

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير محاسبة وتمويل

تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة
Evaluating Budgeting Systems at the Palestinian Universities
In Gaza Strip

إعداد

عبدالله عبدالواحد محمد العمور

إشراف

الأستاذ الدكتور/سالم عبدالله حلس

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
المحاسبة والتمويل

2009م/1430هـ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

”مَا عِنْدَكُمْ يَنْفَدُ وَمَا عِنْدَ اللّٰهِ بَاقٍ قَلِيلٌ

وَلَنْجَزِيَنَّهُمُ الزَّيْرَ حَبْرًا أَجْرًا بِأَحْسَنِ

مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ“

(الآية 96 من سورة النحل)

ملخص الدراسة

تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

تعتبر الموازنات إحدى الوسائل المهمة التي يمكن من خلالها التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في كافة المؤسسات التجارية والخدمية لما لها من دور فعال ومن تلك الأهمية هدفت تلك الرسالة إلى التعرف على نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من حيث واقع إعدادها وتنفيذها ، وبالتالي وضع النتائج والتوصيات لتطوير العمل بنظم الموازنات وتمثل مشكلة الواقع العملي لإعداد نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " ودورها في التخطيط والرقابة ومعرفة العوامل المؤثرة في تنفيذ الموازنات .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي :

- 1- تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية يتم بصورة متوسطة ومتفاوتة بين الجامعات ولا تتم حسب المفاهيم والأسس المرتبطة بإعداد الموازنة .
- 2- لا يوجد اهتمام كاف من قبل إدارة الجامعات في التوفيق بين أهداف الجامعة والعاملين لتحفيزهم على تطبيق الموازنة وتنفيذها بشكل أفضل .
- 3- لا يتم تعريف المستويات الإدارية بتكاليف أنشطتهم مما ينعكس سلباً على تنمية الإحساس لديهم للرقابة على التكاليف .
- 4- مساهمة نظم الموازنات تتم بصورة مقبولة في تحقيق رقابة فعالة على أدائها حيث لا يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط بشكل دوري لتحديد الانحرافات وقت حدوثها .
- 5- لا يتم تدريب القائمين على إعداد الموازنة على استخدام الأسلوب العلمي في التقدير للإيرادات والنفقات .

ومن أهم التوصيات :

- 1- أن يتم الاهتمام بشكل أكبر في الجامعات بتطبيق نظم الموازنات وتحليل الانحرافات عند حدوثها لمعرفة أسبابها ومعالجتها في الوقت المناسب .
- 2- أن يتم تدريب القائمين على إعداد الموازنة باستخدام الطرق العلمية في التقدير للوصول إلى نتائج أفضل وتقليل الانحرافات .
- 3- أن يتم توفير نظم معلومات محاسبية مساعدة كنظام التكاليف المعيارية ومحاسبة المسؤولية .
- 4- يجب أن ترفع للإدارة تقارير دورية عن تنفيذ الموازنة من أجل متابعة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

Abstract

Evaluating the Budget Systems of the Palestinian Universities in Gaza Strip.

Budgets are one of the important means through which planning, monitoring and performance evaluation can be done in all the commercial and service bodies. Due to this importance, the thesis aimed at identifying the budget systems in the Palestinian universities in Gaza strip in terms of preparation and execution besides introducing the results and recommendations to develop employing the budget system . The study tool was a questionnaire which was distributed to the majority of personnel responsible for preparing the budget.

The most important results are:

1. Implementing budget systems in Palestinian universities is acceptable and varies across universities besides it does not take place in accordance with the concepts and bases of preparing the budgets.
2. Universities top managements don't have a adequate interest to reconcile the university's objectives with those of the personnel to stimulate them to apply and execute the budget in a better way.
3. Various management levels are not acquainted with the cost of their activities which is negatively reflected on developing their sense of monitoring these costs.
4. Budget systems have acceptable contribution in realizing effective monitoring of the budget performance because real performance is not compared regularly with the planned one to identify the deviations before they occur.
5. Personnel entrusted with preparing the budget are not trained in using the scientific technique in assessing revenues and expenditures.

The most important recommendations are :

1. Universities are recommended to implement budget systems to a larger extent and to analyze deviations when they occur to identify their causes and tackle them in time.
2. Personnel entrusted with preparing budgets must be trained in using scientific techniques in assessment to get better results and to minimize deviations.
3. Making some accounting information systems available such as standard cost systems and accountability available.
4. Regular reports about budget execution must be sent to top management to follow up the deviations and to take the necessary corrective procedures.

إهداء

إلى والدي الكرام وشهداء فلسطين العظام
إلى إخوتي وأخواتي وعموم عشيرتي
إلى زوجتي وأبنائي زهرات حياتي
إلى كل من يحب العلم والعلماء

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه عدد خلقه ووزنه عرشه وعدد ما في السموات والأرض وما بينهما وما تحت الثرى .

أتقدم بالشكر والتقدير ولكل من ساهم ولو بكلمة في بناء هذا الصرح الكبير ومناورة العلم والعلماء الجامعة الإسلامية وكل القائمين عليها من الأكاديميين والإداريين كل بقلبه وباسمه وإلى الأستاذ الدكتور الفاضل / سالم عبد الله حلس الذي تكرم بالإشراف على هذه الرسالة وكانت توجيهاته وملاحظاته الدقيقة لها الأثر الكبير في إعداد هذه الدراسة .

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التجارة والذين كانت لتوجيهاتهم الأثر الكبير في الدراسة وإلى الدكتور الفاضل محمد مقداد .
ويقتضي واجب الوفاء بالعرفان بتقديم الشكر الجزيل إلى كوكبة العلم في فلسطين جامعة القدس المفتوحة وكل الأخوة الزملاء العاملين فيها وإلى الزميل العزيز الأستاذ إبراهيم الشيخ عيد

والله من وراء القصد،،،،،،،،

الباحث

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ا	آية قرآنية
ب	ملخص البحث
ت	إهداء
ج	شكر
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ذ	فهرس الأشكال
1	الفصل الأول : الإطار العام للبحث
2	تمهيد
3	مشكلة البحث
3	أهمية البحث.....
4	فرضيات البحث
4	أهداف البحث
5	منهجية البحث
6	الدراسات السابقة
16	خطة البحث.....
17	الفصل الثاني : الموازنات ودورها في التخطيط والرقابة
18	مقدمة
19	إعداد الموازنات التخطيطية
26	دور الموازنات في عملية التخطيط والرقابة.....
46	العوامل المؤثرة في الموازنات.....
58	الفصل الثالث : الموازنات في الجامعات الفلسطينية
59	مقدمة
67	واقع إعداد الموازنات في الجامعات الفلسطينية
71	مدى مساهمة الموازنات في الأنشطة التطويرية للجامعات
77	الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات

78 منهجية الدراسة
79 مجتمع وعينة الدراسة
86 صدق وثبات الإستبانة
96 المعالجة الإحصائية
97	الفصل الخامس : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
98 اختبار التوزيع الطبيعي
99 تحليل فقرات وفرضيات الدراسة
142 النتائج والتوصيات
	المراجع
146 المراجع العربية
148 المراجع الأجنبية
	الملاحق
150 الاستبانة
157 المقابلات

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
79	توزيع مجتمع الدراسة.....	1
80	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.....	2
81	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.....	3
82	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص.....	4
82	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل.....	5
83	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.....	6
84	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.....	7
85	مقياس الإجابة على الفقرات.....	8
87	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول (مساهمة الموازنات في تخطيط الأنشطة).....	9
88	الصدق الداخلي لفقرة مساهمة نظم الموازنات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها.....	10
89	الصدق الداخلي لفقرة مدى تلبية نظم الموازنات لمتطلبات الأنشطة التطويرية.....	11
90	الصدق الداخلي لفقرة إدراك الإدارة العليا لأهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية.....	12
91	الصدق الداخلي لفقرة مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات.....	13
92	معامل الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة.....	14
94	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية).....	15
95	معامل الثبات (طريقة الفا كرونباخ).....	16
98	اختبار التوزيع الطبيعي.....	17
102	تحليل فقرة المحور الأول (مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة.....)	18
106	تحليل فقرات المحور الثاني (مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها.....)	19
109	تحليل فقرات المحور الثالث (مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية للمتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية الإدارية.....)	20
113	تحليل فقرات المحور الرابع (مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات).....)	21
116	تحليل فقرة المحور الرابع (مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وإعداد الموازنة.....)	22
118	تحليل محاور الدراسة.....	23
119	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية.....	24
120	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها.....	25
121	مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية لمتطلبات الأنشطة الأكاديمية والإدارية.....	26
122	مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات.....	27
123	مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات في تحديد الأهداف وفي عملية إعداد الموازنات.....	28
126	نتائج تحليل التباين الأحادي حول تقييم نظم الموازنات يعزى للعمر.....	29
127	إختبار شفبه للفروق المتعددة وفق متغير العمر.....	30
129	نتائج تحليل التباين حول تقييم نظم الموازنات يعزى للمؤهل العلمي.....	31
132	نتائج تحليل التباين حول تقييم نظم الموازنات يعزى للتخصص.....	32
133	إختبار شفبه للفروق المتعددة وفق متغير التخصص.....	33
136	نتائج تحليل التباين حول تقييم نظم الموازنات يعزى إلى مكان العمل.....	34
137	إختبار شفبه للفروق المتعددة وفق متغير مكان العمل.....	35
139	نتائج تحليل التباين حول تقييم نظم الموازنات يعزى للمستوى الوظيفي.....	36
141	نتائج تحليل التباين حول تقييم نظم الموازنات يعزى لعدد سنوات الخبرة.....	37

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
32	الدور التخطيطي والرقابي للموازنات	1
61	الهيكل التنظيمي للدائرة المالية بالجامعة الإسلامية	2
62	الهيكل التنظيمي للدائرة المالية بجامعة الأزهر	3
64	الهيكل التنظيمي للدائرة المالية بجامعة القدس المفتوحة	4
66	الهيكل التنظيمي للدائرة المالية بجامعة الأقصى	5
72	الدور المعاصر للموازنة	6

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

تمهيد:

لا يمكننا أن نتصور في عصرنا الحاضر مؤسسة ناجحة لها مكانتها وقيمتها أن تعمل بدون هدف تسعى إلى تحقيقه، فالمؤسسات التي تهدف إلى الربح تعمل على تعظيم ذلك الربح أما المؤسسات غير الربحية فهدفها تقديم الخدمة بأعلى جودة ممكنة، تلك الأهداف المستقبلية تحتاج إلى تخطيط من جميع جوانبه من حيث معرفة الاحتياجات المطلوبة في ظل الموارد المتاحة، وكيفية تحويلها إلى الأهداف المنشودة بأقل تكلفة ممكنة. ويأتي هنا دور التخطيط المالي في كونه خطة إستراتيجية يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المطلوبة، هذه الخطة تغطي كل أوجه النشاط في المؤسسة والسير على تلك الخطة دون أي انحراف ذي قيمة كبيرة يؤدي إلى تحقيق الأهداف المثلى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولكن يتطلب من الأشخاص القائمين على عملية التخطيط المالي توافر الخبرة العملية والعلمية والدراية بالواقع والبيئة المحيطة حتى لا يكون هناك انحراف كبير بين التخطيط والواقع بعد التطبيق.

وتعد الموازنات التقديرية من أهم أساليب التخطيط المالي التي تستخدمها المؤسسات الخدمية منها والربحية، حيث تستطيع تلك المؤسسات من خلالها ضبط ورقابة العمليات المختلفة بداخلها، وذلك من خلال وضع تصور مسبق لكافة الأعمال التي ستقوم بها المؤسسة حتى يمكن تحقيق الأهداف الموضوعية (السعيدة، 1993، ص233)

وتبرز أهمية الموازنات في الجامعات في أنها لم تعد قاصرة على تمويل نشاطات الجامعة في تقديم الخدمات، وإنما امتد أثرها إلى كافة أوجه النشاط الاجتماعي والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، (الزعيبي، 2004، ص 2).

وفي قطاع غزة أصبحت الجامعات تعتمد على نفسها بشكل كبير وعلى المعونات الخارجية في صورة مشاريع ، وذلك بسبب قلة المعونات الحكومية أو حتى انعدامها مما اضطر تلك الجامعات إلى الاستغلال الأمثل لمواردها الذاتية وتحقيق أكبر نفع ممكن من خلال تلك الموارد المحدودة. لذلك تبرز أهمية تقييم نظم الموازنات التخطيطية في تلك الجامعات لمحاولة إيجاد التوازن بين الموارد المتاحة والأهداف المنشودة.

وحتى تكون الموازنة التخطيطية ذات فاعلية لا ينتهي دورها بمجرد إعدادها ، بل بمتابعة ورقابة تنفيذ بنودها حتى يتم التأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما حدد له في الموازنة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب في حال حدوث أية انحرافات سلبية .

كما أن الرقابة ينبغي ألا يقتصر دورها على الرقابة بمفهومها التقليدي أي المتابعة والرقابة واكتشاف الأخطاء بعد حدوثها بل يجب أن تمتد الرقابة إلي مفهومها الحديث لتمثل رقابة على

الكفاءة وتقييم الأداء وتوجيه وإرشاد المسؤولين عن التنفيذ واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتجنب حدوث الأخطاء في المستقبل .
ومن أجل ذلك تأتي هذه الدراسة لتقييم نظم الموازنات المطبقة في جامعات قطاع غزة و مدى فاعلية الموازنات كأداة تخطيط ورقابة.

مشكلة البحث:

تعد دراسة الموازنات من الموضوعات الهامة في الوقت الحاضر والتي لاقى اهتماماً كبيراً في المؤسسات على اختلاف أشكالها بما فيها الجامعات ويرجع ذلك إلى ما تحدثه هذه الموازنات من أثر في تحسين الأنشطة المختلفة داخل تلك الجامعات والرقابة عليها، مما يساعدها في إنجاز مهامها بشكل أفضل، لكن هناك كثيراً من المعوقات التي تحد من تطبيق الموازنات ومن القيام بدورها كأداة تخطيط ورقابة فعالة ومن هنا يمكن طرح مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:
*- ما هو الواقع العملي لإعداد الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وما مدى فاعليتها كأداة للتخطيط والرقابة؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية :-

- 1- ما مدى توافر المقومات والأسس اللازمة لإعداد الموازنات في جامعات قطاع غزة؟
- 2- ما الصعوبات التي تواجه الجامعات في إعداد موازنات متطورة تساهم في تحقيق الرقابة على أدائها؟
- 3- ما مدى فاعلية الموازنات المطبقة ودورها كأداة للتخطيط والرقابة؟

أهمية البحث:

لما كانت الجامعات العاملة في قطاع غزة تعتمد على نفسها في مواردها المحدودة ، كان لزاماً على تلك الجامعات محاولة الاستغلال الأمثل للموارد ومحاولة ترشيد استخدامها لمواجهة تلك الخدمات التي تقدمها، ومن خلال ذلك تبرز أهمية البحث في إلقاء الضوء على نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والتي تعد أداة فعالة في يد الإدارة العليا للتخطيط والرقابة كما أنها تعتبر أداة اتصال وهي تساعد بشكل أفضل على الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة مما يساعد على زيادة الرقابة داخل تلك الجامعات. كما تبرز أهمية هذا البحث من خلال معرفة نواحي الضعف والقوة في نظم الموازنات المطبق بتلك الجامعات وذلك للعمل على التغلب عليها مما يعزز دورها ووجودها الذي تقوم به في المجتمع لدعم مسيرتها وتحقيق رسالتها التي تهدف إليها.

أهداف البحث:

- هدف البحث بشكل رئيس إلى تقييم نظم الموازنات في جامعات قطاع غزة و مدى فاعليتها كأداة تخطيط ورقابة في جامعات قطاع غزة، وذلك كما يلي:-
- 1- الوقوف على مدى مساهمة نظم الموازنات المطبقة في جامعات قطاع غزة في عملية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء .
 - 2- الوقوف على واقع إعداد وتنفيذ الموازنات في جامعات قطاع غزة .
 - 3- والوقوف على العوامل المؤثرة على كفاءة وفاعلية استخدام نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية.
 - 4- التعرف على أهم المحددات والصعوبات التي تحد من فاعلية الموازنات التخطيطية كأداة تخطيط ورقابة في جامعات قطاع غزة، وسبل علاجها والتغلب عليها.

فرضيات البحث:

- في ضوء أهداف الدراسة يمكن صياغة فرضيات البحث كالاتي:-
- 1- لا تساهم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة.
 - 2- لا تساهم نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها .
 - 3- لا تلبى نظم الموازنات المطبقة في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية .
 - 4- لا تترك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية.
 - 5- لا تشارك المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات .

منهجية البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها ، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، و سوف تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1-البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

2-البيانات الثانوية:

تم مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بتقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وأية مراجع قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، والغرض من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدثت في مجال الدراسة .

الدراسات السابقة:

(1) - دراسة (الشيخ عيد، 2007) بعنوان : "مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى : (1) التعرف على الموازنات من جميع جوانبها من حيث مفهومها ومقوماتها وخصائصها والمنافع المتحققة من تطبيقها . (2) معرفة العوامل التي تؤثر في استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بيئة بلديات قطاع غزة . (3) التعرف على أهم المحددات والصعوبات التي تحد من فاعلية الموازنات . (4) التعرف على مدى إدراك الإدارة العليا في بلديات قطاع غزة لأهمية ومزايا تطبيق نظام الموازنات .

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي : (1) أن هناك قناعة وإدراك لدى الإدارة العليا في البلدية على أهمية تطبيق الموازنات . (2) لا يتم تزويد الأقسام المختلفة في البلديات بنسخ من الموازنات بعد الاعتماد للاسترشاد بها عند التنفيذ.

(2) - دراسة (النجار، 2006) بعنوان : " العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل المؤثرة على استخدام الموازنات والأساليب المستخدمة في إعداد الموازنات في الجامعات الفلسطينية .

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي : (1) تقوم الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة بإعداد موازناتها على أساس كل كلية أو دائرة يتكون منها الهيكل التنظيمي . (2) غياب الدور الفعال الذي يجب أن يقوم به قسم الموازنة في الجامعات . (3) تدعم الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية نظام الموازنات بدرجة مقبولة . (4) لا يتم عقد ورشات عمل واجتماعات مع المسؤولين عند تطبيق نظام الموازنات بالدرجة المطلوبة في الجامعات المذكورة .

(3) - دراسة (حلس، 2006)، بعنوان: "دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات

المجتمع المدني الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع

المدني الفلسطينية حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (100) مؤسسة جمعت منها البيانات

من خلال استبانة صممت خصيصاً.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: (1) معظم مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية تقوم بإعداد خطط طويلة الأجل تصل مدتها إلى ثلاث سنوات. (2) تقوم جميع مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية بإعداد موازنات سنوية. (3) استخدام الموازنة كأداة اتصال وتواصل بين أقسام ووحدات المؤسسة. (4) تُستخدم انحرافات الموازنة في تقويم أداء الإدارة. (5) إن الموازنة أداة فاعلة لتخصيص الموارد.

(4) - دراسة (الجديلي، 2005)، بعنوان: "دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى إظهار دور الموازنة كأداة للتخطيط المالي ودرجة اعتماد المنظمات غير الحكومية عليها. كما هدفت إلى إيضاح وكشف أسباب الضعف في اعتماد الموازنة كأداة للتخطيط المالي. وأيضاً التعرف على درجة اعتماد المنظمات غير الحكومية على الموازنة في التخطيط المالي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: (1) إن استخدام الموازنة يرتبط إلى حد ما بالمؤهلات العلمية لصانعي القرارات. (2) إن لدى العاملين في المجال المالي في المنظمات ضعف في التدريب والتأهيل في مجال الإدارة المالية. (3) توجد في المنظمات هيكلية إدارية وتنظيمية مكتوبة أو غير مكتوبة كما تتوفر المقومات الأساسية التي يمكن أن يعتمد عليها في الهيكلية الإدارية والتنظيمية إلا أن هذه الهيكلية ليست مطبقة بشكل كامل على أرض الواقع.

وكانت أهم توصيات الدراسة ما يأتي: (1) لا بد للمنظمات من انتهاج أسلوب الموازنة في التخطيط المالي للمستقبل وتفعيل دورها ومتابعة الانحرافات بينها وبين الإنتاج الفعلي كل فترة. (2) الاهتمام بتدريب العاملين في الإدارة المالية بالمنظمة ورفع مستواهم المهني من خلال برامج

تدريب داخل المنظمة وحثهم دائماً على الإطلاع على كل ما هو جديد في عالم الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية.

(5) - دراسة (العمرى، 2005)، بعنوان: "مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأنروا) في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في واحدة من أهم المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي: (1) إن موظفي الدوائر المختلفة من كافة المستويات الإدارية (غير موظفي الدائرة المالية) لا يعيرون الموازنة الاهتمام الكافي باعتبارها أداة فعالة للتخطيط والرقابة. (2) إن درجة الدقة في إعداد وتنفيذ الموازنة لم تكن بالدرجة المطلوبة والكافية لإنجاح الموازنة على الرغم من سهولة ووضوح تعليمات إعداد الموازنة. (3) نسبة مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد وتنفيذ الموازنة هي نسبة ضعيفة. (4) عدم كفاية وفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية المعمول بها داخل دوائر الأنروا وذلك لنقص الخبرات.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) ضرورة عقد الدورات التدريبية المتخصصة في مجالات الإعداد والتنفيذ والرقابة على الموازنة. (2) ضرورة تشكيل لجان موازنة تعنى بشؤون الموازنة في كافة مراحلها. (3) العمل على تحفيز المستويات الإدارية العليا في دوائر الأنروا للمشاركة والتفاعل مع موظفيهم فيما يتعلق بالموازنات.

(6) - دراسة (الزعيبي، 2004)، بعنوان: "دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء

المجالس البلدية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن. كما هدفت إلى تقييم كفاءة المجالس البلدية في الأردن في تخطيط أنشطتها. وأيضاً هدفت إلى تقييم فاعلية الموازنات في المحافظة على موارد وممتلكات المجالس البلدية في الأردن. وكذلك تقييم فاعلية أداء المجالس البلدية في الأردن في تحقيق أهدافها.

وكانت أهم النتائج كالاتي: (1) إن موازنة البلدية لم تستند في مفهومها وأساليب عملها إلى قواعد الإدارة العلمية. (2) لا تمثل موازنة البلدية أسلوباً لضغط النفقات أو ترشيد القرارات على نحو يكفل معها تحقيق أهداف الموازنة بأقل تكاليف.

أما بالنسبة لتوصيات الدراسة فكان أهمها: (1) يجب أن تهتم الإدارة المركزية بمساعدة البلديات على إعداد خططها وبرامجها ومساعدتها في تحقيق هذه الخطط من خلال ممارسة دورها على البلديات عن طريق إقرار موازنتها. (2) مضاعفة عملية تقييم الأداء وجعلها عملية هادفة تمارس من خلال الربط بين النفقة وهدفها كما يتمثل في المقارنة بين الإنجاز الفعلي والمخطط. (3) تغيير أسلوب الرقابة وتطويره بالتركيز على مراقبة أهداف الإنفاق ونتائجه بدلاً من الاهتمام بتحديد أوجه الإنفاق وعناصره. (4) إقناع المستويات الإدارية المختلفة بأن الموازنة ما هي إلا أداة لخدمة الإدارة ومساعدتها في برمجة نشاطها في ظل الموارد المتوافرة.

(7) - دراسة (لبد، 2004)، بعنوان: "الأبعاد الاجتماعية في موازنات السلطة الوطنية الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى تقييم السياسات المالية الخاصة بالسلطة الوطنية الفلسطينية من خلال التعرف على إيرادات السلطة الفلسطينية ومصادرها وإلقاء نظرة على الإنفاق العام وتوزيعه الوظيفي والاقتصادي ودراسة حجم عجز الموازنة وتأثيراته المحتملة للتوصل للاقتراحات والحلول المناسبة لمساعدة السلطة الوطنية على القيام بوظائفها الاجتماعية على المدى المتوسط والمدى البعيد.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: (1) الموازنات العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية لم تحقق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المناط بها. (2) المشاركة الرسمية والفعالة غير متوفرة في إعداد الموازنات العامة. (3) يتم إعداد الموازنة من قبل دائرة الموازنة العامة في وزارة المالية دون مشاركة أي جهة أخرى سواء أهلية أو رسمية أو أكاديمية.

ومن أهم توصيات الدراسة ما يأتي: (1) وجوب عرض مشروع الموازنة أثناء إعداده على العديد من هيئات ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية. (2) نشر ملخص الموازنة وأبعادها قبل إقرارها ضمن الوسائل الإعلامية المتاحة.

(8) - دراسة (الرباع، 2003)، بعنوان: "تقييم نظم الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أنظمة الموازنات في الجامعات الحكومية الأردنية ومدى مساهمتها في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء فيها وفيما إذا كانت البيانات التي تتضمنها الموازنات كافية لاتخاذ القرارات المناسبة. كما هدفت إلى دراسة واقع إعداد وتنفيذ

الموازنات في الجامعات الحكومية الأردنية كمؤسسات خدمية والوقوف على المعوقات أو العوامل التي تؤثر على كفاءة وفعالية استخدام أنظمة الموازنات في الجامعات الحكومية الأردنية.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يأتي: (1) تعد الموازنات المستخدمة في الجامعات الحكومية أنظمة رقابية فعالة وأن هناك قناعة لدى الإدارة في هذه الجامعات بأن الموازنة أداة فعالة للربط بين الأهداف. (2) هناك اهتمام كبير في الجامعات الحكومية الأردنية بمشاركة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنات. (3) إن إدارة الجامعات تقوم بتحديد الإجراءات الواجب إتباعها بصدد إعداد الموازنة بشكل واضح. (4) تستخدم الموازنة في الجامعات من أجل مساعدة الإدارة في إنجاز الوظائف الإدارية والأنشطة التعليمية. (5) يتم الاهتمام بإتباع الطرائق المناسبة من أجل التنبؤ بأرقام الموازنة عند إعدادها. وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) أن يتم من خلال الموازنة تحديد الأهداف بشكل أوسع وأن تحتوي على نفقات النشاط والإيرادات المستجدة لتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات الرشيدة. (2) أن تقوم إدارة الجامعات بعقد الندوات واللقاءات لجميع المستويات لحل المشكلات التي تكتنف عملية تنفيذ الموازنات فيها. (3) أن يتم تمثيل كافة المستويات الإدارية في لجنة الموازنة. (4) أن يتم تدريب القائمين على إعداد الموازنة على استخدام الأسلوب العلمي في التقدير.

