

# دور آليات الحوكمة في تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي " دراسة ميدانية "

د. محمد عبد المقصود احمد \*

علياء محمد محمد عاطف سلامه \*\*

---

(\*). د. محمد عبد المقصود احمد: مدرس بقسم المحاسبة – كلية التجارة جامعة المنوفية

Email: mohamedabd@hotmail.de

(\*\*) علياء محمد محمد عاطف سلامه: باحثة ماجستير كلية التجارة – جامعة المنوفية

Email: aliaasalama1@gmail.com

## ملخص البحث :

استهدفت الدراسة دراسة دور آليات الحوكمة في تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي . ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستقراء الدراسات السابقة ذات الصلة بالظاهرة البحثية ، وإجراء دراسة استطلاعية ، وأمكن من خلالها رصد مجموعة من الظواهر السلبية التي تحول دون تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بدلالة الحوكمة .

وقد أمكن صياغة المشكلة في مجموعة من التساؤلات البحثية وهي : ما هي جهود الفكر المحاسبي في مجال الحوكمة العامة وآلياتها ودورها في تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بالوحدات الحكومية ؟ هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم حول أبعاد الدراسة ؟ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية حول آليات الحوكمة على تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بوحدة الإدارة المحلية ؟ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة و تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بوحدة الإدارة المحلية ؟

وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها هناك متطلبات لتحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بدلالة الحوكمة العامة ومنها وضع نظام للإفصاح والشفافية عن مجالات الإنفاق بالقطاع الحكومي ، تبني منهجية نظام المساءلة عن تجاوز الإنفاق بالقطاع الحكومي ، وضع نظام للمسئولية عن نطاق وحدود الإنفاق العام ، إدخال نظام المشاركة بين المسؤولين بالقطاع الحكومي وأصحاب المصالح الأخرى، عند وضع نظام لمراقبة الإنفاق الحكومي . وأمكن التوصل إلي مجموعة من التوصيات والمقترحات المستقبلية أهمها حوكمة المؤسسات الرقابية والقضائية حتي تتمتع بالشفافية والعدالة والمساواة .

كما توصلت الدراسة إلي إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المستقضي منهم حول أبعاد الدراسة ، وجود علاقة ارتباط قوية بين آليات الحوكمة وتحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بالتطبيق علي وحدات الإدارة المحلية ، وجود تأثير قوي لآليات الحوكمة علي تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بالتطبيق علي وحدات الإدارة المحلية.

## Abstract:

The study aimed to study the role of governance mechanisms in rationalizing public expenditure .To achieve this goal, the researcher has extrapolated some previous studies related to the research phenomenon and conducted an exploratory study, through which it was possible to monitor a group of negative phenomena that prevent the rationalization expenditure in terms of governance.

The study problem could be formulated in a set of research questions, namely: What are the efforts of accounting thought in the field of public governance, its mechanisms, and its role in rationalizing expenditure in government units? Are there statistically significant differences between the opinions of the respondents about the dimensions of the study? Is there a statistically significant impact on the governance mechanisms on the rationalizing expenditure in local administration units? Is there a statistically significant relationship between the governance mechanisms and rationalizing expenditure in local administration units?

The study reached a set of results, the most important of which are requirements for rationalizing expenditure in terms of general governance. There requirement include setting up a system for disclosure and transparency in the areas of spending in the government sector, adopting the methodology for accountability for spending overruns in the government sector, setting up a system for responsibility for the scope and limits of public spending, introducing a system of participation among officials in the sector government and other stakeholders, when establishing a system to monitor government spending. It was possible to reach a set of recommendations and future proposals, the most important of which is the governance of supervisory and judicial institutions, so that they enjoy transparency, justice and equality.

## مقدمة البحث:

تعاني الموارد المتاحة للمجتمع ومنها الموارد المالية من الندرة النسبية نتيجة لتزايد الإنفاق العام ، وارتباطه باحتياجات ضرورية ومتزايدة ، لذلك لابد من الاهتمام بتحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي ، والذي يصبح بمثابة الأسلوب الذي تدار به المالية العامة للدولة ، بحيث يتم استخدام الموارد المتاحة الإستخدام الأمثل ، وترتيب الأولويات في الإنفاق ، حيث يتمتع الإنفاق بالكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف العامة للدولة . ومن أهم أهداف ترشيد الإنفاق هو رفع الكفاءة الإقتصادية وخفض عجز الموازنة .

وهناك مجموعة من الآليات التي يتم الإعتماد عليها في تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي ، ومنها آلية فعالية الإنفاق العام ، وآلية كفاءة الإنفاق العام ، وآلية إنتاجية الإنفاق العام ، وآلية الحوكمة العامة وهذا ما تسعى إليه الدراسة.

وتعتبر الحوكمة العامة من بين الأساليب التي يمكن الإعتماد عليها لحل كثير من المشاكل التي يعاني منها القطاع الحكومي ، وتعرف الحوكمة بأنها ممارسة السلطة الإقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة في كافة المستويات ، وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة تحول كثير من الدول إلي النظم الإقتصادية الرأسمالية ، لتحقيق أهداف النمو الإقتصادي للدولة . وتعتبر آلية الإفصاح والشفافية و آلية المراجعة الداخلية من أهم الآليات للحوكمة .

وتعتبر آليات الحوكمة لها دور في تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي ويرجع ذلك إلي أن آليات الحوكمة إذا ما تم الإعتماد عليها تساعد في تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي من خلال وضع نظام للإفصاح والشفافية ، تبني منهجية لنظام المساءلة عن تجاوز الإنفاق ، وضع نظام للمسئولية عن نطاق وحدود الإنفاق العام ، إدخال نظام المشاركة بين المسؤولين بالنظام الحكومي وأصحاب المصالح الأخرى عند وضع نظام لمراقبة الإنفاق الحكومي .

## أولاً : مشكلة البحث :

تسعى الدولة جاهدة نحو تحسين انتاجية الإنفاق الحكومي وهو من أهم أهداف الحكومة في تنفيذ الموازنة الحكومية ، إلا انها تواجه بمجموعة من المعوقات في تنفيذ السياسات والقرارات التي تصدرها لتحقيق الإنضباط المالي وتحسين انتاجية الإنفاق الحكومي ، ويرجع ذلك إلي ضعف إدارة الوحدات الحكومية في الجهاز الإداري وانحرافات تنظيمية وتشريعية وتنفيذية منها قصور في تأدية كل موظف لوظيفته ، تضارب في القوانين والقرارات ، غياب المساءلة والمسئولية ، عدم وجود شفافية كافية في الإفصاح عن المعلومات وعدم احترام القانون .

