

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

Faculty of Economic, Commercial and  
Management Sciences  
Department of Management Sciences  
N\*:



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير  
قسم علوم التسيير  
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي  
تخصص: تسيير عمومي.  
إعداد الطالب: علال خالد.

تحت عنوان:

أثر التكوين على أداء موظفي الرقابة الميزانية في إطار  
تبني ميزانية البرامج والأداء. - دراسة حالة عينة من موظفي الرقابة  
الميزانية مصلحة الرقابة الميزانية ولاية المسيلة -

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ.د. حريزي فاروق.
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ. مهدي نزيه.
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ.د. سليمان محمد.

السنة الجامعية : 2023/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين دائما وأبدا على نعمة العلم

من لا يشكر الناس لا يشكر الله، ومنه فإني أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى والدي اللذان كانا يشجعاني على التقدم في المسار العلمي، وإلى عمي حفظه الله الذي لم يبخل علي وكان سببا في إكمال هذا العمل. كما أتقدم أيضا بخالص عبارات الشكر إلى أساتذتي الذين رافقوني طيلة مشواري الدراسي، وأخص بالذكر أستاذي: الدكتور مهدي نزيه الذي أنارنا بإشرافه وأيضا أستاذي: قانة حسين الذي سخر لي من وقته وجهده الكثير، كما أوجه شكري وتقديري لأعضاء اللجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم مناقشة هذه المذكرة وتسخيرهم لوقتهم وجهدهم لقراءتها وإثرائها.

# الإهداء

إلى كل أفراد العائلة الكريمة الشهيذة المجاهدة عائلة علال

إلى وطني الجزائر بلد المليون ونصف شهيد

وإلى بلد العز والشهامة والشهادة فلسطين الحبيبة

إلى كل من عرفناهم وجمعت بيننا الدنيا، رفقاء الصبا وزملاء الدراسة

إلى دفعت ماستر 2 قسم علوم التسيير للسنة الدراسية 2024/2023

إلى كل هؤلاء.....

أهدي ثمرة جهدي.

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلي معرفة أثر التكوين على أداء موظفي الرقابة الميزانية في ظل تبني ميزانية البرامج والأداء، وللإجابة على اشكالية البحث واختبار الفرضيات تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة التي تمثلت في 27 موظف للرقابة الميزانية بولاية مسيلة، وزعت الاستمارات عشوائيا دون تحيز، واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي ومن أهم نتائج الدراسة:

- هناك تكوين ملائم لموظفي الرقابة الميزانية في إطار ميزانية البرامج والأداء.
  - نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التكوين وأبعاد أداء موظفي الرقابة الميزانية (بعد حجم العمل، بعد جودة الأداء، بعد سرعة الأداء) في ظل تبني ميزانية البرامج والأداء.
  - توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين المسطر في إطار ميزانية البرامج والأداء على أداء موظفي الرقابة الميزانية بولاية المسيلة.
- الكلمات المفتاحية:** التكوين، أداء موظفي الرقابة الميزانية، ميزانية البرامج والأداء.

## Study Summary

The study aimed to determine the impact of training on the performance of budgetary control employees in the context of adopting performance-based budgeting. To address the research problem and test the hypotheses, a questionnaire was used as the primary tool to collect data and information from the study sample, which consisted of 27 budgetary control employees in the state of M'sila. The questionnaires were randomly distributed without bias. Our study relied on the descriptive approach, and among the most important findings of the study were:

- There is suitable training for budgetary control employees within the framework of performance-based budgeting.
- Subsequent testing of the study's sub-hypotheses revealed a statistically significant impact between training and the dimensions of budgetary control employee performance (work volume, performance quality, performance speed) in the context of adopting performance-based budgeting.
- The study found a statistically significant impact of structured training within the framework of performance-based budgeting on the performance of budgetary control employees in the state of M'sila.

**Keywords:** Training, performance of budgetary control employees, Program budget and performance.

## قائمة المحتويات:

V	كلمة شكر
VV	الإهداء
VVV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VVV	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول الإطار النظري للدراسة.</b>	
14	تمهيد الفصل
	المبحث الأول: مفاهيم أساسية للتكوين.
15	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التكوين.
17	المطلب الثاني: أنواع التكوين وأهدافه.
20	المطلب الثالث: مراحل عملية التكوين وشروط نجاحه.
	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية لميزانية البرامج والأداء
22	المطلب الأول: مفهوم ومبادئ وأهداف ميزانية البرامج و الأداء.
24	المطلب الثاني: مراحل إعداد ومتطلبات تطبيق ميزانية البرامج و الأداء.
26	المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق ميزانية البرامج والأداء.
27	المطلب الرابع: أداء الموظف العمومي.
	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة.
28	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.
29	المطلب الثاني: بناء نموذج الدراسة.
31	خلاصة الفصل.

	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.
33	تمهيد
	المبحث الأول: تقديم عام لميدان الدراسة.
34	المطلب الأول: التعريف بمصلحة الرقابة الميزانية لولاية المسيلة.
34	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمصلحة الرقابة الميزانية لولاية المسيلة.
	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
35	المطلب الأول: تجهيز البيانات.
40	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
42	المطلب الثالث: أداة الدراسة.
	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الدراسة واختبار الفرضيات.
48	المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الدراسة.
54	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.
65	خلاصة الفصل.
66	الخاتمة.
68	قائمة الملاحق.
<u>90</u>	قائمة المراجع.

## قائمة الجداول والأشكال والملاحق.

### أولاً: قائمة الجداول.

36	درجات مقياس ليكرت الخماسي	جدول رقم 1
37	ترميز إجابات عينة الدراسة	جدول رقم 2
37	تكوين متغيرات الدراسة	جدول رقم 3
38	نتائج اختبار Shapiro-Wilk	جدول رقم 4
40	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول رقم 5
41	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	جدول رقم 6
41	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	جدول رقم 7
43	مجالات قيم معامل الارتباط وقوة العلاقة واتجاهها	جدول رقم 8
44	الاتساق الداخلي لعبارات محور التكوين	جدول رقم 9
45	الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء موظف الرقابة الميزانية	جدول رقم 10
47	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لبيانات الدراسة	جدول رقم 11
48	التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات محور التكوين	جدول رقم 12
50	التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد حجم العمل	جدول رقم 13
51	نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده جودة الأداء	جدول رقم 14
53	التحليل الاحصائي الوصفي لبعده سرعة الأداء	جدول رقم 15
54	نتائج اختبار T ستودنت للفرضية الفرعية الأولى للدراسة	جدول رقم 16
56	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	جدول رقم 17
56	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)	جدول رقم 18
58	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	جدول رقم 19
59	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)	جدول رقم 20
60	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	جدول رقم 21
61	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (معنوية معالم النموذج)	جدول رقم 22
62	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	جدول رقم 23

63	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)	جدول رقم 24
----	--	-------------

### ثانيا: قائمة الأشكال.

30	نموذج الدراسة.	الشكل رقم 01
35	الهيكل التنظيمي لمصلحة الرقابة الميزانية لولاية المسيلة.	الشكل رقم 02

### ثالثا: قائمة الملاحق.

68	الاستبيان	الملحق رقم 01
72	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	الملحق رقم 02
72	يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V27)	الملحق رقم 03

## مقدمة عامة.

### تمهيد:

يعد المورد البشري الركيزة الأساسية التي تعول عليه الحكومة، لما يمتاز به من إمكانيات النشاط والقدرة على التغيير، إذ لا يمكن لأي مؤسسة النجاح في تادية رسالتها، في غياب الاستغلال الامثل والرشيد لمواردها البشرية، والعمل المستمر على تنميتها وتطويرها ورفع كفاءتها وقدراتها، وتوفير لها الوسائل والإمكانيات المادية الضرورية للعمل لتحسين مردودية ونوعية الخدمة العمومية وفي إطار الخدمة العامة تمثل الكفاءة والفاعلية في أداء الموظفين العموميين احد الأهداف التي تسعى المؤسسات الحكومية إلى تحقيقها، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، لا يمكن إغفال دور التكوين وتأثيره على تطوير وتحسين أداء الموظف العمومي، تأتي أهمية التكوين في تطوير أداء الموظف العمومي من قدرتها على تعزيز المهارات والمعرفة الضرورية لأداء الوظائف بكفاءة وفعالية، فعندما يكون الموظف مدرباً ومتمكناً في مجال عمله، يكون لديه القدرة على تحديد المشكلات بدقة، وتقديم الحلول المناسبة، وتحسين العمليات الإدارية حيث وفي ظل التطورات السريعة والمتلاحقة في ساحة الأعمال والمؤسسات، والتعديلات التي تطرأ على القوانين نذكر منها القانون العضوي 18-15 المتعلق بقانون المالية ( ميزانية البرامج والأداء)، ومن جهة أخرى فإن هذه التغييرات يمكن ان يؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير، كما أن التغييرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته، فأصبحت الحاجة الى التكوين واضحة المعالم وضرورية غير مجادلة، إذ تعتبر عملية التكوين ليست مجرد استثمار في الموارد البشرية، بل هي استراتيجية أساسية لتحسين أداء المؤسسات وتطويرها، لأنه لايمكن أن نتصور في أي حال من الأحوال، تكييف العامل أو الموظف مع الوظيفة وتغييراتها إلا من خلال التكوين المستمر، وهكذا فعلى المتكون أن يوظف ذكائه ودوافعه ضمن النشاط المتعلق بتكوين خبرته، وليس الشغل بحد ذاته.

### أولاً: إشكالية الدراسة.

سعت الدولة الجزائرية دوما كغيرها من الدول إلى الرفع من قدرات مؤسساتها من خلال زيادة فاعليتها، وذلك من خلال رفع أداء الموظفين وإخضاعهم لبرامج تكوينية مسطرة في إطار ميزانية البرامج والأداء. وولاية المسيلة - هيئة الرقابة الميزانية - باعتبارها هيئة ادارية خدمية فقد اهتمت بتكوين موظفيها بصفتهم الركيزة الأساسية لتطوير أساليب العمل وتحسينها لمواكبة كافة التطورات والتغيرات الحاصلة في هذا المجال.

وعلى ضوء ماسبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي الآتي: هل يوجد أثر للتكوين المسطر في إطار ميزانية البرامج والأداء على أداء موظفي الرقابة الميزانية من خلال عينة من موظفي الرقابة الميزانية لولاية المسيلة؟

ويتفرع عن هذه الأشكالية الرئيسية تساؤلات فرعية نذكرها كالتالي:

- ماهو واقع التكوين البرمج في إطار ميزانية البرامج والأداء من خلال عينة الدراسة؟
- هل يوجد اثر للتكوين المسطر في إطار ميزانية البرامج والأداء على حجم العمل المنجز من خلال عينة الدراسة؟
- هل يوجد اثر للتكوين المسطر في إطار ميزانية البرامج والأداء على جودة الأداء من خلال عينة الدراسة؟
- هل يوجد اثر للتكوين المسطر في إطار ميزانية البرامج والأداء على سرعة الأداء من خلال عينة الدراسة؟

### ثانيا: الفرضيات.

بعد تحديد الاشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر للتكوين المسطر في إطار ميزانية البرامج والأداء على أداء موظفي الرقابة الميزانية من خلال عينة من موظفي الرقابة الميزانية لولاية المسيلة.

ومنها تفرعت أربع فرضيات نذكرها كالتالي:

- هناك تكوين ملائم لموظفي الرقابة الميزانية في إطار ميزانية البرامج والأداء.
- يوجد أثر للتكوين المسطر في إطار ميزانية البرامج والأداء على حجم العمل المنجز من خلال عينة الدراسة.
- يوجد أثر للتكوين المسطر في إطار ميزانية البرامج والأداء على جودة الاداء من خلال عينة الدراسة.
- يوجد أثر للتكوين المسطر في إطار ميزانية البرامج والأداء على سرعة الأداء من خلال عينة الدراسة.

### ثالثا: أهداف الدراسة.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على التكوين وأثره على أداء موظف الرقابة الميزانية في ظل تبني ميزانية البرامج والأداء من خلال عينة من موظفي الرقابة الميزانية لولاية المسيلة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- بيان واقع التكوين المبرمج في إطار ميزانية البرامج والأداء من خلال عينة من موظفي الرقابة الميزانية مصلحة الرقابة الميزانية ولاية المسيلة.

- معرفة مدى وجود أثر للتكوين المسطر في إطار ميزانية البرامج والأداء على حجم العمل المنجز من خلال عينة من موظفي الرقابة الميزانية مصلحة الرقابة الميزانية ولاية المسيلة.
- بيان مدى وجود أثر للتكوين المسطر في إطار ميزانية البرامج والأداء على جودة الاداء من خلال عينة من موظفي الرقابة الميزانية مصلحة الرقابة الميزانية ولاية المسيلة.
- معرفة مدى وجود أثر للتكوين المسطر في إطار ميزانية البرامج والأداء على سرعة الأداء من خلال عينة من موظفي الرقابة الميزانية مصلحة الرقابة الميزانية ولاية المسيلة.

#### رابعاً: أهمية الدراسة.

دراسة أثر التكوين على أداء موظفي الرقابة الميزانية في سياق ميزانية البرامج والأداء تحمل أهمية كبيرة نظراً للتأثيرات الإيجابية التي يمكن أن تترتب عنها على المؤسسات والمجتمعات، وتشمل هذه الأهمية ما يلي:

- تحسين الكفاءة والمهارات.
- تعزيز الأداء التنظيمي .
- دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تعزيز التفاعل والتعاون الداخلي.
- تكييف مع التغيرات الإدارية والتنظيمية.

باختصار، تساهم دراسة أثر التكوين على أداء موظفي الرقابة الميزانية في سياق ميزانية البرامج والأداء في تعزيز القدرات التنظيمية وتحقيق النتائج المالية والاستراتيجية المرجوة، مما يبرز أهميتها الكبيرة في إطار التحسين المستمر والابتكار داخل المؤسسات.

