



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



أثر الموازنة بالمشاركة في رفع كفاءة وفعالية أداء الموازنة

"دراسة على وزارة المالية والقوى العاملة- ولاية كسلا "

عاصم عبد الرحمن أحمد يوسف و ياسر محمد مصطفى عبد الله حسن

جامعة كسلا - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

المستخلص :

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الموازنة بالمشاركة في رفع كفاءة وفعالية أداء الموازنة العامة في ولاية كسلا. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) مع الانحدار الخطي المتعدد. أظهرت نتائج الدراسة أن للموازنة بالمشاركة أثر على أداء الموازنة من خلال المعلومات ذات الصلة بالوظيفة والجوانب السلوكية للموازنة ، وأن المعلومات ذات الصلة بالوظيفة والجوانب السلوكية للموازنة لهما القدرة على تعديل تأثير الموازنة بالمشاركة في أداء الموازنة. أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة القصوى من الموازنة بالمشاركة حتى يمكن الحصول على معلومات جيدة وتلبية الجوانب السلوكية والنفسية الإيجابية للموازنة.

ABSTRACT:

The study aimed to investigate the impact of participative budget in increasing efficiency and effectiveness of general budget performance in Kassala state. The questionnaire was used to collect data. Data were analyzed using SPSS program together with multiple linear regression. The findings of the study revealed that the participative budget has an impact on budget performance through job relevant information and behavioral aspects of budget. Moreover, job relevant information and behavioral aspects of budget have the ability to moderate the influence of participative budget on budget performance. The study recommended the need to make maximum use of participative budget in order to obtain good information and meet the positive behavioral and psychological aspects of budget.

الكلمات المفتاحية: الموازنة بالمشاركة ، المعلومات ذات الصلة بالوظيفة ، الجوانب السلوكية للموازنة ، أداء الموازنة.

المقدمة :

تُعد الموازنة مكوناً مهماً في المؤسسات، ويجب أن يتم إعدادها بدقة، باستخدام النماذج المناسبة المحددة، (Yuni.,2016). Siti. فالموازنات تُمثل مصدراً للتحكم في الدخل يستخدم لتحديد الأولويات والأهداف والتنسيق، تحويل أهداف العمل إلى واقع عملي، تحديد المسؤوليات لأصحاب الموازنة (المديرين)، تخصيص الموارد، توصيل الأهداف من الإدارة إلى الموظفين، تحفيز الموظفين، تحسين الكفاءة ومراقبة الأداء (Prof, 2018). كما تُعد الموازنة بالمشاركة والموازنة من أسفل إلى أعلى إحدى الطرق التي يسمح بها لمديري المستويات المختلفة بالانضمام إلى عملية وضع الموازنة. تسمح المشاركة في الموازنة لجميع مديري المستويات بوضع أهداف الموازنة. تتيح هذه الطريقة للموظف المشاركة في عملية صنع القرار.

اتفقت الأبحاث على زيادة الرضا عن العمل وروح العمل عندما ينضم الموظفون إلى عملية وضع الموازنة (Tran, Tran, 2018).

حازت الآثار السلوكية لاتخاذ القرارات التشاركية في المؤسسات، وبشكل أكثر تحديداً، درجة الانخراط والتأثير للمديرين في وضع ميزانياتهم على اهتمام الأبحاث لأكثر من خمسين سنة. تشير الأدبيات الموجودة إلى أن المشاركة في الموازنة لها عواقب سلوكية إيجابية من خلال وضوح أكبر للهدف، الأهمية المتصورة، تبادل المعلومات، الثقة، النزاهة، وتقليل غموض الأدوار والتوتر المرتبط بالوظيفة (Derfuss, K. 2009). مع ذلك فإن النتائج التجريبية غير متسقة تماماً ما يشير إلى أن تأثير المشاركة في الموازنة على مواقف وسلوك المديرين ليس بسيطاً، و يتأثر في كثير من الأحيان بواسطة بعض المتغيرات المختلفة الأخرى (Mahfud, Et al 2011)، وبسبب محدودية الفهم للآلية التي عن طريقها يمكن أن تؤثر الموازنة بالمشاركة على الأداء الوظيفي للمرؤوسين (Vincent K, et al, 2007). وقد يكون السبب في اختلاف نتائج الدراسات أن المعايير التي تؤثر على العلاقة بين المشاركة في الموازنة ونتائج الموازنة تختلف بين قطاعات الأعمال، وقد يتم التعرف على السبب من خلال دراسة العوامل المتعلقة بخصائص تبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة خلال المشاركة في الموازنة (Adam S. Maiga, et al 2014).

اعتمد (Brownell and McInnes, 1986) على نظرية التوقع واستخدما التحفيز كمتغير وسيط لدراسة تأثير المشاركة في الموازنة على الأداء. ومع ذلك فشلت نتائج دراستهما في تأكيد وجود علاقة إيجابية بين المشاركة في الموازنة والتحفيز. في محاولة منها لحل نتائج برونيل وماكينز 1986 غير الحاسمة، اعتمدت دراسة (Chong and Chong, 2002) على نظرية تحديد الأهداف لدراسة تأثير الموازنة بالمشاركة في الأداء. وقد وجد أن المشاركة في الموازنة تؤثر في الأداء الوظيفي للمرؤوسين من خلال الزيادة في الالتزام بهدف الموازنة والفوائد المعرفية المستمدة من تبادل المعلومات الداخلية خلال عملية وضع الموازنة (Vincent K, Chong & Darren M. Johnson, 2007).

مما سبق يتضح أن هنالك اختلافاً في الدراسات حول دور المشاركة في الموازنة سلباً أو إيجاباً على أداء الموازنة، لذلك تأتي هذه الدراسة لمعرفة أثر الموازنة بالمشاركة في زيادة فعالية أداء الموازنة في وزارة المالية والقوى العاملة ولاية كسلا، باعتبار أن الوزارة تعتبر من مؤسسات القطاع العام التي تختلف من حيث طبيعة عملها والأنشطة التي تمارسها عن مؤسسات القطاع الخاص بأنشطتها المختلفة.