وكذلك أيضا الفساد بأنواعه وما للفساد من آثار قانونية ، نظرا لصعوبة اكتشافه ولأن المتسبب دائما ما يستفيد من غطاءات أو ثغرات قانونية وبالتالي تصعب المسائلة وكذلك آثاره علي الإقتصاد القومي وعلي موارد الدولة ، مما يؤثر علي عجز الموازنة نتيجة لزيادة الإنفاق العام ، أو عدم جدوي النفقة وندرة الموارد مما يؤثر علي التنمية المستهدفة للمجتمع ( Jacques Hallaert & Queyranne,2016) وكذلك علي دخل الفرد وعلي العدالة الإجتماعية في توزيع الدخل ، فيؤثر علي معدل الإستهلاك وبالتالي علي الطلب الكلي مما يؤدي الي زيادة نسب البطالة ، كما إنه يؤدي إلي تشوهات في توزيع الدخل وفارق في الطبقات الاجتماعية في المجتمع ، حيث يستفيد المفسدون استفادة بدون وجه حق ودائما ما تكون أكبر من حجم الاستفادة لو انها صارت في مسارها الطبيعي واستفاد المجتمع أجمع ، وتأثيرها علي الموازنة وبالتالي زيادة العجز النقدي نتيجة حرمان الدولة من مواردها . وبالتالي التأثير علي جانب الاستخدامات العامة وهي وعدم تمكن الدولة من تأدية دورها كما ينبغي ، وكذلك عدم القدرة علي إستخدام أمثل للموارد العامة .

ونظرا لما للحكومة من مبادئ و آليات وكذلك توجه الفكر العالمي ومؤسساته لأهميتها ، وكذلك أثبتت الدراسات السابقة جدواها في تحقيق الإدارة السليمة وجودة المعلومات التي تقدمها الوحدات الإقتصادية وكذلك قدرتها علي تحقيق مصالح جميع الأطراف المتعارضة ، وقدرتها علي تحقيق العديد من المزايا النسبية مثل تفعيل مبدأ المساءلة ، وحماية المال العام وذلك تأكيدا لمبدأ

المساءلة والمسئولية ، وارتفاع القدرة التنافسية للدولة نتيجة ارتفاع قدرات الشركات وقطاعات الدولة .

( Ahmad &Hasan ,2016 )

ويمكن في ضوء توصيف المشكلة البحثية رصد مجموعة من التساؤلات الآتية

التي يسعى البحث للإجابة عنها :

- ١- ما هي جهود الفكر المحاسبي حول الحوكمة العامة وآلياتها ودورها في تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بالوحدات الحكومية ؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم حول دور آليات الحوكمة وتحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بوحدات الإدارة المحلية ؟
- ٣- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة وتحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بوحدات الإدارة المحلية ؟
- ٤- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لآليات الحوكمة على تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بوحدات الإدارة المحلية ؟

## ثانيا: أهداف البحث

يسعى البحث إلي تحقيق الأهداف التالية :

- ١- دراسة وتحليل جهود الفكر المحاسبي في مجال الحوكمة العامة وآلياتها ودورها في تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بالوحدات الحكومية .
  - ٢- دراسة وتحليل مستوي جوهرية الفروق بين آراء المستقضي منهم حول أبعاد الدراسة .
  - ٣- دراسة وتحليل مستوي جوهرية العلاقة بين آليات الحوكمة و تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بوحدات الإدارة المحلية .
- دراسة وتحليل مستوي جوهرية تأثير آليات الحوكمة علي تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بوحدات الإدارة المحلية .

### ثالثا: أهمية البحث

يستمد البحث أهميته علي المستويين العلمي والعملية كما يلي :-

#### أ- أهمية البحث علي المستوي العلمي:

- ١- تأتي أهمية الدراسة من خلال ندرة الأبحاث المقدمة بإستخدام متغيرات الدراسة وهي آليات الحوكمة وتحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي ، وإيجاد العلاقة التأثيرية لهما
- ٢- ندرة الأبحاث التي تناولت الحوكمة في المجال التطبيقي وهو ( القطاع الحكومي ).

#### ب- أهمية البحث علي المستوي العملي:

- ١- تأتي أهمية البحث من كون أن الحوكمة أصبحت ضرورة ملحة في تطبيقها علي الوحدات الحكومية نظرا لما يعاني منه الجهاز الإداري بالدولة وضعف الأداء بالوحدات الحكومية .
- ٢- أن آليات و مبادئ وأهداف الحوكمة التي يسعى البحث لتحقيقها تؤثر علي تحسين إنتاجية النفقات العامة، وما يترتب علي تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي من أهمية كبيرة وبالتالي خفض عجز الموازنة العامة وتحسين الأداء الإقتصادي وتحقيق العدالة الإجتماعية واستغلال الموارد العامة أفضل استغلال لتحقيق الأهداف المنشودة للدولة والمجتمع .
- ٣- تقديم دليل ميداني علي أهمية دور آليات الحوكمة في تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بالتطبيق علي وحدات الإدارة المحلية .

### رابعا : الدراسات السابقة :

#### أ- الدراسات السابقة بالحوكمة

#### ١- دراسة (عبدالدايم، ٢٠١٦)

" الحوكمة في الموازنة وتطبيقاتها لتحقيق التنمية المستدامة بمصر :دراسة تحليلية ٢٠٠٠\_٢٠١٤" واستهدفت الدراسة التعرف علي واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات الموازنة العامة في مصر ،

وبيان اهم التحديات التي تواجه ارساء الحوكمة ، وسبل الاصلاح المختلفة لمؤسسات إعداد الموازنة العامة ، ولتحقيق ذلك فقد اعتمدت الدراسة علي مجموعة من الفروض للإجابة علي تساؤلاتها البحثية .

وقد اهتمت الدراسة بمجموعة من الآليات وهي ، مؤشر الموازنة المفتوحة ، وموازنة المواطن ، وموازنة البرامج والأداء ، و تحليل دور البناء المؤسسي في تطبيق حوكمة الموازنة العامة في مصر .

وانتهت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات القطاع الحكومي لدعم التنمية المستدامة ، مساهمة الشفافية و المساءلة و المشاركة المجتمعية في مكافحة أنماط الفساد المتعددة خاصة المالي والإداري ، أهمية إرساء قواعد الشفافية والمشاركة والمساءلة في اعداد الموازنة العامة للدولة حق تتطلبه الضرورة الاقتصادية ، فجاء ارتباط تطبيق آليات الحوكمة علي الموازنة العامة من شفافية ومساءلة ورقابة بتحقيق التنمية المستدامة .

