

# العوامل المقترحة التي يجب مراعاتها لاعداد الموازنة المالية عند تخطيط موارد التعليم

« دراسة ميدانية في جامعة البحرين »

Consideration of the proposed Factors to Prepare a  
Financial Budget for Education Resource Planning

" AField Study in the University of Bahrain"

اعداد

دكتور / علي جابر صالح

أستاذ مساعد بكلية التجارة - جامعة طنطا

العوامل المقترحة التي يجب مراعاتها لاعداد الموازنة المالية عند تخطيط موارد التعليم:

"دراسة ميدانية في جامعة البحرين"

Consideration of the Proposed Factors to Prepare a Financial  
Budget for Education Resource Planning  
"A Field Study in the University of Bahrain"

اعداد

دكتور/ علي جابر صالح

أستاذ مساعد بكلية التجارة - جامعة طنطا

ملخص الدراسة\*

تهتم التنظيمات و من بينها المؤسسات التعليمية بعملية اعداد الموازونات كأداة فعالة في التخطيط و الرقابة و التنسيق و الاتصال بين أجزاء التنظيم، و كوسيلة للتخصيص الأمثل لموارد التنظيم علي وحداته المختلفة. و هناك مداخل مختلفة تستخدم في اعداد الموازنة، وقد تناولت الدراسات السابقة مشكلة تحديد المدخل المناسب لاعداد الموازنة في التنظيم، و خلصت الي أن المفاضلة بين هذه المداخل يعتمد علي مزايا و عيوب كل منها. و توصلت الي أنه من الأفضل استخدام مزيج من تلك المداخل في التنظيمات المختلفة، أنظر علي سبيل المثال:

( Rodas, 2001; Hallam and Dalston, 2005;, Linn, 2007; Mitchell, 2007)

الا ان تلك الدراسات لم تحدد العوامل التي يجب مراعاتها عند اعداد الموازنة في التنظيم و انعكاس ذلك علي اختيار المدخل المناسب لاعدادها. و تهدف هذه الدراسة الي تحديد و اختبار درجة تاثير العوامل التي يجب مراعاتها عند اعداد الموازنة في جامعة البحرين و انعكاس ذلك علي فعالية الموازنة و واقعيتها و التخطيط السليم لموارد التنظيم. و لتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث قائمة استبيان تم توزيعها علي المديرين و الرؤساء التنفيذيين Executive managers في جامعة البحرين باعتبارهم صانعي القرار الذين يؤثرون و يتأثرون مباشرة بعملية اعداد الموازنة. وقد أشارت النتائج الاحصائية الي أن هناك عوامل لها تأثيرا كبيرا علي اعداد الموازنة، كما أن هناك بعض العوامل لها تأثير قليل، و البعض الآخر ليس لها تأثير علي الاطلاق.

\* هذه الدراسة بتمويل من عمادة البحث العلمي بجامعة البحرين

## المبحث الأول

### مقدمة

مع الاهتمام العالمي المتزايد بالتعليم باعتبار أنه الركيزة الأساسية لعملية التنمية الاقتصادية، تتجه الدول إلى تخصيص الموارد المالية اللازمة لضمان سير العملية التعليمية وفقاً لما هو مخطط له وبالجملة المطلوبه. و تتم عملية تخصيص الموارد المالية من خلال تحديد احتياجات المؤسسات التعليمية (و من بينها الجامعات) و اعداد الموازنة اللازمة لتنفيذ استراتيجية و أهداف تلك المؤسسات. و حيث أن هناك مداخل مختلفة تستخدم لاعداد الموازنة فان اختيار المدخل المناسب لاعدادها ، و تحديد العوامل التي تؤثر فيها، و استكشاف الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، من الاهمية بمكان من حيث أنه يساعد في التخصيص الامثل للموارد المالية. و في الآونة الأخيرة لاقت الموازنات اهتمام متزايد باعتبارها أحد أدوات الرقابة المالية الهامة في المنظمات بصفه عامه و في المؤسسات التعليمية بصفة خاصة التي تساهم في ترشيد الدعم الحكومي للجامعات. (Kautz (2007

### 1.1 أسئلة الدراسة

يتمثل السؤال الأساسي الذي تحاول هذه الدراسة الإجابة عليه فيما يلي:

ما هي العوامل التي يجب مراعاتها لتفعيل إعداد الموازنة الخاصة بتخطيط موارد التعليم؟



يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في تحديد و اختبار العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند إعداد موازنة الجامعات و انعكاس ذلك علي فعالية و واقعية الموازنة و التخطيط السليم للموارد. و لتحقيق هذا الهدف فإن ذلك يتطلب تحقيق عدة أهداف فرعية أخرى هي:

1. تحديد مدى مشاركة الإدارة العليا للمديرين في التخطيط الاستراتيجي و التشغيلي
2. تحديد مدى ادراك الإدارة العليا لمفهوم المشاركة عند اعداد الموازنة
3. تحديد مدى دعم الإدارة العليا لمفهوم المشاركة عند اعداد الموازنة
4. تحديد مدى اعتماد الإدارة العليا علي معلومات التغذية العكسية في تصحيح الخطة و الموازنة
5. تحديد مدى ارتباط حوافز المديرين بالمشاركة في اعداد الموازنة
6. تحديد المعوقات التي تؤثر علي فاعلية وواقعية الموازنة و تمنع تطبيق مفهوم المشاركة في إعدادها
7. تحديد الدور الذي يلعبه التدريب علي تحسين مشاركة المديرين في اعداد الموازنة
8. تقديم بعض التوصيات التي يمكن استخلاصها من نتائج هذا البحث

### 3.1 خطة الدراسة

هذه الدراسة تم إعدادها في أربعة مباحث رئيسية:

المبحث الأول تم تخصيصه لعرض مقدمة عن الدراسة

المبحث الثاني يتناول المداخل المختلفة لإعداد الموازنات



أما المبحث الثالث فيوضح دور الموازنات في التنظيمات

و يختص المبحث الرابع بعرض نتائج الدراسة الميدانية

#### 4.1 منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على:

1. أسلوب البحث المكتبي لبناء قاعدة المعرفة لهذه الدراسة من خلال استعراض ما توصلت إليه

الدراسات السابقة عن موضوع الدراسة و صياغة فروض الدراسة

2. المنهج الوصفي التحليلي

3. الدراسة الميدانية و اختبارات الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة

#### 5.1 فروض الدراسة

حاولت هذه الدراسة اختبار صحة الفروض التالية:

الفرض الأول: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين التنفيذيين في جامعة البحرين حول العوامل المحددة لمشاركة الإدارة العليا للمديرين في التخطيط الاستراتيجي و التشغيلي

الفرض الثاني: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين التنفيذيين في جامعة البحرين حول العوامل المحددة لاقتناع الإدارة العليا بمدخل المشاركة في إعداد الموازنة من القاعدة إلى القمة

الفرض الثالث: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين التنفيذيين في جامعة البحرين حول العوامل المحددة لاستخدام الإدارة العليا لمعلومات التغذية العكسية في تصحيح الخطأ و الموازنة

الفرض الرابع: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين التنفيذيين في جامعة البحرين حول العوامل المحددة لربط الإدارة العليا حوافز المديرين بالمشاركة في إعداد الموازنة

الطريق الخطير هناك فهو في تلك الحالة احتمالية بين آراء المديرين التقنيين في جامعة البحرين حول  
لوائح المحاسبة لتطبيق الإدارة العليا برامج تدريب فعالة للمديرين تساعد على المشاركة في اتخاذ  
القرارات

الطريق السلبي هناك فهو في تلك الحالة احتمالية بين آراء المديرين التقنيين في جامعة البحرين حول  
لوائح المحاسبة لتطبيق الإدارة العليا لبرامج المعرفة التي تعرض أداء المديرين لتحقيق المشاركة  
الفعالة في اتخاذ القرارات

## المدخل المختلفة لاعداد الموازنات

هناك عدة مدخل مختلفة لاعداد الموازنات نعرضها فيما يلي:

### 1/2 اعداد الموازنة علي أساس بنود النفقات

أطلق (2007) Linn علي هذا النوع من الموازنات Line-item incremental budgeting

أي اعداد الموازنة علي أساس التغيرات في بنود نفقات سنة الأساس. و يعتبر هذا المدخل هو الأكثر شيوعا في التنظيمات، حيث يتم تبويب الموازنة الي بنود رئيسيه line-items، كل بند رئيسي يبويب الي بنود فرعية و يتم تخصيص الأموال علي هذه البنود، فمثلا يبويب بند المصروفات التشغيلية الي أجور ومرتبآت، و مصروفات انتقال، و مواد و مهمات. و يمكن معرفة ما تم تخصيصه من أموال لكل قسم علي حده. و طبقا لهذا المدخل لا يجب الاتفاق الا علي البند الذي خصص له أموال في الموازنة و لا يجوز نقل الأموال المخصصة من بند الي آخر. و يتم تخصيص الأموال للسنة القادمة بناء علي ما تم تخصيصه للسنة الحالية بالاضافة الي استخدام الخبرة في السنوات الماضية. حيث ينظر الي موازنة السنة السابقة كسنة أساس لعمل التغيرات المطلوبة لاعداد موازنة السنة القادمة، حيث تزيد أو تقل بنسبة ثابتة معينة عن موازنة السنة السابقة. و يتميز هذا النوع من الموازنات بسهولة اعدادها بسبب الطبيعة التماثلية uniformity و التمايزية Incremental في اعدادها. و قد انتقد Linn هذا المدخل في أنه لا يتميز بالمرونة فهو لا يأخذ في الاعتبار أية تغيرات استراتيجية غير متوقعة مثل حدوث تغير تكنولوجي في الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية .



أوضح ( Linn 2007 ) أن موازنة البرامج تهتم بتخصيص الأموال طبقاً لنوع المخرجات Outputs التي ينتجها كل برنامج من برامج المؤسسة التعليمية، حيث يكون التركيز علي أنواع مختلفة من المخرجات و علي التكاليف التي ساهمت في إنتاجها. أي أن موازنة البرامج تربط التكاليف بمخرجات كل برنامج و بالتالي يمكن تحديد أي البرامج تكون أكثر فعالية. و قد انتقد كلا من

Robinson and Robinson, (1994); Linn, (2007) هذا المدخل من حيث صعوبة تخصيص بعض التكاليف غير المباشرة مثل التكاليف الادارية لبرامج مختلفة و متنوعة. و قد استخدم هذا المدخل لاعداد الموازنات المالية للمؤسسات التعليمية و أطلق عليه الموازنة بالأهداف (Levacic 1990)، حيث تضع المؤسسة التعليمية أهداف واضحة و تخصص الموارد طبقاً لهذه الأهداف. وأهم ما يميز هذا المدخل أنه ينظر الي المستقبل عند اعداد الموازنة و ليس الي الماضي كما في المدخل السابق. بمعنى أنه ينظر الي ما سوف يحدث و ليس الي كيف حدث أي كيف تم انفاق الأموال. و هذا المدخل يتطلب ليس فقط تحليل التكلفة و العائد للبرامج المختلفة، و لكن أيضاً يتطلب الأخذ في الاعتبار الأهمية النسبية لهذه البرامج، و بالتالي فان اعداد الموازنة يكون طبقاً لأولويات المؤسسة التعليمية. (Linn 2007)

### 3/2 اعداد الموازنة طبقاً للأداء Performance-based (PB) budgeting

هذا المدخل يركز علي النواتج Outcomes و ليس علي المخرجات Outputs لاعداد الموازنة، علي سبيل المثال مخرجات أي برنامج تعليمي تتمثل في عدد الطلبة المشتركين في هذا البرنامج، بينما نواتج هذا البرنامج تتمثل في المهارات التي اكتسبها هؤلاء الطلبة من هذا البرنامج. و قد ظهر هذا المدخل استجابة لما يتوقعه أطراف المجتمع المهتمه Stakeholders من عائد العملية التعليمية مقابل تكلفة تلك العملية. و حيث أن هذا المدخل يربط تكلفة المدخلات بالأنشطة و النواتج المتوقعة، فانه ليس من السهل

تتبع تكلفة كل نوع من الخدمة الي الوحدات الفردية التي ساهمت في نواتج البرنامج الاكاديمي، كما انه ليس من السهل تحديد كفاءة تلك الخدمة. وأيضا هناك عدم اتفاق حول ما يجب أن تكون عليه نواتج التعليم العالي، مما أدى الي صعوبة تطبيق هذا المدخل في المؤسسات التعليمية (2001) McGill.

#### 4/2 اعداد الموازنة علي أساس مراكز المسؤولية (RCB) Responsibility center budgeting

أوضح (2007) Linn أنه يمكن اعداد الموازنة بحيث تعتبر كل وحدة داخل التنظيم مركز مسؤولية فكل مدير وحدة يعتبر مسئولا و يمكن محاسبته علي مصروفات و إيرادات الوحدة التي يرأسها. فالادارة العليا هي التي تفرض الموازنة طبقا لأهداف الخطة الاستراتيجية و السنوية علي جميع الوحدات في التنظيم. و في بعض الدول نجد أن القانون ينظم عملية اتفاق الأموال من خلال الموازنة، حيث ينص القانون علي أنه لا يجوز نقل الاموال من سنة الي أخرى طبقا لمبدأ استقلال السنوات المحاسبية، و يجب اعادة الأموال التي لم يتم انفاقها خلال السنة المالية الحالية الي خزانة الدولة مما يخلق اتجاه سلبي متمثل في قيام الوحدة بالانفاق غير المبرر و غير الضروري خلال السنة المالية و الذي قد لا يكون في مصلحة التنظيم ككل (2002) Strauss and Curry، هذه المشكلة تعرف بمشكلة الأصيل و الوكيل The principal-agent problem. و تتصف هذه الطريقة بالمركزية المطلقة في اعداد الموازنة بحيث لا يستطيع مدير الوحدة المشاركة في اعداد الموازنة كما أنه ليس لديه المرونة الكافية في اعادة توزيع المخصصات المالية بالطريقة التي تحقق التوزيع الأمثل لموارد التنظيم و يعظم المصلحة العامة ككل. و يقصد بالمرونة هنا امكانية نقل أو تحويل استخدام الأموال من بند الي آخر طبقا لحاجة التنظيم ككل. فمثلا قد يري المدير أنه من الأفضل تحويل استخدام الأموال المخصصة لشراء الأدوات و المهمات الي استخدام آخر متمثلا في شراء معدات تكنولوجية ضرورية لأن ذلك سيرفع من كفاءة العمل.



## 5/2 اعداد الموازنة الصفرية (ZBB) Zero-based budgeting

هذا المدخل يفترض أن كل وحدة تبدأ نشاطها من جديد كل سنة، و يجب أن يقدم مدير الوحدة تبريرا للأموال اللازمة لتمويل نشاط معين. و بناء عليه، فان التنظيم يقوم باعادة اعداد الموازنة من جديد كل سنة.

“ZBB is a system that, when used in its purest form, essentially the organization recreate its budget from scratch every year.” Linn (2007, P19).

فكل وحدة يجب أن تقوم بترتيب أولويتها قبل ارسال قائمة باحتياجاتها الي الادارة العليا التي تقرر تخصيص الأموال اللازمة لها في الموازنة.

“In addition, every unit has to rank its lines in order of priority before sending the list up to the central administrators who decide on the allocations.” Goldstein (2005, P. 39).

و بالتالي يتوافر لدي متخذي القرار في الادارة العليا معلومات عن أولويات الأنشطة الأكثر و الأقل أهمية و التي يري مدير كل وحدة ضرورة توافر الأموال اللازمة لتمويلها في الموازنة. مما يساعد علي تحديد أي الأقسام يجب أن يخصص لها أموال أقل و أيها يجب أن يخصص لها أموال أكثر في الموازنة.

و يعتبر هذا المدخل مغايرا للمدخل الأول الذي يعد موازنة السنة الحالية علي أساس اضافة نسبة معينة ثابتة الي موازنة السنة السابقة، كما أن هذا المدخل يقلل من الانفاق غير الضروري و يسمح بنقل أو تحويل الأموال الي حيث تكون مطلوبة في المستقبل، كما يتضح من الفقرة التالية:

“A benefit of ZBB is that it points out those expenses that are no longer necessary, thus allowing the Library and Information Science (LIS) institutions to shift money to where it will be needed in the future.” Maddox, (1999, P. 230).



الخلاصة أن هناك مداخل مختلفة تستخدم في اعداد الموازنة، وقد تناولت الدراسات السابقة مشكلة اعداد المدخل المناسب لاعداد الموازنة في التنظيم، وخلصت الي أن المفاضلة بين هذه المداخل يعتمد على مزايا و عيوب كل منها. الا ان تلك الدراسات لم تحدد العوامل التي يجب مراعاتها عند اعداد الموازنة في التنظيم و انعكاس ذلك على اختيار المدخل المناسب لاعداد الموازنة. حيث أن تحديد تلك العوامل و درجة تأثيرها في اعداد الموازنة يمكن ان يؤدي الي زيادة فعالية و واقعية الموازنة و التخطيط السليم لـ  
نموارد التنظيم.

## المبحث الثالث

### دور الموازنات

تلعب الموازنات أدوار مختلفة، فالموازنات ليست فقط أداة للتخطيط المالي والرقابة المالية ، و لكنها أيضا أداة للتنسيق والاتصال بين وحدات التنظيم، و أسلوب لتخصيص الموارد النادرة و ترتيب أولويات تمويل الأنشطة المختلفة داخل التنظيم.

“Budgets provide a mechanism for effective planning and control in organizations.” Flamholtz (1983, P. 159).

### 1/3 التخطيط و الرقابة Planning and Control

تلعب الموازنات دورا هاما في التخطيط و الرقابة من خلال معلومات التغذية العكسية Feedback التي يفرزها نظام تقويم الأداء للتأكد من مدي تنفيذ المديرين لأهداف الموازنة، و من خلال نظام الحوافز الذي يطبقه التنظيم و تعديل الخطط بما يتلائم مع الظروف المحيطة. و قد أجريت عدة دراسات علي الشركات البريطانية وتوصلت الي أن الادارة تستخدم الموازنات علي نطاق واسع في أغراض التخطيط و الرقابة و تقويم الأداء. Pike (1982); Lyne (1988); Drury (1993); Armstrong (1996)

و توصلت دراسة أخرى Chun(1996) علي عينة من الشركات الماليزية الي نتائج مماثلة للدراسات السابقة التي أجريت علي الشركات البريطانية. بينما أجري (1988) Srinivasan مسح علي 402 من الشركات الأمريكية خاصة الشركات الناجحة وتوصل الي أن الشركات تستخدم الموازنات في أغراض متعددة منها التخطيط طويل الأجل و الرقابة المالية. كما أجري (1998) Chenhall and Smith مسح علي الشركات الاسترالية وتوصل الي أن الادارة تستخدم الموازنات في أغراض متعددة خاصة بيانات الربحية.

و قد وجد (2002) Blansfield أن 14% من الشركات لديها نظام متكامل للتخطيط و الموازنة و توفير الأداء، هذا النظام يشمل التخطيط طويل الأجل و التخطيط التشغيلي. و اقترح (1983) Flamholtz آليات التخطيط و الرقابة الفعالة للموازنة. بينما تناول كلا من (1972) Hopwood; Abernethy and Stoolwinder, (1991) دور الموازنات كأداة للرقابة و توجيه سلوك الافراد نحو تحقيق أهداف الموازنة.

### 2/3 التنسيق و الاتصال و التغذية العكسية **Coordination, Communication and Feedback**

تلعب الموازنات دوراً هاماً كأداة لإيصال توقعات الإدارة العليا للمديرين و المستخدمين، و كأداة للتنسيق بين أنشطة التنظيم خاصة في التنظيمات الكبيرة المعقدة التي يكون لديها أنشطة مختلفة و متنوعة، و التي يوجد بينها صعوبة في توصيل معلومات صحيحة و دقيقة عن بيئة العمل الي متخذ القرار.

(1988) Bremser (1985); Ramsey and Ramsey (1985); Bruns and Waterhouse (1975)

و يتم التنسيق بين الأنشطة و الوحدات المختلفة داخل التنظيم من خلال المعلومات، التي توفرها الموازنات للمدير و التي تجعله علي درايه باحتياجات التنظيم و القيود التي يواجهها في الوحدات الاخرى التي يتفاعل معها. و لما كان كل مدير يحاول تعظيم أداء وحدته مما قد يتعارض مع عمل الوحدات الاخرى في التنظيم الأمر الذي قد لا يؤدي في النهاية الي تحقيق الاهداف العامة للتنظيم ككل، فان الموازنات تقوم بالتنسيق بين تلك الوحدات عن طريق التأثير في سلوك هؤلاء المديرين بحيث تأتي تصرفاتهم و قراراتهم متوافقة أو متناسقة مع أهداف التنظيم.

"A sound budgeting system helps to coordinate the separate organizational activities and ensures that all parts of the organization in mutual harmony. ... The budget serves as a vehicle through which the actions of the different parts of an organization can be brought together and reconciled into a common plan. Without any guidance, managers may each make their own decisions, believing that they are working in the best interests of organization. It is the aim of budgeting to



reconcile the differences for the good of the organization as a whole, rather than for the benefit of any individual area" (Drury 1994, pp. 320-321).