مشكلة الدراسة :

على الرغم من اعتقاد كثير من إدارات المنشآت أنها تقوم بإشراك مرؤوسيهيها في إعداد موازنتها، وبالرغم من الأثر الإيجابي الذي يمكن أن تحدثه الموازنة بالمشاركة على أداء الموازنة إلا أن كثيراً من الدراسات مثل دراسة (Vincent K, et al, 2007)، (Mahfud, et al, 2011) و (Adam S. Maiga et al, 2014) أظهرت نتائج مختلفة عن الأثر الذي تحدثه المشاركة في الموازنة، وقد دعت بعض الدراسات إلى أهمية دراسة المتغيرات التي تؤثر على الموازنة بالمشاركة وعزت بعضها تلك الاختلافات إلى إمكانية أن تكون العوامل التي تؤثر في الموازنة بالمشاركة تختلف بين قطاعات الأعمال، ولذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. كيف تؤثر الموازنة بالمشاركة على أداء الموازنة؟
2. هل تؤثر الموازنة بالمشاركة على أداء الموازنة بما توفره من معلومات ذات صلة بالوظيفة؟
3. هل تؤثر الموازنة بالمشاركة على أداء الموازنة عن طريق الجوانب السلوكية للموازنة ؟

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تقصي الأثر الذي يمكن أن تحدثه الموازنة بالمشاركة في رفع كفاءة وفعالية أداء الموازنة العامة في ولاية كسلا.
2. تقصي الأثر الوسيط للمعلومات ذات الصلة بالوظيفة والجوانب السلوكية للموازنة في تأثير الموازنة بالمشاركة في أداء الموازنة.
3. التأكيد على أهمية تطبيق الموازنة بالمشاركة في وحدات القطاع العام بولاية كسلا.
4. تقييم المشاركة في الموازنة بإدارة الموازنة ولاية كسلا.

أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية:

تُساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة حول الموازنة بالمشاركة حيث نتأجها الطلاب والباحثين في إجراء العديد من البحوث حول الموازنة بالمشاركة والموضوعات المتعلقة بها.

الأهمية العملية:

تُلغف نتائج الدراسة نظرياً المؤسسات المختلفة والعاملين فيها إلى أهمية اتباع الموازنة بالمشاركة لرفع كفاءة وفعالية أداء موازنتهم، ذلك بما توفره الموازنة بالمشاركة من دافع للمشاركين لتقديم ما لديهم من معلومات وتحفيز النواحي السلوكية لديهم.

فرضيات الدراسة :

تختبر الدراسة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للموازنة بالمشاركة في أداء الموازنة.
- الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للموازنة بالمشاركة في أداء الموازنة بما توفره من معلومات ذات صلة بالوظيفة.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للموازنة بالمشاركة في أداء الموازنة عن طريق الجوانب السلوكية للموازنة.

نموذج الدراسة :



المصدر : من اعداد الباحثين ، 2019م

منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة على بيانات كمية جُمعت عن طريق استبانة وزعت على المشاركين في إعداد الموازنة بوزارة المالية والقوى العاملة ولاية كسلا، لاختبار الأثر الذي تحدثه الموازنة بالمشاركة في أداء الموازنة وما يمكن أن تحدثه المعلومات ذات الصلة بالوظيفة والجوانب السلوكية للموازنة من تعديل في تأثير الموازنة بالمشاركة في أداء الموازنة.

حدود الدراسة :

الحدود الزمانية: 2019م .

الحدود المكانية: وزارة المالية والقوى العاملة – ولاية كسلا .

الدراسات السابقة**دراسة: (2013) Hanifah :**

اهتمت الدراسة بالموازنة بالمشاركة في الشركات الصناعية في مقاطعة باننتين، أندونيسيا. الغرض من الدراسة التقصي عن أدلة عن الآثار المعرفية للمعلومات التي حصل عليها المديرون المحليون والمتعلقة بالمشاركة في الموازنة والأداء الوظيفي. حيث تمت دراسة مسحية، شملت عينة الدراسة 178 مديراً من المستوى الأوسط في شركات باننتين. أظهرت نتائج الدراسة أن عدم تكافؤ المعلومات *asymmetry information* يؤثر على المشاركة في الموازنة وأن المشاركة في الموازنة تؤثر على الأداء من خلال المعلومات ذات الصلة بالوظيفة.

دراسة: (2017) Muslim A. Djalil :

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير الموازنة بالمشاركة، نوعية الموارد البشرية، الالتزام التنظيمي والمساءلة العامة سواء بشكل متزامن أو جزئي على أداء مؤسسات القطاع العام في الوحدات الحكومية في مقاطعة آتشيه الوسطى. تم جمع البيانات الأولية عن طريق الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة أن الموازنة بالمشاركة، نوعية الموارد البشرية، الالتزام التنظيمي والمساءلة العامة، كلها مجتمعة وبشكل منفصل، أثرت في أداء منظمات القطاع العام في وحدات عمل مقاطعة آتشيه الوسطى.

دراسة (2018) Tran, Tran ::

الغرض من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين الالتزام بالموازنة والموازنة بالمشاركة، العلاقة بين الالتزام بالموازنة والأداء الإداري، والعلاقة بين الموازنة بالمشاركة والأداء الإداري. تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانات وزعت على مديري الإدارات الوسطى المسؤولين عن وضع موازنة الأعمال التجارية في شركات تعمل في مدينة هوشي منه، فيتنام. أظهرت نتائج الدراسة أن الالتزام بالموازنة له علاقة مهمة بالأداء الإداري، والموازنة بالمشاركة لها علاقة بالإداء الإداري.

دراسة: (2018) Ikhlas, Noorlailie :

الغرض من هذه الدراسة دراسة التأثير الوسيط لرأس المال النفسي والمعلومات ذات الصلة بالوظيفة على الموازنة بالمشاركة لدى مديري القطاع العام في مقاطعة جاوة الشرقية. استخدمت الدراسة الاستبانة للحصول على البيانات الأولية. أظهرت نتائج الدراسة أن رأس المال النفسي والمعلومات ذات الصلة بالوظيفة يتوسطان بشكل كامل العلاقة بين المشاركة في الموازنة والأداء الوظيفي.

دراسة (Ardiansyah, et al, 2019):

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الموازنة بالمشاركة في أداء الموازنة مع الالتزام التنظيمي كمتغير وسبب في جامعة سريويجايا Sriwijaya University. تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة. استهدفت الدراسة المسؤولين والموظفين والمحاضرين المشاركين في تخطيط الموازنة في جامعة سريويجايا. أظهرت نتائج الدراسة أن للموازنة بالمشاركة أثراً إيجابياً مهماً على الموازنة، في حين أن الالتزام التنظيمي لم يؤثر في العلاقة بين الموازنة بالمشاركة وأداء الموازنة في جامعة سريويجايا.

من الدراسات السابقة يتضح التركيز على المتغيرات التي تؤثر في العلاقة بين الموازنة بالمشاركة وأداء الموازنة حيث اختلفت الدراسات من حيث استخدامها لتلك المتغيرات منفردة أو مجتمعة وهو ما انتهجته هذه الدراسة بجمعها بين متغيري المعلومات ذات الصلة والجوانب السلوكية للموازنة كمتغيرين معدلين للعلاقة بين الموازنة بالمشاركة وأداء الموازنة وهو ما تميزت به هذه الدراسة عن غيرها ، حيث أن المتغيرين المعدلين نفسهما يمكن أن يؤثران في بعضهما البعض مما يقوي من تأثيرهما ، حيث أن تحفيز النواحي السلوكية للمشاركين يدفعهم إلى تقديم المعلومات الخاصة بإداراتهم، وأن توفر المعلومات يقلل من عدم تماثل المعلومات بين المشاركين مما يؤثر في سلوكهم تجاه عملية إعداد الموازنة.

