

The Role of the State's General Budget in Achieving Efficient and Effective Government Institutional Performance. Analytical Study of a Sample of Government Institutions in the Kingdom of Bahrain

*Ammar Esam Al-Sammarrace**, *Nadya Alshareeda* and *Aysha Fuad alshaer*

College of Administrative Sciences, Applied Science University, Kingdom of Bahrain

Received: 19 Apr. 2021, Revised: 2 May 2021; Accepted: 1 Jun. 2021

Published online: 1 Jul. 2021.

Abstract: In this paper, we discuss the roles played by the general budget on the governmental institutional performance. We consider the descriptive analytical method, through different concepts of the state budget and government institutional performance. The program of government works through budgets for fiscal years (2015-2018). It is shown that Kingdom of Bahrain publishes financial information for enhancing transparency and accountability. This leads to a guiding principle of government institutional plans reaching optimal budgets power for generic services tasks. Our theoretical finding can be readily tested with present using modern budgets such as zero budget to allows the Ministry of Finance comparing similar activities and achieve high efficiency and assist the performance evaluation process to diagnose strengths and weaknesses.

Keywords: The state's general budget- Efficient- Effective- Government institutional Performance- Government institutions- Kingdom of Bahra.

*Corresponding author e-mail: mmar.alsammarrace@asu.edu.bh

دور الموازنة العامة للدولة في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي الحكومي

دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الحكومية في مملكة البحرين

عمار عصام السامرائي، نادية عبد الجبار الشريدة، عائشة فؤاد الشاعر
كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم التطبيقية - مملكة البحرين

المخلص: ناقش في هذه الورقة الأدوار التي تلعبها الموازنة العامة على الأداء المؤسسي الحكومي. ننظر إلى المنهج الوصفي التحليلي ، من خلال مفاهيم مختلفة لموازنة الدولة والأداء المؤسسي الحكومي. يعمل برنامج الحكومة من خلال موازنات السنوات المالية (2015-2018). يتضح أن مملكة البحرين تنشر معلومات مالية لتعزيز الشفافية والمساءلة. وهذا يؤدي إلى مبدأ إرشادي للخطط المؤسسية الحكومية للوصول إلى قوة الميزانيات المثلى لمهام الخدمات العامة. يمكن اختبار نتائجنا النظرية بسهولة باستخدام الميزانيات الحديثة مثل الميزانية الصفرية للسماح لوزارة المالية بمقارنة الأنشطة المماثلة وتحقيق كفاءة عالية ومساعدة عملية تقييم الأداء لتشخيص نقاط القوة والضعف.

الكلمات المفتاحية : الموازنة العامة للدولة – الكفاءة – الفاعلية – الأداء المؤسسي الحكومي – المؤسسات الحكومية – مملكة البحرين.

1 مقدمة

تعتبر الموازنة العامة للدولة برنامج مالي تقديري معتمد يحتوي على الإيرادات التي يتوقع أن تحصل عليها الدولة، والنفقات التي تلتزم بها الدولة لإنفاقها للسنة المالية القادمة، تعدها السلطة التنفيذية وتجاز بواسطة السلطة التشريعية قبل تنفيذها، لتحقيق أهداف الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، ويتم من خلالها متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها واتخاذ الإجراءات المصححة لمعالجة الانحرافات والتوصل إلى الكفاية القصوى.

تتكون الموازنة العامة للدولة من جانبين الأول النفقات العامة والآخر هو الإيرادات التي تتحول إلى خزينة الدولة، وان تصميم الموازنة موجهة بالنتائج يمثل طريقة يتم معها برمجة الإيرادات لتغطية النفقات وتحليل التكاليف وربطها بالفعالية وعكس المستقبل على شكل موازنة رقمية تساهم في تقليل العجز وتخفيض فوائد الاقتراض ويساهم في تقليل الأخطاء الغير متمدة وإساءة استخدام الموارد، ويتم اعداد الموازنة العامة للدولة من خلال مخطط واضح يتضمن مجمل نفقات ومصاريف الوزارات والدوائر الحكومية في الدولة من جهة وإيراداتها من جهة أخرى من خلال طلب وزارة المالية في الدولة لباقي الوزارات والدوائر الحكومية لإعداد المخطط.

وتخدم هذه الخطة وظائف التخطيط والتنسيق والرقابة واتخاذ القرارات وتقييم الاداء الحكومي، وان استخدام الموازنة كأداة اتصال وتواصل في تقييم اداة الوزارة أو الجهة الحكومية، ومساعدتها على التنبؤ، والمساعدة على تحقيق اهداف الوزارات والمؤسسات والهيئات الحكومية بشكل عام ، ويتم في نهاية السنة المالية تقييم الأداء من خلال مقارنة الإيرادات والمصروفات المعتمدة والمخطط لها قبل بدء السنة المالية، والإيرادات والمصروفات الفعلية التي تمت للوزارة أو الجهة الحكومية لتقييم كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي الحكومي.

2 الاطار العام للدراسة

2.1 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة من خلال تكرار ملاحظات تقارير ديوان الرقابة المالية والإدارية للعام 2018 والسنوات السابقة بوجود هدر في المال العام، واستمرار زيادة الدين العام على الدولة، وضعف الاداء الحكومي والرقابة عليها، وبعد تحليل هذه الملاحظات ومعرفة أسبابها من قبل الباحثين وجدت تكرار الملاحظات حول عدم كفاءة وفاعلية الأداء الحكومي ومن هنا تكمن المشكلة والتي تكمن في الاجابة على التساؤل التالي: (ما أهمية الالتزام بالموازنة العامة للدولة لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء المؤسسي الحكومي وتحقيق التوازن الحكومي) وذلك في ظل رؤية جلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة 2030.

2.2 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية والعملية برزت من أهمية ودور الموازنة العامة للدولة والتي لها دلالات سياسية واقتصادية واجتماعية والتي تعتبر من اهم الادوات الرئيسية لتقييم فاعلية الرقابة المالية وكذلك احدى الأدوات لتقييم الاداء العام للمؤسسات الحكومية والرقابة عليها للحد من الهدر في المال العام وتخفيض الدين العام الحكومي، ورفع كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي الحكومي للوحدات الحكومية من خلال الالتزام بالموازنة العامة المخطط لها، وتقليل المصروفات وتنمية الإيرادات للدولة كما ورد في رؤية جلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة في الرؤية الاقتصادية لمملكة البحرين 2030.

2.3 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة التعرف على واقع الموازنة العامة للدولة في مملكة البحرين المطبق في الوزارات الحكومية و تقييم واقع الموازنة العامة للدولة في مملكة البحرين المطبق في الوزارات الحكومية ، و تقييم فاعلية وكفاءة الاداء المؤسسي الحكومي في مملكة البحرين، والخروج بتوصيات ومقترحات لتحسين الأداء المالي ورفع كفاءة وفاعلية الوحدات الحكومية وتخفيف الدين العام للدولة وفق مبدأ الشفافية والمساءلة بما ينسجم مع الرؤية الاقتصادية لمملكة البحرين 2030.

2.4 فرضيات الدراسة (Hypotheses)

- الفرضية الأولى H1: لا توجد علاقة بين الموازنة العامة للدولة وكفاءة الأداء المؤسسي الحكومي.
- الفرضية الثانية H2: لا توجد علاقة بين الموازنة العامة للدولة وفاعلية الأداء المؤسسي الحكومي.

2.5 متغيرات الدراسة

المتعلقة بمتغيرات البحث للوصول الى وضع نموذج نظري للدراسة يوضح عدد من المتغيرات والعلاقة التبادلية بينهما وفيما يلي نموذج الدراسة الذي يتكون من المتغير المستقل والمتغير التابع



2.6 هيكل الدراسة

تتكون الدراسة من خمسة مباحث وتضم المبحث الاول الإطار العام للدراسة والمبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة والمبحث الثالث منهجية الدراسة والمبحث الرابع: النتائج وتحليلها ومناقشتها، والمبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

3 الإطار النظري للدراسة

3.1 الدراسات السابقة

وسيتناول هذا المبحث الدراسات السابقة العربية والاجنبية وهم مايميز الدراسة عن الدراسات السابقة وكما يلي:

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

1- (عيد 2017) (دور الموازنة العامة للدولة في رفع كفاءة الأداء المالي بالوحدات الحكومية)، وتهدف الدراسة الى التعرف كيفية إعداد الموازنة العامة، ودورها في رفع كفاءة الاداء المالي في الوحدات الحكومية، توصلت الباحثة الى نتائج عدة ومنها ان اشتراك جميع المستويات الإدارية في أعداد الموازنة العامة يساعد في زيادة كفاءة الموازنة، ويحسن الأداء المالي بالوحدات الحكومية بالولاية الشمالية، وأوصت ضرورة الاهتمام بالاستغلال الأمثل للمال العام، واتخاذ القرارات المالية وفقاً للاحتياجات الفعلية للمستويات الإدارية المختلفة بتلك الوحدات.

2- (صانوري 2017) (مدى تأثير التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج على اداء الحكومة الفلسطينية المالي).ومن أهم النتائج التي توصل اليها الباحث في هذه الاطروحة هي ان توفر الموارد للحكومة البشرية والمالية والطبيعية تعمل ايجابيا في ادائها المالي وذلك بتوفر قدرة على استغلال الموارد المالية بالشراكة مع الموارد الطبيعية والبشرية على تحقيق اهدافها المرسومة وبالتالي تحقيق الاهداف الموضوع في الخطة الوطنية وتحقيق استراتيجيات المؤسسات الموجودة.وأوصى الباحث على الحكومة الفلسطينية العمل على زيادة الرقابة المالية في عملية الانفاق وذلك للوصول الى انفاق ذو كفاءة.

3- (السامرائي 2016) (الموازنة العامة للدولة أداة للتخطيط والرقابة والتنمية)، وتناولت الدراسة دور الموازنة العامة للدولة واهميتها كأداة للتخطيط والرقابة والتنمية، اذ تهدف الدراسة الى عدم نجاح تطبيق الخطة المالية في تدارك الأزمات الاقتصادية، مما يؤدي إلى تراكمها. وتوصل الدكتور في دراسته الى عدة استنتاجات منها تسليط الضوء على أهمية الموازنة العامة للدولة والالتزام ببندوها، وأوصى الدكتور في دراسته عدة توصيات أهمها تفعيل آلية متابعة تقارير الوزارات عن اوجه الانفاق والايراد كل ثلاثة اشهر وكذلك زيادة الاهتمام بتقارير ديوان الرقابة المالية والإدارية ، ومحاسبة وردع المقصرين.

- 4- (ابراهيم 2014) (دور الموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء)، وتهدف الدراسة إلى ضرورة تفعيل دور الموازنة التخطيطية في جامعة الشرق الأوسط من الناحية الإدارية والمحاسبية، وتوصلت إلى أن تفعيل دور الموازنة التخطيطية يؤدي إلى تفعيل كل وظائف التخطيط والرقابة والتحفيز في تقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، وزيادة وعي المستويات الإدارية لأهمية الموازنة ومساهمتها في بناء خطط مستقبلية متوقعة ناجحة. وقد أوصت الباحثة العمل على وضع آليات مناسبة تلزم إذا أرادت الجامعة وأقسامها المختلفة بالعمل على متابعة تنفيذ الموازنة والرقابة عليها، مثل إعداد تقارير شهرية أو نصف شهرية وتقديمها إلى الإدارة المالية.
- 5- (ردوري 2014) (سياسة الميزانية في علاج عجز الموازنة العامة للدولة - دراسة مقارنة الجزائر وتونس). وهدفت الدراسة إلى معالجة العجز في الموازنة العامة للدولة في كل من جمهورية الجزائر والجمهورية التونسية، وتوصلت إلى أن سياسة الميزانية من أهم السياسات الاقتصادية الفعالة في علاج عجز الموازنة العامة وذلك باستخدام أدواتها المتنوعة و ان من بين المبررات الأساسية للجوء الجزائر وتونس للإصلاحات الاقتصادية هو استعادة التوازن في الموازنة العامة، ويوصي الباحث بأهمية سياسة الميزانية في العلاج الموازني عن طريق انتهاز سياسة ميزانية حكيمة ورشيده تتماشى والظروف الاقتصادية لكل دولة.
- 6- (محاد، رابح 2014) (دور الموازنة التخطيطية الصفرية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في القطاع العمومي المحلي دراسة عينة من بلديات ولاية المسيلة)، حيث أن هدف الدراسة هو التركيز على الموازنة التخطيطية الصفرية من خلال محاولة دراسة واقع تطبيقها ومن ذلك الوقوف على المعوقات أو العوامل التي تؤثر على كفاءة استخدامها في القطاع العمومي المحلي. ومن جانب النتائج التي توصلت إليها الدراسة أهمها هناك حاجة ماسة لتطبيق أداء الموازنة الصفرية في البلديات، وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات وهي يجب على البلديات أن تقوم بوضع أهداف واضحة ومحددة بدقة انطلاقاً من خططها واستراتيجيتها ومواردها المتاحة، وأيضاً على البلدية أن تلتزم بنظام محاسبي يوفر الأسس اللازمة لتطبيق الموازنة الصفرية.
- 7- (البنذة 2013) (حوكمة الموازنة العامة للدولة ودورها في ترشيد قرارات الإنفاق العام دراسة حالة- وزارة المالية)، حيث هدفت الرسالة على المقارنة التي تظهر مدى أهمية الحكم الراشد وإرساء مبادئه على أرض الواقع في حسن إدارة للنفقات الحكومية وترشيدها، وأيضاً يمكن القول أن الحكم الراشد هو أساس موازنة صادقة وصحيحة وأهم النتائج التي توصل إليها البحث هي أن الرقابة المالية هي مرحلة لا بد على الوزارة تنفيذها وذلك عن طريق هياكلها المختصة في مجال الرقابة على النفقات العامة، وتحديث نظام الموازنة جزء هام من الاستراتيجية المتكاملة لإصلاح أفضل للقطاع العام لخلق مناخ يساعد على أداء أفضل وتوفير قدر أكبر من الشفافية والمساءلة والمرونة ، وبعد النتائج التي توصلت إليها الباحثة، قامت بذكر أهم التوصيات لمواجهة هذه النقائص وهي تكثيف رقابة المفتشية العامة للمالية ومجلس المحاسبة وبشكل دوري وفجائي، توفير قدر من الشفافية من المعلومات من أجل مشاركة الأفراد في اتخاذ قرارات الإنفاق العام وأخيراً يجب أن يتوفر جهاز موازنة العامة للدولة على الوسائل البشرية والمادية اللازمة لمزاولة مهامه وأن تكون له إمكانية توظيف كفاءات عالية.
- 8- (بكرون 2012) (نظم صنع القرار في الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية وأثرها على تقديرات الموازنة).هدفت الدراسة إلى التعرف لأنواع القرارات المتخذة في الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها ان موازنة البنود هو الاسلوب المعتمد في إعداد الموازنة العامة، ونظام اتخاذ القرار المتبع في الموازنة هو النظام التراكمي وهذا يآثر على مباشرة في تقديرات الموازنة العامة.وأوصى الباحث ضرورة التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والاداء حيث تفتقر موازنة البنود للرقابة على البرامج والمشاريع، وضعفها في التخطيط وعي اهم وظائف الموازنة العامة للدولة.
- 9- (الزعيبي 2012) (أثر الموازنة الموجهة بالنتائج على الرقابة في الوحدات الحكومية الأردنية - دراسة ميدانية من وجهة نظر مدققي ديوان المحاسبة)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الموازنة الموجهة بالنتائج على الرقابة الداخلية والخارجية في الأردن وذلك للتأكد من وجود انخفاض في الانحرافات ومتابعة الأداء، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك أثر على الرقابة الداخلية والخارجية في الأردن، وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة تنفيذ المزيد من الدورات التدريبية والدراسات.
- 10- (بوغابة 2012) (دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة)، هدفت الدراسة إلى التعرف على الموازنات التقديرية بمختلف أبعادها من خلال التعرف على مفهومها ، وأهميتها في المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى كيفية تقديرها أو التنبؤ بها، والذي يعد من أهم الأساليب في عملية التخطيط.أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن الموازنات التقديرية من أهم أدوات التسيير التي تساعد

المسؤولين الإداريين في عملية صنع القرار، وأوصت الدراسة على الاعتماد بدراسة وتحليل الانحرافات في الموازنات التقديرية التي تعدها المؤسسة ومعرفة أسبابها من أجل التقييم الفعال لمستوى أدائها.

11- (اللوزي و أبو السندس 2010) (تحليل فجوة التباين للموازنة العامة التقديرية والفعلية في المملكة الأردنية الهاشمية خلال الفترة (١٩٩٦-٢٠٠٨))، هدفت الدراسة الى تحليل الفجوة بين مستوى الإنفاق الفعلي والمقدر ومستوى الإيراد الفعلي والمقدر وأسباب حدوثها والاجراءات المتخذة في معالجة الانحرافات عن أهدافها الرئيسية بما يتفق مع السياسة العامة للدولة. وتوصل الباحثان الى استنتاجات عدة أهمها وجود حالة العجز المستمرة في الموازنة تدل على الأسس والأساليب المتبعة في مطابقة الإيرادات الفعلية والنفقات الفعلية كانت ضعيفة بسبب عدم وجود خطط عمل وغياب الجهاز المعني عن الرقابة وتقييم الأداء وتوجيه برامج عمل وأنشطة الحكومة. وقد أوصت الدراسة بإتباع أساليب التخطيط والتحليل المالي والكمي وبحوث العمليات والبرمجة في إعداد خطط وبرامج عمل برؤية واضحة لجميع الأقسام المالية والمحاسبية، وأيضاً واعتماد معايير دولية ومحلية في اعداد الموازنة العامة لرفع فاعلية النتائج ودقة التوقعات ومستوى المتابعة والأداء المؤسسي بإعداد موازنة الأداء أو البرامج.

ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كلها، أنها استخدمت التحليل القوائم المالية في الجانب العملي من الدراسة للتوصل إلى النتائج والتوصيات، وهذا ما اختلفت عن الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة للجانب العملي للتوصل إلى النتائج والتوصيات، هو كونها تناولت دور الموازنة العامة للدولة كأداء لتقييم كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي الحكومي في ضوء الرؤية الاقتصادية لمملكة البحرين 2030، وهنا يأتي دور الموازنات المالية للوحدات الحكومية ومدى كفاءتها وفعاليتها حيث الواقع في الإعداد والتطبيق من جهة، ومدى تطبيقها لأعمال الرؤية الاقتصادية التي تسعى لتقويم الاقتصاد في مملكة البحرين، وسوف نتناول الدراسة عدة جوانب لمتابعة الأداء المؤسسي في بعض الوحدات الحكومية التي تقدم خدمات للمواطنين ومقارنة أعمالها من خلال مصروفاتها وإيراداتها المخطط لها والتي أعدت من قبلهم وبين الواقع الذي تم عليه لملاحظة مدى فاعلية وكفاءة هذه الموازنات للسير باتجاه الرؤية الاقتصادية 2030.

وهنا يوجد تساؤلات حول مدى التزام الوزارات والجهات الحكومية بتطبيق الموازنة العامة للدولة في مملكة البحرين واثرا على كفاءة وفاعلية الاداء المؤسسي.

2-3: الموازنة العامة للدولة

تعتبر الموازنة العامة للدولة خطة مدروسة موجهة بالنتائج، إذ يتم برمجة الإيرادات لتغطية النفقات، وتحليل التكاليف، وربطها بتحقيق كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي ليتم مقارنة الميزانية الفعلية بعد إنجازها بالموازنة التي اعتمدت من قبل السلطة التشريعية:

1-2-3: فلسفة الموازنة العامة للدولة: الموازنة العامة هي خطة مالية للدولة تتضمن تقديرات للنفقات والإيرادات العامة لسنة مالية مقبلة، وتجاز بواسطة السلطة التشريعية قبل تنفيذها وتعكس الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تتبناها الدولة (الخطيب وشامية، 2008:280). وبناءً على ما تقدم يمكن استعراض المفاهيم المتعددة للموازنة العامة للدولة وكما يلي:

أولاً: الموازنة العامة في اللغة: - الموازنة على صيغة مفاعلة من الفعل وزن، وازنت بين الشئين موازنة ووزانا ووازنه عادله وحاذاه. (مجمع اللغة العربية، 2004: 1029). أما معنى عامة، فإنه لفظ مشتق من الفعل عم على وزن اسم الفاعل، ومعنى الفعل عم شمل، نقول عمهم الأمر عموماً أي كلهم، فالعام هو الشامل، وخلاف الخاص (مجمع اللغة العربية، مصدر سابق: 659). وأيضاً تعني كلمة الموازنة في اللغة عدة معاني منها المساواة، وهي مشتقة من كلمة ميزان ويعني هذا الأخير العدل ويقال في لغة العرب وزن بين شيئين موازنة وأطلق لفظ الميزانية في بادئ الأمر على حقيبة النقود أو المحفظة العامة ثم قصد بها بعد ذلك مالية الدولة (عصفور، 2008:3).

ثانياً: الموازنة العامة في القانون: تعددت التعريفات للموازنة في أكثر من قانون، وقد تم تعريفها في القانون المحاسبية الفرنسي في سنة 1926 "الموازنة هي وثيقة تبوؤ وإقرار الإيرادات والنفقات السنوية للدولة أو لأنواع الخدمات التي تخضع هي الأخرى القواعد والتنظيمات القانونية نفسها" (اللوزي ومراد، 1997: 14). وعرف القانون البحريني الموازنة العامة (أداة السياسة المالية للدولة، وتتضمن بيان الإيرادات المقدرة تحصيلها، والمصروفات المقدرة إنفاقها للحكومة خلال فترة مقبلة هي في العادة مدة سنة، وبما يحقق الاستقرار والنمو الاقتصادي، من خلال التخصيص العادل للموارد الوطنية ليعم استغلالها بكل كفاءة وفعالية) (قانون الموازنة العامة البحريني، 2002: 56).