## ٢- دراسة ( Stănică ، 2019 ).

“New Public governance in The Czech Republic, Romania and Slovakia”

واستهدفت الدراسة إلي دراسة الحوكمة العامة الجديدة في وسط وشرق أوروبا ، توسيع نطاق المقالات والبحوث المتعلقة بالحوكمة العامة الجديدة في وسط وشرق أوروبا ، من خلال تكيف نماذج الحوكمة الجديدة مع الواقع المعاصر ، لتقديم الخدمات العامة في ظل ثقافات غير ديمقراطية تقليدية مع متطلبات الحوكمة القانونية ، من خلال المقارنة بمنظور دولي ، كما استهدفت دراسة العوامل التي تعزز المشاركة للقطاع الخاص في الانتاج على المستوى المحلي في جمهورية التشيك ، ورومانيا ، وسلوفاكيا . ولتحقيق ذلك فقد اعتمدت مجموعة من الفروض للإجابة علي تساؤلاتها البحثية .

وقد اهتمت الدراسة بالحوكمة من خلال التركيز على الأساليب التنظيمية تجاه الإنتاج المشترك مع القطاع الخاص ومشاركة المواطنين ، والجهات الفاعلة و المعنية ، مما يعزز قيمة المنشأة العامة .

وانتهت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها تقديم إطارًا تحليليًا مفاهيميًا للحوكمة ، حيث يعمل الإطار التحليلي الجديد للحوكمة العامة كدليل للنظر في تأثير الثقافة السياسية على أنظمة

تقديم الخدمات العامة ، وتحليل المفاهيم الرئيسية وهي الثقافة السياسية ، والإنتاج المشترك ، وقيمة المنشأة العامة. كما توفر الدراسة تحليلاً لمؤشرات الحوكمة والاقتصاد والتكنولوجيا والمعلومات ، من أجل صياغة أفضل للاتجاهات والعوامل التي تساهم في الانتقال نحو الحوكمة.

## ب\_ الدراسات السابقة بتحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي

### ١ - دراسة ( حليمي & الباهي ، ٢٠١٧ )

" دور المراجعة في ترشيد الإنفاق في الوحدات الحكومية بالجزائر كمدخل لمواجهة الفساد المالي " واستهدفت الدراسة إلى تحليل وتوضيح أهمية المراجعة الداخلية ، من خلال نظام المراقبة الداخلي والمراجعة الخارجية في المساهمة في ضبط وترشيد الإنفاق العام ، وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية المنبثقة أساساً من الاستخدام الأمثل للموارد ، والبحث في تفعيل آليات المراجعة والرقابة لوقف استنزاف الموارد تماشياً مع أهداف مواجهة الفساد المالي الذي يعيق التنمية الاقتصادية . ولتحقيق ذلك فقد اعتمدت مجموعة من الفروض للإجابة على تساؤلاتها البحثية .

وقد اهتمت الدراسة بالترشيد من خلال ثلاثة أبعاد وهي الرقابة المالية والقانونية ، رقابة الكفاءة ورقابة الفعالية . وتعتبر المراجعة الخارجية والداخلية مكملاً لبعضهما البعض ، وكلاهما يعتبران أداة هامة لضبط الإنفاق العام وترشيده ، عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد من جهة والحفاظ عليه من جهة أخرى مما يساعد في مواجهه الفساد المالي .

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تأثير الطفرة النفطية كبير على توجيه الإنفاق الحكومي وتوسعة ، حيث تبنت الدولة سياسة توسعية ، وقد ساهم ضعف الرقابة على هذه الموارد إلى هدر المال العام ، سياسة الإنفاق الحكومي في الجزائر تفتقد إلى ضوابط ومعايير الإنفاق الحكومي مع ضعف الرقابة بالإضافة إلى السياسة التوسعية مما له أثر كبير على إهدار الموارد المالية للدولة .

### ٢-دراسة ( رمضان ، ٢٠١٧ )

" مدخل محاسبي مقترح لترشيد نفقات الأداء الحكومي للخدمات الإلكترونية في ظل الحوسبة السحابية "

واستهدفت الدراسة إلى التوصل لمدخل محاسبي يفيد في ترشيد نفقات الأداء الحكومي للخدمات الالكترونية في ظل الحوسبة السحابية. ولتحقيق ذلك فقد اعتمدت مجموعة من الفروض للإجابة علي تساؤلاتها البحثية .

وانتهت الدراسة إلي مجموعة من النتائج وهي أن لا يوجد عدد محدد من الأساليب والأدوات المستخدمة في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ، ويرجع الباحث ذلك إلي التطورات الإدارية أو التكنولوجية أو السياسية أو الاقتصادية وما يصاحب ذلك من استحداث لأساليب وأدوات جديدة . ضرورة العمل علي تكامل ودمج أساليب وأدوات المحاسبة الإدارية والاستراتيجية معا، لما لها من انعكاس علي امكانية ترشيد نفقات الأداء الحكومي للخدمات الالكترونية ، فضلا عن تفادي بعض التعارضات المحتملة الحدوث عند تطبيق أحد الاساليب بشكل فردي . ضرورة إدخال واستخدام الحوسبة السحابية في الوحدات الحكومية لما لها من اهمية بالغة سواء في تحسين أو تطوير الأداء الحكومي ، علاوة علي دورها في ترشيد الإنفاق الحكومي إضافة إلي دورها في مواكبة المتغيرات الحادثة ، فضلا عن العمل علي إرضاء المواطنين وتلبية احتياجاتهم مما ينمي شعورهم بالولاء والانتماء للدولة . وضوح أهمية أسلوب بطاقة القياس المتوازن للأداء كأساس للتخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة ، والاستفادة من نتائجه في معالجة الانحرافات سواء كانت سالبة او موجبة وهو ما يفيد بالتبعية في العمل علي تحسين ورفع كفاءة وفعالية الاداء الحكومي وذلك بعد تطوير بطاقة القياس المتوازن للأداء من خلال إضافة البعد التكنولوجي المتمثل في الحوسبة الحكومية السحابية .

### خامسا : فروض البحث :

**الفرض الأول** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصي منهم حول أبعاد الدراسة . "

**الفرض الثاني** " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة وبين تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بالتطبيق علي وحدات الإدارة المحلية . "

**الفرض الثالث** " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لآليات الحوكمة على تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بالتطبيق على وحدات الإدارة المحلية ."

**سادسا : حدود البحث:****يقتصر البحث علي ما يلي :-**

١- حوكمة القطاع الحكومي دون حوكمة الشركات .

تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي طبقاً لآليات الحوكمة دون غيرها من الآليات الأخرى

**سابعا : الأبعاد النظرية للبحث****١ - طبيعة الحوكمة العامة:**

٢- تعددت طبيعة الحوكمة العامة وذلك من المنظور الإداري والإقتصادي لكنها لم تجدي فسريعا تطورت لتشمل الجانب السياسي والذي يركز علي الحرية والديمقراطية واحترام القانون وحقوق الافراد . ونظرا لاهتمام المنظمات الدولية بالحوكمة .

٣- فقد عرفها البنك الدولي " بأنها الوسيلة التي يتم بها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد بهدف التنمية" ١ (<https://www.albankaldawli.org>)

٤- ويرى آخرون أن أهمية الحوكمة ترجع لدورها لوسائل إرشادية تفيد في تحسين إدارة المؤسسات الحكومية لأعمالها وضماتها لتحقيق الرفاهية والشفافية والمعاملة والعدالة، إضافة إلى حماية الأموال العامة، وترجع أهمية الحوكمة في إرساء القيم الديمقراطية والعدل، وتطبيق مبادئ المسؤولية والمساءلة والشفافية داخل المؤسسات والوحدات الحكومية، مع ضمانها لنزاهة المعاملات، مما يعزز معه سيادة القانون ضد الفساد، كما انها تعمل حماية وضمناً أصحاب المصلحة المرتبطين بالوحدة الاقتصادية من خلال احكام الرقابة والسيطرة علي أداء إدارة الوحدة الاقتصادية. ( التميمي ، ٢٠١٨ )

٥- وتضم الحوكمة العامة مجموعة من القواعد وفقا لمنظور البنك الدولي وذلك على النحو التالي :- (<https://www.worldbank.org/en/topic/governance/overview>)

١- المشاركة ٢- التوافق ٣- سيادة القانون ٤- الشفافية ٥- المساواة ٦- المساءلة ٧-

الإستجابة ٨- الكفاءة والفعالية ٩- الرؤية الاستراتيجية .

وتسعي الحوكمة العامة من خلال قواعدها بالقطاع الحكومي إلي ما يلي :- (العجمي، ٢٠١٦)

- ١- المحافظة علي المال العام
- ٢- ضمان حقوق المستفيد النهائي
- ٣- ضمان حقوق المتعاملين مع الوحدة الحكومية
- ٤- الافصاح والشفافية
- ٥- مهام وصلاحيات الإدارة العليا

يمكن تصنيف آليات الحوكمة العامة علي النحو الآتي : - ( عبداللطيف، ٢٠١٥)

**منظور السلوك الاخلاقي** وهو الالتزام بالاخلاقيات وقواعد السلوك المهني وتحقيق مصالح كافة الاطراف المرتبطة بالوحدة والشفافية في عرض المعلومات المالية من خلال اطار قانوني لها ينظم العلاقة بين اصحاب المصالح من جهة والادارة من جهة .

**المنظور المالي والمحاسبي** من خلال تفعيل أدوار اصحاب المصلحة مثل الهيئات الاشرافية العامة ووضع نظام متكامل للرقابة والمسائلة لإكتشاف الانحرافات ، التأكيد علي الشفافية والافصاح كعنصر أساسي لجودة المعلومات ، إدارة المخاطر من خلال وضع نظام لإدارتها والإفصاح عنها إلي العاملين وأصحاب المصلحة ووضع استراتيجيات طويلة المدى لتحديد المخاطر.

**المنظور الإداري** من خلال السياسة الإدارية من خلال إعادة توزيع الصلاحيات للعاملين ، رقابة وتوجيه الاعمال وضع نظام للمكافآت والحوافز ونظم التقييم .

ونظرا لطبيعة وهيكل القطاع الحكومي فإن آلية المراجعة الداخلية وآلية الإفصاح والشفافية وآلية الجهات الرقابية ومنها الرقابة من قبل الجهاز المركزي للمحاسبات (الرقابة اللاحقة علي الصرف ) ورقابة وزارة المالية (الرقابة السابقة للصرف) هم الذي يمكن تطبيقهم علي الوحدات الحكومية .

**ولا شك في أن هناك مجموعة دوافع أومحركات للحوكمة العامة منها :-**

- ١- ضعف أنظمة الرقابة الداخلية سواء المحاسبية أو الإدارية علي الوحدات سواء حكومية أو خاصة .

- ٢- استخدام مقاييس تقليدية للأداء تعتمد على المعلومات المالية دون الاهتمام بالمعلومات غير المالية .
- ٣- ثبات التشريعات والقوانين التي تنظم الشؤون التجارية والمالية دون تعديل رغم المتغيرات من حولها .
- ٤- الممارسات المالية والإدارية الغير سليمة وما يترتب عليها من تلاعب في التقارير المالية وتغلغل الفساد المالي والإداري الذي يفرض وجود معايير وقواعد حاكمة .
- ٥- عدم التحديد الواضح للمسئوليات والسلطات أمام كافة الأطراف المعنية .
- ٦- الضغط الشديد على الموارد .
- ٧- التطور السريع لاحتياجات تقديم الخدمات على نطاق واسع .

(<https://www.worldbank.org/en/topic/governance/overview>)

## ٢ - طبيعة تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي :

ويعبر تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي عن تخفيض حقيقي ومستمر في تكلفة الوحدة المنتجة، سواء كانت سلعة أو خدمة، بدون التأثير على جودة السلعة أو حسن أداء الخدمة وقدرتها على إشباع الحاجات، وهذه الوفورات في الإنفاق تكون في نواحي النشاط المختلفة، اعتماداً على أسلوب علمي وواقعي. (حلمي ، <https://www.aliqtisadalislami.net>)

وترجع أهمية تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي إلى :

- ١- رفع الكفاءة الاقتصادية عند استخدام الموارد والإمكانات المتاحة على نحو يزيد من كمية ونوع المخرجات بنفس مستوى المدخلات، أو على نحو يقلل من المدخلات بنفس مستوى المخرجات.

٢- خفض عجز الموازنة الحكومية، والمساعدة في السيطرة على التضخم، والمساهمة في تدعيم وإحلال وتجديد مشروعات البنية الأساسية.