الموازنة:

الموازنة عبارة عن بيان يتعلق بتقدير الأداء المراد تحقيقه على مستوى مؤسسة معينة خلال الفترة المنصوص عليها في التدابير المالية. تعتبر عملية الموازنة نشاطاً مهماً لأن الموازنة لها تأثير محتمل من الناحية الوظيفية والمواقف المحتملة وسلوك أعضاء المنظمة (Yuni, Siti, 2016).

أساليب الموازنة :

تتم الموازنة وفقاً للأساليب الآتية: (Moolchand, et al, 2012)

1. الموازنة المفروضة (من أعلى إلى أسفل): في هذا النوع من الموازنة تقرر الإدارة العليا وحدها الموازنة وإدارة المستوى الأدنى هي المسؤولة فقط عن التنفيذ.
2. الموازنة بالمشاركة (من القاعدة إلى القمة): في هذا النوع من الموازنة يتم تمكين الإدارة ذات المستوى الأدنى من خلال مساهمتها في الموازنة.
3. الموازنة المتفاوض عليها: يعتمد هذا النوع من الموازنة كل من الأساليب المفروضة والمشاركة للموازنة ويخلق بيئة توفر مسؤولية مشتركة عن إعداد الموازنة.

الموازنة بالمشاركة:

تعني المشاركة مشاركة المرؤوسين في صنع القرار إلى مستوى معين مع رؤسائهم (Ardiansyah, et al, 2019). المشاركة في سياق أوسع هي عملية يشارك فيها أعضاء المنظمة ويكون لهم تأثير في صنع القرارات المتعلقة بهم (Ikhlas, Noorlailie, 2018). مصدر آخر ينص على أن المشاركة في الموازنة هي عملية مشاركة الأفراد الذين سيتم تقييمهم ومكافأتهم على انجازهم للأهداف المدرجة في الموازنة، والذين لهم التأثير في تحديد هذه الأهداف (Ardiansyah, et al, 2019). المشاركة في سياق إعداد الموازنة هي عملية شارك فيها الأفراد الذين لهم تأثير في إعداد أهداف الموازنة وتقييم الأداء والمكافأة على تحقيق الموازنة (Karsam, 2013). تميل مشاركة شخص ما في إعداد الموازنة إلى تشجيعه على فهم الموازنة وتسهيل تحقيق أهداف

الموازنة (Govindarajan, Vijay, 1986). يتم الحكم على الأداء الإداري بحد ذاته بناءً على مدى فعاليته وكفاءة عمل المديرين لتحقيق أهداف الشركة (Ikhlas, Noorlailie, 2018) الموازنة بالمشاركة هي أداة تواصل جيدة لأنها تتيح للإدارة العليا فهم المشاكل التي تواجه الموظفين. هذه الطريقة يمكن أن تزيد من تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية (Yuni, Siti, 2016). من خلال المشاركة في الموازنة يكون للمدير الفرصة للتفاعل والتواصل والتأثير في أهداف الشركة. تتيح المشاركة في الموازنة للمدير إجراء مفاوضات حول أهداف الموازنة القابلة للتحقق، ما يؤدي إلى احترامه لوظيفته والشركة. بما أن المعايير والأهداف الموضوعية هي نتيجة قرارات مشتركة، فهذا يحفز شعور المدير بالمسئولية لتحقيق معايير وأهداف الشركة لأنه شارك في إعدادها (Lau, C. M., & Tan, S. L. C, 2003). بالتالي فإن الموازنة بالمشاركة تقوم على مشاركة المرؤوسين في كل مراحل الموازنة مما يحفزهم لتحقيق أهداف الموازنة.

المعلومات ذات الصلة بالوظيفة :

يتم تعريف المعلومات ذات الصلة بالوظيفة على أنها معلومات تسهل أو تتوسط في العلاقة الإيجابية بين عمليات صنع القرار المتعلقة بمهمة معينة في مؤسسة معينة. تساعد المعلومات ذات الصلة بالمهمة المرؤوسين أو مديري الموازنة في زيادة خيارات القرار من خلال المعلومات الناجحة. سيقوم مديرو الموازنة الذين يشاركون في عملية الموازنة بإنتاج معلومات خاصة، والتي لم تتوفر للرؤساء أو أصحاب السلطة في الموازنة بعد، وبالتالي ستزيد التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين في عملية الموازنة (Logger, Achmad, 2018). لذلك فإن المعلومات ذات الصلة بالوظيفة تعتبر منتجاً للموازنة بالمشاركة ولا يتم الحصول عليها إلا عبر مشاركة المرؤوسين في صنع قرار الموازنة.

الجوانب السلوكية للموازنة:

الجوانب السلوكية للموازنة جزء لا يتجزأ من عملية وضع الموازنة ويجب عدم فصلها عن الجانب الفني (Eamets Raul, et al, 2008). يعتمد نجاح الرقابة التنظيمية على تصرفات الإدارة العليا وتقديرها للعلاقات الشخصية السليمة بين مستويات مختلفة في التسلسل الهرمي. يمكن من خلال عملية الموازنة تحفيز الموظفين وتحسين مواقف المديرين تجاه الرقابة بالموازنة. المكافأة المكتسبة من تحقيق مستوى الموازنة المطلوبة مهمة لتحفيز المديرين والموظفين في المستويات الأدنى. هنالك شعور واسع النطاق بأن أنظمة الموازنة التي تم تطويرها باستخدام النهج التشاركي أو التعاوني ستحصل على دعم أكبر من العمال والمديرين. مجرد المشاركة تحت ذريعة المشاركة الزائفة أو التشاور مع المديرين أو العمال قبل وضع أهداف الموازنة لا تعتبر مشاركة (Moolchand, et al, 2012).

إن المشاركة في الموازنة يجب أن تخلق روح اللعبة الإيجابية في جميع جوانبها؛ تصميم النظام، تحديد مستوى الهدف، تحليل فروق الموازنة والإجراءات التصحيحية (Hofstede, G.H, 1968). إن تأثير الموازنات على السلوك المرتبط بالوظيفة يعتمد أكثر على الأسلوب الذي تستخدم به الموازنة أكثر من تصميمها الفني. إن أسلوب الموازنة المفروضة قد يؤدي إلى نتائج إيجابية، لكنها تؤدي إلى الإحباط وتشكل عائقاً أمام التطور الشخصي للموظفين. والأكثر من ذلك أن الموظفين لا يلتزمون شخصياً بإنجاز الموازنة، وسوف يبحثون عن طرق ووسائل للتحايل على عملية الموازنة. إن الموظفين الذين يشاركون في العملية هم أكثر عرضة لاستيعاب أهداف الموازنة مما يؤدي إلى مستوى استجابة أعلى لأنهم ساهموا في عملية الإعداد وزيادة كفاءة عملية التخطيط. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي هذا إلى مستويات أعلى لأداء الموظفين ومعنوياتهم (Moolchand, et

al, (2012). بالتالي فإن مراعاة الجوانب السلوكية للموازنة يعتبر جزءاً لا يتجزأ من عملياتها حتى يمكنها تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها.