(9) - دراسة (الأفندي، 2003)، بعنوان: "مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية استخدام الموازنات كأداة للرقابة وتقويم الأداء في القطاع العام في سوريا وإلى أهمية مشاركة كافة الأفراد في عملية إعداد الموازنات.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يأتي: (1) تعد الموازنات خطة تفصيلية شاملة لسياسات وأهداف المنشأة وعملياتها في المستقبل. (2) تعد الموازنات أداة فعالة للتخطيط والتنسيق والرقابة وتقويم الأداء. (3) اعتماد الأساليب العلمية عند إعداد الموازنة يزيد من فاعليتها كأداة للتخطيط والرقابة وتقويم الأداء. (4) إشراك المستويات الإدارية في إعداد الموازنات يساعد كثيراً على الالتزام بتقديرات الموازنة وتحسين أداء العاملين. (5) ضرورة وجود لجنة للموازنة تكون حلقة الوصل بين الإدارة العليا وبين الجهات الإدارية الأخرى. (6) تشكل تقارير الأداء أمراً ضرورياً وحيوياً للقيام بعملية الرقابة وتقويم الأداء.

ومن أهم توصيات الدراسة ما يأتي: (1) ضرورة مشاركة كافة المستويات الإدارية في المنشأة في عملية إعداد وتنفيذ الموازنات وعلى الأخص المستويات الإدارية الدنيا المسؤولة عن التنفيذ. (2) تشكيل لجنة مختصة بإعداد خطة الموازنة ومتابعة تعديلاتها وتنفيذها. (3) عقد دورات لمعدي الموازنات داخل المحافظة لزيادة كفاءتهم وتحسين قدراتهم. (4) من الضروري إعطاء المنشآت الحرية لإعداد موازنة تعكس الواقع الحقيقي لها.

(10) - دراسة (نور والفضل، 2002)، بعنوان: "العوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل والمنظمة: دراسة محاسبية مقارنة بين الشركات المساهمة العامة الصناعية العراقية والأردنية".

هدفت هذه الدراسة على فحص مدى تأثير العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل والمنشأة في كل مراكز من مركز تحكم الشخصية وخصائص الوظيفة وعدم التأكد البيئي ونوع تكنولوجيا الإنتاج في كل من العراق والأردن.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: (1) بالرغم من تميز كل من العراق والأردن بتركز السلطة في الإدارة العليا إلى أن المشاركة تمارس بشكل واضح وحقيقي وبمستوى جيد. (2) تؤثر الخصائص الوظيفية على العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل. (3) يؤثر النظام السياسي والاقتصادي القائم بشكل كبير على أداء العاملين ومشاركتهم في إعداد الموازنات وغيرها من الأنشطة.

ومن أهم توصيات الدراسة أن يتم ترسيخ وتعميق أسلوب المشاركة في إعداد الموازنات والتخلي عن أية صيغ لا تتوفر فيها المشاركة الكاملة والحقيقية للأفراد.

(11) - دراسة (خشارمة، 2002)، بعنوان: "العوامل المؤثرة في تطور الموازنة العامة في الأردن: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى التعريف بالموازنة العامة وتطورها منذ عام 1950م وتبيان العوامل التي أثرت في تطورهما في الأردن.

وكانت أهم نتائج الدراسة أن هناك عوامل أثرت على تطور الموازنة العامة في الأردن شملت التشريعات الضريبية وتطور الأنظمة المالية والتطور الاقتصادي والاجتماعي وقانون الشركات وقانون التجارة ومعايير المحاسبة الدولية والبيانات المالية.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة: (1) ضرورة مواكبة المستجدات الاقتصادية والمالية على الساحتين المحلية والدولية. (2) الاستمرار في إحداث التحسينات والتعديلات على الموازنة العامة في الأردن. (3) استكمال عملية التوثيق في الأردن بحيث تضم البيانات المتعلقة بالموازنة منذ تأسيس الدولة.

(12)- دراسة (العلاوين، 2000)، بعنوان: "تقييم نظم الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".

هدفت الدراسة إلى: (1) تبيان مدى إدراك الإدارات العليا في المنشآت الصناعية لأهمية ومزايا تطبيق نظام الموازنات. (2) تحليل نظام الموازنات المطبقة في المنشآت الصناعية وتحديد المدى الذي ذهب إليه التطبيق في الواقع العملي. (3) تقويم مدى فاعلية هذا النظام في تحقيق الرقابة وتقويم الأداء. (4) تبيان المعوقات التي تحد من فاعلية تطبيق نظام الموازنات.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج الدراسة أهمها: (1) إن غالبية المنشآت الصناعية المساهمة العامة في الأردن لا تطبق نظام الموازنات. (2) تتمتع إدارات المنشآت الصناعية المساهمة العامة الأردنية بدرجة جيدة من الوعي بأهمية ومزايا تطبيق نظام الموازنات. (3) هناك قصور واضح في تطبيق نظام الموازنات. (4) قلة استخدام البيانات الناتجة عن نظام الموازنات في الرقابة وتقويم الأداء. (5) هناك معوقات داخلية وخارجية تؤثر سلباً على فاعلية نظام الموازنات.

ومن أهم توصيات الدراسة ما يأتي: (1) إتاحة الفرصة لكافة المستويات الإدارية للمشاركة في إعداد الموازنات. (2) العمل على تأهيل وتدريب المسؤولين عن إعداد واستخدام الموازنات بالشكل السليم ومتابعة التدريب بشكل مستمر. (3) ضرورة مراعاة الهيكل التنظيمي للمنشأة عند إعداد الموازنات. (4) العمل على تحديد الأهداف التفصيلية للموازنات. (5) ضرورة وجود قسم خاص للموازنات التقديرية في كل منشأة مدعم بالإمكانات البشرية المؤهلة. (6) ضرورة اقتناع الإدارة العليا بجدوى نظام الموازنات وأهمية استخدامه وتدعيمه.

(13)- دراسة (الفضل، 1994)، بعنوان: "المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية وسيلة

لإشباع الحاجات العليا لمدرج ماسلو وزيادة الإنتاجية: دراسة محاسبية اختبارية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المشاركة في إعداد الموازنات في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم في العراق وقد انطلقت الدراسة في تصور بأنه يمكن للمحاسب الإداري المساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين ومن ثم إنتاجيتهم عن طريق إعداد موازنات يراعى فيها الجوانب السلوكية.

وقد كانت أهم نتائج الدراسة ما يأتي: (1) إن المشاركة والحوافز المادية للأفراد أثرت إيجاباً على درجة إشباع الأفراد. (2) إن أسلوب المشاركة حقق للعاملين حافزاً معنوياً آخر وهو حافز الاتصالات إذ أن النقاء العاملين مع الإدارة العليا لمناقشة نتائج الأداء وفر لهم فرصة لطرح مشكلاتهم وشكواهم. (3) أدى أسلوب المشاركة إلى تعزيز نظام التغذية العكسية.

وقد كانت أهم توصيات الدراسة ما يأتي: (1) تطبيق وترسيخ ممارسة المشاركة في إعداد الموازنات والتخلي عن أية صيغ لا تتوفر فيها المشاركة الكاملة والحقيقية للأفراد. (2) ضرورة تشجيع وتنمية علاقات التعاون بين المحاسب الإداري وبين الأفراد المسؤولين عن تنفيذ الموازنات. (14) - دراسة (العيداني، 1989)، بعنوان: "الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في المنشآت الصناعية: دراسة نظرية وتطبيقية في المنشأة العامة للصناعات الورقية".

ركزت هذه الدراسة على دراسة أسلوب وإجراءات إعداد وتنفيذ الموازنة والرقابة على تنفيذها والتعرف على مساهمتها في عملية الرقابة وتقييم الأداء والعوائق التي تحد من فاعليتها إن وجدت، واقتراح الحلول المناسبة للتغلب على هذه الصعوبات.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يأتي: (1) برزت الحاجة إلى الموازنات نتيجة لكبر حجم الوحدات الاقتصادية. (2) الموازنات أداة مهمة لمساعدة الإدارة. (3) يتطلب إعداد الموازنات مشاركة كافة

المستويات الإدارية. 4) تعد الرقابة إحدى الوظائف الإدارية المهمة للتأكد من أن العمل يتم تنفيذه على أكمل وجه كما هو مخطط له.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: 1) ضرورة الاستمرار في العمل بموجب الموازنات ورفع مستوى إعدادها بمختلف الوسائل والسبل لضمان الدقة والواقعية. 2) ضرورة مشاركة جميع الأقسام وفي كافة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات وذلك بتقديم الاقتراحات وإبداء الرأي وتقديم الملاحظات. 3) ضرورة توعية كافة المستويات الإدارية وخصوصاً التنفيذية منها بأهمية الموازنات. 4) ينبغي إعطاء الحرية للمنشآت في اختيار الأسلوب المناسب وبعض الجداول المناسبة عند إعداد الموازنات وبما يتلائم مع طبيعة عمل كل منشأة. 5) ينبغي أن يتم إعداد التقارير بصورة سريعة ودقيقة لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

تعليق على الدراسات السابقة :

ومن خلال ما سبق فإن الدراسات السابقة هدفت إلى معرفة المعوقات التي تحد من استخدام الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء فيها وتناولت دراسات أخرى موضوع مدى فاعلية الموازنات في تحقيق هدف الرقابة وأخرى تناولت دور الموازنة في المنظمات الغير حكومية كأداة للتخطيط والرقابة ، ولكن ما يميز هذه الدراسة هي أنها تناولت تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية من حيث واقع الإعداد والتطبيق لمعرفة العوامل التي تحد من تنفيذها والمؤثرة فيها لتساهم بدورها في ترشيد القرارات الإدارية المتمثلة في عملية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء بما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتلك الجامعات وبالتالي المساهمة في الاستمرار والتطور.

الفصل الثاني

الموازنات ودورها في التخطيط والرقابة

- مقدمة
- إعداد الموازنات التخطيطية
- دور الموازنات في عملية التخطيط والرقابة
- العوامل المؤثرة في الموازنات

2:1 تمهيد :

تعتبر الموازنات التخطيطية احد الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبعها مختلف المنشآت ، من أجل الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية ، لتحقيق الأهداف التي قامت المنشأة من أجلها وللاستعداد الأمثل لمواجهة التغيرات في الظروف المحيطة (الرباع، 2004:20).

إن دور الموازنة لا ينتهي بمجرد إعدادها حيث يعتبر إعداد الموازنة الخطوة الأولى في دورها الإداري ، ويبدأ دورها الفعال بعد ذلك مباشرة بما تحدثه من تأثير على سلوك الأفراد وطريقة استخدام الموارد المتاحة للمنشأة وهذا الأمر يشكل وظائف التنسيق والرقابة الإدارية .(كحالة و حنان، 1997:42).

يذكر أن أول موازنة في التاريخ هي موازنة سيدنا يوسف عليه السلام لمصر خلال السنوات العجاف والتي وردت في القرآن الكريم في سورة يوسف في الآيات (43- 49) والتخطيط نجد جذوره في الإسلام ويستدل على ذلك في قوله تعالى : " واعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم وما تنفقوا من شيء في سبيل الله يوف إليكم وانتم لا تظلمون " (الأنفال،60)

مما سبق نستطيع تعريف الموازنة بأنها خطة مستقبلية شاملة لجميع عمليات المنشأة في مدة زمنية معينة ، معبر عنها بشكل نقدي وكمي ، وهي تعد مقدا على ضوء الخطة العامة للمنشأة التي يتم الاتفاق عليها ويتطلب ذلك موافقة المستويات الإدارية عن تنفيذها .(الرباع، 2004)

وتزود المنشأة بالبيانات المسبقة عن تقدير الإيرادات والمصروفات لكل دائرة وتستخدم أداة للرقابة وتقييم الأداء عن طريق تحديد الانحراف الأداء الفعلي عن التقديرات الموضوعة في

الموازنة ، ثم بعد ذلك تحلل هذه الانحرافات إلى أسبابها وإيجاد الحلول من أجل علاجها ، وبناء على ذلك يتم إعداد التقارير اللازمة لذلك (الرباع ، 2004:20).

2.2 مبادئ إعداد الموازنة

هناك عدد من المبادئ الأساسية يجب مراعاتها عند إعداد واستخدام الموازنات لزيادة فاعليتها، وهذه المبادئ إذا ما طبقت بصورة صحيحة وتعارف عليها المحاسبون الإداريون فإنها تحقق الغرض من الموازنة لأنها تحكم إجراءات إعداد واستخدام الموازنات ومن أهم هذه المبادئ ما يلي (الفضل و وشعبان، 2003: 280):

- 1- مبدأ ربط الموازنة بالهيكل التنظيمي.
- 2- مبدأ التنسيق.
- 3- مبدأ المرونة.
- 4- مبدأ الشمول.
- 5- مبدأ المشاركة.
- 6- مبدأ السلوكي للموازنات.
- 7- مبدأ وحدة الموازنة .

وفيما يلي استعراض لهذه المبادئ بشي من التوضيح كالتالي:

1- مبدأ ربط الموازنة بالهيكل التنظيمي :

يعني هذا المبدأ وضع تقديرات كل من التكاليف والإيرادات على أساس الهيكل التنظيمي لتحديد مسؤولية كل إدارة وكل قسم تحديداً قاطعاً وذلك من أجل تحديد كل من السلطة

والمسؤولية ، ولمعرفة موقع الانحرافات وأسبابها وتحليلها لغرض الإجراءات التصحيحية وهذا يعد تطبيقاً لمبدأ (الإدارة بالأهداف)

2- مبدأ التنسيق :

تظهر أهمية هذا المبدأ في تحقيق التوازن بين العمليات والأنشطة المختلفة وعدم مراعاة هذا المبدأ يؤدي إلي حدوث اختناقات تؤثر على الكفاية الإنتاجية للمنشأة ، ويعني هذا المبدأ تحقيق تجانس بين الجداول الفرعية المشتقة من الموازنة بإيجاد الترابط والتنسيق الكامل بينهما (الفضل، شعبان، 2003:280)

3- مبدأ المرونة :

لما كانت الموازنة تعبر عن المستقبل واحتمالاته فان الأمر يتطلب المرونة في إعدادها بحيث تتضمن جميع الخطط البديلة حتى لا تصبح عقبة في سبيل المواجهة الحتمية لتغيير الظروف المستقبلية ، ويمكن التعبير عن مبدأ المرونة بعدة مستويات متوقعة لحجم الأنشطة لمقارنة الأداء الفعلي بالمخطط .(الفضل،شعبان،2003:281)

4- مبدأ الشمول:

يعتبر مبدأ شمول الموازنة الأسلوب الأمثل لتقرير السياسات الاقتصادية السليمة واتخاذ القرارات الملائمة بشأن دور النظام العام في توجيه الفعاليات الاقتصادية، ومبدأ الشمولية يحول دون التوجهات المتعلقة بالإسراف نظراً لعدم إخفاء أي جزء من الأموال العامة وبالتالي عدم خضوعه للرقابة.

فالمنشآت تعد موازنة واحدة تكون شاملة لكل أوجه النشاط وكل نشاط يقوم بعمل موازنة فرعية لذلك يجب أن يكون هناك تنسيق بين هذه الموازنات وأن لا تتعارض مع الموازنة الرئيسية كذلك لا يجب أن يكون هناك تعارض بين الموازنات الفرعية فيما بينها.

5- مبدأ المشاركة :

يعتبر مبدأ المشاركة من المبادئ الهامة في إعداد الموازنات التخطيطية، فهو يعني مشاركة كافة المستويات الإدارية في عملية وضع تلك الموازنات وذلك لأن تلك المشاركة تكفل للمنشأة عند التطبيق لتلك الموازنات الكفاءة وحسن الأداء ويشكل تحفيز للعاملين على إنجاز تلك الموازنات، وبعبارة ذلك فإن الموازنات المفروضة من الإدارة العليا دون أي مشاركة من الإدارة الوسطى والدنيا فإنها ستكون غير محفزة ولا يوجد اهتمام من قبل المنفذين للموازنة لأنها تجاهلت تلك الشريحة المهمة، كونها هي من سيطبق تلك الموازنات في نهاية الأمر في ذلك ويؤكد (الفضل و نور، 2002: 385) في دراسة له بأن الخصائص الوظيفية تؤثر على العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل.

6- مبدأ السلوكي للموازنات:

لا شك أن الإدارات والأقسام التي تقوم بالتنفيذ الفعلي تكون هي انسب الجهات لوضع خططها . ولا شك أيضا أن مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في وضع الخطط تعني تنمية الشعور بالمسؤولية الجماعية (راضي وحجازي، 2001: 28)

وتأتي أهمية المشاركة كونها تقوم على فلسفة الشورى في الإسلام ولأن لكل فرد قدرات محدودة في التفكير والتنفيذ ، والمشاركة تعطي الفرصة للتغلب على هذه الطاقة المحدودة للفرد ، لذا فإن المشاركة في إعداد الموازنة مهمة ويتطلب ذلك تشكيل لجان فرعية تضم

رؤساء الأقسام إضافة إلى لجنة الموازنة للمنشأة ، وتعمل المشاركة على خلق الدافعية لدى العاملين والتي تنتشطهم لبذل أكبر قدر من الطاقة لتنفيذ الموازنة وترجع أهمية الدافعية إلي عدة أسباب منها :

- عدم إحباط دوافع العاملين في إعداد الموازنة حتى لا تظهر الآثار السلبية للإحباط
 - توفير وسيلة الإشباع التي تؤدي إلى تغيير ايجابي في السلوك لتوجيهه نحو أهداف المنشأة
- (الفضل وشعبان، 2003: 81)

7- مبدأ وحدة الموازنة:

يقصد بمبدأ وحدة الموازنة هو إدراج كافة النفقات والإيرادات المتوقع إنفاقها أو تحصيلها خلال دورة الموازنة في وثيقة واحدة أي في موازنة واحدة أو بعبارة أخرى عدم تعدد الموازنات والغاية من هذا المبدأ هي مالية واقتصادية وسياسية فمن الناحية المالية تعمل على تسهيل عملية المقارنة من خلال المركز المالي ،ومن الناحية الاقتصادية يتم عرض كافة النفقات والإيرادات في موازنة واحدة حيث يمكن معرفة نسبة الكميات المالية إلي الدخل القومي وتأثيرها على الناتج القومي وللعمل على إعادة توزيع الدخل حيث يصعب ذلك في حال تعدد الموازنات ، أما من الناحية السياسية فلا شك أن الموازنة إذا وحدث فيها النفقات والإيرادات حيث يسهل عملية الرقابة التشريعية ، ويمكن أن يتفرع عن هذا المبدأ مبدآن عامان هما (العلي، 2003: 521):

أ- عدم جواز إجراء المقاصة بين النفقات والإيرادات:

وبموجب هذا المبدأ تدرج في الموازنة إيرادات ونفقات المنشأة كافةً مهما صغرت، وهذا يعني محاربة الإسراف والتبذير في الإنفاق.

ب- عدم التخصيص:

وبمقتضى هذا المبدأ لا يجوز تخصيص إيراد معين لإنفاق معين فالإيرادات تمثل وحدة واحدة تصب بأكملها في الموازنة العامة وتوجه عن طريقها لتمويل الإنفاق الحكومي بأكمله دونما تمييز لإنفاق دون آخر ويؤدي العمل بهذه القاعدة إلى إحكام الرقابة التشريعية على أوجه الإيراد والإنفاق، كما أنها تحد من مطالب الفئات السياسية والاجتماعية بتخصيص إيراد معين لإنفاق معين يعود بالفائدة عليها دون سواها بالإضافة إلى أنها تحد من إسراف بعض المصالح العامة في تقدير نفقاتها إذا ما خصصت لها موارد معينة.

2.3 مراحل إعداد الموازنات التخطيطية

فرضت الزيادة في أهمية إدارة الموازنات في العقود الأخيرة تغييراً أساسياً ، حيث انتقل دورها من مجرد وثيقة بسيطة تتضمن الإيرادات والنفقات العامة إلى أداة ذات أدوار عدة في حياة المجتمع بحيث أصبحت أداة للتخطيط ووسيلة من وسائل تنفيذ خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تعتمدها الدولة . (الدوري ، الجنابي ، 2000 : 96)

ولذلك سوف نتعرض لهذه المراحل بالتوضيح لبيان مدى أهميتها في إنجاح نظام الموازنات ومدى تحقيقها للأهداف المطلوبة والمتوقعة منها:

2.3.1 مرحلة الدراسة والتحضير:

إن مرحلة التحضير الإعداد للموازنات تتطلب إعادة النظر سنوياً في المعلومات التي بنيت عليها الخطة ، وذلك على ضوء النتائج الفعلية للأداء ، وعلى ضوء آراء المسؤولين في الإدارة العليا الذين يقومون في هذه المرحلة بالدور المهم والمتمثل في وضع الخطوط العريضة للموازنات

انطلاقاً من الوضع العام للمنشأة ومن خلال الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل ، وإبلاغ المسؤولين التنفيذيين وشرحها لهم قبل إعداد موازنات مراكز المسؤولية .(راضي،حجازي،2001: 50)

2.3.2 مرحلة التنسيق بين الخطط العامة والسياسات الفرعية:

التنسيق هو توحيد الجهود بين الأقسام والدوائر المختلفة بحيث يعمل كل منها نحو تحقيق الأهداف المرسومة ، حيث إن الموازنة أداة توحد وتعمل علي انسجام الأعمال المختلفة باتجاه مجموعة موحدة من الأهداف .

إن اللقاءات التي تتم بين رؤساء الأقسام والدوائر المختلفة لإعداد الموازنة تساهم في إزالة التعارض بين الأهداف الفرعية من أجل تنسيقها في إطار خطة مثالية من وجهة نظر المنشأة كوحدة واحدة ، وان عدم التنسيق قد يخلق اللبس بين العاملين في المشروع وخاصة مجموع الموازنات الفرعية مع العامة (الرباع،2004: 40).

2.3.3 مرحلة الإقرار والاعتماد :

بعد مناقشة لجنة الموازنة لكل من موازنة الأقسام أو الدوائر لتوضيح أي تباين في الآراء أو الخطط ، ومن ثم التعديل عليها حسب ظروف وإمكانيات المنشأة الاقتصادية والمالية وبعد ذلك يتم رفعها إلي الإدارة العليا لاعتمادها و المصادقة عليها ، وبعد اعتماد الموازنة من قبل الإدارة العليا والموافقة عليها ، و تعتبر عملية الاعتماد ضرورية حتى يتم الالتزام بالموازنة والتقيد بها من أجل تحقيق أهداف المنشأة التي تصبو إليها في أنشطتها المخططة .

ويقتضي اعتماد الموازنة والموافقة عليها من المعنيين ما يلي :

- يعتبر اعتماد الموازنة إذنا وترخيصاً بتنفيذ جميع عمليات المشروع
- تعتبر الموازنة بعد الاعتماد مستنداً رقابياً هاماً
- يتم تسليم كل وحدة ومركز أو دائرة في المنشأة بنسخة من الموازنة والجدول المعتمدة من الاسترشاد بها عند تنفيذ العمليات .

2.3.4 مرحلة التنفيذ والمتابعة :

بعد أن يتم اعتماد الإدارة العليا للإطار المقترح للموازنة التخطيطية تبدأ مرحلة التنفيذ والمتابعة كالآتي : (الرباع، 2004:41)

- 1- تبدأ عملية التنفيذ بعد اعتماد الإدارة العليا في صورتها النهائية لكل دوائر المنشأة ، وإبلاغ جميع الدوائر للموازنة الخاصة بها حتى يتم التنفيذ حسب الموازنة .
- 2- بعد أن يتم إبلاغ الدوائر والأقسام تبدأ مرحلة متابعة وتنفيذ الموازنة وهي من مراحل إعداد الموازنة التخطيطية لأنها ترتبط بالواقع الفعلي .

2.4 دور الموازنات في عملية التخطيط والرقابة

إن الموازنات تستخدم في مختلف المنشآت كبيرة كانت أو صغيرة صناعية أو خدمية عامة أو خاصة كلها تهدف إلى القيام بمهام ثلاثة رئيسية وهي :

1- التخطيط

2- التنسيق

3- الرقابة

وتوصف الموازنات من حيث طبيعتها مخرجاتها بأنها اقتصادية الهدف حيث تحدد التوازن والنمو لإحكام الحركة النسبية للنشاط الجاري والاستثماري ، وتوصف بأنها إدارية الاستخدام كونها أداة لإدارة المنشأة في القيام بوظائفها من تخطيط ورقابة و بأنها محاسبية الأساس حيث تتضمن بيانات تخصيص الموارد النادرة ، وتمثل الحسابات الختامية لتنفيذ الموازنة للمرحلة التي تكشف واقع التنفيذ الفعلي للموازنة . (الفضل ، شعبان ، 2003 : 273)

لذلك تعتبر الموازنات أسلوب من أساليب المحاسبة الإدارية لتحديد إطار توازن النشاط الجاري والاستثماري لفترة مالية مقبلة معبراً عنها بصورة نقدية إن الموازنة تمثل معايير الأداء الواجب الالتزام بها والتي يتم محاسبة المسؤولين عن تنفيذها على أساس إن اعتماد الموازنة يمثل الترخيص بتنفيذ جميع عمليات المنشآت وفقاً للموازنة وبذلك تعتبر مستنداً رقابياً هاماً .

