

العنوان:	دور أنظمة الموازنات التقديرية ( التخطيطية ) الحديثة في معالجة الإختلالات المالية في الجامعات الرسمية الأردنية: حالة تطبيقية لنظام موازنة البرامج والاداء في جامعة مؤته
المصدر:	الثقافة والتنمية
الناشر:	جمعية الثقافة من أجل التنمية
المؤلف الرئيسي:	المعاينة، سليمان خالد
المجلد/العدد:	س 12, ع 46
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2011
الشهر:	يوليو
الصفحات:	203 - 245
رقم MD:	114221
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	السياسة الاقتصادية ، الاردن ، الميزانية ، التخطيط الاقتصادي، الازمات المالية ، الجامعات ، جامعة مؤته ، تقييم الاداء، مصادر المعلومات ، السياسة النقدية ، السياسة المالية ، محاسبة التكاليف، الارباح، المحاسبة ، المحاسبة الادارية ، الدول النامية ، الدول الصناعية ، العالم العربي، التجارب الدولية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/114221">http://search.mandumah.com/Record/114221</a>

## الثقافة والتنمية

دورية علمية محكمة تعالج قضايا الثقافة والتنمية البشرية

---

السنة الثانية عشرة العدد السادس والأربعون (٤٦) يوليو ٢٠١١م

---

### دور أنظمة الموازنات التقديرية (التخطيطية) الحديثة في معالجة الإختلالات المالية في الجامعات الرسمية الأردنية.

حالة تطبيقية لنظام موازنة البرامج والأداء في جامعة مؤتة

دكتور

سليمان خالد المعاينة

جامعة مؤتة - الأردن

٢٠١١م

## المخلص

### دور أنظمة الموازنات التقديرية (التخطيطية) في معالجة الاختلالات المالية في الجامعات الرسمية

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مدى الاستفادة من تطبيق أنظمة الموازنات الحديثة وبخاصة نظام موازنة البرامج والأداء في معالجة الأوضاع المالية في الجامعات الرسمية من خلال تطبيق النظام على كلية من كليات جامعة مؤتة. وتبين من نتائج تجارب الدول المتقدمة والدول النامية والدراسات العلمية في مجال تطبيق النظام في مؤسسات حكومية وخاصة تحقق الاستفادة من مزايا النظام وتجنب مساوئ وصعوبات الأنظمة التقليدية المطبقة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق موازنة البرامج والأداء في الجامعات تساهم في معالجة الأوضاع المالية من خلال تحديد المسؤولية الإدارية والمالية وإمكانية تقييم الأداء في نهاية الفترة المحددة للتنفيذ وبيان الانحرافات الإيجابية وتعظيمها والانحرافات السلبية وتجنبها مما يحقق ترشيد النفقات وتعظيم الإيرادات وبالتالي معالجة الاختلالات المالية.

توصي الدراسة بتخصيص الموارد بحدود التكلفة الفعلية للنشاط دون اللجوء للإنفاق غير المبرر، ووجود البيئة الملائمة في الجامعات لتطبيق النظام لتوفر الإمكانيات الأكاديمية المتخصصة والإدارية والوسائل والمعدات الإدارية والتكنولوجية المتقدمة والمناسبة لتطبيق نظام موازنة البرامج والأداء.

## Abstract

### **The role of the modern trends in addressing fiscal imbalances in public universities: case study**

**Dr. Sulieman Khalid Al-Maytah**

This study aimed at examining advantages of applying the modern budgeting systems in particular the budget of programs and performance in addressing the financial situation in public universities through the application of the system on one college of Mutah University colleges. The experiences of both the developed and developing countries in applying such system in government and private institutions make use of the advantages of this system to avoid the disadvantages and difficulties of traditional systems. The study concluded that the application of the budget of programs and performance in the universities contribute in addressing the financial situation through the identification of administrative responsibility, financial and feasibility of assessing performance at the end of the period set for the implementation, and showing the positive deviations to optimize them and the negative deviations to avoided them to

---

الثقافة والتنمية دورية علمية محكمة - السنة الثانية عشرة - العدد ٤٦ - يوليو ٢٠١١م - دور  
أنظمة الموازنات التقديرية (التخطيطية) الحديثة في معالجة الإختلالات المالية في الجامعات الرسمية الأردنية  
دكتور/ سليمان خالد المعاينة - جامعة مؤتة - الأردن

achieve the rationalization of expenditures and maximize revenues and thus address the fiscal imbalances. The study recommends the allocation of resources up to the actual cost of the activity without resorting to unnecessary spending, and providing an appropriate environment in the universities to apply the system to in order to make use of the potential academic and administrative capabilities besides, the managerial and technological equipment to apply the budget system of programs and performance.

## الجانب النظري

### أولاً: مقدمة

تعتبر المؤسسات العامة جزءاً هاماً من اقتصاديات الدولة، وأخذ الاهتمام يتزايد للتوجه للتخطيط السليم لإدارة وتوجيه الموارد المالية والبشرية واستثمارها في المجالات التي تضمن المساهمة الفعالة في إدارة الاقتصاد الوطني وتنميته، للمحافظة على تلك الموارد لمحدوديتها وندرتها.

الموازنات التخطيطية من الأدوات الأساسية للتخطيط والرقابة في المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة، والبحث في موازنات المؤسسات الحكومية لما لذلك من علاقة وأهمية في مجمل العملية الإدارية من تخطيط ورقابة واتخاذ القرارات والمتابعة.

البحث في هذا الموضوع يهدف التحقق من تطبيق أنظمة الموازنات التخطيطية الحديثة في الجامعات الرسمية، والتي تعتبر في تقدير الباحث غير مطبقة لغاية الآن، بالرغم من وجود مقومات تطبيقها والاستفادة منها في التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة والمتابعة، لمحاولة الاستفادة من نتائج تطبيقها في معالجة الاختلالات المالية في الجامعات الرسمية، وتحقيق الكفاءة في العملية الإدارية، للتوصل إلى ربط الأهداف المتحققة بالتكاليف وقياس الإنجاز الفعلي، ويمكن توضيح ذلك من خلال إجراء دراسة لحالة عملية لتطبيق نظام موازنة البرامج والأداء بدلاً من موازنة البنود المطبقة حالياً في الجامعات الرسمية في الأردن.

## ثانياً : مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم توجه الجامعات الرسمية من الاستفادة من الاتجاهات الحديثة لأنظمة الموازنات التخطيطية والتي تركز على تحديد الأهداف وربط الأنفاق بكلفة تحقيق الهدف، والاستفادة من الإمكانيات المتوفرة في الجامعات من كوادرات أكاديمية متخصصة وكوادرات إدارية، وإمكانيات مادية حديثة ومتطورة، وأنظمة معلومات وقواعد البيانات والمعلومات، وكل أسباب النجاح لتطبيق تلك الأنظمة وتطويرها للمساهمة في معالجة الأوضاع المالية في الجامعات الرسمية في الأردن.

## ثالثاً : أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في حالة الأعداد والتطبيق إلى إعداد موازنات الجامعات بطريقة علمية، تبدأ بتحديد الهدف ودراسة خطوات تحقيقه ثم كلفة تحقيق الهدف، ومدة التنفيذ وكل ما يتطلب التنفيذ، لما لذلك من أهمية في تحديد المخصصات المالية بناءً على الأهداف الموضوعية ثم بالتالي مراقبة الإنجاز بدلاً من التركيز على حجم الأنفاق، مما يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأموال من مصادرها المحدودة، كما يحقق تحديد المسؤولية في تنفيذ الأهداف وعلى مختلف المستويات وتحقيق مبدأ المسائلة، وإيجاد المقاييس العلمية لقياس الإنجاز استناداً إلى المعايير والمقاييس الموضوعية مسبقاً قبل البدء بالتنفيذ.

## رابعاً: أهداف الدراسة:

الدراسة محاولة لإمكانية الاستفادة من تطبيق الاتجاهات الحديثة للموازنات التخطيطية في الجامعات الرسمية في الأردن، والتي تحقق الكفاءة والفاعلية في الإنجاز وترشيد النفقات وتحسين الإيرادات لمحدودية وندرة الموارد المالية في الجامعات، وبالتالي المساهمة في معالجة الأختلالات المالية والتي تشكل عائقاً أمام تقدم الجامعات وتطورها، وتجويد مخرجاتها من الخريجين في مختلف البرامج التدريسية، بالإضافة إلى دعم البحث العلمي بتوفير مصادر التمويل اللازمة لذلك والتوسع في خدمة المجتمع المحيط.

## خامساً: منهجية وحدود الدراسة:

نظراً لأهمية قطاع التعليم العالي في الأردن والتوسع في إنشاء الجامعات الرسمية، وظهور معاناتها من أوضاع وإختلالات مالية، ولما للموازنات من أهمية في إدارة المالية العامة وتحقيق فعالية الإنجاز في تطبيق أنظمة موازنات حديثة تركز على مقابلة تحقيق الهدف بما يحتاج من نفقات، بدلاً من الاستمرار في تطبيق نظام الموازنة التقليدية التي تركز على الأنفاق، والتشديد على الناحية الرقابية بدلاً من التركيز على الإنجاز، حددت الدراسة في البحث في حالة تطبيقية لنظام موازنة البرامج والأداء في جامعة مؤتة وبالتحديد في كلية إدارة الأعمال بأقسامها الخمسة ( قسم اقتصاديات المال والتسويق ، قسم إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، قسم العلوم المالية والمصرفية، وقسم المحاسبة) ولمرحلة البكالوريوس عن عام ٢٠١٠، أملاً للتوصل إلى نتائج إيجابية ليشمل تطبيقها جميع كليات ودوائر الجامعة والجامعات الأخرى في السنوات القادمة.

---

الثقافة والتنمية دورية علمية محكمة - السنة الثانية عشرة - العدد ٤٦ - يوليو ٢٠١١م - دور

أنظمة الموازنات التقديرية (التخطيطية) الحديثة في معالجة الإختلالات المالية في الجامعات الرسمية الأردنية

دكتور/ سليمان خالد المعاينة - جامعة مؤتة - الأردن



إتباع المنهج الوصفي والتحليلي والرجوع إلى الكتب والدوريات والمراجع التي تبحث في وظائف التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة، والموازنات التخطيطية والمحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف، والاستفادة من البيانات المالية والموازنة التقديرية لكلية إدارة الأعمال عن عام ٢٠١٠ ( الفصل الدراسي الثاني ٢٠٠٩ / ٢٠١٠ والفصل الصيفي ٢٠٠٩ / ٢٠١٠ والفصل الأول ٢٠١٠ / ٢٠١١)، والاستفادة من الخبرة والتجربة، وجمع البيانات من مصادرها المتنوعة الثانوية الجاهزة والبحث في التجارب الميدانية المشابهة وفي مؤسسات مشابهة.