أداء الموازنة :

أداء الموازنة هو مقياس لمستوى الإنجاز الذي حققته الإدارة من خلال الموازنة المحددة (Harryanto, 2017). أيضاً عرف بأنه هو النتيجة أو الأداء المحقق من عملية تطبيق الموازنة خلال سنة معينة (De Castro, et al, 2002). في هذه الدراسة فإن مفهوم أداء الموازنة هو تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الموازنة.

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من المشاركين في إعداد الموازنة بوزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة ولاية كسلا 2019م. شملت عينة الدراسة أربعين من المشاركين في وضع الموازنة. وزعت الاستبانات على 40 مشارك، تم استرداد 40 منها، وصلحت للتحليل 39 استبانة.

أداة جمع البيانات :

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تقسيمها إلى أربعة أقسام، القسم الأول: المتغيرات الشخصية، القسم الثاني المتغير المستقل (المشاركة في الموازنة) في 11 عبارة، بينما القسم الثالث فهو للمتغيرات المعدلة (المعلومات ذات الصلة و الجوانب السلوكية) في 19 عبارة، أما القسم الرابع فهو للمتغير التابع (أداء الموازنة) في 8 عبارات، بمجموع 38 عبارة لكل متغيرات الدراسة.

مقاييس الدراسة :

استخدم الباحثان مقياس ليكارت الخماسي، وحسب طول الفئة بالمعادلة $(ن-1/ن)$ ، ومقياس الوسط النسبي، كما بالجدول رقم (1):

جدول رقم (1) : مقياس مستوى الموافقة على محاور وعبارات الدراسة

التقدير	الوسط النسبي %	مدى الفئة	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
درجة موافقة مرتفعة جداً	84 وأقل من 100	4.20 وحتى 5.00	5	أوافق بشدة
درجة موافقة مرتفعة	68 وأقل من 84	3.40 وأقل من 4.20	4	أوافق
درجة محايد	52 وأقل من 68	2.60 وأقل من 3.40	3	محايد
درجة موافقة منخفضة	36 وأقل من 52	1.80 وأقل من 2.60	2	غير موافق
درجة موافقة منخفضة جداً	أقل من 36	أقل من 1.80	1	غير موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2019م

من الجدول (1) تم تقسيم درجة الموافقة حسب الوسط النسبي لكل مستوى حيث تتراوح بين درجة موافقة منخفضة جداً عندما تقل النسبة عن 36%، ودرجة موافقة منخفضة عندما تزيد عن 36% وتقل النسبة عن 52%، ودرجة موافقة متوسطة عندما تزيد عن 52% وتقل النسبة عن 68%، ودرجة موافقة مرتفعة عندما تزيد عن 68% تقل النسبة وتقل عن 84%، ودرجة موافقة مرتفعة جداً عندما تزيد عن 84% وحتى 100%.

ثبات و صدق الاستبانة :

أ. الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من الثبات والصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكّمين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم عليها. الثبات والصدق الإحصائي لأداة الدراسة:

جدول رقم (2) لحساب معاملات الثبات والصدق الإحصائي بمعادلة ألفا كرونباخ للعينه:

جدول رقم (2) : معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

رقم المحور	اسم المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات %	معامل الصدق %
الأول	المشاركة في الموازنة أو مناقشة الموازنة	11	86	93
الثاني	المعلومات ذات الصلة	8	88	94
الثالث	الجوانب السلوكية	11	92	96
الرابع	أداء الموازنة	8	82	91
	معامل الثبات والصدق للاستبانة	38	94	97

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2019 م

من الجدول رقم (2) يتبين أن معامل الثبات لجميع محاور الدراسة يزيد عن 60% ما يعني توفر نسبة ثبات مرتفعة جداً بجميع محاور الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة 94% والصدق 97% هو ثبات وصدق مرتفع جداً أي أن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محاور الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على الإجابات لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

استخدم البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لإجراء اختبار الثبات والصدق الإحصائي بمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha) لقياس الاتساق الداخلي، والإحصاء الوصفي لوصف البيانات، واختبار الفرضيات استخدم نموذج الانحدار الخطي المتعدد، عند مستوى معنوية (5%).

التحليل الوصفي لبيانات الدراسة :

1. التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية :

يوضح الجدول رقم (3) التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (3) : التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية

النسبة المئوية %	البيان
	المتغير
53.8	المؤهل العلمي
7.7	بكالوريوس
30.8	دبلوم عال
0	ماجستير
7.7	دكتوراه
100	أخرى
12.8	الإجمالي
0	محاسبة
25.6	تكاليف ومحاسبة إدارية
38.5	إدارة أعمال
23.1	اقتصاد
100	أخرى
46.2	الإجمالي
23.1	مفتش فما دون
	مساعد مدير فما دون

7.7	مدير ونائب مدير	المسمى الوظيفي
17.9	مدير إدارة فما فوق	
5.1	أخرى	
100	الإجمالي	
17.9	أقل من 5	سنوات الخبرة
15.4	5 وأقل من 10	
23.1	10 وأقل من 15	
43.6	15 فأكثر	
100	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2019م

يتضح من الجدول رقم (3) الآتي:

النسبة المئوية التراكمية لحاملي المؤهل العلمي البكالوريوس على الأقل بلغت (92.5%)، بينما لا يحمل أي منهم درجة الدكتوراه، وأخرى بنسبة بلغت (7.7%)، ما يعني وجود أفراد ذوي مؤهلات جامعية وعليا بالعينة المدروسة.

النسبة المئوية التراكمية لمتغير التخصص العلمي تُظهر أن حوالي (77%) منهم تخصصاتهم غير المحاسبة وأخرى، بينما نسبة (12.8%)، فهي لتخصص المحاسبة، وعدم وجود لمتخصص التكاليف والمحاسبة الإدارية، ما يعني وجود تخصصات مختلفة بالعينة المدروسة ترتبط بالموازنة.

النسبة المئوية التراكمية لمتغير مسمى الوظيفة مفتش على الأقل بلغت (94.9%)، وأخرى (5.1%)، ما يعني وجود أفراد ذوي وظائف متوسطة وعليا بالعينة المدروسة وترتبط بالموازنة.

النسبة المئوية التراكمية لمتغير سنوات الخبرة للفئات 5 سنوات على الأقل بلغت (82.1%)، ما يعني وجود أفراد ذوي خبرة بالعينة المدروسة.