إذ أن التخطيط ما هو إلا الخطوة الأولى لإجراء الرقابة على الأنشطة ، ومن ثم لابد من الالتزام بالخطوة خلال التنفيذ ومتابعة ذلك وإجراء الرقابة عليه وإلا تصبح الخطة مجرد تقديرات لا جدوى منها فالرقابة هي الدور الحقيقي الذي تلعبه الموازنة وذلك عن طريق متابعة الأداء الفعلي للأنشطة ومقارنته مع المخطط وتحديد الانحرافات وتوجيه نظر المنفذين والإدارة إليها بهدف اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية .

2.4.1 أهمية التخطيط :

إذا كانت إدارة التنمية تبدأ بالتخطيط كركن أساسي لكل نشاط ، فإن عملية التخطيط تقتضي بالضرورة متابعة تنفيذ البرامج المقررة لبلوغ تلك الأهداف من جهة وتقديم النتائج الفعلية للنشاط الاقتصادي من جهة أخرى ، أي إن التخطيط لا بد أن يقترن بالرقابة على الأداء لتحقيق الأهداف المرجوة منه ، ذلك إن التخطيط يتضمن نوعاً من التقييم الأولي الذي يساعد على التوصل إلي أفضل المشروعات أو البرامج تحقيقاً لأهداف المنشأة .

يعتبر نظام الموازنات عاملاً أساسياً في تنسيق العمل والنشاطات وتوزيعها توزيعاً مناسباً بين الوحدات الاقتصادية ، بشكل يساعد في القضاء على مظاهر الاختناق في العمل ويضمن تنسيق وتنظيم العملية التنموية من خلال مهمة جمع التمويل المطلوب ومتطلبات النشاط من الاحتياجات النقدية .

ولهذا فان أهمية عملية التخطيط تنطلق من النقاط التالية : (الزعيبي، 2004: 36)

- 1- التقدير المبرمج من الاحتياجات اعتماداً على المعلومات والبيانات الأولية والثانوية ، بهدف الوصول إلي حجم هذه الاحتياجات ونوعها ، وأولويتها .
 - 2- تحليل وتحديد الموارد المتاحة من مادية ، وبشرية ، ومؤسسية ، وحجمها وما تتعرض له من تعديل وتغيير في علاقتها وتفاعلاتها .
 - 3- المتابعة والتقييم أي يوفر التخطيط آلية لمتابعة وتنفيذ الخطة أولاً بأول ، والعمل على معالجة الأخطاء من خلال التغذية الراجعة .
 - 4- يسارع في عملية التنمية ، من خلال حصر الموارد سواء الداخلية أم الخارجية ويحسن من عملية استغلالها بكفاءة وفاعلية .
 - 5- يؤدي إلي الاطمئنان النفسي بين أفراد المجتمع ويساعد علي تحقيق الرضا لديهم نتيجة المساهمة في وضع الخطة .
 - 6- توفير التناسق بين الأهداف والقطاعات المختلفة مما يسهل عملية الرقابة والالتزام بالتنفيذ ويساعد في تحديد المسؤوليات بدقة ووضوح .
- فالتخطيط يحاول دراسة كيفية تحقيق الأهداف من خلال مجموعة متناسقة من العمليات المخططة بينما تحاول الرقابة المطابقة مع عمليات الأهداف عن طريق تنفيذ الخطط الموضوعة .

2.4.2 الموازنة تعتبر كأداة للتخطيط

يمكن تعريف التخطيط بأنه التقرير مسبقاً بما يجب عمله وكيف يتم ومتى ومن الذي يقوم به ، أو أنه نشاط من جانب إدارة المنشأة يهدف إلي التحكم والتأثير في طبيعة واتجاهات ما يحدث من تغيرات بالمنشأة. (راضي ، حجازي، 2001: 14)

ويمكن تقسيم التخطيط إلى قسمين :

1- تخطيط استراتيجي

وهو التخطيط الذي تحدد فيه إدارة المنشأة الأهداف العامة لها ، والكيفية التي يمكن بموجبها تحقيق هذه الأهداف على ضوء الموارد المتاحة حالياً وفي المستقبل .

2- تخطيط وظيفي

وهو التخطيط الذي يستهدف تحقيق كفاءة أعلى في بعض النواحي الوظيفية حيث أنه يتعلق برفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة . (راضي ، حجازي، 2001)

فالإتجاه الأول يقوم على اعتبار أن الموازنة تلعب دوراً بارزاً في مجال التخطيط حيث إنها تجبر إدارة المنشأة على التخطيط الشامل لمختلف الأنشطة والموارد المالية في المنشأة ، فاستخدام الموازنة يساعد في الكشف عن المشاكل المتوقعة ودراستها وتحليل أسبابها ، واقتراح الحلول الملائمة لها .

كما أن في ظل ندرة الموارد الاقتصادية المتاحة لإدارة المنشأة فإن الموازنة غالباً ما تتطوي على إجراءات يتم بمقتضاها تقييم الاستخدامات البديلة لموارد المتاحة واختيار الاستخدام الذي يحقق أقصى دخل ممكن ، وهو الأمر الذي يعني أن الموازنة باعتبارها

خطة اقتصادية فان إعدادها ينطوي على اختيار بديل من البدائل المتاحة لإدارة المنشأة للوصول إلى خطة اقتصادية فعالة .

أما الاتجاه الثاني فيري أن الموازنة هي مجرد أداة للتعبير المالي عن الخطة الاقتصادية للمنشأة وأن إجراءات الموازنة ستكون متعلقة بتنفيذ خطة اقتصادية معينة وأن الموازنة هي التي تربط بين الخطة وتنفيذها .

وبلاحظ إن الموازنة تخدم عملية التخطيط من خلال :

- وصف الأهداف في صورة كمية
 - توضيح الفروض التي تقوم عليها الأهداف
 - المفاضلة بين البدائل المتاحة والتنسيق بين الإمكانيات وتجميع الموارد
 - وضع المعايير وتحديد معدلات الأداء
 - تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف والتنسيق بينها
- التخطيط من حيث المدة (فترة سريان الخطة) :**

1- تخطيط طويل المدى :

ويرى المخططون أن هذا التخطيط غالباً ما يشمل تحقيق أهداف إستراتيجية يصعب تحقيقها في فترة قصيرة ، وتزيد مدة التخطيط على الأربع سنوات فأكثر ، ومن الأسباب التي تدعو إلى هذا النوع من التخطيط ما يلي :

- يساعد علي وضع سياسة استثمارية سليمة تضمن الحصول على عائد مناسب
- يضمن توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة ويساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة وفقاً لمعايير معينة .

- يساعد التخطيط قصير الأجل بتوفيره معلومات وبيانات لازمة لتحقيق أهدافه (للتخطيط

قصير الأجل)

2- تخطيط متوسط المدى :

وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تتراوح ما بين سنتين إلى أربع سنوات

3 - تخطيط قصير المدى :

ويتمثل في صورة خطة سنوية تتضمن أهدافا تفصيلية محددة وكثيرة على غرار الموازنة السنوية ويتميز هذا النوع من التخطيط بالتغير المستمر والسريع .

ويري (الزعبي، 2004) أن فاعلية التخطيط لا تكمن في نوع واحد من هذه الأنواع ، وإنما تكمن في إتباع المخطط لهذه الأنواع مجتمعة وبصورة تكاملية ، نتيجة تشعب النشاطات وتنوع الأهداف فهناك ما يلزمها خطة قصيرة وأخرى متوسطة وأخرى طويلة الأجل ، مع ضرورة الأخذ بالتخطيط الشمولي والذي يسترشد به من خلال القواعد التالية :

- ادراك الترابط العضوي بين كافة البرامج والمشاريع علي مستوى المنشأة وفهم واستيعاب

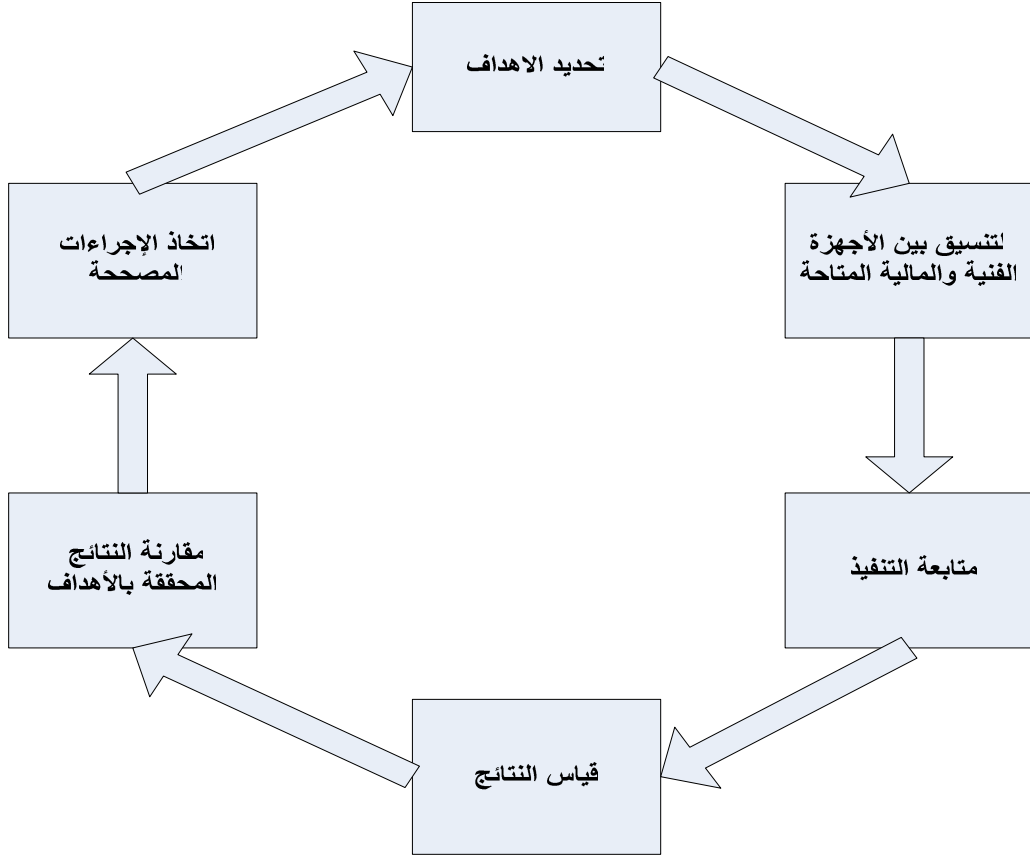
هذا الترابط والعمل على التخطيط في ضوءه . (الزعبي ،2004، :39)

- يجب أن يتم التخطيط في ضوء أهداف ونسب محددة لجميع المجالات والطاقات والتي من

نتيجتها التقدم الاقتصادي والتنموي للمنشأة .

شكل رقم (1)

الدور التخطيطي والرقابي للموازنات



المصدر: (راضي، حجازي ، 2001:13)

ويتطلب التخطيط عدة خطوات تبدأ بتحديد الأهداف الرئيسية ثم دراسة كل من الأحوال الداخلية والظروف الخارجية ، وتنتهي بوضع البرامج والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف الفرعية بطريقة تكفل تحقيق الأهداف العامة للمنشأة ، وتتفق المراحل السابقة مع مراحل إعداد الموازنة ، والتي تنحصر في تحديد الأهداف الرئيسية ثم وضع الخطط (الموازنات) التفصيلية ثم مرحلة التنسيق بين الموازنات التفصيلية بغرض استبعاد المتعارضات .

ثم يتم اعتماد الموازنة وإصدارها وتوزيعها على جميع الإدارات حتى تكون مرشدا لهم أثناء عملية التنفيذ. (عبداللطيف ، 2004 :151)

وبالتالي تساعد الموازنة في تحديد الأهداف الرئيسية للمنشأة ، وترجمتها إلى أهداف فرعية ، وصياغتها في شكل أداء متوقع بصورة مرنة بحيث تتغير هذه الصياغة عند حدوث أي تغيير في هذه الأهداف مع ربط ذلك بمركز مسؤولية معين بحيث تصلح هذه الأهداف أساساً لتقييم أدائه ، كذلك الموازنة يمكن اعتبارها بمثابة أداة لتحليل الحساسية حيث يمكن أن توضح مدى تأثير التغيرات البسيطة في الخطط على النتائج (الموازنة) ،

ولذلك فإن كثيراً من الموازنات يمكن أن تتكون نتيجة للخطط البديلة بشكل يساعد على اختيار أفضل خطة مناسبة ، وعلى ذلك يمكن القول أن الموازنة تساعد إدارة المنشأة في تحقيق وظيفة التخطيط .

ويؤكد (حلس، 2006) أن خلق عادة التخطيط لدى الإدارة يجعلها تنظر إلى المستقبل باستمرار مما يؤدي إلى تقليل عدد المفاجآت ، وبأن التفكير المسبق يساعد الإدارة على تغيير الأحوال والظروف نحو الأفضل ، فمثلاً إذا توقعت الإدارة حدوث عجز في النقدية خلال فترة الموازنة فانه يمكن ترتيب التمويل قبل الحاجة إليه بفترة طويلة وإذا كان ذلك ناتجاً عن توسعات رأسمالية فان التخطيط يساعد ها على جدولة التوسعات لتخفيف الضغط على النقدية ويرغم أن التخطيط قد لا يكون عملاً غير مرغوب فيه بالنسبة لكثير من رجال الإدارة ، إلا أنه يظل أكثر قبولاً من العمل الرقابي ، فمن السهل على رجل الإدارة أن يخطط أعماله عن أن يفسر أسباب أخطاء التنفيذ وانحرافات عن الخطة .

ويرى (جمعة، إسماعيل، محرم، الخطيب، 2001) أن التخطيط يعتبر أحد العناصر الهامة لنجاح إدارة أي مشروع فهو العملية التي تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة قادمة وما هي البدائل لتلك الأهداف .

ويعتبر التخطيط باستخدام الموازنات أحد الوسائل التي تحقق أهداف الإدارة في مجال التخطيط والرقابة .

فاستخدام الموازنات يساعد على تطوير إطار متكامل للربط والتنسيق بين الأنشطة المختلفة للإدارة ، ويفرض على المديرين إعادة تقييم الأداء الماضي والذي يساعد على اكتشاف مواطن عدم الكفاءة في تحقيق الأهداف ،فمقارنة الأداء الفعلي بالمخطط في الموازنة يؤدي إلى تحديد الانحرافات وأسباب حدوثها ،مما يساعد على وضع طرق العلاج المناسبة لمنع تكرارها في المستقبل .

2.4.3 العوامل السلبية المؤثرة في عملية التخطيط :

يرى (فهيم، عثمان، 2003) أن هناك العديد من العوامل التي تنعكس سلباً على التخطيط وتحول كلياً أو جزئياً دون تنفيذ الأهداف المحددة وهي :

- العوامل الخاصة بالمنظمة وتتعلق بأسلوب تنظيمها وهيكل هذا التنظيم ومدى توافر الخبرات الضرورية من العمالة الفنية المدربة ومدى توافر رأس المال والمواد الأولية والتسهيلات المادية .
- العوامل الاقتصادية المحيطة بالمنظمة ومدى قدرتها على الاحتفاظ بمركزها في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة .
- العوامل الخارجية ومنها حجم الإنتاج القومي ودخل الفرد والمشكلة السكانية والتنمية .

- العوامل الدولية ومنها موقف المنظمة المنافسة ومدى قدرتها على التقدم التكنولوجي والاستفادة منه لتحسين نوعية نشاطها .
 - ضعف كفاءة المخططين مثل النقص في الخبراء والمتمرسين على أساليب التخطيط العلمي .
 - عدم الشمول حيث يفوت على واضعي الخطة تصميم الإطار الشامل لأهدافهم فيضعون خطة لنشاط معين دون أن يعنوا بوضع خطة لنشاط آخر
- (فهيمى، عثمان، 2003:329)

2.4.3 التنسيق :

لكي تكون الموازنة قادرة على التعبير على أوجه نشاط الوحدة الاقتصادية ولإيجاد الترابط لابد من إظهار العلاقات الفنية بين أوجه نشاط المنشأة بالنسبة بين المدخلات و المخرجات معبراً عنها بوحدات قياس كذلك بالنسبة للجامعات حيث يتم عند عقد لجنة الموازنات مع الأقسام المختلفة حيث يتم التنسيق بينهم وتبادل الأفكار والمعلومات فيما هو متوفر في ظل الإمكانيات المتاحة .

2.4.4 الموازنة كأداة للرقابة :

مر مفهوم الرقابة بعدة مراحل تطويرية :-

المرحلة الأولى: كان يركز على قياس الأداء الفعلي ، ويهدف إلي قياس مدى كفاءته وفاعليته ، وبالتالي كان يهتم بعملية الرقابة بعد التنفيذ .

المرحلة الثانية: علي التصرف العلاجي الفوري الذي تضمن الإدارة باتخاذ مطابقة الأداء الجاري للخطة (الرقابة أثناء التنفيذ) ، ويهدف ذلك إلى ضمان عدم الخروج عن الأهداف المحددة سلفاً (الموازنات) . (عبداللطيف ،2004 : 155)

المرحلة الثالثة: أما مفهوم الرقابة طبقاً للمرحلة الأخيرة فهو يركز على أن دور الرقابة لا يجب أن يقف عند مجرد ضمان تحقيق الخطة الحالية بل يجب أن يركز على تقارير الأداء كتغذية عكسية للمعلومات تساعد على متابعة النتائج المتحققة وبالتالي ربط التخطيط بالرقابة ، وهو ما يعرف بالرقابة الوقائية من الأخطاء (المانعة) ، ويعتبر المفهوم الثالث هو المفهوم الأكثر شمولاً طالما أن الهدف من الرقابة هو ضمان تحقيق الأهداف ، ولأن تقييم الأداء يعتبر جزء من عملية الرقابة .

ويؤكد (العيداني، 1989: 39) بأنها تهدف إلى متابعة تنفيذ الخطط ومقارنة الأداء الفعلي بالخطط المحددة مقدماً لغرض تحديد الانحرافات و تقويمها ومعرفة أسبابها تمهيداً لاتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها وهي تشمل كل المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة وأن أساس الرقابة هو وجود خطة فبدون خطة لا مكن وضع رقابة كما أنه لا يمكن التأكد من تنفيذ الأهداف المحددة بالخطة بأعلى كفاية ممكنة والتعرف فيما إذا كان التنفيذ مطابقاً أو غير مطابق للخطة الموضوعة دون وجود رقابة فعالة على تنفيذ الخطط وهذا ما يؤكد التلازم والترابط بين وظيفتي التخطيط والرقابة.

وينبغي أن يشمل تقرير انحرافات الموازنة المرفوع للإدارة المعلومات الملائمة التي تفيده لإغراض تقييم الأداء وتطبيق خطط الحوافز الايجابية والسلبية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة إذا من الممكن التصحيح خلال الفترة الحالية أثناء التنفيذ ، وإذا تعذر التصحيح في نفس الفترة فان ذلك يفيد في تجنب مثل هذه الانحرافات في الفترة المقبلة ، و من هذا يتضح أن الموازنة تعتبر أداة يمكن استخدامها بفاعلية في تحقيق الاتصال والرقابة والوقاية من الأخطاء في الفترات المقبلة وينبغي أن تتضمن عملية الرقابة من خلال الموازنة الخطوات التالية :

- 1- تقسيم الهيكل الإداري لمراكز موازنة باعتبارها مراكز مسئولية .
- 2- وضع معايير الأداء المستهدف لكل مركز من مراكز الموازنة .
- 3- توجيه الأداء الفعلي أثناء التنفيذ .(الفضل وشعبان،2003)
- 4- قياس النتائج الفعلية لكل مركز موازنة .
- 5- مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الموازنة وتحديد الانحرافات .
- 6- فحص الانحرافات الجوهرية ، وتحليلها لمعرفة أسبابها .
- 7- عمل التقارير عن الانحرافات لإغراض التخطيط المستقبلي .
- 8- اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب .

وحيث أن تحليل الانحرافات يكشف عادة عن انحرافات ملائمة وأخرى غير ملائمة فإنه علي الإدارة أن تركز اهتمامها علي الانحرافات الهامة والجوهرية سواء كانت ملائمة أو كانت غير ملائمة .

2.4.4.1 علاقة الرقابة بالتخطيط :

لقد أكد (حرب، 2000) أن التخطيط الإداري هو عملية وضع البرامج والسياسات المتوافقة والمتكاملة لفترة زمنية معينة ، ويمكن القول بأن الرقابة الإدارية تسعى إلى إرغام الحوادث ووقائع العمل لتتفق مع الخطط الموضوعية .

فالرقابة إذن تعتمد بشكل كبير على وظيفة التخطيط والتي هي الأساس السليم لممارسة العمل الرقابي . إلا أن الرقابة من جهة أخرى تمد التخطيط بالكثير من المعلومات المرتدة والتي قد تكون أسباب وجيهة لتعديل الخطط أو إلغائها أو الاستمرار بها .

فالخطط المختلفة الناتجة عن وظيفة التخطيط هي عبارة عن المقاييس التي تقتصر مهمة الرقابة على التأكد من مطابقة أداء الأعمال لها. (حرب، 2000 :131)

إضافة إلى ذلك فإن وظيفة الرقابة معنية ببيان أسباب الانحرافات إن وجدت فهل هذه الأسباب إدارية وخاضعة لسلطة المشرفين في المشروع أو أنها أسباب قاهرة لا إرادية أو أنها ناشئة عن خطأ في التخطيط .

2.4.4.2 أهمية الرقابة :

يعتبر نظام الموازنات وسيلة فعالة للرقابة على مختلف نشاطات المنشأة ، والتأكد من الالتزام بالأهداف والاستراتيجيات والسياسات الموضوعية ، وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المتوقعة لمعرفة أي انحراف وتحديد أسبابه ، فالموازنة هي كشف لنتائج متوقعة معبر عنها بشكل رقمي على أن استخدامها مرتبط بوظيفة الرقابة بشكل وثيق حيث تكون مؤشرات الخطة الواردة في هذه الموازنة بمثابة معايير رقمية يتم في ضوءها الحكم على مدى تنفيذ الخطط الموضوعية من خلال إعداد تقارير الأداء التي تغطي كافة مجالات العمليات وكافة مراكز المسؤولية في المنشأة

والتي تتضمن النتائج الفعلية ، والنتائج المقدرة ، والانحرافات هي الفرق بين النتائج الفعلية

والمقدرة . وتهدف الرقابة باستخدام الموازنات إلي تحقيق ما يلي : .(العلاوين،2000: 42)

1- التعرف على مدى التزام كافة المسؤولين والعاملين في المنشأة في تحقيق الأهداف والسياسات الموضوعية .

2- إتاحة الفرصة لكل مسئول عن مركز مسئولية للرقابة الذاتية على أدائه وذلك من خلال إعداد موازنة لكل مركز مسئولية في المنشأة .

ويري (حلس ،2006) أن الجانب الهام من الوظيفة الرقابية هو مقارنة بيانات الموازنة (المعايير) بنتائج التنفيذ الفعلي ، وهذه المقارنة تقدم دورياً على ما يسمى بتقارير الأداء ، وهذه التقارير غالباً ما تعد حسب رغبة الإدارة وعندما تكون المنفعة من تلك التقارير تفوق ما تحمته من تكاليف وجهد في سبيل إعداد تلك التقارير .

تؤكد (العيداني، 1989) أن الرقابة تعمل علي ما يلي :

1- منع الإسراف والضياع وعوامل عدم الكفاءة في استخدام الموارد .

2- تعد الرقابة أساساً لتوزيع المسؤوليات وفصل العمليات والواجبات لتكوين النظام المحاسبي الكفؤ .

3- تساعد الرقابة على تحفيز العاملين للمساهمة وبذل الجهود في العمل ، حيث تتطلب الرقابة ضرورة تحديد الإنجاز وتقييمه عن طريق الترقيات والمكافآت .

ويرى (جربوع، 2002: 159) بأن الرقابة التي تستخدمها إدارة المنشأة يجب أن تتحقق

الأهداف التالية:

- حماية أصول وممتلكات المنشأة من العبث والسرقة والاختلاس.
- إمداد إدارة المنشأة بالبيانات المحاسبية الدقيقة والتي يمكن الاعتماد عليها في عمليتي التخطيط واتخاذ القرارات.
- تشجيع الكفاءة الإنتاجية ومحو الإسراف والعدم في الصناعة والإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.
- التأكد من أن جميع العاملين بالمنشأة ملتزمين بتنفيذ السياسات التي وضعتها إدارة المنشأة.

2.4.4.3 مزايا استخدام الموازنة كأداة رقابة: (حلس، 2006 : 139)

* توفر الموازنة البيئة المثلى لتحقيق رقابة مالية إدارية وكمية فعالة على أنشطة المؤسسة طالما أن الموازنة خطة شاملة لكافة الأنشطة الإنتاجية والإدارية والتمويلية والتسويقية لفترة مالية قادمة ، حيث توفر الأساس الذي يمكن اعتماده لقياس مدى تحقيق الخطة وتنفيذها وهي بذلك تحقق عدة مزايا نذكر منها :

- تقييم نجاح الموازنة كخطة وقياس مدى ما تحقق منها .
- تقييم أداء العاملين بناء على ما تم تنفيذه من الموازنة .
- تحديد نقاط ضعف المؤسسة وبيان المجالات التي حدثت بها الانحرافات الهامة .
- ويمكن للموازنة أن تحقق أهدافها من خلال وجود نظام رقابة متكامل يشمل الآتي :-
- التقارير الإخبارية والمتابعة الدورية .تقارير المقارنة وتحليل انحرافات الموازنة .
- محاسبة المسئوليات وربطها بتقارير الموازنة .
- نسب التحليل المالي .

2.4.4.4 أنواع الرقابة:

هناك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها لتصنيف الرقابة وسنكتفي في هذا المجال بعرض

التقسيمات الآتية : (الصحف، 2000 :340)

* الرقابة حسب المستويات الإدارية .

* الرقابة حسب توقيت القيام بها .