حيث تم الحصول على الإيرادات الفعلية والنفقات الفعلية لكلية إدارة الأعمال عن عام ٢٠١٠ وتم احتساب تفاصيل الإيرادات وتفاصيل النفقات حسب الأبواب الواردة في الموازنة، ثم تم استخدام أساليب التحليل المالي الأفقي والعمودي والنسب المقارنة ما بين مكونات الإيرادات ومكونات النفقات لكل قسم من الأقسام الأكاديمية المشار إليها، وأظهرت مؤشرات التحليل المالي النقاط الإيجابية والنقاط السلبية في حجم الإنجاز في كل قسم من الأقسام مقارنة بتكاليف إنجازها، لتعطي المؤشرات لمعدي الموازنة لكلية كنموذج وللكليات الأخرى القدرة على إعداد موازنة العام القادم والأخذ بالمؤشرات الإيجابية ومعالجة أسباب النقاط السلبية والحفاظة على المقاييس المتبعة لمقارنة الإنجاز مع التكاليف. وبالتالي وضع موازنات الكليات حسب مقاييس الأداء المتوقعة.

## سابعاً : مكونات الدراسة:

للتمكن من أعداد الدراسة المطلوبة والتي تهدف إلى التوصل إلى نتائج إيجابية للمساهمة في حلول للمشكلة المطروحة، وتحقيق أهداف الدراسة، والتمكن من الخروج بتوصيات علمية مفيدة لقطاع التعليم العالي بشكل خاص ولالإدارة الحكومية في المملكة بشكل عام، سوف يتضمن البحث عددًا من المواضيع ذات العلاقة ومقسمة إلى جانب نظري وجانب عملي وإلى الفصول التالية:

الجانب النظري: يشمل إطار البحث والذي يتضمن المقدمة والأهمية وأهداف البحث والمشكلة وأسلوب البحث.

وملخص عن وظيفة التخطيط والموازنات التخطيطية في الجامعات الرسمية.

وملخص عن الاتجاهات الحديثة لأنظمة الموازنات التقديرية.

الجانب العملي: الجانب العملي التطبيق، دراسة الحالة. والنتائج والتوصيات.

## ثامناً: وظيفة التخطيط والموازنات التخطيطية ومصادر المعلومات.

وظيفة التخطيط الوظيفية الأولى من وظائف العملية الإدارية والخطوة الأولى في اتخاذ القرارات، وتتضمن اختيار أهداف المنشأة وتطوير البرامج لتخصيص الموارد المحدودة للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف بفعالية وأقل كلفة. (١)

(١) أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، ١٩٩٦، ص ٣٧.

الثقافة والتنمية دورية علمية محكمة - السنة الثانية عشرة - العدد ٤٦ - يوليو ٢٠١١م - دور  
أنظمة الموازنات التقديرية (التخطيطية) الحديثة في معالجة الإختلالات المالية في الجامعات الرسمية الأردنية  
دكتور/ سليمان خالد المعاينة - جامعة مؤتة - الأردن

وردت عدة نصوص قانونية في القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعات، تلزم إدارة الجامعات بالتخطيط، كما في نص المادة (٩/أ) من قانون الجامعات الأردنية رقم (١٦) لسنة ٢٠١٠،<sup>(١)</sup> ومن مسؤوليات وصلاحيات مجلس الجامعة (رسم السياسة العامة للجامعة بما يحقق رفع مستوى التعليم والتدريب والبحث العلمي فيها، وبما يلي حاجات التنمية الوطنية).

### واقع التخطيط الإستراتيجي في جامعة مؤتة:

تعتبر الخطط الإستراتيجية عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة، في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها.

يتضمن التخطيط الاستراتيجي عملية اختيار أكثر السبل مناسبة لإنجاز الأهداف الإستراتيجية الموضوعية، ودراسة متعمقة للبدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة لإنجاز أهدافها على المستويات المختلفة،<sup>(٢)</sup>

اهتمام الدراسة بمعالجة الأختلالات المالية يقتضي التعرف على التخطيط المالي وتخطيط السيولة المالية والتخطيط النقدي وإدارة النقدية والتخطيط الرأسمالي، والتي تعتبر من أهم أنواع التخطيط التي تفيد التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتبنى جميعها على الدراسات المالية التي تعتمد البيانات المالية والمعلومات المحاسبية.

(١) قانون الجامعات الأردنية رقم (١٦) لسنة ٢٠١٠.

(٢) أحمد القطامين، مرجع سابق، ص ١٥.

## التخطيط المالي

نظرًا لمحدودية الموارد المالية في الجامعات، أصبح من الضروري اللجوء إلى التخطيط المالي، لمواجهة التزامات الجامعات وتغطية نفقاتها سواء المتكررة والتي تحقق استمرارية تشغيل الجامعات ومواصلة تأدية رسالتها التعليمية، أو النفقات الرأسمالية التي تحقق نمو الجامعات وتحديث ممتلكاتها من أجهزة مختبرات والتواصل مع كل ما هو حديث ومتطور.

تحتل عملية التخطيط المالي مركزًا رئيسيًا في عملية التخطيط الشاملة على مستوى المنشآت، حيث يتم تقييم مختلف الاستراتيجيات والبدائل المتعلقة بأهداف المنشأة ومدى تحقيقها في ضوء توفر مصادر التمويل اللازمة والقدرة على تمويل البدائل، وبالتالي فإن عملية التخطيط للمنشأة ككل تتجمع في صورة خطة مالية. (١)

إذا تبين للإدارة المالية بؤادر اختلالات مالية، وقصور مصادر التمويل المتاحة لتلبية الطلب على النقدية المطلوبة، يتم مواجهة ذلك بالتخطيط للأولويات بحيث لا يؤثر نقص السيولة على التنفيذ والبدء بالأولويات ذات الأهمية.

## تخطيط وإدارة النقدية:

ندرة الموارد المالية وصعوبة تغطية جميع الالتزامات من المصادر الذاتية للجامعات، لا بد من إدارة النقدية المتوفرة، وذلك بزيادة كفاءة التحصيل ومن مختلف أبواب الإيرادات وفي المواعيد المحددة، بحيث

(١) خيرى على الحريري، التخطيط المالي ومصادر تمويل المشتريات، جامعة القاهرة، ١٩٩٤، ص٢.

الثقافة والتنمية دورية علمية محكمة - السنة الثانية عشرة - العدد ٤٦ - يوليو ٢٠١١م - دور  
أنظمة الموازنات التقديرية (التخطيطية) الحديثة في معالجة الإختلالات المالية في الجامعات الرسمية الأردنية  
دكتور/ سليمان خالد المعاينة - جامعة مؤتة - الأردن

تتوفر في مواعيد تسديد الالتزامات، لتتجنب الجامعة اللجوء إلى الاستدانة أو إعاقه تسديد الالتزامات أو اللجوء إلى الحصول على قروض تزيد من الأعباء المالية على الجامعة.

يعتبر التخطيط النقدي وإدارة النقدية الوسيلة المناسبة لتحديد المركز النقدي، لمعرفة الأموال الفائضة أو مقدار الأموال التي بحاجة إليها المؤسسة وتواريخ تحصيل الأموال، وحجم الأموال المطلوبة لتغطية جميع أوجه النفقات، مما قد يساعد في تجنب الأزمات المالية وتدير الأموال اللازمة في الأوقات المناسبة. (١)

التخطيط النقدي يتطلب تحليلاً لجميع العناصر التي تؤثر في التدفقات النقدية، ويتطلب تحليل جميع بنود الإيرادات وبشكل مستمر، ووضع برنامج لسداد المستحقات في مواعيدها وتوقع أي تغيير في التدفقات النقدية نتيجة للتغير الذي قد يحدث في أعمال المؤسسة، ويساعد التخطيط النقدي في تحقيق الأهداف المخطط لها حيث يمكن من تحقيق الأهداف في حالة توفر التمويل. (٢)

### تاسعاً : الموازنات التقديرية (التخطيطية) في الجامعات الرسمية:

يُظهر مفهوم وظيفة التخطيط وواقع الخطة الإستراتيجية للجامعة وبيان أهمية التخطيط المالي وإدارة النقدية والسيولة المالية، ولربط مفهوم وظيفة التخطيط بمفهوم الموازنة حيث أصبحت الموازنة صورة من صور التخطيط الاقتصادي، حيث توضح بالتفصيل أوجه الاستخدامات المالية المتصلة بأداء وظائف المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة، كما تبين ما يجب تحصيله من إيرادات ومصادر دخل لازمة لتغطية النفقات خلال فترة زمنية محددة.

(١) شوقي حسين عبد الله، التمويل والإدارة المالية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٠، ص ١٨٦ - ١٨٧.

(٢) Colin Drury, 2008, Management and Cost Accounting, 7<sup>th</sup> Edition, University of Huddersfield, Uk, pp, 369 – 372.

تنطلق الجامعات الرسمية في أعدادها لموازناتها السنوية من التشريعات القانونية الواردة في القوانين والأنظمة والتعليمات المنظمة للجامعات الرسمية، وتعد الجامعات موازناتها حسب نظام موازنة البنود أو الموازنة التقليدية، وذلك بتقسيم الموازنة إلى أبواب للإيرادات وأبواب للنفقات ثم تقسيم كل باب إلى فصول ثم الفصول إلى بنود.

جاء في نص المادة (١٨) من قانون الجامعات الأردنية رقم ١٦ لسنة ٢٠١٠ ما يلي:  
« للجامعة موازنة مستقلة خاصة بها يقرها مجلس التعليم العالي ».

## عاشراً: الاتجاهات الحديثة لأنظمة الموازنات التقديرية (التخطيطية):

### مقدمة:

تعتبر الموازنة التخطيطية إحدى الأدوات التي تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة والتنسيق وتعرف الموازنة، على أنها « تعبير كمي عن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها فهي خطة العمل للمستقبل ». (١)

تركز الدراسات الحديثة حول الموازنة إلى ضرورة تطوير النظرة السائدة إلى الموازنة باعتبارها ليس مجرد وثيقة تحتوي تويباً للإيرادات والنفقات، لتصبح خطة عمل مالية واقتصادية وسياسية واجتماعية، ذلك من العمليات التي تتضمنها عملية التنمية الشاملة، الأمر الذي يستوجب الإحاطة بجميع المتغيرات التي تؤثر في هذه الوثيقة أو تتأثر بها أثناء جميع العمليات والمراحل المتعلقة بدورة الموازنة. تحقق الموازنة أهمية مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنات ومتابعة عمليات تنفيذها بصورة تضمن أن تكون المشاركة تعاونية بهدف الوصول إلى نتائج وقناعات مشتركة، وتضمن أن تكون وسيلة مهمة في توضيح السياسات العامة وكيف تلتقي الأهداف مع توجهات السياسة العامة والقناعة لدى أشخاص السلطة والإدارة. (٢)

بالإضافة إلى اعتبار الموازنة وثيقة لتوزيع الموارد المالية المتاحة، تعتبر وسيلة تخطيطية لتحقيق الأهداف، من خلال توزيع الموارد المتاحة بشكل عادل على الكليات والوحدات الإدارية والتي تحقق لها استمرارية التشغيل بكفاءة وفاعلية.