2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

أ. المتغير المستقل المشاركة في الموازنة:

جدول رقم (4) : التوزيع التكراري بالنسبة المئوية للمتغير المستقل المشاركة في الموازنة

رقم	تتمكن إدارة الموازنة الإدارات المعنية بإعداد الموازنة من:	موافق	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	نسبة موافق %	نسبة الحياد %	نسبة عدم موافقة %
1	المشاركة في إعداد أهداف الموازنة العامة للوحدة .	56	41	0	3	0	97	0	3
2	المشاركة في إعداد أهداف موازنتها الخاصة بإدارتها.	41	51	0	8	0	92	0	8
3	تبادل الآراء فيما بينها لتحديد موازنتها الخاصة.	49	38	10	3	0	87	10	3
4	القيام بالتخطيط لإيراداتها ومصروفاتها الخاصة.	46	41	8	5	0	87	8	5
5	المشاركة في وضع معيار الأداء الملائم لكل إدارة.	36	54	8	2	0	90	8	2
6	تنسيق جهودها فيما بينها للعمل بشكل متكامل.	38	41	15	5	0	79	15	5
7	تبادل المعلومات فيما بين الإدارات المشاركة.	38	46	7	8	0	85	7	8
8	توصيل المعلومات من الإدارات المشاركة إلى الإدارة المسؤولة عن الموازنة.	44	49	3	5	0	92	3	5

0	8	92	0	0	8	31	62	المشاركة في عملية مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط في نهاية فترة الموازنة.
0	8	92	0	0	8	46	46	الاطلاع باستمرار على مدى ما حققوه من تقدم أو تأخر في الأداء المطلوب.
3	7	90	0	3	7	36	54	المشاركة في إعداد تقرير الأداء لمعرفة الانحرافات
4	7	89						المتوسط العام لنسب التوزيع التكراري لعبارات المتغير المستقل المشاركة في الموازنة

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2019 م

من الجدول رقم (4) يتضح أن نسبة الموافقة انحصرت بين (79%) كأقل نسبة موافقة وكانت للعبارة رقم 6 (تنسيق جهودها فيما بينها للعمل بشكل متكامل)، و(97%) كأعلى نسبة موافقة للعبارة رقم 1 (المشاركة في إعداد أهداف الموازنة العامة للوحدة)، وقد بلغ المتوسط العام لنسب التوزيع التكراري لعبارات المتغير المستقل المشاركة في الموازنة (89%)، وبمقارنة هذه النسبة مع الوسط النسبي فإنها تقع بين النسبتين 84% وأقل من 100% وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، أي أنهم يوافقون بدرجة موافقة مرتفعة جداً على أن إدارة الموازنة تمكن الإدارات المعنية بإعداد الموازنة من المشاركة في الموازنة.

ب. المتغير المعدّل الأول: المعلومات ذات الصلة بالوظيفة:

جدول رقم (5): التوزيع التكراري بالنسبة المئوية لعبارات المتغير المعدّل الأول المعلومات ذات الصلة بالوظيفة

رقم	يُمكن الأسلوب المتبع بواسطة إدارة الموازنة في إعداد الموازنة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	نسبة موافقة %	نسبة عدم موافقة %
1	حصول الإدارة العليا المسؤولة عن الموازنة على معلومات خاصة بالإدارات لا تتوفر إلا بالمشاركة.	46	46	3	5	0	92	3
2	تقليل عدم تكافؤ المعلومات بين الإدارات المشاركة في الموازنة والإدارة المسؤولة عن إعداد الموازنة.	26	49	21	5	0	74	21
3	الحصول على معلومات أكثر ملاءمة عن الإدارات	36	54	5	5	0	90	5
4	توفير معلومات تمكن من تحديد موارد واحتياجات كل إدارة بدقة.	33	59	3	5	0	92	3
5	توفير معلومات خاصة عن الإدارات توفر تنبؤات دقيقة عن البيئة المحيطة بكل إدارة	46	33	15	5	1	79	15
6	فهم الإدارات المختلفة للموازنة.	44	36	13	8	0	79	13
7	تشجيع المشاركين لإنتاج المزيد من المعلومات ذات الصلة بوظائفهم.	33	56	5	5	0	90	5
8	معرفة الإدارات للأهمية النسبية للمعلومات.	28	59	10	3	0	87	10
	المتوسط العام لنسب التوزيع التكراري لعبارات المتغير المعدّل الأول، المعلومات ذات الصلة بالوظيفة						85	9

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2019م

من الجدول رقم (5) يتضح أن نسبة الموافقة انحصرت بين (74%) كأقل نسبة موافقة وكانت للعبارة رقم 2 (تقليل عدم تكافؤ المعلومات بين الإدارات المختلفة المشاركة في الموازنة والإدارة المسؤولة عن إعداد الموازنة)، و(92%) كأعلى نسبة موافقة للعبارة رقم 1 و 4 (حصول الإدارة العليا المسؤولة عن الموازنة على معلومات خاصة بالإدارات لا تتوفر إلا بالمشاركة) و(توفير معلومات تمكن من تحديد موارد واحتياجات كل

إدارة بدقة)، وقد بلغ المتوسط العام لنسب التوزيع التكراري لعبارات المتغير المعدل الأول؛ المعلومات ذات الصلة بالوظيفة (85%)، وبمقارنة هذه النسبة مع الوسط النسبي فإنها تقع بين النسبتين 84% وأقل من 100% وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، أي أنهم يوافقون بدرجة موافقة مرتفعة جداً على أن الأسلوب المتبع بواسطة إدارة الموازنة في إعداد الموازنة يُمكن من الاستفادة من المعلومات ذات الصلة بالوظيفة.

ج. المتغير المعدل الجوانب السلوكية للموازنة:

جدول رقم (6): التوزيع التكراري بالنسبة المئوية لعبارات المتغير المعدل الجوانب السلوكية للموازنة

رقم	يمكن الأسلوب المتبع بواسطة إدارة الموازنة في إعداد الموازنة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	نسبة موافق	نسبة عدم موافقة %
1	تعزيز الالتزام التنظيمي للمشاركين في إعداد الموازنة.	36	51	8	5	0	87	8
2	دفع المشاركين في الموازنة لتقديم ابتكارات و تصورات جديدة.	33	54	10	3	0	87	10
3	تحفيز المشاركين لوضع تقديرات واقعية.	31	49	18	3	0	79	18
4	تعزيز ثقة المشاركين المتبادلة بأن تقديراتهم واقعية	31	48	18	3	0	79	18
5	تعزيز مسؤولية المشاركين نحو تحقيق أهداف الموازنة.	36	46	15	3	0	82	15
6	المساهمة الفاعلة في تحديد أهداف الموازنة	46	38	8	8	0	84	8
7	مقارنة المشاركين لوضع إداراتهم مقارنة بالإدارات الأخرى من حيث الموارد حتى لا يشعروا بالظلم.	21	54	10	15	0	75	10
8	تقليل التوتر المرتبط بإعداد الموازنة.	33	49	10	8	0	82	10
9	مقاومة الملل من التفاصيل الدقيقة لمعرفة المشاركين بأهميتها عند انخراطهم في إعداد الموازنة.	26	51	15	8	0	77	15
10	عدم استياء المشاركين من متطلبات الموازنة لشعورهم بأنها جزء من عملهم وليست أعباءً إضافية.	49	41	5	5	0	90	5
11	أن ينظر المشاركين إلى الموازنة بإيجابية.	38	49	8	5	0	87	8
6	المتوسط العام لنسب التوزيع التكراري لعبارات المتغير المعدل الثاني؛ الجوانب السلوكية للموازنة						83	11