أولاً : الرقابة والمستويات الإدارية :

وهي تنقسم إلى:

1- الرقابة على مستوى المنشأة:

ويسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمنشأة أو أجزاء هامة منها خلال فترة زمنية ، وهذا النوع يحدد إلى أي مدى تقوم المنظمة كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً ومدى التقدم في الأداء الكلي لأنشطتها ، ومن المعايير المستخدمة في هذا الصدد الربحية ، معدل العائد على الاستثمار ، نمو المبيعات ، حصة المنشأة من السوق ونسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية .

2- الرقابة على مستوى العمليات :

ويقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة

(تسويق ، إنتاج ، تمويل...الخ)

ويتم تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية .

ومن تلك المعايير المستخدمة ما يلي : (الصحن،الشريف،سلطان،2000:349)

- إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلي عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فاعلية تشغيل

الآلة في الساعة الواحدة .

- إجمالي الإنتاج الغير مطابق للمواصفات إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة لقياس نسبة

الإنتاج المعيب .

- إجمالي المصاريف البيعية إلى إجمالي المبيعات لمعرفة نصيب الوحدة من المصاريف

البيعية .

3- الرقابة على مستوى الأفراد :

ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك

أدائهم ، وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها منها تقارير الكفاءة (الأداء)

والتي يعدها رؤساء الأقسام وعلي سبيل المثال :

- حجم العمل المنجز إلي عدد الموظفين لقياس متوسط العمل لكل موظف .

- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز .

وتمكن هذه المعايير محاولة زيادة مهارات الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم لضمان

مستوى مستقر من الأداء .

ثانيا : الرقابة وتوقيت حدوثها :

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملا مهما في تصميم النظام الرقابي الفعال ، والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من حيث توقيت حدوثها : (الصحن، الشريف، سلطان، 2000)

1- الرقابة التنبؤية predictive control

2- الرقابة المتزامنة concurrent control

3- الرقابة التاريخية Historical control

- الرقابة التنبؤية : عندما يتمكن التنظيم الرقابي من تحديد مشكلة ما قبل حدوثها نكون حينئذ

أمام رقابة تنبؤية . فالطب الوقائي أو الصيانة الوقائية مثالان للرقابة التنبؤية .

ويلاحظ أن الفجوة الزمنية في العملية الإدارية والرقابية أظهرت الحاجة إلى وجود الرقابة

التنبؤية وخاصة إذا ما أريد للعملية الرقابية أن تتم بكفاءة .

ولكي تتجح الرقابة التنبؤية يجب أن تعتمد على وضع نظام لمتغيرات المدخلات المختلفة لأي

نشاط وأي متغيرات أخرى يمكن أن تؤثر على هذه المدخلات .

- الرقابة المتزامنة : تقوم هذه الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما

تحدث في نفس وقت التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة ، والميزة في هذه الرقابة هو

تحديد المشاكل قبل أن تتفاقم وتسبب خسائر كبيرة للمنشأة .

- الرقابة التاريخية : تعني الرقابة التاريخية القيام برصد النتائج وإبلاغها بعد فترة طويلة

نسبيا من حدوثها. فهي تقوم بإخبار الإدارة إلى أي مدى تم مقابلة الأهداف الموضوعية سلفا

بعد حدوثها .

ويتضح مما سبق أن الرقابة بأنواعها المختلفة لها أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنشأة

خطوات العملية الرقابية :

تتضمن العملية الرقابية بغض النظر عما تراقبه أو في أي مستوى تتم من خلال خطوات

أساسية ، وهي : (العيداني ، 1989 : 55)

1- تحديد معايير الأداء .

2- قياس الأداء مقارنة بالمعايير الموضوعية .

3- تصحيح الانحرافات الغير مرغوبة .

ومما تقدم يتضح أن الموازنة أداة فعالة بيد الإدارة تساعد في تحقيق وظيفة الرقابة على تنفيذ

العمليات وتقييم أداء المستويات الإدارية المختلفة ، وهي تؤدي دورها الرقابي ، حيث تمثل

تقديراتها معايير وأهداف يمكن عن طريقها المقارنة وتحديد الانحرافات بين التنفيذ الفعلي وما هو

محدد بالموازنة .

ولابد من الإشارة إلي أن نجاح عملية الرقابة بواسطة الموازنة يتوقف على وجود نظام دقيق

للمعلومات يمكن من إيصال نتائج التنفيذ الفعلي بالسرعة المناسبة عن طريق التقارير الدورية التي

ترفع للمستويات الإدارية العليا ليتمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الانحرافات ومعالجتها

في الوقت المناسب .

ويؤكد (الهوري، 2002) لكي يكون نظام الرقابة فعالا لا بد أن يستوفي خمسة شروط :

1- الارتباط بالإستراتيجية :

أن يكون نظام الرقابة مرتبطا بالإستراتيجية أو الأهداف الإستراتيجية أكثر من ارتباطه بالتقاليد أو السوابق ،فلو كان التركيز في الإستراتيجية مثلا هو على الإيرادات يصح التركيز على تكلفة المواد الخام إذا لم تكن محددة عند وضع الخطة .

2- استخدام كل مراحل الرقابة :

يجب أن يحوي النظام الرقابي كل خطوات عملية الرقابة ولا بد من نشر المعلومات على مختلف الأفراد المرتبطين بالأداء

3- القبول من أعضاء المنظمة :

لا يمكن تحقيق جودة شاملة في المنظمة وبالتالي الرقابة عليها بطريقة فعالة إلا من خلال إشراك جميع الأعضاء في المنظمة في عملية الرقابة ، فكلما كان التزام الجميع بالمعايير كلما زادت فرص النجاح لنظام الرقابة

4- التوازن بين البيانات الكمية والقيمية :

من الممكن أن يساء توجيه المديرين باستخدام بيانات النظام فمن المعروف أنه يمكن التضليل باستخدام الأرقام ولذلك فمن الضروري تحليل ما وراء الأرقام قيمة .

5- الدقة في عرض التقارير :

وذلك من خلال موضوعية التقارير حيث من المعروف أن التقارير المرسله إلى أعلى تتأثر برغبة المرؤوسين في جعل الصورة وردية .

2.4.4.5 الجوانب السلوكية في الرقابة :

تمارس الرقابة تأثير علي سلوك الأفراد في العمل ، وغالبا ما يكون هذا التأثير سالباً وعلى المديرين أن يتفهموا إن هذه التأثيرات في سعيها منهم للسيطرة عليها ومن تلك المؤثرات :

(ماهر، 2004:577)

1- يقاوم الناس أنواعاً من الرقابة فقد لا يتحمل بعضهم الرقابة الدقيقة المباشرة ، وقد لا

يتحمل بعضهم الآخر الرقابة المفروضة على الملابس أو أوقات الحضور والانصراف

2- تؤدي الرقابة إلى نوع من التعارض والصراع بين الجماعات أو بين الأفراد بعضهم

ببعض ، فمثلاً قد ينشأ صراع بين الرئيس والمرؤوس في محاولة تفسير معني معايير

الأداء أو حجم الأداء الفعلي

3- تؤدي الرقابة إلى تقييد السلوك والالتزام بالقواعد ومعايير الأداء ، مما يقضى على روح

المبادرة والابتكار ويؤدي إلى تحجر السلوك في العمل

ويمكن للمديرين أن يسيطروا على كثير من المشاكل السابقة من خلال الاتصال الجيد

بمرؤوسيههم وإشراكهم وإعطائهم بيانات كاملة عن معايير الأداء ، والانجاز الفعلي

2.5-العوامل المؤثرة في الموازنات التخطيطية وتنفيذها :

تعتبر الموازنات خطة عينية ومالية ونقدية شاملة لكافة أوجه النشاط في المنشأة وتشترك في عملية

إعدادها جميع المستويات الإدارية ، وللوصول إلى موازنات تحقق أهدافها في التخطيط والرقابة

والأداء فإنه ينبغي مراعاة مجموعة من العوامل الأخرى المؤثرة في إعداد وتنفيذ الموازنة ،

وبغرض تحقيق الاستفادة الكاملة من التطبيق .

2.5.1- العوامل التنظيمية :

هناك مجموعة من العوامل التنظيمية التي تؤثر في استخدام الموازنة ، ويرتبط تطبيق هذه العوامل بوجود هيكل تنظيمي للوحدة الاقتصادية ، وهذا الهيكل يعتبر بمثابة الإطار الرسمي الذي يحدد الإدارات ويبين الوحدات التي تقوم بالإعمال والأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي يحدد كل من خطوط السلطة ، ومواقع اتخاذ القرارات الإدارية ، ولذلك فإن هذا الإطار يهتم أيضا بتحديد العلاقات والمستويات ، وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات .(الدهان ، 1992 : 75)

ولذلك يمكن التعبير عن مجموعة العوامل التنظيمية بإنها العوامل المرتبطة بالعلاقات بين الموظفين في المستويات المختلفة في المنشأة ، ويجب على الإدارة إن تأخذ هذه العوامل بالحسبان لما لها من آثار على الوحدات الإدارية التي تقوم بالأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة .

وبناء على ما سبق فهناك مجموعة من العوامل التنظيمية المؤثرة في استخدام الموازنة كأداة تخطيط ورقابة منها :

أ- إنشاء مراكز مسؤولية ذات سلطات محددة وواضحة :

بسبب كبر حجم العمل في الجامعات ، تنشأ الحاجة إلى تفويض الصلاحيات لبعض المستويات الإدارية ، حيث يصعب عملية الإشراف على الأنشطة المختلفة من قبل الإدارة العليا، مما يدعو إلى الاعتماد على فكرة اللامركزية فيها ، بمعنى ضرورة تقسيم الوحدات الإدارية إلى وحدات أصغر يسهل إدارتها يطلق عليها مراكز مسؤولية .

(هيتجروماتولتش، 2000)

ففي الوحدات والمنشآت الكبيرة كالجوامعات فانه لا يخفي حجم العمل الكبير والأنشطة المختلفة و الذي يقضي بضرورة الاعتماد على اللامركزية في الإدارة وتقسيم الجامعات إلى أقسام مختلفة بحيث يمثل كل قسم مراكز مسئولية تباشر أعمالها الأكاديمية أو الإدارية مما يتيح للإدارة العليا التفرغ لإعمالها الأخرى .

ب- وجود قسم مستقل للموازنة :

تتميز الوحدات الكبيرة كالجوامعات بكبر حجم العمل فيها مما يتطلب لذلك وجود جهة منسقة ومتابعة لتنفيذ وتنسيق وتخطيط الأنشطة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، ومن هنا تظهر أهمية وجود قسم للموازنة في الهيكل التنظيمي يتفرغ لإدارة الموازنة من حيث الاعتماد والمتابعة والتنفيذ .

وتظهر أيضا أهمية وجود قسم مستقل للموازنة من خلال الدور الأساسي والهام الذي يقوم به عند متابعة الخطط التي اعتمدها الإدارة العليا ومقارنة نتائج الأداء الفعلي مع تقديرات الموازنة لمعرفة مدى سلامة التنفيذ وتصحيح الانحرافات إذا حدثت واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب ومعالجتها بالطرق السليمة .

2.5.2-العوامل السلوكية :

لا يجب النظر إلى الموازنات على إنها مجرد تعبير رقمي عن خطة مستقبلية تعد بطريقة أو بأخرى فحسب ، بل يجب أخذ النواحي السلوكية للموازنات التقديرية في الحسبان جنبا إلى جنب مع النواحي الفنية لأعداد الموازنات .

ويرجع ذلك إلى أن الذي يعد الموازنة هو إنسان ، والذي يقع عليه تنفيذ الموازنة بمساعدة بعض الموارد غير البشرية (كالألات ، والمواد الخام.....الخ) هو الإنسان أيضا

ومن هنا كان لا بد من دراسة سلوك الأفراد على الموازنة فيجب الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات والأهداف لاتجاهات الأفراد عند إعداد وتنفيذ الموازنات .

ومن تلك الاتجاهات والجوانب هي :

- المشاركة في إعداد الموازنات

من البديهي أن الإدارات والأقسام ، التي تقوم بالتنفيذ الفعلي تكون هي انسب الجهات لوضع خططها . ومن ثم لكي تتجح الموازنة ينبغي أن تتبع الخطط التفصيلية من الإدارات والأقسام المختصة بالتنفيذ . (العلاوين، 2000: 50)

وان مشاركة المستويات الإدارية في وضع الخطة يعني تنمية الشعور بالمسئولية خلال تنفيذها وهذا أفضل من فرض خطة الموازنة عليها من الإدارة العليا.

وقد أثبتت الدراسات الميدانية التي أجريت أن هذا الأسلوب يفرض سلوك محدد للعاملين ، ويؤدي إلى تجاهل ما قد تتخذه الإدارة العليا من مواقف وقرارات مما يؤثر على مستوى الأداء وبالتالي انعكاسه على المستوى الإداري الذي تعد له الموازنة .

حيث تؤدي المشاركة إلي تطوير العاملين ورفع مستوياتهم وقدراتهم على فهم المعلومات والبيانات الخاصة بالمنشأة خلال فترة الموازنة مما يزيد من قدراتهم على فهم أهداف الموازنة وتحقيقها وزيادة تقبلهم لأي عملية تغيير أو تطوير قد تتخذ نتيجة لفهمهم لأهمية هذه التغيرات وعدم فرضها عليهم .

- الحوافز :

إن مشاركة العاملين في إعداد الموازنة لا يكفي وحده بل لابد من وجود نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية يرفع روحهم المعنوية ويحفزهم على العمل بتفاني وجدية والالتزام بالموازنة مما يؤدي في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المطلوبة .

حيث أن الحوافز هي الوسيلة التي يمكن من خلالها التأثير على سلوك الأفراد العاملين في المنشأة للعمل بجد ونشاط ، وبما يكفل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنشأة بكفاءة وفاعلية فالغاية الأساسية من الحوافز هو دفع العاملين للعمل بحماس بهدف تحسين مستوى أدائهم وزيادة كفاءتهم .(الأفندي،2003: 37).

وتلعب الحوافز دورا كبيرا في تحسين الإنتاجية والتقليل من الهدر والإسراف والضياع والرفع من مستوى النشاط وانخفاض معدل دوران اليد العاملة .
ومما سبق يتضح ضرورة توفير نظام عادل للحوافز وربطه بالموازنة حيث من خلاله يتم حث العاملين بالالتزام بالموازنة وتنفيذها .

ويري (العريبي،2003) أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الموازنة منها :

1- التغذية العكسية :

تعتبر التغذية العكسية التي تعتمد على مقارنة التنفيذ الفعلي مع الانجاز المخطط، جزءا أساسيا من عملية الرقابة التي تعقب عملية وضع الموازنات .
وتعتبر التغذية العكسية فعالة إذا استخدمت في الأجل القصير وبالسرعة الكافية ،حيث المعلومات الجيدة أفضل من المعلومات الغير جيدة وقد يركز الأفراد علي التغذية العكسية الموجبة ويتوقعون زوال التغذية العكسية السلبية .

وقد يكون من الضروري عرض التغذية العكسية بأسلوب بناء إذا أريد لها إن تصحح لاحقاً على إن يتبع موضوع التغذية العكسية إلي مستوى المسئولية إذا كان المطلوب تشجيع الإجراء التصحيحي للانحرافات التي تنشأ عند التنفيذ .

2- تأثيرات الجماعة :

قد تختلف تأثيرات عملية الموازنة على مجموعة من الأفراد عن تأثيرها على الفرد نفسه ضمن المجموعة وسوف يقود تأثير المشاركة إلى التفاعل الكبير للمجموعة والنظر إلى أهداف المجموعة باعتبارها أهداف تجميعية وتعتبر مرغوبة ، وسوف تظهر المجموعة نوعاً من الانسجام الذي يترك أثره على عملية الموازنة .

نتناول فيما يلي مجموعة من المشاكل السلوكية التي ترتبط بنظرة الأفراد :

- قد يشعر المرؤوسين أن الموازنات قد وجهت لإرغامهم على مستويات أداء معين ، ومن ثم فإنهم ينتشكون في مقاييس الأداء التي تتطوي عليها هذه الموازنات .
- يشعر البعض إن إعداد الموازنات يحد من دورهم في القياس والتقييم ولذلك لا يرحبون بها .(مرعي ، زيد،2004:103)
- عندما يشعر رئيس قسم ما أن الموازنة تمثل تعدياً على سلطته بتحديد قدرته على استخدام الموارد ، فإنه يقدم معلومات مظللة في مرحلة إعداد الموازنة
- عندما يشعر المشرفون بضغط كبير بقبول الالتزام بأهداف الموازنة فإن ذلك قد يؤدي إلى محاولة التوصل من المسئوليات بإلقاء بعضها على الأقسام الأخرى وإثارة التساؤلات حول مدى صحة بيانات الموازنة .

- إجراء المقارنات بين أداء الأقسام بصورة غير صحيحة ، مثل التغاضي عن آثار التداخل

بين الأقسام المختلفة

- يشعر بعض الأفراد أن ربط أدائهم بالموازنة يجرمهم من إبراز قدراتهم التي يؤمنون أنها

خلاقة

ولكي تكون الموازنات أداة فعالة يجب أن تدعمها الإدارة العليا لتصبح أداة إيجابية لمساعدة

المنشأة في إعداد المعايير لقياس النتائج وأن يكون العمل نحو الأهداف القصيرة الأجل

والطويلة الأجل ولا شك أن من أهم عوامل النجاح أن يشعر العاملون أن الموازنة مصممة

للمساعدة في تحقيق أهدافهم وأهداف المنشأة معا.

2.5.3- العوامل المالية :

يوجد تأثير كبير للعوامل المالية من حيث المفاضلة بين المصادر المالية المملوكة والمصادر

المقترضة طويلة الأجل ، فالموازنة بين هذين المصدرين في تمويل مقترحات الاستثمار يتوقف

على مدى قدرة الإدارة على تقييم المستقبل فيما يتعلق بمعدل النمو في الأنشطة ومدى استقراره ،

فإذا كان التوقع زيادة كبيرة ومأمونة في الأنشطة الاقتصادية كان ذلك حافزا على التمويل

بالقروض طويلة الأجل وعند التمويل بتلك المصادر أن تكون تكلفة الأموال أقل من معدل العائد

وإلا كان المشروع غير مجدي من الناحية الاقتصادية .

(<http://www.oppc.pna.net/mag/mag7-8/new-p>)

*أما بالنسبة للجامعات حيث تمثل الرسوم الدراسية المصدر الأساسي لتمويلها، إضافة لمساعدات مجلس التعليم العالي. ويؤدي تأخر صرف مخصصات الجامعات إلى نقص وعجز دائم في تغطية مصاريف الجامعات ويرجع أسباب الأزمة المالية في الجامعات لعدة أسباب منها :

1- توقف الدعم المالي الخارجي في الفترة الأخيرة

2- عدم استلام الجامعات مخصصاتها من ميزانيات السلطة الوطنية

3- انخفاض سعر الساعة المعتمدة (عدم كفاية الأقساط الجامعية)

4- تراكم عجز مالي لسنوات متتالية

5- كثرة الإعفاءات الطلابية من الرسوم الدراسية

6- عدم وجود استثمارات وعوائد ذاتية للجامعة

ويقترح طرقا بديلة لتمويل التعليم العالي منها استخدام مؤسسات التعليم العالي كمكاتب استشارية ومراكز إنتاج واعتماد ميزانية مخصصة للتعليم العالي من السلطة الوطنية وزيادة دور القطاع الخاص في دعم الجامعات ووضع تصور عادل للأقساط الجامعية .

4- العوامل المرتبطة بالأساليب المستخدمة في التنبؤ :

حيث أن استخدام البيانات التي تم الحصول عليها في إعداد النموذج يؤدي إلي تخفيض أخطاء التنبؤ إلي أدنى حد .

* ورشة عمل عقدت في فندق الكومودور بغزة في 6-7/2002م بعنوان "التعليم العالي بين الواقع والطموح"

فإن نموذج التنبؤ الملائم ليس بالضرورة هو أعقد النماذج المتاحة ، فيجب أن تكون هناك مقارنة بين نموذج معقد يؤدي إلي تنبؤات دقيقة نوعا ما مع نموذج آخر بسيط يمكن فهمه واستخدامه بسهولة وفاعلية من قبل الإدارة وهنا يأتي دور الخبرة في اختيار النموذج الملائم .

5- المشاكل المتعلقة بالموازنة وتنفيذها:

1- يتم في الغالب اعتماد الموازنات التقديرية بشكل كبير على عنصر التقدير، إذ أن

الموازنات التقديرية لا تتعدى كونها تنبؤات لنشاط المنشأة في عام قادم. وبذلك فهي لا

تعكس حقائق مؤكدة بل تعتمد على خبرة القائمين في إعدادها.

2- المدة و الجهد الذي يبذل في عملية إعداد الموازنات التقديرية ومناقشتها ومراجعتها

خصوصاً إذا كانت تعد بأسلوب المشاركة. وبما أن للإدارة العليا دور في عملية مناقشة

وإقرار الموازنات فإن هذا الدور قد يكلف المنشأة تكلفة كبيرة نتيجة لانشغال الإدارة العليا

بالموازنات التقديرية على حساب التفرغ لوضع الأهداف بعيدة المدى ووضع الخطط

الإستراتيجية للمنشأة.(الرباع،2004:91).

3- المبالغة من بعض الأقسام في الموازنة للحصول على الموافقة النهائية للمبالغ المطلوبة

وهنا قد يكون المبلغ المعتمد فعلا هو الواقع وقد يكون هناك زيادة في المبلغ وبالتالي

زيادة في الهدر .

4- عدم ثقة لجنة الموازنات في تقدير الدوائر والكليات المختلفة لاحتياجاتها بسبب وجود

الاعتقاد لديهم بان هذه الدوائر تميل إلى المبالغة في تقديراتها لهذه الاحتياجات عند إعداد

الموازنة .

5- هناك نقص في تدريب الموظفين في الأقسام المختلفة مما يؤدي إلى إعاقة وتنفيذ الموازنة .

6- عدم وضوح مبررات طلبات الشراء لبعض البنود في مشروع الموازنة .

7- عدم التزام اللجنة بما تم الاتفاق عليه معهم أثناء المناقشات ، لذا قد تحدث تعديلات كثيرة بعد المناقشة ، ولا يحاط بها علما مندوبو الجهات المختلفة .

2.6 مشاكل التعارض بين وظائف الموازنة :

وتوضح تقديرات الموازنة على أساس النتائج الأكثر احتمالاً باعتبارها تقدير للأعمال المستقبلية ، وإذا أعدت كذلك فقد تتطوي على بعض الحوافز ، وإذا زادت قيمة التقديرات بدرجة كبيرة بهدف زيادة الأداء ، فإن هناك خطر في إن الأداء يكون دائماً دون الأهداف .(زيد ، مرعي ، 2004، 100:

وقد يكون استخدام الموارد المنظمة أقل مما ينبغي ، لذلك أثر على الربحية ، وعندما يتقبل الأفراد الموازنة على إنها غير قابلة للتحقيق فإنهم لا يستخدمونها وبالتالي لا يكون لها دور محفز ، وكما يظهر التعارض بين التحفيز والتقييم عندما ينظر إلى الموازنة باعتبارها معايير ثابتة يقيم على أساسها الأداء . (الشرع ، سفيان، 2000: 267)

ولأغراض التقييم يجب أن تكون أهداف الموازنة قابلة للتحقق وممكنة في ظل الظروف السائدة وقد يترتب على ذلك تعديل بعض المعايير بتخفيض قيمتها عند الانجاز بدعوى أن هناك ظروف خارجة عن رقابة المسئول وعلي ذلك لا يمكن القول أنهم ملتزمون تماماً بتحقيق أهداف الموازنة

التقديرات غير الدقيقة في الموازنة :

تتأثر المفاهيم الأساسية للموازنة بالتقديرات غير الدقيقة المبنية على المعلومات غير الصحيحة وقد يرجع سوء التقديرات إلى عدة أسباب منها:

- الاعتقاد بأن تقدير الإيرادات أكثر من النفقات عند إعداد الموازنة يعطي دلالة على حسن الأداء لدى العاملين .

- أن تقدير النفقات بأكثر من المتوقع له مبرراته لتلافي النفقات الطارئة التي قد تحدث أثناء فترة تنفيذ الموازنة مثل عطل رئيسي في إحدى المكائن وهذا العطل لا يؤخذ بالاعتبار عند إعداد التقديرات .

- الاعتقاد بأن الموازنة أداة غير إيجابية في التقييم ، وأن الإدارة تستطيع زيادة النفقات أثناء فترة الموازنة في حالة الحاجة إليها .

من خلال الأسباب السابقة يتبين ما يلي:- (الشرع ، سفيان، 2002: 257)

- 1- ينبغي على إدارة المنشأة تحديد الأهمية النسبية للأهداف المختلفة وأولوياتها .
- 2- أن تكون الأهداف ممكنة وفقا لظروف السوق والجوانب الاقتصادية .
- 3- أن تكون الأهداف بصيغ رقمية وكمية حيث يمكن ترجمتها إلى خطة عمل مستقبلية ممكنة التنفيذ .

- 4- تكون الموازنة ممكنة التنفيذ إذا كانت مفرداتها تستطيع مواجهة الظروف المتغيرة أي أنها تتصف بالمرونة من حيث التنسيق بين برامج الإنتاج والطاقة وبين الإيرادات والنفقات ومصادر التمويل .

وللتخفيف من آثار هذه المشكلات فإنه يمكن وضع تصور يحد من تلك المشكلات حسب الآتي:

1- إن الموازنات التخطيطية لا تعتمد أساساً على التقدير الشخصي بل أن هناك أساليب علمية أخرى يمكن الاعتماد عليها في التقدير. كما أن الحصول على معلومات جيدة وسريعة تفيد إلى حد كبير في التخفيف من أثر هذه الإشكالية وإن كان لا يمكن تجاهل دور الخبرة المهنية في التقدير، وربما يكون في بعض الأحيان التقدير الشخصي لذوي العلاقة على قدر كبير من المصداقية وأقرب للتطبيق.

