحاجة إلى أنظمة الموازنة الحديثة التي تعد الموازنة توظيفاً للأموال بهدف تحقيق البرامج الموضوعة.

مقال (أبو النور، ٢٠١٠)

عنوان المقال "إعداد الموازنة الجديدة " إهدار للمال العام ".

أهداف المقال :

١- هدف هذا المقال إلى إبداء رأي (أبو النور) في موازنة البنود حيث قال ان الموازنة في النظام القديم إسهاما في إهمال الأولويات وعدم عدالة الإنفاق واللجوء للجباية وإخفاء الفساد ويرى أن موازنة البنود لا تمكن جمهورية مصر العربية من انجاز الرقابة بخصوص المال العام.

٢- ويرى (أبو النور) أن موازنة البرامج والأداء لا تتناسب مع جهورية مصر العربية وان دول العالم التي طبقتها أوقفت التعامل بها للأسباب التالية:
تكلفتها عالية وتتمثل في اهدار المال العام على الشكليات واستيفاءها على حساب الاساسيات والاولويات، وضخامة المعلومات المطلوبة، وصعوبة تحديد أهداف ملموسة يمكن قياسها، وتتطلب إدارة مالية متطورة جدا حيث تقوم بوضع برنامج عملي كلي شامل لكل منظومة إدارية.

أهم النتائج التي توصل إليها المقال:

استنتج (أبو النور) أن المنهج الأفضل لإعداد الموازنة العامة للدولة المصرية هو إتباع الموازنة التعاقدية بمنهجية البرامج والأداء والتي تعتمد على عقد الصفقات بين الحكومة كممثل للمجتمع وبين الجهات التي ستقوم بالتنفيذ.

(دراسة Warren، ٢٠٠٩)

عنوان الدراسة "أساليب لعداد الموازنة لقطاع الجامعات "

"Leading Cultural Change in a School District through a Budget Building Collaboration",

- **الهدف من الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة وهي اطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الولايات المتحدة الامريكية الى تسليط الضوء على أساليب اعداد الموازنة لقطاع الجامعات ، وقد تمحورت حول ما اذا كان توفير المعلومات الكافية للأطراف ذات المصلحة حول اهداف الموازنة خلال فترة اعدادها يساهم في تحسين بياناتها ومن ثم تحقيق البرامج المخططة منها.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

لقد كشفت الدراسة عن نتائج ايجابية اهمها ان تطبيق مبدأ المشاركة والاتصال الفعال فيما بين تلك الاطراف قد تساهم الى حد كبير في تحسين العملية التعليمية وذلك من خلال جذب اعضاء هيئة تدريس متميزين للتدريس في تلك الجامعات

الجزء الثالث: أسلوب ومنهجية الدراسة

أولاً- أسلوب الدراسة:

يعتبر المنهج أسلوب علمي للتفكير والعمل يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها ومن ثم الوصول إلى نتائج وحقائق مقبولة حول الظاهرة موضوع الدراسة. وبناءً على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إليها تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج المناسب الذي يحقق أهداف الدراسة.

استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

١- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

٢- المصادر الثانوية: اتجهت الباحثة لمعالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والدراسات والمجلات العلمية، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة التي تناولت موضوع الدراسة.

ثالثاً- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجهاز الحكومي الفلسطيني خصوصاً قسم الموازنة في معظم الوزارات وكذلك أعضاء لجنة الموازنة في المجلس التشريعي وموظفي هيئة الرقابة العامة وبعض الاكاديميين والباحثين المختصون بالشئون المالية والمحاسبية، وقد حددت أعداد مجتمع الدراسة حسب الفئات التالية:

جدول رقم (١)

يوضح مجتمع الدراسة من العاملين في الجهاز الحكومي الفلسطيني

البيـــــان	العدد
مدراء ماليون ومحاسبون في الجهاز الحكومي الفلسطيني	٧٧
أعضاء لجنة الموازنة في المجلس التشريعي الفلسطيني	١٦
الأكاديميون والباحثون المختصون بالشئون المالية والمحاسبية	١٠
مدققي الحسابات الحكوميين/ موظفي هيئة الرقابة العامة	١٣
المجموع	**١٢٠**

رابعاً- عينة الدراسة:

تم استخدام طريقة المسح الشامل، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وتم استرجاع (١١٣) استبانة وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد استبانتين نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (١١١) استبانة.