ثالثاً: **الموازنة العامة في المالية والمحاسبة:** - وقد عرفت الموازنة العامة للدولة في المالية العامة في العصر الحديث على أنها "وثيقة تقرر نفقات الدولة وإيراداتها خلال سنة مدنية" (Longatte, vanhove and viprey, 2002:90)، وقد عرفت أيضاً، "تقدير تفصيلي لنفقات الدولة وإيراداتها عن مدة زمنية مغلقة عادة سنة، معتمد من السلطة التشريعية المختصة يمثل تعبيراً مالي عن الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها" (عثمان، 2008:571).

وأخيراً الباحثين بناءً على ما تقدم من مفاهيم وأفكار للموازنة العامة للدولة في مختلف المجالات أنها (خطة مالية للحكومة لسنة مالية قادمة، تنقسم بين تقديرات عن إيرادات ونفقات الدولة وعمل توازن بينهم، وهي تعكس أهداف وسياسات الدولة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويتم إعداد الموازنة العامة للدولة باستخدام المعلومات المتعلقة بالأداء الماضي للوحدات الحكومية).

2-2-3: خصائص الموازنة العامة للدولة: بما أن الموازنة العامة هي تعبير مالي لبرنامج عمل معتمد تعترف الحكومة تنفيذه في السنة القادمة تحقيقاً للأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة. لذا يمكن تحديد خصائص الموازنة العامة بما يلي: (عبدالكريم وموسى، 2000:665).

- تعبير مالي لبرنامج العمل الحكومي، فالموازنة ما هي إلا انعكاس لدور الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، وهي بذلك تشكل الخطة المالية السنوية للبرنامج الحكومي المنوي القيام به للسنة المعينة.
- برنامج العمل الذي تعترف الحكومة تنفيذه، وهذا يعني أن الموازنة برنامج عمل تلتزم الحكومة بتنفيذه في السنة المعينة، وهي لهذا تُبنى على دراسات مستقبلية تضع نصب عينيها إمكانيات التغيير الداخلي الاقتصادي والاجتماعي، واتجاهات المتغيرات الدولية الاقتصادية منها على الأخص.
- برنامج العمل المعتمد، فميزانية الدولة لا تكتسب هذا الاسم في الدولة الديمقراطية إلا بعد عرضها على السلطة التشريعية والموافقة عليها، أما قبل ذلك فهي لا تعدو عن كونها مشروعاً أو مقترحاً بموازنة.
- دورية الموازنة، هذا يعني أنها محددة بفترة زمنية معينة قابلة للتجديد، وأنها غير ثابتة، بحيث أن جانب النفقات وجانب الإيرادات غير ثابت على مر السنين، وقابل للتنبؤ والتكيف مع مرور الزمن.

3-2-3: مداخل الموازنة العامة للدولة

1. **المدخل الإداري للموازنة العامة:** يتمثل المظهر الإداري للموازنة العامة في توزيع المسؤوليات على السلطات العامة التنفيذية والتشريعية، بما ينسجم مع طبيعة العلاقات السياسية والتنظيمية القائمة بينها في ظل شكل الحكم السائد وقواعده الدستورية، وعلى هذا الأساس يمكن توضيح المدخل الإداري للموازنة من خلا تبسيط المفاهيم المتعلقة بالقواعد الإدارية لتنظيم الموازنة العامة وطبيعتها. (عصفور، 2002:27).
2. **المدخل القانوني للموازنة العامة:** الموازنة من حيث الشكل قانون كبقية القوانين الأخرى، تشمل على أحكام قانونية تمثل في مجملها برنامجاً كاملاً للإدارة شؤون الدولة (دوبدار، 1996:318).
3. **المدخل المحاسبي للموازنة العامة:** اعتبار الموازنة العامة إحدى العناصر الأساسية في النظام المحاسبي الحكومي لكونها تحدد حجم النشاط المالي الحكومي وتوفر خطة مالية تضي المشروعية تضي المشروعية على الإنفاق العام، ويتولى النظام المحاسبي متابعة تنفيذها و تضمّن الأنواع الرئيسية من الحسابات التي يتولى النظام المحاسبي مسك قيودها، حسب التصنيف الوارد في الموازنة عادة، وهي حسابات الإيرادات والنفقات العامة. (المبييضين، 1999:78) ويتبين مما سبق أن لنظام الموازنة إطاراً محاسبياً، تتأثر به ويؤثر فيها، وأن المحاسبة تشمل مدخلات نظام الموازنة، وهي بيانات محاسبية واقتصادية، وافية، واجتماعية وإدارية، وسياسية، كما تشمل مجموعة القواعد واللوائح القانونية التي تنظم دور الموازنة بالإضافة إلى الجوانب المحاسبية في مراحل الموازنة وخرجاتها العامة (بني، 1994:30).
4. **المدخل الاقتصادي للموازنة العامة:** إن الدور المركزي الذي تلعبه الموازنة العامة في الإدارة الاقتصادية لم يعد محل اختلاف، فبالرغم من اختلاف التوجهات حول دور الدولة، بيم أفكار المدارس المتنوعة، والسياسات التي تتبعها في ظل الظروف السائدة في الاقتصاد، لكن هناك عامل مشترك بينها يتمثل في الموازنة كونها أداة فعالة للإدارة الاقتصادية، فعبر سنوات عديدة تكون إدراك كبير بأثر واقع الموازنة على الاقتصاد، وأثر الاقتصاد على الموازنة بشكل متبادل (العوامل، 1990:85).

5. **المدخل السياسي للموازنة العامة:** ويمثل هذا المدخل أبرز مداخل الموازنة وأكثرها تعبيراً عن طبيعتها. فالموازنة العامة وثيقة سياسية تبرز فلسفة الدولة في شتى الميادين السياسية والاقتصادية وغيرها. ولذلك تعتبر مرآة عاكسة للسياسة العامة للدولة، ومقياس لحركتها المستقبلية في الوسط الاجتماعي. وبهذا فإن المظهر السياسي للموازنة يعني استعمالها كأداة سياسية لتحقيق أهم أهداف الدولة كترجمة الفلسفات العقائدية والحضارية، وتحقيق العدالة الاجتماعية وغيرها، وكحصلة نهائية للتفاعلات المختلفة، وكخلاصة للجهد الحكومي العام بما يحويه من سياسات وأولويات وقرارات وغيرها (ناصر، 1998: 47).

4-2-3: مبادئ الموازنة العامة للدولة: هناك أربع مبادئ أساسية للموازنة العامة المتمثلة فيما يلي (المعارك، 2004: 53):

1- مبدأ وحدة الموازنة: يقصد بوحدة الموازنة أن تدرج جميع نفقات الدولة وإيراداتها في موازنة واحدة والمقصود بالموازنة هما هي موازنة الدولة وحدها حيث يساعد الباحثين الماليين والاقتصاديين في معرفة المركز المالي للدولة وخاصة عند مقارنة المجموع الكلي لإيراداتها ونفقاتها من جهة، يحدد حالة التوازن وعدمه.

2- مبدأ سنوية الموازنة: يقصد بها أن يتم التحضير والإعداد والتصديق لنفقات الدولة وإيراداتها بصورة دورية، أي كل عام أي أن الموازنة ينبغي أن تعتمد على السلطة التشريعية سنوياً وفي حالة ما إذا لم يحدد الإجماع فإن الحكومة تستطيع إنفاق أي مبلغ والواقع أن المبررات الأساسية لقاعدة سنوية الموازنة تكمن في اعتبارات سياسية أولاً وذلك لأنها تؤمن باستمرار الرقابة السياسية التي تفرضها السلطة التشريعية على أعمال الحكومة كما أن ذلك ينسجم مع الإعتبارات المالية.

3- مبدأ عمومية الموازنة (شمولية الموازنة): يقصد بهذا المبدأ أن تظهر جميع تقديرات النفقات والإيرادات العامة في وثيقة واحدة دون إجراء مقاصة بين الإثنتين فإذا كانت وحدة الموازنة تهدف إلى إعداد وثيقة واحدة لموازنة الدول فإن مبدأ العمومية يهدف إلى أن يسجل في هذه الوثيقة وبالتفصيل كل تقدير لنفقة أو إيراد دون أن يحدث مقاصة بين نفقات بعض المرافق أو (الهيئات العامة) وبين إيراداته .

4- مبدأ توازن الموازنة يقصد به التوازن السنوي بين النفقات العامة والإيرادات بشكل مطلق والإدارة المالية الجيدة يتطلب التوازن بين جانبي الموازنة من جهة، وتفايدي مخاطر العجز في الموازنة وما قد يترتب على تعطيته من أثر تضخمي (فوزي، 1989: 239).

5-2-3: **أهمية الموازنة العامة للدولة:** تشمل أهمية الموازنة العامة للدولة عدة جوانب منها سياسية واجتماعية واقتصادية، وكونها تخدم الكثير من الوظائف منها التخطيط والتنسيق والرقابة واتخاذ القرارات لتنفيذ الأهداف التي تسعى لها الموازنة، وأخيراً فهي تقوم بتقييم الأداء الحكومي، وهذا من أسباب تطور وظائف الموازنة العامة للدولة جعلها أكثر أهمية في جميع الدول، وتعتبر الموازنة العامة وثيقة لسياسة الدولة المالية ووثيقة إدارية لتنفيذ تلك السياسات ووثيقة اقتصادية لتوزيع الموارد النادرة ووثيقة سياسية لتحديد المنافع والكلفة وتوزيعها على المجتمع عامة وتضم الموازنة تقديرات تفصيلية مبنية لإيرادات الدولة ونفقاتها خلال سنة مالية مقبلة والتي تضمن استمرار أعمال وأنشطة دوائر الحكومة ومؤسساتها وتقوم أجهزة فنية تابعة للسلطة التشريعية التي تعطي للسلطة التنفيذية الصلاحيات اللازمة لتحصيل الإيرادات العامة وصرف النفقات العامة خلال سنة مالية معينة (العلي، 2003: 511).

6-2-3: أهداف الموازنة العامة للدولة ووظائفها

أولاً: أهداف الموازنة العامة للدولة: تختلف أهداف الموازنة العامة للدولة من جهات عدة، وفي هذا البحث سيتم عرض الأهداف السياسية التي تسعى لها الموازنة العامة للدولة كالتالي:

1- **تحقيق التنمية الاقتصادية:** تعتبر التنمية الاقتصادية من أهم الأولويات التي تعتمد عليها الدول، وللوصول لتحقيق التنمية الاقتصادية التي تسعى إليها الدولة تعتمد على الكثير من الوسائل والأدوات التي تساعد على تحقيق ما تصبو إليه وتعتبر سياسة الميزانية من أبرز الوسائل للوصول لتنمية اقتصادية شاملة وذلك من خلال أدواتها المتنوعة سواء الإيرادات العامة أو النفقات العامة، حيث أصبحت الضريبة باعتبارها جزء هام من إيرادات دولة تلعب دوراً هاماً في التنمية الاقتصادية، لأنها من الأساليب الاقتصادية الهامة والضرورية التي تدفع التنمية الاقتصادية والازدهار الاقتصادي (حمدي، 1992: 266).

2- **تحقيق الاستقرار الاقتصادي:** وما تجدر إليه الإشارة هنا انه يمكن للنفقات العامة ان تزداد استناداً لظروف لا ارادية تفرضها الظروف السياسية والاجتماعية والطبيعية للدولة كحالات الكوارث والأزمات.... الخ، ففي هذه الحالة يزيد حجم الإنفاق العام دون التحكم فيه وغير مخطط له مسبقاً، أما فيما

يخص إعادة هيكلة بنية الإنفاق العام تقوم الحكومة بترتيب نفقاتها على حسب الوضعية الاقتصادية و على حسب القطاعات الحساسة في الدولة حيث تقوم بالتركيز على القطاعات الهامة والأساسية، ولكن هذا التخصيص للأموال لقطاع على حساب قطاع آخر قد يؤدي إلى آثار غير مرغوب فيها ويعكس سلبا على الوضعية الاقتصادية للدولة، فمثلا عندما تخصص الدولة مبالغ إضافية لقطاع الأمن والدفاع يمكن أن تنجر عليه آثار تضخمية جراء انخفاض الإنتاج المدني وبالتالي ارتفاع الأسعار (قدي، 2003: 190).

3- التوزيع الأمثل للدخل: وبالتالي نلاحظ أن الدولة تعطي أهمية كبيرة لتوزيع الدخل وتؤثر على هذه العملية بواسطة استخدام سياسة الميزانية من أجل تحقيق أكبر عدالة في توزيع الدخل، حيث تعتبر الضريبة من أهم الأدوات التي تستخدمها الدولة للتأثير في توزيع الدخل وتقوم بفرض نسب منخفضة على ذوي الدخل المنخفضة وتفرض نسب مرتفعة على ذوي الدخل المرتفعة من أجل تقليل الفوارق والتوزيع العادل للدخل بين مختلف أفراد المجتمع، ويرى الاقتصادي الألماني أودلف فاجنر أن الضريبة أهم ركيزة منظمة لتوزيع الدخل الوطني ولها دور فعال وهام في تحقيق العدالة في توزيع الدخل (المهر، 1981: 153). ونستنتج من ذلك أن الموازنة العامة للدولة أداة اقتصادية واجتماعية وسياسية تخدم جميع النواحي لتوفير احتياجات الأفراد في المجتمع.

ثانياً: وظائف الموازنة العامة للدولة: تتعدد وظائف الموازنة العامة للدولة الرئيسية والفرعية حسب الهدف المطلوب منها، وسيتم ذكر الوظائف الأساسية التي تتوفر منها الوظائف الشاملة للموازنة العامة للدول، كالتالي (الأفندي، 2003: 46):

- الوظيفة التخطيطية: حيث يعتبر التخطيط جوهر الموازنة، فهو يشمل كل مراحل إعداد الموازنة ابتداء من كونها مجرد أفكار مبتدئة، وحتى اعتمادها من قبل الإدارة العليا لإقرارها مروراً بكافة مراحل الإعداد.
- الوظيفة الرقابية: ويقصد بها مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأداء المخطط والمستهدف، طبعاً لما جاء في الموازنة من معايير الأداء، وتتم هذه الوظيفة عن طريق إعداد تقارير تقييم الأداء، والتي يمكن من خلالها تحديد انحرافات التنفيذ عما هو مخطط، تمهيداً لبحث أسبابها واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية.

7-2-3: الموازنة العامة مملكة البحرين

تعريف الميزانية في مملكة البحرين: الميزانية العامة للدولة هي أداة السياسة المالية للدولة، وتتضمن بيان الإيرادات المقدره تحصيلها، والمصروفات المقدر انفاقها للحكومة خلال سنة مالية معينة، وبما يحقق الاستقرار والنمو الاقتصادي، من خلال التخصيص العادل للموارد الوطنية ليتم استغلالها بكل كفاءة وفعالية (المادة 7 من القانون رقم 39 تاريخ 2002/1/1).

مراحل الموازنة العامة للدولة: تتكون من عدة مراحل كالتالي:

أولاً: إعداد الخطط والسياسات والبرامج والاستراتيجيات

- خطة التنمية الاقتصادية: الاقتصاد الوطني أساسه العدالة الاجتماعية، وقوامه التعاون العادل بين النشاط العام والنشاط الخاص، وهدفه التنمية الاقتصادية وفقاً لخطة مرسومة، وتحقيق الرضاء للمواطنين، وذلك كله في حدود القانون (المادة 10 الفقرة من دستور مملكة البحرين الصادر بتاريخ 2002/2/14).
- السياسة العامة للحكومة: فيتولى كل وزير الإشراف على شؤون وزارته، ويقوم بتنفيذ السياسة العامة للحكومة فيها، كما يرسم اتجاهات الوزارة، ويشرف على تنفيذها (المادة 48 الفقرة أ من دستور مملكة البحرين الصادر بتاريخ 2002/2/14).
- برنامج عمل الحكومة: تتقدم كل وزارة فور تشكيلها ببرنامجها إلى المجلس الوطني، وللمجلس أن يبدي ما يراه من ملاحظات بصدد هذا البرنامج (المادة 88 من دستور مملكة البحرين الصادر بتاريخ 2002/2/14).

ثانياً: إعداد الموازنة: إجمالي الإنفاق العام يحدد مجلس الوزراء بناءً على اقتراح الوزير قبل بدء الفترة المالية بثلاثة أشهر على الأقل الأمور التالية: (المادة 9 من المرسوم بقانون رقم 39 لسنة 2002 الصادر بتاريخ 2002/10/12).

- أهداف السياسة المالية، الإطار العام للاقتصاد الكلي، والأسس التي يتم بمقتضاها إعداد تقديرات الميزانية العامة، والمخاطر المالية المنظورة.

➤ إجمالي الإنفاق العام للدولة للفترة المالية المقبلة من خلال الإيرادات العامة المتوقعة.

➤ المعايير والأسس التي يتم بموجبها تخصيص الاعتمادات العامة للقطاعات والوزارات والجهات الحكومية، على ضوء أولويات استراتيجية التنمية.

الفترة المالية للموازنة: تعد الموازنة بمملكة البحرين لفترة سنتين، وللحكومة صلاحية تحديد الفترة وفقاً للمواد الدستورية والقانونية التالية:

- يجوز إعداد الميزانية لأكثر من سنة مالية (المادة 109 الفقرة ج من دستور مملكة البحرين الصادر بتاريخ 2002/2/14).
- الفترة المالية: سنة مالية أو أكثر حسب ما يحدده مجلس الوزراء (المادة (1) من مرسوم بقانون رقم 39 لسنة 2002 الصادر بتاريخ 2002/10/12).
- يجوز أن تعد تقديرات الميزانية لفترة مالية، على أن يتم تحديد عدد سنواتها من قبل مجلس الوزراء بناء على عرض الوزير (المادة 23 من المرسوم بقانون رقم 39 لسنة 2002 الصادر بتاريخ 2002/10/12).

ثالثاً: تقدير الإيرادات: (المادة 13 من المرسوم بقانون رقم 39 لسنة 2002 الصادر بتاريخ 2002/10/12) تخصيص إيرادات الدولة بمجموعها لتغطية المصروفات العامة بمجموعها، ولا يجوز تخصيص أي من الإيرادات العامة لتغطية مصروف معين من المصروفات العامة إلا بقانون. وتدرج في الميزانية العامة الإيرادات والمصروفات، ولا يجوز أن يخصم مصروف معين من إيراد معين، ولا إيراد معين من مصروف معين إلا بقانون.

رابعاً: تقدير المصروفات: (المادة 18 من المرسوم بقانون رقم 39 لسنة 2002 الصادر بتاريخ 2002/10/12) تعد الوزارات والجهات الحكومية تقديرات مصروفاتها، وتقدمها إلى الوزارة مشفوعة بالبيانات والمعلومات اللازمة لتبرير كل اعتماد من الاعتمادات المطلوبة، وذلك في الميعاد الذي تحدده الوزارة، وتبين التقديرات توزيع المصروفات طبقاً للتعليمات التي يصدرها الوزير.

إقرار الميزانية: تعد الحكومة مشروع قانون الميزانية السنوية الشاملة لإيرادات الدولة ومصروفاتها وتقدمه إلى مجلس النواب قبل انتهاء السنة المالية بشهرين على الأقل لمناقشته وإحالته إلى مجلس الشورى لاستكمال إجراءات إقراره (المادة 165 من اللائحة الداخلية). ومن ثم يحيل مشروع قانون الميزانية إلى لجنة الشؤون المالية والاقتصادية فور تقديمه للمجلس ويخطر بذلك في أول جلسة مالية (المادة 166 من اللائحة الداخلية)، ومن ثم تصدر الميزانية العامة للدولة والتعديلات التي تجرى على اعتماداتها الأصلية بقانون (المادة 26 من المرسوم بقانون 39 تاريخ 2002/1/1).

تنفيذ الميزانية: يبلغ وزير المالية والاقتصاد قانون اعتماد الميزانية بعد صدوره إلى الوزارات والجهات الحكومية للعمل به (المادة 28 من المرسوم بالقانون رقم 39 تاريخ 2002/10/12).

الرقابة على الميزانية: الأحكام الخاصة بالرقابة المالية في مملكة البحرين: (المادة 53 من المرسوم بالقانون رقم 39 تاريخ 2002/10/12)

تختص وزارة المالية والاقتصاد الوطني في مجال صلاحيات الرقابة المالية، بالتحقق من:

1. وجود نظام للرقابة الداخلية بالوزارات والجهات الحكومية، يتلاءم مع حجم وطبيعة نشاطها.
2. قيام الوزارات والجهات الحكومية بتحصيل الإيرادات المستحقة وتوريدها للحساب العمومي.
3. انفاق المصروفات على الوجه المطلوب، ضمن حدود الاعتمادات المقررة لها في الميزانية، وبما يتفق مع الأهداف التي خصصت من أجلها تلك الاعتمادات.
4. تطبيق القوانين والأنظمة المالية والمحاسبية والعمل بها.
5. استخدام الموارد بفعالية وكفاءة وبصورة اقتصادية.

الحساب الختامي: الحساب الختامي للشؤون المالية للدولة عن العام المنقضي يقدم أولاً إلى مجلس النواب خلال الأشهر الخمسة التالية لانتهاج السنة المالية، ويكون اعتماده بقرار يصدر عن كل من مجلس الشورى والنواب مشفوعاً بملاحظاتهما، وينشر في الجريدة الرسمية (المادة 113 من دستور مملكة البحرين بتاريخ 2002/2/14).