2- لا شك في أن الموازنات التخطيطية تأخذ الوقت والجهد الكبير سواء في الإعداد ومتابعة التنفيذ ولكن يمكن التقليل من هذا الوقت والجهد بأن تضع الإدارة العليا الأهداف العليا والإستراتيجيات للمنشأة وتترك للأقسام الأخرى الحرية في تطبيق وتنفيذ الأهداف المطلوبة منها، ويساعد على ذلك تطبيق نظام الحوافز بما يحققه من دافعية لتحقيق الأهداف حسب المطلوب منها، كما أنه يتم حصر وقت إعداد الموازنة خلال فترة محددة تحددتها الإدارة العليا حسب المتاح.

3- أما فيما يتعلق بأن بعض الأقسام قد تستخدم الموازنة كوسيلة لتأمين الحد الأدنى من المخصصات السنوية على ضوء مبررات إنتاجية حقيقية. فهنا يأتي دور الإدارة العليا في أنها تضع حدود دنيا للإنفاق محددة حسب الإنفاق الفعلي لعدة سنوات ماضية.

الفصل الثالث

الموازنات في الجامعات الفلسطينية

- مقدمة

- واقع إعداد الموازنات في الجامعات الفلسطينية

- مدى مساهمة الموازنات في الأنشطة التطويرية للجامعات

3.1 مقدمة

نظرا لمحدودية الموارد المالية للجامعة التي تعتمد بشكل رئيسي على إيرادات رسوم الطلاب وما يتحصل من أنشطة تدريسية وحصّة الجامعات من موازنة السلطة التي في الغالب لا يتم دفعها بسبب الأوضاع الاقتصادية تقوم تلك الجامعات بإعداد الموازنات التي تعتمد على قاعدة التوازن بين الإيرادات والمصروفات ، ومن خلال أوامر الصرف وتجميد قيمة العجز في بنود النفقات المختلفة وخاصة النفقات الرأسمالية .

إن أهمية الموازنات في الجامعات الفلسطينية قد ازدادت في ضوء التطور الكبير في دور هذه الجامعات في الاقتصاد وخدمة المجتمع ، وكذلك في دور الجامعات في معالجة مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم المجتمعات وذلك من خلال استيعابها لكادر أكاديمي وإداري وفني وخدمات للعمل فيها ، ويتم أيضا من خلال الموازنة مواجهة الأزمات الاقتصادية من خلال التحكم في عمليات الإنفاق أو في مصادر الإيرادات ومن ثم تقدير العجز وبالتالي وضع خطة مناسبة لمواجهة وتغطية هذا العجز أو تقدير إذا كان هناك فائض وبالتالي استغلال هذا الفائض من أجل مصلحة الجامعة . (الرباع ، 2004:83)

يهدف هذا المبحث إلي معرفة واقع إعداد الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وذلك من خلال الآتي :-

- 1- نبذة عن الجامعات والدوائر المالية فيها
- 2- واقع إعداد الموازنات في الجامعات الفلسطينية
- 3- دراسة النتائج الميدانية وتفسيرها

3.2 نبذة عن الجامعات الفلسطينية

3.2.1 الجامعة الإسلامية :-

هي مؤسسة أكاديمية عامة من مؤسسات التعليم العالي تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية ورابطة الجامعات الإسلامية ولها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية وهي توفر لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني (دليل الجامعة :2008)

تأسست الجامعة الإسلامية في عام 1978 م وكانت أول جامعة في قطاع غزة حتى عام 1991م عندما أنشأت جامعة الأزهر ويقوم بالإشراف عليها مجلس أمناء مكون من شخصيات أكاديمية وسياسية في فلسطين .

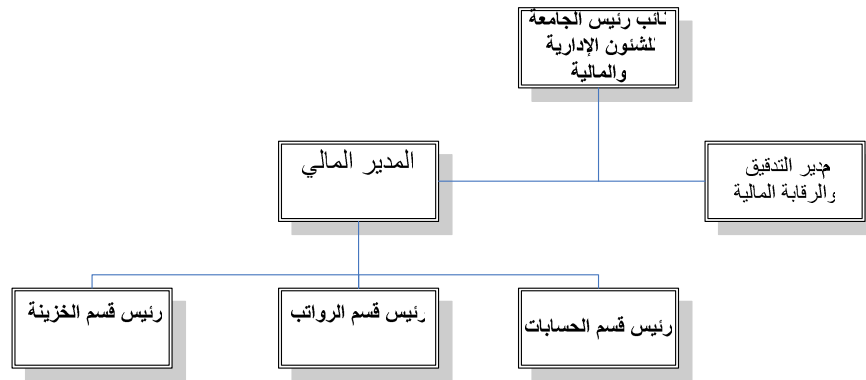
ويبلغ عدد الكليات الجامعة الإسلامية عشر كليات وهي : (الشريعة - أصول الدين - الآداب - التربية - التجارة - العلوم - التمريض - الهندسة - تكنولوجيا المعلومات - الطب) وتمنح درجة الماجستير في العديد من التخصصات منها (العلوم ، الشريعة ، أصول الدين ، التربية ، التجارة ، الهندسة ، الآداب)

وقد بلغ عدد الطلاب في عام 2008 م ما يزيد عن 20000 طالباً وطالبةً وبلغ عدد العاملين في الجامعة ما يزيد 1300 موزعين بين أعضاء هيئة تدريسية وإداريين وعاملين في الخدمات.

ويعمل في الدائرة المالية بتلك الجامعة (16) موظف وهم موزعين كما في الشكل التالي :

- شكل يوضح الهيكل التنظيمي للعاملين بقسم المالية بالجامعة الإسلامية وتوزيعاتهم حسب مكان العمل.

شكل رقم (2)



المصدر : مقابلة مع أ. باسل جبر زعيتر 2009/4/28م

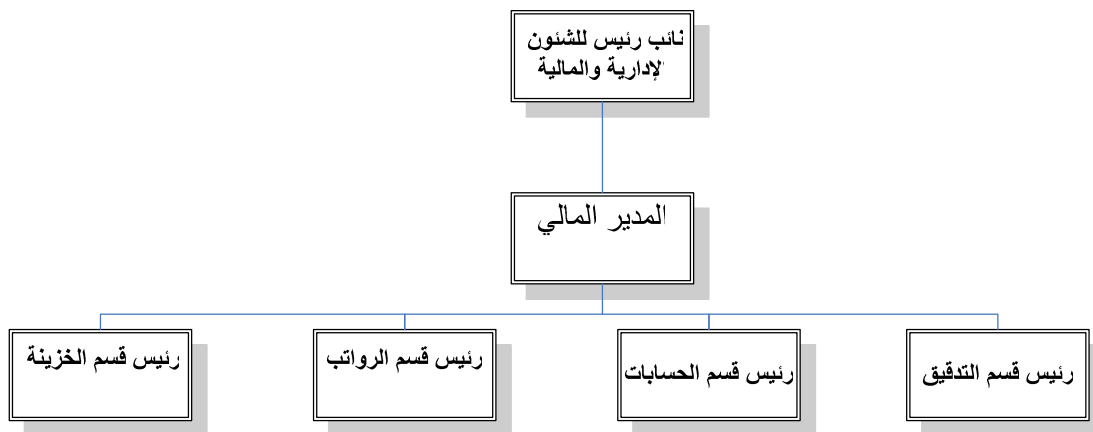
3.2.2 جامعة الأزهر :

تأسست جامعة الأزهر في العام 1991 م بقرار من منظمة التحرير الفلسطينية كمؤسسة من مؤسسات التعليم العالي وهي الجامعة الثانية في قطاع غزة من حيث التأسيس بعد الجامعة الإسلامية ويبلغ عدد كليات الجامعة احدى عشرة كليةً وهي (الطب البشري ، طب الأسنان ، الصيدلة والعلوم الطبية والعلوم والزراعة ، الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الآداب والعلوم الإنسانية ، الحقوق ، وتكنولوجيا المعلومات) . (دليل الجامعة : 2008) .

حيث بلغ عدد الطلاب ما يزيد عن 13000 طالباً وطالبة وعدد الموظفين الأكاديميين والإداريين والخدمات ما يزيد عن 670 موظفاً ويعمل في القسم المالي (16) موظف.

شكل يوضح الهيكل التنظيمي للعاملين في قسم المالية بجامعة الأزهر وتوزيعاتهم حسب مكان العمل .

شكل رقم (3)



مقابلة مع أ فضل سالم بتاريخ 2009/4/29م

3.2.3 جامعة القدس المفتوحة :

مرت نشأة جامعة القدس المفتوحة بثلاث مراحل وهي : مرحلة التخطيط ، ومرحلة إعداد المناهج والمقررات ، ثم مرحلة الوجود الفعلي على أرض فلسطين .

المرحلة الأولى : مرحلة التخطيط

بدأ التفكير في إنشاء الجامعة عام 1975 م انطلاقاً من احتياجات الشعب الفلسطيني للتعليم العالي في ظل ظروفه السكانية والاجتماعية والاقتصادية تحت الاحتلال الإسرائيلي وبطلب من منظمة التحرير الفلسطينية قامت منظمة اليونسكو بإعداد دراسة الجدوى لمشروع الجامعة والتي استكملت في 1980 م وقرها المؤتمر العام لليونسكو ، وفي عام 1981 م أقر المجلس الوطني الفلسطيني المشروع ، إلا أن ظروف الاجتياح الإسرائيلي للبنان حال دون المباشرة في تنفيذه حتى عام 1985 م

المرحلة الثانية : مرحلة إعداد المناهج

بدأت في أواخر العام 1985 م ، حين افتتح مقر مؤقت للجامعة في عمان بموافقة رسمية من وزارة الخارجية الأردنية ، وقد تركز العمل خلال الفترة بين 1985-1991 م على إعداد الخطط الدراسية والبرامج الأكاديمية واعتماد التخصصات العلمية وإنتاج المواد التعليمية .

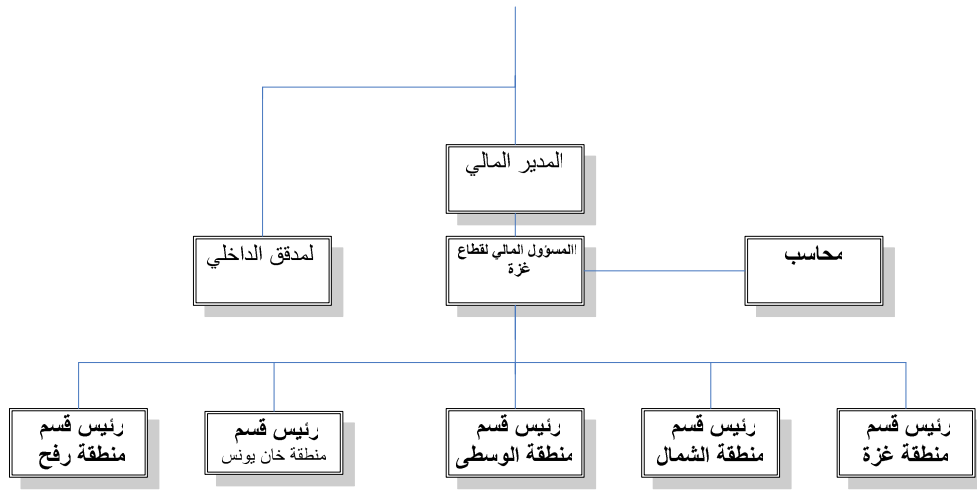
المرحلة الثالثة : مرحلة التنفيذ

بدأت في العام 1991 م ، حيث باشرت الجامعة خدماتها التعليمية في فلسطين وأنشأت مناطق تعليمية ومراكز دراسية في المدن الفلسطينية الكبرى وتم إنشاء منطقة غزة التعليمية في عام 1992 م ، وضمت في البداية المئات من الدارسين وبدأ العدد بالازدياد سنوياً حتى بلغ في عام 2008 م ما يزيد عن 13000 طالباً وطالبة وهي تضم خمس مناطق تعليمية في قطاع غزة .

(غزة ، الشمال ، الوسطى ، خانيونس ، رفح) ومكونة من خمس كليات (التربية ، التنمية الاجتماعية والأسرية ، الإدارة و الريادة ، التكنولوجيا والعلوم التطبيقية) وبلغ عدد الموظفين ما يزيد عن 350 موظف موزعين بين أكاديميين وإداريين وخدمات ويبلغ عدد العاملين في القسم المالي (19) موظفاً وهم موزعين حسب الشكل التالي :

- شكل يوضح الهيكل التنظيمي للعاملين وتوزيعاتهم في أقسام المالية بجامعة القدس المفتوحة قطاع غزة .

شكل رقم (4)



مقابلة مع أ ر أفت جودة بتاريخ 2009/6/27م

3.2.4 جامعة الأقصى :

لقد تم إعتقاد جامعة الأقصى كمؤسسة تعليم عالي وحكومية في محافظات غزة وذلك نتيجة تطور كلية التربية التي أنشأت في العام 1991م وهي تتبع وزارة التعليم العالي إدارياً ومالياً وقانونياً وفقاً لقانون التعليم العالي في فلسطين (وزارة التربية والتعليم العالي ، 1998م، 15).

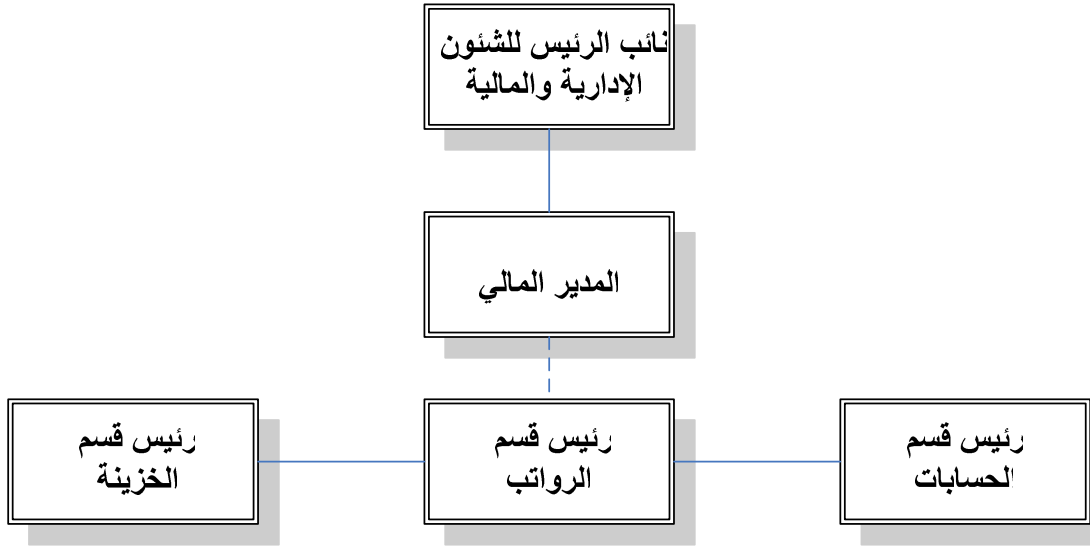
ويشرف على الجامعة مجلس أمناء تم تشكيله بقرار رئاسي ، ويقوم هذا المجلس بتوجيه ورعاية ومتابعة مصالح الجامعة وكما يشرف على الجامعة مجلس الجامعة الذي يقوم بتنفيذ السياسات العامة للجامعة (جامعة الأقصى، 2008)

ويعمل في الدائرة المالية في الجامعة (14) موظفاً حيث يتم صرف رواتب العاملين بتلك الجامعة من وزارة المالية ، أما بالنسبة لرسوم الطلاب فيتم الاستفادة منه في تطوير الجامعة حيث يوجد قرار رئاسي بإستخدام هذه الرسوم في كل مستلزمات الجامعة وهذا يختلف عن باقي الجامعات فيما يخص الرواتب التي يتم صرفها من رسوم الطلاب أما نظم الموازنات لا يختلف عن باقي الجامعات والتي يتكون منها مجتمع الدراسة .

حيث يبلغ عدد الطلاب في جامعة الأقصى ما يزيد عن 15000 طالباً وطالبة وعدد العاملين ما يزيد عن 650 موظف موزعين بين أكاديميين وإداريين وخدمات .

- شكل يوضح الهيكل التنظيمي للدائرة المالية بجامعة الأقصى

شكل رقم (5)



مقابلة مع الدكتور / عبد السميع العرابيد بتاريخ 2009/4/26م

وتعكس أعداد الطلبة والعاملين في الجامعات الحجم الكبير لأعمال وأنشطة الجامعات ، الأمر الذي يتطلب الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة للجامعات من خلال تنفيذ وتخطيط جيد لتلك الموارد والعمل على تطبيق نظم الموازنات الشاملة لجميع إيرادات ونفقات الجامعة المتوقعة وأن هناك متابعة لعملية توجيه لمختلف الأعمال والأنشطة المستجدة في الجامعة .

3.3 واقع إعداد الموازنات التقديرية في الجامعات بقطاع غزة :

لقد تبين ومن خلال الزيارات الميدانية للباحث أن الجامعات تستخدم نظام الموازنة التقديرية ، والتي تعتبر أداة من أدوات الرقابة الفعالة حيث يتم إصدار أمر من رئاسة الجامعة بإعداد الموازنة لكل من القائمين بإعداد الموازنة وذلك حسب النظم المعمول بها في تلك الجامعات والتي يمكن تلخيصها حسب الآتي : -

- تصدر رئاسة الجامعة أمرها للجهات المعنية بإعداد الموازنة
 - تقوم هذه الجهات في تلك الجامعات بعمل وتنظيم الاستعدادات اللازمة لإعداد الموازنة وحسب الطرق المتبعة في كل جامعة .
 - يتم إعداد نماذج خاصة بالموازنة وترسل إلي كل الدوائر والأقسام والكلديات لتعبئتها وحسب النظام المعمول به في الجامعة .
 - يتم بعد ذلك دراسة الموازنة من قبل اللجنة المختصة وتقييمها من حيث الموارد والإمكانيات المتوفرة للجامعة ، ومن ثم يتم مناقشتها لتقديمها للاعتماد والمصادقة عليها من مجلس الجامعة .
 - وفي النهاية يتم رفعها لمجلس الأمناء للمصادقة النهائية عليها .
- بعد الاعتماد يتم في بعض الجامعات تفريغ تلك الموازنة في برنامج خاص حيث يتم صرف كل ما هو مستحق لكل دائرة أو قسم من خلال ذلك البرنامج حيث لا يتم صرف أي مبالغ تزيد عن المبلغ المخصص لكل قسم ودائرة إلا في الحالات الطارئة والضرورية وعن طريق المناقلة لبنود الموازنة حيث يمكن من خلال ذلك تطبيق دور الموازنة في الرقابة على المصاريف بصورة أكثر دقة . ولكن لا يتم توزيعها على الأقسام لمعرفة ما تم المصادقة عليه وما هي التعديلات التي تمت

قبل المصادقة وبعدها حيث تبقى تلك المعلومات في يد الإدارة العليا في الجامعة أو تبقى لدى الأقسام المالية أو لجنة الموازنات وفي بعض الجامعات يتم مقارنة الموازنة مع الأداء الفعلي كل ثلاثة شهور لمعرفة الانحرافات ومعالجتها وبعضها في نهاية كل عام فقط .

ويتضح من العرض السابق أن الجامعات المذكورة تعمل على تطبيق مبدأ الشمول ومبدأ وحدة الموازنة عند الإعداد .

أما على مستوى مرحلة تنفيذ الموازنة ، فإن الجامعات المذكورة تطبق هذه المراحل بشكل متفاوت من خلال أرصدة البنود المنفذة وفي استخدام تقارير الأداء لتحديد الانحرافات ودراسة أسبابها والعمل على معالجة تلك الانحرافات بالطرق اللازمة حسب نظام كل جامعة .

حيث تبين ومن خلال المقابلات مع القائمين على الموازنة أن هناك فجوة كبيرة بين إعداد الموازنة وتطبيقها وذلك بسبب النظام المالي المطبق بتلك الجامعة حيث لا يتم تحصيل أي رسوم من الطلاب خلال الفترة الدراسية حيث تبقى الرسوم مقيدة على الطالب لحين استلام وثائق التخرج ثم تحصل الرسوم حيث تبقى الرسوم لفترات طويلة أحيانا بعد تخرج الطالب ويؤدي ذلك إلى عدم التأكد من الإيرادات المحصلة خلال فترة إعداد الموازنة مما يؤثر بشكل كبير على دور الموازنة في التخطيط والرقابة .

من خلال الزيارة الميدانية لتلك الجامعات تبين أن الجامعة الإسلامية هي الجامعة الوحيدة التي تقوم بتنفيذ الموازنة تطبيقاً فعلياً من حيث الالتزام بما تم المصادقة عليه من قبل مجلس الجامعة ، حيث يتم بعد المصادقة على الموازنة تفرغها في برنامج خاص حيث يتم صرف مستحقات الكليات والأقسام حسب المبالغ والأرصدة المخصصة لها في الموازنة ولا يتم صرف أي زياد عن المخصص إلا في الحالات الطارئة . كما تقوم تلك الجامعة بمقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط له لمعرفة الانحرافات وأسبابها .

3.3.1 المشاكل التي تواجه تنفيذ الموازنات في الجامعات الفلسطينية

هناك العديد من المشاكل التي تواجه تنفيذ الموازنة بشكل سليم حيث يوجد نوعان من تلك المشاكل والعوامل المؤثرة في الموازنة :

1- المشاكل والعوامل الداخلية :

- النقص في التمويل حيث تعتمد معظم المصادر المالية لتلك الجامعات على رسوم الطلاب والتي لا تفي بمتطلبات الجامعات .
- النقص في فهم المشاركين في إعداد الموازنة لدور الموازنات في التخطيط والرقابة حيث يميل بعضهم إلى المبالغة في تقدير الاحتياجات عند إعداد الموازنة.
- عدم وضوح مبررات الشراء لبعض البنود في مشروع الموازنة .
- عدم كفاية المدة المخصصة لمناقشة مشاريع الموازنات للدوائر والكليات المختلفة حيث لا يتيح قصر مدة المناقشة الفرصة الكافية لإطلاع بشكل تفصيلي على ما تقدمه تلك الجهات من وثائق ومستندات ومبررات تدعم متطلباتها المالية من الإعتمادات المالية للبنود التي

تطلبها في مشروع الموازنة للسنة القادمة وذلك بسبب تأخر وصول مشاريع موازنات بعض الدوائر أو الكليات .

- هناك نقص في الموظفين المدربين في بعض الدوائر المالية في الجامعات مما يعيق تنفيذ الموازنة .

- يتم في بعض الأحيان حجز مبلغ لغرض معين ، ويبقى هذا المبلغ محجوز حتى نهاية السنة دون إكمال إجراءات الصرف ، ولذلك لا يستفاد من هذا المبلغ وتفوت الفرصة على جهات أخرى كانت بحاجة للاستفادة منه .

- في بعض الأحيان تأخذ بعض المعاملات المالية إجراءات طويلة (خاصة المناقصات) من أجل إنهائها مما يؤدي إلى التأخير في عملية التنفيذ .

- لا يتم إعداد تقارير كتابية أو دورية عن الموازنة من أجل توفير محاسبة المسؤولية أو المسائلة عن انحرافات الموازنة وتكون قابلة للمقارنة.

3.3.2 المشاكل والعوامل الخارجية : (<http://www.oppc.pna.net/mag/mag7-8/new-p>)

- نقص التمويل الخارجي للسلطة الفلسطينية مما أثر على حصة الجامعات من وزارة التعليم العالي مما أثر على العديد من المشاريع.

- الحصار الاقتصادي والسياسي الخانق على قطاع غزة منذ أكثر من ثلاث سنوات أثر بشكل كبير على أنشطة الجامعات في مختلف المجالات .

- التغييرات الاقتصادية المفاجأة والغير متوقعة مثل زيادة الأسعار في الأسواق والتغيير السريع في التقنيات الحديثة .

- عدم التواصل بين الجامعات في الخارج للاستفادة من خبراتها في كافة المجالات والبرامج المستحدثة بتلك الجامعات .

3.5 مدى مساهمة الموازنة في الأنشطة التطويرية للجامعات الفلسطينية :-

تعتبر الموازنات نتاج تفاعل غير قليل من الجهود المتعاونة لذوي الخبرة والحكمة والعلم في التنسيق بين الأهداف المرغوبة والموارد و الإمكانيات المتاحة ،والمنتظرة في ظل قيود المعلومات المتوفرة .(مرعي،1997:203).

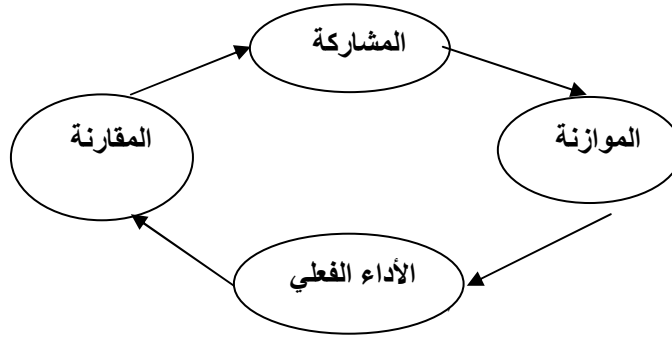
لا شك أن الإدارات والأقسام التي تقوم بالتنفيذ الفعلي تكون هي أنسب الجهات لوضع الخطط ، أيضا ولا شك أن مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في وضع الخطة تعني تنمية الشعور بالمسئولية الجماعية وإثارة الحماس لدى المنفذين بالإضافة إلي إزالة أي حساسية بين المستويات الإدارية إن مشاركة جميع الأقسام في المنشأة كل على مستواه ، في إعداد الموازنات له أثر كبير في تحقيق ولائهم للموازنات وتدعيم التزامهم بتطبيقها . (حجازي وحجازي،2001:92) .

وهو الأمر الذي يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم في رفع مستوى إنتاجيتهم ونشاطهم ومن ثم مستوى أداء المنشأة ككل .فمشاركة الأفراد في إعداد الموازنة سيجعلهم يشعرون نفسيا بأن أهداف المنشأة تتضمن أهدافهم على النحو الذي يحقق سرعة الإدراك والرضا عن طبيعة عملهم وأهدافه.