صدق الاستبيان:

١. **صدق المحكمين "الصدق الظاهري":** قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (١٠) محكماً مختصين في مجال المحاسبة، والإحصاء، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح، والإرشاد، وتعديل، وحذف ما يلزم على فقرات الاستبانة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

٢. صدق المقياس:

أ. **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة**: يوضح جدول رقم (١) معاملات الارتباط لتعزيز الشفافية وتقديم كافة الخدمات وفق معايير الجودة والتوقيت الملائم والدرجة الكلية لكل مجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠.٣٦١)، وبذلك تعد جميع المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات محاور الاستبانة

مدى تأثر تعزيز الشفافية وتقديم كافة الخدمات وفق معايير الجودة والكفاءة بتطبيق الموازنة التعاقدية بمنهجية البرامج والأداء

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المحور الفرعي الثالث: مدى تعزيز الشفافية			
١.	تعمل على توفير المعلومات الخاصة بالبرامج والمشاريع في الوقت المناسب والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة.	٠.٨٢٧	٠.٠٠٠
٢.	تزيد مشاركة الموظفين في عمليات الحوكمة على نحو جوهري.	٠.٨٦٤	٠.٠٠٠
٣.	تبسط إجراءات العمل وتطور قدرات موظفي الجهاز الحكومي.	٠.٧٦٦	٠.٠٠٠
٤.	تتيح المجال لنشاط ومشاركة اكبر من جانب المجتمع المدني.	٠.٧١٢	٠.٠٠٠
٥.	تجعل وظائف الحكومة لا مركزية وأقرب للمواطنين الذين لديهم مصلحة في الداء ويملكون مصلحة مباشرة لتقييم الأداء.	٠.٧٧٦	٠.٠٠٠
٦.	تعمل على تقليل الغموض والضبابية والقضاء على الفساد.	٠.٩٠٠	٠.٠٠٠

٧.	تحافظ على مصداقية الحكومة أمام الرأي العام والقطاع الخاص والمنظمات الدولية.	٠.٨٢٠	٠.٠٠٠
المحور الفرعي السادس: مدى تقديم كافة الخدمات وفق معايير الجودة والكفاءة			
١.	تمكن من إدارة الموارد المالية بكفاءة وفعالية.	٠.٨٣٦	٠.٠٠٠
٢.	تدير المشتريات وفق أفضل الممارسات العالمية	٠.٨٨٣	٠.٠٠٠
٣.	تعمل على تطبيق أفضل ممارسات الموارد البشرية.	٠.٧٨١	٠.٠٠٠
٤.	تسعى إلى ضمان تطبيق معايير الجودة والتميز المؤسسي.	٠.٨٩٠	٠.٠٠٠
٥.	تطبيق أفضل الممارسات العالمية في القيادة وقياس الأداء.	٠.٨٧٢	٠.٠٠٠
٦.	تعمل على توفير أفضل الخدمات القانونية.	٠.٩٠١	٠.٠٠٠
٧.		٠.٧٣٧	٠.٠٠٠

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٢٣" تساوي ٠.٣٩٦

ب.**صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة:** يبين جدول رقم (٢) معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (٠.٠٥)، وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠.٣٦١).

جدول رقم (٢)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

م	المحاور	معامل الارتباط	الدلالة
١.	تعزيز الشفافية	٠.٩٠٨	٠.٠٠١
٢.	تقديم كافة الخدمات وفق معايير الجودة والكفاءة	٠.٩٠٨	٠.٠٠١

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠.٣٦١

خامساً- ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت الظروف والشروط نفسها، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وتم التحقق من ثبات استبانة البحث بطريقتين هما: التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ.

١. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح وقد بين جدول رقم (٣) أن هناك معامل ثبات كبير نسبيًا لفقرات الاستبيان، مما يطمئن الباحثة على استخدام الاستبانة بثقة تامة.