(١) محمد أحمد حجازي، المحاسبة الحكومية والميزانية العامة للدولة، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ١٩٩٩، ص ٨٥.

(٢) مشكلات الموازنة في الدول العربية والنامية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٨٦، ص ٧٢.

وردت تعريف عديدة للموازنة، ولكن في معظمها اتفقت بأن الموازنة « خطة سنوية معتمدة قانوناً من السلطة صاحبة الاختصاص، وتتضمن مجموعة من البرامج المتعلقة بعدد من الخدمات والنشاطات والمشاريع التي يفترض إنجازها خلال فترة محددة، بالاستناد إلى مجموعة من التقديرات المحسوبة مالياً لمختلفة الإيرادات والنفقات المتعلقة بذلك»<sup>(١)</sup>

تتعدد وظائف الموازنة حيث وردت في العديد من المصادر ومن تلك الوظائف:

#### ١- الوظيفة التخطيطية:

المؤسسات الحديثة أصبحت تدرك مدى الحاجة إلى عملية تخطيطية منسقة تقوم على وضع الأهداف العامة للمؤسسة، لتمكين مسؤولي المؤسسة وفي وحداتها الإدارية أو الفنية والأكاديمية، من وضع الأهداف بما يتفق وتحقيق الأهداف العامة، وبالتالي تحضير خططهم التفصيلية لتحقيق الأهداف التي وضعوها، وللتأكد من أن الخطط التفصيلية والأهداف الفرعية متفقة مع الأهداف العامة للمؤسسة.<sup>(٢)</sup>

#### ٢- الوظيفة الرقابية:

الموازنة الشاملة ما هي إلا الإطار العام للموازنات الفرعية الخاصة بكافة أنشطة المنشأة كما أنها تمثل الخطة العامة للمنشأة، وان الجانب الهام في الوظيفة الرقابية هو مقارنة بيانات الموازنة المقدرة بنتائج التنفيذ الفعلي، هذه المقارنة تقدم دورياً من خلال ما يسمى بتقارير الأداء.<sup>(٣)</sup>

أن إعداد الموازنات التخطيطية بصورة فعالة يقتضي ضرورة استنادها إلى نظم محاسبية تحقق لها الفعالية والكفاءة في تحقيق أهدافها، كوجود نظام جيد للتكاليف المعيارية ونظام للتقارير ومحاسبة المسؤولية، ونظام للمشاركة في إعداد الموازنة يساهم به أفراد المنشأة لإبداء الرأي في تفاصيل الموازنة وبناء تقديراتها.

(١) محمد احمد حجازي، المحاسبة الحكومية والإدارة المالية، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ١٩٩٥، ص ٨٣.

(٢) ليستراي هينجنز، وسيرج ماتولتس، المحاسبة الإدارية، ترجمة حامد أحمد حجاج، دار المريخ للنشر، الرياض، ١٩٨٨، ص ٢٣١، ص ٢٣٤.

(٣) ليستر، مرجع سابق، ص ٢٦٢.

## أنواع أنظمة الموازنات:

تتعدد أنظمة الموازنات والذي يمثل كل نمط منها مرحلة من مراحل التطور الذي مرت به الأنظمة المتبعة في إعداد الموازنة أو تبويبها لخدمة الوظائف والأهداف التي ترغب المؤسسة في التركيز عليها ومن هذه الأنظمة:

### ١- موازنة البنود

يعد أسلوب موازنة البنود من أقدم الأساليب ويمتاز بالسهولة والبساطة والسرعة في إنجاز إعداد الموازنة، حيث تجسد موازنة البنود السياسة العامة للدولة أو المؤسسة مما جعلها أوسع انتشاراً في العالم. في حالة الجامعات الرسمية تقوم على أن النفقات العامة توزع على الدوائر والكليات التي تدخل موازنتها في الموازنة على شكل مخصصات سنوية، ومن ثم تصنف هذه النفقات إلى ما يسمى البنود أو مواد الأنفاق.

أن عدم ربط المخصصات التي تحصل عليها المؤسسات أو الدوائر بأداء أو إنجاز محدد، يعني عدم صلاحية الموازنة لاعتمادها أساساً للتأكد من أن تلك المرافق تحقق أهدافها بالكم أو النوع المطلوبين، كما يعني اهتمام تلك المرافق بالحصول على المخصصات أكثر من اهتمامها بالنتائج التي يجب أن تتحقق من عملية الإنفاق.<sup>(١)</sup>

### ٢- موازنة البرامج والأداء:

بدأ التحول لاستخدام أنماط من الموازنات الحديثة التي تواكب مع التطورات العلمية الحديثة في مجال الإدارة للتأكد من تنفيذ ما يناط بها من واجبات بكفاءة وفعالية ووفق الخطة المقررة، وجاء هذا التحول نتيجة تطور الإدارة المالية، وأخذت بالتركيز على مقابلة التكاليف بالمنافع المتوقعة، وترتيب الأهداف حسب أولويتها والربط بين الاعتمادات المطلوبة والغايات المطلوب تحقيقها.

كما ساهم استخدام أساس الاستحقاق حيث يتم بموجبه الربط بين الأنفاق الفعلي للبرامج سواء دفعت أم لم تدفع، مع وحدات الإنتاج لكل برنامج، كما يزيد استخدام أساس الاستحقاق من كفاءة تحصيل الإيرادات، وتتكون تكلفة الوحدة من النفقات الفعلية المدفوعة وغير المدفوعة، بالإضافة إلى

(١) محمد حسيني أحمد الحسيني، أسلوب موازنة البرامج والأداء بالتطبيق في الجمهورية اليمنية، جامعة صنعاء، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، ٢٠٠٣.



التوجه للاستفادة من البيانات المالية الناتجة عن مختلف فروع المحاسبة الحديثة، وخاصة محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية والتحليل المالي وإدخال الحاسوب في جميع الأعمال.<sup>(١)</sup>

تعتبر موازنة الأداء محصلة المحاولات الأولى لإصلاح نظام موازنة البنود بهدف التركيز على قياس الكفاءة الإدارية وتقليل النفقات عند إنجاز المشاريع.

لازالت موازنة البرامج والأداء غير مطبقة في الجامعات الرسمية على اعتبارها مؤسسات حكومية تعنى بتقديم خدمات التعليم العالي إلى المواطنين، ولكن بدأ من السهل تطبيقها في ضوء التطور الإداري الذي شمل مختلف وحدات ودوائر الجامعات وإدخال التكنولوجيا الحديثة وحوسبة معظم أعمال الجامعات وبالأخص الأعمال المالية.

### ٣- نظام الموازنة والتخطيط والبرمجة:

هذا الاتجاه يركز على التخطيط حيث أن الاهتمام في هذه المرحلة تحول إلى الإدارة العليا ومساعدتها في أداؤها لوظيفة التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بها، بحيث أصبح الاهتمام ينصب على الربط بين الخطط الاقتصادية والاجتماعية في الدولة بشكل عام والمؤسسات ومنها الجامعات بشكل خاص، والسياسات المالية لتلك الجهات عن طريق برامج ونشاطات تهدف إلى تحقيق الأهداف المالية والاقتصادية، وبالتالي فهو نظام يميل إلى المركزية في اتخاذ القرارات.

تعرف موازنة التخطيط والبرمجة على النحو التالي « هي الموازنة التي تهتم أساسًا بالتخطيط الشامل، وتكاليف المهام أو الأنشطة ومدخل موازنة البرامج يستلزم التحديد المسبق للتكلفة الكلية للمهمة المعنية بغض النظر عن الوحدات التنظيمية التي قد تستخدم لتنفيذ هذه البرامج »<sup>(٢)</sup>

### ٤- نظام موازنة الأساس الصفري

أسلوب يعد بموجبه مشروع الموازنة العامة في صيغته النهائية على أساس دراسة جميع البرامج والمشاريع والنشاطات الواردة في مشروع الموازنة، وتقييمها سواء كانت جديدة أو سابقة، ويتطلب ذلك تحليل كامل للقرارات لكل وحدة تنظيمية على أن تحتوي هذه القرارات على معلومات وبيانات كافية

(١) محمد حجازي، مرجع سابق، ص ١٥٦ - ١٥٧.

(٢) محمد حجازي، مرجع سابق، ص ١٧٤.

تمكن جهاز الموازنة من تقييم مدى كفاءة المشاريع والنشاطات ومقارنتها مع المشاريع والنشاطات البديلة المقترحة.

أن التركيز على الجانب الكمي يتطلب أن يتم تقييم البرامج والأنشطة كافة على أساس الأخذ بالاعتبار الحد الأدنى للتكلفة، أو أكثر الطرق فاعلية للحصول على مجموعة من المخرجات ووضع الإطار الذي يمكن بموجبه تقييم فاعلية مستويات النفقات الجارية المعتمدة وفقاً لهذه الاعتبارات.

## **حادي عشر: مصادر المعلومات اللازمة لنجاح تطبيق الاتجاهات الحديثة لأنظمة الموازنات التخطيطية:**

في مجال الاستفادة من البيانات المالية والمعلومات المحاسبية، يتوجب أن تكون البيانات شاملة وصحيحة، ونظراً لتطبيق النظام المحاسبي الحكومي في الجامعات ومن منطلق أهدافها يوجب التعرف على المفهوم العام لفروع المحاسبة كمصادر يوفر تطبيقها في الجامعات درجة عالية من الاستفادة في المجالات المذكورة ومنها:

### **١- محاسبة التكاليف:**

تعتبر تقارير محاسبة التكاليف ذات فائدة مهمة للإدارة، فإذا كانت تقارير المحاسبة المالية تهتم بشكل رئيسي الجهات من خارج المنشأة، فإن تقارير محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية تهتم وبشكل رئيسي إدارة المنشأة.

محاسبة التكاليف كما عرفها محمد بلبع « التكلفة هي تضحية مقاسه بالنقود يدفع المنشأة إلى تحملها الحاجة التي تقتضيها »<sup>(١)</sup>

تظهر الدراسات الحديثة في مجال محاسبة التكاليف اهتماماً كبيراً في مجال تطوير أنظمة محاسبة التكاليف والميزانيات التقديرية، واتسع مجال الاهتمام في محاسبة التكاليف لتحديد كلفة المنتج أو الخدمة إلى تحقيق الرقابة على التكاليف لزيادة كفاءة الإنتاج وتحسين الخدمات، كما أدى التقدم العلمي إلى إيجاد معايير دقيقة لقياس الجودة والكفاءة.