3-3: الأداء المؤسسي الحكومي:

تسعى الحكومات لمواكبة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة بمختلف الطرق من خلال إدارة الأداء الحكومي بأنسب الطرق الناجحة لتحقيق التطور للخدمات المقدمة ومواجهة التحديات، وقد أدى ذلك إلى تسابق الدول في جذب رؤوس الأموال والاستثمارات من خلال خلق البيئة المناسبة لها.

3-3-1: مفاهيم الأداء المؤسسي الحكومي: يتناول هذا المطلب مفاهيم الأداء المؤسسي الحكومي الذي يرتبط بالأداء الحكومي في الوحدات الحكومية كالوزارات والهيئات، وتعريفاته المختلفة، وأيضاً في الوحدات الخاصة بالشركات والمؤسسات.

أولاً: مفهوم الإدارة العامة: لقد تطور مفهوم الإدارة العامة بتطور المجتمعات وتقدمها، ويتطور وظيفة الدولة الحديثة وتحقق هذا التطور بتأثير عوامل متعددة منها متطلبات التقدم الاقتصادي، وظهور النظم السياسية، ما جعل الدولة محركاً أساسياً للتطور الاقتصادي والاجتماعي، ومسؤولة عن تحقيق العدالة الاجتماعية، والإدارة هي تنفيذ الأعمال باستخدام الجهود البشرية والوسائل المادية استخداماً يعتمد على التخطيط والتنظيم والتوجيه، وفق منظومة موحدة تستخدم الرقابة والتغذية الراجعة في تصحيح مساراتها، وترمي إلى تحقيق ال"أهداف بكفاءة وفعالية عاليتين، وحين تتعلق هذه الأعمال بتنفيذ السياسات العامة للدولة فإن هذه الإدارة تسمى إدارة عامة، وقد عرفت الإدارة العامة بأنها العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر قدر من الكفاءة وبما يحقق الرخاء لأفراد الشعب. (السقا، 2018: 37).

ثانياً: مفهوم المنظمة العامة: المنظمة العامة هي كل مشروع يعجز أو بحجم الأفراد والجماعات الخاصة عن القيام به، إما لضخامة ما يتطلبه من موارد وإمكانيات، أو لقلّة أو انعدام الربح الممكن تحقيق، فمعيار التفرقة بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة أن الأولى تنشأ لغرض إشباع حاجة هامة من حاجات المجتمع، وعندئذ تأخذ الدولة على عاتقها مهمة إقامة وإدارة هذه المنظمات (ديري، 2011: 45).

ثالثاً: مفهوم الأداء: اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء بسبب تعدد واختلاف مؤشرات قياسه تبعاً لاختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها والجهات التي تقيسه (باسردة، 2006: 123). وإن أصل كلمة "أداء" يعود إلى اللغة اللاتينية وهي كلمة PERFORMARE التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي، الشكل لشيء ما، وبعدها اشتقت من اللغة الإنجليزية كلمة PERFORMANCE (بن تقات، 2011: 240).

ويقصد بالأداء، المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الوسائل، ولذا فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة، كما يعرف الأداء بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية وتعني الكفاءة، تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة، وقد ركزت كثير من الدراسات على مفاهيم الأداء وتقييمه، وتناول معظمها الأداء من منظور الأمور الداخلية لكن ذلك التقييم لا يركز الاهتمام على نمو الموجودات ولا الابتكار ولا التعلم وإنما يركز على الأهداف قصيرة الأمد (توبوك، 2016: 201).

رابعاً: مفهوم الأداء المؤسسي: المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية والخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض وضعت داخل الإدارات، لتسهيل إدارتها وتطويرها وأي خلل في العملية أو تفاعلها مع العمليات الأخرى يؤدي إلى خلل في منتجات وخدمات المؤسسة لمتلقي الخدمة، ويقصد بالأداء (المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الوسائل)، ولذا فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة (السقا، 2018: 40).

ومن جانب آخر يرى الغالبي وأدريس أن تعريف الأداء المؤسسي الحكومي (الأداء يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة أنشطة المؤسسة وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها، وتسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل) (الغالبي وإدريس، 2007: 422).

ويرى الباحثين أن الأداء الحكومي هو (أداء العاملين في القطاع الحكومي تماثياً مع القرارات والأوامر الصادرة من الحكومية لتحقيق الأهداف المرجوة خلال السنة المالية في إطار الدولة ضمن المكونات الاقتصادية والسياسية).

3-3-2: تقييم الأداء المؤسسي: سيتم في هذا المطلب توضيح مفهوم قياس الأداء المؤسسي الحكومي وكيفية قياسه في الوحدات الحكومية التي تعتمد على الخطة الوطنية الموضوعية مسبقاً، وتنفذ القرارات الصادرة من الحكومة، ومعرفة كفاءة وفعالية الأداء فيها بما يتناسب مع عملها.

أولاً: مفهوم قياس الأداء المؤسسي: يعرف قياس الأداء المؤسسي أنه هو "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" (عبدالرحمن، 2014: 146)، ومن منظور آخر يقول زريف: تعددت التسميات التي أطلقها المهتمون بهذا الموضوع حول مفهوم تقييم الأداء فتارة يسمونها الأداء ومرة يشيرون إلى قياس الكفاءة إلا أن المصطلح الأكثر انتشاراً هو مصطلح تقييم الأداء (زريف، 1994: 286).

ثانياً: أبعاد قياس الأداء المؤسسي : تتجه أبعاد قياس الأداء المؤسسي إلى ثلاث أبعاد متكاملة ومتراصة كالتالي:

(1) قياس الأداء الفردي: وهي الأعمال التي يمارسها الفرد القائم بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية، لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تسهم في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية، ويقوم بتقييمه الرئيس المباشر، ويقاس فيه الوقت المستنفد والتكلفة والجودة ومؤشرات القياس والوقت المعياري والتكلفة المعيارية والأهداف المعيارية (السقا، 2018: 40).

(2) قياس أداء الوحدات التنظيمية: وهي الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يضطلع بتنفيذه في المؤسسة، لتحقيق الأهداف التي وضعت لها في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، ويقوم بتقييمه الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية، وتقاس فيه الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية، ومؤشرات القياس هي درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصص، ودرجة الآلية، ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية، وأنظمة الجزاء، وتدرجها، وفعاليتها والاتصالات (السقا، مصدر سابق).

(3) قياس الأداء المؤسسي: يعرف الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويقوم بتقييمه أجهزة الرقابة المركزية والوزارات المعنية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية، وتقاس فيه الفعالية البيئية والفعالية السياسية، ومؤشرات القياس هي درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة، ودرجة توفر الاستقلالية في عملها ومدى توفر أيولوجية محددة للعمل، ومدى التمثيل الاجتماعي للمنظمة.

ثالثاً: الأسس العامة لتقييم الأداء :

➤ تحديد أهداف المؤسسة: لكل مؤسسة عدد من الأهداف تسمى إلى تحقيقها، لذا ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعتها، ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة أوجه النشاط الرئيسية بدقة، كما يجب أن تحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات و أوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها (عمر وحامد، 2009: 125).

➤ وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف: وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات أنشطة المؤسسة بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد البشرية اللازمة وكيفية الحصول عليها من جهة، ثم أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة منها ومن جهة أخرى يقصد بها وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطار زمني محدد (الكرخي، 2007: 38).

➤ تحديد مركز المسؤولية: يقصد بمراكز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بإداء معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها جزء من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها (العابدي وبوجلال، 2016: 27).

➤ تحديد مؤشرات الأداء: تعتبر خطوة تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها الأكثر صعوبة في الوقت نفسه، ترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري انتقاء تلك التي تعبر أصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة وبالنسبة للمؤسسة من جهة أخرى (عبدالله، 1999: 196).

➤ توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ: تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، كما يستمد جهاز الرقابة أهمية من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، إذ تعتمد نتائج التقييم على موضوعيتها وصحتها على دقة وصحة البيانات المسجلة (الكرخي، 2007: 38).

رابعاً: أهمية تقييم الأداء : يؤدي التقييم إلى أهمية تكمن في تحقيق هدف المنظمة، إذ أن ريثشيل ترومن يعتبر أن التقييم يدعم ويعزز المعرفة والمسؤولية والتغيير الإيجابي وبناء القدرات، ويتم من أجل (ريثشيل ترومن، 2008: 12) (فعل الأشياء الصحيحة، قياس الأشياء الصحيحة، تمييز الاختلاف وتحفيز التعبير الإيجابي، إيجاد ما تم إنجازه والذي لم يتم إنجازه، معرفة مصادر الطاقات الكامنة وكفاءة الموارد، دعم الأنشطة الهادفة وربطها بالخطط، إثبات الأثر، تحديد القيمة، الفعالية، الكفاءة).

3-3-3: مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي الحكومي ويتناول مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي الحكومي و أنواع هذه المؤشرات وكيفية اختيار هذه المؤشرات.

أولاً: تعريف مؤشر تقييم الأداء: يعرف مؤشر الأداء هو العنصر المناسب (مثل نسبة الأجزاء المعيبة في المليون مثلاً، والوقت المستخدم في التصنيع) والذي يستخدم لتقييم الأداء الكلي أو الجزئي، وتقييم الأداء في الأجل القصير والأجل الطويل، وتقييم الأداء الوظيفي (المحاسبة، التسويق، التصنيع) وتقييم الأداء ككل (Lockamy and Cox, 1994: 18) في حين يرى آخرون أنها وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه تحقيق الأهداف العلمية للمنظمة أو الوحدة، وحينما ترتبط هذه المقاييس باستراتيجية وعوامل مفهومة، فإن هذه المؤشرات تساعد المنظمة أو أي وحدة فيها أو حتى عملاءها الخارجيين (المستثمرون والموردون والمجتمع) على تفهم أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها بشكل جيد. كما يسمح قياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداءً مناسباً، وما هو ليس كذلك. وباستعمال هذا التعريف المحدد للنجاح، يستطيع المديرين مكافأة موظفيهم والتعلم من الممارسات الجيدة المطبقة في منظمة الأعمال (مازن، 2004: 1).

ثانياً: أنواع مؤشرات قياس الأداء في المنظمات الحكومية ركزت الدراسات التي تم تنفيذها في مجال قياس الأداء على المؤشرات التي تستخدم في عملية القياس ونوعيتها والشروط المطلوبة توافرها في المؤشرات وهنا يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى ست مجموعات أساسية (تبوك، 2016: 219):

- مؤشرات تتعلق بفعالية EFFECTIVENESS تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.
- مؤشرات تتعلق بكفاءة EFFICIENCY استخدام الموارد في كل جهاز حكومي، إذ تتضمن هذه المجموعة نسبة الإيرادات الإجمالية إلى التكاليف الإجمالية.
- مؤشرات تتعلق بإنتاجية PRODUCTIVITY وحدات الجهاز الحكومي، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية.
- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة QUALITY الخدمات المؤداة في الأجهزة الحكومية، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص.
- مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل TIMELINES وهو يقيس قدرة المنظمة على أداء العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد،
- مؤشرات تتعلق بالأمان SAFETY وهو يقيس كفاءة المنظمة والبيئة التي يعمل فيها العاملون.

ثالثاً: اختيار مؤشرات القياس: هناك العديد من القرارات التي يتم اتخاذها بخصوص مؤشرات القياس بهدف تحقيق التوازن والكفاءة عند استخدامها. ومن ناحية أخرى هناك الكثير من المقاييس التي تعطى رؤية شاملة عن أداء المنظمة، وهناك الكثير من البيانات التي يمكن استخدامها في تحسين برامج العمل في المنظمة. وتبدأ عملية اختيار المقاييس من خلال قائمة شاملة لمؤشرات النتائج الممكنة. وتشير الأدبيات والتقارير والأفكار التي يطرحها أصحاب المصلحة (المستقيدون) أن هناك سبعة عناصر ضرورية يجب توافرها في مؤشر القياس (Henry and Dickey, 1993: 207) وهي كما يلي:

1. أن يكون المقياس ذا معنى ويحقق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها.
2. ارتباط المقياس بالعمليات التي تقوم بها المنظمة.
3. تجنب الإفراط في استخدام المقاييس.
4. توفير مؤشرات تتعلق بالمستقبل لتحديد النتائج السلبية التي يمكن أن تحدث فيما بعد.
5. تحديد الممارسات الإدارية الفعالة.
6. توفير البيانات الفنية الحقيقية.

7. تخفيض حجم البيانات التي يتم جمعها.

4-3-3: معايير تقييم الأداء المؤسسي الحكومي

أولاً: تعريف معايير الأداء: تعتبر معايير الأداء عملية ضرورية ومهمة فهي تسمح للمنظمة تفهم مدى توائمتها مع مؤشرات القياس وتمكنها من استرجاع البيانات وتقييم المعلومات. وتعرف معايير الأداء بأنها مستوى الرضاء المقبول عن الأداء (Lockamy and Cox, مصدر سابق).

والمقياس هو الأداة التي يتم القياس بها هي الترمومتر. إذن فالمقياس هو ما يتم القياس به والمقياس هو ما يتم القياس بناءً عليه والرابط بينهما واضح وقوي. حيث تتم المقارنة بين الاثنين لتحديث عملية التقييم ومن ثم الحكم الصحيح على نتائج الأعمال، واتخاذ الإجراءات المناسبة، سواء كانت تصحيحية أو تعليمية مما هو إيجابي. وللمقاييس والمعايير مواصفات يجب الالتزام بها (المحمدي، 2004: 30).

ثانياً: اختيار المعايير: الخطوة الأساسية في تطوير نظم قياس الأداء هي تحديد المعايير التي سيتم استخدامها في عملية القياس. ومن خلال دراسة الأدبيات التي تناولت تحديد معايير الأداء تم تحديد أربعة عناصر رئيسية يجب توافرها في المعايير وهي (youngblood and Collins, 2003: 12) (أن تكون نابعة من استراتيجية المنظمة، أن تعمل على تطوير أنشطة وأعمال المنظمة، أن تكون مرنة ومرتبطة بالتغيرات السريعة في الاستراتيجيات، والعمليات، والبيئة ككل..، تعتمد في التحديد والتطوير على فرق العمل). ويجب ملاحظة أنه على الرغم من أن المدير يحاول أن يعتمد على عدد كبير من المعايير لتغطية كل مناطق الأداء في المنظمة، إلا أن كثيراً منها يعرقل متخذ القرار وذلك نتيجة لعدم الوضوح.

ثالثاً: أنواع معايير الأداء: تشير الأدبيات إلى أن هناك العديد من معايير الأداء (HACK, 2003: 5)

- فعالية التكلفة وتشير إلى كيفية إدارة التكلفة بشكل جيد. ومؤشرات الأداء الرئيسية عادة ما تتضمن التكلفة لكل وحدة، التكلفة كنسبة من العائد، التكلفة كنسبة من إجمالي الموازنة، والتكلفة الفعلية إلى تكلفة الموازنة .
- إنتاجية العاملين وهي تشير إلى مخرجات العاملين في وقت محدد. ومؤشرات الأداء الأساسية هنا تتضمن وحدات المخرجات (الفواتير وطلبات الشراء) في فترة محددة وحجم العمل (عدد العملاء الذين تم خدمتهم) لفترة محددة وعادة ما تركز على العوامل التي تؤثر على إنتاجية العاملين، مثل ساعات التدريب.
- كفاءة العمليات تشير إلى كيفية عمل النظم والإجراءات في دعم العمليات. ومؤشرات الأداء الرئيسية ومن الممكن أن تتضمن معدل الخطأ، معدلات الدقة. كما تركز على العوامل التي تؤثر على كفاءة العمليات مثل معدل فترات الصيانة، ودرجة ميكنة العمليات.
- دورة الوقت تشير إلى وقت تنفيذ المهمة. ومؤشرات الأداء الرئيسية تقيس وقت الوحدات وربما تتضمن وقت التشغيل والوقت اللازم للرد على استفسارات العملاء وحل مشاكلهم. والمؤشرات المساندة عادة ما تركز على العوامل التي تؤثر على دورة الوقت مثل عدد مرات تكرار تعطل النظام.

5-3-3: كفاءة الأداء المؤسسي الحكومي وهنا يمكننا عرض جزء مفصل عن الكفاءة، تعريفها ومقوماتها وأهدافها المتعلقة بالأداء المؤسسي بالتفصيل:

أولاً: تعريف كفاءة الأداء: في اللغة: تعرف كفاءة الأداء في اللغة بأنها المماثلة في القوة والشرف ومنه الكفاءة في العمل وهو القدرة عليه وحسن تعرفه، الكفو: الكفاء وهو المماثل، وفي القرآن الكريم قال تعالى: (ولم يكن له كفواً أحد) سورة الإخلاص الآية 4 (عيسى، 2011: 62).

في الاصطلاح: وتعرف كفاءة الأداء فاصطلاحاً بأنها القدرة العالية على أداء وظيفة أو مهمة معينة علمياً بالمعرفة بها وعملياً بالتجربة أو الممارسة العامة (العقيل، 2004: 55)، ومن جهة أخرى عرفها د. محمد: بأنها الركيزة الأساسية في تحسين الأداء وكفاءته لأنه جوهر الرقابة من أجل تحليل الانحرافات على عملية التقييم لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لضبط سلوك التخطيط الناتج من التنفيذ (الطويل، 1997: 254).

ثانياً: مقومات كفاءة الأداء: يعتمد مفهوم تقييم الأداء على عدة مقومات مترابطة تتلخص في الآتي (النجار، 2003: 39): (يجب تحديد الأهداف المطلوبة إنجازها بشكل واضح وترتيبها حسب أولوياتها النسبية، لأن محور عملية تقييم الأداء تقوم في الغالب على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المقدره بموجب الخطط المحددة سلفاً، عملية قياس الأداء تتطلب فترة زمنية معينة وهنا يجب تحديد المؤشرات النوعية والكمية التي تستخدم في عملية القياس، مقارنة الأداء المحقق بالأداء المستهدف وتحديد الانحرافات وأسبابها وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها، من الأفضل أن تتم عملية تقييم كفاءة الأداء بشكل مستمر وهذا يؤدي إلى المساعدة في أهداف جيدة وتعديل الخطط القائمة بما يكفل تحسين الأداء خلال الفترات الزمنية التالية وتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: أهداف كفاءة الأداء: إن كفاءة الأداء تحقق الأهداف الآتية (نوي، 2006: 250): (خفض التكلفة الكلية للتشغيل وتحقيق وفرة في وقت تشغيل العاملين والآلات والمعدات، زيادة فاعلية وسلامة اتخاذ القرار فيما يختص بالتنظيم وقوة العمل والاتصالات داخل المنشأة، زيادة ورفع مستوى الجودة وخفض نسب الحوادث والإقلال من أعطال المعدات وخفض نسب المعيب من السلع والخدمات المنتجة، تحسين بيئة العمل برفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة التعاون المستمر بينهم، وتحقيق الرضا الوظيفي مما ينعكس على زيادة دافعيتهم لأداء العمل.، تطبيق تكنولوجيا جيدة مناسبة تؤدي إلى رفع كفاءة العمليات وخفض التكلفة وتحسين أداء المنتج.

رابعاً: مؤشرات قياس الكفاءة ومن أهم مؤشرات قياس كفاءة الأداء التي يمكن استخدامها في الوحدات الحكومية من خلال الآتي (فوزي، 1991: 13) (مؤشرات الإنتاجية: وتعكس العلاقة بين المخرجات والمدخلات من الموارد التي استخدمت في إنتاج هذه المخرجات، قياس الطاقة المستغلة: ويتم القياس في هذه الحالة لوحدات حجم العمل المتاح وليس لنتائج الأداء المحققة، وتمثل الوحدات التي يتم قياسها وفقاً لهذا الأسلوب في جرد الخدمات الحكومية وعلى سبيل المثال في عدد الفصول في المدرسة، أو عدد الأسرة في المستشفى.... الخ، قياس تكلفة النشاط: حيث تعتبر تكلفة النشاط بالكامل هي محل الاهتمام في تقييم الأداء، ويتلاءم هذا المؤشر مع الأنشطة التي يصعب التعبير عن مخرجاتها كمياً، مؤشرات الوقت الفعلي لأداء الوحدة إلى معيار العمل: ويتطلب هذا المؤشر تحديد الوقت المعياري اللازم لإنتاج عدد من الوحدات في نشاط أو برنامج معين، كما يتم تحديد الوقت الفعلي المستنفذ في إنتاج هذه الوحدات عن طريق مقارنة متوسط الوقت الفعلي للوحدة بالوقت المعياري ويمكن تحديد درجة الكفاءة.

3-3-6: فاعلية الأداء المؤسسي الحكومي: يتناول هذا المطلب الاختلاف بين الكفاءة والفاعلية من خلال تعريف الفاعلية، وأهدافها ومؤشرات لقياسها.

أولاً: تعريف الفاعلية تعرف الفاعلية بأنها درجة تحقيق الأهداف المرغوبة (السلمي، 1992: 22)، وأن الفاعلية تعبر عن مستوى تحقيق الأهداف من خلال العلاقة بين الأهداف المتحققة والأهداف المتوقعة (80: SCHEDLER, 1996)، وتعنى مؤشرات الفاعلية بمنجزات المنظمة مقارنة بالأهداف المرسومة، وهدها تحديد مدى الناتج، أو مقدار الأداء بالنسبة إلى الهدف المرسوم (جربسات، 1995: 95).