و قد أجريت دراسة علي بعض الشركات الأمريكية و خلصت الي ان المديرين يعتبرون الموازنة أحد الأدوات الايجابية في تحقيق الاتصال اذا تم توصيل المعلومات المحاسبية بطريقة ملائمة، كما يتضح من الفقرة التالية:

"In a sample of 68 US managers from two companies, found that budgeting and variance analysis can be positive tools, if the accounting information / communication process is functioning appropriately."  
Weisenfeld and Tyson (1990, P. 20)

و حيث أن الموازنات تمثل أهداف Targets يجب أن يعمل الافراد داخل التنظيم علي الوصول اليها، فان التأثير في سلوك هؤلاء الافراد يكون من خلال ابصال معلومات عن ادائهم في علاقته بتلك الاهداف و ذلك من خلال اعداد تقارير الأداء و هذا هو الدور الرقابي للموازنات. و تلعب التغذية العكسية دورا هاما في رقابة الموازنة للتأكد من مدي تحقيق المعايير و الجودة المتوقعة في التخطيط. و قد أشار Cook (1968)، الي أن التغذية العكسية ترتبط ايجابيا بأداء الموازنة. و تحدد التغذية العكسية الدرجة التي يحقق بها المستخدمين المستويات المتوقعة للعمل خلال فترة زمنية معينة.

### 3/3 المشاركة و حوافز المديرين Participation and Rewards

ان اعداد الموازنات يتطلب الكثير من الوقت و مشاركة عديد من الافراد من أقسام مختلفة داخل التنظيم. و أنه كلما زاد تعقيد الأنشطة و العمليات المطلوبة لانجازها، كلما تطلب ذلك مزيد من الوقت و الجهد لاعداد الموازنات و يتضح ذلك في بعض التنظيمات مثل General Motors. و قد قد لاقى موضوع مشاركة المديرين في اعداد الموازنات اهتماما كبيرا من جانب الباحثين. علي سبيل المثال، في مسح أجري علي الشركات البريطانية اختبر Lyne (1988, 1992) درجة مشاركة المديرين في اعداد الموازنات و توصل الي أن المشاركة في اعداد الموازنات تعتبر عنصرا هاما لأنه يعكس درجة التوافق

بين الإدارة العليا و المديرين، كما أنه يعكس الأسلوب الذي تتبناه الإدارة في اعداد الموازنات، و يتضح ذلك من الفقرة التالية.

"Participation in budgeting is another important issue because it reflects the degree of consensus, an important aspect of management style" (Lyne, 1988, p.195).

و قد توصل كلا من Stedry (1960) and Cherrington and Cherrington (1973) الي أن هناك

علاقة عكسية بين المشاركة في اعداد الموازنات و الأداء. بينما توصل كلا من Merchant (1987)

and Brownell (1982) الي نتائج مختلفة حيث وجد أن هناك علاقة طردية بين المشاركة و الأداء.

و في دراسة Srinivasan (1987) أشار الي أن مشاركة المرؤسين في اعداد الموازنة سوف يحفزهم

علي زيادة المخرجات و الكفاءة. و قد وجد Milani (1975) أن المشاركة في اعداد الموازنة يزيد من

قبول و دافعية المديرين و شعورهم بالمسئولية تجاه أهداف التنظيم. كما وجد كلا من Cress and

Pettijohn (1985) أن المديرين في المستوي الأدنى يلعبون دورا هاما في مرحلتي الاعداد الأولى

للموازنة و التعديلات المقترحة عليها خاصة عندما يكون لديهم معلومات عن بيئة العمل أكثر من الإدارة

العليا، و أيضا عندما يتم ربط حوافز و مكافآت هؤلاء المديرين بأداء الموازنة. كما توصل كلا من

Shields and Young (1993) الي نتائج مماثلة حيث وجد أن مكافآت المديرين تمد بحافز ايجابي

لتحقيق أهداف الموازنة علي أساس أن سلوك المدير يتأثر بالمكافأة التي يحصل عليها، فاذا حصل المدير

علي مكافأة عادلة فسوف يشعر بالرضا و القبول و سوف يغير سلوكه و يعمل جاهدا لتحقيق أهداف

الموازنة.

"Rewards are productivity-boosting (behavioral management) techniques that are intended to provide positive motivation. Participation of employees in the process of budget preparation also motivates them to achieve budget goals." Shields and Young (1993, P. 273).



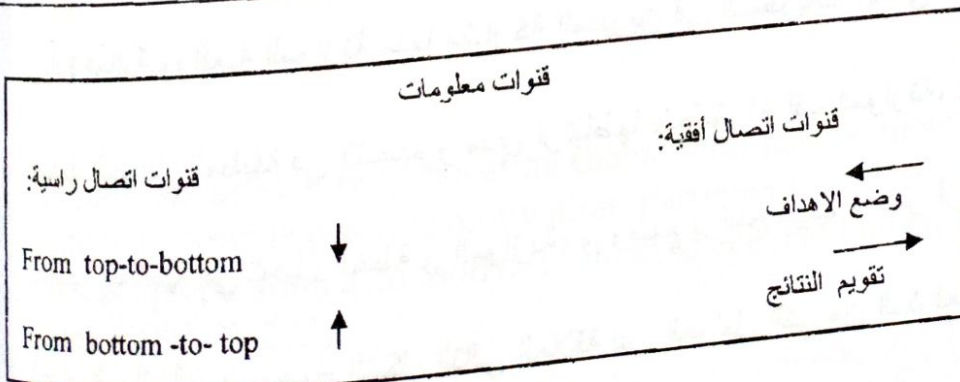
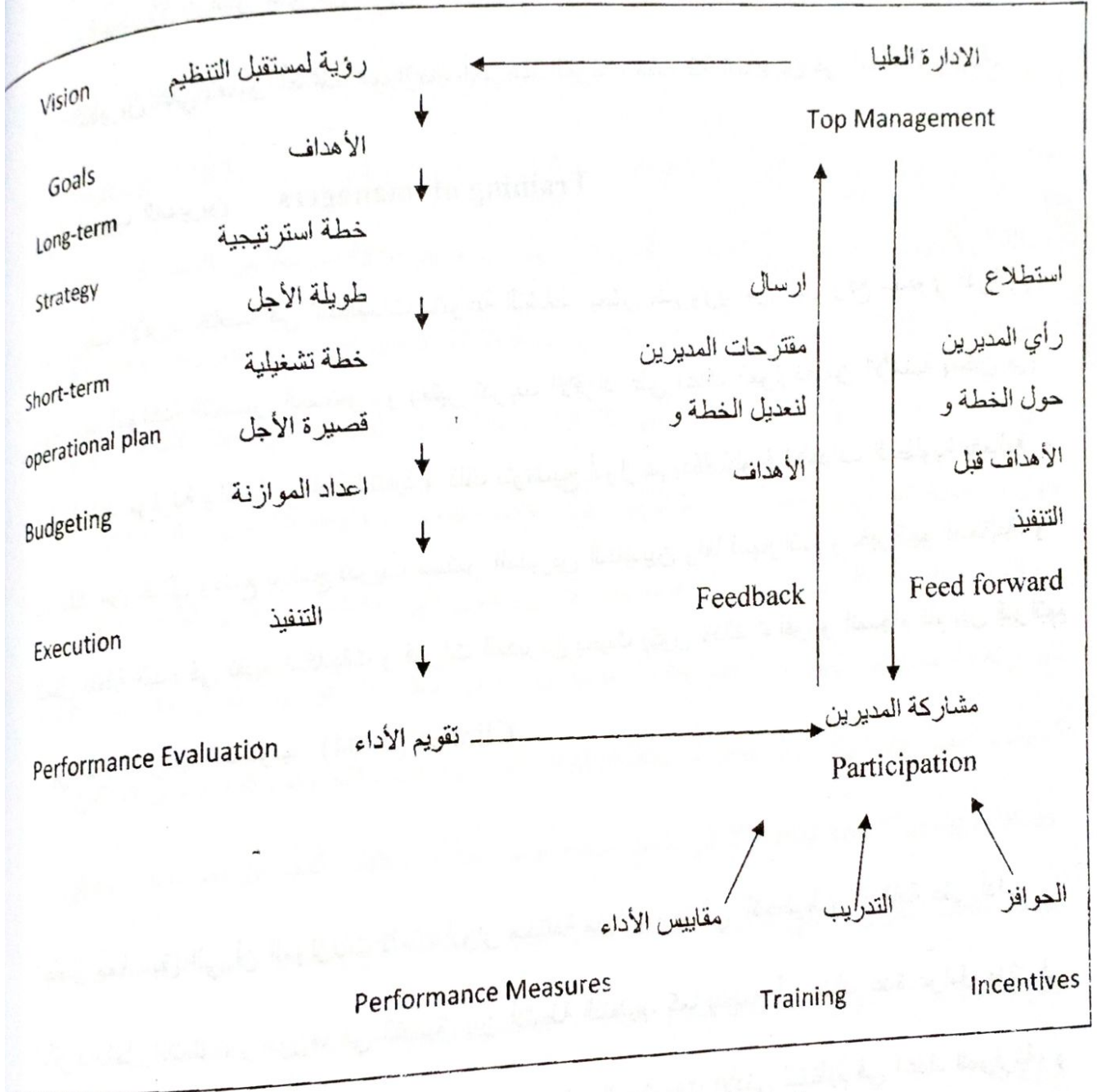
كما وجد كلا من (Bails and Asada (1991) أن هناك علاقة طردية بين حوافز (مكافآت) المديرين و أداء الموازنة. كما توصل كلا من (Mufti and Lyne (1997) الي أن درجة المشاركة في الشركات الكبيرة الحجم تكون أكبر منها في الشركات الصغيرة الحجم. و أن هناك عدد من العوامل التي تحد من قدرة المديرين علي تحقيق أهداف الموازنة، أهم هذه العوامل مشاركة المديرين في اعداد الموازنة.

### 3/4 تدريب المديرين Training of managers

ان تدريب الأفراد خاصة في التنظيمات متنوعة النشاط يعتبر ضروريا من أجل رفع مستوي قدراتهم و مهاراتهم لمواكبة التحسين المستمر. و يعتبر تدريب الافراد علي اعداد الموازنة من الأهمية بمكان من أجل اعداد موازنة واقعية و قابلة للتنفيذ و ذلك بتوضيح أدوارهم بدقة لبلوغ الأهداف المطلوبة بفعالية. و يتم ذلك من خلال وضع برامج تدريب مستمر للمديرين التنفيذيين وفقا لمهاراتهم و خبراتهم المختلفة. و تتمثل نقطة البدء في تقييم امكانيات و قدرات المديرين بحيث يكون هناك توافق و انسجام تام بين قدراتهم و برنامج التدريب المطلوب (Clinton (2004).

نخلص مما سبق الي أن الموازونات تلعب أدوار مختلفة منها دورها في التخطيط و الرقابة علي أداء الأفراد داخل التنظيم، و دورها في التنسيق بين أنشطة التنظيم. كما يتضح أن هناك عدة عوامل تؤثر في زيادة فعالية وواقعية الموازنة منها مشاركة المديرين في المستويات الأدنى للتنظيم في اعداد الموازنة، و خطط الحوافز المطبقة في التنظيم و مدي ارتباطها بتحقيق اهداف الموازنة، و مدي استخدام معلومات التغذية العكسية في تعديل الخطة و الموازنة، و وضع برامج تديب مستمر لزيادة قدرة المديرين علي اعداد الموازنة، و يوضح الشكل التالي العلاقة بين العوامل التي من المتوقع ان تؤثر في اعداد الموازنة.