(١) محمد توفيق بلبع وآخرون، أساسيات محاسبة التكاليف، القاهرة، ١٩٩٣، ص ١١.

الثقافة والتنمية دورية علمية محكمة - السنة الثانية عشرة - العدد ٤٦ - يوليو ٢٠١١م - دور

أنظمة الموازنات التقديرية (التخطيطية) الحديثة في معالجة الإختلالات المالية في الجامعات الرسمية الأردنية

دكتور/ سليمان خالد المعاينة - جامعة مؤتة - الأردن

الجامعات سواء كانت الرسمية أو الخاصة مؤسسات تدار باستقلالية إدارية ومالية، واستثمر في إنشائها مبالغ مالية ضخمة متمثلة في إنشاء البنى التحتية والمباني والتجهيزات الرأسمالية بالإضافة إلى النفقات التشغيلية المستمرة والمتنامية تصاعديًا.

لم تكن النظرة فيما قبل إلى الإنفاق على الجامعات النظرة المالية الاقتصادية، ولكن تمثل الهدف الرئيسي من بناء الجامعات في خدمة المواطنين والعمل على إعداد الكفاءات المتعلمة المدربة للنهوض بالبلاد وفي مختلف المجالات، وفي ضوء الإمكانيات المادية ومحدودية الموارد المالية وضخامة الإنفاق الجامعي والتوجه الحكومي الذي يقضي إلى أن تغطي الجامعات الرسمية نفقاتها الإجمالية من مصادرها الذاتية، تغيرت النظرة إلى الإنفاق وتطلب ذلك معرفة المنفعة من النفقة.

الجامعات الرسمية في الأردن تعاني من عجوزات مالية تراكمت سنة بعد أخرى، مما أدى إلى زيادة مديونيتها في الوقت الذي أصبحت فيه الجامعات عاجزة في كثير من الأحيان عن تغطية جميع أوجه النفقات المطلوبة، حيث لجأت إلى الاقتراض المكلف وترتب على ذلك حدوث اختلالات مالية وباستمرار.

إن غياب تحديد الكلفة الحقيقية للمنتج الرئيسي في الجامعات، وكلفة الخدمات ومراكز الإيراد، يؤدي إلى تحبط الجامعات في سياساتها المالية، وإعدادها لموازناتها التقديرية واتخاذ القرارات العشوائية التي تعتمد على الحدس والارتجال، وليس القرارات الرشيدة التي تعتمد على المعلومات المحاسبية المستخرجة من مختلف فروع المحاسبة سواء محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية والموازنات التقديرية وأساليب التحليل المالي أو وضع الأنظمة المالية التي تعطي المخرجات المفيدة للمهتمين بها.

أشار (هينجز)<sup>(١)</sup> في دراساته إلى أهمية بيانات محاسبة التكاليف واعتبرها المورد الأساسي لتغذية تقارير المحاسبة المالية بالتكاليف الإجمالية لأنشطة المؤسسة، كما أنها المصدر الرئيسي الذي تعتمد عليه تقارير المحاسبة الإدارية في الحصول على البيانات التفصيلية عن تكاليف المنتجات والخطوط الإنتاجية وأنشطة المؤسسة المختلفة.

(١) ليستر أي هينجز وآخرون، مرجع سابق.

وفي حالة الجامعات الرسمية الأردنية ومدى تطبيقها نظام محاسبة التكاليف فأن ذلك لا يخلو من الصعوبة، فالنظام المالي يعتمد على الأساس النقدي الذي لا يتطلب تطبيقه إعداد حساب الأرباح والخسائر لمعرفة نتيجة أعمال الجامعة السنوية، ولا تعد الميزانية العمومية التي تشمل الأصول والخصوم وحقوق الملكية والى غير ذلك من الاختلافات التي تحد من الحصول على البيانات المالية والمعلومات المحاسبية بشكل كامل.

أدى تطور الحاجة إلى محاسبة التكاليف، إلى استخدام نظام التكاليف في توفير المعلومات اللازمة لإعداد الموازنات التخطيطية ولاتخاذ القرارات ورسم السياسات، وكما كانت الحاجة إلى نظام التكاليف في المشاريع الصناعية أصبحت ماسة في المشاريع التجارية والخدمية وفي مختلف المجالات، ومن تلك المجالات محاسبة تكاليف الخدمات والتي تختص بقياس النشاط في الوحدات التي تؤدي خدمات مثل الوزارات والمؤسسات، وذلك للحاجة إلى قياس وتحليل تكاليف خدمات التعليم وخدمات الصحة.. الخ، فأصبح كل مجال من مجالات الأعمال العامة والخاصة يهتم بمحاسبة التكاليف لقياس التكاليف لكل نشاط مطلوب. <sup>(١)</sup>

## ٢: محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء:

تعمل محاسبة المسؤولية على رسم سمات التنظيم الإداري وربط تقارير الأداء بالأفراد المسؤولين عن الوحدات الإدارية المختلفة في المنشأة وبالتالي إذا تحققت رقابة الأفراد تتم رقابة التكاليف والإيرادات، فعند ربط تقارير الأداء بمراكز المسؤولية المختلفة الموجودة في المنشأة فإنه يمكن الوقوف على مدى إنجاز هذه المراكز لأهدافها، وهذا يساعد الإدارة في رقابة التكاليف، وبدون وجود ذلك يتم التعامل مع المنشأة وكأنها وحدة واحدة وعندها يكون من الصعب معرفة أسباب القوة والضعف في أدائها.

لنجاح نظام محاسبة المسؤولية في تحقيق أهدافه، يجب أن يوجد لدى المنشأة خريطة تنظيمية واضحة السلطات والاختصاصات، وتعرف هذه الوحدات بمراكز المسؤولية، ويعرف المركز بأنه وحدة إدارية أو فنية موجودة في المنشأة ولها هدف معين ويستخدم مصادر المنشأة ومواردها من اجل تحقيق أهدافه ويقع تحت سلطة شخص معين. <sup>(٢)</sup>

(١) محمد بلع وآخرون، مرجع سابق، ص ٣٠-٣٥.

(٢) محمد تيسير الرجبي، المحاسبة الإدارية، الطبعة الثانية، جامعة عمان الأهلية، عمان، ١٩٩٩، ص ٣٢٧.

لأغراض تقييم الأداء يمكن تقسيم مراكز المسؤولية إلى:

#### أ- مراكز التكاليف:

تستخدم عناصر التكاليف لإنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات وتختلف عن بعضها من حيث القدرة على ربط عناصر التكاليف بالمخرجات، ففي بعض المراكز يمكن تحقيق ذلك وكذلك يمكن استخدام التكاليف المعيارية في رقابة تكاليف هذه المراكز، أما في مراكز التكاليف التي يصعب فيها الربط بين المدخلات والمخرجات، كما هو الحال في مراكز الصيانة والمحاسبة ومركز النقل يمكن استخدام الموازنات التخطيطية لرقابة إنفاقها وهنا يجب عدم السماح لها بتجاوز مخصصاتها الواردة في الموازنات. <sup>(١)</sup>

#### ب- مراكز الأرباح:

وحدة إدارية يتم تفويض مديرها سلطة الرقابة على إيراداتها، ويتطلب منحه سلطة تحديد المنتجات التي سيتعامل معها وأسعار بيعها ومنطقة بيعها، وبذلك يقاس نجاح مدير هذا المركز بمدى تحقيقه لموازنة الأرباح المخططة، ولتقييم أداء مراكز الربحية يجب الأخذ في الحسبان نسبة مجمل الربح ونسبة صافي الربح لأنها مؤشرات جيدة لقياس الأداء. <sup>(٢)</sup>

#### ج- مراكز الاستثمار:

يعتبر مركز الاستثمار أوسع نطاقاً من مركز الربحية لأنه يتم تفويض رئيسه سلطة الرقابة على الإيرادات والمصروفات واقتراح مشروعات الأنفاق الرأسمالي، لذلك على رئيس هذا المركز العمل على الموازنة بين الموارد الاقتصادية من أجل الحصول على أعلى معدل عائد على استثماراته.

### ٣: المحاسبة الإدارية

المحاسبة الإدارية فرع من فروع المحاسبة، تهتم بإعداد الحسابات والبيانات والإحصائيات وتقديمها إلى الإدارة لتمتكن من فرض الرقابة على عمليات المشروع وعلى تكاليف واتخاذ القرارات في الوقت

<sup>(١)</sup> C.T.Horngren and Other. Cost Accounting, Tenth edition, 2000, by Prentice-Hall, Inc.

<sup>(٢)</sup> محمد تيسير الرجبي، المرجع نفسه، ص ٣٣٣.

المناسب، لمعالجة الانحرافات عن الخطط بناءً على بيانات تقدم لتساهم في رسم السياسات والخطط واتخاذ القرارات الرشيدة. (١)

يعرف Robert Kaplan المحاسبة الإدارية « بأنها النظام الذي يقوم على جمع وتصنيف وتلخيص وإيصال المعلومات التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات وفي نشاط المراقبة ». ويصف Charles Horngren المحاسبة الإدارية « بأنها النظام الكمي للمعلومات في غالبية المنشآت والذي يهدف إلى إيصال المعلومات إلى الإدارة لغايات التخطيط ومراقبة العمليات الروتينية وغير الروتينية ووضع السياسات المختلفة ».

تركز التعاريف المذكورة على أن المحاسبة الإدارية تركز على خدمة الأهداف الداخلية للمنشأة، وبشكل رئيسي أهداف الرقابة والتخطيط واتخاذ القرارات ورفع مستوى الكفاءة لدى الإدارة.

## رابعاً: تجارب مختارة من الدول النامية والدول المتقدمة والدراسات السابقة:

### ١- الولايات المتحدة الأمريكية:

إن فكرة موازنة البرامج ترجع إلى الدراسات التي تمت في الولايات المتحدة الأمريكية بمعرفة لجنة « تافت Taft » وكان ذلك في عام ١٩١٢، ونفذت جدياً في عام ١٩٣٤ عندما بدأت وزارة الزراعة الأمريكية بإعداد موازنة مشروع حوض نهر تنسي على أساس البرامج والأداء، وقد عممت هذه الفكرة في سنة ١٩٤٩ نتيجة توصيات لجنة هوفر التي دعت إلى تبويب موازنة الولايات المتحدة على أساس البرامج والأنشطة التي تنفذها الحكومة (٢).

### ٢- ماليزيا :

في الثمانينات بدأت ماليزيا بتطبيق موازنة البرامج والأداء لتحسين أداء الوحدات الحكومية وترشيد الأنفاق ووضع برنامج للإصلاح المالي، ومن أجل جعل موازنة الأداء فعاله يجب أن يكون لها أهداف مالية محددة أو هدفاً عاماً للدولة، والهدف العام يتم تقسيمه على كافة الوزارات المؤسسات

(١) Lawrence J. Gitman, Principles of Managerial Finance, Ninth edition. 2000, pp. 339 - 342.