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2019 م

من الجدول رقم (6) يتضح أن نسبة الموافقة انحصرت بين (75%) كأقل نسبة موافقة وكانت للعبارة رقم 7 (مقارنة المشاركين لوضع إداراتهم مقارنة بالإدارات الأخرى من حيث الموارد حتى لا يشعروا بالظلم)، و(90%) كأعلى نسبة موافقة للعبارة رقم 10 (عدم استياء المشاركين من متطلبات الموازنة لشعورهم بأنها جزء من عملهم وليست أعباءً إضافية)، وقد بلغ المتوسط العام لنسب التوزيع التكراري لعبارات المتغير المعدل الثاني ، الجوانب السلوكية للموازنة (83%)، وبمقارنة هذه النسبة مع الوسط النسبي فإنها تقع بين النسبتين 68% وأقل من 84% وهي درجة موافقة مرتفعة، أي أنهم يوافقون بدرجة موافقة مرتفعة على أن الأسلوب المتبع بواسطة إدارة الموازنة يؤثر النواحي السلوكية للموازنة في الإدارات المعنية بإعداد الموازنة.

د. المتغير التابع أداء الموازنة:

جدول رقم (7): التوزيع التكراري بالنسبة المئوية لعبارات المتغير التابع أداء الموازنة

رقم	يؤثر أسلوب المشاركة المتبع بواسطة إدارة الموازنة في أداء الموازنة من خلال:	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	نسبة الموافقة %	نسبة الحياد %	نسبة عدم الموافقة %
1	جعل الإدارات المشاركة تترجم أهدافها إلى خطط.	51	44	3	2	0	95	3	2
2	التخطيط الشامل لإيرادات ومصروفات الوحدة.	49	44	5	3	0	92	5	3
3	توفير أداة للرقابة المالية على الإيرادات والمصروفات.	51	41	8	0	0	92	8	0
4	توفير أداة للتنسيق بين أهداف الإدارات المشاركة.	38	44	13	5	0	82	13	5
5	توفير أداة لتوصيل المعلومات بين الإدارات المختلفة.	31	64	3	2	0	95	3	2
6	توفير أداة لتقييم أداء الإدارات المعنية بإعداد الموازنة	46	46	5	3	0	92	5	3
7	توفير الوعي بأهمية دور الموازنة	54	36	7	3	0	90	7	3
8	توفير أداة لتحفيز الإدارات لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف الموازنة	46	41	5	8	0	87	5	8
	المتوسط العام لنسب التوزيع التكراري لعبارات المتغير التابع أداء الموازنة						91	6	3

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2019 م

من الجدول رقم (7) يتضح أن نسبة الموافقة انحصرت بين (82%) كأقل نسبة موافقة وكانت للعبارة رقم 4 (توفير أداة للتنسيق بين أهداف الإدارات المشاركة)، و(95%) كأعلى نسبة موافقة للعبارة رقم 1 و 5 (جعل الإدارات المشاركة تترجم أهدافها إلى خطط) و(توفير أداة لتوصيل المعلومات بين الإدارات المختلفة)، وقد بلغ المتوسط العام لنسب التوزيع التكراري لعبارات المتغير التابع (أداء الموازنة) (91%)، وبمقارنة هذه النسبة مع الوسط النسبي فإنها تقع بين النسبتين 84% وأقل من 100% وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، أي أنهم يوافقون بدرجة موافقة مرتفعة جداً على أن أسلوب المشاركة المتبع بواسطة إدارة الموازنة يؤثر في أداء الموازنة.

اختبار الفرضيات :

استخدم الباحثان نموذج الانحدار البسيط والمتعدد؛ بعد تحويل البيانات إلى كمية، وفقاً للمعادلة الآتية:

$$+ \dots + e_3x_3y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b$$

حيث أن:

y = المتغير التابع: أداء الموازنة.

a = الثابت

b_1 = ميل الانحدار y على المتغير المستقل قبل إضافة المتغيرات المعدلة

b_2 = ميل الانحدار y على المتغير المستقل الأول بعد إضافة المتغير المعدل الأول X_2 (المعلومات ذات الصلة بالوظيفة).

B_3 = ميل الانحدار y على المتغير المستقل الثاني بعد إضافة المتغير المعدل الثاني X_3 (الجوانب السلوكية).

X_1 = المتغير المستقل: المشاركة في الموازنة.

X_2 = المتغير المعدل الأول: المعلومات ذات الصلة بالوظيفة.

X_3 = المتغير المعدل الثاني: الجوانب السلوكية.

e = عوامل أخرى

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للموازنة بالمشاركة في أداء الموازنة.

$$H_0: R = 0$$

$$H_1: R \neq 0$$

جدول رقم (8) : نموذج الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى

النموذج قبل إدخال المتغيرات المعدلة	الثابت	معامل الإنحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار F	اختبار T
		b	R	R ²	القيمة المعنوية	القيمة المعنوية
1 المشاركة في الموازنة	1.93	.56	.56	2.3	.30	17
						.000

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2019 م

من الجدول (8) يتضح للباحثين الآتي:

- الثابت = 1.93 .

- قيمة (F) = (17) وهي معنوية عند مستوى معنوية (5%)، ما يشير إلى أن المتغير المستقل للنموذج (المشاركة في الموازنة) صالح للتنبؤ بالمتغير التابع (أداء الموازنة).

- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (.56) وتشير لوجود علاقة طردية متوسطة القوة.

- قيمة معامل التحديد (R²) تساوي (.32) وهذا يعني أن المتغير المستقل (المشاركة في الموازنة) يفسر ما مقداره (32%) من التغير الذي حدث للمتغير التابع (أداء الموازنة) ونسبة (68%) المتبقية تُعزى لعوامل أخرى.

- المتغير المستقل للنموذج (المشاركة في الموازنة) يؤثر في المتغير التابع (أداء الموازنة) بمقدار (b) من كل وحدة إضافية، أي بنسبة (.56) من كل وحدة إضافية من المتغير المستقل (المشاركة في الموازنة).

$$\text{معادلة النموذج الأول} = Y = 1.93 + .56x_1 + .44e \text{ وتفسيرها:}$$

$$\text{أداء الموازنة} = 1.93 + (.56 \times \text{المشاركة في الموازنة}) + (.44 \times \text{العوامل الأخرى خارج النموذج})$$

- اختبار (T) يوضح معنوية الاختبار $P = .000$ وهي أقل من مستوى معنوية (5%)، ما يعني وجود علاقة ذات دلالة معنوية، وبالتالي يتم رفض فرض عدم القائل: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للموازنة بالمشاركة على أداء الموازنة عند مستوى معنوية (5%)، وقبول الفرض البديل القائل: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للموازنة بالمشاركة على أداء الموازنة عند مستوى معنوية (5%).