العوامل التي يجب مراعاتها عند اعداد الموازنة





الدراسة الميدانية

أوضح الباحث في الجزء النظري لهذه الدراسة ان الهدف الأساسي للدراسة يتمثل في تحديد و اختبار العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند اعداد موازنة الجامعات و انعكاس ذلك علي فعالية و واقعية الموازنة و التخطيط السليم للموارد. و لتحقيق هذا الهدف فان ذلك يتطلب تحقيق عدة أهداف فرعية أخرى هي:

1. تحديد مدي مشاركة الادارة العليا للمديرين في التخطيط الاستراتيجي و التشغيلي
2. تحديد مدي ادراك الادارة العليا لمفهوم المشاركة عند اعداد الموازنة
3. تحديد مدي دعم الادارة العليا لمفهوم المشاركة عند اعداد الموازنة
4. تحديد مدي اعتماد الادارة العليا علي معلومات التغذية العكسية في تصحيح الخطة و الموازنة
5. تحديد مدي ارتباط حوافز المديرين بالمشاركة في اعداد الموازنة
6. تحديد المعوقات التي تؤثر علي فاعلية وواقعية الموازنة و تمنع تطبيق مفهوم المشاركة في اعدادها
7. تحديد الدور الذي يلعبه التدريب علي تحسين مشاركة المديرين في اعداد الموازنة
8. تقديم بعض التوصيات التي يمكن استخلاصها من نتائج هذا البحث

#### 1/4 تحديد عينة الدراسة

تم اختبار فروض الدراسة علي عينة من المديرين و الرؤساء التنفيذيين Executive managers في جامعة البحرين، و ذلك بتوزيع قائمة الاستبيان عليهم. و قد تم اختيارهم باعتبار أنهم صانعي القرار الذين يؤثرون و يتأثرون مباشرة بعملية اعداد الموازنة، و كانت نسبة الردود الصحيحة كما هو موضح في

الجدول التالي:

عدد الاستمارات	عدد الردود	نسبة الردود	العينة النهائية
80	57	71 %	57 مفردة (مدير و رئيس تنفيذي)

#### 2/4 طريقة جمع بيانات الدراسة

بالاضافة الي المقابلات الشخصية مع مفردات عينة الدراسة استخدم الباحث قائمة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لاختبار فروض الدراسة. و تتكون قائمة الاستبيان من ستة أجزاء رئيسية هي:

الجزء الأول عبارة عن معلومات عامة توضح المركز الوظيفي و المستوى التعليمي و درجة الخبرة لمفردة الدراسة.

الجزء الثاني يتضمن أسئلة عن ربط الادارة العليا لحوافز المديرين و ترقياتهم بالمشاركة في وضع أهداف الموازنة.

الجزء الثالث يتضمن أسئلة عن مدى دعم الادارة العليا لمشاركة المديرين في اعداد الموازنة.

الجزء الرابع يتضمن أسئلة عن مدى جدية الادارة العليا لمشاركة المديرين في اعداد الموازنة.

الجزء الخامس يتضمن أسئلة عن مدى تدريب الادارة العليا للمديرين علي المشاركة في اعداد الموازنة

الجزء السادس يتضمن أسئلة عن المعوقات التي تعترض أداء المديرين عند المشاركة في اعداد الموازنة

حيث تم إعداد القائمة علي مقياس ليكرت Leckert Scale ذات النقاط الخمس و التي تتراوح في المدى

بين أعلي ترتيب " مؤثر بدرجة كبيرة جدا" و أدني ترتيب "غير مؤثر علي الإطلاق" ، و قد تم توجيه

نفس أسئلة قائمة الاستبيان إلي المديرين و الرؤساء التنفيذيين في جامعة البحرين التي أجري عليها

الدراسة. و قد قام بها الباحث بعمل دراسة أولية Pilot study لاختبار قائمة الاستبيان و مراجعتها

بمعرفة بعض المديرين الذين أجري عليهم الدراسة في الجامعة للتأكد من وضوح الأسئلة التي تتضمنها

القائمة و من صحتها Internal validity في عملية جمع البيانات وأيضا شموليتها لمتغيرات الدراسة و

فروضها لتي يجري اختبارها.

### 3/4 المقاييس الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تتمثل المقاييس الإحصائية الملائمة لطبيعة تحليل بيانات الدراسة فيما يلي:

أولاً- التقدير المئوي للاهمية النسبية التي حددها المديرين لترتيب كل بند من بنود المعلومات الواردة في قائمة الاستبيان.

ثانياً- اختبار فريدمان ( Friedman Test ) و هو أحد الإختبارات الاحصائية اللامعلمية

Non-parametric statistic المستخدمة في حال أن يكون توزيع مجتمع الدراسة غير معروف أو لا

يمكن وصفه بأنه توزيع طبيعي، و يتطلب أن تتحدد أهمية أو رتبة كل عامل من العوامل المحددة



لمتغيرات الدراسة. و يستخدم اختبار فريدمان لاجل المقارنة بين المواقف التجريبية المتنوعة أو الاختيارات المتعددة. أنظر علي سبيل المثال (Norusis, 2004).

#### 4/4 اختبار فروض الدراسة و نتائج تحليل البيانات

##### اختبار قبول أو رفض الفرض الأول

فرض العدم: لا توجد فروق معنوية بين العوامل المحددة لمشاركة الادارة العليا للمديرين في التخطيط الاستراتيجي و التشغيلي

الفرض البديل: يوجد علي الأقل فرق معنوي واحد بين العوامل المحددة لمشاركة الادارة العليا للمديرين في التخطيط الاستراتيجي و التشغيلي.

لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث بتحديد النسبة المئوية و كذلك الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل المحددة لمشاركة الادارة العليا للمديرين في التخطيط الاستراتيجي و التشغيل في الجامعة، و قد أوضحت النتائج في الجدول رقم (1) ما يلي:

جدول رقم (1): أولاً- مشاركة الإدارة العليا للمديرين في التخطيط الاستراتيجي و التشغيلي:

الترتيب	التقدير المنوي للأهمية النسبية	غير مؤثر علي الاطلاق (1)	مؤثر بدرجة قليلة (2)	مؤثر بدرجة متوسطة (3)	مؤثر بدرجة كبيرة (4)	مؤثر بدرجة كبيرة جدا (5)	بنود الاستبانة	الرقم
1	55.12	53 29.7	29 17.5	69 39.7	27 14.9	9 5.3	ك %	1
3	54.85	69 38.9	45 24.7	46 25.5	19 10.5	7 3.8	ك %	2
5	42.33	77 42.9	43 23.9	39 21.3	19 10.5	6 2.9	ك %	3
7	36.51	97 55.1	38 21	30 16.9	10 5.7	4 2.1	ك %	4
8	35.67	98 54.3	48 26.7	22 12.1	7 3.9	1 0.5	ك %	5
6	37.01	82 45.4	56 31.1	34 18.8	3 1.6	2 1.2	ك %	6
2	54.97	62 34.2	43 23.9	40 22.1	22 12.3	12 6.7	ك %	7
4	42.89	63 35.1	57 31	46 25.4	12 7.2	3 1.8	ك %	8

Table 1.1 Friedman Test

Ranks	
	Mean Rank
q1	5.43
q2	4.57
q3	4.75
q4	4.63
q5	3.90
q6	5.19
q7	3.89
q8	3.55

Test Statistics

N	57
Chi-Square	63.059
df	7
Asymp.Sig.	.000

Friedman Test

أولاً- جميع قيم التقدير المنوي للأهمية النسبية حوالي 55% أو أقل مما يوضح أن نسبة مشاركة الإدارة العليا للمديرين في التخطيط الاستراتيجي و التشغيلي معقولة الى حد ما، و هذا يتطلب بصفة عامة من الإدارة العليا زيادة الاهتمام في المستقبل بمشاركة المديرين في التخطيط.

ثانياً- يري أكثر من نصف المستجيبين (الأهمية النسبية لهذا البند حوالي 55% تقريبا) أن لدى الإدارة العليا رؤية شاملة لمستقبل الجامعة لذا احتل هذا البند المرتبة الأولى وهذا يعكس أن لدى الإدارة العليا تخطيط علمي سليم و أفق واسع و نظرة للمستقبل في ضوء المستجدات العالمية.

ثالثاً- يأتي في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية أن اعداد الموازنة يتم علي أساس

تقدير الاحتياجات المتوقعة في الخطة بنسبة 54.97%. و هذا يتفق تماما مع نتيجة المقابلات الشخصية مع بعض المديرين حيث أشارت الي أن المدخل الحالي المتبع في اعداد الموازنة يعتمد علي موازنة السنة السابقة و اضافة أو تخفيض نسبة منها في ضوء المستجدات للسنة الحالية. الأمر الذي يتطلب اتباع مدخل جديد في اعداد الموازنة لا يعتمد علي الأداء في الماضي (موازنة السنة السابقة).

رابعاً- يأتي في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية أن الإدارة العليا نترجم هذه الرؤية الي خطة استراتيجية بنسبة 54.85% مما يعني اهتمام الإدارة العليا في الأونة الأخيرة بوضع خطة استراتيجية تعكس رؤيتها لمستقبل الجامعة و هذه الخطة متاحة علي موقع الجامعة علي الانترنت.

خامساً- يأتي في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية قيام الإدارة العليا بمشاركة المديرين في اعداد الخطة و مناقشة مدي قابليتها للتنفيذ بنسبة 42.89% و هي نسبة قليلة و هذا يعكس المدخل الحالي في اعداد الموازنة الذي لا يعتمد علي المشاركة الكاملة حيث أوضحت المقابلات الشخصية أن هناك مشاركة قليلة للمديرين في وضع الأهداف و اعداد الخطة و مناقشة مدي قابليتها للتنفيذ.



سادسا- يأتي في الترتيب من الخامس الي الثامن كلا من أن الخطط التشغيلية السنوية مجتمعة تهدف الي تحقيق الخطة الاستراتيجية، و التنفيذ المرحلي للخطة التشغيلية وصولا الي الاهداف النهائية للخطة، و استخدام مسارات بديلة للخطط التشغيلية الحالية، و امكانية تعديل الخطة السنوية تمشيا مع ظروف العمل بنسبة %42.33، %37.01، %36.51، %35.67 علي التوالي مما يعني أن اهتمام الادارة العليا بهذه العناصر يكون قليل.