وتحقق المشاركة أيضا بعض المزايا من وجهة النظر السلوكية ، فهي تساعد الأفراد القائمين بالعمل في المنشأة علي توفير عنصر التحدي واثبات الذات ، علاوة علي أن مشاركة الأفراد في إعداد الموازنة سيجعلهم يشعرون نفسيا بأن أهداف المنشأة تتضمن أيضا أهدافهم ،علي النحو الذي يحقق سرعة الإدراك والرضي عن طبيعة عملهم وتحقيق أهدافه .(حجازي :2001).

شكل رقم (6)

الدور المعاصر للموازنة



المصدر: (راضي :2001، 310)

إن استخدام نظم الموازنات يساعد في انجاز الوظائف الإدارية والأنشطة التعليمية وتطويرها مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الطويلة الأجل والقصيرة الأجل فيتم التركيز على نواحي القوة والضعف في أنشطة الجامعة المختلفة ومن ثم إيجاد سلم أولويات للإنفاق والتنسيق الموارد بين الدوائر والأقسام العلمية بطريقة عادلة من أجل تحقيق أهداف الجامعة .(الرباع : 2004) .

ومن تلك الأهداف : -

- 1- التوسع في الخدمات المهنية ذات الجودة المتميزة والمردود والتأثير العالي على قطاعات ومؤسسات المجتمع المحلي. ويستهدف هذا التوسع أن تصبح هذه الخدمات رافداً أساسياً لموارد الجامعة المالية والمعرفية والتطبيقية، وأداة للتنمية وتوثيق علاقاتها وروابطها مع قطاعات ومؤسسات المجتمع المحلي. وتشمل هذه الخدمات برامج التأهيل المهني، والتدريب، والخدمات الاستشارية والمعرفية الموجهة لقطاعات ومؤسسات بعينها، والبرامج والمشروعات المشتركة مع مؤسسات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني.
- 2- التوسع في البرامج والمشروعات الموجهة للتنمية المحلية، والتي تسهم من خلال الخبرات والحلول العلمية في علاج مشكلات المجتمع المحلي، على النحو الذي يجعل لمختلف قطاعات الجامعة وكلياتها إسهام فاعل في التنمية المحلية.
- 3- التوسع في تقديم برامج وخدمات التعليم المستمر ذات الجودة العالية للخريجين الجامعيين في مختلف المجالات على النحو الذي يجدد ويحدث معارفهم وينمي حصيلة تعلمهم باستمرار، والتطوير المستمر لهذه البرامج بما يواكب احتياجات المجتمع المحلي ويدعم تنميته.
- 4- تقوية روابط الجامعة وكلياتها ومعاهدها بمجتمع الخريجين الجامعيين، وتقديم الخدمات المعرفية اللازمة لتنمية دورهم وتعزيز روابطهم ببعضهم البعض، كآلية للتواصل مع قطاعاتهم ومؤسساتهم.
- 5- التحسين المستمر في مواصفات جودة الخدمات المهنية والمجتمعية، من خلال اشتراك برامجها ومشروعاتها وأنشطتها على نظم مراجعة وتقييم الأداء المؤسسي للجامعة.

3.6 في المجال المالي والإداري :

1. إدخال نظام موازنة الأداء والبرامج في المنظومة التخطيطية والمالية والرقابية لعمل الجامعة والكيانات التابعة لها.
2. التحول في منظومة الأنشطة الأدائية في مختلف المجالات والعمل الإداري للجامعة من نظام الإدارة باللوائح والإجراءات المفصلة إلى الإدارة الموجهة بالنتائج المخططة التي تتم في إطار لائحي وإجرائي عام ومرن، وفي إطار من اللامركزية مع المساءلة عن الأداء والنتائج.
3. تنمية موارد التمويل الذاتي والفوائض المالية للجامعة من مختلف المصادر وبلورة مخطط مالي لها، خاصة تلك التي تعتمد على موارد ومزايا تنفرد بها الجامعة في المجالات المعرفية والمهنية، أو تعتمد على الفرص التي تتيحها دوائرها الحيوية.
4. توظيف حصيلة الموارد الذاتية لتوفير دعم وتمويل لمشروعات التطوير ولبناء قدرات تميز الجامعة في أداء أدوارها الأساسية.

3.7 الاستراتيجيات التطويرية :

- 1- حتمية تحسين جودة المخرجات، خاصة الخريجين، كأساس لاسترداد مكانة الجامعة المتميزة في المستقبل.
- 2- ضرورة الأخذ بتكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة في كافة أعمال الجامعة خاصة في العمليات التعليمية والبحثية.
- 3- توطيد مركز الجامعة التنافسي، والاعتماد على أفضل الممارسات العالمية، هو الطريق للنجاح والبقاء في المستقبل الممتد.

4- اعتبار موازنات الدولة حدوداً دنياً لا تفي بكل احتياجات وطموحات التطوير المستهدفة للجامعة.

5- اعتبار تغيير النظرة للطالب والاهتمام به شرطاً مسبقاً للنهوض بالعمليات التعليمية بالجامعة.

6- اعتبار تنمية أعضاء هيئة التدريس، والعناية بأوضاعهم المادية والمعنوية، المفتاح الرئيسي في نجاح أي جهود لتطوير الجامعة.

7- اعتبار حسن اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية ومساءلتها عن الأداء والتطوير المؤسسي أساس تفعيل أي تطوير هيكلي داخلي، ويبدأ ذلك من القمة.

8- حتمية الشراكة بين الجامعة ومجتمع الأعمال المحيط والمؤسسات المجتمعية الأخرى كأساس لتحرك الجامعة في محيطها الاستراتيجي.

9- اعتبار الجانب الرخو أو الناعم في العمل الإداري ممثلاً في الثقافة المؤسسية بنفس أهمية الجانب الصلب ممثلاً في الهياكل والنظم إن لم يفقه أهمية، وأنه أساس تفعيل الإستراتيجية التي تضعها الجامعة.

10- ضرورة ترسيخ العمل الاستراتيجي في تنظيم الجامعة بحيث يصبح جزءاً أصيلاً من الكيان التنظيمي مستقلاً عن القيادات الجامعية المتعاقبة.

11- بناء شراكات إستراتيجية لدعم التحول النوعي. التوسع النوعي، دون العددي، للجامعة ككل خاصة فيما يتعلق ببناء شراكات إستراتيجية مع مؤسسات نظيرة، وإنشاء فروع للجامعة، أو المعاونة في إنشاء وإدارة كليات في محيط الجامعة واستجلاب مشاريع بحثية واستشارية

من مجتمع الأعمال المحيط والمنظمات الدولية؛ وبناء شبكة قوية من العلاقات المهنية داخليا وخارجيا لتوفير موارد إضافية للجامعة.

12-بناء القدرة التنافسية للجامعة في المحيط المحلي والإقليمي: العمل على بناء مركز تنافسي قوى في المحيط المحلي والإقليمي؛ وإنشاء برامج علمية جديدة .

13-إعادة الهيكلة الداخلية: إعادة بناء وهيكله الوضع الداخلي للجامعة تنظيميا وماليا وإداريا وأكاديميا وبشريا وتطوير أنظمتها باتجاه التوجه بالتخطيط والنتائج والتقييم وتنمية الموارد الذاتية وتطبيق اللامركزية. وينبغي أن تتوجه عملية إعادة الهيكلة بإحداث نقلة نوعية في منظومة العمل في الجامعة من ناحية، وتوطيد وتعزيز مركز الجامعة الخارجي؛ واستعادة مكانتها المرموقة في محيطها الاستراتيجي بالتعاون مع الكيانات المتميزة محليا، ووضع خطة متكاملة لاستجلاب موارد خارجية تعين في متطلبات إعادة الهيكلة وإعادة التأهيل للكوادر الإدارية والأكاديمية؛ والاستمرار في استغلال الفرص المتاحة خارجيا. الشعار الذي تفرضه هذه الإستراتيجية هو: **يد تبني داخليا، ويد تمتد لآفاق رحبة خارجيا، وكلها موجه نحو النهوض بالأداء واستعادة مكانة الجامعة وسمعتها العريقة في محيطها الاستراتيجي.**

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

❖ منهجية الدراسة

❖ مجتمع وعينة الدراسة

❖ صدق وثبات الاستبانة

❖ المعالجات الإحصائية

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة .

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها ، و تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1-البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

2-البيانات الثانوية:

تم مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بتقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وأية مراجع قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، والغرض من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة .

مجتمع و عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أربع جامعات في قطاع غزة، وهي الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة والأقصى وتم توزيع استبانته على القائمين على إعداد الموازنة وتنفيذها في تلك الجامعات حيث كانوا هم الجهة المستهدفة من هذه الدراسة. و جدول رقم (1) يبين عدد الاستبانات الموزعة على كل جامعة ونسبة المسترد.

جدول رقم (1)
توزيع مجتمع الدراسة

الجامعة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المرجعة	نسبة الاستبانات المرجعة
الإسلامية	10	7	70.0
الأزهر	8	7	87.5
القدس المفتوحة	20	17	85.0
الأقصى	12	12	100.0
المجموع	50	43	86.0

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

أولاً : البيانات الشخصية:

1- العمر

يبين جدول رقم (2) أن 9.3% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أقل من 30 عام، و 58.1% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين 30 - 40 عام، و 20.9% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين 40 - 50 عام ، و 11.6% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم 50 عام فأكثر.

جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 عام	4	9.3
من 30 إلى أقل من 40 عام	25	58.1
من 40 إلى أقل من 50 عام	9	20.9
50 عام فأكثر	5	11.6
المجموع	43	100.0

2 - المؤهل العلمي

يبين جدول رقم (3) أن 7.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دبلوم" و 65.1% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " بكالوريوس"، و 27.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ماجستير "

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	3	7.0
بكالوريوس	28	65.1
ماجستير	12	27.9
دكتوراه	0	0.0
المجموع	43	100.0

3. - التخصص

يبين جدول رقم (4) أن 76.7% من عينة الدراسة متخصصين في " المحاسبة" و 16.3% من عينة الدراسة متخصصين في " إدارة الأعمال"، و 7.0% من عينة الدراسة متخصصين في " العلوم

المالية

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	33	76.7
إدارة أعمال	7	16.3
علوم مالية	3	7.0
اقتصاد	0	0.0
المجموع	43	100.0

4- مكان العمل

يبين جدول رقم (5) 16.3% من عينة الدراسة يعملون بالجامعة الإسلامية ، و 16.3% من عينة الدراسة من جامعة الأزهر، و 39.5% من عينة الدراسة يعملون بجامعة القدس المفتوحة ، و 27.9% من عينة الدراسة يعملون بجامعة الأقصى .

جدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجامعة التي تعمل بها

الجامعة التي تعمل بها	التكرار	النسبة المئوية
الإسلامية	7	16.3
الأزهر	7	16.3
القدس المفتوحة	17	39.5
الأقصى	12	27.9
المجموع	43	100.0

5- المستوى الوظيفي

يبين جدول رقم (6) أن 46.5% من عينة الدراسة المستوى الوظيفي لهم " محاسب" و 34.9% من عينة الدراسة المستوى الوظيفي لهم " رئيس قسم" و 11.6% من عينة الدراسة المستوى الوظيفي لهم " مدير" و 7.0% من عينة الدراسة المستوى الوظيفي لهم " وظائف أخرى مختلفة"

جدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
46.5	20	محاسب
34.9	15	رئيس قسم
11.6	5	مدير
7.0	3	أخرى
100.0	43	المجموع

6- عدد سنوات الخبرة

يبين جدول رقم (7) أن 7.0% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم " اقل من 5 سنوات" و 51.2% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 5-10 سنوات، و 20.9% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم " من 10-15 سنة"، و 20.9% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم " أكثر من 15 سنة".

جدول رقم (7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	7.0
من 5 - 10 سنوات	22	51.2
من 10 - 15 سنة	9	20.9
أكثر من 15 سنة	9	20.9
المجموع	43	100.0

أداة الدراسة :

تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، ولقد تم تقسيم

الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

- ◀ **القسم الأول :** يتكون من البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكون من 6 فقرات
- ◀ **القسم الثاني** تتناول توجهات أفراد عينة الدراسة نحو تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتم تقسيمه إلى خمسة محاور كما يلي:

- **المحور الأول :** يناقش مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية ودورها في تخطيط الأنشطة التعليمية بكفاءة ، ويتكون من 7 فقرات
- **المحور الثاني :** يناقش مساهمة نظم الموازنات في الجامعات ودورها في تحقيق رقابة فعالة على أدائها ، ويتكون من 8 فقرات.
- **المحور الثالث :** يناقش مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية ، ويتكون من 6 فقرات
- **المحور الرابع :** يناقش مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية ، ويتكون من 7 فقرات.
- **المحور الخامس :** يناقش مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات ، ويتكون من 5 فقرات
- وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي حسب جدول رقم (8)

جدول رقم (8)
مقياس الإجابة على الفقرات

درجة الموافقة					
التصنيف	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق وثبات الاستبانة:

تم تقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

❖ **صدق فقرات الاستبيان :** تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين.

1) صدق أداة الدراسة :

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 25 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي.

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في تخطيط الأنشطة التعليمية بكفاءة

جدول رقم (9) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ،حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (9)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في تخطيط الأنشطة التعليمية بكفاءة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.847	إن استخدام الموازنة في الجامعة يؤدي إلى رفع كفاءة الأنشطة التعليمية .	1
0.000	0.904	تشارك الأقسام العلمية في الجامعة في إعداد الموازنة الخاصة بها.	2
0.000	0.831	تشكل لجنة للموازنة في الجامعة تتولى مهمة إعداد الموازنة	3
0.000	0.923	تعتبر الموازنة أداة فعالة للربط بين الأهداف التعليمية للجامعة والإمكانات المتاحة لها.	4
0.000	0.893	تشريعات الجامعة تساعد إيجابيا في مدى فاعلية نظم الموازنات لتحقيق أهداف الأنشطة التعليمية .	5
0.000	0.822	تحقق الموازنة عملية الاتصال ما بين الدوائر والأقسام بكفاءة تامة لتنفيذ الأنشطة التعليمية المشتركة .	6
0.000	0.829	يتم الاهتمام بتنسيق النشاطات التعليمية المختلفة عند إعداد الموازنة .	7

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "42" تساوي 0.396

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها

جدول رقم (10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (10)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.846	تستخدم الموازنة في الجامعة لأغراض الرقابة على الأداء .	1
0.000	0.942	تعتبر الموازنة بعد اعتمادها بمثابة معيار للحكم ولقياس الأداء	2
0.000	0.869	تتوفر إمكانية تتبع الأداء الفعلي بالمقارنة بالأداء المخطط على مدى الفترات الجزئية (كل ثلاثة شهور)	3
0.000	0.976	هناك اهتمام بمعرفة الانحرافات من خلال الموازنة	4
0.000	0.893	يتم تحليل الانحرافات عند حدوثها لمعرفة أسبابها .	5
0.000	0.841	يتم إعداد الموازنة على مستوى كل دائرة وكل قسم	6
0.000	0.846	تتوفر نظم معلومات محاسبية مساعدة كنظام التكاليف المعيارية ونظام التقارير ومحاسبة المسؤولية عند إعداد الموازنة .	7

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "42" تساوي 0.396

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية
المتطلبات التطويرية للأششطة الأكاديمية والإدارية

جدول رقم (11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأششطة الأكاديمية والإدارية) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.396 ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (11)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث : مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية
المتطلبات التطويرية للأششطة الأكاديمية والإدارية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.818	يتم تقديم الاقتراحات المناسبة لتحسين مستوى الأداء ومواكبة المتطلبات التطويرية في الجامعة .	1
0.000	0.870	هناك متابعة لعملية التوجيه لمختلف الأعمال والأنشطة المستجدة .	2
0.000	0.792	تحتوي بنود الموازنة على نفقات وإيرادات التعليم الموازي	3
0.000	0.894	تستخدم الموازنة لتحديد الأهداف والنشاطات المستجدة حيث يتم التقييم والمكافأة بناء عليها .	4
0.000	0.940	تحتوي بنود الموازنة على إيرادات ونفقات الدورات الجديدة في مراكز الاستشارات .	5
0.000	0.906	تشمل الموازنة شاملة لجميع إيرادات ونفقات الجامعة المتوقعة	6

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "42" تساوي 0.396

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية

جدول رقم (12) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.396 ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (12)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع : مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تعمل الموازنة على الربط بين أهداف الجامعة وأهداف الأفراد العاملين بها من أجل تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف العامة للجامعة .	0.922	0.000
2	تستخدم الموازنة في الجامعة كخطة توجيهية للنشاطات المختلفة .	0.866	0.000
3	تستخدم الموازنة كأداة رقابية على نشاطات الجامعة ولمتابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية .	0.918	0.000
4	تحدد الأهداف الرئيسية للجامعة في ضوء الإمكانيات المتاحة.	0.934	0.000
5	لجنة الموازنة في الجامعة مؤهلة بشكل كاف لإعداد الموازنة السنوية .	0.834	0.000
6	تحدد الإجراءات الواجب إتباعها بصدد إعداد الموازنة بشكل واضح .	0.850	0.000
7	تستخدم الأساليب العلمية الإحصائية والرياضية في إعداد تقديرات الموازنة.	0.942	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "42" تساوي 0.396

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات

جدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (13)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس : مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يوجد اهتمام لإيصال التقارير والمعلومات عند تحليل انحرافات الموازنة .	0.874	0.000
2	يتم تمثيل كافة المستويات الإدارية في لجنة الموازنة.	0.879	0.000
3	يتم تعريف كافة المستويات الإدارية بتكاليف أنشطتهم وتنمية الإحساس لديهم للرقابة على تلك التكاليف .	0.896	0.000
4	يتم تدريب القائمين على إعداد الموازنة على استخدام الأسلوب العلمي في التقدير .	0.870	0.000
5	يوجد اهتمام بمشاركة في إعداد الموازنة وبالمقترحات التي تقدمها .	0.851	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "42" تساوي 0.396

• صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (14) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.396 وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة لقياس الهدف العام من البحث.

جدول رقم (14)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محتوى المحور	المحور
0.000	0.943	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة	الأول
0.000	0.959	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها	الثاني
0.000	0.981	مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية	الثالث
0.000	0.969	مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية	الرابع
0.000	0.986	مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات	الخامس

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "42" تساوي 0.396

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (15) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة

جدول رقم (15)
معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة	7	0.8953	0.9448
الثاني	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أداؤها	7	0.8020	0.8901
الثالث	مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية	6	0.9388	0.9684
الرابع	مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية	7	0.8933	0.9436
الخامس	مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات	5	0.8672	0.9289
	جميع الفقرات	32	0.9517	0.9753

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "42" تساوي 0.396

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (16) أن معاملات الثبات مرتفعة

جدول رقم (16)
معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة	7	0.9411
الثاني	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها	7	0.9427
الثالث	مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية	6	0.9323
الرابع	مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية	7	0.9567
الخامس	مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات	5	0.9211
	جميع الفقرات	32	0.9866

المعالجات الإحصائية:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات
- 2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- 3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
- 4- معادلة سبيرمان براون للثبات
- 5- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-

(Sample K-S

- 6- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test
- 7- اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين
- 8- اختبار t تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر
- 9- اختبار شففيه للفرق المتعددة مثنى مثنى بين المتوسطات للعينات

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- ❖ اختبار التوزيع الطبيعي
- ❖ تحليل فقرات وفرضيات الدراسة
- ❖ النتائج والتوصيات

اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))

يعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (17) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم اكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (17)

اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الجزء	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة	7	0.740	0.645
الثاني	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها	7	1.000	0.270
الثالث	مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية	6	1.109	0.171
الرابع	مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية	7	0.855	0.458
الخامس	مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات	5	0.862	0.447
	جميع الفقرات	32	0.864	0.444

تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02 (أو مستوى الدلالة اكبر من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -2.02 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05

تحليل فقرات المحور الأول : مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط

للأنشطة التعليمية بكفاءة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (18) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الأول (مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 65.12%" ومستوى الدلالة " 0.154" وهي أكبر

من 0.05 مما يدل على " إن استخدام الموازنة في الجامعة يؤدي إلى رفع كفاءة الأنشطة

التعليمية بصورة متوسطة "

2. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 60.93% " ومستوى الدلالة " 0.814 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " تشارك الأقسام العلمية في الجامعة في إعداد الموازنة الخاصة بها بصورة متوسطة "

3. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 60.93% " ومستوى الدلالة " 0.800 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " تشكل لجنة للموازنة في الجامعة تتولى مهمة إعداد الموازنة بصورة متوسطة "

4. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 60.93% " ومستوى الدلالة " 0.806 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " تعتبر الموازنة أداة فعالة للربط بين الأهداف التعليمية للجامعة والإمكانات المتاحة لها بصورة متوسطة "

5. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 60.93% " ومستوى الدلالة " 0.789 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " إن أنظمة الجامعة تساعد إيجابيا في مدى فاعلية نظم الموازنات لتحقيق أهداف الأنشطة التعليمية بصورة متوسطة "

6. في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 57.67% " ومستوى الدلالة " 0.507 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " تحقق الموازنة عملية الاتصال ما بين الدوائر والأقسام بكفاءة تامة لتنفيذ الأنشطة التعليمية المشتركة بصورة متوسطة "

7. في الفقرة رقم " 7 " بلغ الوزن النسبي " 55.35% " ومستوى الدلالة " 0.142 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " يتم الاهتمام بتنسيق النشاطات التعليمية المختلفة عند إعداد الموازنة بصورة متوسطة "

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة) تساوي 3.01، و الوزن النسبي يساوي 60.27% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 0.092 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02، و مستوى الدلالة تساوي 0.927 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على ان مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية هي مساهمة متوسطة .

ويعزى ذلك إلى عدة عوامل ومؤثرات في مساهمة نظم الموازنات ومنها :

- الإمكانيات المحدودة لتلك الجامعات واعتمادها بشكل رئيسي على رسوم الطلاب وبعض المساعدات الخارجية .
- عدم مشاركة الأقسام العلمية في إعداد الموازنة بشكل أوسع حيث تبقى المشاركة بشكل محدود في يد لجنة الموازنة .
- الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي يمر بها قطاع غزة بسبب الحصار المفروض منذ أكثر من ثلاث سنوات .
- تشریعات بعض الجامعات لا تساعد في تحقيق أهداف الأنشطة التعليمية من خلال تنسيقها عند إعداد الموازنة .
- قلة الإهتمام بتنسيق النشاطات التعليمية المختلفة عند إعداد الموازنة والإهتمام أكثر ببند الإيرادات والمصروفات .

جدول رقم (18)

تحليل فقرات المحور الأول (مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	إن استخدام الموازنة في الجامعة يؤدي إلى رفع كفاءة الأنشطة التعليمية .	3.26	1.157	65.12	1.450	0.154
2	تشارك الأقسام العلمية في الجامعة في إعداد الموازنة الخاصة بها.	3.05	1.290	60.93	0.236	0.814
3	تشكل لجنة للموازنة في الجامعة تتولى مهمة إعداد الموازنة .	3.05	1.194	60.93	0.255	0.800
4	تعتبر الموازنة أداة فعالة للربط بين الأهداف التعليمية للجامعة والإمكانات المتاحة لها.	3.05	1.234	60.93	0.247	0.806
5	إن تشريعات الجامعة تساعد إيجابيا في مدى فاعلية نظم الموازنات لتحقيق أهداف الأنشطة التعليمية .	3.05	1.133	60.93	0.269	0.789
6	تحقق الموازنة عملية الاتصال ما بين الدوائر والأقسام بكفاءة تامة لتنفيذ الأنشطة التعليمية المشتركة .	2.88	1.138	57.67	-0.670	0.507
7	يتم الاهتمام بتنسيق النشاطات التعليمية المختلفة عند إعداد الموازنة .	2.77	1.020	55.35	-1.495	0.142
	جميع الفقرات	3.01	0.943	60.27	0.092	0.927

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 42 " تساوي 2.02

تحليل فقرات المحور الثاني : مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (19) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الثاني (مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 63.26% " ومستوى الدلالة " 0.406 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " الموازنة تعتبر بعد اعتمادها بمثابة معيار للحكم ولقياس الأداء بصورة متوسطة "

2. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 62.33% " ومستوى الدلالة " 0.548 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " تستخدم الموازنة في الجامعة لأغراض الرقابة على الأداء بصورة متوسطة "

3. في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 61.86% " ومستوى الدلالة " 0.647 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " يتم إعداد الموازنة على مستوى كل دائرة وكل قسم بصورة متوسطة "

4. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 61.40% " ومستوى الدلالة " 0.701 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " هناك اهتمام بمعرفة الانحرافات من خلال الموازنة بصورة متوسطة "

5. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 55.81% " ومستوى الدلالة " 0.183 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " يتم تحليل الانحرافات عند حدوثها لمعرفة أسبابها بصورة متوسطة "

6. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 54.42% " ومستوى الدلالة " 0.103 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " تتوفر إمكانية تتبع الأداء الفعلي بالمقارنة بالأداء المخطط على مدى الفترات الجزئية (كل ثلاثة شهور) بصورة قليلة "

7. في الفقرة رقم " 7 " بلغ الوزن النسبي " 47.91% " ومستوى الدلالة " 0.001 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " تتوفر نظم معلومات محاسبية مساعدة كنظام التكاليف المعيارية ونظام التقارير ومحاسبة المسئولية عند إعداد الموازنة بصورة قليلة "

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أداؤها) تساوي 2.91، و الوزن النسبي يساوي 58.14% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " والقيمة المطلقة t المحسوبة تساوي 0.634 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02، ومستوى الدلالة تساوي 0.530 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أداؤها متوسطة .