جدول رقم (٣)

يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

	التجزئة النصفية		
	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	القيمة الاحتمالية
جميع الفقرات	٠.٧٥٨	٠.٩٦٨	٠.٠٠٠

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠.٣٦١

٢. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، وقد بين جدول رقم (4) أن معاملات الثبات مرتفعة، مما يطمئن الباحثة إلى استخدام الاستبانة.

جدول رقم (4) يوضح معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

م	المحور	كرونباخ ألفا	الصدق الذاتي
١.	تعزيز الشفافية	٠.٧٦٦	٠.٨٧٥
٢.	تقديم كافة الخدمات وفق معايير الجودة والكفاءة	٠.٧٥٤	٠.٨٦٨

ونستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة البحث (الاستبانة)، صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية جدًا، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذا البحث، ويمكن تطبيقها بثقة، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية.

الجزء الرابع: نتائج التحليل واختبار الفرضيات

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في درجات تعزيز الشفافية بالنسبة لتطبيق الموازنة التعاقدية بمنهجية البرامج والأداء عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٥) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الاول (مدى تعزيز الشفافية) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي كما يلي:

١- في الفقرة رقم (١) بلغ الوزن النسبي (٧٦.٢٢%) والقيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يدل على إن "تطبيق الموازنة التعاقدية بمنهجية البرامج ولاداء تعمل على توفير المعلومات الخاصة بالبرامج والمشاريع في الوقت المناسب والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة".

٢- في الفقرة رقم (٧) بلغ الوزن النسبي (٧٤.٥٩%) والقيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يدل على إن "تطبيق الموازنة التعاقدية بمنهجية البرامج والاداء تحافظ على مصداقية الحكومة أمام الرأي العام والقطاع الخاص والمنظمات الدولية".

٣- في الفقرة رقم (٦) بلغ الوزن النسبي (٧٣.٥١%) والقيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يدل على إن "تطبيق الموازنة التعاقدية بمنهجية البرامج والاداء تعمل على تقليل الغموض والضبابية والقضاء على الفساد".

٤- في الفقرة رقم (٣) بلغ الوزن النسبي (٧٢.٦١%) والقيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يدل على إن "تطبيق الموازنة التعاقدية بمنهجية البرامج والاداء تبسط إجراءات العمل وتطور قدرات موظفي الجهاز الحكومي".

٥- في الفقرة رقم (٢) بلغ الوزن النسبي (٧٠.٨١%) والقيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يدل على إن "تطبيق الموازنة التعاقدية بمنهجية البرامج والاداء تزيد مشاركة الموظفين في عمليات الحوكمة على نحو جوهري".

٦- في الفقرة رقم (٤) بلغ الوزن النسبي (٦٩.٩١%) والقيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يدل على إن "تطبيق الموازنة التعاقدية بمنهجية البرامج والاداء تتيح المجال لنشاط ومشاركة اكبر من جانب المجتمع المدني".

٧- في الفقرة رقم (٥) بلغ الوزن النسبي (٦٨.٤٧%) القيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يدل على إن "تطبيق الموازنة التعاقدية بمنهجية البرامج والاداء تجعل وظائف الحكومة لا مركزية وأقرب للمواطنين الذين لديهم مصلحة في الداء ويملكون مصلحة مباشرة لتقييم الأداء".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الاول (مدى تعزيز الشفافية) تساوي (٣.٦٢) والوزن النسبي يساوي (٧٢.٣٠%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%) وقيمة t المحسوبة تساوي (٩.١٠١) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١.٩٨) والقيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يدل على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في درجات تعزيز الشفافية بالنسبة لتطبيق الموازنة التعاقدية بمنهجية البرامج والأداء عند مستوى دلالة α – 0.05.