٣- دفع عجلة التطور والتنمية، وتحقيق الأهداف الاقتصادية بالتغلب على التحديات التي تواجه

الدولة. (Dimitri & Reitano, 2015)

## صعوبات تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي:

- تقف أمام الحكومة في سبيل تطبيق برنامجها الإلزامي لتحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بعض التحديات والصعوبات و التي من بينها ما يلي:-
- 1- عدم الفهم من جانب الموظفين لأهمية وفوائد برنامج ترشيد الإنفاق علي مستوي الفرد والدولة يحد بقدر كبير من فاعلية برنامج ترشيد الإنفاق حيث يؤدي سوء الفهم إلى عدم التزام هؤلاء الموظفين بترشيد الإنفاق. ( المنتدي العربي لإدارة الموارد البشرية، [www.brdiscussion.com/br19963htnul](http://www.brdiscussion.com/br19963htnul) )
  - 2- توجد نفقات حكومية مرتبطة بالأمن القومي للبلاد وسيادتها وكذلك وضعها في المجتمع الدولي ومن هذه النفقات (نفقات البعثات الدبلوماسية، ووزارة الخارجية، وكذلك وزارة الدفاع)
  - 3- قد ينتج عن سياسات ترشيد الإنفاق تخصيص بعض الخدمات التي كانت تؤدي بصورة مجانية أو بأسعار رمزية للمواطنين وينشأ عن عدم توفير هذه الخدمات كما كانت سابقاً إضطرابات اجتماعية في المجتمع ، والذي يعتبر أحد أهم المعوقات والمحددات إلى تحد من تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي.
  - 4- الهدر والتسرب والفساد والمخالفات تتغلغل في تنفيذ الميزانية على جميع المستويات.
  - 5- الهدر في الإنفاق على السلع والخدمات . ( World bank , 2003 )

## ثامنا : الدراسة الميدانية ( الإجراءات والنتائج )

لتقييم الظاهرة البحثية، قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية علي قائمة استقصاء أعدت اعتماداً خصيصاً في هذا الصدد، وفيما يلي أبعاد هذه الدراسة:

### ١-مجتمع وعينة الدراسة :

نتيجة لتطبيق هذه الدراسة علي وحدات الادارة المحلية ولكبر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة من هذه الوحدات المحلية وهي ( ديوان عام محافظة المنوفية ، مديرية الشؤون الصحية ، مديرية الطب البيطري ، مديرية القوي العاملة ) بمحافظة المنوفية

جدول ( ١ )  
حجم وعينة الدراسة

الاجمالي	مديرية القوي العاملة	مديرية الطب البيطري	مديرية الشؤون الصحية	ديوان عام المحافظة	فئة المستقضي منهم
٦	١	١	٢	٢	المراجعة الخارجية
١٤	٣	٢	٤	٥	المراجعة الداخلية
٤٠	٧	٦	١٣	١٤	الإدارة المالية
٦٠	١١	٩	١٩	٢١	الاجمالي

٢- أداة الدراسة الميدانية :

أعد الباحث قائمة استقصاء لتجميع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميداني

٣- الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل بيانات الدراسة :

اعتمد الباحث علي مقاييس الإحصاء الوصفي - الوسط الحسابي والانحراف المعياري وبعض الإختبارات الإحصائية اللامعلمية لتحليل بيانات البحث واستخلاص أهم نتائجه، حيث تم توزيع قائمة استقصاء علي عينة بلغت ٦٠ مفردة من وحدات الإدارة المحلية وهي ( ديوان عام محافظة المنوفية ، مديرية الشؤون الصحية ، مديريةية الطب البيطري ، مديريةية القوي العاملة ) بمحافظة المنوفية

أهم نتائج تحليل بيانات الدراسة :-

أولاً: الصدق الداخلي لمحاوَر الدراسة :

قام الباحث بعمل تحليل الارتباط بين عبارات كل بعد مع درجة البُعد نفسه لقياس الصدق

الداخلي لكل عبارة وكانت النتائج كما يلي:

١. الصدق الداخلي لعناصر بعد آليات الحوكمة:

نتائج تحليل الارتباط الخاصة بعناصر بعد آليات الحوكمة كما في الجدول رقم (٢):

جدول ( ٢ )  
معاملات الارتباط لعناصر بعد (آليات الحوكمة)

م	العبارات	معامل الارتباط	معنوية (دلالة) الارتباط	الصدق
١	توافر نظام للمساءلة الادارية والسياسية للمسولين عن ادارتهم.	.770**	.000	يوجد صدق
٢	الافصاح والشفافية.	.735**	.000	يوجد صدق
٣	توافر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب وكفايتها.	.665**	.000	يوجد صدق
٤	تحديد واضح للمسئوليات والواجبات والادوار.	.708**	.000	يوجد صدق
٥	وضوح المعلومات وامكانية الإطلاع علي المعلومات الضرورية والموثقة.	.527**	.000	يوجد صدق
٦	كفاءة الجهاز الإداري.	.696**	.000	يوجد صدق
٧	تفعيل نظام الرقابة التشغيلية.	.676**	.000	يوجد صدق
٨	تفعيل المراجعة الداخلية	.797**	.000	يوجد صدق
٩	تفعيل نظم الإشراف والمتابعة.	.588**	.000	يوجد صدق
١٠	إعداد الميزانيات وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بصورة واضحة.	.677**	.000	يوجد صدق

\*\* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية ٠.٠٠١ .  
المصدر : من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS .  
أكدت نتائج الجدول رقم (٢) :

- صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعء آليات الحوكمة حيث أكد على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين ( ٠.٥٢٧ : ٠.٧٩٧ ) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي ٠.٠٠١ .
- ان جميع العناصر صالحة لقياس بعد آليات الحوكمة، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

## ٢. الصدق الداخلي لعناصر بعد تحسين إنتاجية الانفاق الحكومي:

نتائج تحليل الارتباط الخاصة بعناصر بعد تحسين إنتاجية الانفاق الحكومي كما في الجدول رقم (٣) :

## جدول ( ٣ )

## معاملات الارتباط لعناصر بعد (تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي)

م	العبارات	معامل الارتباط	معنوية (دلالة) الارتباط	الصدق
١	التركيز على المدخلات والمخرجات معاً.	.608**	.000	يوجد صدق
٢	قياس إنتاجية وفعالية النفقة.	.644**	.000	يوجد صدق
٣	تحصيل الإيرادات المستحقة والمديونيات المتأخرة	.682**	.000	يوجد صدق
٤	الإدارة الرشيدة للمخزون الحكومي	.688**	.000	يوجد صدق
٥	ترشيد استخدام الاعتمادات المالية	.803**	.000	يوجد صدق

\*\* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية ٠.٠٠١.

المصدر : من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

## أكدت نتائج الجدول رقم (٣) على ما يلي :

- صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعده تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين ( ٠.٦٠٨ : ٠.٨٠٣ ) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي ٠.٠٠١.