ويعزى ذلك إلى عدة عوامل ومؤثرات منها :

- عدم مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط لمعرفة الانحرافات وقت حدوثها ومعالجتها ومعرفة أسبابها .
- لا يوجد تقارير دورية ومحاسبية ترفع للإدارة العليا لمعرفة الانحرافات وقياس الأداء من أجل تحقيق رقابة فعالة .
- لا يتم تطبيق نظم معلومات محاسبية مساعدة كنظام التكاليف ونظام محاسبة المسؤولية .
- لا يتم تتبع الأداء الفعلي بالمخطط على فترات قريبة بل في الغالب يتم في نهاية السنة المالية .
- لا يوجد اهتمام كبير لمعرفة الانحرافات وتحليلها لمعرفة أسبابها وإعداد التقارير عن تلك الانحرافات والمشاكل التي تواجه تنفيذ الموازنة .
- لا يتم توزيع نسخ من الموازنة بعد المصادقة عليها للدوائر والأقسام العلمية في الجامعة للاسترشاد بها عند التنفيذ .
- لا يتم استخدام الموازنة بعد اعتمادها للرقابة وقياس أداء القائمين على تنفيذها لمعرفة مدى تطبيقهم وتنفيذهم للموازنة حسب ما هو مخطط في الموازنة .

جدول رقم (19)

تحليل فقرات المحور الثاني (مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أداؤها)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تستخدم الموازنة في الجامعة لأغراض الرقابة على الأداء .	3.12	1.258	62.33	0.606	0.548
2	تعتبر الموازنة بعد اعتمادها بمثابة معيار للحكم وقياس الأداء .	3.16	1.271	63.26	0.840	0.406
3	تتوفر إمكانية تتبع الأداء الفعلي بالمقارنة بالأداء المخطط على مدى الفترات الجزئية (كل ثلاثة شهور)	2.72	1.098	54.42	-1.666	0.103
4	هناك اهتمام بمعرفة الانحرافات من خلال الموازنة	3.07	1.183	61.40	0.387	0.701
5	يتم تحليل الانحرافات عند حدوثها لمعرفة أسبابها .	2.79	1.013	55.81	-1.355	0.183
6	يتم إعداد الموازنة على مستوى كل دائرة وكل قسم	3.09	1.324	61.86	0.461	0.647
7	تتوفر نظم معلومات محاسبية مساعدة كنظام التكاليف المعيارية ونظام التقارير ومحاسبة المسؤولية عند إعداد الموازنة .	2.40	1.094	47.91	-3.624	0.001
	جميع الفقرات	2.91	0.963	58.14	-0.634	0.530

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "42" تساوي 2.02

تحليل فقرات المحور الثالث : مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الثالث (مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1- في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "75.35%" ومستوى الدلالة "0.001" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " في الغالب تكون الموازنة شاملة لجميع إيرادات ونفقات الجامعة المتوقعة "

2- في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "65.12%" ومستوى الدلالة "0.154" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " تحتوي بنود الموازنة على نفقات وإيرادات التعليم الموازي بصورة متوسطة "

3- في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "59.53%" ومستوى الدلالة "0.908" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " تحتوي بنود الموازنة على إيرادات ونفقات الدورات الجديدة في مراكز الاستشارات بصورة متوسطة "

4- في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "56.74%" ومستوى الدلالة "0.351" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " هناك متابعة لعملية التوجيه لمختلف الأعمال والأنشطة المستجدة بصورة متوسطة "

5- في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 55.81% " ومستوى الدلالة " 0.202 " وهي

اكبر من 0.05 مما يدل على أن " يتم تقديم الاقتراحات المناسبة لتحسين مستوى الأداء

ومواكبة المتطلبات التطويرية في الجامعة بصورة متوسطة "

6- في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 53.49% " ومستوى الدلالة " 0.070 " وهي

اقل من 0.05 مما يدل على أن " تستخدم الموازنة لتحديد الأهداف والنشاطات المستجدة

حيث يتم التقييم والمكافأة بناء عليها بصورة متوسطة "

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (مدى تلبية نظم الموازنات

المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية) تساوي

3.05، و الوزن النسبي يساوي 61.01% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% "

وقيمة t المحسوبة تساوي 0.324 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02، و

مستوى الدلالة تساوي 0.747 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن نظم الموازنات المطبق في

الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية تلبي الأنشطة الأكاديمية والإدارية بصورة متوسطة.

- ويعزى الباحث ذلك إلى قلة الإهتمام بتقديم الاقتراحات المناسبة لتحسين مستوى الأداء وخلق

تصورات جديدة تساهم وبشكل فعال في مواكبة المتطلبات التطويرية في الجامعات .

- قلة الإهتمام بمتابعة عمليات التوجيه لمختلف الأنشطة والأعمال المستجدة وتقديم المكافأة لكل من

يساهم في تقديم إقتراحات جديدة تساهم في الأنشطة التطويرية للجامعة .

- لا تستخدم معظم الجامعات الموازنة كخطة مالية تسعى إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

- قلة الموارد المالية المتوفرة في الجامعات والتي تؤثر بشكل كبير على أنشطتها الأكاديمية

والإدارية .

جدول رقم (20)

تحليل فقرات المحور الثالث (مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية
للأنشطة الأكاديمية والإدارية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يتم تقديم الاقتراحات المناسبة لتحسين مستوى الأداء ومواكبة المتطلبات التطويرية في الجامعة .	2.79	1.059	55.81	-1.296	0.202
2	هناك متابعة لعملية التوجيه لمختلف الأعمال والأنشطة المستجدة .	2.84	1.132	56.74	-0.943	0.351
3	تحتوي بنود الموازنة على نفقات وإيرادات التعليم الموازي .	3.26	1.157	65.12	1.450	0.154
4	تستخدم الموازنة لتحديد الأهداف والنشاطات المستجدة حيث يتم التقييم والمكافأة بناء عليها .	2.67	1.149	53.49	-1.858	0.070
5	تحتوي بنود الموازنة على إيرادات ونفقات الدورات الجديدة في مراكز الاستشارات .	2.98	1.318	59.53	-0.116	0.908
6	في الغالب تكون الموازنة شاملة لجميع إيرادات ونفقات الجامعة المتوقعة	3.77	1.445	75.35	3.483	0.001
	جميع الفقرات	3.05	1.019	61.01	0.324	0.747

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "42" تساوي 2.0

تحليل فقرات المحور الرابع : مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الرابع (مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1- في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 66.67% " ومستوى الدلالة " 0.085 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " تحدد الإجراءات الواجب إتباعها بصدد إعداد الموازنة بشكل واضح بصورة متوسطة "

2- في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 64.19% " ومستوى الدلالة " 0.311 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " إن لجنة مناقشة مشروع الموازنة مؤهلة بصورة متوسطة لإعداد موازنة تخطيطية فعالة "

3- في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 63.26% " ومستوى الدلالة " 0.437 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " تحدد الأهداف الرئيسية للجامعة في ضوء الإمكانيات المتاحة بصورة متوسطة "

4- في الفقرة رقم " 7 " بلغ الوزن النسبي " 58.14% " ومستوى الدلالة " 0.647 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " تستخدم الأساليب العلمية الإحصائية والرياضية في إعداد تقديرات الموازنة بصورة متوسطة "

5- في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 56.28% " ومستوى الدلالة " 0.285 "

وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " هناك ربط بين أهداف الجامعة وأهداف الأفراد العاملين عند إعداد الموازنة من أجل تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف العامة للجامعة بصورة متوسطة

6- في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 56.28% " ومستوى الدلالة " 0.299 "

وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " الموازنة في الجامعة تستخدم كخطة توجيهية للنشاطات المختلفة بصورة متوسطة "

7- في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 56.28% " ومستوى الدلالة " 0.345 "

وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " الموازنة تستخدم كأداة رقابية على نشاطات الجامعة ولمتابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية بصورة متوسطة "

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (مدى إدراك الإدارة العليا

في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية) تساوي 3.01، و الوزن

النسبي يساوي 60.17% وقيمة t المحسوبة تساوي 0.049 وهي اقل من قيمة t الجدولية

والتي تساوي 2.02، و مستوى الدلالة تساوي 0.361 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن

إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية هي متوسطة

ويعزى ذلك إلى قلة تطبيق نظم الموازنات في الجامعات بصورة فعالة وذلك من خلال :

- قلة الربط بين أهداف الجامعة وأهداف العاملين من أجل تحفيزهم على تحقيق الأهداف العامة

للجامعة وقلة استخدام الأساليب العلمية والرياضية في تقديرات الموازنة بل تعتمد بدرجة كبيرة على

البيانات المالية السابقة .

- لجنة الموازنة غير مؤهلة بشكل كاف في بعض الجامعات مما ينعكس سلبا على تنفيذ الموازنة .

- الإجراءات الواجب إتباعها بصدد إعداد الموازنة لا تكون واضحة بشكل يساعد في فهمها من قبل القائمين عليها .

- عدم مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط خلال تنفيذ الموازنة لمعرفة الانحرافات ومعالجتها ومعرفة أسبابها وعدم تطبيق نظام محاسبة المسؤولية لضبط دقة تنفيذ الموازنة .

جدول رقم (21)

تحليل فقرات المحور الرابع (مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تعمل الموازنة على الربط بين أهداف الجامعة وأهداف الأفراد العاملين بها من أجل تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف العامة للجامعة	2.81	1.140	56.28	-1.042	0.285
2	تستخدم الموازنة في الجامعة كخطة توجيهية للنشاطات المختلفة .	2.81	1.160	56.28	-1.052	0.299
3	تستخدم الموازنة كأداة رقابية على نشاطات الجامعة ولمتابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية .	2.81	1.277	56.28	-0.955	0.345
4	تحدد الأهداف الرئيسية للجامعة في ضوء الإمكانيات المتاحة.	3.16	1.362	63.26	0.784	0.437
5	لجنة الموازنة مؤهلة بشكل كاف لإعداد الموازنة السنوية .	3.21	1.337	64.19	1.026	0.311
6	تحدد الإجراءات الواجب إتباعها بصدد إعداد الموازنة بشكل واضح .	3.33	1.223	66.67	1.766	0.085
7	تستخدم الأساليب العلمية الإحصائية والرياضية في إعداد تقديرات الموازنة.	2.91	1.324	58.14	-0.461	0.647
	جميع الفقرات	3.01	1.113	60.17	0.049	0.961

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "78" تساوي 1.99

تحليل فقرات المحور الخامس : مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الخامس (مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 61.86% " ومستوى الدلالة " 0.599 " وهي

أكبر من 0.05 مما يدل على أن " هناك اهتمام لإيصال التقارير والمعلومات عند تحليل

انحراف الموازنة بصورة متوسطة "

2. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 58.14% " ومستوى الدلالة " 0.643 " وهي

أكبر من 0.05 مما يدل على أن " هناك اهتمام لمشاركتك في إعداد الموازنة وبالمقترحات التي

تقدمها بصورة متوسطة "

3. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 53.95% " ومستوى الدلالة " 0.124 " وهي

أكبر من 0.05 مما يدل على أن " يتم تمثيل كافة المستويات الإدارية في لجنة الموازنة بصورة

متوسطة "

4. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 53.95% " ومستوى الدلالة " 0.113 " وهي

أكبر من 0.05 مما يدل على أن " يتم تعريف كافة المستويات الإدارية بتكاليف أنشطتهم وتنمية

الإحساس لديهم للرقابة على تلك التكاليف بصورة متوسطة "

5. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 51.16% " ومستوى الدلالة " 0.040 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " يتم تدريب القائمين على إعداد الموازنة على استخدام الأسلوب العلمي في التقدير بصورة قليلة "

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات) تساوي 2.79، و الوزن النسبي يساوي 55.81% وهي اقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " والقيمة المطلقة t المحسوبة تساوي 1.317 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02، و مستوى الدلالة تساوي 0.195 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات بصورة متوسطة

يعزي ذلك إلى عدم الاهتمام بمشاركة كافة أفراد مجتمع الدراسة في إعداد الموازنة ولا يوجد اهتمام بإيصال التقارير عن انحرافات الموازنة من أجل معرفة أسبابها قلة تدريب القائمين على إعداد الموازنة باستخدام الأسلوب العلمي الإحصائي في التقدير .

- لا يتم تعريف كافة المستويات الإدارية بتكاليف أنشطتهم من أجل تنمية الإحساس لديهم بالرقابة على تلك التكاليف .
- قلة الاهتمام بمشاركة كافة المستويات الإدارية بالمقترحات التي يقدمونها وأحيانا يتم إحباطهم وعدم الأخذ بما يقدمونه من مقترحات تساهم وبشكل كبير تحقيق أهداف الجامعة .
- قلة الاهتمام بتفعيل دور الموازنة في الرقابة من خلال تحديد مسئولية كل قسم من أقسام الجامعات لتقييم الأداء بصورة تعكس أهمية نظم الموازنات .
- غياب الدور الفعال الذي يجب أن يقوم به قسم الموازنة في الجامعات لمتابعة تطبيق الموازنة لمتابعة تنفيذ الموازنة حسب ما هو مخطط له .
- لا يتم توزيع نسخة من الموازنة بعد المصادقة عليها من أجل أن يسترشد بها الأقسام المختلفة عند تنفيذها

- غياب تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية في الجامعات ومن خلال ربط أهداف الجامعة والعاملين من أجل تنمية الإحساس لديهم بالمساهمة في تطبيق الموازنة بشكل أفضل .

جدول رقم (22)

تحليل فقرات المحور الخامس (مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الأحرف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يوجد اهتمام لإيصال التقارير والمعلومات عند تحليل انحرافات الموازنة .	3.09	1.151	61.86	0.530	0.599
2	يتم تمثيل كافة المستويات الإدارية في لجنة الموازنة.	2.70	1.264	53.95	-1.569	0.124
3	يتم تعريف كافة المستويات الإدارية بتكاليف أنشطتهم وتنمية الإحساس لديهم للرقابة على تلك التكاليف .	2.70	1.225	53.95	-1.618	0.113
4	يتم تدريب القائمين على إعداد الموازنة على استخدام الأسلوب العلمي في التقدير .	2.56	1.368	51.16	-2.118	0.040
5	يوجد اهتمام بمشاركة في إعداد الموازنة وبالمقترحات التي تقدمها .	2.91	1.306	58.14	-0.467	0.643
		2.79	1.042	55.81	-1.317	0.195

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 42 " تساوي 2.02

جميع المحاور

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (23) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة المتعلقة بتقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وهي دراسة تطبيقية على الجامعات العاملة في قطاع غزة مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل محور

ويتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الاستبانة تساوي 2.96، و الوزن النسبي يساوي 59.23% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 0.790 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02، و مستوى الدلالة تساوي 2.96 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تطبق بصورة غير فاعلة .

جدول رقم (23)
تحليل محاور الدراسة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
الأول	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة	3.01	0.943	60.27	0.092	0.927
الثاني	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها	2.91	0.963	58.14	-0.634	0.530
الثالث	مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية	3.05	1.019	61.01	0.324	0.747
الرابع	مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية	3.01	1.113	60.17	0.049	0.961
الخامس	مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات	2.79	1.042	55.81	-1.317	0.195
	جميع المحاور	2.96	0.947	59.23	-0.268	0.790

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "42" تساوي 2.02

فرضيات البحث:

في ضوء أهداف الدراسة يمكن صياغة فرضيات البحث كالآتي:-

- 1- تساهم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول تساوي 3.01، و الوزن النسبي يساوي 60.27% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 0.092 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02، و مستوى الدلالة تساوي 0.927 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية تساهم في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (24)

مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
الأول	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة	3.01	0.943	60.27	0.092	0.927

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 42 " تساوي 2.02

2- تساهم نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها عند مستوى دلالة

$$\alpha = 0.05$$

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين أن المتوسط

الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني تساوي 2.91، و الوزن النسبي يساوي 58.14% وهي

اقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 0.634 وهي اقل من قيمة

t الجدولية والتي تساوي 2.02، و مستوى الدلالة تساوي 0.530 وهي اكبر من 0.05 مما يدل

على أن نظم الموازنات في الجامعات تساهم في تحقيق رقابة فعالة على أدائها عند مستوى دلالة

$$\alpha = 0.05$$

جدول رقم (25)

مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
الثاني	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها	2.91	0.963	58.14	-0.634	0.530

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 42 " تساوي 2.02

3- تلبية نظم الموازنات المطبقة في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث تساوي 3.05، و الوزن النسبي يساوي 61.01% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 0.324 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02، و مستوى الدلالة تساوي 0.747 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن نظم الموازنات المطبقة في الجامعات الفلسطينية تلبية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (26)

نظم الموازنات المطبقة في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
الثالث	مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية	3.05	1.019	61.01	0.324	0.747

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 42 " تساوي 2.02

4- تدرك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع تساوي 3.01، و الوزن النسبي يساوي 60.17% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 0.049 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02، و مستوى الدلالة تساوي 0.961 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن الإدارة العليا في الجامعات تدرك أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (27)

أهمية الإدارة العليا في الجامعات تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
الرابع	مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية	3.01	1.113	60.17	0.049	0.961

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 42 " تساوي 2.02

5- تشارك المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس تساوي 2.79، و الوزن النسبي يساوي 55.81% وهي اقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " والقيمة المطلقة t المحسوبة تساوي 1.317 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02، و مستوى الدلالة تساوي 0.195 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية تشارك في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (28)

مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
الخامس	مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات	2.79	1.042	55.81	-1.317	0.195

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 42 " تساوي 2.02

الفروقات ذات الدلالة الإحصائية حول خصائص مجتمع الدراسة :
توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الجامعة التي تعمل بها، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) ويشترك من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للعمر.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للعمر والنتائج مبينة في جدول رقم (29) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لمحوري (مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة، مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية) اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.58، كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل منهما اكبر من 0.05 ، مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول كل من مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة و مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية)

كما يتبين ان قيمة F المحسوبة لكل من المحاور (مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها، مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية، مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات) اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.58، كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل منهما اقل من 0.05 ، مما يدل على وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول كل من المحاور (مساهمة

نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها، مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية، مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات (تعزى للعمر وبيين اختبار شفهي جدول رقم (30) الفروق المتعددة بين متوسطات فئات متغير بين فئتي " اقل من 30 عام " و " 30-40 عام " و لصالح الفئة العمرية " 30-40 عام "

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.744 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.85 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.056 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى للعمر

وتعني هذه النتيجة السابقة أنه على الرغم من اختلاف الأعمار بين أفراد مجتمع الدراسة إلا أنهم غير مختلفين حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية .

جدول رقم (29)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول تقييم نظم الموازنات في

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى للعمر

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة	بين المجموعات	5.268	3	1.756	2.136	0.111
		داخل المجموعات	32.071	39	0.822		
		المجموع	37.339	42			
الثاني	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها	بين المجموعات	7.092	3	2.364	2.896	0.047
		داخل المجموعات	31.842	39	0.816		
		المجموع	38.934	42			
الثالث	مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية	بين المجموعات	4.616	3	1.539	1.538	0.220
		داخل المجموعات	39.025	39	1.001		
		المجموع	43.641	42			
الرابع	مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية	بين المجموعات	9.545	3	3.182	2.918	0.046
		داخل المجموعات	42.518	39	1.090		
		المجموع	52.063	42			
الخامس	مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعمليات إعداد الموازنات	بين المجموعات	8.804	3	2.935	3.111	0.037
		داخل المجموعات	36.792	39	0.943		
		المجموع	45.596	42			
	جميع المحاور	بين المجموعات	6.564	3	2.188	2.744	0.056
		داخل المجموعات	31.097	39	0.797		
		المجموع	37.662	42			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "42" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.85

جدول رقم (30)
اختبار شفوية للفروق المتعددة وفق متغير العمر

المحور	الفروق	أقل من 30 عام	من 30 إلى 40 عام	من 40 إلى 50 عام	من 50 عام فأكثر
مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أداؤها	أقل من 30 عام		-1.2229*	-0.5873	-0.6286
	من 30 إلى 40 عام	1.2229*		0.6356	0.5943
	من 40 إلى 50 عام	0.5873	-0.6356		-0.0413
	50 عام فأكثر	0.6286	-0.5943	0.0413	
مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية	أقل من 30 عام		-1.4829*	-1.0317	-0.6286
	من 30 إلى 40 عام	1.4829*		0.4511	0.8543
	من 40 إلى 50 عام	1.0317	-0.4511		0.4032
	50 عام فأكثر	0.6286	-0.8543	-0.4032	
مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات	أقل من 30 عام		-1.5040*	-0.9556	-1.0000
	من 30 إلى 40 عام	1.5040*		0.5484	0.5040
	من 40 إلى 50 عام	0.9556	-0.5484		-0.0444
	50 عام فأكثر	1.0000	-0.5040	0.0444	

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمؤهل العلمي. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات الباحثين حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمؤهل العلمي والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور من محاور الدراسة أقل من قيمة F الجدولية

والتي تساوي 2.85، كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل منهم اكبر من 0.05 ، مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول كل محور من محاور الدراسة.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.008 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.85 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.992 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى للمؤهل العلمي .

وتعني هذه النتيجة السابقة أنه على الرغم من اختلاف المؤهل العلمي لأفراد المجتمع إلا أنه لا يوجد فروق حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية يعزى للمؤهل العلمي .

جدول رقم (31)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول تقييم نظم الموازنات في

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى للمؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة	بين المجموعات	0.137	2	0.068	0.074	0.929
		داخل المجموعات	37.202	40	0.930		
		المجموع	37.339	42			
الثاني	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أداؤها	بين المجموعات	0.316	2	0.158	0.164	0.850
		داخل المجموعات	38.618	40	0.965		
		المجموع	38.934	42			
الثالث	مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية	بين المجموعات	0.346	2	0.173	0.160	0.853
		داخل المجموعات	43.295	40	1.082		
		المجموع	43.641	42			
الرابع	مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية	بين المجموعات	0.258	2	0.129	0.100	0.905
		داخل المجموعات	51.805	40	1.295		
		المجموع	52.063	42			
الخامس	مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في مساهمة الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعمليات إعداد الموازنات	بين المجموعات	0.214	2	0.107	0.094	0.910
		داخل المجموعات	45.382	40	1.135		
		المجموع	45.596	42			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.016	2	0.008	0.008	0.992
		داخل المجموعات	37.646	40	0.941		
		المجموع	37.662	42			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 40" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.23

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للتخصص.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات الباحثين حول تقييم نظم

الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للتخصص والنتائج مبينة في جدول رقم

(32) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لمحوري (مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية

تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية، مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في

الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات) أكبر من قيمة F الجدولية

والتي تساوي 3.23، كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل منهما أقل من 0.05، مما يدل على وجود

فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول كل من (مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية

تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية، مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في

الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات) ويبين اختبار شفاهة جدول رقم

(33) الفروق المتعددة بين متوسطات متغير التخصص ويتبين أن الفروق بين فئتي "إدارة الأعمال "

و " العلوم المالية " و لصالح " العلوم المالية "

كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل من المحاور المتبقية (مساهمة نظم الموازنات في الجامعات

الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة، مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في

تحقيق رقابة فعالة على أدائها، مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية

المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية) أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي

3.23، كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل منهما أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق

في آراء أفراد عينة الدراسة حول كل من المحاور (مساهمة نظم الموازنات في الجامعات

الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة ، مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أداؤها، مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية) تعزى للتخصص

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 3.317 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.23 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.046 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى للتخصص ويبين اختبار شفاه جدول رقم (33) الفروق المتعددة بين متوسطات متغير التخصص ويتبين أن الفروق بين فئتي "المحاسبة" و " العلوم المالية " و لصالح " العلوم المالية"

وتعني هذه النتيجة أنه يوجد فروق حول تقييم نظم الموازنات يعزى للتخصص ولصالح تخصص العلوم المالية .

ويعني ذلك أن أغلب المبحوثين يتفقون مع رأي المبحوثين في تخصص العلوم المالية حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .

جدول رقم (32)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى للتخصص

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" الدلالة	مستوى
الأول	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة	بين المجموعات	4.434	2	2.217	2.695	0.080
		داخل المجموعات	32.906	40	0.823		
		المجموع	37.339	42			
الثاني	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها	بين المجموعات	4.956	2	2.478	2.917	0.066
		داخل المجموعات	33.978	40	0.849		
		المجموع	38.934	42			
الثالث	مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية	بين المجموعات	4.023	2	2.011	2.031	0.145
		داخل المجموعات	39.618	40	0.990		
		المجموع	43.641	42			
الرابع	مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية	بين المجموعات	7.928	2	3.964	3.593	0.037
		داخل المجموعات	44.135	40	1.103		
		المجموع	52.063	42			
الخامس	مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعمليات إعداد الموازنات	بين المجموعات	6.851	2	3.426	3.537	0.039
		داخل المجموعات	38.745	40	0.969		
		المجموع	45.596	42			
جميع المحاور		بين المجموعات	5.358	2	2.679	3.317	0.046
		داخل المجموعات	32.304	40	0.808		
		المجموع	37.662	42			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 40" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.23

جدول رقم (33)

اختبار شففيه للفروق المتعددة وفق متغير التخصص

المحور	الفروق	محاسبة	إدارة أعمال	علوم مالية
مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية	محاسبة		1.0634	-0.5216
	إدارة أعمال	-1.0634		-1.5850*
	علوم مالية	0.5216	1.5850*	
مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات	محاسبة		1.0840	0.0364
	إدارة أعمال	-1.0840		-1.0476*
	علوم مالية	-0.0364	1.0476*	
جميع المحاور	محاسبة		0.9387	-0.1461*
	إدارة أعمال	-0.9387		-1.0848
	علوم مالية	0.1461*	1.0848	

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للجامعة التي تعمل بها.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات الباحثين حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للجامعة التي تعمل بها والنتائج مبينة في جدول رقم (34) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لمحوري (مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها ، مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية) أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.85، كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل منهما أكبر من 0.05 ، مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول كل من (مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في

تحقيق رقابة فعالة على أدائها ، مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية

المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية)

كما يتبين ان قيمة F المحسوبة لكل من المحاور المتبقية (مساهمة نظم الموازنات في الجامعات

الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة ، مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية

تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية، مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في

الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات) اكبر من قيمة F الجدولية

والتي تساوي 2.85، كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل منهما اقل من 0.05 ، مما يدل على وجود

فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول كل من المحاور (مساهمة نظم الموازنات في الجامعات

الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة ، مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية

تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية، مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في

الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات) تعزى للجامعة ويبين اختبار

شفيه جدول رقم (35) الفروق المتعددة بين متوسطات متغير الجامعة ويتبين أن الفروق بين

فئتي " جامعة الأقصى " و " الجامعة الإسلامية " و لصالح " الجامعة الإسلامية " حيث يتفق رأي

المبحوثين مع الفئة التي تعمل بالجامعة الإسلامية في الرأي .