جدول رقم (٥)تحليل فقرات المحور الاول(مدى تعزيز الشفافية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
١	**تعمل على توفير المعلومات الخاصة بالبرامج والمشاريع في الوقت المناسب والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة.**	٣.٨١	٠.٧٩٢	٧٦.٢٢	١٠.٧٨٤	٠.٠٠٠

٢	تزيد مشاركة الموظفين في عمليات الحوكمة على نحو جوهري.	٣.٥٤	٠.٨١٨	٧٠.٨١	٦.٩٦٤	٠.٠٠٠
٣	تبسط إجراءات العمل وتطور قدرات موظفي الجهاز الحكومي.	٣.٦٣	٠.٨٣٠	٧٢.٦١	٨.٠٠١	٠.٠٠٠
٤	تتيح المجال لنشاط ومشاركة اكبر من جانب المجتمع المدني.	٣.٥٠	١.٠١٧	٦٩.٩١	٥.١٣٤	٠.٠٠٠
٥	تجعل وظائف الحكومة لا مركزية وأقرب للمواطنين الذين لديهم مصلحة في الداء ويملكون مصلحة مباشرة لتقييم الأداء.	٣.٤٢	١.٠٤٩	٦٨.٤٧	٤.٢٥٢	٠.٠٠٠
٦	تعمل على تقليل الغموض والضبابية والقضاء على الفساد.	٣.٦٨	٠.٩٦٤	٧٣.٥١	٧.٣٨١	٠.٠٠٠
٧	تحافظ على مصداقية الحكومة أمام الرأي العام والقطاع الخاص والمنظمات الدولية.	٣.٧٣	٠.٩٢٤	٧٤.٥٩	٨.٣٢٢	٠.٠٠٠
	جميع الفقرات	٣.٦٢	٠.٧١٢	٧٢.٣٠	٩.١٠١	٠.٠٠٠

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " ٠.٠٥" و درجة حرية " ١١٠" تساوي ١.٩٨

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في درجات ضمان تطبيق كافة الخدمات المحاسبية والإدارية ضمن معايير الجودة والكفاءة والمرونة للجهاز الحكومي الفلسطيني بالنسبة لتطبيق الموازنة التعاقدية بمنهجية البرامج والأداء عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٦) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (مدى تقديم كافة الخدمات وفق معايير الجودة والكفاءة) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي كما يلي:

١- في الفقرة رقم (١) بلغ الوزن النسبي (٧٩.٦٤%) والقيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يدل على إن "يتم التمكن من إدارة الموارد المالية بكفاءة وفعالية".

٢- في الفقرة رقم (٢) بلغ الوزن النسبي (٧٦.٠٤%) والقيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يدل على "المشتريات تدار وفق أفضل الممارسات العالمية".

٣- في الفقرة رقم (٤) بلغ الوزن النسبي (٧٦.٦٩%) والقيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يدل على إنه "يتم السعي إلى ضمان تطبيق معايير الجودة والتميز المؤسسي".

٤- في الفقرة رقم (٣) بلغ الوزن النسبي (٧٢.٧٩%) والقيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يدل على إنه "تعمل على تطبيق أفضل ممارسات الموارد البشرية".

٥- في الفقرة رقم (٦) بلغ الوزن النسبي (٧١.٨٩%) والقيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠)
وهي أقل من (٠.٠٥) مما يدل على إنه "يتم العمل على توفير أفضل الخدمات القانونية".

٦- في الفقرة رقم (٥) بلغ الوزن النسبي (٧٠.٠٩%) والقيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يدل على "تطبيق أفضل الممارسات العالمية في القيادة وقياس الأداء".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (مدى تقديم كافة الخدمات وفق معايير الجودة والكفاءة) تساوي (٣.٧٠) والوزن النسبي يساوي (٧٤.٠٢%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠%) وقيمة t المحسوبة تساوي (١٠.٣١٣) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (١.٩٨) والقيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يدل على انه يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية في درجات ضمان تطبيق كافة الخدمات الحكومية ضمن معايير الجودة والكفاءة والمرونة للجهاز الحكومي الفلسطيني بالنسبة لتطبيق الموازنة التعاقدية بمنهجية البرامج والأداء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (٦) تحليل فقرات المحور الثاني