- ان جميع العناصر صالحة لقياس بعد تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي ، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

## ثانياً: معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد الدراسة:

قام الباحث بقياس ثبات أبعاد الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (  $\alpha$  ) : Cronbach's

Alpha وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٤)

## جدول ( ٤ ) معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أبعاد الدراسة
.883	10	بعد آليات الحوكمة
.767	5	بعد تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي

يتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي:-

- أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من ٦٠% لجميع أبعاد الدراسة ، وعلى ذلك يُمكن الإعتماد عليها في قياس أبعاد الدراسة.

ثالثا: جدول ( ٥ ) اعتدالية التوزيع (كولومجروف- سميرونوف ) لأبعاد الدراسة:

المعنوية	قيمة Z	أبعاد الدراسة
.224	1.046	بعد آليات الحوكمة
.538	.804	بعد تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي

يتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:-

- أن مستوي المعنوية أكبر من 0.05 وبالتالي البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي

رابعا : الإحصاءات الوصفية لعناصر بعد آليات الحوكمة :

قام الباحث بإيجاد الأحصاءات الوصفية الخاصة بعناصر آليات الحوكمة ، وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف كما في الجدول رقم (٦):

جدول ( ٦ ) الأحصاءات الوصفية لعناصر بعد (آليات الحوكمة)

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	توافر نظام للمساءلة الادارية والسياسية للمسؤولين عن إدارتهم.	3.8000	.89821	0.236371
٢	الافصاح والشفافية.	3.3167	.94764	0.285718
٣	توافر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب وكفايتها.	3.7000	.88872	0.240195
٤	تحديد واضح للمسئوليات والواجبات والادوار.	3.5167	.94764	0.269469
5	وضوح المعلومات وامكانية الإطلاع علي المعلومات الضرورية والموثقة.	3.5000	1.03334	0.29524
6	كفاءة الجهاز الإداري.	3.4000	.82749	0.243379
7	تفعيل نظام الرقابة التشغيلية.	3.3833	.92226	0.272592
8	تفعيل المراجعة الداخلية	3.5333	1.06511	0.301449
9	تفعيل نظم الإشراف والمتابعة.	3.2000	1.11690	0.349031
10	إعداد الميزانيات وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بصورة واضحة.	3.5667	.98060	0.274932

## و يتضح من بيانات الجدول رقم (٦) ما يلي :-

- الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من (٣) وهذا يدل علي إتجاه رأي المستقصى منهم نحو الموافقة على عناصر بعد آليات الحوكمة ، أي أن كل عباره من هذه العبارات مؤثرة جدا ومتوفرة وفقا لاجابات المستقصى منهم.
- الإنحراف المعياري تراوح من ( ٠.٨٢٧٤٩ : ١.١١٦٩٠ ) وهى نسبة صغيرة و يدل على إنخفاض التشتت في إستجابات المستقصى منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- معامل الإختلاف لجميع العبارات أقل من (٥٠%) مما يؤكد إنخفاض نسبة الإنحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث أنه كلما قل معامل الإختلاف كان ذلك أفضل.

## الإحصاءات الوصفية لعناصر بعد تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي:

قام الباحث بإيجاد الإحصاءات الوصفية الخاصة بعناصر بعد تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي، وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف كما في الجدول رقم (٧):

## جدول ( ٧ )

## الإحصاءات الوصفية لعناصر بعد (تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي)

م	العبارات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	التركيز على المدخلات والمخرجات معاً.	3.3833	1.07501	0.31774
٢	قياس إنتاجية وفعالية النفقة.	3.2000	.83969	0.262403
٣	تحصيل الإيرادات المستحقة والمديونيات المتأخرة	3.3833	1.04300	0.308279
٤	الإدارة الرشيدة للمخزون الحكومي	3.1833	1.09686	0.344567
٥	ترشيد استخدام الاعتمادات المالية	3.4500	.98161	0.284525

من الجدول السابق يتضح ما يلي :-

- الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من (٣) وهذا يدل علي إتجاه رأي المستقصي منهم نحو الموافقة على ان عناصر بعد تحسين إنتاجية الانفاق ، أى أن كل عباره من هذه العبارات مؤثرة جدا على بعد إجراءات ترشيد الإنفاق الجاري.
- الإنحراف المعياري تراوح من (٠.٨٣٩٦٩:١.٠٩٦٨٦) وهى نسبة صغيرة و يدل على إنخفاض التشتت في إستجابات المستقصى منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- معامل الإختلاف لمعظم العبارات أقل من (٥٠%) مما يؤكد إنخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث أنه كلما قل معامل الإختلاف كان ذلك أفضل.

### ثانيا : نتائج الإحصاء الإستدلالي

- تم اختبار صلاحية فروض الدراسة بدلالة الإحصاء الاستدلالي وذلك علي النحو الآتي:
- أ- نتائج صحة الفرض الأول من الدراسة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصي منهم حول أبعاد الدراسة . "
- ولتقييم مدي صحة هذا الفرض فقد تم إستخدام تحليل إختبار " T " وذلك لقياس الفروق علي مستوي المتغيرات المستقلة (X) كعينة واحدة وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٨):

جدول ( ٨) اختبار t test للمتغيرات المستقلة كعينة واحدة

م	العبارات	الوسط الحسابي	قيمة ( ت )	المعنوية
١	توافر نظام للمساءلة الادارية والسياسية للمسولين عن إدارتهم.	3.8000	32.770	.000
٢	الافصاح والشفافية.	3.3167	27.110	.000
٣	توافر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب وكفايتها.	3.7000	32.249	.000
٤	تحديد واضح للمسئوليات والواجبات والادوار.	3.5167	28.745	.000
٥	وضوح المعلومات وامكانية الإطلاع علي المعلومات الضرورية والموثقة.	3.5000	26.236	.000

م	العبارات	الوسط الحسابي	قيمة ( ت )	المعنوية
٦	كفاءة الجهاز الإداري.	3.4000	31.827	.000
٧	تفعيل نظام الرقابة التشغيلية.	3.3833	28.416	.000
٨	تفعيل المراجعة الداخلية	3.5333	25.696	.000
٩	تفعيل نظم الإشراف والمتابعة.	3.2000	22.193	.000
١٠	إعداد الميزانيات وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بصورة واضحة.	3.5667	28.174	.000

يتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي:

- مستوى المعنوية لجميع المتغيرات المستقلة أقل من ٥% وهذا يدل على إختلاف رأي

المستقصي منهم حول هذه المتغيرات المستقلة المؤثرة في بعد آليات الحوكمة .