#### خامساً: أسباب إختيار الموضوع.

هناك عدة أسباب لاختيار موضوع أثر التكوين على موظفي الرقابة الميزانية في ظل ميزانية البرامج والأداء كموضوع للدراسة:

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث.
- تطورات في الممارسات الإدارية.
- المساهمة في البحث والتطوير.
- بحكم تخصصي تسيير عمومي.

## سادسا: حدود الدراسة.

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الزمانية: إتمدنا على البيانات المقدمة من طرف موظفي مصلحة الرقابة الميزانية لدى ولاية المسيلة لسنة 2024.
- الحدود المكانية: مصلحة الرقابة الميزانية لولاية المسيلة.

## سابعا: المنهج المستخدم في الدراسة.

اعتمدنا خلال دراستنا لهذا الموضوع في كلا الجانبين النظري والتطبيقي على المنهج الوصفي، لوصف الجوانب المتعلقة بالتكوين واداء الموظف وميزانية البرامج والأداء، كما اعتمدنا على الاستبيان للحصول على البيانات ووصفها وتحليلها.

# الفصل الأول: الإطار

## النظري للدراسة.

## تمهيد

يلعب التكوين دورا بارزا في تطوير المؤسسات العمومية، أو زيادة فعاليتها من خلال تحسين مهارات العاملين وقدراتهم على التأقلم مع التطورات التي تشهدها البلاد سواء من أنظمة وقوانين جديدة.

حيث أصبح التكوين عملية الزامية وبصفة دورية لايمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسات أو المرافق العمومية لتقديم الخدمات بشكل يرضي الصالح العام ويحقق السياسات العامة للدولة، وعليه يجب على المؤسسات العمومية تحديد الاحتياجات التكوينية لموظفيها وعليها تقوم بتخطيط وتصميم برامج مناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة قصد تنفيذها ومتابعتها وتقييمها. وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل الذي يتضمن الآتي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للتكوين.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية لميزانية البرامج والأداء وأداء الموظف العمومي.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية للتكوين.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية التكوين.

#### أولاً: مفهوم التكوين.

يعرف بأنه عملية إستراتيجية تأخذ شكلا متكامل وتعمل تحت إمرة إستراتيجية المنظمة وضمن إطار دور إدارة الموارد البشرية فيها ، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل تحقيق مستقبل وظيفي جيد وتشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة حاضرا ومستقبلا لرفع كفاءتها الإنتاجية لتحقيق الرضا لدى الزبائن.<sup>1</sup>

وهناك العديد من التعاريف المتعددة للتكوين نذكر منها:

- يعرف على أنه أمر أساسي تسعى إليه المنظمات من أجل إكتساب المعرفة وكذا المبادئ التوجيهية ، وكذا القواعد العامة المؤسسة للإنضباط ". كما يعرف على أنه " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة من الإستمرارية هدفها التغيير في مهارات ومعاريف وسلوكات العامل الحالية والمستقبلية ، لكي يتمكن من تلبية متطلبات عمله ، أو ان يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل "<sup>2</sup>.
- "تعريف بوتارف Boterf: التكوين عبارة عن عملية تعديل إيجابي ذي إتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه إكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد لرفع مستوى كفاءته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، أي أن التكوين وسيلة لإعداد الكفاءات تتزاج فيها المعارف والكفاءات والسلوكات بحيث تكون مؤهلة للعمل الناجح.
- تعريف سيتو جين بيار J. Pierre: هو مجموعة من الأنظمة أو الأجهزة البيداغوجية المقدمة إلى العمال كي تسمح لهم بالتكيف مع المتغيرات البنوية وتحولات تنظيم العمل نتيجة للتطورات التكنولوجية والإقتصادية، وكذلك لإفادة تطورهم المهني."<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة الذكر نستخلص مايلي:

- إن التكوين عملية إستراتيجية تنتهجها المنظمة أو المؤسسة سواء عامة كانت أو خاصة بغية تطوير وتحسين مهارات العاملين وبشكل مستمر.

<sup>1</sup> خالد رجم وآخرون ، دراسة تحليلية لكفاءة إستراتيجية التكوين،دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية بحاسي مسعود ، دفتر MECAS ، 15/1/2019، ص177.

<sup>2</sup> عيادي عبد الكريم ، أثر تكوين المنتخبين المحليين في ترقية أداء الإدارة العامة في الجزائر ، دراسة حالة بلدية ورقلة ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة ورقلة الجزائر ، 2016 ، ص14

<sup>3</sup> مخلوفي كنزة و أ.د ثابتي الحبيب ، الأساليب التكوينية الحديثة كأداة لترقية مستوى جودة التكوين دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز وحدة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 3، 2017، ص115-116.

- يكسب التكوين العاملين المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة.
- عملية التكوين لا تقتصر على الموظفين فقط بل وتمس المسؤولين أيضا.
- إكساب الموظفين أو العاملين مؤهلات من أجل التكيف مع التقنيات والقيود الجديدة.

ومنه يمكن أن نعرف التكوين أو عملية التكوين على أنه عملية إستراتيجية مستمرة تهدف إلى تنمية العاملين داخل المؤسسة من ناحية قدراتهم ومعارفهم وسلوكياتهم للرفع من كفاءة وفعالية أداءهم من أجل التكيف مع التطورات المستمرة في النظم والقوانين، كما أنها تمس جميع المنتمين إلى المؤسسة بما في ذلك المسؤولين.

## ثانيا: أهمية التكوين.

إن عملية التكوين مهمة بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين على حد سواء نذكر منها:

### 1: على مستوى المؤسسة.

تكمن أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم.
- يحسن المناخ التنظيمي والإجتماعي.
- يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة، ويشجع الصدق، الانفتاح و الثقة.
- يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيههم، و يساعد على التطور التنظيمي.
- يعمل على تحسين المعارف، وتحضير أدلة التنفيذ والطرق.
- يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية.
- يحسن فعالية المؤسسة في إتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل.
- يسهل تطوير مهارات القيادة كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة.
- يحسن الاتجاهات وكذا الأوصاف التي يملكها العمال والمسيريون.
- يحسن الانتاجية ونوعية العمل فضلا عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها.
- ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة، ويحسن العلاقات بين أرباب العمل والعمال.
- يشجع التسيير التقديري على التسيير الجاري.
- يقصي التطبيقات والتصرفات الضارة مثل إخفاء الوسائل.
- يساعد على التكيف مع التغيرات خاصة.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الله و حميدة المختار، دور التكوين في تامين وتنمية الموارد البشرية؛ مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، فيفري 2005، ص245-246.

- يسهل تسيير النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة.

## 2: على مستوى الأفراد والعاملين.

يحقق التكوين للأفراد العاملين منافع أهمها<sup>1</sup>:

- يكسب التكوين مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم.
- يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع روح المعنوية لديه.
- يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله للإرتقاء.
- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل.
- التكوين جهد منظم ومخطط له يعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والجماعة.
- يقلل التكوين من عملية الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل.

## المطلب الثاني: أنواع التكوين.

تستطيع المنظمة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، نشاطاتها، الإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب<sup>2</sup>:

1. مرحلة التوظيف.

2. نوع الوظائف.

3. مكان اجراء التدريب.

1.1 أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف.

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم بهدف رفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم.

1.1.1 تدريب خاص بالموظفين الجدد:

يعرف هذا النوع من التدريب بالتهيئة، ويقصد به تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة، وتعد التهيئة جزءا أساسيا من عمليات وسياسات الإدماج الإجتماعي والتي تجريه المنظمة مع عمالها الجدد، وهي تهدف بذلك إلى الحفاظ على أنماط السلوك وإتجاهات والقيم داخل المنظمة.

2.1.1 تدريب خاص بالموظفين الحاليين:

<sup>1</sup> د.نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والطباعة، 2009، ص240.  
<sup>2</sup> د.عصام حيدر، التدريب والتطوير، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص13-16.

تزيد أهمية هذا النوع من التدريب خاصة في وقت تتغير فيه أساليب العمل بشكل كبير وتتعدد فيه أنظمة تشغيل المعدات والآلات، الأمر الذي لا يكفي معه استعدادات العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً على المعدات والآلات نفسها، وكذا على الأساليب الجديدة لإنجاز عمل ما، هذا النوع من التدريب ضروري لإعداد الفرد لتولي مهام وظيفة أخرى أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

## 2.1 أنواع التدريب حسب نوع الوظائف.

على العموم تتطلب كل فئة وظيفية برامج تكوينية خاصة، تتماشى واحتياجاتها وأهميتها، ويقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى ثلاث أنواع:

### 1.2.1 التدريب المهني والفني:

يوجه هذا النوع من التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، المسؤولون على تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر لهذه الفئة، كون الأساليب وكذا المعدات المستخدمة في عملهم تتغير بشكل متسارع ومستمر ويهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية المستخدمة في الأعمال الفنية والمهنية على سبيل المثال أعمال الكهرباء الميكانيك الصيانة وغيرها.

### 2.2.1 التدريب التخصصي:

تركز البرامج التدريبية هنا على تلقين الأفراد العاملين لمعارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وهي غالباً تشمل مواضيع تدريبية متخصصة كهندسة الصيانة، التسويق المحاسبة... إلخ. وتوكل إلى الأفراد المستقيدين من التدريب مهام تقوم على التخطيط المتابعة وإتخاذ القرار.

### 3.2.1 التدريب الإداري:

يهدف إلى تنمية المهارات والقدرات الإدارية للمديرين، وفاعلية أدائهم لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقبتهم إليها مستقبلاً. وتتضمن برامج التدريب الإداري بصفة عامة على معارف ومهارات إدارية وإشرافية ضرورية لنقل المناصب الإدارية المختلفة، وتشمل بصفة عامة نشاطات التخطيط، التوجيه والتنظيم والرقابة هذا بالإضافة إلى نشاطي التنسيق والإتصال.

### 3.1 انواع التدريب حسب مكان إجرائه.

بعدما يتم التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية تعمل المنظمة على تحديد الجهة التي ستشرف على العملية، ومن خلالها يتم تحديد مكان إجرائها، وقد تكون داخل المنظمة أو خارجها.

### 1.3.1 التدريب الداخلي:

يتم هذا النوع من التدريب داخل المنظمة، وهذا سواء في مكان العمل أو في قاعات تدريبية خاصة يتم تجهيزها بمختلف الإمكانيات والمعدات، وتسخر المنظمة لذلك ميزانية خاصة يتم تقديرها انطلاقاً من نوعية المواضيع التدريبية، ويشرف على عملية التدريب الداخلي المسؤول على التدريب في المنظمة، أو الرئيس المباشر لأفراد المعنيين، كما قد توكل مهمة التدريب إلى طرف خارجي يتم التعاقد معه.

### 2.3.1 التدريب الخارجي:

يتم هذا النوع خارج المنظمة، ويكون في مراكز تدريب أو معاهد خاصة تتكفل بتنفيذ عملية التدريب بنفسها، وتعتمد إدارة المنظمة على إختيار التدريب الخارجي وهذا في حالة عدم توفر إمكانيات تدريبية داخلية أو عدم توفر المنظمة على الطاقات البشرية القادرة على تنفيذ برامج تدريبية متخصصة.

### المطلب الثالث: مراحل عملية التكوين وشروط نجاحه.

#### أولاً: مراحل عملية التكوين.

وتمر العملية التدريبية بالعديد من المراحل التي يمكن تحديدها فيما يلي<sup>1</sup>:

- **تحديد الإحتياجات التدريبية:** وتمثل هذه العملية محصلة المقارنة والفرق بين الأداء الفعلي و الأداء المطلوب، أي تحديد التغيرات الواجب إجراؤها في معلومات وإتجاهات وسلوك الموظفين.
- **تحديد الأهداف:** حيث نجد أن معظم البرامج التدريبية تسعى إلى تدارك النقائص في الأداء وبالتالي تصحيح القرارات المستقبلية للموظف.
- **تحديد البرامج التدريبية:** إذ لا بد على المنظمة أو المؤسسة البحث عن التدريب الذي يلبي الإحتياجات المحددة مسبقاً والأهداف المرجوة في نفس الوقت، وهذا وفقاً لمجموعة من الخطوات العلمية والتي ينتج عنها برنامج تدريبي متكامل يتضمن الأهداف والمحتويات وشروط المشاركة ومدة البرنامج وطريقة تنفيذه وأسلوب تقييمه أو تقييم المتدربين.
- **تحديد أساليب التدريب:** فتحديد طريقة أو أسلوب التدريب هو بمثابة الطريق الموصل إلى هدف التدريب، ومن هذه الطرق مايلي:
- **المحاضرة:** هي طريقة تقليدية للتدريب تعتبر من أكثر الأساليب العلمية التي تستهدف أساساً توصيل المعلومات من طرف شخص واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المستمعين. ويتوقف نجاحها على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع.

<sup>1</sup> خلفون فضيلة، عبد العزيز سلمى عسبة، التدريب كمدخل لثريّة أداء الموظف في الإدارات العمومية-دراسة حالة المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية باتنة-، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، العدد الأول، يونيو 2016، ص 215.