و لدراسة ما اذا كان هناك تأثير لرؤية الادارة العليا، و الخطة الاستراتيجية، و الخطة التشغيلية، و التنفيذ المرحلي لها وصولا الي الاهداف النهائية للخطة و المسارات البديلة لها، و امكانية تعديل الخطة، و مشاركة المديرين في اعداد الخطة و مناقشة مدي قابليتها للتنفيذ ، و اعداد الموازنة علي أساس الاحتياجات المتوقعة في الخطة، و أن الخطط التشغيلية السنوية مجتمعة تهدف الي تحقيق الخطة الاستراتيجية، و يوجد مسارات بديلة للخطط التشغيلية الحالية، و يمكن تعديل الخطة السنوية تمشيا مع ظروف العمل. لدراسة تأثير كل هذه العوامل علي صحة الفرض الأول للدراسة، قام الباحث بتطبيق اختبار فيردمان اللامعلمي و المناسب لنوعية البيانات الترتيبية المتعددة علي الأسئلة من الأول حتي الثامن. و قد أشارت نتائج التحليل الأحصائي الموضحة في جدول 1.1 أن هناك فروق معنوية ذات دلالة احصائية حيث أن 0 معنوية في جدول الاختبار الاحصائي أقل من مستوي المعنوية %1 أو %5. مما يعني رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل.

### اختبار قبول أو رفض الفرض الثاني

فرض العدم: لا توجد فروق معنوية بين العوامل المحددة لاقتناع الادارة العليا بمدخل المشاركة في اعداد الموازنة من القاعدة الي القمة

الفرض البديل: يوجد علي الأقل فرق معنوي واحد بين العوامل المحددة لاقتناع الادارة العليا بمدخل المشاركة في اعداد الموازنة من القاعدة الي القمة

لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث بتحديد النسبة المئوية و كذلك الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل المحددة لاقتناع الإدارة العليا بمدخل المشاركة في اعداد الموازنة من القاعدة الي القمة في الجامعة، و قد أوضحت النتائج في الجدول رقم (2) ما يلي:

أولاً- جميع قيم التقدير المئوي للأهمية النسبية حوالي 52% أو أقل مما يوضح أن درجة اقتناع الإدارة العليا بمدخل المشاركة في اعداد الموازنة من القاعدة الي القمة معقولة الي حد ما مما يتطلب بصفة عامة من الإدارة العليا زيادة نسبة مشاركة المديرين في المستقبل في اعداد الموازنة من القاعدة الي القمة.

ثانياً- يحتل العنصر الخاص بوعي الإدارة العليا بأهمية مفهوم المشاركة المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بنسبة 52.1% وهذا يعني زيادة ادراك الإدارة العليا لأهمية مفهوم المشاركة في اعداد الموازنة مما قد يزيد من واقعية الموازنة و فعاليتها بحيث تصبح أهداف الموازنة قابلة للتحقق و ليست أهداف مثالية .

ثالثاً- يأتي في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية بنسبة 50.3% العنصر الخاص بالهدف من مشاركة المديرين في اعداد الموازنة وهو تحسين الاداء مما يعني اهتمام الإدارة العليا بربط أداء المديرين بتحقيق أهداف الموازنة و لكن بنسبة قليلة، مما يعني ضرورة ان تولي الإدارة العليا عنايتها الي زيادة هذه النسبة في المستقبل .



جدول رقم (2): ثانياً- اقتناع الإدارة العليا بمدخل المشاركة في اعداد الموازنة من القاعدة الي القمة:

الترتيب	التقدير المثوي للأهمية النسبية	غير مؤثر علي الاطلاق (1)	مؤثر بدرجة قليلة (2)	مؤثر بدرجة متوسطة (3)	مؤثر بدرجة كبيرة (4)	مؤثر بدرجة كبيرة جدا (5)	بنود الاستبانة	الرقم
1	52.1	50 27.7	43 23.9	37 20.7	34 19.2	17 9.9	لدي الإدارة العليا وعي بأهمية مفهوم المشاركة	9
7	43.01	69 38.9	45 24.7	42 23.5	17 9.5	8 4.3	تقوم الإدارة العليا بتعريف المديرين بمزايا المشاركة في اعداد الموازنة	10
2	50.3	54 30.1	37 21	53 29.6	28 15.5	7 3.8	تهدف مشاركة المديرين في اعداد الموازنة الي تحسين الاداء	11
8	41.9	77 43.2	45 25.1	36 20.1	18 9.9	4 2.1	توفر الإدارة المناخ المناسب لتحقيق مبدأ المشاركة	12
6	43.9	70 38.8	44 24.4	40 22.3	16 8.8	13 7.3	الالتزام الجدي من جانب الإدارة العليا بمبدأ المشاركة	13
5	44.7	64 35.6	46 25.6	45 25	20 11.2	6 3.3	تشجع الإدارة العليا المديرين علي المشاركة و بث الثقة و المسؤولية فيهم	14
4	47.1	60 33.4	44 24.5	54 30	13 7.3	12 6.7	لدي الإدارة العليا الكفاءات البشرية المؤهلة للمشاركة	15
3	48.2	55 30.6	48 26.7	46 25.6	22 12.3	11 6.2	تقدر الإدارة العليا مقترحات المديرين و آرائهم	16

Table 2.1 Friedman Test

Test Statistics

Ranks	
	Mean Rank
q9	4.37
q10	4.51
q11	5.23
q12	5.09
q13	4.35
q14	3.91
q15	4.37
q16	4.01

N	57
Chi-Square	56.755
df	7
Asymp.Sig.	.000

Friedman Test



رابعاً- يأتي في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية بنسبة % 48.2 وهي نسبة قليلة العنصر الخاص بأن الإدارة العليا تقدر مقترحات المديرين و آرائهم، مما يعني أن الإدارة العليا تستمع الي آراء المديرين و تدرس مقترحاتهم بشأن تعديل الخطة التشغيلية و الموازنة قبل التنفيذ في و الاستفادة منها في زيادة فعالية الموازنة وواقعيتها و هي نسبة قليلة تحتاج الي تحسين في المستقبل.

خامساً- يأتي في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية العنصر الخاص بأن الإدارة العليا لديها الكفاءات البشرية المؤهلة للمشاركة في اعداد الموازنة بنسبة %47.1 و هي نسبة قليلة الي حد ما و هذا يعني الإدارة العليا يجب أن تهتم أكثر بتدريب المديرين خاصة المديرين الجدد علي المشاركة في اعداد الموازنة.

سادساً- يأتي في الترتيب من الخامس الي الثامن تشجع الإدارة العليا للمديرين علي المشاركة و بث الثقة و المسؤولية فيهم، و الالتزام الجدي من جانب الإدارة العليا بمبدأ المشاركة، و تقوم الإدارة العليا بتعريف المديرين بمزايا المشاركة في اعداد الموازنة، و توفر الإدارة العليا المناخ المناسب لتحقيق مبدأ المشاركة بنسبة %44.7 ، %43.9 ، %43.01 ، %41.9 علي التوالي مما يعني أن اهتمام الإدارة العليا بهذه العناصر يكون قليل.

و لدراسة تأثير ما اذا كان هناك و عي لدي الإدارة العليا بأهمية مفهوم المشاركة، و بالهدف من مشاركة المديرين في اعداد الموازنة وهو تحسين الاداء، و بأن الإدارة العليا تقدر مقترحات المديرين و آرائهم، و بأن الإدارة العليا لديها الكفاءات البشرية المؤهلة للمشاركة في اعداد الموازنة، و بأن الإدارة العليا تشجع المديرين علي المشاركة و بث الثقة و المسؤولية فيهم، و الالتزام الجدي من جانب الإدارة العليا بمبدأ المشاركة، و أن الإدارة العليا تقوم بتعريف المديرين بمزايا المشاركة في اعداد الموازنة، و توفر المناخ المناسب لتحقيق مبدأ المشاركة في اعداد الموازنة، لدراسة تأثير كل هذه العوامل علي صحة الفرض

الثاني للدراسة، قام الباحث بتطبيق اختبار فيردمان اللامعلمي و المناسب لنوعية البيانات الترتيبية المتعددة علي الأسئلة من التاسع حتي السادس عشر، و قد أشارت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في جدول 1. 2 أن هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن (0 معنوية في جدول الاختبار الإحصائي أقل من مستوي المعنوية 1% أو 5%، مما يعني رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل.

### اختبار قبول أو رفض الفرض الثالث

فرض العدم: لا توجد فروق معنوية بين العوامل المحددة لاستخدام الإدارة العليا لمعلومات التغذية العكسية في تصحيح الخطأ و الموازنة

الفرض البديل: يوجد علي الأقل فرق معنوي واحد بين العوامل المحددة لاستخدام الإدارة العليا لمعلومات التغذية العكسية في تصحيح الخطأ و الموازنة

لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث بتحديد النسبة المئوية و كذلك الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل المحددة لاستخدام الإدارة العليا لمعلومات التغذية العكسية في تصحيح الخطأ و الموازنة ، و قد أوضحت النتائج في الجدول رقم (3) ما يلي:.

أولاً- جميع قيم التقدير المئوي للأهمية النسبية حوالي 50% أو أقل مما يوضح أن استخدام الإدارة العليا لمعلومات التغذية العكسية في تصحيح الخطأ و الموازنة يكون معقولا الي حد ما، مما يتطلب بصفة عامة من الإدارة العليا زيادة الاهتمام في المستقبل بمعلومات التغذية العكسية من خلال استخدام نظام اتصال فعال سواء بين الإدارة العليا و الإدارات التنفيذية أو بين الإدارات و بعضها البعض مما يكون له أكبر الأثر في زيادة نسبة المشاركة و اعداد موازنة تتسم بالواقعية.

ثانياً- يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية العنصر الخاص بادراك الإدارة العليا أن الاتصال يمكن المديرين من معرفة مستوي أدائهم حيث يري أكثر من نصف المستجيبين بنسبة % 50.1 أن

الادارة العليا تدرك أن الاتصال الفعال يمكن المديرين من معرفة مستوى أدائهم و هي نسبة معقولة الي حد ما و ان كانت تحتاج الي تحسين في المستقبل.

ثالثا- يأتي في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية أن تقارير الاداء توضح الانجاز الفعلي للمديرين مقارنة بأهداف الخطة و الموازنة بنسبة %43.3 مما يعني أن تقارير الأداء الحالية تحتاج الي اعادة تصميم بحيث توضح نسبة الانجاز الفعلي مقارنة بما هو مخطط حتي يستطيع المديرين معرفة مستوى أدائهم و محاولة تحسينه في المستقبل .

رابعا- يأتي في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية العنصر الخاص بأن تطبيق الادارة العليا نظام اتصال فعال من خلال تقارير الاداء بنسبة %41.55 و هي نسبة منخفضة مما يعني أنه بالرغم من أن الادارة العليا لديها ادراك بأهمية وجود نظام اتصال فعال لتحسين الأداء الا أن التطبيق الفعلي لهذا النظام يحتاج الي دعم و متابعة مستمرة من جانب الادارة العليا.