#### جدول (٩) اختبار t test للمتغيرات التابعة كعينة واحدة

م	العبارات	الوسط الحسابي	قيمة ( ت )	المعنوية
١	التركيز على المدخلات والمخرجات معاً.	3.3833	24.379	.000
٢	قياس إنتاجية وفعالية النفقة.	3.2000	29.519	.000
٣	تحصيل الإيرادات المستحقة والمديونيات المتأخرة	3.3833	25.127	.000
٤	الإدارة الرشيدة للمخزون الحكومي	3.1833	22.480	.000
٥	ترشيد استخدام الاعتمادات المالية	3.4500	27.224	.000

يتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي:

- مستوى المعنوية لجميع المتغيرات التابعة أقل من ٥% وهذا يدل على إختلاف رأي

المستقصي منهم حول هذه المتغيرات التابعة المؤثرة في بعد تحسين إنتاجية الإنفاق

الحكومي .

وبناءً على ما سبق فقد تم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل وهو أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المستقصي منهم حول أبعاد الدراسة .

ب -نتائج صحة الفرض الثاني من الدراسة :

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة وبين تحسين إنتاجية

الإنفاق الحكومي بالتطبيق علي وحدات الإدارة المحلية . "

ولتقييم مدي صحة هذا الفرض فقد تم استخدام تحليل الارتباط علي مستوي الأبعاد وكذلك تحليل الارتباط علي مستوي المتغيرات وكانت النتائج كما في الجدول رقم ( ١٠ ) :

جدول ( ١٠ ) تحليل الارتباط على مستوى المتغيرات

م	العبارات	القيمة	المعنوية
١	توافر نظام للمساءلة الادارية والسياسية للمسولين عن ادارتهم.	.648**	.000
٢	الافصاح والشفافية.	.668**	.000
٣	توافر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب وكفايتها.	.829**	.000
٤	تحديد واضح للمسئوليات والواجبات والادوار.	.678**	.000
٥	وضوح المعلومات وامكانية الإطلاع علي المعلومات الضرورية والموثقة.	.820**	.000
٦	كفاءة الجهاز الإداري.	.717**	.000
٧	تفعيل نظام الرقابة التشغيلية.	.731**	.000
٨	تفعيل المراجعة الداخلية	.769**	.000
٩	تفعيل نظم الإشراف والمتابعة.	.861**	.000
١٠	إعداد الميزانيات وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بصورة واضحة.	.777**	.000

يتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين آليات الحوكمة وتحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي . وقد بلغ أعلي إرتباط بين آليات الحوكمة وتحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بالمتغير رقم X(9)

بقيمة ٠.٨٦١ بمستوي معنوية صفر ، بينما بلغ أقل علاقة ارتباط بين آليات الحوكمة وتحسين انتاجية الإنفاق الحكومي للمتغير رقم  $X_{(1)}$  بقيمة ٠.٦٤٨ بمستوي معنوية صفر .

وبناءً على ما سبق نرفض الفرض الأصلي ونقبل الفرض البديل وهو وجود علاقة ارتباط قوية بين آليات الحوكمة وتحسين انتاجية الإنفاق الحكومي بالتطبيق علي وحدات الإدارة المحلية .

### ج- نتائج صحة الفرض الثالث من الدراسة :

" لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لآليات الحوكمة على تحسين انتاجية الإنفاق الحكومي بالتطبيق على وحدات الإدارة المحلية " .

اعتمد الباحث في اختبار صحة هذا الفرض علي أسلوب تحليل الانحدار التدريجي والجدول رقم (١١) يوضح نتائج ذلك .

### جدول رقم (١١)

#### تحليل الانحدار التدريجي

متغيرات الدراسة	المعلمات المقدره	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة
قيمة الثابت a	.417	2.098	.040
X3 توافر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب وكفايتها	.626	9.527	.000
X5 وضوح المعلومات وامكانية الإطلاع علي المعلومات الضرورية والموثقة.	.340	5.140	.000
X7 تفعيل نظام الرقابة التشغيلية.	.141	2.243	.029
معامل الارتباط المتعدد $R = .904^c$			
معامل التحديد $R^2 = .817$			
معامل التحديد المعدل $R^2 \text{ Adjusted} = .807$			
الخطأ المعياري = 31137.			
قيمة اختبار "ف" = 83.273 ، وذلك عند مستوي دلالة = 0.000.			

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن المتغيرات المستقلة رقم  $X_{(3)}$  وهو (توافر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب وكفايتها ) ،  $X_{(5)}$  وهو (وضوح المعلومات وامكانية الإطلاع علي المعلومات الضرورية والموثقة ) ،  $X_{(7)}$  وهو ( تفعيل نظام الرقابة التشغيلية ) هي المتغيرات الأكثر تأثيرا علي المتغير التابع .
- أن معامل الارتباط ( R ) بلغ 0.904 أي ترتبط المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع بمعامل 0.904.
- بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.817 وهذا يدل علي أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 81.7% من التغير الذي يحدث في المتغير التابع .

معادلة النموذج كما يلي :

$$Y = (.17) + (.626) x_3 + (.340) x_5 + (.141) x_7 .$$

حيث ان

Y : المتغير التابع (تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي )

X : المتغير المستقل (آليات الحوكمة )

وبناءً على ما سبق نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل وهو وجود تأثير قوي لآليات الحوكمة علي تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بالتطبيق علي وحدات الإدارة المحلية.

### تاسعا : نتائج الدراسة والتوصيات :

وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من الدلالات النظرية و النتائج العملية الآتية :-

- ١- تزايدت أهمية تحسين إنتاجية الانفاق الحكومي نظرا لطبيعة الانفاق الحكومي المتزايد وقلة الموارد المتاحة أي (الندرة النسبية للموارد) .
- ٢- كما أن هناك مجموعة من المقومات التي يركز عليها ترشيد الانفاق الحكومي .