(مدى تقديم كافة الخدمات وفق معايير الجودة والكفاءة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
١	تمكن من إدارة الموارد المالية بكفاءة وفعالية.	٣.٩٨	٠.٨٠٩	٧٩.٦٤	١٢.٧٩١	٠.٠٠٠
٢	تدير المشتريات وفق أفضل الممارسات العالمية	٣.٨٠	٠.٧٦١	٧٦.٠٤	١١.١٠٦	٠.٠٠٠
٣	تعمل على تطبيق أفضل ممارسات الموارد البشرية.	٣.٦٤	٠.٨٥١	٧٢.٧٩	٧.٩٢٣	٠.٠٠٠
٤	تسعى إلى ضمان تطبيق معايير الجودة والتميز المؤسسي.	٣.٦٨	٠.٩٧٢	٧٣.٦٩	٧.٤٢٠	٠.٠٠٠
٥	تطبيق أفضل الممارسات العالمية في القيادة وقياس الأداء.	٣.٥٠	٠.٩٧١	٧٠.٠٩	٥.٤٧٣	٠.٠٠٠
٦	تعمل على توفير أفضل الخدمات القانونية.	٣.٥٩	٠.٩٧٦	٧١.٨٩	٦.٤١٩	٠.٠٠٠
	جميع الفقرات	٣.٧٠	٠.٧١٦	٧٤.٠٢	١٠.٣١٣	٠.٠٠٠

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " ٠.٠٥" و درجة حرية " ١١٠" تساوي ١.٩٨

النتائج والتوصيات

أولا: النتائج:

١- ان الدراسة حققت الهدف الاول وهو تحديد مقومات ومتطلبات التكامل بين موازنة البرامج والاداء والموازنة التعاقدية كما استطاعت الباحثة ان تحدد معايير التميز بين الموازنتين بهدف تحقيق التوافق وتلاشي عيوب كل منهما وبناء على ذلك استخلصت الباحثة نموذج التكامل بين الموازنتين.

٢- ان الدراسة حققت الهدف الثاني والمتعلق بالفرضية الاولى وهو اختبار العلاقة بين تطبيق الموازنة التعاقدية بمنهجية البرامج والاداء (التكامل) وتعزيز الشفافية وقد تم ذلك من خلال قياس الوزن النسبي لفقرات (تعزيز الشفافية) وحساب قيمة t ضمن الجدول رقم (٥) وتبين ان التكامل بين الموازنتين يعمل على تعزيز الشفافية من خلال توفير المعلومات الخاصة بالبرامج والمشاريع في الوقت المناسب والانفتاح لكل الاطراف ذوي العلاقة وقد كان الوزن النسبي لهذه الفقرة ٧٦%، وتلتها في الوزن النسبي الفقرة رقم ٧ والتي تؤكد على ان تعزيز الشفافية يتم من خلال المحافظة على مصداقية الحكومة امام الراي العام والقطاع الخاص والمنظمات الدولية وهذا ما يحققه التكامل، وتلتها الفقرة رقم ٦ والتي تؤكد على ان تعزيز الشفافية يتم من خلال تقليل الغموض والضبابية والقضاء على الفساد وهذا ما يتطلبه التكامل، اما الفقرة رقم ٣ والتي توحي بان التكامل يعمل على تعزيز الشفافية من خلال تبسيط اجراءات العمل وتطوير قدرات موظفي الجهاز الحكومي وقد يعمل التكامل على تعزيز الشفافية من خلال مشاركة الموظفين في عمليات الحوكمة، اما الفقرتين ٤ و٥ وهم يحملون متوسط وزن نسبي لا يتعدى ٦٩ درجة وهما يثبتون ان التكامل يعمل على تعزيز الشفافية من خلال اتاحة المجال لنشاط ومشاركة اكبر من الجانب المدني وكذلك جعل وظائف الحكومة لامركزية.