جدول رقم (3): ثالثاً - استخدام الإدارة العليا لمعلومات التغذية العكسية في تصحيح الخطأ و الموازنة:

الترتيب	التقدير المنوي للأهمية النسبية	غير مؤثر علي الاطلاق (1)	مؤثر بدرجة قليلة (2)	مؤثر بدرجة متوسطة (3)	مؤثر بدرجة كبيرة (4)	مؤثر بدرجة كبيرة جدا (5)	بنود الاستبانة	الرقم
1	50.1	51 28.4	43 30.1	46 25.6	33 18.4	11 6.2	تدرك الإدارة أن الاتصال يمكن المديرين من معرفة مستوى أدائهم	17
3	41.55	75 41.7	48 26.7	44 24.4	9 5.1	7 3.9	تطبيق الإدارة نظام اتصال فعال من خلال تقارير الاداء	18
4	39.79	78 43.3	45 25	39 21.7	14 7.8	4 2.3	يتم اعداد تقارير الاداء بشكل دوري (سنوي-نصف سنوي- ربيع سنوي)	19
2	43.3	77 42.8	34 18.9	48 26.6	19 10.6	5 2.8	توضح تقارير الاداء الانجاز الفعلي للمديرين مقارنة بأهداف الخطأ و الموازنة	20
5	37.6	94 52.2	35 19.4	34 18.9	12 6.7	5 2.8	تهدف تقارير الاداء الي تحسين اداء المديرين	21
8	30.1	123 68.2	30 16.5	17 9.4	2 1.2	2 1.2	تشتمل تقارير الاداء علي معلومات مالية و غير مالية	22
7	33.76	117 65.6	32 17.7	19 11	1 0.6	3 2.3	تستخدم تقارير الاداء في تقدير الحوافز و المكافآت و الترقيات	23
6	35	103 56.8	33 18.3	27 15	6 3.3	2 1.2	يتم تصميم و تعديل تقارير الاداء طبقا لاحتياجات العمل	24

Table 3.1 Friedman Test

Ranks

	Mean Rank
q17	3.89
q18	4.40
q19	3.01
q20	4.35
q21	5.15
q22	3.75
q23	4.13
q24	4.19

Test Statistics

N	57
Chi-Square	57.379
df	7
Asymp.Sig.	.000

Friedman Test

خامسا- يأتي في الترتيب من الرابع الي الثامن كلا من دورية اعداد تقارير الاداء (سنوي-نصف سنوي- ربع سنوي)، تهدف تقارير الاداء الي تحسين اداء المديرين، يتم تصميم و تعديل تقارير الاداء طبقا لاحتياجات العمل، تستخدم تقارير الاداء في تقدير الحوافز و المكافآت و الترقيات، تشمل تقارير الاداء علي معلومات مالية و غير مالية بنسب %39.79 ، %37.6 ، %35 ، %33.76 ، %30.1 علي التوالي مما يعني أن اهتمام الادارة العليا بهذه العناصر يكون قليل.

و لدراسة ما اذا كان هناك تأثير لادراك الادرة العليا أن الاتصال يمكن المديرين من معرفة مستوي أدائهم، وأن تقارير الاداء توضح الانجاز الفعلي للمديرين مقارنة بأهداف الخطة و الموازنة، و تطبق الادارة العليا نظام اتصال فعال من خلال تقارير الأداء، ودورية اعداد تقارير الأداء (سنوي-نصف سنوي- ربع سنوي)، و تهدف تقارير الأداء الي تحسين أداء المديرين، ويتم تصميم و تعديل تقارير الأداء طبقا لاحتياجات العمل، وتستخدم تقارير الاداء في تقدير الحوافز و المكافآت و الترقيات، تشمل تقارير الاداء علي معلومات مالية و غير مالية. . لدراسة تأثير هذه العوامل علي صحة الفرض الثالث للدراسة، قام الباحث بتطبيق اختبار فيردمان اللامعلمي و المناسب لنوعية البيانات الترتيبية المتعددة علي الأسئلة من السابع عشر حتي الرابع و العشرين. و قد أشارت نتائج التحليل الأحصائي الموضحة في جدول 3.1 أن هناك فروق معنوية ذات دلالة احصائية حيث أن 0 معنوية في جدول الاختبار الاحصائي أقل من مستوي المعنوية %1 أو %5. مما يعني رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل.

#### اختبار قبول أو رفض الفرض الرابع

فرض العدم: لا توجد فروق معنوية بين العوامل المحددة لربط الادارة العليا حوافز المديرين بالمشاركة في اعداد الموازنة

الفرض البديل: يوجد علي الأقل فرق معنوي واحد بين لربط الادارة العليا حوافز المديرين بالمشاركة في اعداد الموازنة



لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث بتحديد النسبة المتوقعة و كذلك الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل المحددة لربط الإدارة العليا حوافز المديرين بالمشاركة في اعداد موازنة الجامعة، و قد أوضحت النتائج في الجدول رقم (4) ما يلي:

أولاً- جميع قيم التقدير المتوي للأهمية النسبية حوالي 51% أو أقل و هي نسبة منخفضة مما يدل علي أن الإدارة العليا لا تربط حوافز المديرين بالمشاركة في اعداد الموازنة مما يتطلب بصفة عامة من الإدارة العليا زيادة الاهتمام في المستقبل بربط حوافز المديرين بالمشاركة في اعداد الموازنة.

ثانياً- يري أكثر من نصف المستجيبين (الأهمية النسبية لهذا البند حوالي 51% تقريباً) أن الادرة العليا تهتم بسلوك المديرين و دافعيتهم لانجاز العمل لذا احتل هذا البند المرتبة الأولى وهذا يتفق مع ما جاء في المقابلة الشخصية حيث يري بعض المديرين أن الادارة تهتم بتهيئة الأجواء النفسية للأفراد التي تدفعهم لانجاز العمل بشكل مرضي فمثلاً تهتم الادارة العليا بالنواحي الترفيهية.

ثالثاً- يأتي في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية اعداد الادارة العليا لتقارير انجاز كل فترة توضح الانجاز الفعلي بهدف تحسين الاداء بنسبة 46.91% و هي نسبة منخفضة الي حد ما و هي تتفق مع العنصر الخاص بدورية اعداد التقارير في الفرض الثالث، مما يعكس انخفاض دورية اعداد التقارير و ضعف نظام الاتصال مما يستوجب من الادارة العليا زيادة عدد مرات اعداد التقارير الفترية، وهذا من شأنه أن يساعد في تحسين أداء المديرين.

رابعاً- يأتي في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية اهتمام الادارة العليا بربط ترقية المديرين بالانجاز في العمل و ليس بالأقدمية بنسبة 44.71% و هي نسبة منخفضة الي حد ما مما يدل علي أن نظام الترقيات في العمل يرتبط أكثر بالأقدمية من انجاز العمل مما يتطلب من الادارة العليا ضرورة



الاهتمام بربط ترقية المديرين بالكفاءة في انجاز العمل حتي يكون لديهم حافز للمشاركة في اعداد الموازنة.

خامسا- يأتي في الترتيب من الرابع الي الخامس من حيث الأهمية النسبية كلا من ربط الادارة العليا لمكافآت و حوافز المديرين بانجاز أهداف الخطة و الموازنة، و تطبيق الادارة العليا لنظام سليم لتقويم أداء المديرين ، بنسبة 42.81% ، 42.13 % و هي نسب قليلة مما يتطلب من الادارة العليا ضرورة الاهتمام بربط مكافآت و حوافز المديرين بانجاز أهداف الخطة و الموازنة، و تصميم نظام سليم لتقويم الأداء.

سادسا- يأتي في الترتيب من السادس الي الثامن كلا من تطبيق الادارة العليا لنظام عادل للحوافز، و مشاركة الادارة العليا للمديرين في مناقشة الخطط الاستراتيجية و/أو التشغيلية السنوية، و مشاركة الادارة العليا للمديرين في اعداد الموازنة بنسبة 37.51% ، 36.51% ، 34.57 % علي التوالي مما يعني أن اهتمام الادارة العليا بهذه العناصر يكون قليل.

جدول رقم (4): رابعا- ربط الإدارة العليا لحوافر المديرين بالإشراك في اعداد الموازنة:

الترتيب	التقدير المثوي للأهمية النسبية	غير مؤثر علي الاطلاق (1)	مؤثر بدرجة قليلة (2)	مؤثر بدرجة متوسطة (3)	مؤثر بدرجة كبيرة (4)	مؤثر بدرجة كبيرة جدا (5)		بنود الاستبانة	الرقم
1	51.31	53 29.5	28 15.6	69 38.4	26 14.5	9 5	ك %	تهتم الإدارة بسلوك المديرين و دافعيتهم لاتجاز العمل	25
7	36.51	99 55	40 22.3	32 17.9	10 5	4 2.3	ك %	تشارك الإدارة المديرين في مناقشة الخطط الاستراتيجية و/أو التشغيلية السنوية	26
5	42.13	79 43.9	42 23.4	39 21.7	18 10	7 3.9	ك %	تطبق الإدارة نظام سليم لتقويم أداء المديرين	27
6	37.51	84 46.7	58 32.3	36 20	4 2.3	3 1.7	ك %	تطبق الإدارة نظام عادل للحوافر	28
8	34.57	99 55	50 27.9	24 13.4	9 5	2 1.2	ك %	تشارك الإدارة المديرين في اعداد الموازنة	29
4	42.81	62 34.5	59 32.8	48 26.7	12 6.7	4 2.3	ك %	تربط الإدارة مكافآت و حوافر المديرين بانجاز أهداف الخطة و الموازنة	30
3	44.71	69 38.4	45 25	45 25	20 11.2	6 3.4	ك %	ترقيات المديرين ترتبط بالانجاز في العمل و ليس بالأقدمية	31
2	46.91	64 35.6	45 25	42 23.4	22 12.3	11 6.7	ك %	تعد الإدارة تقارير انجاز كل فترة توضح الانجاز الفعلي لتحسين الاداء	32

Table 4.1 Friedman Test

	Ranks
	Mean Rank
q25	5.12
q26	4.50
q27	4.71
q28	4.56
q29	3.91
q30	5.33
q31	3.79
q32	3.44

Test Statistics	
N	57
Chi-Square	68.078
df	7
Asymp.Sig.	.000

Friedman Test

و لدراسة ما اذا كان هناك تأثير أن الإدارة العليا تهتم بسلوك المديرين و دافعيتهم لانجاز العمل، و اعداد  
الإدارة العليا لتقارير انجاز كل فترة توضح الانجاز الفعلي بهدف تحسين الأداء، و اهتمام الإدارة العليا  
بربط ترقيات المديرين بالانجاز في العمل و ليس بالأقدمية، و أيضا بربط مكافآت و حوافز المديرين  
بانجاز أهداف الخطة و الموازنة، و تطبيق الإدارة العليا لنظام سليم لتقويم أداء المديرين ، و لنظام عادل  
للحوافز، و مشاركة الإدارة العليا للمديرين في مناقشة الخطط الاستراتيجية و/أو التشغيلية السنوية، و  
مشاركة الإدارة العليا للمديرين في اعداد الموازنة .