- **تمثيل الأدوار:** هو أسلوب جديد يمثل سلوكا تمثيلا حيث يقوم فريق من الدارسين بتمثيل مواقف تعبر عن مشاكل فعلية في مجال العمل أو تتناول من زوايا مختلفة في محاولة لإيجاد الحلول في القطاعات المختلفة.
- **"أسلوب دراسة الحالات:** يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد إتخاذ قرار بشأنها و يطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم إقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة.
- **أسلوب الندوات والمناقشات:** يعتبر هذا الأسلوب تدريبا ذهنيا للأفراد، حيث يتبادلون الآراء ويناقشون الحجج ويؤيدون ويعارضون ويدافعون ويقنعون، وهم في كل ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم، ومن مميزات المناقشة أنها تثير الأفكار وتنشطها، وتنمي عندهم قدرة التحليل والمقارنة، لذلك يجب أن تكون موضوعة بطريقة تحفز المتكويين على التفكير والإدلاء بالآراء والإستماع لآراء الغير"<sup>1</sup>.
- **تنفيذ وتقييم برنامج التكوين:**
- **تنفيذ البرنامج التكويني:** إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج و تجسيده ميدانيا، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية والمادية)، نوعية المكونين ونوع ومحتوى البرنامج بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات (أقسام قاعات إجتماع، مدرجات، مخابر...) و تنظيم طريقة جلوس المتكويين وتوفير الوسائل المساعدة و ضبط القوائم الإسمية للمتكويين وتوزيع الأدوات اللازمة عليهم وتنظيم توقيت سير الجلسات التكوينية و فترت الراحة وأماكن الإقامة، كل هذه الظروف يجب أن تظبط وتوكل لفرد أو لمجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من أجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية.
- **تقييم عملية التكوين:** هي المرحلة الأخيرة من مراحل التكوين، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التكوينية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التكويني والإرتقاء به، وتحسين خطة التكوين وتطويرها. هناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم و من ابرز النماذج و الاكثر شيوعا واستعمالا من قبل القائمين على العملية التكوينية هو نموذج كيرك باتريك. وفي هذا النموذج يقترح أربع مستويات لتقييم العملية التكوينية هم كالتالي:
- **المستوى الأول رد الفعل:** حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المشاركين وأفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع.

<sup>1</sup> بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية -دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص43.

- المستوى الثاني التعليم: حيث يتم قياس التغيرات التي تمت في معارف واتجاهات و مهارات المشاركين .
- المستوى الثالث السلوك: حيث يتم قياس التغيرات التي حدثت في سلوك المشارك وطريقة ادائه لمهام وظيفته.
- المستوى الرابع النتائج: حيث يتم قياس نتائج و أثرالبرنامج التكويني في تحقيق أهداف وخطط المؤسسة. ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات عن هذه المستويات.<sup>1</sup>

### ثانيا: شروط نجاح التكوين.

هناك شروط لنجاح عملية التكوين نذكر منها<sup>2</sup>:

- وضوح وواقعية الأهداف.
- وضوح وتكامل السياسات.
- الترابط مع أهداف وسياسات وفعاليات المنظمة.
- الترابط مع عملية التنمية البشرية الكاملة.
- الترابط والتفاعل مع متغيرات البيئة وتطورات التكنولوجيا.
- دقة تحديد الاحتياجات التكوينية.
- دقة تصميم الأنشطة التكوينية.
- دقة إختيار الأساليب و الوسائل التدريبية.
- الإهتمام بالمدرين.
- العناية في إختيار المتدربين.

وقد أضاف محمد الصالح جدي في مقاله لشروط التكوين ما يلي<sup>3</sup>:

- توفر الرغبة لدى الأفراد في التعليم قبل قبولهم التوجه للتكوين، بإعتبار أنها شرط ضروري لنجاح برنامج التكوين.
- الإختيار المناسب لمكان التكوين والذي يلعب دورا كبيرا في إنجاح العملية التكوينية.
- إقتناع الإدارة بأهمية التكوين، بحيث ينعكس هذا الإقتناع في شكل تخطيط وتنظيم النشاط التكويني وتوفير الإمكانيات المادية والمالية والبشرية اللازمة.

<sup>1</sup> بوقطف محمود، المرجع السابق، ص 48 و 50-52.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، نوفمبر 1997، ص 314-315.

<sup>3</sup> د.محمد الصالح جدي، دور التكوين في ضمان جودة الخدمة العمومية، دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 136.

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للميزانية البرامج و الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم ومبادئ وأهداف ميزانية البرامج و الأداء.

#### أولاً: مفهوم ميزانية البرامج والأداء.

ظهر هذا الأسلوب نتيجة الحاجة إلى ربط البرامج الحكومية بالخطة العامة للدولة. فهذه الموازنة تهدف إلى الربط بين الإعتمادات وبين تحقيق الأهداف المخططة وهي تعتبر وسيلة لاتخاذ القرارات التي تتعلق بالمحافظة بين البرامج البديلة والمتنافسة لتحقيق أهداف معينة. وهكذا تعطي لوظيفة التخطيط الأولوية على كل من وظيفة على الصرف أو إدارة النشاط الحكومي من خلال البرامج. وبذلك فهي تجمع بين الأبعاد الثلاثة للموازنة ( تخطيط، تنفيذ، رقابة ). هذه الموازنة بدا تطبيقها في أجهزة الحكومة الفدرالية الأمريكية عام 1955، مما أدى إلى ظهورها وإنتشار وجذب إهتمام الكثير من الدول وكذلك إهتمام هيئة الأمم المتحدة التي أصدرت كتيباً بعنوان موازنة البرامج سنة 1965م.<sup>1</sup>

وتعددت تعاريف ميزانية البرامج والأداء نذكر منها<sup>2</sup>:

حيث عرفت لجنة التنمية الإقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية موازنة البرامج والأداء بأنها 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، أي أن هذا النظام يزود من يستخدمه بمعلومات لايمكن له الحصول عليها من خلال طرق الموازنة التقليدية، إذ يساعد في الحصول على نتائج أساسية و يهيئ قاعدة أفضل لاتخاذ القرارات.

كما عرفت موازنة البرامج والأداء أيضا بأنها مجموعة من الأسس العلمية والفنية التي يعتمد عليها في إعداد الموازنة العامة ومتابعة تنفيذها، فالموازنة ماهي إلا خطة عمل توضح الأهداف المحددة للوحدات الإدارية التي يتكون منها الجهاز الحكومي في شكل برامج ومشروعات محددة.

و أيضا عرفت على أنها<sup>3</sup>: "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 الهدف ذاته، وليس على وسائل تحقيق الهدف، 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،

<sup>1</sup> دليل اللقاء التدريبي أهمية التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج والأداء ودور الجهاز الرقابي في ذلك بالتعاون مع المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، بيروت-لبنان، من 2009/09/28 إلى 2009/10/02، ص3-4، www.arabosai.org.

<sup>2</sup> أحمد بيرش، الاتجاهات الحديثة في الموازنة العامة وتحديات السيسة لمالية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم لتسيير، تخصص دراسات مالية، كلية كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2019، ص53.

<sup>3</sup> فؤاد الفسوس و راند جبر، تقييم آليات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الأردن-دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن-، مجلة البحوث الإقتصادية و المالية، المجلد الخامس، العدد الأول، جوان 2018، ص447.

وبالتالي تعمل موازنة البرامج والأداء على إبراز وظيفة الرقابة الإدارية بدلا من التركيز على وظيفة الرقابة المالية التقليدية".

### ثانيا: مبادئ ميزانية البرامج والأداء<sup>1</sup>.

- **الحوكمة أو لتصرف الرشيد:** تعرف الحوكمة في القطاع العام على بأنها مجموعة التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي توجه وتدار فيها المؤسسة لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام مسائل لظمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب وتوفير الخدمات العمومية بعدالة من جانب آخر. ومن ثم فإن الحوكمة ترتبط في الأساس بالإطار القانوني والتنظيمي المحدد للمناهج والطرق التي يتم وفقها تحقيق أهداف الميزانية العامة للدولة.

- **الشفافية في التصرف العمومي ومقروئية الموازنة:** الشفافية تنطوي على حرية تدفق المعلومات فهي تعني الإفصاح وكشف المعلومات والمصادقية ووضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها. وإطلاع المواطنين والمجتمع المدني على تصور الدولة فيما يتعلق بإدارتها للموارد المالية، وتوفير المعلومات المالية الدقيقة والموثقة والآنية المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات المالية التي تتخذها الحكومة في الوقت المناسب.

- **القدرة على الأداء:** يتمثل في قدرة الهياكل على ترجمة الخطط وتحقيق الأهداف من خلال التخصيص الكفء للموارد وفق البرامج والأنشطة التي تقوم بها الدوائر التنفيذية والهيئات الحكومية، وذلك للحصول على مخرجات ونتائج تحقق قيمة مضافة للمجتمع بجودة عالية وتكاليف منخفضة.

### ثالثا: أهداف ميزانية البرامج والأداء.

تسعى الدول من خلال تطبيق موازنة البرامج والأداء إلى تحقيق عدة أهداف لعل من أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

- الإستغلال الأمثل للإيرادات العامة المتاحة.
- ترشيد تكاليف إنجاز البرامج وتكاليف المشروعات الإستثمارية واختيار أفضل بدائل التنفيذ الأقل كلفة والأعلى فاعلية.
- تقييم مدي ملاءمة البرامج للظروف السائدة والتأكد من أن نتائج البرنامج تحقق الأهداف المعلن عنها إضافة إلى بحث إمكانية وجود طرق أخرى لتحقيق أهداف البرنامج مع دراسة إمكانية التوسع فيه أو حتى استحداث برامج جديدة.

<sup>1</sup> الياس كشاوي، إستراتيجية إرساء أسلوب الموازنة العامة حسب البرامج والأهداف في الجزائر-الدوافع والمنافع-ضمن القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية رقم 15.18، مجلة إقتصاد المال والأعمال المجلد07، العدد1، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، ص429-430.

<sup>2</sup> حياة بن قويدر، موازنة البرامج في الجزائر مقارنة نظرية، مجلة الإقتصاد والبيئة، المجلد06، العدد02، أكتوبر2023، ص129.

- فإن أهم الأهداف التي تسعى الدول إلى تحقيقها من خلال موازنة البرامج والأداء هي الكفاءة باعتبارها البعد الأول للأداء والقدرة على تحقيق النتائج باستخدام اقل شيء من الموارد الممكنة والفعالية كبعد ثاني ويتعلق هذا البعد بالقدرة على تحقيق نتائج تتماشى مع الأهداف المسطرة في البداية.

## المطلب الثاني: مراحل إعداد ومتطلبات تطبيق ميزانية البرامج و الأداء .

أولاً: مراحل إعداد موازنة البرامج والأداء .

يمر تطبيق موازنة البرامج والأداء بالمراحل الآتية<sup>1</sup>:

- **مرحلة التخطيط:** وتعني هذه المرحلة بحديد الأهداف التي تتوقع الوحدة الإدارية تحقيقها خلال السنة المالية سواء كانت هذه الأهداف متعلقة بتأدية خدمات أو بإنجاز مشروعات وذلك في حدود إطار الخدمة العامة للدولة، وتقاس كل هذه الأهداف متعلقة باستخدام وحدات قياس مناسبة لطبيعة الخدمة أو المشروع.

- **مرحلة تقدير تكاليف الإنجاز:** وفي هذه المرحلة يتم تحديد تكلفة كل من البرامج التي يتعين على الوحدة الإدارية إنجازها خلال سنة الموازنة، وربط عناصر التكلفة بالعمليات المتعددة التي يتكون منها كل برنامج، ثم تبويب هذه التكاليف وفقاً للبنود التي تتكون منها إعمادات الموازنة.

- **مرحلة المراجعة:** تهدف عملية المراجعة إلى دراسة النتائج التي تم التوصل إليها في المرحلتين السابقتين، حيث تعرض النتائج على الهيئات المختصة بإعداد الموازنة للتحقق من أن الأهداف الموضوعية لكل وحدة إدارية تتماشى مع الأهداف العامة المقررة في الخطة العامة للدولة، وفي حدود الموارد المالية المتاحة خلال السنة المالية التي تعد عنها الموازنة.

- **مرحلة متابعة التنفيذ:** تصبح الموازنة بعد اعتمادها على ضوء الدراسات التي أجريت في المراحل الثلاث السابقة بمثابة برنامج عمل يحدد أهداف كل من الوحدات التي يتكون منها الجهاز الإداري، ويقيس كل من هذه الأهداف قياساً كمياً، كما يحدد مسؤولية كل من وحدات النشاط من تحقيق هذه الأهداف وما يقابلها من عناصر التكلفة، ومن ثم تعتبر البيانات التي تتضمنها الموازنة العامة وسيلة للرقابة على إنجاز الأهداف المحددة في ضوء التكاليف المقدرة لكل منها.

ثانياً: متطلبات تطبيق ميزانية البرامج والأداء .

في الحقيقة تعددت الكتابات والدراسات التي تحدثت عن متطلبات التحول من موازنة الإعتمادات إلى موازنة البرامج والأداء، إلا أننا يمكن أن نلخص هذه المتطلبات ضمن المحاور التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> د. عطية عز الدين ود. أحمد بيرش، أساليب إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة (دراسة مقارنة)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد(6)، عدد(2)، 2020، ص417.

<sup>2</sup> د. سائد نبيل سليم غياضة و د. حسن موسى عيسى عبدالله، متطلبات التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء في المؤسسات الحكومية الفلسطينية-دراسة تطبيقية على وزارة الصحة في قطاع غزة-، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد(17)، العدد(61)، 2022، ص267.

- إعداد الخطة الإستراتيجية للدائرة أو الوحدات الحكومية ( تحديد الرؤية، تحديد الرسالة، تحديد القيم، تحديد وتعريف الأهداف الإستراتيجية، والإطار الزمني لتحقيقه).
- نشر مفهوم موازنة البرامج والأداء لدى القيادات العليا، وللمعنيين بالموازنة لتعريفهم بأهمية ذلك التوجه ومتطلباته.
- تحديد الأهداف من العمل الحكومي، وتقسيمها على مجموعة من الوزارات والوحدات الإدارية الأخرى، والتي تشرك في تنفيذ أحد هذه الأهداف، وتقسيمها في كل وحدة إدارية حكومية إلى مجموعة من البرامج، وتحديد الأنشطة اللازمة لتنفيذها.
- تعديل النظام المحاسبي ليشمل استخدام محاسبة التكاليف، وفلسفة المحاسبة الإدارية، ونظام تكاليف الأنشطة.
- الحاجة إلى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية، حيث يتطلب تطبيق موازنة البرامج والأداء بناء هيكل مترابط لمراكز المسؤولية على صورة مجموعة من الأنشطة المتميزة، وتحديد مسؤولية إنجازها.
- الجمع بين أهداف الرقابة المالية - التي تسعى إليها موازنة البنود التقليدية -، وبين أهداف الرقابة الإدارية التي تسعى إليها موازنة البرامج والأداء.
- ضرورة الانتقال من التبويب الإداري إلى تبويب تكاليف الأداء.
- تحسين النظام المحاسبي الحكومي في ظل تجسيد نظام موازنات وفق نسب أداء، بحيث يجب أن يكون يشمل للإعتبارات التالية<sup>1</sup>:
- اعتماد النظام المحاسبي على مبدأ الإستحقاق بدلا من مبدأ النقد، وعلى هذا يتم تسجيل الإيراد محاسبيا على أساس استحقاقه وليس على أساس قبضه.
- مسك الحسابات على أساس الأنشطة بواسطة سجلات محاسبية واعتمادها كوسائل إثبات لتوفير البيانات المطلوبة .
- وجوب إعداد وحدة لمحاسبة الاعباء عند الضرورة.

### المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق ميزانية البرامج والأداء .

#### أولا: مزايا تطبيق ميزانية البرامج والأداء .

تزداد مسؤولية الإدارة في ظل تطبيق موازنة البرامج والأداء، وكذلك تزداد الرقابة المحاسبية عليها، ويعمل التقسيم الإداري على تحسين عملية تنفيذ البرامج والمشاريع الحكومية، وتحقق أيضا العديد من المزايا، أهمها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> احسن مصطفى، أداء التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح النظام الميزانياتي بمقتضى القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية، المجلة الجزائرية المالية العامة، المجلد (13)، العدد (01)، 2023، ص135.

<sup>2</sup> د.حيرش فايزة، د.طرشي محمد، موازنة البرامج والاداء كأسلوب لعصرنة الموازنة العامة للدولة بالجزائر في ظل القانون العضوي 18-15، مجلة التكامل الإقتصادية، المجلد08، العدد03، سبتمبر 2020، ص140.

- تهتم موازنة البرامج والاداء بالتخطيط: حيث تقوم بتحديد برامج ومشاريع الأجهزة الحكومية لعدد من السنوات المقبلة، والنفقات المتوقعة لها، وليس لسنة واحدة كما تفعل موازنة البنود التي تبين نفقات سنة مالية واحدة، ولا ترتبط في أغلب الأحيان بتخطيط طويل الأجل.
  - تهتم موازنة البرامج والاداء ببيان البرامج والمشاريع التي ستنفذها الأجهزة الحكومية: حيث تتضمن وصفا للبرامج الحكومية التي تقوم الدولة بتنفيذها، والأهداف المرجوة من تنفيذها وتكاليف تلك البرامج والمشاريع ووحدات الاداء.
  - ترشيد عملية إتخاذ القرارات في الاجهزة الحكومية: حيث يتم تحديد البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف العامة للأجهزة الحكومية، ثم تجري الدراسة التحليلية المعمقة لهذه البدائل، بهدف تحديد التكاليف و العوائد لكل منها، وعلى ضوء نتائج المفاضلة بين الطرق البديلة يتم إتخاذ القرارات.
  - يساعد تقييم البرامج الحكومية على تحسين عملية تنفيذها: حيث أن الحصول على تقارير عن كيفية سير الأعمال في البرامج والمشاريع تحت التنفيذ، من شأنه أن يكشف عن المشاكل التي تواجه عملية التنفيذ، وعن نقاط الضعف في الخطط والبرامج.
  - تمتاز باللامركزية، والمرونة في التطبيق والواقعية: حيث تمنح المسؤولين عن التنفيذ مرونة كافية لتنفيذ البرامج، وبالتكاليف المحددة لكل برنامج، كما يوفر هذا الأسلوب أدوات ومعدلات الاداء، التي يمكن من خلالها قياس كفاءة الوحدات الحكومية، وتمتاز موازنة البرامج والاداء بالواقعية في تقديراتها.
- ثانيا: معوقات تطبيق ميزانية البرامج والاداء.**

مع المزايا المتحققة من اعتماد موازنة البرامج و الاداء في إعداد الموازنة العامة، إلا أن تطبيقها يصطدم بمعوقات عدة منها<sup>1</sup>:

- صعوبة تحديد وقياس وحدات الاداء (المخرجات) التي تقاس بها بعض الأنشطة والأعمال الحكومية، إذ تفتقد بعض الأنشطة إلى مقاييس لقياس الاداء أو مدى الانجاز، مثل نشاط دائرة الموازنة في مثل هذه الحالة يصعب تحديد وحدات الاداء الخاصة بها وقياسها لتحديد معايير لقياس أدائها.
- ارتفاع كلفة تطبيق موازنة البرامج والاداء في الوحدات الحكومية الصغيرة لكون تطبيقها يتطلب وجود أنظمة محاسبية معقدة نوعا ما وتوافر عدد كبير من الموظفين من ذوي الخبرة لإعداد الموازنة وتنفيذها ومتابعة وتقويم الموازنة في ظل البرامج والاداء.
- عدم ملائمة الهياكل التنظيمية لتطبيق هذه الموازنة إذ تتداخل البرامج والأنشطة بين عدد كبير من الوحدات .

<sup>1</sup> عامر محمد سلمان وسناء احمد ياسين، إطار مقترح لتطبيق موازنة البرامج والاداء في بيئة الوحدات الحكومية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 92، 2016، ص497.

- يحتاج إعداد الموازنة على وفق أسلوب البرامج والأداء وقتا طويلا نسبيا وذلك لمعالجة البيانات التفصيلية عن أنشطة الوحدات الحكومية والتي تكون أكثر تفصيلا مقارنة بموازنة البنود .
- مقاومة التغيير وصعوبة تقبل بعض الموظفين للتغيير نحو تطبيق موازنة البرامج والأداء .
- إن استخدام موازنة البرامج والأداء يتطلب وجود موظفين مؤهلين علميا ومهنيا وعلى درجة عالية من الخبرة لأنها تحتاج إلى إعداد تقارير محاسبية خاصة على مستوى البرامج والأنشطة الأمر الذي لا يتوفر دائما في الوحدات الحكومية.

وقد أضاف خليل إبراهيم شقفة بمعوقات تطبيق ميزانية البرامج والأداء مايلي<sup>1</sup>:

- تتطلب تعديلات جوهرية في النظام المحاسبي المطبق حاليا كي يصبح أكثر ملاءمة مع نصوص موازنة البرامج والأداء وهذا لا يتم بسهولة ما لم يعاد النظر بالنظام المحاسبي الحكومي .
- صعوبة نجاح تطبيق موازنة البرامج والأداء في محيط إداري غير متقبل لهذه المعايير الحديثة لما يتطلبه من تأييد وتنظيم ومهارات ومعلومات.
- ارتفاع كلفة مراحل التخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة وتقييم البرامج والأنشطة الحكومية.
- ارتفاع كلفة إعداد وتأهيل الكوادر المتخصصة في تصميم وتنفيذ ورقابة موازنة البرامج والمحاسبة والأداء.

## المطلب الرابع: أداء الموظف العمومي.

أولاً: مفهوم الأداء .

تعددت تعاريف الأداء نذكر منها<sup>2</sup>:

يعرف على أنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".

ويعرف أيضا: "يشير الى السلوكيات التي يقوم بها الموظف في وظيفته والمرتبطة بأهداف المنظمة".

وهناك من يرى بأنه<sup>1</sup>: "مؤشر لحصيلة الجهود البشرية (الأفراد) من خلال مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة".

<sup>1</sup> خليل إبراهيم شقفة، قياس توافر متطلبات تطبيق موازنة البرامج والاداء في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 15، جوان 2021، ص57-58.

<sup>2</sup> كمال راتب نوفل، أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة قدمت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 29.

## ثانيا: معايير الأداء .

هناك العديد من معايير الأداء، وسنركز في بحثنا على ثلاث معايير للأداء تتمثل في (الجودة، الكمية، الس) نذكرها كالآتي:

- "الجودة: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء".<sup>2</sup>
- "الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات و إمكانيات الأفراد، فلا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عنها لأن ذلك يعني بطء الأداء، لذلك يفضل الإتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو.
- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض يجب استغلاله الإستغلال الأمثل، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال"<sup>3</sup>.

## المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة.

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.

أولاً: د. يزيد قادة، د. طلحة عبد القادر، التكوين وأثره على أداء الموظفين بمديرية الضرائب، أجريت الدراسة التطبيقية على مستوى مديرية الضرائب لولاية سعيدة في الثلاثي الأول سنة 2020، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلوا إلى النتائج التالية:

- مديرية الضرائب لولاية سعيدة تلتزم بتطبيق عملية التكوين من منظور موظفيها.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين على أداء الموظفين بمديرية الضرائب لولاية سعيدة.
- مديرية الضرائب لولاية سعيدة تمتلك معايير تحسين أداء الموظفين من منظور موظفيها.
- باستخدام الانحدار التدريجي تم الوصول إلى نموذج يبين العلاقة بين المتغير المستقل تنفيذ البرامج التكوينية والمتغير التابع أداء الموظفين بمديرية الضرائب لولاية سعيدة.

<sup>1</sup> ندى عبد باقر، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية، مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، العدد الثالث والسبعون، 2012، ص541.

<sup>2</sup> عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين-دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.- رسالة قدمت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص35.

<sup>3</sup> يزيد قادة، طلحة عبد القادر، التكوين وأثره على أداء الموظفين بمديرية الضرائب لولاية سعيدة، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، المجلد 16، العدد 01، 2022، ص115.

اختلفت هاته الدراسة عن الدراسة الحالية في زمان ومكان الدراسة وفي أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع حيث قامو بتقسيم دراستهم الى مجالين المجال الأول: التكوين ويضم اربع ابعاد (تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج التكوينية، تنفيذ البرامج التكوينية، تقييم البرامج التكوينية) والمجال الثاني: أداء الموظفين.

وفي دراستنا الحالية قمنا بتقسيمها إلى محورين المحور الأول: التكوين، والمحور الثاني: أداء موظف الرقابة الميزانية وقسمناه الى ثلاث أبعاد (حجم العمل، جودة الاداء، سرعة الأداء) ووصلنا إلى أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل التكوين على أداء موظف الرقابة الميزانية حسب آراء عينة الدراسة بموظفي الرقابة الميزانية بالمسيلة، و نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التكوين وأبعاد المتغير التابع أداء موظف الرقابة الميزانية (بعد حجم العمل، بعد جودة الأداء، بعد سرعة الأداء).

**المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.**

**المطلب الثالث: بناء نموذج الدراسة.**

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين مختلفين وهما: المتغير الأول هو متغير مستقل يتمثل في التكوين أما المتغير الثاني فهو متغير تابع ويتمثل في أداء موظفي الرقابة الميزانية في ظل ميزانية البرامج والاداء.

قسمنا دراستنا الى محورين هما:

المحور الاول: التكوين في ظل ميزانية البرامج والأداء.

المحور الثاني: أداء موظف الرقابة الميزانية في ظل تبني ميزانية البرامج والأداء. وقد احتوى هذا المحور على ثلاث ابعاد هم:

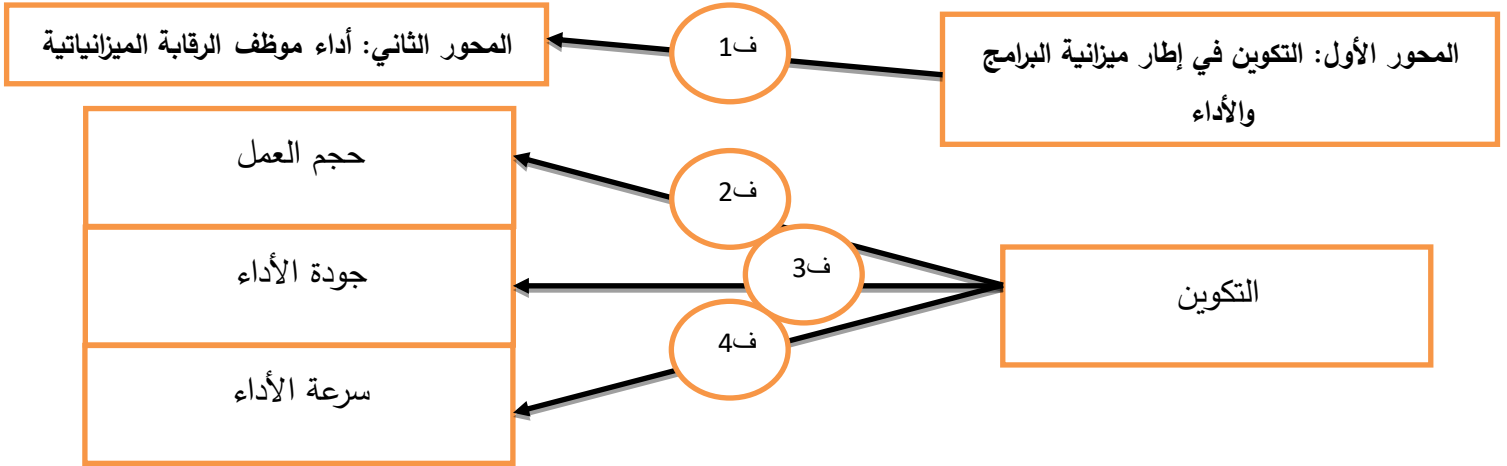
البعد الأول: حجم العمل.

البعد الثاني: جودة الاداء.

البعد الثالث: سرعة الأداء.

وبناء على الدراسات السابقة قمنا ببناء النموذج الموضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.



## خلاصة الفصل النظري.

تتطلب موازنة البرامج والأداء من المؤسسات الحكومية أن تكون أكثر شفافية ومساءلة، حيث يتم تقييم البرامج بناءً على مدى تحقيقها للأهداف المحددة وليس فقط على مقدار الأموال المنفقة. هذا يعني أن التكوين يجب أن يركز على تمكين الموظفين من فهم وتطبيق مبادئ الأداء القائم على النتائج والتحليل الكمي والنوعي للبيانات. من خلال التكوين المستمر والفعال، يمكن للمؤسسات الحكومية تحسين قدرتها على تخطيط البرامج وتنفيذها وتقييمها، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات العامة وزيادة رضا المواطنين.