٣- ان الدراسة حققت الهدف الثالث والمتعلق بالفرضية الثانية وهو اختبار العلاقة التكاملية بين تطبيق التكامل بين موازنة البرامج والاداء والموازنة التعاقدية وبين انجاز كافة الخدمات الحكومية وفق معايير الجودة والكفاءة وبالوقت المناسب وقد تم ذلك من خلال قياس الوزن النسبي لفقرات (انجاز كافة الخدمات الحكومية

وفق معايير الجودة والكفاءة وبالوقت المناسب) وحساب قيمة t ضمن الجدول رقم (٦) وتبين ان التكامل بين الموازنتين يعمل على تقديم كافة الخدمات الحكومية وفق معايير الجودة والكفاءة وبالوقت المناسب من خلال (ادارة الموارد المالية بكفاءة وفعالية، وادارة المشتريات وفق افضل الممارسات العالمية، وتطبيق افضل ممارسات للموارد البشرية، وضمان تطبيق معايير التميز المؤسسي، وتطبيق افضل الممارسات العالمية في القيادة وقياس الاداء، وتوفير افضل الخدمات القانونية).

ثانيا التوصيات:

١- توصي الباحثة بضرورة توفير نظام محاسبي موثوق لمتابعة الايرادات والالتزامات والمدفوعات والمتأخرات والخصوم والاصول بما يتناسب مع تطبيق التكامل بين موازنة البرامج والاداء والموازنة التعاقدية.

٢- تزويد الجمهور بمعلومات شاملة عن انشطة المالية السابقة والحالية والمقبلة وعن اهم المخاطر التي تواجه الحكومة وان تستوفي البيانات معايير الجودة المتعارف عليها.

٣- اعتماد دراسات الجدوى للبرامج والمشاريع الحكومية وذلك للتمكن من المفاضلة بين المشاريع وتحقيق اعلى منفعة اقتصادية واجتماعية ممكنة ، وتوجيه الاهتمام من قبل الوزارات لإنجاز مشاريع انتاجية بحيث تعمل على تحقيق التنمية وتدر ايرادات للدولة.

٤- ان يتم التوظيف الحكومي وفق برامج العمل او المشاريع (أي حسب مدة او فترة انجاز المشروع او البرنامج) وينتهي العقد بمجرد انجاز او اتمام المشروع، وتتاح الفرصة للتعاقد مرة اخرى في حال طرح برنامج او مشروع جديد وذلك بهدف تخفيف العبء المالي على الجهاز الحكومي تماما كما هو الحال في مؤسسات المجتمع المدني.

المراجع :

١. اسماعيل، اسماعيل & عدس، نائل، (٢٠١٠) المحاسبة الحكومية، **دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع**، عمان، الاردن.

٢. محمد حوسو، "أهمية دور الموازنة وتعريفها"، **منتدى المحاسبين العرب**، ٢٠١١، تم استرجاعه في ٢٠١٤/١٠/٢ على الرابط:
http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=18946#.VFQSBDSsU4I

٣. عثمان حسن زكي، "تطوير موازنة الوحدات الحكومية الفلسطينية بأسلوب موازنة البرامج والأداء -دراسة ميدانية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ٢٠١١.

٤. آيات عبد المعطي، **"موازنة البرامج والأداء المستجيبة للنوع الاجتماعي- التجربة المصرية"**، بيروت، لبنان، ٢٠١١.

٥. الهلالي، **"دور الأنظمة المحاسبية الحكومية في تقويم الأداء الحكومي من خلال تنفيذ الموازنات في مجال الإنفاق الحكومي"**، ٢٠٠٨.

6. Violeta Kavaliauskaite , Robertas Jucevicius, **Readiness of public institution for contracting ,Economics and Management**, 2010

٧. باقر شكارة موفق، استراتيجية الموازنة التعاقدية لحكومة بغداد المحلية، مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٠.

٨. كردية ابراهيم (٢٠١٤)، اطار مقترح لتطبيق موازنة البرامج والاداء لأنشطة وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.

٩. أبو النور يحذر من تنفيذ توصيات "صندوق النقد" إعداد الموازنة الجديدة إهدار للمال العام، الأهرام العربي، بقلم السيد رشاد، ٢٠١٠ تم استرجاعه في، ٢٠١٤/١٠/٨ على الرابط:.
http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=87559&eid=4384

١٠. البخيتاوي، حسين، ٢٠١٠، موازنة البنود (الموازنة الرقابية)، مقال على موقع http//econ.to-relax.net/t539-topic .