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للموازنة بالمشاركة في أداء الموازنة بما توفره من معلومات ذات صلة بالوظيفة.

$$H_0 : R_1, R_2 = 0$$

$$H_1 : R_1, R_2 \neq 0$$

جدول رقم (9) : نموذج الإنحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الثانية

النموذج بعد إدخال المتغير المُعدّل الأول	الثابت	معامل الإنحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار F	اختبار T
		b	R	R ²	القيمة المعنوية	القيمة المعنوية
2 المشاركة في الموازنة	1.21	.32	.72	.51	.49	19
المعلومات ذات الصلة بالوظيفة		.42				4
						.001

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2019 م

من الجدول (9) يتضح الآتي:

- الثابت = 1.21

- قيمة (F) = (19) وهي معنوية عند مستوى معنوية (5%)، ما يشير إلى أن المتغير المستقل للنموذج (المشاركة في الموازنة) صالح للتنبؤ بالمتغير التابع (أداء الموازنة).

- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.72) وتشير لوجود علاقة طردية شديدة القوة.

- قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.51) و (R^2) يساوي (0.49) وهذا يعني أن المتغير المستقل (المشاركة في الموازنة) يفسر ما مقداره (49%) من التغير الذي حدث للمتغير التابع (أداء الموازنة) ونسبة (51%) المتبقية تُعزى لعوامل أخرى خارج النموذج.

- المتغير المستقل للنموذج (المشاركة في الموازنة) والمتغير المعدل (المعلومات ذات الصلة بالوظيفة) يؤثران في المتغير التابع (أداء الموازنة) بمقدار (b) من كل وحدة إضافية، أي بنسبة (0.32) و (0.42) من كل وحدة إضافية من المتغيرين على التوالي، وعليه فإن معادلة النموذج الثاني $y = 1.21 + 0.32x_1 + 0.42x_2 + 0.26e$ وتفسيرها: أداء الموازنة = 1.93 + (0.32 × المشاركة في الموازنة) + (0.42 × المعلومات ذات الصلة بالوظيفة) + (0.26 × العوامل الأخرى خارج النموذج).

- اختبار (T) يوضح أن المعنوية = (0.001, 0.019) وهي أقل من مستوى المعنوية (5%)، ما يعني وجود علاقة ذات دلالة معنوية، كما نجد أن إدخال المتغير المعدل المعلومات ذات الصلة بالوظيفة كمتغير مستقل بالنموذج (2) يزيد من القدرة التفسيرية له حيث بلغت (0.49) بزيادة قدرها (0.19) عن النموذج (1)، وبالتالي يتم رفض فرض العدم القائل: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للموازنة بالمشاركة على أداء الموازنة بما توفره من معلومات ذات صلة بالوظيفة عند مستوى معنوية (5%)، وقبول الفرض البديل القائل: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للموازنة بالمشاركة على أداء الموازنة بما توفره الموازنة من معلومات ذات صلة بالوظيفة عند مستوى معنوية (5%).

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للموازنة بالمشاركة في أداء الموازنة عن طريق الجوانب السلوكية للموازنة.

$$H_0 : R_1, R_2 = 0$$

$$H_1 : R_1, R_2 \neq 0$$

جدول رقم (10) : نموذج الإنحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الثالثة

اختبار T	اختبار F	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الإنحدار	الثابت	النموذج بعد إدخال المتغير المعدل الثاني			
المعنوية	القيمة	القيمة	R ²	R ²	R	b			
.002	3.34	.000	20	.50	.53	.73	.40	1.02	المشاركة في الموازنة
.000	4.00						.38		الجوانب السلوكية للموازنة

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبانة، 2019 م

من الجدول (10) يتضح للباحثين الآتي:

- الثابت = 1.02

- قيمة (F) = (20) وهي معنوية عند مستوى معنوية (5%)، ما يشير إلى أن المتغير المستقل للنموذج (المشاركة في الموازنة) صالح للتنبؤ بالمتغير التابع (أداء الموازنة).

- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.73) وتشير لوجود علاقة طردية شديدة القوة.
- قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.53) و(R^2) يساوي (0.50) وهذا يعني أن المتغير المستقل (المشاركة في الموازنة) يفسر ما مقداره (53%) من التغير الذي حدث للمتغير التابع (أداء الموازنة) ونسبة (47%) المتبقية تُعزى لعوامل أخرى.

- المتغير المستقل للنموذج (المشاركة في الموازنة) والمتغير المعدل (المعلومات ذات الصلة بالوظيفة) يؤثران في المتغير التابع (أداء الموازنة) بمقدار (b) من كل وحدة إضافية، أي بنسبة (0.40) و (0.38) من كل وحدة إضافية من المتغيرين على التوالي، وعليه فإن معادلة النموذج الثالث $y = 1.02 + .40x_1 + .38x_3 + .22e$ وتفسيرها: أداء الموازنة = 1.02 + (0.40 × المشاركة في الموازنة) + (0.38 × الجوانب السلوكية) + 0.22 × العوامل الأخرى خارج النموذج).

- اختبار (T) يوضح أن المعنوية = (0.000 , 0.002) (P) وهي أقل من مستوى معنوية (5%)، ما يعني وجود علاقة ذات دلالة معنوية، كما نجد أن إدخال المتغير المعدل الجوانب السلوكية كمتغير مستقل بالنموذج (3) يزيد من القدرة التفسيرية له حيث بلغت (0.50) بزيادة قدرها (0.20) عن النموذج (1)، وبالتالي يتم رفض فرض العدم القائل: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للموازنة بالمشاركة على أداء الموازنة عن طريق الجوانب السلوكية للموازنة عند مستوى معنوية (5%)، وقبول الفرض البديل القائل: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للموازنة بالمشاركة على أداء الموازنة عن طريق الجوانب السلوكية للموازنة عند مستوى معنوية (5%).

النتائج

1. للموازنة بالمشاركة أثر في أداء الموازنة من خلال المعلومات ذات الصلة بالوظيفة والجوانب السلوكية للموازنة. هذا يتوافق مع دراسة (Ikhlas, Noorlailie, 2018) التي أظهرت أن رأس المال النفسي والمعلومات ذات الصلة بالوظيفة يتوسطان بشكل كامل العلاقة بين المشاركة في الموازنة والأداء الوظيفي.
2. للمعلومات ذات الصلة بالوظيفة القدرة على تعديل أثر المشاركة في الموازنة على أداء الموازنة. وهذا ما يتوافق مع دراسة (Hanifah 2013) التي أظهرت أن المشاركة في الموازنة تؤثر على أداء الموازنة من خلال المعلومات ذات الصلة بالوظيفة.
3. للجوانب السلوكية للموازنة القدرة على تعديل أثر المشاركة في الموازنة على أداء الموازنة هذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Moolchand, et al, 2012) التي أظهرت أن الجوانب السلوكية للموازنة مهمة جداً وهي مسؤولة عن تقليل المشاكل السلوكية المتعلقة بالأنظمة الرقابية للمحاسبة.
4. تشترك إدارة الموازنة بوزارة المالية ولاية كسلا الإدارات المعنية بإعداد الموازنة في جميع مراحل إعداد الموازنة.