ثانياً: مبادئ الفاعلية: أن الفاعلية تتكون من مجموعة من الممارسات التي يمكن تعلمها، محددات خمسة مبادئ لها (DRUCKER, 1994: 163): (يعرف المدير الفاعل كيفية إدارة الوقت، التركيز على النتائج وليس على العمل. أن يكون البناء حول نقاط القوة وليس نقاط الضعف، يركز على المناطق التي بها الأداء المتميز يعطي نتائج بارزة ومميزة، اتخاذ قرارات فاعلة وإجراءات الخطوات الصحيحة ضمن التسلسل الصحيح.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على استمرارية الفاعلية: أسهم (ليكرت) منذ عام (1967) في دراسة مفهوم الفاعلية عبر تحديده للعوامل المؤثرة في استمرارية الفاعلية عبر الزمن، محددات أياها بثلاثة متغيرات، هي (HERSEY ET AL, 1996: 149):

- 1- المتغيرات المسببة CASUAL VARIABLES: وهي تلك العوامل التي تؤثر في عملية التطوير بداخل المنظمة، وفي نتائجها. وهي تمثل العوامل الداخلية الخاضعة لسيطرة المنظمة، والتي تتمثل لظروف العمل العامة، مثل استراتيجيات القيادة، المهارات، والسلوكيات، القرارات الإدارية، والسياسات وهيكل المنظمة.
- 2- المتغيرات المتداخلة والوسطية INTERVENING VARIABLES: وتتمثل هذه العوامل وفقاً لقياسات (ليكرت) بالظروف الداخلية الحالية السائدة في المنظمة، والتي عادة ما تعكس الالتزام بالأهداف، التحفيز، الروح المعنوية للعاملين، طبيعة الاتصالات داخل المنظمة، الصراع، وأسلوب حل المشكلات.
- 3- المتغيرات النتيجة النهائية END RESULT VARIABLES: وهي تلك المتغيرات المعتمدة التي تمثل في إنجازات المنظمة، ففي عملية تقييم فاعلية المنظمة، يركز (90%) من المديرين على مقاييس المخرجات فقط. وهكذا أن فاعلية المديرين عادة ما تقاس بصافي الربح. ولقد ركز العديد من الباحثين على المتغيرات الخاصة بالمخرجات في قياس الفاعلية، أمثال (FRED FIEDLER وWILLIAM REDDIN) واللذين أشارا على فاعلية المدير التي ينبغي قياسها من خلال المخرجات المتحققة والارياح المتولدة.

رابعاً: الكفاءة والفاعلية لتقييم الأداء المؤسسي الحكومي

وقد عرف تقويم الأداء الحكومي بأنه عملية تقرير منظم ومرتب للحكم على كيفية إنتاج وتوزيع الخدمات الحكومية التي تم إنجازها بطريقة توضيح مدى كفاءتها ومدى فعاليتها. كما أن هناك متطلبات لتقويم الأداء الحكومي ومنها الآتي (دلال، 2005: 49):

➤ توفير معلومات عن الأهداف التي تسعى الوحدة الحكومية الى تحقيقها وذلك لأغراض قياس الفاعلية في الوحدة الحكومية محل التقويم.

- توفير معلومات عن معايير الأداء لمختلف الأنشطة بالوحدة الحكومية لإمكانية مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وتحديد الفروق واسبابها واتخاذ القرارات المصححة.
 - توفير معلومات عن التكاليف المخططة ونتائج البرامج المتوقعة والأنشطة المراد متابعتها بالوحدة.
 - توفير المعلومات عن التكاليف والنتائج الفعلية للأنشطة بالوحدة الحكومية لإمكانية مقارنة التكاليف الفعلية بالمخطط وتحديد انحرافات التكلفة وتفسيرها لتحديد المسؤولين عنها ومحاسبتهم بهدف الوصول إلى كفاءة الأداء الحكومي.
 - توفير معلومات تفيد في اتخاذ القرارات الخاصة بتحسين كفاءة وفعالية العمل عن طريق تحسين الخطط الحالية وتعديل الخطط المستقبلية.
 - توفير معلومات يمكن الاستفادة منها في توفير أساس عادل للمقارنات الرأسية والأفقية عن أداء الوحدة الحكومية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها.
- 4 منهجية الدراسة**

4-1: مجتمع وعينة ومتغيرات ونموذج الدراسة

4-1-1: مجتمع وعينة الدراسة يمثل مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الحكومية في مملكة البحرين وعددها ثمانية وأربعون مؤسسة ووزارة ووحدة حكومية تابعة لرقابة وزارة المالية وديوان الرقابة المالية والإدارية وتعد موازنة عامة لحساباتها وتصادق عليها وزارة المالية . أما عينة الدراسة فتضم الحسابات الختامية والموازنات المالية التقديرية لواحد وعشرون مؤسسة حكومية تضم وزارات وهيئات حكومية وتشكل حوالي 44% من مجتمع الدراسة وفيما يلي توضيح للمؤسسات الحكومية عينة البحث : (وزارة المواصلات والاتصالات ، وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة، وزارة الصناعة والتجارة والسياحة، وزارة الإسكان، وزارة شؤون الإعلام، وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني ، وزارة العدل والشؤون الإسلامية والأوقاف ، وزارة شؤون الشباب والرياضة، هيئة المعلومات والحكومة الإلكترونية، وزارة الخارجية، هيئة التشريع والإفتاء القانوني، هيئة البحرين للثقافة والآثار، المجلس الأعلى للبيئة، شؤون الجمارك، وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني، وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، وزارة العدل والشؤون الإسلامية والأوقاف، ديوان الخدمة المدنية، جهاز المساحة والتسجيل العقاري، وزارة المالية والاقتصاد الوطني).

4-1-2: البيانات ومصادرها: لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها سيتم الاعتماد على بيانات السلاسل الزمنية-المقطعية وهو ما يعرف بـ (Panel Data)، ويشمل هذا النوع من البيانات كلا من البيانات المقطعية (Cross-Sectional Data) وبيانات السلاسل الزمنية (Time-Series Data) والذي يأخذ بعين الاعتبار العوامل الفردية والزمنية التي لا يمكن ملاحظة آثارها على المتغير التابع، وسيتم جمع واستخراج الأرقام الفعلية للإيرادات والمصاريف (مصاريف متكررة ومصاريف مشاريع) من التقارير المالية السنوية للمؤسسات الحكومية ضمن عينة الدراسة للسنوات 2015-2018، في حين سيتم جمع البيانات المالية التقديرية (المخططة) من الموازنات العامة التي تعد من قبل كل مؤسسة حكومية لسنتين قادمة وفق قوانين ولوائح وزارة المالية في مملكة البحرين .

4-1-3: متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: الموازنة العامة للدولة وتم قياس المتغير المستقل بالاستناد الى البيانات التقديرية المعتمدة لكل من الإيرادات والمصاريف للمؤسسات الحكومية لعينة الدراسة وهي (21 مؤسسة حكومية) من خلال تحليل البيانات المالية لكل من الإيرادات المخططة والمصاريف المخططة لكل سنة من سنوات عينة الدراسة لتحديد الانحرافات مع البيانات الفعلية.

1- **المتغير التابع:** فاعلية وكفاءة الاداء المؤسسي الحكومي ويتم قياس المتغير التابع الاول فاعلية الاداء المؤسسي من المقارنة بين الفعلي والمخطط لكل من الإيرادات والمصروفات (مصروفات المتكررة ، مصروفات المشاريع) ، بينما يتم قياس المتغير التابع الثاني وهو كفاءة الاداء المؤسسي من خلال المقارنة بين الإيرادات الفعلية والإيرادات المخططة المقدره لكل سنة من سنوات عينة الدراسة.

4-2 : الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

استخدمت هذه الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لفحص الفرضيات واختبارها وكما يلي:

- 1- **المتغير المستقل:** الموازنة العامة للدولة: وتم الاعتماد على قياس العلاقة بين الإيرادات المقدره والإيرادات الفعلية وكذلك قياس العلاقة بين المصاريف المقدره والمصاريف الفعلية لكل سنة من سنوات عينة الدراسة (2015-2018) ولكل مؤسسة حكومية من المؤسسات الحكومية المشمولة بعينة الدراسة (21 مؤسسة حكومية).
- 2- **المتغير التابع الاول:** فاعلية الاداء المؤسسي : ويتم قياس نسبة فاعلية الاداء من خلال المعادلة التالية :
 - الإيرادات الفعلية / الإيرادات المقدره لكل سنة من السنوات الاربعة عينة الدراسة (2015-2018) * 100%.
 - المصاريف المتكررة الفعلية / المصاريف المتكررة المقدره لكل سنة من السنوات الاربعة عينة الدراسة (2015-2018). * 100%.

- مصاريف المشاريع الفعلية / مصاريف المشاريع المتكررة المقدر لكل سنة من السنوات الاربعة عينة الدراسة (2015-2018) * 100%.
- 3- المتغير التابع الثاني : نسبة كفاءة الاداء المؤسسي: ويتم قياسه من خلال المعادلة التالية :
- الإيرادات الفعلية / المصاريف الفعلية (المتكررة والمشاريع) * 100%

3-4 : حدود الدراسة

- 1- الحدود الزمنية: تغطي البيانات المستخدمة الفترة من عام 2015 لغاية نهاية عام 2018.
- 2- الحدود المكانية: المؤسسات الحكومية العاملة في مملكة البحرين.
- 3- الحدود الموضوعية: الموازنة العامة للدولة ودورها وأهميتها في تحقيق كفاءة وفاعلية الاداء المؤسسي الحكومي.

4-4 : محددات الدراسة

- 1- عدم ادراج بيانات 2011-2014 للظروف الاستثنائية التي مرت بها البحرين عام 2011 وتأثيرها على 2012 و2013 و2014 .
- 2- لم يتم اعتماد برنامج عمل الحكومة والذي يتم اعداده كل اربع سنوات (2011-2014) لذا تم استبعاد 2011 من السلسلة الزمنية للتحليل الاحصائي والاعتماد على برنامج عمل الحكومة(2015-2018).
- 3- تم استبعاد المؤسسات الحكومية الامنية والعسكرية والمؤسسات ذات الخصوصية السرية في معلوماتها المالية من التحليل الاحصائي لبياناتها المالية وعدم ادراجها ضمن عينة البحث.

5 تحليل البيانات واختبار الفرضيات

5.1 نتائج تحليل البيانات للمتغير المستقل (الموازنة العامة للدولة) ويتم قياس المتغير المستقل الموازنة العامة للدولة من خلال مقارنة الإيرادات المخططة المعتمدة في الموازنة مع الإيرادات الفعلية في الحسابات الختامية وكذلك المصاريف المخطط لها مع المصاريف الفعلية لمعرفة مدى الالتزام بينود الموازنة العامة للدولة وتحديد الانحرافات بين الفعلي والمخطط ان وجدت. وسيتم اعطاء قيم 1 في حالة عدم وجود تجاوز وقيمة 0 في حالة التجاوز لكل سنة من سنوات عينة الدراسة.

جدول رقم 1 (تحليل الانحرافات بين الإيرادات والمصاريف الفعلي والمخطط).

| اسم المؤسسة الحكومية | 2015 الانحراف بين الفعلي والمخطط | 2016 الانحراف بين الفعلي والمخطط | 2017 الانحراف بين الفعلي والمخطط | 2018 الانحراف بين الفعلي والمخطط | المعدل للسنوات الاربعة |
|--|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|
| وزارة المواصلات والاتصالات | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| وزارة التربية والتعليم | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| وزارة الصحة | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| وزارة الصناعة والتجارة والسياحة | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| وزارة الإسكان | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| وزارة شؤون الإعلام | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| وزارة العدل والشؤون الإسلامية والأوقاف | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | وزارة شؤون الشباب والرياضة |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | هيئة المعلومات والحكومة الإلكترونية |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | وزارة الخارجية |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | هيئة التشريع والإفتاء القانوني |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | هيئة البحرين للثقافة والآثار |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | المجلس الأعلى للبيئة |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | شؤون الجمارك |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | وزارة العمل والتنمية الاجتماعية |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | وزارة العدل والشؤون الإسلامية والأوقاف |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | ديوان الخدمة المدنية |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | جهاز المساحة والتسجيل العقاري |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | وزارة المالية والاقتصاد الوطني |

2-5: نتائج تحليل البيانات للمتغير التابع الاول (فاعلية الاداء المؤسسي) ويتم قياس المتغير التابع الاول (فاعلية الاداء المؤسسي) من خلال مقارنات البيانات الفعلية من واقع الحسابات الختامية مع بيانات الاعتماد (المقدرة) من الموازنة العامة للدولة لكل مؤسسة حكومية (عينة الدراسة ولكل سنة من السنوات الاربعة (2015-2018) وفيما يلي التحليل الاحصائي لكل مؤسسة حكومية وللسنوات المحددة في عينة الدراسة (2015-2018).

- الإيرادات الفعلية/الإيرادات المقدرة لكل سنة من السنوات الاربعة عينة الدراسة (2015-2018) * 100%.
- المصاريف المتكررة الفعلية / المصاريف المتكررة المقدرة لكل سنة من السنوات الاربعة عينة الدراسة (2015-2018) * 100%.
- مصاريف المشاريع الفعلية/ مصاريف المشاريع المتكررة المقدرة لكل سنة من السنوات الاربعة عينة الدراسة (2015-2018) * 100% .
وفيما يلي تحليل البيانات للمتغير التابع الاول (فاعلية الاداء المؤسسي)

جدول رقم (2) وزارة المواصلات والاتصالات (وزارة المواصلات سابقاً).

| السنة | الإيرادات | | | المصروفات المتكررة | | | مصروفات المشاريع | | |
|-------|-----------------|------------|------------|--------------------|------------|------------|------------------|-----------|-----------|
| | النسبة الفاعلية | الاعتماد | الفعلي | النسبة الفاعلية | الاعتماد | الفعلي | النسبة الفاعلية | الاعتماد | الفعلي |
| 2015 | 118% | 37,292,000 | 44,085,405 | 99% | 32,851,000 | 32,609,660 | 48% | 8,478,946 | 4,039,329 |
| 2016 | 118% | 38,657,000 | 45,525,179 | 100% | 33,020,801 | 33,020,801 | 55% | 6,748,789 | 3,708,048 |
| 2017 | 107% | 45,000,000 | 48,345,442 | 100% | 32,694,834 | 32,694,833 | 63% | 4,413,900 | 2,770,452 |

| | | | | | | | | | |
|-----|-----------|-----------|-----|------------|------------|------|------------|------------|------|
| %61 | 5,289,700 | 3,243,025 | %98 | 32,979,000 | 32,438,964 | %119 | 45,000,000 | 53,682,096 | 2018 |
|-----|-----------|-----------|-----|------------|------------|------|------------|------------|------|

يلاحظ من الجدول رقم (2) لوزارة المواصلات والاتصالات ان نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المخططة لسنة 2015 و 2016 كان 118% وهي نسبة ممتازة تدل على زيادة الإيرادات الفعلية عن الإيرادات المتوقعة والمخطط له للسنتين 2015 ، 2016، كما كانت نسبة مؤشر الفاعلية لسنة 2017 هو 107% في حين حققت الوزارة نسبة فاعلية 119% لسنة 2018 وهي اعلى نسبة تحققتها الوزارة خلال الاربع سنوات من البرنامج الحكومي 2015-2018 مما يدل على تقدم انجازات الوزارة في زيادة إيراداتها الفعلية عما مخطط له خلال البرنامج الحكومي 2015-2018. في حين يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2015 هي 99% من خلال مقارنة المصاريف الفعلية مع المصاريف المعتمدة لسنة 2015، في حين كانت نسبة الفاعلية للسنتين 2016 2017 هي 100% ولسنة 2018 هي 98% وتدلل على التزام الوزارة بالبنود الموضوعه للمصروفات المتكررة المخططة لها خلال الاربع سنوات من برنامج عمل الحكومة، كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المشاريع لسنة 2015 هي 48% بينما نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2016 هي 55% ولسنة 2017 هي 63% ولسنة 2018 هي 61%. مما يدل على التزام الوزارة بالموازنة العامة للدولة للسنوات الاربعة عينة البحث وفعاليتها .

جدول رقم (3) وزارة التربية والتعليم.

| مصرفوات المشاريع | | | المصرفوات المتكررة | | | الإيرادات | | | السنة |
|------------------|-----------|----------|--------------------|------------|------------|---------------|----------|----------|-------|
| نسبة الفاعلية | الاعتماد | الفعلي | نسبة الفاعلية | الاعتماد | الفعلي | نسبة الفاعلية | الاعتماد | الفعلي | |
| %33 | 13,608,15 | 4,432,95 | %106 | 315,972,00 | 334,079,32 | %209 | 768,000 | 1,608,28 | 201 |
| | 1 | 3 | | 0 | 7 | | 2 | 5 | |
| %51 | 10,380,80 | 5,271,73 | %102 | 327,143,23 | 334,558,74 | %94 | 900,000 | 843,390 | 201 |
| | 1 | 0 | | 1 | 8 | | 6 | | |
| %43 | 8,671,900 | 3,736,79 | %101 | 321,186,00 | 325,060,50 | %32 | 1,611,00 | 516,135 | 201 |
| | | 8 | | 0 | 2 | | 0 | 7 | |
| %45 | 6,998,200 | 3,144,58 | %102 | 324,685,00 | 331,904,03 | %27 | 1,718,00 | 457,594 | 201 |
| | | 1 | | 0 | 5 | | 0 | 8 | |

يلاحظ من الجدول رقم (3) لوزارة التربية والتعليم ان نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المخططة لسنة 2015 هو 209% وهي نسبة ممتازة تدل على زيادة الإيرادات الفعلية عن الإيرادات المتوقعة والمخطط له للسنتين 2015، اما نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات لسنة 2016 هي 94%، كما كانت نسبة مؤشر الفاعلية لسنة 2017 هو 32%، في حين انخفضت نسبة مؤشر الفاعلية لإيرادات الوزارة الى 27% لسنة 2018 وهي اقل نسبة تحققتها الوزارة خلال الاربع سنوات من البرنامج الحكومي 2015-2018 مما يدل على عدم فاعلية انجازات الوزارة في فقرة الإيرادات الفعلية عما مخطط له خلال البرنامج الحكومي 2015-2018، في حين يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2015 هي 106%، من خلال مقارنة المصاريف الفعلية مع المصاريف المعتمدة لسنة 2015 أذ يلاحظ تجاوز المصاريف المتكررة الفعلية للمصاريف المتكررة المعتمدة بنسبة 0.06%، في حين كانت نسبة الفاعلية للمصاريف المتكررة للسنتين 2016 2017 هي (102 % و 101 % على التوالي) ولسنة 2018 هي 102% وتدلل نسب الفاعلية للمصاريف على تجاوز المصاريف المتكررة الفعلية الاعتماد المخصص لها ويتطلب من الوزارة الالتزام بالبنود الموضوعه للمصروفات المتكررة المخططة لها خلال الاربع سنوات من برنامج عمل الحكومة. كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المشاريع لسنة 2015 هي 33% بينما نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2016 هي 51% ولسنة 2017 هي 43% ولسنة 2018 هي 45%. مما يدل على فاعلية الوزارة في الصرف على المشاريع المعتمدة وانجازها باقل ما يمكن من مصاريف. مما يدل على التزام الوزارة

جدول رقم (4) وزارة الصحة بالموازنة العامة للدولة.

| مصرفوات المشاريع | | | المصرفوات المتكررة | | | الإيرادات | | | السنة |
|------------------|------------|-----------|--------------------|-------------|-------------|---------------|------------|------------|-------|
| نسبة الفاعلية | الاعتماد | الفعلي | نسبة الفاعلية | الاعتماد | الفعلي | نسبة الفاعلية | الاعتماد | الفعلي | |
| %53 | 16,238,207 | 8,570,086 | %114 | 244,412,000 | 277,946,873 | %105 | 33,450,000 | 35,063,505 | 2015 |

| | | | | | | | | | |
|------|------------|------------|------|-------------|-------------|------|------------|------------|------|
| %100 | 10,487,893 | 10,487,893 | %100 | 262,354,534 | 261,116,093 | %129 | 33,570,000 | 43,249,123 | 2016 |
| %62 | 8,000,000 | 4,949,889 | %94 | 256,937,000 | 240,758,857 | %85 | 39,845,000 | 33,729,209 | 2017 |
| %29 | 9,542,400 | 2,801,683 | %96 | 254,655,000 | 243,922,234 | %95 | 39,945,000 | 37,876,341 | 2018 |

يلاحظ من الجدول رقم (4) لوزارة الصحة ان نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المخططة لسنة 2015 و 2016 كان 118 على التوالي (105% ، 129%) وهي نسبة ممتازة تدل على زيادة الإيرادات الفعلية عن الإيرادات المتوقع والمخطط له للسنتين 2015 ، 2016 ، وهي اعلى نسبة تحققتها الوزارة خلال الأربع سنوات من البرنامج الحكومي 2015-2018 كما كانت نسبة مؤشر الفاعلية لسنة 2017 هو 85% في حين حققت الوزارة نسبة فاعلية 95% لسنة 2018 ، مما يدل على نسبة تحقق جيدة في إيراداتها الفعلية عما مخطط له خلال البرنامج الحكومي(2015-2018) وفعاليتها.في حين يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2015 هي 114% من خلال مقارنة المصاريف الفعلية مع المصاريف المعتمدة لسنة 2015، في حين كانت نسبة الفاعلية للسنتين 2016 و 2017 هي على التوالي (100% و 94%) ولسنة 2018 هي 96% وتدل على التزام الوزارة بالبنود الموضوعه للمصروفات المتكررة المخططة لها خلال الأربع سنوات من برنامج عمل الحكومة وفعاليتها. كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المشاريع لسنة 2015 هي 53% بينما نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2016 هي 100% ولسنة 2017 هي 62% ولسنة 2018 هي 29%. مما يدل على التزام الوزارة بالموازنة العامة للدولة للسنوات الأربعة عينة البحث وفعاليتها.