- ٣- قد تناولت الكثير من الدراسات السابقة تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي من خلال طرق إعداد الموازنة وأن السبيل للتحسين هو من خلال طرق الإعداد إلا أن العديد لم ينطرق للرقابة علي تنفيذ الموازنة.
- ٤- الرقابة علي تنفيذ الموازنة لها عدة صور وأنه إذا ما تم حوكمة هذه الرقابة سوف تؤدي إلي ترشيد الإنفاق الحكومي والهدف من هذه المرحلة في المراحل التي تمر بها الموازنة العامة هو التأكد من أن تنفيذ الموازنة يتم وفق ما تم وضعه من قبل السلطة التنفيذية واعتمدها السلطة التشريعية .
- ٥- هناك مجموعة من الآليات لتحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي كما أن الحوكمة تعتبر آلية أيضا .
- ٦- هناك منهجية لتحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي إلا إنها تقابل بمجموعة من التحديات والمعوقات
- ٧- هناك نوعين من المحددات للحوكمة وكلاهما يعملان معا ولا تعمل واحدة دون الأخرى ، حيث ان القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات ، وتوزيع السلطات والمسئوليات، لا بد لها من توافر نظام كفاء ومناخ مناسب .
- ٨- توافر آليات للحوكمة يعكس مباشرة على واقع الحوكمة ، وذلك بوضع القواعد والاساليب التي تساعد علي تطبيق المبادئ ، ومراقبة تنفيذها وذلك لدعم فعالية الحوكمة ومصداقيتها.
- ٩- كما أن الحوكمة تؤدي إلي محاربة الفساد ، من خلال الشفافية والإفصاح المعلوماتي وتحقيق حماية أصول الدولة .
- ١٠- وتساعد علي إرساء الأسس اللازمة للارتقاء بالسياسات و الخدمات المقدمة ، من خلال ضمان الالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة ، وتحديد المسئوليات والمهام ، وتحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام و موارد الدولة .
- ١١- كما أن الحوكمة لديها دوافع ومحركات وأهمها ، الممارسات المالية والإدارية الغير سليمة ، وما يترتب عليها من تلاعب في التقارير المالية ، وتغلغل الفساد المالي والإداري الذي يفرض وجود معايير وقواعد حاكمة .
- ١٢- وكذلك عدم التحديد الواضح للمسئوليات والسلطات أمام كافة الأطراف المعنية .
- ١٣- كما أن الضغط الشديد على الموارد يتطلب الحاجة إلي الحوكمة .
- ١٤- التطور السريع لاحتياجات تقديم الخدمات على نطاق واسع .

١٥ - التأكيد علي الشفافية في كافة المعاملات حتي تمكن من السيطرة علي الانحرافات في أي مرحلة .

١٦ - هناك متطلبات لتحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بدلالة الحوكمة العامة ومنها:

- ١- وضع نظام للإفصاح والشفافية عن مجالات الإنفاق بالقطاع الحكومي
- ٢- تبني منهجية نظام المساءلة عن تجاوز الإنفاق بالقطاع الحكومي
- ٣- وضع نظام للمسئولية عن نطاق وحدود الإنفاق العام
- ٤- إدخال نظام المشاركة بين المسؤولين بالقطاع الحكومي وأصحاب المصالح الأخرى، عند وضع نظام لمراقبة الإنفاق الحكومي .

- ١٧- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المستقصي منهم حول أبعاد الدراسة ،
- ١٨- وجود علاقة ارتباط قوية بين آليات الحوكمة وتحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بالتطبيق علي وحدات الإدارة المحلية ،
- ١٩- وجود تأثير قوي لآليات الحوكمة علي تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي بالتطبيق علي وحدات الإدارة المحلية.

#### - توصيات الدراسة :

في ضوء دلالات ونتائج الدراسة ، فقد اقترح الباحث ما يلي :-

- ١- حوكمة المؤسسات الرقابية والقضائية حتي تتمتع بالشفافية والعدالة والمساواة .
- ٢- تطبيق وتفعيل الحوكمة في الموازنة بجميع مراحل إعدادها مما يؤدي إلي تحسين إنتاجية الإنفاق الحكومي .
- ٣- تطبيق الحوكمة علي جميع أنشطة الموازنة العامة .
- ٤- تفعيل الحوكمة بصورة واقعية في جميع أجهزة الدولة وليس وحدات الادارة المحلية فقط
- ٥- نشر ثقافة الحوكمة وزيادة وعي الجمهور بها .

#### عاشرا : الدراسات المستقبلية :

في ضوء نتائج وتوصيات الدراسة يقترح الباحث :

- تطبيق نفس الدراسة الحالية علي الهيئات العامة الخدمية .

## مراجع البحث :

- ١- التميمي ، عباس حميد يحيى ( ٢٠١٨ ) " آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة " ، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية ، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية ، العدد ١٩ .
- ٢- العجمي ، فالح نياز (٢٠١٦) " دور دواوين الرقابة المالية والمحاسبية في تفعيل الحوكمة في دولة الكويت" مجلة الفكر المحاسبي ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مج ٢٠ ، العدد الثاني .
- ٣- حلبي ، حكيمة & حلبي ، ليلي & باهي ، نوال (٢٠١٧) " دور المراجعة في ترشيد الإنفاق في الوحدات الحكومية في الجزائر كمدخل لمواجهة الفساد المالي "، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مج ١ ، العدد ١ ، ص ١٦٩-١٩٤ .
- ٤- رمضان ، عماد جابر .(٢٠١٧). " مدخل محاسبي مقترح لترشيد نفقات الأداء الحكومي للخدمات الإلكترونية في ظل الحوسبة السحابية (دراسة حالة ) "، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .
- ٥- عبداللطيف ، محمد طارق عبدالوهاب ،(٢٠١٥)" استخدام موازنة البرامج الموجهة في حوكمة وحدات الادارة المحلية بالعراق ( دراسة تطبيقية ) "، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة حلوان .
- ٦- عبدالدايم ، أحمد حمدي (٢٠١٦) " الحوكمة في الموازنة وتطبيقاتها لتحقيق التنمية المستدامة بمصر دراسة تحليلية ٢٠٠٠-٢٠١٤ ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، مج ٧ ، ملحق العدد الرابع ، ص ٢٥٦ - ٢٨٠ .
- ٧- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، [www.brdiscussion.com/brl9963htnul](http://www.brdiscussion.com/brl9963htnul) .
- ٨- حلمي ، خالد محمد ، <https://www.aliqtisadalislami.net>

9- Ahmad, R., Hasan, J. (2016). " Public health expenditure, governance and health outcomes in Malaysia " *Journal Ekonomi Malaysia* , 50 (1), pp. 29-40

- 10- Jacques Hallaert , J & Queyranne, M .(2016).” From Containment to Rationalization: Increasing Public Expenditure Efficiency in France” International Monetary Fund. at: <https://www.researchgate.net/publication/291354978>
- 11- Stănică , Cristina M. (2019) “ New Public governance in The CZech Republic, Romania and Slovakia”. Phd, Faculty of the University of Delaware
- 12- <https://www.albankaldawli.org>
- 13- <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/overview>
- 14- World bank .( 2003). " Public Expenditure Review And Rationalization", Overview Of Iscussion .
- 15- Dimitri, L & Reitano, V, E. (2015) “An analysis of the structure and evolution of Public expenditure in Italy” European Commission. This paper exists in [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/)