(٢) عبد المنعم صالح مصطفى المحمود، واقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في المؤسسات غير الهادفة للربح، المؤتمر العلمي الرابع، ٢٠٠٥، جامعة فيلادلفيا، الأردن (ص١٤)، ص ١٥.

الحكومية. ثم يتم تدريب العاملين على أفضل الطرق لتحديد الأهداف والأنشطة والمؤشرات لكل برنامج ولتعريفهم بالنظام. (١)

وجاءت تجربة ماليزيا بداية في تطبيق البرنامج الإصلاحي لتنفيذ موازنة البرامج والأداء من خلال ثلاث مشروعات إرشادية، وزارة كبيرة ووزارة متوسطة ووزارة صغيرة.

### ٣- استراليا:

أسلوب إعداد الموازنة في أستراليا يتم في تحديد بند واحد ويتم تجميع النفقات والمصروفات في البند المحدد، أما تكلفة البرنامج فتأتي في بنود منفردة، والتخصيص على أساس البند الواحد يعطي مرونة للإدارات لتحريك الأموال بين الأنشطة.

واعتبرت التجربة أن نجاح تطبيق موازنة البرامج والأداء يتوقف على ما إذا كانت المعلومات والبيانات قد استخدمت في الأهداف المحددة لها، مما يوجب تنمية ثقافة الأداء من خلال تغيير البيئة المحيطة بأكملها (٢).

ومن أهم مقومات التطبيق تعزيز الانتماء والالتزام والعمل بروح الفريق وهذه المقومات لا بد من مراعاتها بقناعة ويمكن ذلك بمشاركة المسؤولين في الوزارات في وضع المؤشرات والنسب القابلة للقياس وغيرها من خطوات إعداد ومتابعة.

### ٤- اليمن:

حالة تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء في جامعة صنعاء في الجمهورية العربية اليمنية. (٣)  
تعد الموازنة العامة للدولة في اليمن وفق أسلوب موازنة البنود، وأشار الباحث لوجود رغبة في تحديث أسلوب إعداد الموازنة، من خلال إنشاء نظام المعلومات المالية والمحاسبية والإدارية، وإتباع اللامركزية المالية والإدارية في إعداد موازنة السلطة المحلية، واستخدام التنبؤ الوظيفي.

(١) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أوراق ووقائع « ندوة موازنة البرامج والأداء »، القاهرة ١٠-١٣ تشرين الثاني ١٩٩٧، ص ١٥٠.

(٢) أوراق ووقائع ندوة، المرجع نفسه، ص ٢٢٢.

(٣) محمد حسيني أحمد الحسيني، أسلوب موازنة البرامج والأداء بالتطبيق في الجمهورية اليمنية، جامعة صنعاء، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، ٢٠٠٣.

في جامعة صنعاء وجدت عوائق في أعداد الموازنة، لوجود اعتمادات الموازنة غير مقسمة على الإدارات والكليات، ويعد الحساب الختامي للجامعة دون معرفة الأنفاق الفعلي لكل كلية أو إدارة، ولا تعد كل كلية مركز تكلفه ولا ترتبط بالأهداف والخطط والبرامج والأنشطة وبالتالي لا تساعد على توفير المعايير لتقويم كفاءة الخدمة التعليمية.

ومن نتائج دراسة تطبيق موازنة البرامج والأداء في جامعة صنعاء، التوصية بضرورة تطوير نظام المعلومات المالية والمحاسبية والإدارية وتوفير الكوادر المؤهلة وتدريبها، والاستعانة بالأكاديميين في الجامعات من ذوي التخصصات المناسبة، وأن تتم عملية التطوير تدريجيًا، وأن تتضمن تقارير الأداء مدى كفاءة وفعالية الوحدات في تحقيق الأهداف المناطة بها، وبناء على النتائج يتم تقدير المخصصات المناسبة في موازنة السنة القادمة.

#### ٥- الأردن:

في عام ١٩٩٦ تم تعديل نظام تبويب الموازنة العامة على أساس موازنة البرامج والأداء، بهدف الإصلاح المالي، وأخذت الوزارات تبوب نفقاتها على أساس البرامج، مما يعني من الناحية النظرية، أن عملية اتخاذ القرارات أصبحت تركز على أهداف البرنامج وأولوياته، لكن يرى الباحث أن الأسلوب التراكمي استمر من الناحية الفعلية، رغم أن فترة تطبيق موازنة البرامج والأداء لم تمكن من التأكد من مدى التغيير الذي حدث في نظام اتخاذ القرارات، ويدعم هذا القول العجز المستمر في الإيرادات المتاحة للحكومة بسبب ندرة الموارد المحلية، وزيادة التوقعات الاجتماعية، كما يدعم هذا القول الزيادة المتعاضمة في نفقات الموازنة، وخاصة الموازنة الجارية.<sup>(١)</sup>

ومن نتائج الدراسة أن موازنة البرامج والأداء تمثل النظام العقلاني للإصلاح المالي، وسوف يغير من نمط اتخاذ القرارات في الموازنة الأردنية، ولأن هذا النمط لم يتأسس بصورة جذرية في الأردن، فلا زال النمط التقليدي مستمرًا، وتري فيه الوزارات النمط المناسب كمقياس لمدى نجاحها، ولا بد من إتباع مميزات نظام البرامج والأداء لتقليل النتائج السلبية الناجمة من تعود الوزارات على الأسلوب التراكمي لاتخاذ القرارات.

(١) أحمد الحسين، أسلوب اتخاذ القرارات في الموازنة العامة الأردنية، ٢٠٠١، أبحاث اليرموك، مجلد ١٧، إصدار ٤، ص ٨٩٤ - ٨٩٦.

الثقافة والتنمية دورية علمية محكمة - السنة الثانية عشرة - العدد ٤٦ - يوليو ٢٠١١م - دور

أنظمة الموازنات التقديرية (التخطيطية) الحديثة في معالجة الإختلالات المالية في الجامعات الرسمية الأردنية

دكتور/ سليمان خالد المعاينة - جامعة مؤتة - الأردن



يحتاج تطبيق هذا المفهوم إلى تهيئة سياسية وفنية وإدارية، وقبل عام، وتم عقد عدة برامج ودورات تدريبية للمسؤولين بهدف إقناعهم بأهمية تطبيق هذا المفهوم، وللوصول إلى مراكز التكلفة وتحديد النشاطات، يحتاج ذلك إلى إعادة النظر في تعديل التشريعات المالية والمحاسبية، للتحويل إلى أساس الاستحقاق، والأساس هو الربط بين المخصصات وتحقيق الأهداف.<sup>(١)</sup>

وللتأكد من مدى تطبيق موازنة البرامج والأداء في إعداد الموازنة العامة، يظهر قانون الموازنة العامة للسنة المالية ٢٠٠٩ في الأردن، إعداد الموازنة بالأسلوب التقليدي لعدم وجود مقياس أداء وعدم وجود تقارير الأداء في نهاية السنة المالية وبيان مؤشرات الموازنة العامة للبناء عليها في إعداد الموازنة للسنة التي تليها، وإنما تظهر كشكل نظري عند إعداد موازنة كل وزارة من الوزارات، ونموذج على ذلك موازنة وزارة الأشغال العامة والإسكان والواردة في الصفحة ٣٩٠ من قانون الموازنة لعام ٢٠٠٩:<sup>(٢)</sup>

#### ٦- تجربة بلدية دبي، الإمارات العربية المتحدة

ونتناول في هذا البحث تجربة بلدية دبي في تطبيق موازنة البرامج والأداء للسيطرة على إيراداتها ومصروفاتها، والحصول على البيانات اللازمة لوضع ومتابعة الخطط الاقتصادية المرسومة للوصول للنمو الاقتصادي المطلوب منها من قبل الحكومة.

أوجد أسلوب موازنة البرامج والأداء لبيان تطور الأعمال ولتوفير بعض معايير قياس الكفاءة أو معدلات الأداء وتطورها لتمكين المسؤولين من الحكم على كفاءة الدوائر في تقديم الخدمات العامة للمواطنين.

ويشير الباحث أن موازنة البرامج والأداء أسلوب نجاة حقيقي من الصعوبات الغارقة بها نظم الإدارة العربية لغياب هذا النوع من الموازنة التي تعتمد على قدر كبير من الشفافية والوضوح في العمليات المالية والإدارية المختلفة ابتداء من وحدة الأداء إلى وحدة النشاط الرئيسية مروراً بالأهداف الفرعية والرئيسية وصولاً إلى الإستراتيجية والرؤية الخاصة لأي قطاع، ما أن يدخل هذا النظام المالي والمحاسبي

(١) أوراق وقائع ندوة موازنة البرامج والأداء، مرجع سابق، ٢٥٩ - ٢٦١.

(٢) قانون الموازنة العامة لعام ٢٠٠٩، ص ٣٩٠.

والرقابي حيز التنفيذ فهناك قفزة نوعية كبيرة جديدة ستجعل الجهاز الحكومي أكثر رشداً وإصلاحاً لأوضاعه المالية والإدارية. (١)

٧- دراسة Carl R. Borgia and Randolph ١٩٩٦ كشفت دراسة تمت من قبل أكاديميون في كليات وجامعات متخصصة في الولايات المتحدة الأمريكية، التوجه نحو نظام موازنات منطقية وعقلانية ومنها نظام الموازنة والتخطيط والبرمجة، ونظام الموازنة الصفرية ونظام موازنة البرامج والأداء، ووجدت هذه الأنظمة أكثر قناعة وانتشاراً حيث تركز على النتائج من الأنفاق وليس كميات الأنفاق وتقرن المنفعة بالتكلفة، وتوجب تحديد الأهداف ثم تحديد الأولويات وتخصيص الموارد المحدودة للبرامج والمشاريع والأنشطة ذات الأولوية لتحقيق الأهداف. (٢)

٨- دراسة Natali J. Webb (٣) لحالة المنظمة البحرية الأمريكية لاكتشاف القضايا التي تواجه قادة البحرية، ومحاولة استخدام معلومات الأداء لاتخاذ القرارات وتخصيص الموارد على مستوى الأنشطة بشكل منظم، وتحديد النفقات اللازمة لكل نشاط وتقديم التوصيات لمؤسسات القطاع العام للأخذ بنظام موازنة البرامج والأداء، ونتائجها التوصية بتعميم نظام موازنة البرامج والأداء على أساس النتائج، كما تقدم الدراسة تشخيص المشكلات واقتراحات لاستخدام نظم إدارة الأداء لزيادة كفاءة وفعالية مؤسسات القطاع العام وتقدم دليلاً على مواجهة التحديات التي تواجه المنظمة البحرية الأمريكية في حالة الأخذ بهذا النموذج من الموازنات.