جدول رقم (5) وزارة الصناعة والتجارة والسياحة.

| السنة | الإيرادات | | | المصروفات المتكررة | | | مصروفات المشاريع | | |
|-------|------------|------------|---------------|--------------------|------------|---------------|------------------|------------|---------------|
| | الفعلي | الاعتماد | نسبة الفاعلية | الفعلي | الاعتماد | نسبة الفاعلية | الفعلي | الاعتماد | نسبة الفاعلية |
| 2015 | 25,161,275 | 19,495,000 | %129 | 12,626,368 | 12,153,000 | %104 | 4,793,449 | 13,482,609 | %36 |
| 2016 | 21,332,657 | 20,062,000 | %106 | 11,611,015 | 12,835,000 | %90 | 4,603,811 | 4,810,000 | %96 |
| 2017 | 30,422,794 | 18,264,000 | %167 | 11,567,927 | 11,581,665 | %100 | 4,228,139 | 5,604,800 | %75 |
| 2018 | 31,482,445 | 33,967,000 | %93 | 11,730,718 | 12,466,401 | %94 | 2,948,853 | 6,201,900 | %48 |

يلاحظ من الجدول رقم (5) وزارة الصناعة والتجارة والسياحة ان نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المخططة لسنوات (2015 و 2016 و 2017) كانت على التوالي (129% و 106% و 167%) وهي نسبة ممتازة تدل على زيادة الإيرادات الفعلية عن الإيرادات المتوقع والمخطط له للسنوات 2015 ، 2016 ، 2017 اعلى نسبة تحققتها الوزارة خلال الأربع سنوات من البرنامج الحكومي 2015-2018، في حين حققت الوزارة نسبة فاعلية 93% لسنة 2018 وهي مما يدل على تقدم فاعلية انجازات الوزارة في زيادة إيراداتها الفعلية عما مخطط له خلال البرنامج الحكومي.في حين يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2015 هي 104% من خلال مقارنة المصاريف الفعلية مع المصاريف المعتمدة لسنة 2015 مما يدل على وجود تجاوز عما مخطط لها ، في حين كانت نسبة الفاعلية للسنوات 2016 و 2017 و 2018 هي على التوالي (90% و 100% و 94%) تدل على التزام الوزارة بالبنود الموضوعه للمصروفات المتكررة المخططة لها خلال السنوات الثلاث الاخيرة من برنامج عمل الحكومة. كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المشاريع لسنة 2015 هي 36% بينما نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2016 هي 96% ولسنة 2017 هي 75% ولسنة 2018 هي 48%. مما يدل على التزام الوزارة بالتخصيصات المعتمدة لمصاريف المشاريع ونسنتج مما سبق التزام الوزارة بالموازنة العامة للدولة للسنوات الأربعة عينة البحث

جدول رقم (6) وزارة الإسكان.

| السنة | الإيرادات | | | المصروفات المتكررة | | | مصروفات المشاريع | | |
|-------|-----------|----------|---------------|--------------------|-----------|---------------|------------------|-------------|---------------|
| | الفعلي | الاعتماد | نسبة الفاعلية | الفعلي | الاعتماد | نسبة الفاعلية | الفعلي | الاعتماد | نسبة الفاعلية |
| 2015 | 1,975,685 | 34,000 | %5,811 | 5,316,719 | 5,316,720 | %100 | 141,827,915 | 171,582,617 | %83 |
| 2016 | 73,874 | 35,000 | %211 | 5,113,630 | 5,113,630 | %100 | 143,004,455 | 157,738,569 | %91 |
| 2017 | 10,460 | 35,000 | %30 | 5,400,560 | 5,400,561 | %100 | 110,086,323 | 114,480,100 | %96 |
| 2018 | 116,376 | 35,000 | %333 | 5,230,113 | 5,488,000 | %95 | 101,689,025 | 104,393,700 | %97 |

يلاحظ من الجدول رقم (6) وزارة الاسكان ان نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المخططة لسنة 2015 كان

5,811% وهي نسبة ممتازة تدل على زيادة الإيرادات الفعلية عن الإيرادات المتوقع والمخطط له للسنة 2015 ، في حين كانت نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات لسنة 2016 هي 211%، وكما كانت نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات لسنة 2017 هو 30% ، في حين حققت الوزارة نسبة فاعلية للإيرادات 333% لسنة 2018، وكانت نسب الفاعلية للإيرادات للسنوات 2015 و2016 و 2018 هي اعلى نسبة فاعلية للإيرادات تحققتها الوزارة خلال الاربع سنوات من البرنامج الحكومي 2015-2018 مما يدل على تقدم فاعلية انجازات الوزارة في زيادة ايراداتها الفعلية عما مخطط له خلال البرنامج الحكومي. في حين يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2015 و2016 و2017 هي 100% من خلال مقارنة المصاريف المتكررة الفعلية مع المصاريف المتكررة المعتمدة لتلك السنوات، في حين كانت نسبة الفاعلية لسنة 2018 هي 95% وتدل على التزام الوزارة بالبنود الموضوعه للمصروفات المتكررة المخططة لها خلال الاربع سنوات من برنامج عمل الحكومة، كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المشاريع لسنة 2015 هي 83% بينما نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2016 هي 91% و لسنة 2017 هي 96% ولسنة 2018 هي 97%. ويدل على التزام الوزارة بالتخصيصات المعتمدة للمشاريع المشتركة. ونستنتج على التزام الوزارة بالموازنة العامة للدولة للسنوات الاربعة عينة البحث .

جدول رقم (7) وزارة شؤون الإعلام

| السنة | الإيرادات | | | المصروفات المتكررة | | | مصروفات المشاريع | | |
|-------|-----------|-----------|-----------|--------------------|------------|------------|------------------|------------|-----------|
| | النسبة | الاعتماد | الفعلي | النسبة | الاعتماد | الفعلي | النسبة | الاعتماد | الفعلي |
| 2015 | 115% | 1,492,000 | 1,718,527 | 98% | 23,552,053 | 22,993,262 | 59% | 12,647,048 | 7,511,345 |
| 2016 | 107% | 1,628,000 | 1,734,883 | 95% | 23,546,000 | 22,313,878 | 48% | 13,154,161 | 6,348,337 |
| 2017 | 68% | 1,990,000 | 1,356,852 | 100% | 19,823,589 | 19,823,588 | 56% | 9,936,200 | 5,597,657 |
| 2018 | 71% | 1,794,000 | 1,279,947 | 99% | 20,038,000 | 19,770,847 | 58% | 7,982,600 | 4,665,400 |

يلاحظ من الجدول رقم (7) وزارة شؤون الإعلام ان نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المخططة لسنة 2015 و 2016 على التوالي كانت (115% و 107%) وهي نسبة ممتازة تدل على زيادة الإيرادات الفعلية عن الإيرادات المتوقع والمخطط له للسنتين 2015 ، 2016 ، كما كانت نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات لسنة 2017 هو 68% بينما حققت الوزارة نسبة فاعلية 71% لسنة 2018 ويلاحظ ان عامي 2015 و 2016، كانت اعلى نسبة تحققتها الوزارة خلال الاربع سنوات من البرنامج الحكومي 2015-2018 مما يدل على فاعلية انجازات الوزارة في زيادة ايراداتها الفعلية عما مخطط له ،في حين يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2015 هي 98% من خلال مقارنة المصاريف الفعلية مع المصاريف المعتمدة لسنة 2015، في حين كانت نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2016 هي 95% ولسنة 2017 هي 100% ولسنة 2018 هي 99%، وتدل على التزام الوزارة بالبنود الموضوعه للمصروفات المتكررة المخططة لها خلال الاربع سنوات من برنامج عمل الحكومة، كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المشاريع لسنة 2015 هي 59% بينما نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2016 هي 48% ولسنة 2017 هي 56% ولسنة 2018 هي 58%. ويدل على التزام الوزارة بالتخصيصات المعتمدة للمشاريع المشتركة. ونستنتج على التزام الوزارة بالموازنة العامة للدولة للسنوات الاربعة عينة البحث .

جدول رقم (8) وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني (الأشغال).

| السنة | الإيرادات | | | المصروفات المتكررة | | | مصروفات المشاريع | | |
|-------|-----------|------------|-----------|--------------------|------------|------------|------------------|-------------|------------|
| | النسبة | الاعتماد | الفعلي | النسبة | الاعتماد | الفعلي | النسبة | الاعتماد | الفعلي |
| 2015 | 233% | 267,000 | 622,154 | 100% | 45,258,498 | 45,258,498 | 73% | 119,104,897 | 86,617,663 |
| 2016 | 886% | 267,000 | 2,364,940 | 99% | 45,456,010 | 45,201,214 | 57% | 108,762,065 | 62,029,663 |
| 2017 | 58% | 3,571,000 | 2,057,770 | 96% | 45,623,458 | 43,647,446 | 82% | 70,068,912 | 57,663,189 |
| 2018 | 43% | 11,027,000 | 4,736,860 | 95% | 44,890,950 | 42,776,728 | 81% | 72,393,088 | 58,938,198 |

يلاحظ من الجدول رقم (8) وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني ان نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المخططة لسنة 2015 كان 233% ، ونسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات لسنة 2016 هي 866% وهي اعلى نسبة تحققتها الوزارة خلال الاربع سنوات من البرنامج الحكومي 2015-2018 وهي نسب ممتازة تدل على زيادة الإيرادات الفعلية عن الإيرادات المتوقع والمخطط له للسنتين 2015 ، 2016 ، كما كانت نسبة مؤشر الفاعلية لسنة 2017 هو 58% في حين حققت الوزارة نسبة فاعلية 43% لسنة 2018 مما يدل على تقدم انجازات الوزارة في زيادة ايراداتها الفعلية عما مخطط له خلال البرنامج الحكومي، في حين يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2015 هي 100% من خلال مقارنة المصاريف الفعلية مع المصاريف المعتمدة لسنة 2015، في حين كانت نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة للسنتين 2016 و 2017 هي على التوالي (99% و 96%) ولسنة 2018 هي 95% وتدل على التزام الوزارة بالبنود الموضوعه للمصروفات المتكررة المخططة لها خلال الاربع سنوات من برنامج عمل الحكومة. كما يلاحظ

ان نسبة الفاعلية للمصروفات المشاريع لسنة 2015 هي 73% بينما نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2016 هي 57% ولسنة 2017 هي 82% ولسنة 2018 هي 81%. ويدل على التزام الوزارة بالتخصيصات المعتمدة للمشاريع المشتركة. ونستنتج على التزام الوزارة بالموازنة العامة للدولة للسنوات الاربعة عينة البحث .

جدول رقم (9) وزارة العدل والشؤون الإسلامية والأوقاف (شؤون العدل).

| السنة | الإيرادات | | | المصروفات المتكررة | | | مصروفات المشاريع | | |
|-------|------------|------------|---------------|--------------------|------------|---------------|------------------|-----------|---------------|
| | الفاعلية | الاعتماد | نسبة الفاعلية | الفاعلية | الاعتماد | نسبة الفاعلية | الفاعلية | الاعتماد | نسبة الفاعلية |
| 2015 | 15,836,788 | 10,846,000 | 146% | 12,475,822 | 11,294,000 | 110% | 200,090 | 1,894,583 | 11% |
| 2016 | 15,126,414 | 10,846,000 | 139% | 12,169,486 | 11,067,765 | 110% | 401,395 | 1,565,500 | 26% |
| 2017 | 23,922,253 | 16,644,000 | 144% | 11,593,824 | 11,686,851 | 99% | 1,254,459 | 1,289,700 | 97% |
| 2018 | 28,728,844 | 16,764,000 | 171% | 11,707,298 | 11,832,000 | 99% | 311,463 | 684,100 | 46% |

يلاحظ من الجدول رقم (9) وزارة العدل والشؤون الإسلامية والأوقاف ان نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المخططة لسنة 2015 كان 146% وهي نسبة ممتازة تدل على زيادة الإيرادات الفعلية عن الإيرادات المتوقع والمخطط له للسنتين 2015 ، في حين كانت نسبة الفاعلية للإيرادات لسنة 2016 هي 139% كما كانت نسبة مؤشر الفاعلية لسنة 2017 هو 144% في حين حققت الوزارة نسبة فاعلية للإيرادات 171 % لسنة 2018 وهي اعلى نسبة تحققتها الوزارة خلال الاربع سنوات من البرنامج الحكومي 2015-2018 مما يدل على فاعلية انجازات الوزارة في زيادة إيراداتها الفعلية عما مخطط له خلال البرنامج الحكومي، في حين يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2015 و2016 هي 110% من خلال مقارنة المصاريف الفعلية مع المصاريف المعتمدة لتلك السنوات، في حين كانت نسبة الفاعلية للمصاريف المتكررة للسنتين 2017 و2018 هي 99% وتدلل على التزام الوزارة بالبنود الموضوعة للمصروفات المتكررة المخططة لها خلال الاربع سنوات من برنامج عمل الحكومة، كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المشاريع لسنة 2015 هي 11% بينما نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2016 هي 26% ولسنة 2017 هي 97% ولسنة 2018 هي 46%. ويدل على التزام الوزارة بالتخصيصات المعتمدة للمشاريع المشتركة. ونستنتج على التزام الوزارة بالموازنة العامة للدولة للسنوات الاربعة عينة البحث .

جدول رقم (10) وزارة شؤون الشباب والرياضة.

| السنة | الإيرادات | | | المصروفات المتكررة | | | مصروفات المشاريع | | |
|-------|-----------|----------|---------------|--------------------|------------|---------------|------------------|------------|---------------|
| | الفاعلية | الاعتماد | نسبة الفاعلية | الفاعلية | الاعتماد | نسبة الفاعلية | الفاعلية | الاعتماد | نسبة الفاعلية |
| 2015 | 600,896 | 16,000 | 3,756% | 12,228,420 | 12,239,000 | 100% | 6,911,289 | 11,020,786 | 63% |
| 2016 | 51,280 | 17,000 | 302% | 12,183,012 | 12,369,000 | 98% | 5,298,704 | 5,298,704 | 100% |
| 2017 | 82,149 | 17,000 | 483% | 12,361,435 | 12,369,000 | 100% | 2,960,788 | 4,600,000 | 64% |
| 2018 | 29,600 | 17,000 | 174% | 12,637,461 | 12,815,282 | 99% | 2,841,470 | 5,865,600 | 48% |

يلاحظ من الجدول رقم (10) وزارة شؤون الشباب والرياضة ان نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المخططة لسنة 2015 كان 3,756% وهي نسبة ممتازة تدل على زيادة الإيرادات الفعلية عن الإيرادات المتوقع والمخطط له لسنة 2015 وهي اعلى نسبة تحققتها الوزارة خلال الاربع سنوات من البرنامج الحكومي 2015-2018 ، كما كانت نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات لسنة 2016 هو 302% في حين حققت الوزارة نسبة فاعلية للإيرادات هي 483% لسنة 2017 وحققت الوزارة نسبة فاعلية للإيرادات هي 174% لسنة 2018 مما يدل على فاعلية انجازات الوزارة في زيادة إيراداتها الفعلية عما مخطط له خلال البرنامج الحكومي، في حين يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2015 هي 100% من خلال مقارنة المصاريف المشتركة الفعلية مع المصاريف المعتمدة لسنة 2015، في حين كانت نسبة الفاعلية لتلك المصاريف لسنة 2016 هي 98% ولسنة 2017 هي 100% ولسنة 2018 هي 99% وتدلل هذه النسب على التزام الوزارة بالبنود الموضوعة للمصروفات المتكررة المخططة لها خلال الاربع سنوات من برنامج عمل الحكومة، كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المشاريع لسنة 2015 هي 63% بينما نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2016 هي 100% ولسنة 2017 هي 64% ولسنة 2018 هي 48%. ويدل على التزام الوزارة بالتخصيصات المعتمدة للمشاريع المشتركة. ونستنتج على التزام الوزارة بالموازنة العامة للدولة للسنوات الاربعة عينة البحث .

جدول رقم (11) هيئة المعلومات والحكومة الإلكترونية.

| السنة | الإيرادات | | | المصروفات المتكررة | | | مصروفات المشاريع | | |
|-------|-----------------|-----------|-----------|--------------------|------------|------------|------------------|-----------|-----------|
| | النسبة الفاعلية | الاعتماد | الفعلي | النسبة الفاعلية | الاعتماد | الفعلي | النسبة الفاعلية | الاعتماد | الفعلي |
| 2015 | 146% | 1,683,000 | 2,465,286 | 105% | 8,614,000 | 9,016,838 | 76% | 6,287,379 | 4,768,215 |
| 2016 | 161% | 1,688,000 | 2,710,840 | 108% | 8,441,318 | 9,087,656 | 39% | 2,508,644 | 977,881 |
| 2017 | 107% | 2,600,000 | 2,771,305 | 98% | 12,375,000 | 12,166,879 | 62% | 5,835,000 | 3,590,338 |
| 2018 | 101% | 2,670,000 | 2,686,605 | 94% | 12,673,000 | 11,887,688 | 73% | 5,836,000 | 4,231,818 |

يلاحظ من الجدول رقم (11) هيئة المعلومات والحكومة الإلكترونية ان نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المخططة لسنة 2015 كان 146% وهي نسبة ممتازة تدل على زيادة الإيرادات الفعلية عن الإيرادات المتوقع والمخطط له للسنتين 2015، في حين كانت نسبة الفاعلية للإيرادات لسنة 2016 هي 161%، وهي اعلى نسبة تحققها الوزارة خلال الاربع سنوات من البرنامج الحكومي 2015-2018، في حين كانت نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات لسنة 2017 هو 107% في حين حققت الوزارة نسبة فاعلية للإيرادات 101% لسنة 2018 مما يدل على فاعلية انجازات الوزارة في زيادة إيراداتها الفعلية عما مخطط له خلال البرنامج الحكومي، في حين يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2015 هي 105% من خلال مقارنة المصاريف الفعلية مع المصاريف المعتمدة لسنة 2015، في حين كانت نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2016 هي 108% وللسنة 2017 هي 98%، في حين كانت نسبة فاعلية المصروفات المشتركة لسنة 2018 هي 94%، وتدل على التزام الوزارة بالبنود الموضوعه للمصروفات المتكررة المخططة لها خلال الاربع سنوات من برنامج عمل الحكومة على الرغم من وجود ارتفاع طفيف في 2015، 2016، كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المشاريع لسنة 2015 هي 76% بينما نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2016 هي 39% وللسنة 2017 هي 62% وللسنة 2018 هي 73%. ويدل على التزام الوزارة بالتخصيصات المعتمدة للمشاريع المشتركة. ونستنتج على التزام الوزارة بالموازنة العامة للدولة للسنوات الاربعة عينة البحث.

جدول رقم (12) وزارة الخارجية.

| السنة | الإيرادات | | | المصروفات المتكررة | | | مصروفات المشاريع | | |
|-------|-----------------|-----------|-----------|--------------------|------------|------------|------------------|-----------|-----------|
| | النسبة الفاعلية | الاعتماد | الفعلي | النسبة الفاعلية | الاعتماد | الفعلي | النسبة الفاعلية | الاعتماد | الفعلي |
| 2015 | 87% | 2,055,000 | 1,785,623 | 100% | 30,832,586 | 30,933,748 | 45% | 2,185,198 | 987,912 |
| 2016 | 78% | 2,055,000 | 1,603,334 | 100% | 30,569,641 | 30,567,635 | 80% | 7,055,405 | 5,671,647 |
| 2017 | 22% | 2,055,000 | 456,700 | 103% | 29,249,119 | 30,098,686 | 66% | 6,416,400 | 4,250,381 |
| 2018 | 23% | 2,055,000 | 474,000 | 111% | 28,902,000 | 32,088,564 | 55% | 4,105,500 | 2,273,757 |

يلاحظ من الجدول رقم (12) وزارة الخارجية ان نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المخططة لسنة 2015 كان 87% وهي اعلى نسبة تحققها الوزارة خلال الاربع سنوات من البرنامج الحكومي 2015-2018، في حين كانت نسبة الفاعلية للإيرادات لسنة 2016 هي 78%، في حين كانت نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات لسنة 2017 هو 22% في حين حققت الوزارة نسبة فاعلية للإيرادات 23% لسنة 2018 مما يدل على نسبة فاعلية منخفضة في تحصيل إيراداتها الفعلية عما مخطط له خلال البرنامج الحكومي للسنتين الاخيرة 2017، 2018. في حين يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2015 و 2016 هي 100% من خلال مقارنة المصاريف الفعلية مع المصاريف المعتمدة لسنة 2015 و 2016، في حين كانت نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2017 هي 103% ، في حين كانت نسبة فاعلية المصروفات المشتركة لسنة 2018 هي 111%، وتدل على التزام الوزارة بالبنود الموضوعه للمصروفات المتكررة المخططة لها خلال الاربع سنوات من برنامج عمل الحكومة على الرغم من وجود ارتفاع طفيف في 2017، 2018، كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المشاريع لسنة 2015 هي 45% بينما نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2016 هي 80% وللسنة 2017 هي 66% وللسنة 2018 هي 55%. ويدل على التزام الوزارة بالتخصيصات المعتمدة للمشاريع المشتركة. ونستنتج على التزام الوزارة بالموازنة العامة للدولة للسنوات الاربعة عينة البحث.