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 3.763 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.85 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.018 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى للجامعة ويبين اختبار شففيه جدول رقم (35) الفروق المتعددة بين متوسطات متغير الجامعة ويتبين أن الفروق بين فئتي " جامعة الأقصى " و " الجامعة الإسلامية " و لصالح " الجامعة الإسلامية " وتعني هذه النتيجة وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية ولصالح فئة (الجامعة الإسلامية)

جدول رقم (34)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى للجامعة التي تعمل بها

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" الدلالة	مستوى الدلالة
الأول	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة	بين المجموعات	9.956	3	3.319	4.726	0.007
		داخل المجموعات	27.384	39	0.702		
		المجموع	37.339	42			
الثاني	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أداؤها	بين المجموعات	6.247	3	2.082	2.485	0.075
		داخل المجموعات	32.687	39	0.838		
		المجموع	38.934	42			
الثالث	مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية	بين المجموعات	7.080	3	2.360	2.518	0.072
		داخل المجموعات	36.561	39	0.937		
		المجموع	43.641	42			
الرابع	مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية	بين المجموعات	12.877	3	4.292	4.272	0.011
		داخل المجموعات	39.187	39	1.005		
		المجموع	52.063	42			
الخامس	مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في مساهمة الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعمليات إعداد الموازنات	بين المجموعات	9.567	3	3.189	3.452	0.026
		داخل المجموعات	36.029	39	0.924		
		المجموع	45.596	42			
جميع المحاور		بين المجموعات	8.454	3	2.818	3.763	0.018
		داخل المجموعات	29.208	39	0.749		
		المجموع	37.662	42			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 39" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.85

جدول رقم (35)

اختبار شقيه للفروق المتعددة وفق متغير للجامعة التي تعمل بها

المحور	الفروق	الإسلامية	الأزهر	القدس المفتوحة	الأقصى
مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة	الإسلامية		0.5000	0.5857	1.5000*
	الأزهر	-0.5000		0.0857	1.0000
	القدس المفتوحة	-0.5857	-0.0857		0.9143
	الأقصى	-1.5000*	-1.0000	-0.9143	
مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية	الإسلامية		-0.0663	-0.1286	1.1190*
	الأزهر	0.0663		-0.0622	1.1854*
	القدس المفتوحة	0.1286	0.0622		1.2476
	الأقصى	-1.1190*	-1.1854*	-1.2476	
مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات	الإسلامية		-0.0286	0.5600	1.2667
	الأزهر	0.0286		0.5886	1.2952*
	القدس المفتوحة	-0.5600	-0.5886		0.7067
	الأقصى	-1.2667	-1.2952*	-0.7067	
جميع المحاور	الإسلامية		0.136341	0.309375	1.195313*
	الأزهر	-0.13634		0.173034	1.058972
	القدس المفتوحة	-0.30938	-0.17303		0.885938
	الأقصى	-1.19531*	-1.05897	-0.88594	

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمستوى الوظيفي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات الباحثين حول تقييم نظم

الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمستوى الوظيفي والنتائج مبينة في جدول

رقم (36) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور من محاور الدراسة اقل من قيمة F

الجدولية والتي تساوي 2.85، كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل منهم اكبر من 0.05 ، مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول كل محور من محاور الدراسة يعزى للمستوى الوظيفي.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.867 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.85 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.151 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول تقييم

نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى للمستوى الوظيفي

وتعني هذه النتيجة أنه على الرغم من وجود فروق في المستوى الوظيفي لأفراد مجتمع

الدراسة إلا أنهم يتفقون حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .

جدول رقم (36)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول تقييم نظم الموازنات في

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى للمستوى الوظيفي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة	بين المجموعات	4.270	3	1.423	1.679	0.187
		داخل المجموعات	33.069	39	0.848		
		المجموع	37.339	42			
الثاني	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها	بين المجموعات	6.632	3	2.211	2.669	0.061
		داخل المجموعات	32.302	39	0.828		
		المجموع	38.934	42			
الثالث	مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية	بين المجموعات	5.544	3	1.848	1.892	0.147
		داخل المجموعات	38.097	39	0.977		
		المجموع	43.641	42			
الرابع	مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية	بين المجموعات	6.291	3	2.097	1.787	0.166
		داخل المجموعات	45.772	39	1.174		
		المجموع	52.063	42			
الخامس	مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات	بين المجموعات	2.662	3	0.887	0.806	0.498
		داخل المجموعات	42.934	39	1.101		
		المجموع	45.596	42			
جميع المحاور		بين المجموعات	4.729	3	1.576	1.867	0.151
		داخل المجموعات	32.933	39	0.844		
		المجموع	37.662	42			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 39" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.58

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لعدد سنوات الخبرة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لعدد سنوات الخبرة والنتائج مبينة في جدول رقم (37) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور من محاور الدراسة أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.85، كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل منهم أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول كل محور من محاور الدراسة يعزى لعدد سنوات الخبرة.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.720 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.85، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.546 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى لعدد سنوات الخبرة.

وتعني هذه النتيجة على الرغم من اختلاف عدد سنوات الخبرة بين أفراد مجتمع الدراسة إلا أنهم يتفقون حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية.

جدول رقم (37)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى لعدد سنوات الخبرة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة	بين المجموعات	2.316	3	0.772	0.860	0.470
		داخل المجموعات	35.024	39	0.898		
		المجموع	37.339	42			
الثاني	مساهمة نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها	بين المجموعات	2.290	3	0.763	0.813	0.495
		داخل المجموعات	36.644	39	0.940		
		المجموع	38.934	42			
الثالث	مدى تلبية نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية	بين المجموعات	1.544	3	0.515	0.477	0.700
		داخل المجموعات	42.097	39	1.079		
		المجموع	43.641	42			
الرابع	مدى إدراك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية	بين المجموعات	2.617	3	0.872	0.688	0.565
		داخل المجموعات	49.447	39	1.268		
		المجموع	52.063	42			
الخامس	مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات	بين المجموعات	2.559	3	0.853	0.773	0.516
		داخل المجموعات	43.038	39	1.104		
		المجموع	45.596	42			
جميع المحاور		بين المجموعات	1.977	3	0.659	0.720	0.546
		داخل المجموعات	35.685	39	0.915		
		المجموع	37.662	42			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "42" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.5

النتائج والتوصيات :-

بعد إجراء التحليل الإحصائي والتوصل إلى نتائج الدراسة وبعد تحليل هذه النتائج يمكن عرض أهم

الاستنتاجات وأهم التوصيات التي جاءت بها هذه الدراسة على النحو التالي :-

1- يتم تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بصورة متوسطة وبصورة غير فعالة و متفاوتة بين الجامعات الفلسطينية .

2- هناك اهتمام بمشاركة المستويات الإدارية بشكل متوسط في إعداد وتنفيذ الموازنة في الجامعات الفلسطينية وبشكل متفاوت بين الجامعات .

3- مساهمة نظم الموازنات أيضا متوسطة في تحقيق رقابة فعالة على أدائها حيث لا يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط بشكل دوري لتحديد ومعالجة الانحرافات وقت حدوثها .

4- إن الموازنات التي تعدها الجامعات شاملة لكافة إيرادات ونفقات الجامعة المتوقعة .

5- لا يوجد اهتمام كاف من قبل إدارة الجامعات بتزويد الأقسام المختلفة بنسخة من الموازنة بعد المصادقة عليها للاسترشاد بها عند تنفيذ الموازنة .

6- قلة الاهتمام بالتنسيق بين النشاطات التعليمية المختلفة عند إعداد الموازنة لتوحيد الجهود والأهداف الإستراتيجية بين الأقسام والدوائر .

7- لا تتوفر نظم معلومات محاسبية مساعدة كنظام التكاليف المعيارية ونظام التقارير ومحاسبة المسؤولية عند إعداد الموازنة .

8- لا يتم تدريب القائمين على إعداد الموازنة على استخدام الأسلوب العلمي في التقدير .

9- يتم تعريف المستويات الإدارية بتكاليف أنشطتهم بصورة مقبولة مما ينعكس سلبا على تنمية الإحساس لديهم للرقابة على التكاليف .

10- هناك اهتمام قليل بتوصيل التقارير عن انحرافات الموازنة للإدارة العليا .

- 11- تحتوي بنود الموازنة على كافة نفقات وإيرادات الجامعة المتوقعة وكذلك التعليم الموازي
- 12- لجنة الموازنة في الجامعات غير مؤهلة بشكل كاف لإعداد الموازنة .
- 13- لا يوجد اهتمام بتحليل الانحرافات ومعالجتها ومعرفة أسبابها ويعزى ذلك إلى عدم وجود أقسام للموازنة مستقلة تقوم بدور فعال في تقييم ومتابعة وتنفيذ الموازنة .
- 14- لا تتوفر إمكانية لمقارنة الأداء الفعلي بالمخطط خلال فترة تنفيذ الموازنة إلا في نهاية السنة المالية وبصورة متفاوتة بين الجامعات .
- 15- لا يوجد ربط بين أهداف الجامعة وأهداف الأفراد العاملين بها من أجل تحفيزهم على تحقيق الأهداف العامة للجامعة .
- 16- تحدد الأهداف الرئيسية للجامعات في ضوء الإمكانيات المتاحة والموارد المالية المتوفرة في كل جامعة .
- 17- لا تستخدم أغلب الجامعات الموازنة من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية طويلة الأجل بل تستخدم من أجل مقارنة الإيرادات بالمصروفات ومعرفة الفائض والعجز فقط .
- 18- لا يتم عقد دورات علمية للقائمين على إعداد الموازنة من أجل تطبيق نظم الموازنات حسب الأسس والمبادئ العلمية الحديثة .
- 19- قلة الاهتمام بمتابعة عمليات التوجيه لمختلف الأنشطة والأعمال المستجدة وتقديم المكافأة لكل من يساهم في تقديم اقتراحات جديدة تساهم في الأنشطة التطويرية للجامعة .
- 20- قلة الاهتمام بتقديم الاقتراحات المناسبة لتحسين مستوى الأداء وخلق تصورات جديدة تساهم وبشكل فعال في مواكبة المتطلبات التطويرية في الجامعات .
- 21- تعتمد الموازنة عند إعدادها على البيانات التاريخية السابقة ولا تستخدم معظم الجامعات الموازنة كخطة مالية تسعى إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

التوصيات :

في ضوء النتائج السابقة فإن الباحث يوصي بما يلي : -

- 1 - أن يتم الاهتمام بشكل أكبر في الجامعات الفلسطينية بمشاركة كافة الأقسام في إعداد الموازنة وذلك من أجل تحفيزهم من خلال المشاركة عند تنفيذ الموازنة .
- 2 - أن يتم توفير نظم معلومات محاسبية مساعدة كنظام التكاليف المعيارية ومحاسبة المسئولية من أجل الحصول على بيانات أكثر دقة .
- 3- أن يتم تحليل الانحرافات الموجبة والسالبة ومع ذكر الأسباب التي أدت لتلك الانحرافات وتقديم التقارير عنها مما يمكن من تقييم الأداء بصورة أفضل .
- 4- يجب أن يتم الربط بين أهداف الجامعة وأهداف القائمين على إعداد الموازنة من أجل تحفيزهم على تطبيق الموازنة بشكل أفضل وتنمية الشعور لديهم من أجل تطبيق أهداف الجامعة .
- 5- أن يتم الاهتمام أكثر في الجامعات الفلسطينية بتحليل الانحرافات عند حدوثها لمعرفة أسبابها ومعالجتها في الوقت المناسب .
- 6- يجب أن ترفع للإدارة تقارير دورية عن تنفيذ الموازنة من أجل متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية اللازمة .
- 7- ضرورة إنشاء أقسام موازنة مستقلة عن باقي الأقسام تتبع الإدارة العليا مباشرة وذات خبرة في الموازنات وذلك من أجل تطبيق الموازنة بشكل أفضل ولتنفيذ دورها في التخطيط والرقابة وأن لا يقتصر دورها في الحد من النفقات فقط .
- 8- أن يتم تزويد الأقسام بنسخة عن الموازنة بعد التصديق عليها من أجل تنظيم وضبط العمل والاهتمام بها عند التنفيذ .
- 9- أن يتم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بتنفيذ دور لجنة الموازنة لتطبيق أساليب علمية حديثة لتنفيذ دور الموازنة في التخطيط والرقابة .

- 10- يجب عقد دورات علمية للقائمين على إعداد الموازنة ومنفذيها لتوضيح وشرح الأسس والمفاهيم العلمية الحديثة في تطبيق الموازنة من أجل الوصول إلى أهداف الجامعة وخططها المستقبلية بعيدة وطويلة الأجل .
- 11- ضرورة أن يتم إعداد الموازنة بالتوافق مع خطط الجامعة المستقبلية والعمل على تطوير الأنشطة ومن خلال الموارد المتوقعة والحالية من أجل رفعة ورقي الجامعة والمساهمة في الوصول إلى أهدافها وتقديم رسالتها العلمية النبيلة .
- 12- ضرورة أن يتم تفعيل مراكز الاستشارات والتعليم الموازي في الجامعات للحصول على موارد مالية جديدة تساهم في دعم قدراتها المالية .
- 13 – ضرورة زيادة الاهتمام من قبل الإدارة حول تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الجامعات الفلسطينية لإحكام عملية الرقابة على الأداء .
- 14- ضرورة القيام بالدراسات العلمية حول تطبيق نظم محاسبة التكاليف للمساعدة في تقدير الموازنة وتحديد الانحرافات .
- 15 – أن يتم الاهتمام أكثر من قبل الإدارة العليا في الجامعات بتطبيق نظم الموازنات بشكل أفضل وذلك من أجل الاستفادة الكاملة من دور الموازنة في التخطيط والرقابة .

قائمة المراجع

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً : المراجع العربية

1- الكتب :

1. الدهان ، أميمة ،(1992) نظريات منظمات الأعمال :عمان الأردن.
2. الدوري ، مؤيد عبدالرحمن ، الجنابي ، طاهر موسى،(2000) إدارة الموازنات العامة
3. الشرع ، مجيد ، سفيان ، سليمان،(2002) المحاسبة الإدارية - اتخاذ القرارات والرقابة.
4. الصحن ، محمد فريد ، الشريف، علي ، وسلطان، محمد سعيد (2000) مبادئ الإدارة .
5. العريبي ،عصام فهد ،(2003). المحاسبة الإدارية .عمان : دار المناهج .
6. العلي ،عادل فليح،(2003) المالية العامة والتشريع المالي والضريبي. عمان : دار الحاق للنشر والتوزيع .
7. الفضل ، مؤيد عبد الحسين ، وشعبان ، عبدالكريم هادي، (2003) المحاسبة الادارية ودورها في ترشيد القرارات في المنشأة.
8. المبيضين، عقلة محمد ، (1999).النظام المحاسبي الحكومي وإدارته - المفاهيم والأسس
9. الهواري ،سيد(2000) الإدارة الأصول والأسس العلمية ، الإسكندرية ، مصر .
10. أبو زيد، كمال خليفة، ومرعي، عطيه عبد الحي، (2004). مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
11. جربوع ، يوسف محمد ،(2002) .مراجعة الحسابات المتقدمة وفقا لمعايير المراجعة الدولية
12. جمعه، وإسماعيل، محرم، الخطيب،(2001) المحاسبة الإدارية ونماذج في بحوث العمليات. الدار الجامعية .
13. حرب ، بيان هاني ، (2000) مدخل على إدارة الأعمال .عمان.
14. حنان رضوان، وكحالة، جبرائيل، (1997). المحاسبة الإدارية-مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
15. راضي ، محمد سامي ، وحجازي ، وجدي حامد،(2001) المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات . الإسكندرية :الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
16. عبد اللطيف،ناصر نور الدين، (2004). الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. الإسكندرية: الدار الجامعية.عمان - دار زهران للنشر

17. فهمي، مصطفى أبو زيد، وعثمان، وحسين، (2003). الإدارة العامة - الإطار العام لدراسة الإدارة العامة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر .
18. ماهر، أحمد، (2004) الإدارة - المبادئ والمهارات. الإسكندرية: دار الجامعة للنشر والتوزيع.
19. مرعي، عبدالحى، عطية، (1997) المحاسبة الإدارية: مفاهيم، إتخاذ القرارات، وتقييم أداء
20. هيتجر، ليستر أي، وماتولتش، سيرج، (2000) المحاسبة الادارية، حجاج، أحمد حامد، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

2- الرسائل العلمية :

1. الأفندي، سجي مصطفى، (2003). مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سوريا.
2. الجدلي، محمد حسن، (2005). دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
3. الرباع، حسين محمد، (2003). تقييم نظم الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
4. الزعبي، ناجح محمد خليل، (2004). دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
5. العلاوين، أمجد عبد الفتاح، (2000). تقييم نظم الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
6. العيداني، كريمة جاسم عبد الله، (1989). الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في المنشآت الصناعية، دراسة نظرية وتطبيقية في المنشآت العامة للصناعات الورقية، معمل ورق البصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البصرة، العراق.

3- الدوريات :

1. حلس، سالم، (2006). دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني ال فلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الرابع عشر، العدد الأول.

2. نور ، عبد الناصر ، والفضل ، مؤيد،(2002). العوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل والمنظمة – دراسة محاسبية مقارنة بين الشركات المساهمة العامة الصناعية العراقية الأردنية . مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 29(2).

ثالثا: المرجع الأجنبية :

- 1- Drury, Colin, 2004, "**Management Accounting for Business Decisions** ", An International Thomson publishing Company, USA.
- 2- Horngren , Ray H., & Sundem , Gary L., 1995, " **Introduction to Management Accounting** , " 7th edition , prentice Hall International , Inc , USA .
- 3- Pandey-1, IM, 2000, "**Management Accounting _ A Planning and Control Approach** " , Third edition , Vikas publishing House , USA .
- 4- Wood, Frank , and Sangster , Alan . (2002) . **Business Accounting** . (9 Edition). Prentice Hall , New York .
- 5- Gitman, Lawrence . (2003). **Principles of Managerial Finance** . Addison Wesley , New York .

رابعا: المواقع الالكترونية :

(<http://www.appc.pan.net/mag/mag7-8/new-p>)

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية الدراسات العليا المحاسبة والتمويل



الأخوة القائمين على إعداد الموازنة في الجامعة

تحية طيبة وبعد ،،،

تتعلق هذه الإستبانة برسالة ماجستير بعنوان " تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وحيث أننا نعهد بكم الاهتمام والاستعداد الدائمين لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم تطور مجتمعنا، فكلنا أمل في تعاونكم معنا من خلال الإجابة عن الأسئلة الواردة في هذه الإستبانة.

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة بدقة وموضوعية سيؤدي إلى إثراء موضوع الدراسة وبالتالي الحصول على نتائج وتوصيات أكثر دقة، علماً بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

الباحث

عبد الله عبد الواحد العمور

استبانة

أ. معلومات عامة:

يرجى وضع دائرة حول الإجابة المناسبة:

1. العمر:		
أ. أقل من 30 عام.	ب. من 30 إلى أقل من 40 عام.	
ج. من 40 إلى أقل من 50 عام.	د. 50 عام فأكثر.	
2. المؤهل العلمي:		
أ. دبلوم.	ب. بكالوريوس.	
ج. ماجستير.	د. دكتوراه.	
3. التخصص:		
أ. محاسبة.	ب. إدارة أعمال.	
ج. علوم مالية.	د. اقتصاد.	
هـ. أخرى		
4. الجامعة التي تعمل بها:		
أ. الإسلامية.	ب. الأزهر.	
ج. القدس المفتوحة	د. الأقصى .	
5. المستوى الوظيفي:		
أ. محاسب.	ب. رئيس قسم.	
ج. مدير.	د. أخرى (يرجى تحديدها)	
6. عدد سنوات الخبرة:		
أ. أقل من 5 سنوات.	ب. من 5 - 10 سنوات.	
ج. من 10 - 15 سنة.	د. أكثر من 15 سنة.	

ب. القسم الثاني:

الفرضية الأولى / تساهم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في تخطيط الأنشطة التعليمية بكفاءة						
الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1.	إن استخدام الموازنة في الجامعة يؤدي إلى رفع كفاءة الأنشطة التعليمية .					
2.	تشارك الأقسام العلمية في الجامعة في إعداد الموازنة الخاصة بها.					
3.	تشكل لجنة للموازنة في الجامعة تتولى مهمة إعداد الموازنة .					
4.	تعتبر الموازنة أداة فعالة للربط بين الأهداف التعليمية للجامعة والإمكانات المتاحة لها.					
5.	تشريعات الجامعة تساعد إيجابياً في مدى فاعلية نظم الموازنات لتحقيق أهداف الأنشطة التعليمية .					
6.	تحقق الموازنة عملية الاتصال ما بين الدوائر والأقسام بكفاءة تامة لتنفيذ الأنشطة التعليمية المشتركة .					
7.	يتم الاهتمام بتنسيق النشاطات التعليمية المختلفة عند إعداد الموازنة .					

الفرضية الثانية / تساهم نظم الموازنات في الجامعات في تحقيق رقابة فعالة على أدائها .					
الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة جداً
1.	تستخدم الموازنة في الجامعة لأغراض الرقابة على الأداء .				
2.	تعتبر الموازنة بعد اعتمادها بمثابة معيار للحكم ولقياس الأداء .				
3.	تتوفر إمكانية تتبع الأداء الفعلي بالمقارنة بالأداء المخطط على مدى الفترات الجزئية(كل ثلاثة شهور)				
4.	هناك اهتمام بمعرفة الانحرافات من خلال الموازنة				
5.	يتم تحليل الانحرافات عند حدوثها لمعرفة أسبابها .				
6.	يتم إعداد الموازنة على مستوى كل دائرة وكل قسم				
7	تتوفر نظم معلومات محاسبية مساعدة كنظام التكاليف المعيارية ونظام التقارير ومحاسبة المسؤولية عند إعداد الموازنة .				
الفرضية الثالثة/ تلبي نظم الموازنات المطبق في الجامعات الفلسطينية المتطلبات التطويرية للأنشطة الأكاديمية والإدارية .					

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1.	يتم تقديم الاقتراحات المناسبة لتحسين مستوى الأداء ومواكبة المتطلبات التطويرية في الجامعة .					
2.	هناك متابعة لعملية التوجيه لمختلف الأعمال والأنشطة المستجدة .					
3.	تحتوي بنود الموازنة على نفقات وإيرادات التعليم الموازي .					
4.	تستخدم الموازنة لتحديد الأهداف والنشاطات المستجدة حيث يتم التقييم والمكافأة بناء عليها .					
5.	تحتوي بنود الموازنة على إيرادات ونفقات الدورات الجديدة في مراكز الاستشارات .					
6.	تشمل الموازنة جميع إيرادات ونفقات الجامعة المتوقعة					

الفرضية الرابعة / تدرك الإدارة العليا في الجامعات أهمية تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية					
الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة جداً
1	تعمل الموازنة على الربط بين أهداف الجامعة وأهداف الأفراد العاملين بها من أجل تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف العامة للجامعة .				
2	تستخدم الموازنة في الجامعة كخطة توجيهية للنشاطات المختلفة .				
3	تستخدم الموازنة كأداة رقابية على نشاطات الجامعة ولمتابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية .				
4	تحدد الأهداف الرئيسية للجامعة في ضوء الإمكانيات المتاحة.				
5	لجنة الموازنة في الجامعة مؤهلة بشكل كاف لإعداد الموازنة السنوية .				
6	تحدد الإجراءات الواجب إتباعها بصدد إعداد الموازنة بشكل واضح .				
7	تستخدم الأساليب العلمية الإحصائية والرياضية في إعداد تقديرات الموازنة.				

الفرضية الخامسة / تشارك المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات					
الرقم	العبارة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة قليلاً
1.	يوجد اهتمام لإيصال التقارير والمعلومات عند تحليل انحرافات الموازنة .				
2.	يتم تمثيل كافة المستويات الإدارية في لجنة الموازنة.				
3.	يتم تعريف كافة المستويات الإدارية بتكاليف أنشطتهم وتنمية الإحساس لديهم للرقابة على تلك التكاليف .				
4.	يتم تدريب القائمين على إعداد الموازنة على استخدام الأسلوب العلمي في التقدير .				
5.	يوجد اهتمام بمشاركة في إعداد الموازنة وبالمقترحات التي تقدمها .				

- إذا كانت لديك أية معلومات تعتقد أنها ضرورية وتتعلق بتقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يرجى التكرم بذكرها:

.....

.....

.....

.....

المقابلات الشخصية

تاريخ المقابلة	الوظيفة	الإسم
2009/4/26م	نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية بجامعة الأقصى	د عبد السميع العرابيد
2009/4/27م	مساعد نائب الرئيس للشؤون المالية بجامعة القدس المفتوحة بقطاع غزة	أ رأفت جودة
2009/4/28م	رئيس قسم المحاسبة بالجامعة الإسلامية	أ باسل جبر زعيتر
2009/4/29م	محاسب في الدائرة المالية بجامعة الأزهر	أ فضل سالم