وتبين الدراسة أن نظم محاسبة التكاليف من شأنها توفير المعلومات اللازمة لتطبيق هذا النوع من الأنظمة للحصول على الاعتمادات الكافية لتنفيذ الأنشطة.

(١) نور الإسلام، تجربة بلدية دبي لتطبيق موازنة البرامج والأداء. ملتقى شذرات العرب، ٢٠١٠.

(٢) Carl R. Borgia and Randolph S. Coyner. The evolution and success of budgeting systems at institution of higher education, Public budgeting & fin. Mngmt, 7 (4) 467 – 492 winter 1996.

(٣) Natali J. Webb, Philip J Candreva. Diagnosing Performance management and performance budgeting systems: A case study of the U.S. Navy, Public Finance and Management, volum 10, number 3, pp 524 – 555.

## الجانب العملي التطبيقي

### دراسة حالة

حالة تجريبية لتطبيق نظام موازنة البرامج والأداء لأعداد وتنفيذ موازنة كلية إدارة الأعمال في

جامعة مؤتة في الأردن.

### أولاً: المقدمة

من الاتجاهات الأساسية في معالجة موضوع العجز المالي ترشيد عمليات الأنفاق بضغط النفقات أو زيادة الإنتاج مع ثبات النفقات، بالإضافة إلى الاهتمام بشقي الموازنة الإيرادات والنفقات، والاستخدام الأمثل للموارد المالية وتوفير المعلومات الضرورية، والتقييم الصحيح للعمليات والنتائج، وإدخال التقنيات الحديثة التي تحسن الأداء وتشجيع الإبداع في صنع القرارات وغيرها من الأمور التي تساعد على بناء القدرات الإدارية والمالية.

يعتبر التغلب على العجز المالي الخطوة الأولى للإصلاح المالي والإداري، وقد أحدث تطبيق موازنة البرامج والأداء تغيير جذري في مفاهيم الموازنة التقليدية، وتبدو أهمية تطبيقها عند ممارسة الإصلاحات المالية في الدول العربية<sup>(١)</sup>.

(١) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أوراق ووقائع « ندوة موازنة البرامج والأداء»، القاهرة ١٠-١٣ تشرين الثاني ١٩٩٧، ص ١٥٠.

موازنة البرامج والأداء هي نظام يقوم إلى تقسيم الوحدة الإدارية إلى عدد من البرامج الرئيسية والبرامج الفرعية والبرامج إلى أنشطة، ويتم تقييم النتائج الفعلية بالمتوقع وتحدد التخصيصات في الموازنة بناء على الأولويات في تنفيذ البرامج وتكاليفها الحقيقية.

يعتبر تقييم البرنامج هو الأساس لتخصيص الموارد على المدى الطويل، من خلال التقييم يمكن التعرف على ما إذا كان البرنامج يتصل بتحقيق الهدف المطلوب وما إذا كان يحتاج إلى تعديل أو تغيير أو التخلي عنه تمامًا.

### ثانياً: خطوات تطوير موازنة البرامج والأداء في المؤسسة:

- ١- قيام الوحدات التنظيمية بتحديد البرامج التي تحقق أهدافها الإستراتيجية.
- تحديد اسم البرنامج، والهدف من البرنامج، ثم تقدير النتائج أو المخرجات المتوقعة، وتحديد الأنشطة اللازمة لتنفيذ البرنامج والمدة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل نشاط ثم مدة تنفيذ البرنامج وتاريخ الانتهاء.
- تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة من الداخل أو الخارج.
- تحديد الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة للتنفيذ من خلال تحديد عناصر تكلفة الأنشطة.
- أعداد التدفقات النقدية للبرنامج ثم للأنشطة.
- تحديد معايير قياس الأداء بالإضافة إلى معايير الأداء المالي والفني والزمني.

٢- اعتماد البرنامج وإعداد الموازنة السنوية وفقاً لأسلوب موازنة البرامج والأداء وإقرار الموازنة العامة للمؤسسة من الجهات صاحبة الصلاحية في الإقرار.

٣- البدء في تنفيذ البرامج المعتمدة ومتابعة التنفيذ وتقييم حجم ونوعية الإنجاز ورفع التقارير الدورية وتقديم التوصيات.<sup>(١)</sup>

### ثالثاً: خطوات عملية تطبيق موازنة البرامج والأداء

يجب أن يتم التنفيذ بصورة تدريجية وضمن الخطوات التالية:

أولاً: تحديد البرامج والربط بين تبويب الموازنة العامة وبين مشروعات الخطة.

ثانياً: تطوير النظام المالي والمحاسبي بما يتفق مع تبويب الموازنة، لحصر التكاليف المختلفة للبرامج والأنشطة والمشاريع بهدف تقييم الأداء وترشيد استخدام الأموال العامة<sup>(٢)</sup>.

ثالثاً: وضع نظام لقياس مدى التقدم في التنفيذ والأداء، يتطلب توافر البيانات الإحصائية المناسبة، وتعتبر وحدات القياس من الخصائص المميزة لموازنة البرامج والأداء وهي في هذا تتشابه مع مفهوم وحدات التكلفة في محاسبة التكاليف، وعادة ما يتم اختيارها لكل الأقسام التي تتكون منها الوحدة الإدارية، وفي هذا المجال يمكن اقتراح الخطوات التالية:

(١) نور الإسلام، تجربة بلدية دبي، تطبيق موازنة البرامج والأداء، المصدر - ملتقى شذرات العرب، ٢٠١٠.  
www.Shatharat.Net  
(٢) عبد المنعم صالح مصطفى المحمود، واقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في المؤسسات غير الهادفة للربح، المؤتمر العلمي الرابع، ٢٠٠٥، جامعة فيلادلفيا، الأردن (ص ١٤).

- ١- ارتباط وحدة القياس بالجهد المبذول في كل قسم ارتباطاً مباشراً، وقد تكون وحدات القياس هي وحدات حجم العمل أو وحدات نتائج العمل أو وحدات إنجاز العمل.
- ٢- قابلية وحدات القياس للتحديد الكمي من واقع السجلات المحاسبية أو الإحصائية دون الحاجة إلى إجراء عمليات إضافية.
- ٣- وضوح مفهوم وحدات القياس وفقاً للاصطلاحات الفنية المتداولة، بحيث يمكن اتخاذها أساساً لتقييم الأداء وللمقارنة بين النتائج على أساس موحد.
- ٤- قد يتعذر في بعض الحالات أن تعطي وحدة قياس عمل واحد جميع أنواع العمل المنجز تحت مشروع أو نشاط، ويتطلب الأمر استعمال أكثر من وحدة عمل واحدة للقياس. ويمكن قياس كفاءة الأداء بمقارنة التكلفة الفعلية لوحدة الإنجاز بتكلفة الوحدة المعيارية أو بتكلفة الوحدة المستخرجة من بيانات الأداء السابق.<sup>(١)</sup>

القيود والمشكلات التي تحد من أو تحول دون تطبيق موازنة البرامج والأداء:

## رابعاً: نموذج تطبيق نظام موازنة البرامج والأداء في جامعة مؤتة/ كلية

### إدارة الأعمال.

تعد جامعة مؤتة موازنتها حسب نظام الموازنة التقليدية، وذلك تطبيقاً للتشريعات القانونية والواردة في قانون الجامعات الأردنية والنظام المالي المعمول به في الجامعات.

(١) عبد المنعم صالح مصطفى المحمد، واقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في المؤسسات غير الهادفة للربح في الأردن، المؤتمر العلمي الرابع، ٢٠٠٥، جامعة فيلادلفيا، ص ١٢.

يظهر من البيانات المالية الفعلية والتي تم الحصول عليها من الحسابات الختامية لجامعة مؤتة عن عام ٢٠١٠ ومن شعبة محاسبة التكاليف في وحدة الشؤون المالية في الجامعة، وفي الجدول رقم (١) يبين إجمالي نفقات الكلية ولجميع الأقسام حيث بلغت ١٢٩٧٧٤٨ دينار، وشكلت نفقات الرواتب والمساهمات ما نسبته ٧٣% من إجمالي النفقات قبل الاستهلاك، حيث تم تحديد أسماء أعضاء هيئة التدريس في كل قسم واحتسبت رواتبهم الشهرية بالرجوع إلى سجلاتهم المالية، كما احتسبت مكافآتهم من نهاية الخدمة لإضافتها إلى نفقات الرواتب، كما أظهرت النفقات العامة ما نسبته ٣% من إجمالي النفقات والتي تمثل نفقات الكهرباء والماء والنظافة والصيانة والحراسة بعد أن تم تحديدها للكلية بشكل كامل وتحديد نسبة ٣% من إجمالي النفقات لصعوبة تحديدها بشكل دقيق لكل قسم، أما نفقات اللوازم والمهمات فأمكن حصرها من خلال سندات صرف المواد لكل قسم من الأقسام ومن ثم تسعيرها ومعرفة نفقات كل قسم وهكذا في نفقات البحث العلمي بالرجوع إلى نفقات كل قسم حسب أعضاء هيئة التدريس الذين تم دعم أبحاثهم، والأنشطة الطلابية من كل قسم في الكلية.

أظهرت نفقات قسم الإدارة العامة في المرتبة الأولى في حجم النفقات ثم يليه قسم إدارة الأعمال ثم قسم المحاسبة ويليه قسم الاقتصاد وبعدها قسم نظم المعلومات الإدارية وأخيراً قسم العلوم المالية والمصرفية وتناسب طردياً مع أعداد أعضاء هيئة التدريس في كل قسم.