جدول رقم (13) هيئة التشريع والإفتاء القانوني.

| السنة | الإيرادات | | | المصروفات المتكررة | | | مصروفات المشاريع | | |
|-------|-----------------|----------|--------|--------------------|----------|--------|------------------|----------|--------|
| | النسبة الفاعلية | الاعتماد | الفعلي | النسبة الفاعلية | الاعتماد | الفعلي | النسبة الفاعلية | الاعتماد | الفعلي |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|------|-----------|-----------|------|-------|--------|------|
| - | - | - | %100 | 2,609,942 | 2,609,942 | %263 | 5,000 | 13,159 | 2015 |
| - | - | - | %100 | 2,350,529 | 2,530,529 | %71 | 5,000 | 3,546 | 2016 |
| - | - | - | %98 | 2,483,000 | 2,435,938 | %16 | 5,000 | 821 | 2017 |
| - | - | - | %85 | 2,676,000 | 2,264,037 | %21 | 5,000 | 1,027 | 2018 |

يلاحظ من الجدول رقم (13) هيئة التشريع والإفتاء القانوني ان نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المخططة لسنة 2015 كان 263% وهي اعلى نسبة تحققها الوزارة خلال الاربع سنوات من البرنامج الحكومي 2015-2018، في حين كانت نسبة الفاعلية للإيرادات لسنة 2016 هي 71%، في حين كانت نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات لسنة 2017 هو 16% في حين حققت الوزارة نسبة فاعلية للإيرادات 21% لسنة 2018 مما يدل على نسبة فاعلية عالية في تحصيل إيراداتها الفعلية في عام 2015 عما مخطط له في حين تتخفف هذه النسبة في 2017، 2018. في حين يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2015 و 2016 هي 100% من خلال مقارنة المصاريف الفعلية مع المصاريف المعتمدة لسنة 2015 و 2016، في حين كانت نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2017 هي 98%، و كانت نسبة فاعلية المصروفات المتكررة لسنة 2018 هي 85%، وتدل على التزام هيئة التشريع والإفتاء القانوني بالبنود الموضوعة للمصروفات المتكررة المخططة لها خلال الاربع سنوات من برنامج عمل الحكومة. ويدل على التزام الوزارة بالتخصيصات المعتمدة للمصاريف المتكررة. ونستنتج على التزام الوزارة بالموازنة العامة للدولة للسنوات الاربعة عينة البحث.

جدول رقم (14) هيئة البحرين للثقافة والآثار.

| السنة | الإيرادات | | | المصروفات المتكررة | | | مصروفات المشاريع | | |
|-------|-----------|----------|------|--------------------|-----------|------|------------------|------------|------|
| | الفعلي | الاعتماد | نسبة | الفعلي | الاعتماد | نسبة | الفعلي | الاعتماد | نسبة |
| 2015 | 1,796,674 | - | - | 7,672,968 | 7,673,000 | %100 | 4,650,195 | 10,208,947 | %46 |
| 2016 | 499,430 | - | - | 7,645,639 | 7,645,639 | %100 | 6,609,206 | 8,416,185 | %79 |
| 2017 | 369,034 | 175,000 | %211 | 7,215,676 | 7,215,676 | %100 | 8,872,225 | 9,528,100 | %93 |
| 2018 | 346,347 | 293,000 | %118 | 7,327,657 | 7,013,000 | %104 | 12,998,449 | 12,473,500 | %104 |

يلاحظ من الجدول رقم (14) هيئة البحرين للثقافة والآثار ان الإيرادات الفعلية لسنة 2015 كان 1,796,674 دينار، في حين كانت الإيرادات الفعلية لسنة 2016 هي 499,430 دينار ، ولم تكن إيرادات مقدرة ضمن الموازنة للسنتين 2015 و 2016 في حين كانت نسبة الفاعلية للإيرادات لسنة 2017 هي 211%، في حين كانت نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات لسنة 2018 هو 118% مما يدل على نسبة فاعلية عالية في تحصيل إيراداتها الفعلية عما مخطط له خلال البرنامج الحكومي للسنتين الاخيرة 2017، 2018. في حين يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2015 و 2016 و 2017 هي 100% من خلال مقارنة المصاريف الفعلية مع المصاريف المعتمدة لسنة 2015 و 2016 و 2017، في حين كانت نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2018 هي 104%، وتدل هذه النسب على التزام الوزارة بالبنود الموضوعة للمصروفات المتكررة المخططة لها خلال الاربع سنوات من برنامج عمل الحكومة على الرغم من وجود ارتفاع طفيف في 2018، كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المشاريع لسنة 2015 هي 46% بينما نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2016 هي 79% ولسنة 2017 هي 93% ولسنة 2018 هي 104%. مما يدل على تجاوز مصروفات المشاريع الاعتمادات المخصصة في سنة 2018 ، في هناك التزام هيئة البحرين للثقافة والآثار بالتخصيصات المعتمدة لمصاريف المشاريع للسنوات 2015 و 2016 و 2017 و 2018. ونستنتج على التزام الوزارة بالموازنة العامة للدولة للسنوات الاربعة عينة البحث.

جدول رقم (15) المجلس الأعلى للبيئة.

| السنة | الإيرادات | | | المصروفات المتكررة | | | مصروفات المشاريع | | |
|-------|-----------|----------|------|--------------------|-----------|------|------------------|-----------|------|
| | الفعلي | الاعتماد | نسبة | الفعلي | الاعتماد | نسبة | الفعلي | الاعتماد | نسبة |
| 2015 | 317,845 | 143,000 | %222 | 6,894,165 | 6,894,165 | %100 | 211,391 | 900,753 | %23 |
| 2016 | 280,041 | 273,000 | %103 | 5,929,430 | 6,542,000 | %91 | 195,681 | 1,000,000 | %20 |
| 2017 | 304,156 | 290,000 | %105 | 5,264,599 | 6,078,000 | %87 | 249,986 | 300,000 | %83 |
| 2018 | 1,414,484 | 301,000 | %470 | 5,558,339 | 6,152,000 | %90 | 186,325 | 750,000 | %25 |

يلاحظ من الجدول رقم (15) المجلس الأعلى للبيئة ان نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المخططة لسنة 2015 كان 222% وهي اعلى نسبة تحققها الوزارة خلال الاربع سنوات من البرنامج الحكومي 2015-2018، في حين كانت نسبة الفاعلية للإيرادات لسنة 2016 هي

103%، في حين كانت نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات لسنة 2017 هو 105% في حين حققت الوزارة نسبة فاعلية للإيرادات 470% لسنة 2018 مما يدل على نسبة فاعلية عالية في تحصيل إيراداتها الفعلية، في حين يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2015 هي 100% من خلال مقارنة المصاريف الفعلية مع المصاريف المعتمدة لسنة 2015 ، في حين كانت نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2016 هي 91% ، وكانت نسبة فاعلية المصروفات المتكررة لسنة 2017 هي 87% ، و كانت نسبة فاعلية المصروفات المتكررة لسنة 2018 هي 90% ، وتدل على التزام الوزارة بالبنود الموضوعة للمصروفات المتكررة المخططة لها خلال الاربع سنوات من برنامج عمل الحكومة. ويدل على التزام الوزارة بالتخصيصات المعتمدة للمصاريف المتكررة. كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المشاريع لسنة 2015 هي 23% بينما نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2016 هي 20% و نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2017 هي 83% و نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2018 هي 25%. مما يدل على عدم تجاوز مصروفات المشاريع الاعتمادات المخصصة في الموازنة العامة للدولة ، في هناك التزام المجلس الاعلى للبيئة بالتخصيصات المعتمدة لمصاريف المشاريع للسنوات 2015 و 2016 و 2017 و 2018. ونستنتج على التزام الوزارة بالموازنة.

جدول رقم (16) شئون الجمارك.

| السنة | الإيرادات | | | المصروفات المتكررة | | | مصروفات المشاريع | | |
|-------|-------------|-------------|------|--------------------|------------|------|------------------|-----------|------|
| | الفعلي | الاعتماد | نسبة | الفعلي | الاعتماد | نسبة | الفعلي | الاعتماد | نسبة |
| 2015 | 116,766,540 | 99,700,000 | %117 | 17,919,129 | 15,110,000 | %92 | 1,648,470 | 3,474,254 | %47 |
| 2016 | 132,749,847 | 99,700,000 | %133 | 18,480,271 | 15,714,000 | %118 | 1,138,004 | 1,700,000 | %67 |
| 2017 | 174,247,375 | 141,286,000 | %123 | 16,886,629 | 19,957,000 | %85 | 1,399,295 | 1,575,400 | %89 |
| 2018 | 160,215,987 | 163,036,000 | %98 | 17,364,308 | 20,303,000 | %86 | 1,680,053 | 1,680,053 | %100 |

يلاحظ من الجدول رقم (16) شئون الجمارك ان نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المخططة لسنة 2015 كان 117%، في حين كانت نسبة الفاعلية للإيرادات لسنة 2016 هي 133%، في حين كانت نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات لسنة 2017 هو 123% في حين حققت الوزارة نسبة فاعلية للإيرادات 98% لسنة 2018 مما يدل على نسبة فاعلية عالية في تحصيل إيراداتها الفعلية ، في حين يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2015 هي 92% من خلال مقارنة المصاريف الفعلية مع المصاريف المعتمدة لسنة 2015، في حين كانت نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2016 هي 118% ، و كانت نسبة فاعلية المصروفات المتكررة لسنة 2017 هي 85% ، و كانت نسبة فاعلية المصروفات المتكررة لسنة 2018 هي 86%، وتدل على التزام الوزارة بالبنود الموضوعة للمصروفات المتكررة المخططة لها خلال الاربع سنوات من برنامج عمل الحكومة. ويدل على التزام الوزارة بالتخصيصات المعتمدة للمصاريف المتكررة. كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المشاريع لسنة 2015 هي 47% بينما نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2016 هي 67% و نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2017 هي 89% و نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2018 هي 100%.

مما يدل على عدم تجاوز مصروفات المشاريع الاعتمادات المخصصة في الموازنة العامة للدولة ، في هناك التزام شئون الجمارك بالتخصيصات المعتمدة لمصاريف المشاريع للسنوات 2015 و 2016 و 2017 و 2018. ونستنتج على التزام الوزارة بالموازنة العامة للدولة للسنوات الاربعة عينة البحث.

جدول رقم (17) وزارة الأشغال وشئون البلديات والتخطيط العمراني (شئون الزراعة والثروة البحرية).

| السنة المالية | الإيرادات | | | المصروفات المتكررة | | | مصروفات المشاريع | | |
|---------------|-----------|-----------|---------------|--------------------|------------|---------------|------------------|------------|---------------|
| | الفعلي | الاعتماد | نسبة الفاعلية | الفعلي | الاعتماد | نسبة الفاعلية | الفعلي | الاعتماد | نسبة الفاعلية |
| 2015 | 896,658 | 335,000 | %268 | 11,763,129 | 11,912,000 | %99 | 8,548,357 | 16,079,981 | %53 |
| 2016 | 3,321,518 | 335,000 | %991 | 10,756,348 | 11,974,408 | %90 | 11,601,891 | 17,678,608 | %66 |
| 2017 | 5,081,799 | 3,351,000 | %152 | 10,330,535 | 10,334,050 | %100 | 6,374,719 | 9,554,588 | %67 |
| 2018 | 3,370,776 | 3,351,000 | %101 | 9,327,367 | 8,999,337 | %104 | 6,713,268 | 6,713,268 | %100 |

يلاحظ من الجدول رقم (17) وزارة الأشغال وشئون البلديات والتخطيط العمراني ان نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المخططة لسنة 2015 كان 268%، في حين كانت نسبة الفاعلية للإيرادات لسنة 2016 هي 991%، في حين كانت نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات لسنة 2017 هو 152% في حين حققت الوزارة نسبة فاعلية للإيرادات 101% لسنة 2018 مما يدل على نسبة فاعلية عالية في تحصيل إيراداتها الفعلية ، في

حين يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2015 هي 99% من خلال مقارنة المصاريف الفعلية مع المصاريف المعتمدة لسنة 2015 ، في حين كانت نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2016 هي 90% ، و كانت نسبة فاعلية المصروفات المتكررة لسنة 2017 هي 100 %، و كانت نسبة فاعلية المصروفات المتكررة لسنة 2018 هي 104%، وتدل على التزام الوزارة بالبنود الموضوعه للمصروفات المتكررة المخططة لها خلال الاربع سنوات من برنامج عمل الحكومة. ويدل على التزام الوزارة بالتخصيصات المعتمدة للمصاريف المتكررة. كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المشاريع لسنة 2015 هي 53% بينما نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2016 هي 66% و نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2017 هي 67% و نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2018 هي 100%.

مما يدل على عدم تجاوز مصروفات المشاريع الاعتمادات المخصصة في الموازنة العامة للدولة ، وهناك التزام وزارة الأشغال وشئون البلديات والتخطيط العمراني بالتخصيصات المعتمدة لمصاريف المشاريع للسنوات 2015 و 2016 و 2017 و 2018. ونستنتج على التزام الوزارة بالموازنة العامة للدولة للسنوات الاربعة عينة البحث.

جدول رقم (18) وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.

| السنة | الإيرادات | | | المصروفات المتكررة | | | مصروفات المشاريع | | |
|-------|-----------|----------|----------|--------------------|------------|----------|------------------|-----------|----------|
| | الفعلي | الاعتماد | الفاعلية | الفعلي | الاعتماد | الفاعلية | الفعلي | الاعتماد | الفاعلية |
| 2015 | 7,162 | 5,000 | 143% | 12,079,638 | 12,079,638 | 100% | 970,328 | 2,049,023 | 47% |
| 2016 | 3,530 | 5,000 | 71% | 10,691,887 | 11,605,403 | 92% | 800,656 | 1,348,397 | 59% |
| 2017 | 9,227 | 29,000 | 32% | 15,891,596 | 16,025,000 | 99% | 103,791 | 600,000 | 17% |
| 2018 | 8,321 | 29,000 | 29% | 15,299,692 | 16,265,000 | 94% | 81,479 | 600,000 | 14% |

يلاحظ من الجدول رقم (18) وزارة العمل والتنمية الاجتماعية ان نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المخططة لسنة 2015 كان 143%، وهي اعلى نسبة تحققها الوزارة خلال الاربع سنوات من البرنامج الحكومي 2015-2018، في حين كانت نسبة الفاعلية للإيرادات لسنة 2016 هي 71%، و كانت نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات لسنة 2017 هو 32% في حين حققت الوزارة نسبة فاعلية للإيرادات 29% لسنة 2018 مما يدل على نسبة فاعلية عالية في تحصيل إيراداتها الفعلية في سنة 2015 ، في حين يلاحظ انخفاض نسبة تحصيل الإيرادات في السنوات 2016 و 2017 و 2018. كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2015 هي 100% من خلال مقارنة المصاريف الفعلية مع المصاريف المعتمدة لسنة 2015 ، في حين كانت نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2016 هي 92%، و كانت نسبة فاعلية المصروفات المتكررة لسنة 2017 هي 99%، وكانت نسبة فاعلية المصروفات المتكررة لسنة 2018 هي 94%، وتدل على التزام الوزارة بالبنود الموضوعه للمصروفات المتكررة المخططة لها خلال الاربع سنوات من برنامج عمل الحكومة. كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المشاريع لسنة 2015 هي 47% بينما نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2016 هي 59% و نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2017 هي 17% و نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2018 هي 14%. مما يدل على عدم تجاوز مصروفات المشاريع الاعتمادات المخصصة في الموازنة العامة للدولة ،في هناك التزام وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بالتخصيصات المعتمدة لمصاريف المشاريع للسنوات 2015 و 2016 و 2017 و 2018. ونستنتج على التزام الوزارة بالموازنة العامة للدولة للسنوات الاربعة عينة البحث.

جدول رقم (19) وزارة العدل والشئون الإسلامية والأوقاف (الشئون الإسلامية).

| السنة | الإيرادات | | | المصروفات المتكررة | | | مصروفات المشاريع | | |
|-------|-----------|----------|------|--------------------|-----------|------|------------------|-----------|------|
| | الفعلي | الاعتماد | نسبة | الفعلي | الاعتماد | نسبة | الفعلي | الاعتماد | نسبة |
| 2015 | 8,775 | 10,000 | 88% | 4,255,942 | 4,255,942 | 100% | 1,037,004 | 1,588,824 | 65% |
| 2016 | 17,551 | 10,000 | 176% | 4,270,580 | 4,270,582 | 100% | 1,063,630 | 1,100,000 | 97% |
| 2017 | 2,602 | 10,000 | 26% | 4,359,058 | 4,512,901 | 97% | 451,224 | 636,300 | 71% |
| 2018 | 8,275 | 10,000 | 83% | 4,373,115 | 4,534,557 | 96% | 395,387 | 785,000 | 50% |

يلاحظ من الجدول رقم (19) وزارة العدل والشئون الإسلامية والأوقاف ان نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المخططة لسنة 2015 كان 88%، في حين كانت نسبة الفاعلية للإيرادات لسنة 2016 هي 176%، وهي اعلى نسبة تحققها الوزارة خلال الاربع سنوات من البرنامج الحكومي 2015-2018، و كانت نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات لسنة 2017 هو 26% في حين حققت الوزارة نسبة فاعلية للإيرادات 83% لسنة

2018 مما يدل على نسبة فاعلية عالية في تحصيل إيراداتها الفعلية في سنة 2016 و2015 و2018، في حين يلاحظ انخفاض نسبة تحصيل الإيرادات في السنوات 2017. كما يلاحظ أن نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2015 و 2016 هي 100% من خلال مقارنة المصاريف الفعلية مع المصاريف المعتمدة لسنة 2015، و كانت نسبة فاعلية المصروفات المتكررة لسنة 2018 هي 96%، وتدل على التزام الوزارة بالبنود الموضوعه للمصروفات المتكررة المخططة لها خلال الاربع سنوات من برنامج عمل الحكومة. كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المشاريع لسنة 2015 هي 65% بينما نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2016 هي 97% و نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2017 هي 71% و نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2018 هي 50%. مما يدل على عدم تجاوز مصروفات المشاريع الاعتمادات المخصصة في الموازنة العامة للدولة، هناك التزام وزارة العدل والشئون الإسلامية والأوقاف بالتخصيصات المعتمدة لمصاريف المشاريع للسنوات 2015 و2016 و2017 و2018. ونستنتج على التزام الوزارة بالموازنة العامة للدولة.

جدول رقم (20) ديوان الخدمة المدنية.

يلاحظ من الجدول رقم (20) ديوان الخدمة المدنية ان نسبة مؤشرفاعلية للإيرادات من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المخططة لسنة 2015

| السنة | الإيرادات | | | المصروفات المتكررة | | | مصروفات المشاريع | | |
|-------|-----------|----------|---------------|--------------------|-----------|---------------|------------------|----------|---------------|
| | الفعلي | الاعتماد | نسبة الفاعلية | الفعلي | الاعتماد | نسبة الفاعلية | الفعلي | الاعتماد | نسبة الفاعلية |
| 2015 | 6,731 | 5,000 | 135% | 5,916,829 | 5,916,829 | 100% | 134,694 | 859,506 | 16% |
| 2016 | 1,280 | 5,000 | 26% | 5,916,332 | 6,602,000 | 90% | 175,796 | 700,000 | 25% |
| 2017 | 470 | 5,000 | 9% | 5,821,767 | 6,398,000 | 91% | 273,688 | 300,000 | 91% |
| 2018 | 270 | 5,000 | 5% | 5,998,395 | 6,491,000 | 92% | 221,123 | 300,000 | 74% |

كان 135%، وهي اعلى نسبة تحققها الوزارة خلال الاربع سنوات من البرنامج الحكومي 2015-2018، في حين كانت نسبة الفاعلية للإيرادات لسنة 2016 هي 26%، و كانت نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات لسنة 2017 هو 9% في حين حققت الوزارة نسبة فاعلية للإيرادات 5% لسنة 2018 مما يدل على نسبة فاعلية عالية في تحصيل إيراداتها الفعلية في سنة 2015، في حين يلاحظ انخفاض نسبة تحصيل الإيرادات في السنوات 2016 و2017 و2018. كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2015 هي 100% من خلال مقارنة المصاريف الفعلية مع المصاريف المعتمدة لسنة 2015، في حين كانت نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2016 هي 90%، و كانت نسبة فاعلية المصروفات المتكررة لسنة 2017 هي 91%، وكانت نسبة فاعلية المصروفات المتكررة لسنة 2018 هي 92%، وتدل على التزام الوزارة بالبنود الموضوعه للمصروفات المتكررة المخططة لها خلال الاربع سنوات من برنامج عمل الحكومة. كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المشاريع لسنة 2015 هي 16% بينما نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2016 هي 25% ونسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2017 هي 91% ونسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2018 هي 74%. مما يدل على عدم تجاوز مصروفات المشاريع الاعتمادات المخصصة في الموازنة العامة للدولة، في هناك التزام ديوان الخدمة المدنية بالتخصيصات المعتمدة لمصاريف المشاريع للسنوات 2015 و2016 و2017 و2018. ونستنتج على التزام الوزارة بالموازنة العامة للدولة.