5. تسعى إدارة الموازنة بالوزارة عبر الموازنة بالمشاركة إلى الحصول على معلومات الإدارات الأخرى لإعداد الموازنة. وقد جاء في دراسة (Hanifah, 2013). إن عدم تماثل المعلومات بين الإدارة والمرؤوسين يؤثر على الموازنة بالمشاركة وأن الموازنة بالمشاركة تؤثر على الأداء من خلال المعلومات ذات الصلة بالوظيفة، ذلك ما يحتم على إدارات المؤسسات السماح بمزيد من مشاركة المرؤوسين في عمليات الموازنة.

6. تضم إدارة الموازنة بولاية كسلا موظفين بمؤهلات وتخصصات مختلفة لا تتضمن التكاليف والمحاسبة الإدارية. هذا وقد أكدت بعض الدراسات أن لنوعية الموارد البشرية أثر في أداء المؤسسات كما جاء في دراسة (Muslim A. (Djalil, 2017) التي أظهرت أن الموازنة بالمشاركة، نوعية الموارد البشرية، الالتزام

التنظيمي والمساءلة العامة، كلها مجتمعة وبشكل منفصل، أثرت في أداء مؤسسات القطاع العام في وحدات عمل مقاطعة أتشيه الوسطى.

التوصيات

1. أن تعمل إدارة الموازنة بالوزارة على تطبيق الموازنة بالمشاركة بالطريقة التي تجعل المشاركين في إعداد الموازنة يتقنون بأن مشاركتهم مشاركة حقيقية وليست صورية.
2. أن تعمل إدارة الموازنة على تشجيع المشاركين على تقديم معلومات أكثر جودة.
3. العمل على توسيع نطاق المشاركة بالموازنة بالشكل الذي يلبي الاحتياجات النفسية والسلوكية لجميع الإدارات المشاركة في إعداد الموازنة.
4. أن تعمل إدارة الموازنة على زيادة المنفعة من عملية الموازنة بالمشاركة حتى لا تكون مضيعة للوقت والجهد والمال.
5. أن تعمل الوزارة على تدريب المشاركين في إعداد الموازنة لزيادة معرفتهم بجوانب المحاسبة الإدارية عامة وبالأسابيب الحديثة لإعداد الموازنات خاصة.

المراجع:

1. Adam S. Maiga, et al (2014), Assessing the impact of budgetary participation on budgetary outcomes: the role of information technology for enhanced communication and activity- based costing, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Vol. 25, No. 1, pp 5-32.
2. Ardiansyah, et al, (2019), The Effect of Budget Participation on Budget Performance with Organizational Commitment as a Moderating Variable: Case Study at the Public Service Agency (BLU) of Sriwijaya University, International Journal of Scientific Research and Engineering Development-Vol. 2 No. 1, pp 256- 269.
3. Brownell, P. and McInnes. M. (1986). 'Budgetary participation, motivation and managerial performance'. The Accounting Review, Vol. 61, No. 4, pp 587-600.
4. Derfuss, K. (2009), The relationship of budget participation and reliance on accounting performance measures with individual-level consequent variables: a meta-analysis. European Accounting Review, Vol.18, No. 2, pp 203-240.
5. De Castro, et al, (2002), " On the sustainability of the Spanish public budget performance", Hacienda Pública Española / Revista de Economía Pública, Vol. 160, No. 1, pp 9-27.
6. Eamets Raul, et al, (2008), "The development of employee financial participation in Estonia". Baltic Journal of Management. Vol. 3 No.2, pp. 218-231.
7. Govindarajan, Vijay. (1986), Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives. *Decision Sciences*. Vol. 17. pp. 496-516.
8. Hanifah, Imam (2013) Cognitive Effects in the Relationship between Budgetary Participation and Job Performance: A Case Study of Manufacturing Industry in Banten, Indonesia, International Journal of Social Science and Humanity, Vol. 3, No. 4, pp 396- 400.
9. Harryanto, (2017), The Effect Budget Satisfaction, and Organizational Fairness in Local Government Budget Participation Process, Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 6, No. 1, pp.44-74.
10. Hofstede, G.H. (1968) "The Game of Budget Control" (London, Tavistock).

11. Ikhlas, Noorlailie (2018), The Mediating Impact of Psychological Capital and Job Relevant Information on the Influence of Budget Participation against Job Performance, *International Journal of Managerial Studies and Research*, Vol, 6, No, 11, pp 1-14
12. Karsam, (2013), The Influence of Participation in Budgeting on Budgetary Slack with Information Asymmetry as a Moderating Variable and Its Impact on the Managerial Performance (A Study on Yayasan Pendidikan Koperasi in the Province of Banten, Indonesia). *International Journal of Business Studies and Applied Finance*. Vol. 1. pp. 28-38.
13. Lau, C. M., & Tan, S. L. C. (2003), The effects of participation and job-relevant information on the relationship between evaluative style and job satisfaction. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, Vol. 21, No. 1, pp 17-34.
14. Logger, Achmad, (2018), The Determinants of Relationship Between Budgetary Participation and Budgetary Slack, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 8, No.2. pp 155–163
15. Mahfud, et al (2011), Goal-Setting Participation and Goal Commitment: Examining the Mediating Roles of Procedural Fairness and Interpersonal Trust in a UK Financial Services Organization, *The British Accounting Review* 43, pp 135-146.
16. Moolchand, et al, (2012), Examining the Behavioral Aspects of Budgeting with particular emphasis on Public Sector/Service Budgets, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 14, pp 110-117.
17. Muslim A. Djalil,(2017), Factors Influencing the Performance of Public Sector Organization (Study at the Government Agencies of Central Aceh District, Province of Aceh, Indonesia), *International Journal of Social Science and Economic Research*, Vol. 02, No. 06, pp 3751- 3759.
18. Prof, (2018), Analysis of Budgetary Control Practices and the Management of Micro and Small Enterprises at Kangemi Town in Kenya, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol 8, No. 1, pp 1-14.
19. Tran, Tran, (2018), The Influence of Budgetary Commitment on Budgeting participation and Managerial Performance of Middle Managers in Vietnamese Enterprises, *The 5th IBSM International Conference on Business, Management and Accounting* 19-21 April 2018. Hanoi University of Industry, Vietnam, pp 499-511.
20. Vincent K, et al, (2007), Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance, *Accounting and Business Research*, Vol. 37 No.1, pp 3-19.
21. Yuni, Siti, (2016), Participatory Budgeting Role in Improving the Performance of Managerial Head Department East Java, *Review of European Studies*; Vol. 8, No. 4, pp 148-157.