## الجدول رقم (١)

توزيع النفقات على الأقسام الأكاديمية ونسب مكوناتها من إجمالي النفقات لعام ٢٠١٠

النفقات /الأقسام	الإدارة العامة	الاقتصاد	إدارة الأعمال	العلوم المالية	نظم إدارية	قسم المحاسبة	الإجمالي
الرواتب	٢٥٠١٦٥	١٢٧٥٦٤	١٨٠٧٨٠	٦١١١٥	٦٨٢٠٤	١٣٣٥٢٩	٨٢١٣٥٧
مكافأة الخدمة	٢٦٧١٥	١٣٦٢٢	١٩٣٠٥	٦٥٢٦	٧٢٨٣	١٤٢٦٠	٨٧٧١١
لوازم ومهمات	٢٩١٩	١٤٨٩	٢١١٠	٧١٣	٧٩٦	١٥٥٨	٩٥٨٥
النفقات العامة	١١٩١٩	٦٠٨٠	٨٦١٦	٢٩١١	٣٢٥٠	٦٣٦٢	٣٩١٣٨
البحث العلمي	٣٣١١٣	١٩٦٨٩١	٢٣٩٣٧	٨٠٨٧	٩٠٣٠	١٧٦٧٤	١٠٨٧٣٢
خدمات الطالبيّة	٥٣٥٠٥	٢٧٢٩٣	٣٨٦٧٨	١٣٠٦٧	١٤٥٩١	٢٨٥٥٨	١٧٥٦٩٢
مجموع النفقات قبل	٣٧٨٣٣٦	١٩٢٩٣٩	٢٧٣٤٢٦	٩٢٤١٩	١٠٣١٥٤	٢٠١٩٤١	١٢٤٢٢١٥

الثقافة والتنمية دورية علمية محكمة - السنة الثانية عشرة - العدد ٤٦ - يوليو ٢٠١١م - دور

أنظمة الموازنات التقديرية (التخطيطية) الحديثة في معالجة الإختلالات المالية في الجامعات الرسمية الأردنية

دكتور/ سليمان خالد المعاينة - جامعة مؤتة - الأردن



							الاستهلاك
٥٥٥٣٣	٩٠٢٧	٤٦١٢	٤١٣٠	١٢٢٢٥	٨٦٢٧	١٦٩١٢	الاستهلاك
١٢٩٧٧٤٨	٢١٠٩٦٨	١٠٧٧٦٦	٩٦٥٤٩	٢٨٥٦٥١	٢٠١٥٦٦	٣٩٥٢٤٨	مجموع النفقات
%٧٣.١٨	%٧٣.١٨	%٧٣.١٧	%٧٣.١٨	%٧٣.١٧	%٦٨	%٧٠	نسبة الرواتب والمكافآت/ النفقات *١
%٣	%٣	%٣	%٣	%٣	%٣	%٣	النفقات العامة/ أجمالي النفقات
٠٠٤	٠٠٤	٠٠٤	٠٠٤	٠٠٤	٠٠٤	٠٠٤	الاستهلاك / أجمالي النفقات

الثقافة والتنمية دورية علمية محكمة - السنة الثانية عشرة - العدد ٤٦ - يوليو ٢٠١١م - دور  
 أنظمة الموازنات التقديرية (التخطيطية) الحديثة في معالجة الإختلالات المالية في الجامعات الرسمية الأردنية  
 دكتور/ سليمان خالد المعاينة - جامعة مؤتة - الأردن

## الجدول رقم (١)

توزيع النفقات علي الأقسام الأكاديمية ونسب مكوناتها من أجمالي النفقات لعام

٢٠١٠

\* ١ نسبة الرواتب ومكافأة نهاية الخدمة إلى أجمالي النفقات قبل الاستهلاك

كما يظهر جدول رقم (٢) حجم الإيرادات الفعلية الإجمالي وحجم إيرادات كل برنامج دراسي لكل قسم من الأقسام، مقارنة بحجم النفقات الإجمالي للكلية ونفقات كل قسم من الأقسام حيث تبين أن الكلية حققت إيرادات في عام ٢٠١٠ بزيادة عن أجمالي نفقاتها بنسبة ١.٢٦٥ مره، وأظهرت إيرادات قسم العلوم المالية والمصرفية الحصيله الأكبر بالنسبة لنفقاتها يليها قسم نظم المعلومات الإدارية ثم قسم المحاسبة وقسم الاقتصاد وقسم إدارة الأعمال، بينما قسم الإدارة العامة تعادل إيراداته أجمالي نفقاته.

كما أظهرت مكونات الإيرادات من البرامج الدراسية الثلاث، الحصيله من الإيرادات من البرنامج الصباحي بنسبة ٥٦% من أجمالي الإيرادات، يليها الحصيله من البرنامج الموازي بنسبة ٣٦% من أجمالي الإيرادات، بينما الحصيله من إيرادات البرنامج الموازي لا زالت متواضعة بنسبة ٩%، لعدم استحداث البرامج في جميع الأقسام وتني أعداد الطلبة في البرامج القائمة حالياً.

بلغت أجمالي نفقات كلية إدارة الأعمال مبلغ ١٢٧٠٧٤٩ دينار وتشكل ما نسبته ٦.٧% من أجمالي نفقات جميع الكليات في الجامعة، وإيراداتها بنسبة ١٤.٥% من أجمالي إيرادات الكلية في الجامعة.

---

الثقافة والتنمية دورية علمية محكمة - السنة الثانية عشرة - العدد ٤٦ - يوليو ٢٠١١م - دور

أنظمة الموازنات التقديرية (التخطيطية) الحديثة في معالجة الإختلالات المالية في الجامعات الرسمية الأردنية

دكتور/ سليمان خالد المعايطه - جامعة مؤتة - الأردن

## الجدول رقم (٢)

توزيع النفقات على الأقسام الأكاديمية ونسب مكوناتها من إجمالي النفقات لعام ٢٠١٠

النفقات / الأقسام	الإدارة العامة	الاقتصاد	إدارة الأعمال	العلوم المالية	نظم إدارية	قسم المحاسبة	الإجمالي
مجموع النفقات	٣٩٥٢٤	٢٠١٥٦	٢٨٥٦٥	٦٩٥٤٩	١٠٧٧٦	٢١٠٩٦	١٢٧٠٧٤
مجموع الإيرادات	٤٠٤٩٧	٣٥٧٨٩	٤٦٧٠٦	٣٥٧٣٢	٤٨٣٦٣	٨٠٧٣٨	٢٨٧٨٢٧
نسبة الإيرادات / النفقات	١.٢٥	١.٧٧٦	١.٦٣٥	٥.١٣٨	٤.٤٨٨	٣.٨٢٧	٢.٢٦٥
إيرادات الصباحي	١٣٥٠.٤	٢٤٦٢٥	١٩٠٣٠	٢٥١٨٠	٣٢٧٧٤	٤٥٣٤٦	١٦٠٤٦١
إيرادات الموازي	١٢٤٢٢	٨٢٥٩٣	٢٠٣٩٠	١٠٥٥٢	١٥٥٨٨	٣٥٣٩٢	١٠٢٦٠٥
إيرادات الماجستير	١٤٥٧٠	٢٩٠٤٧	٧٢٨٥٨	٠	٠	٠	٢٤٧٦٠٦
نسبة الصباحي / إجمالي الإيرادات	٠.٣٣	٠.٦٩	٠.٤١	٠.٧	٠.٦٨	٠.٥٦	٠.٥٦
نسبة الموازي / إجمالي الإيرادات	٠.٣١	٠.٢٣	٠.٤٤	٠.٣	٠.٣٢	٠.٤٤	٠.٣٦
نسبة الماجستير / إجمالي الإيرادات	٠.٣٦	٠.٠٨	٠.١٦	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٩

الثقافة والتنمية دورية علمية محكمة - السنة الثانية عشرة - العدد ٤٦ - يوليو ٢٠١١م - دور  
 أنظمة الموازنات التقديرية (التخطيطية) الحديثة في معالجة الإختلالات المالية في الجامعات الرسمية الأردنية  
 دكتور/ سليمان خالد المعاينة - جامعة مؤتة - الأردن

تحليل إيرادات ونفقات الكلية لعام ٢٠١٠ والمبين في الجداول أرقام (١) و (٢) وبالرغم من عدم تحديد مخصصات الكلية بشكل منفصل عن موازنة الجامعة، إلا أن توفر المعلومات المالية وتفاصيل تكاليف الكلية بكل مكوناتها وبيان الأقسام التي تحقق نتائج إيجابية وتعظيم الإيرادات والأقسام التي تحقق نتائج إيجابية جيدة. (١)

يمكن بناء موازنة الكلية بأسلوب نظام موازنة البرامج والأداء والاستفادة من المعلومات المتوفرة والوسائل والإمكانيات الإدارية والفنية القادرة على إعداد موازنة الكلية بهذا الأسلوب والتوسع بالأخذ به إذا ما حقق النتائج المرجوة على باقي الكليات والوحدات الإدارية وبالتالي إعداد موازنة الجامعة بشكل كامل بهذا الأسلوب.

ويمكن اقتراح نموذج التطبيق على النحو التالي:

الأهداف الإستراتيجية: الأهداف الإستراتيجية الموضوعة للجامعة.  
الرؤيا والرسالة كما هي للجامعة وتسعى إلى تحقيقها.

(١) حسابات التكاليف، وحدة الشؤون المالية، جامعة مؤتة، ٢٠١٠.

## الأهداف الفرعية

المقاييس	الأهداف الفرعية
١- العدد والجودة ضمن المقاييس المتعارف عليها.	١- إعداد الخريجين بالدرجات العلمية التي تمنحها الجامعة.
٢- قيمة الدخل المتحقق منسوبةً إلى إجمالي دخل الجامعة، نسب النمو.	٢- زيادة دخل الكلية وتقليل النفقات.

## البرامج الرئيسية:

- برنامج بكالوريوس قسم المحاسبة.
- برنامج بكالوريوس قسم إدارة الأعمال.
- برنامج بكالوريوس قسم اقتصاديات المال والأعمال.
- برنامج بكالوريوس قسم الإدارة العامة.
- برنامج بكالوريوس قسم العلوم المالية والمصرفية.
- برنامج بكالوريوس قسم نظم المعلومات الإدارية.

الثقافة والتنمية دورية علمية محكمة - السنة الثانية عشرة - العدد ٤٦ - يوليو ٢٠١١م - دور  
 أنظمة الموازنات التقديرية (التخطيطية) الحديثة في معالجة الإختلالات المالية في الجامعات الرسمية الأردنية  
 دكتور/ سليمان خالد المعاينة - جامعة مؤتة - الأردن

**البرامج الفرعية:**

الأنشطة	البرامج الفرعية
تعين، ترقية، نقل، إجازات، سكن، تأمينات ...	١- إدامة شؤون أعضاء الهيئة التدريسية.
- الديوان والسكرتارية. - التسجيل والبرامج الدراسية. - شؤون الطلبة. - الخدمات العامة، النظافة، الزراعة، الأمن، الصيانة للمرافق والآلات والمعدات وجميع الخدمات المساندة.	٢- تهيئة الكوادر الإدارية.
- أعداد الخطط. - تجهيزها وطباعتها. - توزيعها ومتابعتها.	٣- المناهج والخطط الدراسية
- متابعة الأبحاث والدراسات. - إجراءات اختيار المبعوثين ومتابعتهم.	٤- البحث العلمي والبعثات
- تحديد القاعات التدريسية حسب الطاقة الاستيعابية والأعداد المطلوبة. - طلب إنشاء المباني للتوسع في القاعات وتأثيرها.	٥- قاعات التدريس والمختبرات
- الأنشطة الطلابية داخل الكلية. - الأنشطة الطلابية بالتنسيق مع عمادة شؤون الطلبة.	٦- الأنشطة الطلابية

في ضوء هذا التحديد وما يستجد من برامج وأنشطة غير المذكورة تحدد تكلفة الأنشطة أولاً ثم

البرامج الفرعية ثم البرامج الرئيسية وبالتالي موازنة الكلية بشكل كامل مع مراعاة الزيادة في أعداد لطلبة

وأية متغيرات أخرى تؤثر على أعداد الموازنة.