يلاحظ من الجدول رقم (21) جهاز المساحة والتسجيل العقاري ان نسبة مؤشرفاعلية للإيرادات من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المخططة لسنة 2015 كان 103%، وهي اعلى نسبة تحققها الوزارة خلال الاربع سنوات من البرنامج الحكومي 2015-2018، في حين كانت نسبة الفاعلية للإيرادات لسنة 2016 هي 85%، و كانت نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات لسنة 2017 هو 70% في حين حققت الوزارة نسبة فاعلية للإيرادات 44% لسنة 2018 مما يدل على نسبة فاعلية عالية في تحصيل إيراداتها الفعلية في سنة 2015، في حين يلاحظ انخفاض نسبة تحصيل الإيرادات في السنوات 2016 و2017 و2018. كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2015 هي 100% من خلال مقارنة المصاريف الفعلية مع المصاريف المعتمدة لسنة 2015، في حين كانت نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2016 هي 99%، و كانت نسبة فاعلية المصروفات المتكررة لسنة 2017 هي 100%، و كانت نسبة فاعلية المصروفات المتكررة لسنة 2018 هي 99%، وتدل على التزام جهاز المساحة والتسجيل العقاري بالبنود الموضوعه للمصروفات المتكررة المخططة لها خلال الاربع سنوات من برنامج عمل الحكومة. كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المشاريع لسنة 2015 هي 23%

بينما نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2016 هي 43% و نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2017 هي 97% و نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2018 هي 81%. مما يدل على عدم تجاوز مصروفات المشاريع الاعتمادات المخصصة في الموازنة العامة للدولة .

جدول رقم (21) جهاز المساحة والتسجيل العقاري.

| السنة | الإيرادات | | | المصروفات المتكررة | | | مصروفات المشاريع | | |
|-------|------------|------------|------|--------------------|-----------|------|------------------|-----------|------|
| | الفاعلي | الاعتماد | نسبة | الفاعلي | الاعتماد | نسبة | الفاعلي | الاعتماد | نسبة |
| 2015 | 20,970,182 | 20,376,000 | %103 | 8,656,735 | 8,656,735 | %100 | 543,113 | 2,314,215 | %23 |
| 2016 | 17,808,928 | 20,886,000 | %85 | 8,501,067 | 8,546,000 | %99 | 434,961 | 1,000,000 | %43 |
| 2017 | 17,167,562 | 24,371,000 | %70 | 8,176,341 | 8,215,000 | %100 | 663,531 | 680,600 | %97 |
| 2018 | 16,865,351 | 38,121,000 | %44 | 8,343,796 | 8,432,550 | %99 | 2,046,876 | 2,517,176 | %81 |

جدول رقم (22) وزارة المالية والاقتصاد الوطني.

| السنة | الإيرادات | | | المصروفات المتكررة | | | مصروفات المشاريع | | |
|-------|-----------|----------|------|--------------------|------------|------|------------------|-----------|------|
| | الفاعلي | الاعتماد | نسبة | الفاعلي | الاعتماد | نسبة | الفاعلي | الاعتماد | نسبة |
| 2015 | 17,509 | 3,000 | %584 | 7,939,930 | 8,004,000 | %99 | 2,483,482 | 2,500,000 | %99 |
| 2016 | 6,024 | 3,000 | %201 | 7,714,587 | 8,876,000 | %99 | 434,961 | 1,000,000 | %43 |
| 2017 | 2,725 | 3,000 | %91 | 7,675,790 | 9,030,362 | %85 | 1,142,854 | 1,800,000 | %63 |
| 2018 | 8,903 | 3,000 | %297 | 8,048,217 | 10,056,000 | %80 | 1,212,375 | 1,800,000 | %67 |

يلاحظ من الجدول رقم (22) وزارة المالية والاقتصاد الوطني ان نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المخططة لسنة 2015 كان %582، وهي أعلى نسبة تحققها الوزارة خلال الأربع سنوات من البرنامج الحكومي 2015-2018، في حين كانت نسبة الفاعلية للإيرادات لسنة 2016 هي %201، و كانت نسبة مؤشر الفاعلية للإيرادات لسنة 2017 هو %91 في حين حققت الوزارة نسبة فاعلية للإيرادات %297 لسنة 2018 مما يدل على نسبة فاعلية عالية في تحصيل إيراداتها الفعلية في سنة 2015، كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2015 لسنة هي %99 من خلال مقارنة المصاريف الفعلية مع المصاريف المعتمدة لسنة 2015، في حين كانت نسبة الفاعلية للمصروفات المتكررة لسنة 2016 هي %99، و كانت نسبة فاعلية المصروفات المتكررة لسنة 2017 هي %85، و كانت نسبة فاعلية المصروفات المتكررة لسنة 2018 هي %80، وتدل على التزام الوزارة بالبنود الموضوعة للمصروفات المتكررة المخططة لها خلال الأربع سنوات من برنامج عمل الحكومة. كما يلاحظ ان نسبة الفاعلية للمصروفات المشاريع لسنة 2015 هي %99 بينما نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2016 هي %43 و نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2017 هي %63 و نسبة الفاعلية لمصروفات المشاريع لسنة 2018 هي %67. مما يدل على عدم تجاوز مصروفات المشاريع الاعتمادات المخصصة في الموازنة العامة للدولة، في هناك التزام وزارة المالية والاقتصاد الوطني بالتخصيصات المعتمدة لمصاريف المشاريع للسنوات 2015 و 2016 و 2017 و 2018. ونستنتج على التزام الوزارة بالموازنة العامة للدولة للسنوات الأربعة

5.3. نتائج تحليل البيانات للمتغير التابع الثاني (كفاءة الاداء المؤسسي) :

ويتم قياس المتغير التابع الثاني (كفاءة الاداء المؤسسي) من خلال مقارنات البيانات الفعلية من واقع الحسابات الختامية للإيرادات والمصروفات لكل مؤسسة حكومية عينة الدراسة ولكل سنة من السنوات الأربعة (2015-2018) وفيما يلي التحليل الإحصائي لكل مؤسسة حكومية ولللسنوات المحددة في عينة الدراسة :

- الإيرادات الفعلية / المصاريف الفعلية (المتكررة والمشاريع) * 100% وفيما يلي التحليل الإحصائي لكل فقرة من فقرات تحديد كفاءة الاداء المؤسسي:

جدول رقم (23) وزارة المواصلات والاتصالات.

| السنة المالية | الإيرادات الفعلية | المصروفات المتكررة الفعلية | مصاريف المشاريع الفعلية | نسبة الكفاءة |
|---------------|-------------------|----------------------------|-------------------------|--------------|
| 2015 | 44,085,405 | 32,609,660 | 4,039,329 | 1.20291 |

| | | | | |
|---------|-----------|------------|------------|------|
| 1.23949 | 3,708,048 | 33,020,801 | 45,525,179 | 2016 |
| 1.36318 | 2,770,452 | 32,694,833 | 48,345,442 | 2017 |
| 1.50446 | 3,243,025 | 32,438,964 | 53,682,096 | 2018 |

يلاحظ من الجدول رقم (23) ان نسبة مؤشر الكفاءة لوزارة المواصلات والاتصالات كان 1.2 من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع اجمالي المصاريف الفعلية لسنة 2015 و 2016، في حين ارتفعت نسبة الكفاءة لسنة 2017 الى 1.4، في حين زاد مؤشر الكفاءة لوزارة المواصلات والاتصالات في سنة 2018 الى 1.5، مما يدل على كفاءة الاداء المؤسسي لوزارة المواصلات والاتصالات والتزامها بالموازنة العامة للدولة وبرنامج عمل الحكومة 2015 - 2018 وتحقيق الاهداف الموضوع بكفاءة عالية .

جدول رقم (24) وزارة التربية والتعليم.

| نسبة الكفاءة | مصرفات المشاريع الفعلية | المصرفات المتكررة الفعلية | الإيرادات الفعلية | السنة المالية |
|--------------|-------------------------|---------------------------|-------------------|---------------|
| 0.004751 | 4,432,953 | 334,079,327 | 1,608,282 | 2015 |
| 0.002482 | 5,271,730 | 334,558,748 | 843,390 | 2016 |
| 0.00157 | 3,736,798 | 325,060,502 | 516,135 | 2017 |
| 0.001366 | 3,144,581 | 331,904,035 | 457,594 | 2018 |

يلاحظ من الجدول رقم (24) ان نسبة مؤشر الكفاءة لوزارة التربية والتعليم كان 0.005 من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع اجمالي المصاريف الفعلية لسنة 2015، في حين انخفضت نسبة الكفاءة لسنة 2016 الى 0.002، وكذلك انخفضت نسبة الكفاءة في سنة 2017 الى 0.001، وكذلك استمر الانخفاض في 2018، مما يدل على انخفاض كفاءة الاداء المؤسسي لوزارة التربية والتعليم بسبب زيادة المصروفات عن ال إيرادات.

جدول رقم (25) وزارة الصحة.

| نسبة الكفاءة | مصرفات المشاريع الفعلية | المصرفات المتكررة الفعلية | الإيرادات الفعلية | السنة المالية |
|--------------|-------------------------|---------------------------|-------------------|---------------|
| 0.12237846 | 8,570,086 | 277,946,873 | 35,063,505 | 2015 |
| 0.15923597 | 10,487,893 | 261,116,093 | 43,249,123 | 2016 |
| 0.13727313 | 4,949,889 | 240,758,857 | 33,729,209 | 2017 |
| 0.1535171 | 2,801,683 | 243,922,234 | 37,876,341 | 2018 |

يلاحظ من الجدول رقم (25) ان نسبة مؤشر الكفاءة لوزارة الصحة كان 1.2 من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع اجمالي المصاريف الفعلية لسنة 2015 وزادت النسبة في 2016 لتصبح نسبة المؤشر هي 1.6، في حين انخفضت نسبة الكفاءة لسنة 2017 الى 1.4، في حين زاد مؤشر الكفاءة لوزارة الصحة في سنة 2018 الى 1.5، مما يدل على كفاءة الاداء المؤسسي لوزارة الصحة والتزامها بالموازنة العامة للدولة وبرنامج عمل الحكومة 2015 - 2018 وتحقيق الاهداف الموضوع بكفاءة عالية.

جدول رقم (26) وزارة الصناعة والتجارة والسياحة.

| نسبة الكفاءة | مصاريف المشاريع الفعلية | المصرفات المتكررة الفعلية | الإيرادات الفعلية | السنة المالية |
|--------------|-------------------------|---------------------------|-------------------|---------------|
| 0.72482782 | 4,793,449 | 12,626,368 | 25,161,275 | 2015 |
| 0.71607398 | 4,603,811 | 11,611,015 | 21,332,657 | 2016 |
| 0.73232962 | 4,228,139 | 11,567,927 | 30,422,794 | 2017 |
| 0.79911858 | 2,948,853 | 11,730,718 | 31,482,445 | 2018 |

يلاحظ من الجدول رقم (26) ان نسبة مؤشر الكفاءة لوزارة الصناعة والتجارة والسياحة كان 0.7 من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع اجمالي المصاريف الفعلية لسنة 2015 و 2016 و 2017، في حين زادت نسبة الكفاءة لسنة 2018 الى 0.8، الا ان النسبة لم تصل الى 1، مما يدل على انخفاض كفاءة الاداء المؤسسي لوزارة الصناعة والتجارة والسياحة بسبب زيادة المصروفات عن الإيرادات وعدم تغطية النفقات الفعلية المصروفة
جدول رقم (27) وزارة الإسكان.

| السنة المالية | الإيرادات الفعلية | المصروفات المتكررة الفعلية | مصروفات المشاريع الفعلية | نسبة الكفاءة |
|---------------|-------------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| 2015 | 1,975,685 | 5,316,719 | 141,827,915 | 0.0134 |
| 2016 | 73,874 | 5,113,630 | 143,004,455 | 0.0005 |
| 2017 | 10,460 | 5,400,560 | 110,086,323 | 0.0001 |
| 2018 | 116,376 | 5,230,113 | 101,689,025 | 0.0011 |

يلاحظ من الجدول رقم (27) ان نسبة مؤشر الكفاءة لوزارة الاسكان كان 0.013 من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع اجمالي المصاريف الفعلية لسنة 2015، في حين انخفضت نسبة الكفاءة لسنة 2016 الى 0.0005، وكذلك انخفضت نسبة الكفاءة في سنة 2017 الى 0.001، وكذلك استمر الانخفاض في 2018 الى 0.0011، مما يدل على انخفاض كفاءة الاداء المؤسسي الاسكان بسبب زيادة المصروفات عن الإيرادات.
جدول رقم (28) وزارة شؤون الإعلام.

| السنة المالية | الإيرادات الفعلية | المصروفات المتكررة الفعلية | مصروفات المشاريع الفعلية | نسبة الكفاءة |
|---------------|-------------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| 2015 | 1,718,527 | 22,993,262 | 7,511,345 | 0.056336638 |
| 2016 | 1,734,883 | 22,313,878 | 6,348,337 | 0.060528574 |
| 2017 | 1,356,852 | 19,823,588 | 5,597,657 | 0.053374727 |
| 2018 | 1,279,947 | 19,770,847 | 4,665,400 | 0.052379033 |

يلاحظ من الجدول رقم (28) ان نسبة مؤشر الكفاءة لوزارة شؤون الاعلام كان 0.05 من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع اجمالي المصاريف الفعلية لسنة 2015، في حين زادت نسبة الكفاءة لسنة 2016 الى 0.06، وكذلك انخفضت نسبة الكفاءة في سنة 2017 الى 0.053، وكذلك استمر الانخفاض في 2018، مما يدل على انخفاض كفاءة الاداء المؤسسي لوزارة شؤون الاعلام بسبب زيادة المصروفات عن الإيرادات.
يلاحظ من الجدول رقم (29) ان نسبة مؤشر الكفاءة لوزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني كان 0.022 من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع اجمالي المصاريف الفعلية لسنة 2015، في حين زادت نسبة الكفاءة لسنة 2016 الى 0.022، وكذلك زادت نسبة الكفاءة في سنة 2017 الى 0.020، وكذلك استمر التذبذب في 2018 بزيادة طفيلة كانت حوالي 0.46 ، الا ان النسب المذكورة اقل من 1، مما يدل على انخفاض كفاءة الاداء المؤسسي لوزارة الأشغال وشؤون البلديات بسبب زيادة المصروفات عن الإيرادات.

جدول رقم (29) وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني.

| السنة المالية | الإيرادات الفعلية | المصروفات المتكررة الفعلية | مصروفات المشاريع الفعلية | نسبة الكفاءة |
|---------------|-------------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| 2015 | 622,154 | 45,258,498 | 86,617,663 | 0.00471771 |
| 2016 | 2,364,940 | 45,201,214 | 62,029,663 | 0.02205466 |
| 2017 | 2,057,770 | 43,647,446 | 57,663,189 | 0.02031149 |
| 2018 | 4,736,860 | 42,776,728 | 58,938,198 | 0.04656996 |

جدول رقم (30) وزارة العدل والشئون الإسلامية والأوقاف.

| السنة المالية | الإيرادات الفعلية | المصروفات المتكررة الفعلية | مصروفات المشاريع الفعلية | نسبة الكفاءة |
|---------------|-------------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| 2015 | 15,836,788 | 12,475,822 | 200,090 | 1.249360835 |
| 2016 | 15,126,414 | 12,169,486 | 401,395 | 1.203289889 |
| 2017 | 23,922,253 | 11,593,824 | 1,254,459 | 1.861902715 |
| 2018 | 28,728,844 | 11,707,298 | 311,463 | 2.390333246 |

يلاحظ من الجدول رقم (30) ان نسبة مؤشر الكفاءة وزارة العدل والشئون الإسلامية والأوقاف ، كان 1.2 من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع اجمالي المصاريف الفعلية لسنة 2015 و 2016، في حين ارتفعت نسبة الكفاءة لسنة 2017 الى 1.86، في حين زاد مؤشر وزارة العدل والشئون الإسلامية والأوقاف في سنة 2018 الى 1.5، مما يدل على كفاءة الاداء المؤسسي لوزارة العدل والتزامها بالموازنة العامة للدولة وبرنامج عمل الحكومة 2015 - 2018 وتحقيق الاهداف الموضوعية بكفاءة .

جدول رقم (31) وزارة شئون الشباب والرياضة.

| السنة المالية | الإيرادات الفعلية | المصروفات المتكررة الفعلية | مصروفات المشاريع الفعلية | نسبة الكفاءة |
|---------------|-------------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| 2015 | 600,896 | 12,228,420 | 6,911,289 | 0.031395253 |
| 2016 | 51,280 | 12,183,012 | 5,298,704 | 0.00293335 |
| 2017 | 82,149 | 12,361,435 | 2,960,788 | 0.005361428 |
| 2018 | 29,600 | 12,637,461 | 2,841,470 | 0.001912277 |

يلاحظ من الجدول رقم (31) ان نسبة مؤشر الكفاءة لوزارة شئون الشباب والرياضة لسنة 2015 كان 0.031 من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع اجمالي المصاريف الفعلية، في حين انخفضت نسبة الكفاءة لسنة 2016 الى 0.0029، في حين زادت نسبة الكفاءة سنة 2017 الى 0.0053، بينما انخفضت نسبة الكفاءة لسنة 2018 الى 0.0019، الا ان جميع النسب المذكورة اقل من 1، مما يدل على انخفاض كفاءة الاداء المؤسسي لوزارة شئون الشباب والرياضة بسبب زيادة المصروفات الفعلية عن الإيرادات الفعلية.

يلاحظ من الجدول رقم (32) ان نسبة مؤشر الكفاءة لهيئة المعلومات والحكومة الالكترونية، كان 0.18 من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع المصاريف الفعلية لسنة 2015، بينما ارتفعت نسبة الكفاءة لسنة 2016 الى 0.27، في حين انخفض مؤشر الكفاءة في سنة 2017 و 2018 الى 0.17 و 0.16 على التوالي، بسبب زيادة المصروفات على الإيرادات واتعكس على مؤشر كفاءة الاداء المؤسسي لهيئة المعلومات والحكومة الالكترونية.

جدول رقم (32) هيئة المعلومات والحكومة الالكترونية.

| السنة المالية | الإيرادات الفعلية | المصروفات المتكررة الفعلية | مصروفات المشاريع الفعلية | نسبة الكفاءة |
|---------------|-------------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| 2015 | 2,465,286 | 9,016,838 | 4,768,215 | 0.178837615 |
| 2016 | 2,710,840 | 9,087,656 | 977,881 | 0.269318964 |
| 2017 | 2,771,305 | 12,166,879 | 3,590,338 | 0.175875283 |
| 2018 | 2,686,605 | 11,887,688 | 4,231,818 | 0.166667949 |

جدول رقم (33) وزارة الخارجية.

| السنة المالية | الإيرادات الفعلية | المصروفات المتكررة الفعلية | مصروفات المشاريع الفعلية | نسبة الكفاءة |
|---------------|-------------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| 2015 | 1,785,623 | 30,933,748 | 987,912 | 0.055937661 |
| 2016 | 1,603,334 | 30,567,635 | 5,671,647 | 0.044242985 |
| 2017 | 456,700 | 30,098,686 | 4,250,381 | 0.013295849 |
| 2018 | 474,000 | 32,088,564 | 2,273,757 | 0.013794179 |

يلاحظ من الجدول رقم (33) ان نسبة مؤشر الكفاءة لوزارة الخارجية، كان 0.05 من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع اجمالي المصاريف الفعلية لسنة 2015، في حين انخفضت نسبة الكفاءة لسنة 2016 الى 0.04، واستمر الانخفاض لمؤشر الكفاءة في سنة 2017 و2018 الى 0.013، مما يدل على زيادة المصاريف الفعلية على الإيرادات الفعلية لوزارة الخارجية مما انعكس على كفاءة الاداء المؤسسي.

جدول رقم (34) هيئة التشريع والافتاء القانوني.

| السنة المالية | الإيرادات الفعلية | المصروفات المتكررة الفعلية | نسبة الكفاءة |
|---------------|-------------------|----------------------------|--------------|
| 2015 | 13,159 | 2,609,942 | 0.005041874 |
| 2016 | 3,546 | 2,530,529 | 0.001401288 |
| 2017 | 821 | 2,435,938 | 0.000337036 |
| 2018 | 1,027 | 2,264,037 | 0.000453614 |

يلاحظ من الجدول رقم (34) ان نسبة مؤشر الكفاءة لهيئة التشريع والافتاء القانوني، كان 0.005 من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع اجمالي المصاريف الفعلية لسنة 2015، في حين انخفضت نسبة الكفاءة لسنة 2016 الى 0.001، واستمر الانخفاض لمؤشر الكفاءة في سنة 2017 و2018 الى 0.0003 و0.0004، مما يدل على زيادة المصاريف الفعلية على الإيرادات الفعلية لهيئة التشريع والافتاء القانوني مما انعكس على مؤشر كفاءة الاداء المؤسسي.

جدول رقم (35) هيئة البحرين للثقافة والآثار.

| السنة المالية | الإيرادات الفعلية | المصروفات المتكررة الفعلية | مصروفات المشاريع الفعلية | نسبة الكفاءة |
|---------------|-------------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| 2015 | 1,796,674 | 7,672,968 | 4,650,195 | 0.145796497 |
| 2016 | 499,430 | 7,645,639 | 6,609,206 | 0.035035807 |
| 2017 | 369,034 | 7,215,676 | 8,872,225 | 0.022938605 |
| 2018 | 346,347 | 7,327,657 | 12,998,449 | 0.017039516 |

يلاحظ من الجدول رقم (35) ان نسبة مؤشر الكفاءة لهيئة البحرين للثقافة والآثار، كان 0.145 من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع اجمالي المصاريف الفعلية لسنة 2015، في حين انخفضت نسبة الكفاءة لسنة 2016 الى 0.035، واستمر الانخفاض لمؤشر الكفاءة في سنة 2017 و2018 الى 0.022 و0.017، مما يدل على زيادة المصاريف الفعلية على الإيرادات الفعلية مما انعكس على مؤشر كفاءة الاداء المؤسسي.