# الفصل الثاني: الإطار

## التطبيقي للدراسة.

## تمهيد الفصل التطبيقي:

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة أثر التكوين على أداء موظفي الرقابة الميزانية في ظل تبني ميزانية البرامج والأداء-دراسة حالة لموظفي الرقابة الميزانية بالمسيلة-وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، أعتمد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لأرائهم بالبرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS V27، ولتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

☞ المبحث الأول: تقديم عام لميدان الدراسة.

☞ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

☞ المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات.

**المبحث الأول: تقديم عام لميدان الدراسة.**

**المطلب الأول: تعريف مصلحة الرقابة الميزانية لولاية المسيلة.**

هي هيئة رقابية تمارس مهامها تحت إشراف مدير جهوي للميزانية التابعة للمديرية العامة للميزانية بوزارة المالية، تستشار في الالتزام بنفقات ومسايرة الأمرين بالصرف لصرف ميزانيات المؤسسات والإدارات التابعة للدولة الميزانيات الملحقة، النفقات الملتزم بها والمتعلقة بالحسابات الخاصة بالخرينة، نفقات ميزانية الولاية والبلدية، وإضافة إلى ذلك ميزانيات المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، وميزانيات المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، وميزانيات المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري المماثلة وفق القوانين والتنظيم المعمول بها.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للرقابة الميزانية لولاية المسيلة.**

يحدد عدد المراقبين الميزانياتيين لدى الإدارة المركزية والولاية والبلدية، وعدد المراقبين الميزانياتيين المساعدين الملحقين بكل مراقب ميزانياتي وكذا تنظيم مصالح الرقابة الميزانية في مكاتب، وعند الإقتضاء في فروع بقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالميزانية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

تتكون مصلحة الرقابة الميزانية لولاية المسيلة من مكاتبين، يوضعان تحت سلطة المراقب الميزانياتي الذي يساعده ثلاث مراقبين ميزانياتيين مساعدين. يتمثل المكاتبين في:

المكتب الأول: مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل والتلخيص.

المكتب الثاني: مكتب الصفقات العمومية وعمليات التجهيز.

وذلك وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي للمصلحة الموضح أدناه:

**الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمصلحة الرقابة الميزانية لولاية المسيلة.**

## المراقب الميزانياتي لدى الولاية



**المصدر:** من إعداد الطالب بالإستعانة إلى الجريدة الرسمية العدد 28 - القرار الوزاري المؤرخ في 9 يوليو 2012، يحدد عدد المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين وكذا تنظيم مصالح الرقابة المالية في مكاتب وفروع. والجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 64 - المرسوم التنفيذي رقم 11-381 المؤرخ في 21 نوفمبر 2011، يتعلق بمصالح المراقبة المالية.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

#### المطلب الأول: تجهيز البيانات

##### أولاً: تفرغ البيانات

تم ترجمة سلم الإجابة الخاص لفقرات الاستبيان من سلم تقدير لفظي حسب مقياس ليكرت الخماسي إلى سلم تقدير كمي، وهو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات استنبطه عالم النفس الأمريكي Rensis

likert ، يستعمل في الاختبارات النفسية والاستبيانات وخاصة في مجال الاحصائيات، ويعتمد المقياس على ردود واجابات تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض عن عبارة ما، واعتمادنا هذا المقياس لبيان مدى أهمية كل عبارة من عبارات الاستبيان، حيث طلب من أفراد العينة أن يحددوا الإجابة الموافقة لهم وفقا للمقياس، والمتكون من خمس درجات وهي موضحة في الجدول التالي:

### جدول (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: الجدول من إعداد الطالب

بعد تحويل الإجابات الى بيانات كمية، تمت مراجعة بيانات قوائم الاستقصاء، للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها لأجل إجراء التحاليل الإحصائية اللازمة ومن ثم ترميز قيم جميع العبارات الواردة بتلك القوائم وتفرغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Microsoft Excel وبرنامج SPSS V.27، علما أنه قد تم ترميز إجابات عينة الدراسة من خلال إعطاء مجموعة من الأوزان التي تعبر عن الآراء المختلفة لعينة الدراسة وفقا لمقياس رنسيس ليكرت الخماسي (Rensis Likert) ، بحساب المدى لتحديد طول الفئات ودرجة الموافقة حيث أن المدى هو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة أي:

$$\text{المدى العام: } 4 = 1 - 5$$

أما طول الفئة فهو حاصل قسمة المدى العام على عدد الفئات أي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى العام}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

وبالتالي يتم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في مقياس 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة:

الفئة الأولى = طول الفئة + أدنى قيمة =  $1 + 0.8 = 1.80$  وبالتالي نجد أطوال الفئات ومستوى الموافقة لكل فئة كما هو مبين في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> محمود هندي وآخرون، الإحصاء التطبيقي، مطبعة جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية، 1995، ص17

الجدول رقم (2): ترميز إجابات عينة الدراسة

الوزن	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[ 1 - 1.80 ]	[ 20% - 36% ]	مستوى منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[ 1.80 - 2.6 ]	[ 36% - 52% ]	مستوى منخفض من القبول
3	محايد	[ 2.60 - 3.40 ]	[ 52% - 68% ]	مستوى متوسط من القبول
4	موافق	[ 3.40 - 4.20 ]	[ 68% - 84% ]	مستوى عال من القبول
5	موافق بشدة	[ 4.20 - 5 ]	[ 84% - 100% ]	مستوى عال جدا من القبول

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام IBM spss، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جدة، السعودية، 2017، ص 538.

ثانيا: تكوين متغيرات الدراسة

تم تكوين متغيرات الدراسة اعتمادا على العبارات المعبرة عن كل منها، والجدول التالي يعطي توصيفا للمتغير المستقل والمتغير التابع وسوف تتضمنها التحليلات الإحصائية لاحقا.

الجدول رقم (3): تكوين متغيرات الدراسة

ترميز الأبعاد	الأبعاد	متغيرات الدراسة
/	/	المتغير المستقل التكوين X
Y <sub>1</sub>	حجم العمل	المتغير التابع أداء موظفي الرقابة الميزانية Y
Y <sub>2</sub>	جودة الأداء	

Y <sub>3</sub>	سرعة الأداء	
----------------	-------------	--

### المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال الجدول أعلاه، تكونت متغيرات الدراسة من متغيرين رئيسيين، المتغير المستقل التكوين والذي يشمل على 09 عبارات، والمتغير التابع أداء موظف الرقابة الميزانية يشمل 10 عبارات و 03 أبعاد.

### ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري لاختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبارين:

1- اختبار **Shapiro-Wilk**: يستخدم هذا الاختبار لمعرفة توزيع البيانات، إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار كولموجروف سميرونوف Kolmogorov-Smirnov إذا كان إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة<sup>1</sup>، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

### جدول رقم (4): نتائج اختبار Shapiro-Wilk

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
أداء موظف الرقابة الميزانية	,1160	27	,200*0	,9620	27	,4010

<sup>1</sup> سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسى، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 33.

## المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية لاختبار Shapiro-Wilk للمتغير التابع أداء موظف الرقابة الميزانية تساوي 0.401 أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

### رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) spss، الإصدار 27، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

- 1- **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- 2- **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعاً للدراجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛
- 3- **الانحراف المعياري:** هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛
- 4- **معامل الارتباط كارل بيرسون:** ارتباط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمه محصورة بين (-1 و1)؛
- 5- **معامل الصدق:** يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،
- 6- **معامل الثبات:** يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛
- 7- **اختبار التوزيع الطبيعي:** يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها؛

8- اختبار ستيودنت **t-test**: من أجل قياس مستوى تواجد الظاهرة بإجراء مقارنة للمتوسطات مع المتوسط الافتراضي الذي يكون عادة في المقياس الخماسي يساوي 3.

9- الانحدار الخطي البسيط: نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

## المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.

1-مجتمع الدراسة: المجموعة الأكبر التي يفترض أن نعم نتائج الدراسة عليها، وتمثل مجتمع دراستنا في موظفي الرقابة الميزانية لولاية المسيلة، وأمام كبر حجمه وانتشاره فإنه لا يمكن إجراء عملية مسح شامل له، لذا تم سحب عينة من هذا لمجتمع لدراستها وتعميم النتائج.

2-عينة الدراسة: إن اختيار نوع العينة لا بد أن يكون بطريقة تضمن التمثيل الصادق للمجتمع، اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة لتلائمها مع دراستنا حيث؛ تسمح هذه الطريقة بتكافؤ الفرص أمام كل مفردات المجتمع، كما تتميز بقلّة خطأ التحيز<sup>1</sup>، كما يعتبر تحديد حجم العينة من الأمور التي على الباحث أن يوليها أهمية خاصة، ذلك أن صغر حجمها قد يجعلها غير ممثلة لمجتمع الدراسة، وفي مقابل ذلك فإن زيادة حجمها بشكل كبير يتطلب الكثير من الجهد والوقت والمال، كانت عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 27 استمارة وبالتالي حجم عينة الدراسة 27 مفردة.

### 2-1 توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

#### جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	16	59.25

<sup>1</sup> جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984، ص107.

40.75	11	أنثى
%100	27	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين حيث؛ بلغت نسبة مشاركة الذكور 59.25%، ونسبة مشاركة الإناث أقل من مشاركة الذكور بنسبة 40.75%.

## 2-2 توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	/	/
من 30 إلى أقل من 40 سنة	08	29.63
من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	62.97
50 سنة فأكثر	02	07.40
المجموع	27	%100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

قسم متغير العمر إلى 4 فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول أعلاه هيمنت الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة، بنسبة مشاركة 62.97%، وتلتها الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة، بنسبة مشاركة 29.63%، وفي الترتيب الأخير الفئة 50 سنة فأكثر، بنسبة مشاركة 07.40%، في حين لم تسجل فئة الأقل من 30 سنة أي مشاركة.

## 3-2 توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 05 سنوات	05	18.52
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	02	07.40
من 10 إلى أقل من 15 سنة	15	55.56
من 15 سنة فأكثر	05	18.52
<b>المجموع</b>	<b>27</b>	<b>%100</b>

#### المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الخبرة المهنية من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة مئوية 55.56%، ثم تليها الفئتين من 15 سنة فأكثر، أقل من 05 سنوات بنفس نسب المشاركة 18.52%، وفي الترتيب الأخير الفئة من 05 إلى أقل من 10 سنة، بنسب مشاركة 07.40%.

#### المطلب الثالث: أداة الدراسة.

##### أولاً: تقسيم الاستبيان

تم اعداد الاستبيان وتصميمه وصياغة عباراته طبقاً لأهداف الدراسة، وبما يتلاءم مع موضوعها، وتجدر الإشارة الى أن الاستبيان تم عرضه في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص كما يظهره الملحق رقم (02) بهدف الوقوف على آرائهم وتقديرهم لمدى صلاحية عبارات الاستبيان وملائمتها للمحاور المقترحة للدراسة، وتم إجراء بعض التعديلات في صياغة وترتيب عباراته وبالتالي إخراجها النهائي، مكون من 19 عبارة وثلاث (03) محاور وفيما يلي توضيح ذلك:

**المحور الأول:** ويشمل مجموع المعلومات الشخصية لعينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، الخبرة المهنية.

**المحور الثاني:** التكوين وشمل هذا المحور على تسع (09) عبارات.

**المحور الثالث:** أداء موظف الرقابة الميزانية وشمل هذا المحور على عشر (10) عبارات، وثلاثة (03)

أبعاد هي:

- ✓ **البعد الأول:** حول حجم العمل وشمل على أربع (04) عبارات.
- ✓ **البعد الثاني:** حول جودة الأداء وشمل على أربع (03) عبارات.
- ✓ **البعد الثالث:** حول سرعة الأداء وشمل على ثلاث (03) عبارات.

### ثانياً: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

#### 1- صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك

أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في دراستنا على نوعين من الصدق لتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان كما يلي:

#### 1-1 صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله

ومدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعنى، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها (شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها)، وللتحقق من صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوى) عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 19 عبارة، وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

#### 2-1 صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛ مدى اتساق كل عبارات

الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليها، والجدول التالي يوضح المجالات التي تنتمي إليها قيم معامل الارتباط وقوة العلاقة واتجاهها.

الجدول رقم (8): مجالات قيم معامل الارتباط وقوة العلاقة واتجاهها

مجالات قيم معامل الارتباط	قوة العلاقة واتجاهها
---------------------------	----------------------

ضعيفة جدا طردية	[0 إلى 0.3]
ضعيفة طردية	[0.3 إلى 0.5]
متوسطة طردية	[0.5 إلى 0.7]
قوية طردية	[0.7 إلى 0.8]
قوية جدا طردية	[0.8 إلى 0.99]
تامة طردية	1
عدم وجود علاقة	0
ضعيفة جدا عكسية	[0 إلى -0.3]
ضعيفة عكسية	[-0.3 إلى -0.5]
متوسطة عكسية	[-0.5 إلى -0.7]
قوية عكسية	[-0.7 إلى -0.8]
قوية جدا عكسية	[-0.8 إلى -0.99]
تامة عكسية	-1

Emen bnymfarej, **Data analysais**, the statisical économic and social **Source** :  
 edition, Without the ,countries(SESRIC) research and training center for Islamic  
 .Ankara, Turkey, 2015, p : 25

### الجدول رقم (9): الاتساق الداخلي لعبارات محور التكوين

رقم العبارة	عبارات محور التكوين	الاتساق مع المحور
----------------	---------------------	----------------------

0,519**	يشارك الموظف في تحديد احتياجاته التكوينية	01
0,546**	تم تصميم البرنامج التكويني بما يتوافق وأهداف البرنامج المسطر	02
0,562**	تم الاستعانة بمكونين مؤهلين ببناء على البرنامج المسطر	03
0,512**	تم تصميم البرنامج التكويني حسب المشكلات والعوائق التي يمكن أن تصادفني	04
0,502**	المدة الزمنية للتكوين كانت كافية	05
0,635**	المكان المخصص للتكوين يتوافق ونوعية التكوين	06
0,476*	أسلوب التكوين المستخدم مناسب	07
0,611**	تم تقييم مكتسباتي التكوينية مباشرة بعد الانتهاء من برنامج التكوين	08
0,605**	هناك أدوات محددة لتقييم البرنامج التكويني	09
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ .		
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ .		

### المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول رقم ( ) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع الدرجة الكلية لمحورها، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

### الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء موظف الرقابة الميزانية

رقم العبارة	عبارات محور أداء موظف الرقابة الميزانية	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
-------------	---	------------------	-------------------

0.925**	<b>بعد حجم العمل</b>	
0,646**	0,773**	10 يتناسب حجم العمل المطلوب في مصلحة الرقابة الميزانية مع قدرات الموظف
0,679**	0,679**	11 يحرص الموظفون في مصلحة الرقابة الميزانية على إنجاز المهام المطلوبة منه
0,490**	0,566**	12 ينجز موظفي الرقابة الميزانية أعمالهم بمستوى يفوق حجم الأعمال المطلوبة
0,596**	0,586**	13 يتحمل موظفي الرقابة الميزانية ضغوط العمل مع محافظتهم على مستويات الإنجاز المطلوبة
** 8490.	<b>بعد جودة الأداء</b>	
** 0.608	** 0.832	14 هناك انخفاض في عدد الشكاوي والتظلمات المتعلقة بأداء الرقابة الميزانية
** 0.541	** 0.557	15 ينجز موظفي الرقابة الميزانية أعمالهم وفق المعايير والقواعد المحددة
** 0.552	** 0.544	16 يحرص موظفي الرقابة الميزانية على حضور الدورات التكوينية لتحسين مهاراتهم
0.910**	<b>بعد سرعة الأداء</b>	
** 6560.	** 6270.	17 يحترم موظفي الرقابة الميزانية أوقات العمل الرسمية عند الحضور والانصراف
** 5320.	** 6610.	18 يحرص موظفي المراقبة الميزانية على متابعة المسؤوليات الموكلة إليهم للحفاظ على سرعة الإنجاز

19	يقوم موظفي الرقابة الميزانية بإدارة وقت العمل بالصورة التي تمكنهم من أداء مهامهم دون تأخير	**6700.	**6130.
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ .			
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ .			

### المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع الدرجة الكلية لأبعادها والمحور الذي تنتمي إليه، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

### 2- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs)، يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)<sup>1</sup>، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

### الجدول رقم (11): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لبيانات الدراسة

بيانات الدراسة	رقم العبارة	معامل ألفا كرونباخ
	من 1 إلى العبارة 19	0.848

### المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

<sup>1</sup> محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص 285.

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرو نباخ للاستبانة ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، وهي قيمة ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 84.80 %.

### المبحث الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الدراسة واختبار الفرضيات

في هذا المبحث نعرض النتائج المتوصل إليها إحصائياً والمتعلقة بمحاور وأبعاد استبيان الدراسة، بالإضافة إلى اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة.

#### المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الدراسة

##### أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات محور التكوين

##### جدول رقم (12): التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات محور التكوين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
01	يشارك الموظف في تحديد إحتياجاته التكوينية	3,52	1,051	70,40	4	عال
02	تم تصميم البرنامج التكويني بما يتوافق وأهداف البرنامج المسطر	3,44	1,340	68,80	6	عال
03	تم الاستعانة بمكونين مؤهلين ببناء على البرنامج المسطر	3,15	1,350	63,00	8	متوسط
04	تم تصميم البرنامج التكويني حسب المشكلات والعوائق التي يمكن أن تصادفني	3,22	1,476	64,40	7	متوسط
05	المدة الزمنية للتكوين كانت كافية	2,96	1,255	59,20	9	متوسط

06	المكان المخصص للتكوين يتوافق ونوعية التكوين	3,74	1,130	74,80	2	عال
07	أسلوب التكوين المستخدم مناسب	3,96	1,055	79,20	1	عال
08	تم تقييم مكتسباتي التكوينية مباشرة بعد الانتهاء من برنامج التكوين	3,70	1,103	74,00	3	عال
09	هناك أدوات محددة لتقييم البرنامج التكوين	3,44	1,219	68,80	5	عال
<b>محور التكوين</b>						<b>عال</b>
		<b>4603.</b>	<b>0.672</b>	<b>20.69</b>	<b>/</b>	<b>عال</b>

### المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور التكوين، جاءت العبارة رقم 07 (أسلوب التكوين المستخدم مناسب) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.96) وبانحراف معياري (1.055)، وقعت العبارتين رقم (06) و(08) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال الاتجاه (عال)، في حين وقعت العبارات (04)، (03)، ضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه العبارات بشكل متوسط، ووقعت العبارة رقم (05) في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة عينة الدراسة على أن المدة الزمنية للتكوين كانت كافية، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2.96)، وانحراف معياري (1.255)، وبوزن نسبي 59.20%.

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور التكوين، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.460)، وبوزن نسبي 69.20%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.672)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا المحور، تشير نتائج هذا المحور إلى الأهمية العالية للتكوين على أداء موظف الرقابة الميزانية في ظل تبني ميزانية البرامج والأداء.

### ثانياً: التحليل الاحصائي الوصفي لمحور أداء موظف الرقابة الميزانية

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور أداء موظف الرقابة الميزانية فقد بلغ متوسطه الحسابي 3.611 ووزن نسبي 72.20%، منتما بذلك حسب المحك المعتمد في الدراسة لمجال (مستوى عال من القبول)، هذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم توجه عال على محور أداء موظف الرقابة الميزانية، وبلغ انحرافه المعياري (0.594) أقل من القيمة الحرجة واحد(1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتطابقها وتطابق وجهات النظر حول محور أداء موظف الرقابة الميزانية.

## 1- التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد حجم العمل

### الجدول رقم (13): التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد حجم العمل

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
10	يتناسب حجم العمل المطلوب في مصلحة الرقابة الميزانية مع قدرات الموظف	3,44	1,219	68,80	3	عال
11	يحرص الموظفون في مصلحة الرقابة الميزانية على إنجاز المهام المطلوبة منه	3,74	0,903	74,80	1	عال
12	ينجز موظفي الرقابة الميزانية أعمالهم بمستوى يفوق حجم الأعمال المطلوبة	3,63	0,926	72,60	2	عال
13	يتحمل موظفي الرقابة الميزانية ضغوط العمل مع محافظتهم على مستويات الإنجاز المطلوبة	3,33	1,271	66,60	4	متوسط

بعد حجم العمل	3.537	0.706	60.70	/	عال
---------------	-------	-------	-------	---	-----

### المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعده حجم العمل، جاءت العبارة رقم 11 (يحرص الموظفون في مصلحة الرقابة الميزانية على إنجاز المهام المطلوبة منه) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة على هذه العبارة بدرجة عالية، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40-4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.74)، وانحراف معياري (0.903)، وبوزن نسبي 74.80%، كما وقعت العبارتين رقم (12) و (10) في المرتبتين الثانية والثالثة؛ من حيث ترتيب عبارات بعد حجم العمل ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم (13) في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى متوسط أي موافقة عينة الدراسة بمستوى متوسط من القبول والموافقة على أن موظفي الرقابة الميزانية يتحملون ضغوط العمل مع محافظتهم على مستويات الإنجاز المطلوبة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.33)، وانحراف معياري (1.271)، وبوزن نسبي 66.60%.

بالنسبة للتقييم الكلي لبعده حجم العمل، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، باستثناء العبارة رقم (13) فقد أخذت درجة متوسطة من الموافقة والقبول، بلغ متوسطه الحسابي (3.537)، وبوزن نسبي 70.60%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.706)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد حجم العمل، تشير نتائجها إلى تحمل موظف الرقابة الميزانية حجم العمل بدرجة عالية.

## 2- التحليل الاحصائي الوصفي لبعده جودة الأداء

### الجدول رقم (14): نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده جودة الأداء

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
14	هناك انخفاض في عدد الشكاوي المتعلقة بأداء الرقابة	2,96	1,224	59,20	3	متوسط

					الميزانياتية	
15	ينجز موظفي الرقابة الميزانياتية أعمالهم وفق المعايير والقواعد المحددة	3,89	0,698	77,80	2	عال
16	يحرص موظفي الرقابة الميزانياتية على حضور الدورات التكوينية لتحسين مهاراتهم	4,04	0,808	8080,	1	عال
	بعد جودة الأداء	3,629	0,615	4072,	/	عال

#### المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد جودة الأداء، جاءت العبارة رقم 16 (يحرص موظفي الرقابة الميزانياتية على حضور الدورات التكوينية لتحسين مهاراتهم) في الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40- 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.808)، ووزن نسبي 80.80؛ أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، وقعت العبارة رقم 15 (ينجز موظفي الرقابة الميزانياتية أعمالهم وفق المعايير والقواعد المحددة)، في الترتيب الثاني وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40- 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.698)، ووزن نسبي 77.80%، ووقعت العبارة رقم 14 (هناك إنخفاض في عدد الشكاوي والتظلمات المتعلقة بأداء الرقابة الميزانياتية)، في الترتيب الأخير وضمن مجال الاتجاه (متوسط)، حسب محك الدراسة المعتمد [2.60- 3.40]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (2.96)، وانحراف معياري (1.224)، ووزن نسبي 59.20%؛ أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على هذه العبارة.

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد جودة الأداء، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.629)، وبوزن نسبي 72.40%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.615)، وهذا يشير

إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد جودة الأداء، تشير نتائجه إلى جودة الأداء العالية التي يقدمها موظف الرقابة الميزانية.

### 3. التحليل الاحصائي الوصفي لبعء سرعة الأداء

جدول رقم (15): التحليل الاحصائي الوصفي لبعء سرعة الأداء

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
17	يحترم موظفي الرقابة الميزانية أوقات العمل الرسمية عند الحضور والانصراف	3,81	0,834	76,20	2	عال
18	يحرص موظفي المراقبة الميزانية على متابعة المسؤوليات الموكلة إليهم للحفاظ على سرعة الإنجاز	3,89	1,086	77,80	1	عال
19	يقوم موظفي الرقابة الميزانية بإدارة وقت العمل بالصورة التي تمكنهم من أداء مهامهم دون تأخير	3,37	1,043	67,40	3	متوسط
	بعء سرعة الأداء	3,691	0,646	73,80	/	عال

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعء سرعة الأداء، فقد جاءت العبارة رقم 18 (يحرص موظفي المراقبة الميزانية على متابعة المسؤوليات الموكلة إليهم للحفاظ على سرعة الإنجاز) في

الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [2.40-4.20]، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.89)، وانحراف معياري (1.086)، ووزن نسبي (77.80%)، وقعت العبارة رقم 17 (يحترم موظفي الرقابة الميزانية أوقات العمل الرسمية عند الحضور والانصراف) في الترتيب الثاني وضمن مجال الاتجاه (عال)، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.834)، ووزن نسبي (76.20)، وقعت العبارة رقم 19 (يقوم موظفي الرقابة الميزانية بإدارة وقت العمل بالصورة التي تمكنهم من أداء مهامهم دون تأخير)، في الترتيب الثالث والأخير وضمن مجال الاتجاه (متوسط)، قيمة متوسطها الحسابي (3.37).

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد سرعة الأداء بلغ متوسطه الحسابي (3.691) ووزن نسبي ووزن نسبي (73.80%)، منتما بذلك لمجال الاتجاه عال من القبول، وبلغ انحرافه المعياري (0.646) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول بعد سرعة الأداء، كما تشير

إلى امتلاك موظفي الرقابة الميزانية سرعة أداء عالية.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypotheses)

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصف العينة إحصائياً، واختبار توزيع البيانات، وكذا قياس استجابات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وهو ما سيتم القيام به في هذا المطلب.

#### أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

تنص الفرضية الفرعية الأولى للدراسة على:

هناك تكوين ملائم لموظفي الرقابة الميزانية في إطار ميزانية البرامج والأداء.

لاختبار صحة الفرضية الأولى للدراسة تم استخدام اختبار T استودنت للعينة الأحادية (One-Sample

Test)، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (16): نتائج اختبار T استودنت للفرضية الفرعية الأولى للدراسة

One-Sample Test

Test Value = 3							
نتيجة الفرض البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	n عدد العينة
قبول	0.672	3.460	0.001	2.056	3.559	26	27

#### المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.672 أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلّة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نظر عينة الدراسة، وبلغ المتوسط الحسابي 3.460 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول والموافقة حسب محك المعتمد في الدراسة [3.40 - 4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 3.559 أكبر من الجدولة 2.056، عند درجة حرية 26 (2-tailed) وبمستوى دلالة 0.001.