الثقافة والتنمية دورية علمية محكمة - السنة الثانية عشرة - العدد ٤٦ - يوليو ٢٠١١م - دور

أنظمة الموازنات التقديرية (التخطيطية) الحديثة في معالجة الإختلالات المالية في الجامعات الرسمية الأردنية

دكتور/ سليمان خالد المعاينة - جامعة مؤتة - الأردن

من التحليل المالي لتكاليف وإيرادات كلية إدارة الأعمال لعام ٢٠١٠، وإمكانية تحديد كلفة كل نشاط، يمكن إعداد موازنة الكلية بأسلوب موازنة البرامج والأداء، والتركيز على الأقسام التي تحقق الإيرادات الأعلى للكلية بشكل خاص وللجامعة بشكل عام، ويمكن اتخاذ التدابير اللازمة للتخلي عن الأقسام التي لا تحقق أهداف الجامعة بالمساهمة بنسبة أعلى من الإيرادات وتشكل نفقاتها عبئاً على موازنة الجامعة، ومن خلال اختيار وتحديد نقاط القوة بتحقيق الإيرادات وتخفيض النفقات، ويمكن التوصل إلى الحد من الزيادة في النفقات دون مبرر، وحصر وتوجيه النفقات إلى الأقسام ثم إلى الكليات التي تساهم إيراداتها بنسب عالية من إجمالي إيرادات الجامعة، منها ما تغطي إيراداتها نفقاتها كما ورد في نموذج كلية إدارة الأعمال في الجامعة لعام ٢٠١٠.

ويمكن تطوير هذا النموذج على كليات الجامعة الأخرى، وبناء موازنتها بتحليل تكاليف أنشطتها وتخصيص الموارد والمخصصات استناداً إلى تلك التكاليف وللإقسام ذات الجدوى.

## سادساً : مناقشة النتائج :

الهدف من أعداد هذا البحث محاولة للبحث في إمكانية تطبيق نظام موازنة البرامج والأداء، كإحدى الأنظمة الحديثة في أعداد الموازنات التخطيطية التي تساهم في ترشيد النفقات العامة وتعظيم الإيرادات وزيادة كفاءة العمل، وبالتالي الإصلاح المالي والإداري بالتركيز على النتائج وتقييمها ومقارنة العائد أو الخدمة مع التكاليف والأعباء المستنفذة لتحقيقها وصولاً لتحقيق الأهداف المخطط لها، وتبين من البحث في الأدب المحاسبي المتعلق بهذا الموضوع والتجارب والدراسات السابقة في عدد من الدول وفي

عدد من المؤسسات التي سعت لإصلاح أوضاعها المالية وكانت رائدة في تطبيق أنظمة الموازنات الحديثة، ومنها موازنة البرامج والأداء، مدى الفائدة التي تحققت من تطبيق تلك الأنظمة بدلاً من الاستمرار في تطبيق أنظمة الموازنات التقليدية، ومن تلك النتائج المستخلصة:

- ١- الالتزام بتحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتحليل الأهداف العامة إلى أهداف فرعية تفصيلية.
- ٢- ربط الأهداف الإستراتيجية برؤيا المؤسسة ورسالتها لتحقيق تلك الرؤيا والرسالة.
- ٣- ضرورة الأخذ بالمهج العلمي في دراسة البرامج الرئيسية والفرعية وتفصيلها الكمية والمالية بالاعتماد على الدراسات المالية والاقتصادية والاجتماعية.
- ٤- تحديد الأولويات للبرامج التي يحقق تنفيذها الأهداف المحددة، في ضوء البدائل والاستراتيجيات والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكاليف وأكثر فاعلية وكفاءة.
- ٥- مراعاة التكاليف المطلوبة لتنفيذ البرامج والمشاريع في ضوء الموارد المالية للمؤسسة والإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ تلك المشاريع.
- ٦- الدقة في وضع المقاييس المناسبة لتقييم الأداء بما يحقق المتابعة والرقابة الشديدة على الأنفاق العام.
- ٧- ضرورة إيجاد الثقافة لدى المخططين والمنفذين والمراقبين وعلى مختلف المستويات الإدارية والقناعة في تطبيق الأنظمة الحديثة، وإيجاد الدورات التدريبية والمحاضرات المتخصصة لجميع العاملين في أعداد الموازنات أو تنفيذها.

---

الثقافة والتنمية دورية علمية محكمة - السنة الثانية عشرة - العدد ٤٦ - يوليو ٢٠١١م - دور

أنظمة الموازنات التقديرية (التخطيطية) الحديثة في معالجة الإختلالات المالية في الجامعات الرسمية الأردنية

دكتور/ سليمان خالد المعاينة - جامعة مؤتة - الأردن



- ٨- أهمية تطبيق الأنظمة المحاسبية المناسبة للاستفادة من البيانات المالية والمعلومات المحاسبية وتطبيق فروع المحاسبة كمحاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية.
- ٩- الاستفادة من قواعد البيانات الإحصائية والمالية لأعداد الدراسات المالية والاقتصادية المطلوبة.

### سابعاً التوصيات:

- أظهرت الدراسة إمكانية الاستفادة من نتائجها وتطبيقها في جامعة مؤتة على جميع الكليات والوحدات في الجامعة، وبالتالي أعداد موازنة الجامعة بشكل كامل إذا ما روعي الأخذ بالتوصيات التالية:
- ١- ضرورة تعديل التشريعات المتعلقة بالشؤون المالية، ومنها القوانين والأنظمة والتعليمات، للأخذ بتطبيق أسس المحاسبة التجارية القائمة على أساس الاستحقاق بدلاً من الأساس النقدي، وتطبيق أنظمة الموازنات الحديثة بدلاً من الموازنة التقليدية.
- ٢- الاستفادة من الإمكانيات والموارد البشرية وخاصة أعضاء هيئة التدريس والإداريين المتخصصين.
- ٣- الاستفادة من المراكز العلمية والتكنولوجية، كمركز الحاسوب لأعداد الأنظمة المالية والإدارية التي تمكن من تطبيق أنظمة الموازنات الحديثة.
- ٤- الاستفادة من الكتب والدوريات وقواعد البيانات من مكتبة الجامعة أو المكتبات المحلية والعالمية المتعاقد معها أو من خلال شبكة الحاسوب المتقدمة في الجامعة.

- ٥- الاستفادة من استقلالية الجامعات في تشريعاتها وإدارتها وسهولة تعديل ما يلزم من تشريعات، ونشر ثقافة تطبيق تلك الأنظمة.
- ٦- الدعم المناسب من إدارة الجامعة وإدارة كلياتها ودوائرها للتطوير والتحديث.
- ٧- إنشاء وحدة متخصصة للدراسات المالية والتكاليف في وحدة الشؤون المالية وتأهيل العدد المناسب من كوادرها للقيام بتلك الدراسات.
- أن نجاح تطبيق نظام موازنة البرامج والأداء في إحدى الجامعات الرسمية، سيؤثر إيجاباً على الجامعات الأخرى لتشابه التشريعات المنظمة لعملها وتشابه الثقافة التنظيمية والبيئة الإدارية والأكاديمية.

## المراجع

### المراجع العربية:

- ١- أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، ١٩٩٦.
- ٢- أحمد الحسين، أسلوب اتخاذ القرارات في الموازنة العامة الأردنية، ٢٠٠١، أبحاث اليرموك، مجلد ١٧، إصدار ٤، ص ٨٨٧.
- ٣- حكمت الراوي، موازنة البرامج والأداء، صحيفة الخليج الإماراتية، ٢٠١٠.
- ٤- خيرى على الجزيري، التخطيط المالي ومصادر تمويل المشتريات، جامعة القاهرة، ١٩٩٤.
- ٥- شوقي حسن عبد الله، التمويل والإدارة المالية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٠.
- ٦- عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، القاهرة، ١٩٩٦، ص ٥١.
- ٧- محمد أحمد حجازي، المحاسبة الحكومية والميزانية العامة للدولة، مؤسسة الوارث، عمان، الأردن، ١٩٩٠، ص ٨٥.
- ٨- محمد عبد المعطي عبد الغفور، الموازنة العامة في سلطنة عمان كأداة من أدوات التخطيط المالي، مجلة الآداب، العدد ٥١، مسقط ١٩٩٢.
- ٩- محمد تيسير الرجبي، المحاسبة الإدارية، الطبعة الثانية، جامعة عمان الأهلية، عمان، ١٩٩٩.

- ١٠ - محمد حسيني أحمد الحسيني، أسلوب موازنة البرامج والأداء بالتطبيق في الجمهورية اليمنية، جامعة صنعاء، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، ٢٠٠٣.
- ١١ - توفيق بليغ وآخرون، أساسيات محاسبة التكاليف، القاهرة، ١٩٩٣، ص ١١.
- ١٢ - مشكلات الموازنة في الدول العربية والنامية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٨٦، ص ٧٢.
- ١٣ - اسم الحسيني، المحاسبة الحكومية والميزانية العامة للدولة، مؤسسة الوراق، عمان، ١٩٩٩، ص
- ١٤ - يوسف فرج الجهماني، أحمد العمري، بعض الصعوبات التي تواجه إعداد وتنفيذ موازنة البرامج والأداء في الدول النامية، حالة الأردن، مجلة الإدارة، السنة ٢١، العدد ٧٦، مسقط، مارس ١٩٩٩.
- ١٥ - قانون الجامعات الأردنية، رقم (١٦) لسنة ٢٠١٠.
- ١٦ - ليستراي هينجز، وسيرج ماتولتس، المحاسبة الإدارية، ترجمة حامد أحمد حجاج، دار المريخ للنشر، الرياض، ١٩٨٨، ص ٢٣١.

**المراجع الأجنبية:**

- (1) Carl R. Borgia and Randolph S. Coyner. The evolution and success of budgeting systems at institution of higher education, Public budgeting & fin. Mngmt, 7 (4) 467 – 492 winter 1996.
- (2) Natali J. Webb, Philip J Candreva. Diagnosing Performance management and performance budgeting systems: A case study of the U.S. Navy, Public Finance and Management, volum 10, number 3, pp 524 – 555 ,2010.
- (3) Lawrence J. Gitman, Principles of Mangerial Finance, Ninth edition. 2000, pp. 339 – 342, 3.
- (4) C.T. Horngren and Other. Cost Accounting, Tenth edition, 2000, by Prentice-Hall, Inc.
- (5) Colin Drury, 2008, Management and Cost Accounting, 7<sup>th</sup> Edition, University of Huddersfield, Uk, purbond, pp, 369 – 372.