جدول رقم (36) المجلس الأعلى للبيئة.

| السنة المالية | الإيرادات الفعلية | المصروفات المتكررة الفعلية | مصروفات المشاريع الفعلية | نسبة الكفاءة |
|---------------|-------------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
|---------------|-------------------|----------------------------|--------------------------|--------------|

| | | | | |
|-------------|---------|-----------|-----------|------|
| 0.044731897 | 211,391 | 6,894,165 | 317,845 | 2015 |
| 0.045720151 | 195,681 | 5,929,430 | 280,041 | 2016 |
| 0.05515483 | 249,986 | 5,264,599 | 304,156 | 2017 |
| 0.246225715 | 186,325 | 5,558,339 | 1,414,484 | 2018 |

يلاحظ من الجدول رقم (36) ان نسبة مؤشر الكفاءة للمجلس الأعلى للبيئة، كان 0.044 من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع اجمالي المصاريف الفعلية لسنة 2015، في حين زادت نسبة الكفاءة لسنة 2016 الى 0.045، واستمر زيادة لمؤشر الكفاءة في سنة 2017 و2018 الى 0.055 و0.246، مما يدل على زيادة المصاريف الفعلية على الإيرادات الفعلية للمجلس الأعلى للبيئة مما انعكس على مؤشر كفاءة الاداء المؤسسي.

جدول رقم (37) شئون الجمارك.

| نسبة الكفاءة | مصرفات المشاريع الفعلية | المصرفات المتكررة الفعلية | الإيرادات الفعلية | السنة المالية |
|--------------|-------------------------|---------------------------|-------------------|---------------|
| 5.967341215 | 1,648,470 | 17,919,129 | 116,766,540 | 2015 |
| 6.766642174 | 1,138,004 | 18,480,271 | 132,749,847 | 2016 |
| 9.529044034 | 1,399,295 | 16,886,629 | 174,247,375 | 2017 |
| 8.412778302 | 1,680,053 | 17,364,308 | 160,215,987 | 2018 |

يلاحظ من الجدول رقم (37) ان نسبة مؤشر الكفاءة لشؤون الجمارك، كان 5.96 من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع اجمالي المصاريف الفعلية لسنة 2015، في حين زادت نسبة الكفاءة لسنة 2016 الى 6.7، واستمر زيادة لمؤشر الكفاءة في سنة 2017 و2018 الى 9.5 و8.41، مما يدل على زيادة الإيرادات الفعلية على النفقات الفعلية لشؤون الجمارك مما انعكس على ارتفاع مؤشر كفاءة الاداء المؤسسي .

جدول رقم (38) وزارة الأشغال والبلديات والثروة البحرية.

| نسبة الكفاءة | مصرفات المشاريع الفعلية | المصرفات المتكررة الفعلية | الإيرادات الفعلية | السنة المالية |
|--------------|-------------------------|---------------------------|-------------------|---------------|
| 0.044145367 | 8,548,357 | 11,763,129 | 896,658 | 2015 |
| 0.148559017 | 11,601,891 | 10,756,348 | 3,321,518 | 2016 |
| 0.304203636 | 6,374,719 | 10,330,535 | 5,081,799 | 2017 |
| 0.210139811 | 6,713,268 | 9,327,367 | 3,370,776 | 2018 |

يلاحظ من الجدول رقم (38) ان نسبة مؤشر الكفاءة وزارة الأشغال والبلديات والثروة البحرية ، كان 0.044 من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع اجمالي المصاريف الفعلية لسنة 2015، في حين زادت نسبة الكفاءة لسنة 2016 الى 0.148، واستمر زيادة لمؤشر الكفاءة في سنة 2017 و2018 الى 0.304 و0.210، مما يدل على زيادة المصاريف الفعلية على الإيرادات الفعلية مما انعكس على مؤشر كفاءة الاداء المؤسسي.

يلاحظ من الجدول رقم (39) ان نسبة مؤشر الكفاءة وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، كان 0.0005 من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع اجمالي المصاريف الفعلية لسنة 2015، في حين انخفضت نسبة الكفاءة لسنة 2016 الى 0.0003، ومن ثم زاد مؤشر الكفاءة في سنة 2017 و2018 الى 0.00057 و0.00054 على التوالي، مما يدل على زيادة المصاريف الفعلية على الإيرادات الفعلية مما انعكس على مؤشر كفاءة الاداء.

جدول رقم (39) وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.

| نسبة الكفاءة | مصرفات المشاريع الفعلية | المصرفات المتكررة الفعلية | الإيرادات الفعلية | السنة المالية |
|--------------|-------------------------|---------------------------|-------------------|---------------|
| 0.00054881 | 970,328 | 12,079,638 | 7,162 | 2015 |
| 0.00030716 | 800,656 | 10,691,887 | 3,530 | 2016 |

| | | | | |
|------------|---------|------------|-------|------|
| 0.00057685 | 103,791 | 15,891,596 | 9,227 | 2017 |
| 0.00054099 | 81,479 | 15,299,692 | 8,321 | 2018 |

جدول رقم (40) وزارة العدل والشئون الإسلامية والأوقاف (الشئون الإسلامية).

| السنة المالية | الإيرادات الفعلية | المصروفات المتكررة الفعلية | مصروفات المشاريع الفعلية | نسبة الكفاءة |
|---------------|-------------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| 2015 | 8,775 | 4,255,942 | 1,037,004 | 0.00165787 |
| 2016 | 17,551 | 4,270,580 | 1,063,630 | 0.00329027 |
| 2017 | 2,602 | 4,359,058 | 451,224 | 0.00054092 |
| 2018 | 8,275 | 4,373,115 | 395,387 | 0.00173535 |

يلاحظ من الجدول رقم (40) ان نسبة مؤشر الكفاءة لوزارة العدل والشئون الإسلامية والأوقاف (الشئون الإسلامية)، كان 0.0016 من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع اجمالي المصاريف الفعلية لسنة 2015، في حين زادت نسبة الكفاءة لسنة 2016 الى 0.0032، وانخفض مؤشر الكفاءة في سنة 2017 الى 0.0005، بينما زاد مؤشر الكفاءة في سنة 2018 الى 0.0017، مما يدل على زيادة المصاريف الفعلية على الإيرادات الفعلية. جدول رقم (41) ديوان الخدمة المدنية.

| السنة المالية | الإيرادات الفعلية | مصروفات المشاريع الفعلية | المصروفات المتكررة الفعلية | نسبة الكفاءة |
|---------------|-------------------|--------------------------|----------------------------|--------------|
| 2015 | 6,731 | 134,694 | 5,916,829 | 0.00111228 |
| 2016 | 1,280 | 175,796 | 5,916,332 | 0.00021011 |
| 2017 | 470 | 273,688 | 5,821,767 | 0.00007711 |
| 2018 | 270 | 221,123 | 5,998,395 | 0.00004341 |

يلاحظ من الجدول رقم (41) ان نسبة مؤشر الكفاءة لديوان الخدمة المدنية، كان 0.0011 من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع اجمالي المصاريف الفعلية لسنة 2015، في حين انخفضت نسبة الكفاءة لسنة 2016 الى 0.0045، واستمر زيادة لمؤشر الكفاءة في سنة 2017 و 2018 الى 0.055 و 0.246 ، مما يدل على زيادة المصاريف الفعلية على الإيرادات الفعلية لديوان الخدمة المدنية مما انعكس على مؤشر كفاءة الاداء المؤسسي. جدول رقم (42) جهاز المساحة والتسجيل العقاري.

| السنة المالية | الإيرادات الفعلية | المصروفات المتكررة الفعلية | مصروفات المشاريع | نسبة الكفاءة |
|---------------|-------------------|----------------------------|------------------|--------------|
| 2015 | 20,970,182 | 8,656,735 | 543,113 | 2.27940527 |
| 2016 | 17,808,928 | 8,501,067 | 434,961 | 1.99293556 |
| 2017 | 17,167,562 | 8,176,341 | 663,531 | 1.94206002 |
| 2018 | 16,865,351 | 8,343,796 | 2,046,876 | 1.62312418 |

يلاحظ من الجدول رقم (42) ان نسبة مؤشر الكفاءة لجهاز المساحة والتسجيل العقاري كان 2.3 من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع اجمالي المصاريف الفعلية لسنة 2015، في حين ارتفعت نسبة الكفاءة لسنة 2016 و 2017 الى 1.99 و 1.94، في حين انخفض مؤشر الكفاءة في سنة 2018 الى 1.6، مما يدل على كفاءة الاداء المؤسسي لجهاز المساحة والتسجيل العقاري والتوازن بين الإيرادات والنفقات وتحقيق الاهداف الموضوع بكفاءة عالية .

جدول رقم (43) وزارة المالية والاقتصاد الوطني

| السنة المالية | الإيرادات الفعلية | المصروفات المتكررة الفعلية | مصرفات المشاريع الفعلية | نسبة الكفاءة |
|---------------|-------------------|----------------------------|-------------------------|--------------|
| 2015 | 17,509 | 7,939,930 | 2,483,482 | 0.001680 |
| 2016 | 6,024 | 7,714,587 | 434,961 | 0.000739 |
| 2017 | 2,725 | 7,675,790 | 1,142,854 | 0.000309 |
| 2018 | 8,903 | 8,048,217 | 1,212,375 | 0.000961 |

يلاحظ من الجدول رقم (43) ان نسبة مؤشر الكفاءة لوزارة المالية والاقتصاد الوطني، كان 0.001 من خلال مقارنة الإيرادات الفعلية مع اجمالي المصاريف الفعلية لسنة 2015، في حين انخفضت نسبة الكفاءة لسنة 2016 الى 0.0007، واستمر انخفاض مؤشر الكفاءة في سنة 2017 و2018 الى 0.0003 و0.0009، مما يدل على زيادة المصاريف الفعلية على الإيرادات الفعلية لوزارة المالية والاقتصاد الوطني مما انعكس على مؤشر كفاءة الاداء المؤسسي

6- الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1- الاستنتاجات العملية :

- أ- تلتزم المؤسسات والوزارات الحكومية ببنود الموازنة العامة للدولة.
- ب- الالتزام ببنود الموازنة العامة للدولة بين الإيرادات الفعلية والإيرادات المعتمدة المخططة لمؤسسات الحكومية في مملكة البحرين للسنوات الاربعة عينة البحث مما انعكس على فاعلية الاداء المؤسسي.
- ت- الالتزام ببنود الموازنة العامة للدولة بين المصاريف المتكررة الفعلية والمصاريف المتكررة المعتمدة المخططة لمؤسسات الحكومية في مملكة البحرين للسنوات الاربعة عينة البحث مما انعكس على فاعلية الاداء المؤسسي.
- ث- الالتزام ببنود الموازنة العامة للدولة بين مصرفات المشاريع الفعلية ومصرفات المشاريع المعتمدة المخططة لمؤسسات الحكومية في مملكة البحرين للسنوات الاربعة عينة البحث مما انعكس على فاعلية الاداء المؤسسي.
- ج- هناك مؤسسات حكومية ذات كفاءة عالية في الاداء المؤسسي اذ حققت اهدافها بكفاءة عالية وكما يلي (وزارة المواصلات والاتصالات، وزارة الصناعة والتجارة والسياحة، وزارة العدل والشئون الاسلامية والاقواف (شئون الاوقاف)، جهاز المساحة والتسجيل العقاري
- ح- هناك مؤسسات حكومية ذات كفاءة منخفضة في الاداء المؤسسي اذ حققت اهدافها ولكن بكفاءة منخفضة وكما يلي: (وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة ، وزارة الاسكان، وزارة شئون الاعلام، ديوان الخدمة المدني، وزارة الاشغال وشئون البلديات والتخطيط العمراني(شئون البلديات)، وزارة شئون الشباب والرياضة / وزارة الخارجية، هيئة البحرين للثقافة والآثار ، المجلس الاعلى للبيئة، هيئة شئون الجمارك، وزارة الاشغال وشئون البلديات والتخطيط العمراني(الثروة البحرية)، وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، وزارة العدل والشئون الاسلامية والاقواف (الشئون الاسلامية، وزارة المالية والاقتصاد الوطني ، هيئة التشريع والافتاء القانوني، هيئة المعلومات والحكومة الالكترونية

2- الاستنتاجات النظرية :

- 1- تقوم مملكة البحرين بنشر المعلومات المالية، وأهمها الحسابات الختامية للوزارات والجهات الحكومية على صفحتها بالموقع الالكتروني لوزارة المالية، وهذا يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة.
- 2- يتم تحضير الموازنة العامة لسنتين ماليتين، وهذا يعتبر بعيد عن ميعاد تنفيذها، مما يجعل عملية التقدير للإيرادات والمصرفات غير دقيقة، لذا فالأفضل ألا تزيد مدة الموازنة عن سنة للتمكن من إحكام التقديرات الواردة فيها.
- 3- أن الموازنة المستخدمة في مملكة البحرين هي موازنة البنود (التقليدية)، وهذا النوع يركز على النفقات العامة وليس الغرض منها

ثانياً: التوصيات:

- 1- ضرورة استخدام الموازنات الحديثة مثل الموازنة الصفرية لأنه يتيح لوزارة المالية إمكانية إجراء المقارنات بين الأنشطة المتشابهة للجهات الحكومية، وتحقيق كفاءة الأداء باستخدام المعايير التي تم وضعها لتحقيق أقصى استفادة من الإنفاق الحكومي.
- 2- التأكيد على أهمية تطوير الموارد البشرية لأجل زيادة الإنتاج والإنتاجية لأنها تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي المطلوب.

- 3- السعي وراء تخفيض المصروفات مقابل الإيرادات ودراساتها، وهذا يقوم بتحديد أولوية المصروفات المتعلقة بالأنشطة ذات الأهمية التي تساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- 4- تساعد عملية تقييم الأداء لتشخيص نقاط القوة والضعف، لذا يجب وضع مؤشرات علمية لتقييم الموازنة للسعي وراء نقاط القوة للوصول إلى الأهداف المرجوة، ومن جهة أخرى وضع حلول لتفادي نقاط الضعف.

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- [1] الخطيب، خالد شحادة ، شامية أحمد زهير ، (2008)، أسس المالية العامة، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن.
- [2] د. اللوزي، سليمان و د. مراد، فيصل ، (1997)، إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان.
- [3] د. قطيش، عبد اللطيف (2005)، الموازنة العامة للدولة (دراسة مقارنة)، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان.
- [4] عثمان، سعيد عبدالعزيز، (2008) ، المالية العامة مدخل تحليلي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- [5] سلطان، صلاح الدين ، (1409)، سلطة ولي الأمر في فرض وظائف مالية، طبعة 1، دار هجر، مصر.
- [6] الزهاوي، سيروان عدنان ميرزا ، (2008)، الرقابة المالية على تنفيذ الموازنة العامة في القانون العراقي، ط1، بغداد، الدائرة الإعلامية في مجلس النواب.
- [7] عصفور، محمد شاكور ، (2008)، أصول الموازنة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- [8] دويدار، محمد، (1997)، ك دراسات في الاقتصاد المالي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- [9] المبيضين، عقلة محمد ، (1999)، النظام المحاسبي الحكومي وإدارته- المفاهيم والأسس والنظريات والتطبيق العملي، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- [10] المهاني، محمد خالد ، (1994)، منهجية الموازنة العامة للدولة في الجمهورية العربية السورية، وزارة الثقافة، دمشق.
- [11] العوامل، نائل عبد الحافظ ، (1990)، الإدارة المالية العامة بين النظرية والتطبيق، ط 2، مؤسسة زهران، عمان.
- [12] ناصر، زين العابدين، (1997)، محاضرات في علم المالية العامة والتشريع المالي، دار الثقافة الجامعية، القاهرة.
- [13] العلي، عادل فليح، (2003) ، المالية العامة والتشريع المالي والضريبي، دار ومكتبة الحامد، عمان.
- [14] القذافي، حمدي أحمد، (1992)، اقتصاديات المالية العامة ونظام السوق، الطبعة الأولى، الدار اللبنانية المصرية.
- [15] قدي ، عبد المجيد ، (2003)، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- [16] المهر، خضر عباس ، (1981)، التقلبات الاقتصادية بين السياسة المالية والنقدية، عمادة المكتبات ، الرياض.
- [17] الغالبي، طاهر حسن و إدريس، وائل محمد، (2007)، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع.
- [18] بن حبتور، عبدالعزيز صالح، (2009)، مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
- [19] ديري، زاهد محمد، (2011)، إدارة حكومية، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [20] الغالبي، طاهر حسن وإدريس، وائل محمد، (2007)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [21] الكرخي، مجيد، (2007)، تقويم الأداء المؤسسي بإستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [22] زليف، مهدي حسن، (1994)، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
- [23] عبدالله، عقيل جاسم، (1999)، تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- [24] العقيل، عبدالله بن عبداللطيف، (2004)، الإدارة القيادية الشاملة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.

- [25] الطويل، محمد علي أحمد، (1997)، الإدارة المعاصرة (المدخل، المشاكل والكفاءة)، دار الفرجاني، طرابلس.
- [26] نوي، إيناس محمد، (2006)، أساسيات إدارة العمليات، مطابع الدار الهندسية، القاهرة.
- [27] السلمي، علي، (1992)، إدارة الانتاجية، مكتبة غريب، القاهرة.
- [28] جريسات، جميل، (1995)، موازنة الأداء بين النظري والتطبيقي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- [29] زايد، عادل محمد، (2003)، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- [30] السلطان، فهد، (2001)، إعادة هندسة نظم العمل النظرية والتطبيق، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [31] جمال، لعمارة، (2004)، أساسيات الموازنة العامة للدولة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر.
- [32] عصفور، محمد شاكر، (2008)، أصول الموازنة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- [33] المعارك، محمد، (2004)، أصول وقواعد الموازنة العامة، جامعة الملك سعود للنشر، الرياض.
- [34] فوزي، عبدالمنعم، (1989)، المالية العامة والسياسة المالية، دار النهضة العربية للنشر، لبنان.
- [35] عبدالكريم، نصر و موسى، نائل، (2000)، الموازنة العامة الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 14، عدد 2، حزيران 2000، صفحات 666-666.
- [36] تيوك، محمد بن علي بن مسعود، (2016)، فاعلية الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة- جامعة الزقازيق، مجلد 38، عدد 1، صفحات 197-228.
- [37] عبدالرحمن، عادل محمد محمد، (2014)، أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، كلية التجارة، مجلد 28، عدد 2، صفحات 146.
- [38] النجار، فائق جبر، (2003)، قياس كفاءة أداء المؤسسات المالية والمصرفية من خلال نموذج تحليلي وأثره على القطاع المصرفي، مجلة البنوك في الأردن، مجلد 251، العدد الاول، عمان.
- [39] د. مازن، شريف عبد الحميد، (2004)، إدارة الأداء، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 15-17 مارس.
- [40] بن تقات، عبدالحق، (2011)، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، مجمع مدخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، ط2، جامعة ورقة، 22-23 نوفمبر 2011.
- [41] حامد، عمرو، (2009)، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، صفحات 125.
- [42] مازن، شريف عبد الحميد، (2004)، إدارة الأداء، بحث مقدم الى مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 15-17 مارس، القاهرة، صفحات 1.
- [43] المحمدي، محمد ماضي، (2004)، نحو إدارة اقتصادية للقطاع العام والحكومي وقياس الأداء بروح القطاع الخاص، مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 15-17 مارس، القاهرة.
- [44] الشقاوي، عبدالرحمان بن عبدالله، (2002)، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، وزارة التخطيط، الرياض، المملكة العربية السعودية أكتوبر.
- [45] فينيس، سعيد و باطرفي وعلي بن عثمان، (1997)، الهندسة القيمة في الاجهزة الحكومية واقع وجدوى التطبيق، ندوة الهندسة القيمة واقع وجدوى وتطبيق، معهد الادارة العامة، الرياض، 23-24/12/1997.

- [46] اللحياني سعد بن حمدان، (1997)، الموازنة العامة في الاقتصاد الإسلامي، رسالة ماجستير، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة.
- [47] عبدالله، فاطمة أحمد، (1999)، الرقابة على تنفيذ الميزانية، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية القانون، جامعة بغداد.
- [48] الأفندي، سجي مصطفى، (2003)، مدى استخدام الموازنات التخطيطية للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سوريا.
- [49] السقا، منذر صبحي عبدالله، (2018)، أثر المعايير الدولية لقياس أداء الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي، رسالة ماجستير، دراسة تطبيقية على وزارة المالية الفلسطينية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- [50] باسردة، توفيق سريع علي، (2006)، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق.
- [51] العابدي، جميلة و عائشة، بوجلال، (2016)، دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخميس مليانة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والتجارة، الجزائر.
- [52] عيسى، صلاح، (2011)، دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان.
- [53] فوزي، بهاء الدين، (1991)، دور المحاسبة في تقييم الخدمات الحكومية، دراسة تطبيقية على جامعة اسويط، اطروحة دكتوراه غير منشورة في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة اسويط، مصر.
- [54] دلال، أمة العلي عبدالله، (2005)، تقييم أداء الجامعات الحكومية اليمنية بهدف تحسين الكفاءة والفعالية، رسالة ماجستير محاسبة، جامعة عين شمس، مصر.
- [55] عمر، حوتية، (2004)، أساليب تسيير المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- [56] عبدالرزاق، عريف، (2008)، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Jean longatte and others, (2002), economie general, 3 edition, parisi dunod.
- [2] Archie Lockamy and James F. Cox, (1994), Reengineering Performance Measurement: How To Align Systems to improve Processes, Products, and Profits, (New York: Irwin Professional Publishing.
- [3] Approach, Public administration Review, vol. 53, No.3.
- [4] becki Hack, (2003), Designing Performance Measures and Metrics, Productivity & Quality center.
- [5] Schedler, Kuno, (1996): Ansätze einer wirkungsorientierten verwltungsfuehrung paul haupt, bern.