لدراسة تأثير كل هذه العوامل علي صحة الفرض الرابع للدراسة، قام الباحث بتطبيق اختبار فيردمان  
اللامعلمي و المناسب لنوعية البيانات الترتيبية المتعددة علي الأسئلة من الخامس و العشرين و حتي الثاني  
و الثلاثين. و قد أشارت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في جدول 4.1 أن هناك فروق معنوية ذات  
دلالة احصائية حيث أن (0 معنوية في جدول الاختبار الاحصائي أقل من مستوي المعنوية 1% أو 5%،  
مما يعني رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل.

#### اختبار قبول أو رفض الفرض الخامس

فرض العدم: لا توجد فروق معنوية بين العوامل المحددة لتطبيق الاداره العليا برامج تدريب فعالة  
للمديرين تساعدهم علي المشاركة في اعداد الموازنة

الفرض البديل: يوجد علي الأقل فرق معنوي واحد بين العوامل المحددة لتطبيق الاداره العليا برامج  
تدريب فعالة للمديرين تساعدهم علي المشاركة في اعداد الموازنة

لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث بتحديد النسبة المتوقعة و كذلك الأهمية النسبية لكل عامل من  
العوامل المحددة لتطبيق الاداره العليا برامج تدريب فعالة للمديرين تساعدهم علي المشاركة في اعداد  
الموازنة ، و قد أوضحت النتائج في الجدول رقم (5) ما يلي:.



أولاً- جميع قيم التقدير المنوي للأهمية النسبية حوالي 53% أو أقل مما يوضح انخفاض نسبة تطبيق الإدارة العليا لبرامج تدريب فعالة للمديرين تساعدهم علي المشاركة في اعداد الموازنة ، مما يتطلب من الإدارة العليا زيادة الاهتمام بتطبيق برامج تدريب فعالة للمديرين في المستقبل تساعدهم علي المشاركة في اعداد الموازنة.

ثانياً- احتل المرتبة الأولى والثانية من حيث الأهمية النسبية كلا من ان اعداد برامج التدريب المستمر تكتسب أهمية كبيرة لدي الإدارة العليا، و أن كفاءة و نوعية برامج التدريب تؤثر علي قدرة المديرين علي المشاركة في اعداد الموازنة. حيث أن أكثر من نصف المستجيبين بنسبة 53.2%، 51.4% علي التوالي يري أن الإدارة العليا تهتم بوضع برامج للتدريب المستمر للمديرين و أن نوعية و كفاءة برامج التدريب تؤثر علي قدرة المديرين علي المشاركة في اعداد الموازنة و لكن يجب علي الإدارة العليا الاهتمام بزيادة برامج التدريب للمديرين التي تحث علي المشاركة في اعداد الموازنة.

ثالثاً-- يأتي في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية 49.3% أن برامج تدريب المديرين تهدف الي تحسين آداءهم و تساعدهم علي المشاركة الفعالة في اعداد الموازنة و هي نسبة قليلة تحتاج الي زيادة اهتمام الإدارة العليا بهذا العنصر في المستقبل.

رابعاً- يأتي في الترتيب من الرابع الي الخامس من حيث الأهمية النسبية كلا من يوجد متابعة مستمره لتدريب الافراد قليل الخبرة لتطوير مهارات اعداد الموازنة، و تزود برامج التدريب المديرين بمهارات حل المشاكل التي تعترض اعداد و تنفيذ الموازنة بنسبة 48.2% ، 45.8% و هي نسب منخفضة تحتاج من الإدارة العليا اهتمام في المستقبل.

خامساً- يأتي في الترتيب من السادس الي الثامن من حيث الأهمية النسبية كلا من أن برامج التدريب توضح للمديرين أن المشاركة في اعداد الموازنة من اجل الجدية و الالتزام و مستند لمحاسبة المسؤولية،

و توضح برامج التدريب للمديرين الخطط الاستراتيجية و التشغيلية التي يتم علي ضوءها اعداد الموازنة.

و تشمل برامج التدريب للمديرين أحدث الوسائل و التقنيات لاعداد الموازنة و تنفيذها بنسبة

42.11%، 44.12%، 44.11%، علي التوالي مما يعني أن اهتمام الادارة العليا بهذه العناصر يكون

قليل.

جدول رقم (5) - خلاصة نتائج اختبار برامج تدريب أعضاء المديرين بمساعدة خبرائهم على المشاركة في إعداد الموازنات

الترتيب	التغيير المتولي للأهمية النسبية	مؤثر على الأخلاق (1)	مؤثر بدرجة قليلة (2)	مؤثر بدرجة متوسطة (3)	مؤثر بدرجة كبيرة (4)	مؤثر بدرجة كبيرة جدا (5)	عدد الاستجابات	رقم
1	53.2	51 28.3	44 24.5	38 21.3	35 19.8	18 10.5	ك %	35
3	49.3	56 31.2	49 27.3	47 26.2	23 12.9	12 6.8	ك %	36
2	51.4	55 30.7	38 21.6	54 30.3	29 16.1	8 4.4	ك %	35
7	44.12	70 39.5	46 25.3	43 24.1	18 10.1	9 4.9	ك %	36
8	42.11	78 43.8	46 25.7	37 20.7	19 10.5	5 2.7	ك %	37
4	48.2	61 34	45 25.1	55 30.6	14 7.9	13 7.3	ك %	38
5	45.8	65 36.2	47 26.2	46 25.6	21 11.8	7 3.9	ك %	39
6	44.11	71 39.4	45 25	41 22.9	17 9.4	14 7.9	ك %	40



Table 5.1 Friedman Test.

Ranks	
	Mean Rank
q33	4.19
q34	4.51
q35	5.02
q36	4.44
q37	5.09
q38	4.15
q39	3.92
q40	4.40

Test Statistics	
N	57
Chi-Square	59.155
Df	7
Asymp.Sig.	.000

Friedman Test

و لدراسة ما اذا كان هناك تأثير ان اعداد برامج التدريب المستمر تكتسب أهمية كبيرة لدي الادارة العليا، و أن كفاءة و نوعية برامج التدريب تؤثر علي قدرة المديرين علي المشاركة في اعداد الموازنة، و أن برامج تدريب المديرين تهدف الي تحسين آدائهم و تساعدهم علي المشاركة الفعالة في اعداد الموازنة، و أن المتابعة المستمرة لتدريب الافراد قليل الخبرة يساعد علي تطوير مهاراتهم في اعداد الموازنة، و أن برامج تدريب المديرين تزودهم بمهارات حل المشاكل التي تعترض اعداد و تنفيذ الموازنة، و أن برامج التدريب توضح للمديرين أن المشاركة في اعداد الموازنة من اجل الجدية و الالتزام و مستند لمحاسبة المسؤولية، و توضح برامج التدريب للمديرين الخطط الاستراتيجية و التشغيلية التي يتم علي ضوءها اعداد الموازنة، و أن برامج التدريب للمديرين تشمل أحدث الوسائل و التقنيات لاعداد الموازنة و تنفيذها. لدراسة تأثير كل هذه العوامل علي صحة الفرض الخامس للدراسة، قام الباحث بتطبيق اختبار فيردمان اللامعلمي و المناسب لنوعية البيانات الترتيبية المتعددة علي الأسئلة من الثالث و الثلاثون حتي الأربعون. و قد أشارت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في جدول 5.1 أن هناك فروق معنوية ذات دلالة احصائية حيث أن 0 معنوية في جدول الاختبار الاحصائي أقل من مستوي المعنوية 1% أو 5%. مما يعني رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل.

## اختبار قبول أو رفض الفرض السادس

فرض العدم: لا توجد فروق معنوية بين العوامل المحددة لاهتمام الادارة العليا بازالة المعوقات التي تعترض أداء المديرين لتحقيق المشاركة الفعالة في اعداد الموازنة

الفرض البديل: يوجد علي الأقل فرق معنوي واحد بين العوامل المحددة لاهتمام الادارة العليا بازالة المعوقات التي تعترض أداء المديرين لتحقيق المشاركة الفعالة في اعداد الموازنة

لاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث بتحديد النسبة المئوية و كذلك الأهمية النسبية لكل عامل من

العوامل المحددة لاهتمام الادارة العليا بازالة المعوقات التي تعترض أداء المديرين لتحقيق المشاركة

الفعالة في اعداد الموازنة في الجامعة، وقد أوضحت النتائج في الجدول رقم (6) ما يلي:.

أولاً- جميع قيم التقدير المئوي للأهمية النسبية حوالي 51% أو أقل مما يوضح انخفاض اهتمام الادارة

العليا بازالة المعوقات التي تعترض أداء المديرين لتحقيق المشاركة الفعالة في اعداد الموازنة مما يتطلب

بصفة عامة من الادارة العليا زيادة الاهتمام في المستقبل بازالة تلك المعوقات.

ثانياً- يري أكثر من نصف المستجيبين (الأهمية النسبية لهذا البند حوالي 51% تقريبا) أن لدي الادارة

العليا اهتمام أكبر بوجود خطط استراتيجية و تشغيلية واضحة، لذا احتل هذا البند المرتبة الأولى وهذا

يعكس أن لدي الادارة تخطيط علمي سليم و أفق واسع و نظرة للمستقبل في ضوء المستجدات العالمية.



جدول رقم (6): سادسا - اهتمام الإدارة العليا بإزالة المعوقات التي تعترض أداء المديرين لتحقيق المشاركة الفعالة في اعداد الموازنة:

الرقم	تفرد الاستجابة	مؤثر بدرجة كبيرة جدا (5)	مؤثر بدرجة كبيرة (4)	مؤثر بدرجة متوسطة (3)	مؤثر بدرجة قليلة (2)	عدد مؤثر على الاطلاق (1)	التقدير المعوي للأهمية النسبية
41	عدم وجود خطط استراتيجية و تشغيلية واضحة لإدارة الجامعة	12 6.8	34 19	47 26.3	44 30.7	52 29	51.2
42	عدم المشاركة الجدية للمديرين في وضع الخطط الاستراتيجية	6 3.4	13 7.3	35 19.5	36 20	95 52.8	38.11
43	عدم وجود نظم اتصال فعالة	6 3.4	20 11.2	49 27.2	35 19.5	78 43.4	44.4
44	عدم وجود نظام عادل للمكافآت و الحوافز	8 4.5	10 5.7	45 25	49 27.3	76 42.3	42.56
45	عدم وجود نظام سليم لتقويم الأداء و محاسبة المسؤولية	5 2.9	15 8.4	40 22.3	46 25.6	79 43.9	40.81
46	عدم اختيار المدخل المناسب لاعداد الموازنة	4 2.9	2 1.2	20 17	33 18.3	118 66.2	34.77
47	عدم توفير مناخ العمل المناسب للمشاركة الفعالة في اعداد الموازنة	3 1.8	7 3.9	28 15.6	34 18.6	104 57.4	36

Table 6.1 Friedman Test

	Ranks
	Mean Rank
q41	3.85
q42	4.40
q43	2.95
q44	4.26
q45	5.01
q46	3.36
q47	4.13

Test Statistics	
N	57
Chi-Square	29.113
Df	6
Asymp.Sig.	.000

Friedman Test



ثالثاً- يأتي في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعوق الخاص بعدم وجود نظم اتصال فعاله سواء بين الإدارات التنفيذية و الإدارة العليا أو بين الإدارات و بعضها البعض بنسبة %44.4. مما يدل علي عدم اهتمام الإدارة بإزالة هذا المعوق. و هذا يتفق تماما مع نتيجة المقابلات الشخصية مع بعض المديرين حيث أشارت الي ضرورة تصميم نظام فعال أكثر سرعة ودقة من النظام الحالي بحيث يختصر في الوقت و الاجراءات و يشجع علي التواصل و التنسيق بين الإدارات مما يكون له أكبر الأثر في زيادة مشاركة المديرين في اعداد الموازنة.