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

#### هناك تكوين ملائم لموظفي الرقابة الميزانية في إطار ميزانية البرامج والأداء

#### ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

تنص الفرضية الفرعية الثانية للدراسة على:

يوجد أثر للتكوين المسطر في إطار ميزانية البرامج والأداء على حجم العمل المنجز من خلال عينة الدراسة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

### جدول رقم (17): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,008	1	5,008	15,741	,001 <sup>b0</sup>
	Residual	7,955	25	,3180		
	Total	12,963	26			
Dependent Variable : بعد حجم العمل						
Predictors: (Constant), التكوين						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 15.741$  وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.001$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة (  $\alpha \leq 0.05$  )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير الفرعي التابع بعد حجم العمل من خلال تأثير المتغير المستقل التكوين، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.318$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)

الخطأ المعياري للتقدير=0.564			معامل الارتباط R = 0.622		
قيمة معامل التحديد المعدل=0.362			معامل التحديد R <sup>2</sup> = 0.386		
معنوية T	قيمة T	بيتا β	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغير المستقل
0.037	2.209	/	0.579	1.279	ثابت الانحدار a
0.001	3.967	0.622	0.164	0.652	التكوين

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط التثائي بين التكوين وبعد حجم العمل قدرت  $R = 0.622$  أي ما يعادل نسبة 62.20%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.386$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 38.60% من التباين الحاصل في البعد الفرعي التابع حجم العمل يفسره المتغير المستقل التكوين، وأن الباقي 61.40% ترجع إلى عوامل أخرى، قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.564 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.652$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير المستقل التكوين بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في البعد الفرعي التابع حجم العمل، بمقدار 0.652، وللمعلمة مستوى معنوية (0.001) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معادلة الانحدار الخطي البسيط للمتغير الفرعي التابع حجم العمل الذي نرمز لها بالرمز  $Y_1$  ونرمز للمتغير المستقل التكوين بالرمز  $x$ .

$$652x + 0.279Y_1 = 1$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار بمقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر للتكوين المسطر في إطار ميزانية البرامج والأداء على حجم العمل المنجز من خلال عينة الدراسة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة على:

يوجد أثر للتكوين المسطر في إطار ميزانية البرامج والأداء على جودة الأداء من خلال عينة الدراسة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (19): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,673	1	2,673	9,308	,005 <sup>b0</sup>
	Residual	7,179	25	,2870		
	Total	9,852	26			
Dependent Variable: . بعد جودة الأداء						
Predictors: (Constant), b. التكوين						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F=9.308$  وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value}=0.005$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة (  $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج

مناسب ونستطيع التنبؤ بالمتغير الفرعي التابع بعد جودة الأداء من خلال تأثير المتغير المستقل التكوين، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.287$  لفروق البواقي Résiduel وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.521$						الخطأ المعياري للتقدير $= 0.535$					
معامل التحديد $R^2 = 0.271$						قيمة معامل التحديد المعدل $= 0.242$					
المتغير المستقل		معامل الانحدار $b$		Std. Error		بيتا $\beta$		قيمة $T$		معنوية $T$	
ثابت الانحدار $a$		1.980		0.550		/		3.599		0.001	
التكوين		0.477		0.156		0.521		3.051		0.005	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين التكوين وبعد جودة الأداء حيث قدرت  $R = 0.521$  أي ما يعادل نسبة 52.10%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.271$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 27.10% من التباين الحاصل في البعد الفرعي التابع بعد جودة الأداء يفسره المتغير المستقل التكوين، وأن الباقي 72.90% ترجع إلى عوامل أخرى، قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.535 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.477$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير المستقل التكوين بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في البعد الفرعي التابع بعد جودة الأداء، بمقدار 0.477، وللمعلمة مستوى معنوية (0.005) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معادلة الانحدار الخطي البسيط للمتغير الفرعي التابع بعد جودة الأداء الذي نرسم لها بالرمز  $Y_2$  ونرمز للمتغير المستقل التكوين بالرمز  $x$ .

$$477x + 0.980Y_2 = 1$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار بمقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر للتكوين المسطر في إطار ميزانية البرامج والأداء على جودة الأداء من خلال عينة الدراسة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

#### رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

تنص الفرضية الفرعية الأولى للدراسة على:

يوجد أثر للتكوين المسطر في إطار ميزانية البرامج والأداء على سرعة الأداء من خلال عينة الدراسة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

#### جدول رقم (21): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,625	1	5,625	26,803	,000 <sup>b</sup> 0
	Residual	5,247	25	,2100		
	Total	10,872	26			
Dependent Variable : تبعد سرعة الأداء						
Predictors: (Constant), بالتكوين						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 26.803$  وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة (  $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير الفرعي التابع بعد سرعة الأداء من خلال تأثير المتغير المستقل التكوين، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.210$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

### جدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.719$					الخطأ المعياري للتقدير $= 0.458$	
معامل التحديد $R^2 = 0.517$					قيمة معامل التحديد المعدل $= 0.498$	
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T	
ثابت الانحدار a	1.299	0.470	/	2.760	0.011	
التكوين	0.691	0.134	0.719	5.177	0.000	

### المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين التكوين وبعد سرعة الأداء حيث قدرت  $R = 0.719$  أي ما يعادل نسبة 71.90%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.517$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 51.70% من التباين الحاصل في البعد الفرعي التابع بعد سرعة الأداء يفسره المتغير المستقل التكوين، وأن الباقي 48.30% ترجع إلى عوامل أخرى، قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.458 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.691$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير المستقل التكوين بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في البعد الفرعي التابع بعد سرعة الأداء، بمقدار 0.691، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى

معنوية معلمة الميل، معادلة الانحدار الخطي البسيط للمتغير الفرعي التابع بعد سرعة الأداء الذي نرسم لها بالرمز  $Y_3$  ونرمز للمتغير المستقل التكويني بالرمز  $x$ .

$$691x + 0.299Y_3 = 1$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار بمقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر للتكوين المسطر في إطار ميزانية البرامج والأداء على سرعة الأداء من خلال عينة الدراسة، عند مستوى معنوية معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

تنص الفرضية الفرعية الأولى للدراسة على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين المسطر في إطار ميزانية البرامج والأداء على أداء موظفي الرقابة الميزانية من خلال عينة من موظفي الرقابة الميزانية لولاية المسيلة.

لاختبار الفرضية الرئيسية، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

#### جدول رقم (23): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,398	1	4,398	22,963	,000 <sup>b0</sup>

	<b>Residual</b>	4,788	25	,1920		
	<b>Total</b>	9,187	26			
a. Dependent Variable : أداء موظف الرقابة الميزانية						
b. Predictors: (Constant), التكوين						

### المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 22.963$  وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء موظف الرقابة الميزانية من خلال تأثير المتغير المستقل التكوين، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.192$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

### جدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)

الخطأ المعياري للتقدير = 0.437			معامل الارتباط $R = 0.692$		
قيمة معامل التحديد المعدل = 0.458			معامل التحديد $R^2 = 0.479$		
مغنوية T	قيمة T	بيتا $\beta$	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغيرات المستقلة
0.003	3.327	/	0.449	1.496	ثابت الانحدار a
0.000	4.792	0.692	0.128	0.611	التكوين

### المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين التكوين وأداء موظف الرقابة الميزانية حيث قدرت  $R = 0.692$  أي ما يعادل نسبة 69.20%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.479$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى أن 47.90% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء موظف الرقابة الميزانية يفسره المتغير المستقل التكوين، وأن الباقي 52.10% ترجع إلى عوامل أخرى، قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.437 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.611$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير المستقل التكوين بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء موظف الرقابة الميزانية بمقدار 0.611، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.496 تحت مستوى معنوية (0.003) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير المستقل التكوين في التأثير على أداء موظف الرقابة الميزانية بالمسيلة، معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء موظف الرقابة الميزانية والتي نرسم لها بالرمز  $Y$  ونرمز للمتغير المستقل التكوين بالرمز  $x$ .

$$x0.611+1.496Y=$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار بمقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين المسطر في إطار ميزانية البرامج والأداء على أداء موظفي الرقابة الميزانية من خلال عينة من موظفي الرقابة الميزانية لولاية المسيلة.

## خلاصة الفصل التطبيقي.

من خلال هذا الفصل تم التعرف على ميدان الدراسة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، العمر، الخبرة المهنية)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف الأثر الإيجابي الذي ساهم به التكوين على أداء موظف الرقابة الميزانية في ظل تبني ميزانية البرامج والأداء، كما تم الكشف على أثر التكوين على كل بعد من أبعاد أداء موظف الرقابة الميزانية (بعد حجم العمل، بعد جودة الأداء، بعد سرعة الأداء) لموظفي الرقابة الميزانية.

## الخاتمة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التطبيقية، التي تخص كلا المحورين محور التكوين ومحور أداء موظف الرقابة الميزانية، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لكليهما، أو آراء عينة الدراسة، كما تم طرح مجموعة من التوصيات و مواضيع تمثل آفاق الدراسة.

### أولاً: الاستنتاجات التطبيقية

- 1- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة لمحور التكوين له أهمية بدرجة عالية على أداء موظف الرقابة الميزانية في ظل تبني ميزانية البرامج بمتوسط حسابي قدر ب (3.460).
- 2- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة لمحور أداء موظف الرقابة الميزانية وجود أداء عال لموظف الرقابة الميزانية في ظل تبني ميزانية البرامج بمتوسط حسابي قدره (3.611).
- 3- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي كارل بيرسون إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التكوين والمتغير التابع أداء موظف الرقابة الميزانية حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.692) أي ما يعادل نسبة 73.50% وهو ارتباط طردي متوسط.
- 4- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي كارل بيرسون إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التكوين والمتغيرات الفرعية التابعة المتمثلة في أبعاد أداء موظف الرقابة الميزانية حيث بلغت معاملات الارتباط الثنائية كالتالي:
  - 1-4 بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير المستقل التكوين وبعد حجم العمل (0.622) أي ما يعادل نسبة 62.20% وهو ارتباط طردي متوسط.
  - 2-4 بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير المستقل التكوين وبعد جودة الأداء (0.521) أي ما يعادل نسبة 52.10% وهو ارتباط طردي متوسط.
  - 3-4 بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير المستقل التكوين وبعد سرعة الأداء (0.719) أي ما يعادل نسبة 71.90% وهو ارتباط طردي قوي.
- 5- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل التكوين على أداء موظف الرقابة الميزانية حسب آراء عينة الدراسة بموظفي الرقابة الميزانية بالمسيلة.

6- نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التكوين وأبعاد المتغير التابع أداء موظف الرقابة الميزانية (بعد حجم العمل، بعد جودة الأداء، بعد سرعة الأداء).

### ثانيا: الاقتراحات

- 1- إعادة النظر في إختيار المكونين الأكثر كفاءة.
- 2- الدقة في تصميم البرامج التكوينية التي تكون بدورها قادرة على حل المشكلات المتوقع حدوثها في المستقبل (أثناء العمل).
- 3- مراعات المدة الزمنية للتكوين بحيث تكون كافية لإستيعاب محتوى البرنامج التكويني المسطر.

### ثالثا: آفاق الدراسة.

يمكن مستقبلا إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظرا لتجده، ويمكن أن نقترح بعض المواضيع التي هي بحاجة للبحث العلمي منها:

- ☞ مقارنة بين مؤسسات دول تختلف في أساليب التكوين لموظفي الرقابة الميزانية في ظل ميزانية البرامج والأداء.
- ☞ كيف يمكن للسياسات الإدارية والتنظيمية دعم عمليات التكوين المستمر لموظفي الرقابة الميزانية في ظل ميزانية البرامج والأداء.
- ☞ استكشاف التحديات التي قد يواجهها تطبيق التكوين المتعلق بميزانية البرامج والأداء في مجال الرقابة الميزانية، مثل نقص الموارد أو مقاومة التغيير، وكيفية التغلب عليها.

### قائمة الملاحق.

الملحق رقم (1-2): الاستبيان

إستمارة الإستبيان

السيدة (ة) المحترمة (ة)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، في إطار إستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي أضع بين يديك هذه الإستمارة (الإستبيان) والتي هي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

{ أثر التكوين على أداء موظفي الرقابة الميزانية في ظل تبني ميزانية البرامج والأداء }

فالرجاء من حضرتكم الإجابة بكل دقة وشفافية على الأسئلة الواردة في الإستمارة لخدمة البحث العلمي، شاكرين حسن تعاونكم.

ملاحظة: إن كافة البيانات الواردة في الإستمارة تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

الأستاذ المشرف:

من إعداد الطالب:

د. مهدي نزيه

خالد علال

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

المعلومات الشخصية:

أنثى

ذكر

1\_ الجنس:

2\_ العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 الى 40 سنة  40 وأقل من 50 سنة  سنة وأكثر

3\_ الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  أقل من 10 سنوات  10 أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

المحور الأول: التكوين في ظل تبني ميزانية البرامج والأداء.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يشارك الموظف في تحديد إحتياجاته التكوينية.					
2	تم تصميم البرنامج التكويني بما يتوافق وأهداف البرنامج المسطر.					
3	تم الإستعانة بمكونين مؤهلين ببناء على البرنامج المسطر.					
4	تم تصميم البرنامج التكويني حسب المشكلات والعوائق التي يمكن أن تصادفني.					
5	المدة الزمنية للتكوين كانت كافية.					
6	المكان المخصص للتكوين يتوافق					

					ونوعية التكوين.
					7 أسلوب التكوين المستخدم مناسب.
					8 تم تقييم مكتسباتي التكوينية مباشرة بعد الإنتهاء من برنامج التكوين.
					9 هناك أدوات محددة لتقييم البرنامج التكويني.

### المحور الثاني: أداء موظف الرقابة الميزانية في ظل تبني ميزانية البرامج والأداء.

أولاً: حجم العمل.						
الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتناسب حجم العمل المطلوب في مصلحة الرقابة الميزانية مع قدرات الموظف.					
2	يحرص الموظفون في مصلحة الرقابة الميزانية على إنجاز المهام المطلوبة منه.					
3	ينجز موظفي الرقابة الميزانية أعمالهم بمستوى يفوق حجم الأعمال المطلوبة.					
4	يتحمل موظفي الرقابة الميزانية ضغوط العمل مع محافظتهم على					

					مستويات الإنجاز المطلوبة.
<b>ثانيا : جودة الأداء .</b>					
					1 هناك إنخفاض في عدد الشكاوي والتظلمات المتعلقة بأداء الرقابة الميزانية. الرقابة الميزانية.
					2 ينجز موظفي الرقابة الميزانية أعمالهم وفق المعايير والقواعد المحددة.
					3 يحرص موظفي الرقابة الميزانية على حضور الدورات التكوينية لتحسين مهاراتهم.
<b>ثالثا : سرعة الأداء .</b>					
					1 يحترم موظفي الرقابة الميزانية أوقات العمل الرسمية عند الحضور والإنصراف.
					2 يحرص موظفي المراقبة الميزانية على متابعة المسؤوليات الموكلة إليهم للحفاظ على سرعة الإنجاز.
					3 يقوم موظفي الرقابة الميزانية بإدارة وقت العمل بالصورة التي تمكنهم من أداء مهامهم دون تأخير.

الملحق رقم (2-2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الأستاذ	الرقم
محمد بوضياف-المسيلة-	قانة حسين	01
محمد بوضياف-المسيلة-	مرزوق فاتح	02

الملحق رقم (3-2): يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

**(SPSS.V27) Statistical Package for the Social Sciences**

أولاً: ثبات أداة الدراسة

RELIABILITY

```
/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

**Reliability**

Notes		
Output Created		05-JUN-2024 15:36:47
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\ علال\علال خالد q19N27.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	27
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03

**Scale: ALL VARIABLES**

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	27	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	27	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,848	19

**ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي**

```

EXAMINE VARIABLES=dependent
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

## Explore

		Notes
Output Created		05-JUN-2024 15:37:51
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\علال\علال خالد\q19N27.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	27
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax		EXAMINE VARIABLES=dependent /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT  /COMPARE GROUPS  /STATISTICS DESCRIPTIVES  /CINTERVAL 95  /MISSING LISTWISE  /NOTOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:03,55
	Elapsed Time	00:00:03,18

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
dependent	27	100,0%	0	0,0%	27	100,0%

Descriptives				
		Statistic	Std. Error	
dependent	Mean		3,6111	,11440
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3760	
		Upper Bound	3,8463	
	5% Trimmed Mean		3,6233	
	Median		3,6000	
	Variance		,353	
	Std. Deviation		,59442	
	Minimum		2,20	
	Maximum		4,70	
	Range		2,50	
	Interquartile Range		,70	
	Skewness		,001	,448
	Kurtosis		,439	,872

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
dependent	,116	27	,200*	,962	27	,401
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

**dependent**

dependent Stem-and-Leaf Plot

Frequency Stem & Leaf

1,00 Extremes (= < 2, 2)

1,00 2 . 6

9,00 3 . 011233444

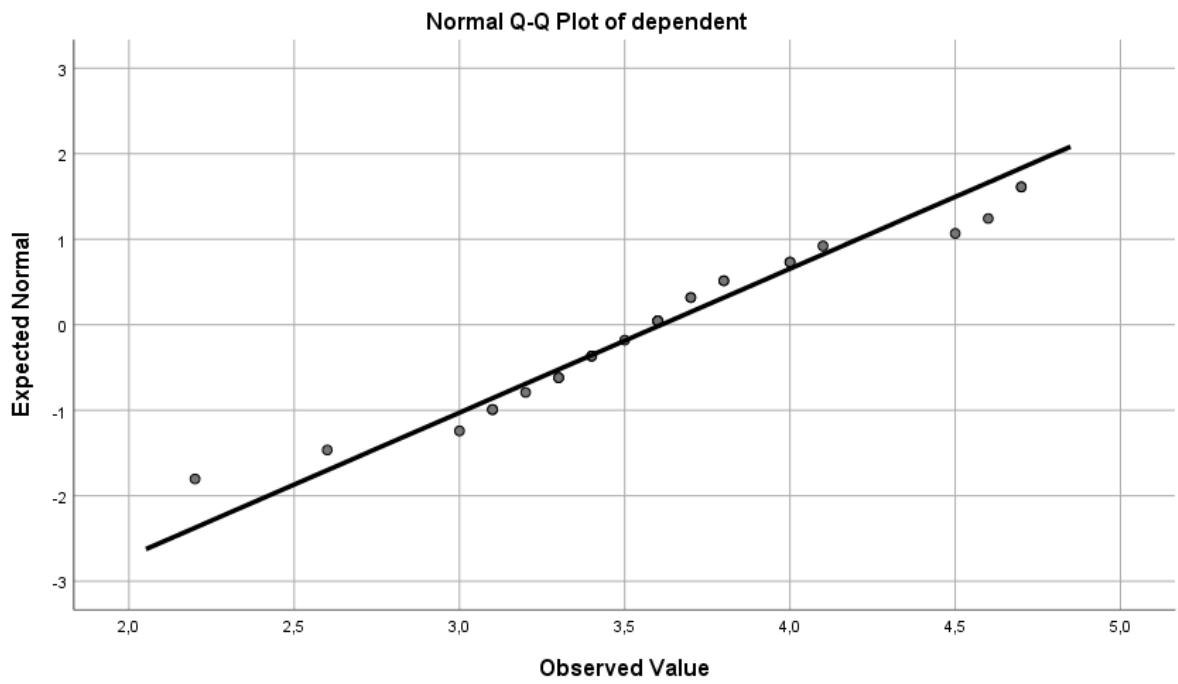
9,00 3 . 566667788

3,00 4 . 001

4,00 4 . 5677

Stem width: 1,00

Each leaf: 1 case(s)





	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	27
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=3  /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Independent /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,08

q19N27.sav خالد علان\علان خالد [DataSet1] C:\Users\HP\Desktop\

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Independent	27	3,4609	,67284	,12949

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Independent	3,559	26	,001	,46091	,1947	,7271

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

```

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dep1
/METHOD=ENTER Independent.

```

## Regression

		Notes
Output Created		05-JUN-2024 15:39:37
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\ علا ل\علا ل خالد q19N27.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	27
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION  /MISSING LISTWISE  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  /NOORIGIN  /DEPENDENT dep1  /METHOD=ENTER Independent.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,09
	Memory Required	1796 bytes

	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes
--	--	---------

<b>Variables Entered/Removed<sup>a</sup></b>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Independent <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: dep1			
b. All requested variables entered.			

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,622 <sup>a</sup>	,386	,362	,56408
a. Predictors: (Constant), Independent				

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	5,008	1	5,008	15,741	,001 <sup>b</sup>
	Residual	7,955	25	,318		
	Total	12,963	26			
a. Dependent Variable: dep1						
b. Predictors: (Constant), Independent						

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,279	,579		2,209	,037
	Independent	,652	,164	,622	3,967	,001
a. Dependent Variable: dep1						

## نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dep2
/METHOD=ENTER Independent.
    
```

### Regression

		Notes
Output Created		05-JUN-2024 15:40:31
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\ علال\علال خالد\q19N27.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	27
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION  /MISSING LISTWISE  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  /NOORIGIN  /DEPENDENT dep2  /METHOD=ENTER Independent.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	1796 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Independent <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: dep2			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,521 <sup>a</sup>	,271	,242	,53587
a. Predictors: (Constant), Independent				

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,673	1	2,673	9,308	,005 <sup>b</sup>
	Residual	7,179	25	,287		
	Total	9,852	26			

a. Dependent Variable: dep2
b. Predictors: (Constant), Independent

Coefficients <sup>a</sup>						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,980	,550		3,599	,001
	Independent	,477	,156	,521	3,051	,005

a. Dependent Variable: dep2

## نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dep3
/METHOD=ENTER Independent.

```

## Regression

Notes		
Output Created		05-JUN-2024 15:41:33
Comments		
Input	Data	خالدC:\Users\HP\Desktop\q19N27.sav علال\علال خالد
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	27

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dep3 /METHOD=ENTER Independent.
Resources	Processor Time	00:00:00,06
	Elapsed Time	00:00:00,05
	Memory Required	1796 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Independent <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: dep3			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,719 <sup>a</sup>	,517	,498	,45813
a. Predictors: (Constant), Independent				

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	5,625	1	5,625	26,803	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,247	25	,210		
	Total	10,872	26			
a. Dependent Variable: dep3						
b. Predictors: (Constant), Independent						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,299	,470		2,760	,011
	Independent	,691	,134	,719	5,177	,000
a. Dependent Variable: dep3						

## نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dependent
/METHOD=ENTER Independent.

```

## Regression

Notes		
Output Created		05-JUN-2024 15:38:42
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\علال\علال\q19N27.sav خالد
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>

	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	27
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Independent.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	1796 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Independent <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,692 <sup>a</sup>	,479	,458	,43765
a. Predictors: (Constant), Independent				

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,398	1	4,398	22,963	,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,788	25	,192		
	Total	9,187	26			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), Independent						

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,496	,449		3,327	,003
	Independent	,611	,128	,692	4,792	,000
a. Dependent Variable: dependent						

المسيلة في: .....

رقم: ...../.....

إلى السيد: الرايش كزايح  
لدى بلدية مقبرة المسيلة

### الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...  
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات  
نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية  
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم.  
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

#### الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	حالهلال	1119310811721	209521348	
02				

عنوان المذكرة: أشكركم على فتح الباب لي من أجل إجراء الترخيص الميداني للأجراء

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)

### تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب (ة): علاء حلال المولود بتاريخ: 14/11/2001 المسجل  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 209.21348  
الصادرة بتاريخ 04/09/2023 عن أولاد علي البالي - المسيلة  
المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: التسيير معر مني  
خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة (ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر الشكوك على أداء  
صناعات الرقابة المسزانية في ظل تبني ميزانية  
البرامج والأداء

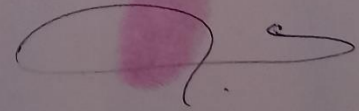
أصرح بشرفي أنني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 4 جوان 2024

نظرة وصادق على توقيع  
السيد العلي  
المصادقة  
21 JUIN 2024  
عبد الرحمن علي نصيب

التوقيع والبصمة



عن طريق المجلس الشعبي البلدي  
و تفويض منه من رئيس الإدارة الإقليمية

بالتصديق



## قائمة المراجع.

### كتب:

1. د.نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والطباعة، 2009، ص240.
2. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، نوفمبر 1997، ص 314-315.
3. د.عصام حيدر، التدريب والتطوير، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص13-16.
4. محمود هندي وآخرون، الإحصاء التطبيقي، مطبعة جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية، 1995، ص17.
5. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسى، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 33.
6. جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984، ص107.
7. محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص285.

### أطروحات ورسائل :

1. أحمد بيرش، الاتجاهات الحديثة في الموازنة العامة وتحديات السياسة المالية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم لتسيير، تخصص دراسات مالية، كلية كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019، ص53.
2. عيادي عبد الكريم، أثر تكوين المنتخبين المحليين في ترقية أداء الإدارة العامة في الجزائر، دراسة حالة بلدية ورقلة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة الجزائر، 2016، ص14.
3. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية -دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص43.

4. كمال راتب نوفل، أثر الإنضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة قدمت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 29.
5. عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين-دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت-، رسالة قدمت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 35.

#### مقالات:

1. خالد رجم وآخرون ، دراسة تحليلية لكفاءة إستراتيجية التكوين،دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية بحاسي مسعود ، دفتر MECAS ، V°15/N°1/Juillet2019 ، ص 177.
2. مخلوفي كنزة و أ.د. ثابتي الحبيب ، الأساليب التكوينية الحديثة كأداة لترقية مستوى جودة التكوين دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز وحدة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 3، 2017، ص 115-116.
3. إبراهيم عبد الله و حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية؛ مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، فيفري 2005، ص 245-246.
4. خلفون فضيلة، عبد العزيز سلمى عشبة، التدريب كمدخل لثريثة أداء الموظف في الإدارات العمومية-دراسة حالة المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية باتنة-، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، العدد الأول، يونيو 2016، ص 215.
5. د.محمد الصالح جدي، دور التكوين في ضمان جودة الخدمة العمومية، دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 136.
6. فؤاد الفسفوس و رائد جبر، تقييم آليات تطبيق موازنة البرامج والآداء في الأردن-دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن-، مجلة البحوث الإقتصادية و المالية، المجلد الخامس، العدد الأول، جوان 2018، ص 447.
7. الياس كشاوي، إستراتيجية إرساء أسلوب الموازنة العامة حسب البرامج والأهداف في الجزائر-الدوافع والمنافع-ضمن القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية رقم 15.18، مجلة إقتصاد المال والأعمالن المجلد 07، العدد 1، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، ص 429-430.
8. حياة بن قويدر، موازنة البرامج في الجزائر مقارنة نظرية، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06، العدد 02، أكتوبر 2023، ص 129.
9. د.عطية عزالدين ود.أحمد بيرش، أساليب إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة (دراسة مقارنة)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، مجلد (6)، عدد (2)، 2020، ص 417.

10. د.سائد نبيل سليم غياضة و د.حسن موسى عيسى عبدالله، متطلبات التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء في المؤسسات الحكومية الفلسطينية-دراسة تطبيقية على وزارة الصحة في قطاع غزة-، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد(17)، العدد(61)، 2022، ص267.
11. احسن مصطفى، أداء التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح النظام الميزانياتي بمقتضى القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية، المجلة الجزائرية المالية العامة، المجلد(13)، العدد(01)، 2023، ص135.
12. حيرش فايزة، د.طرشي محمد، موازنة البرامج والاداء كأسلوب لعصرنة الموازنة العامة للدولة بالجزائر في ظل القانون العضوي 15-18، مجلة التكامل الإقتصادية، المجلد08، العدد03، سبتمبر 2020، ص140.
13. عامر محمد سلمان وسناء احمد ياسين، إطار مقترح لتطبيق موازنة البرامج والأداء في بيئة الوحدات الحكومية العراقية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 92، 2016، ص497.
14. خليل إبراهيم شقفة، قياس توافر متطلبات تطبيق موازنة البرامج والاداء في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 15، جوان 2021، ص57-58.
15. يزيد قادة، طلحة عبد القادر، التكوين وأثره على أداء الموظفين بمديرية الضرائب لولاية سعيدة، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، المجلد 16، العدد 01، 2022، ص115.
16. ندى عبد باقر، المسؤولية الإجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريسيين في كلية التربية الاساسية، مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، العدد الثالث والسبعون، 2012، ص541.

#### موقع إلكتروني:

1. دليل اللقاء التدريبي أهمية التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج والأداء ودور الجهاز الرقابي في ذلك بالتعاون مع المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، بيروت-لبنان، من 2009/09/28 إلى 2009/10/02، ص3-4، [www.arabosai.org](http://www.arabosai.org) Google

#### مراجع أجنبية:

1. Emen bnymfarej, **Data analysais**, the statistical économic and social Without the ,countries(SESRIC) research and training center for Islamic .edition, Ankara, Turkey, 2015, p : 25