رابعاً- يأتي في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعوق الخاص بعدم وجود نظام عادل للمكافآت و الحوافز. بنسبة % 42.65 وهذا يتفق مع نتيجة الفرض الرابع للدراسة. حيث أن الحوافز تعطي بصورة فردية و محدودة.

خامساً- يأتي في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعوق الخاص بعدم وجود نظام سليم لتقويم الاداء و محاسبة المسئولية بنسبة %40.81 و هي نسبة قليلة و هذا يعكس المخل الحالي في اعدا الموازنة الذي لا يعتمد علي وجود نظام سليم لتقويم الاداء و محاسبة المسئولية، و بالتالي لن تتحقق المشاركة الكاملة من جانب المديرين في اعداد الموازنة حيث أوضحت المقابلات الشخصية أن هناك مشاركة قليلة للمديرين في وضع الأهداف واعداد الخطة و مناقشة مدى قابليتها للتنفيذ بسبب عدم وجود نظام سليم لتقويم الاداء و محاسبة المسئولية .

سادساً- يأتي في الترتيب من الخامس الي السابع كلا من المعوقات الخاصة بعدم المشاركة الجدية للمديرين في وضع الخطط الاستراتيجية، و عدم توفير مناخ العمل المناسب للمشاركة الفعالة في اعداد

الموازنة، و عدم اختيار المدخل المناسب لاعداد الموازنة بنسبة 38.11% ، 36% ، 34.77% علي التوالي مما يعني أن اهتمام الادارة العليا بازالة هذه المعوقات يكون قليل.

و لدراسة ما اذا كان هناك تأثير للمعوقات الخاصة بعدم وجود خطط استراتيجية و تشغيلية، و بعدم وجود نظم اتصال فعالة سواء بين الادارات التنفيذية و الادارة العليا أو بين الادارات و بعضها البعض، و بعدم وجود نظام عادل للمكافآت و الحوافز، و بعدم وجود نظام سليم لتقويم الاداء و محاسبة المسئولية، و بعدم المشاركة الجدية للمديرين في وضع الخطط الاستراتيجية، و عدم توفير مناخ العمل المناسب للمشاركة الفعالة في اعداد الموازنة، و عدم اختيار المدخل المناسب لاعداد الموازنة.

لدراسة تأثير كل هذه العوامل علي صحة الفرض السادس للدراسة، قام الباحث بتطبيق اختبار فيردمان اللامعلمي و المناسب لنوعية البيانات الترتيبية المتعددة علي الأسئلة من الواحد و الأربعة حتي السابع و الأربعون. و قد أشارت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في جدول 1. 6 أن هناك فروق معنوية ذات دلالة احصائية حيث أن 0 معنوية في جدول الاختبار الاحصائي أقل من مستوي المعنوية 1% أو 5%. مما يعني رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل.

تهتم التنظيمات و من بينها المؤسسات التعليمية- بعملية اعداد الموازنات كأداة فعالة في التخطيط و الرقابة و التنسيق و الاتصال بين أجزاء التنظيم، و كوسيلة للتخصيص الأمثل لموارد التنظيم علي وحداته المختلفة. وقد تناولت الدراسة المداخل المختلفة المستخدمة في اعداد الموازنة، و خلصت الي أن المفاضلة بين هذه المداخل يعتمد علي مزايا و عيوب كل منها. كما تناولت الدراسة دور الموازنات في التخطيط و الرقابة و التنسيق و الاتصال و خلصت الي ان هناك مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها عند اعداد الموازنة في التنظيم و انعكاس ذلك علي اختيار المدخل المناسب لاعداد الموازنة. و يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في تحديد و اختبار درجة تأثير تلك العوامل علي اعداد الموازنة في جامعة البحرين و أثر ذلك علي زيادة فعالية و واقعية الموازنة و التخطيط السليم لموارد التنظيم، و لتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث قائمة استبيان تم توزيعها علي المديرين و الرؤساء التنفيذيين Executive managers في جامعة البحرين باعتبارهم صانعي القرار الذين يؤثرون و يتأثرون مباشرة بعملية اعداد الموازنة. . وقد أشارت النتائج الاحصائية للدراسة الميدانية الي هناك عوامل لها تأثيرا كبيرا علي اعداد الموازنة، كما أن هناك بعض العوامل لها تأثير قليل، و البعض الآخر ليس لها تأثير علي الاطلاق.



## التوصيات

بناء على تحليل النتائج السابقة، يوصي الباحث بضرورة اهتمام الإدارة العليا بالجامعة بما يلي:

1. تشجيع المديرين علي المشاركة في اعداد الموازنة من خلال تصميم نظام سليم و عادل لتقويم

### الأداء

2. تطوير نظام اتصال فعال يساعد علي التنسيق بين الادارات و يساعد علي زيادة مشاركة

### المديرين في اعداد الموازنة

3. تعريف الافراد بشكل مستمر وواضح بالرؤية المستقبلية للجامعة و الأهداف المرجو تحقيقها و

الخطط الاستراتيجية و التشغيلية و الموازنة التي أعدت علي ضوء ذلك

4. اعطاء أولوية أكبر لبرامج تدريب المديرين و توعيتهم بالأسس و المناهج العلمية المتطورة

### المطبقة في الجامعات العالمية في الدول المتقدمة

5. تفعيل دور ادره الموازنة بالجامعة بحيث يقع علي عاتقها ليس فقط اعداد الموازنة و لكن أيضا

التنسيق بين الادارات و الاتصال بينها و تبني مدخل أكثر موضوعية وواقعية لاعداد الموازنة

يعتمد علي مبدأ مشاركة المديرين المعنيين.

## References

- Abernethy, M.A., Stoelwinder, J.U. (1991), "Budget use, task uncertainty, system goal orientation and sub-unit performance: a test of the fit hypothesis in not-for-profit hospitals", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16 pp.105-120.
- Armstrong, P., Marginson, P., Edwards, P., Purcell, J. (1996), "Budgetary control and the labor force: findings from a survey of large British companies", *Management Accounting Research*, Vol. 7 pp. 201-215.
- Bails, J.C., Asada, T. (1991), "Empirical differences between Japanese and American budget and performance evaluation systems", *International Journal of Accounting Education & Research*, Vol. 26 pp.131-141.
- Blansfield, D. (2002), *Comshare Survey of Top Financial Executives*, Business Finance/Comshare Executive Research Group, [www.bfmag.com](http://www.bfmag.com).
- Bremser, W. (1988), *Budgeting by Department and Functional Area*, American Management Association, Watertown, MA .
- Brownell, P. (1982), "The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness", *Journal of Accounting Research*, Vol. 20 pp. 12-17.
- Bruns, W.J., Waterhouse, J.H. (1975), "Budgetary control and organizational structure", *Journal of Accounting Research*, Vol. 13 pp.177-203.
- Bruns, W.J., Kaplan, R.S. (2003), *Accounting and Management: Field Study Perspectives*, 2<sup>nd</sup> edition, Harvard Business Press, Boston, MA .
- Chenhall, R.H., Smith, K.L. (1998), "Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study", *Management Accounting Research*, Vol. 9 pp.1-19.



- Cherrington, D.J., Cherrington, J.O. (1973), "Appropriate reinforcement contingencies in the budgeting process", *Journal of Accounting Research, Supplement*, pp.225-253.
- Chun, L.S. (1996), "Views of Malaysian user-groups to the role of budget, budget pressure and participation", *Asian Review of Accounting*, Vol. 4 pp. 71-84.
- Cunton, J. (2004), *Implementing Total Quality Management: The role of human resources management*, 3<sup>rd</sup> edition, John Wiley, and Sons, Inc., New York.
- Cook, D. (1968), "The effects of frequency of feedback on attitudes and performance: empirical research in accounting, selected studies", *Journal of Accounting Research, Supplement*, Vol. 6 pp.213-224.
- Cress, W.P., Pettijohn, J.B. (1985), "A survey of budget-related planning and control policies and procedures", *Journal of Accounting Education*, Vol. 3 pp. 61-78.
- Drury, C., Braund, S., Osborne, P., Tayles, M. (1993), *A Survey of Management Accounting Practices in UK's Manufacturing Companies*, A.C.C.A., London, Research Report No. 32, .
- Drury, C (1994), *Costing - introduction*, 3<sup>rd</sup> edition, International Thomson publishing, inc.
- Flamholtz, E.G. (1983), "Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8 pp. 153-169.
- Goldstein, L. (2005), *College and University Budgeting: An Introduction for Faculty and Academic Administrators*, 3<sup>rd</sup> edition, National Association of College and University Business Officers, Washington, DC, .
- Hallam, A.W., Dalston, T.R. (2005), *Managing Budgets and Finances: A How-To-Do-It Manual for Librarians*, 2<sup>nd</sup> edition, Neal-Schuman, New York, NY.
- Hopwood, A.G. (1972), "An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation", *Journal of Accounting Research*, (supplement), Vol. 10 pp.156-182.



Kautz, J. (2007), "*Financial management*", 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall and Sons..

Levacic, R. (1990), *Financial and Resource Management in Schools*, 1<sup>st</sup> edition, Oxford University Press, Oxford, .

Linn, M. (2007), "Budget systems used in allocating resources to libraries", *The Bottom Line: Managing Library Finances*, Vol. 20 pp. 9-20.

Lyne, S.R. (1988), "The role of the budget in medium and large UK companies and the relationship with budget pressure and participation", *Accounting and Business Research*, Vol. 18 pp. 195-217.

Lyne, S.R. (1992), "Perceptions and attitudes of different user-groups to the role of the budget, budget pressure and budget participation", *Accounting and Business Research*, Vol. 22 pp. 357-369.

Maddox, D. (1999), *Budgeting for Non--Profit Organizations*, 1<sup>st</sup> edition, John Wiley, New York, NY, .

McGill, R. (2001), "Performance budgeting", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 14 pp. 90-376.

Merchant, K. (1987), "*How and why firms disregard the controllability principle*", in Burns, W. J., Kaplan, R. S., *Accounting and management: field study perspectives*, 2<sup>nd</sup> edition, Harvard Business Press, Boston, MA.

Milani, K. (1975), "The relationship of participation in budget setting in industrial supervisor performance and attitudes: a field study", *The Accounting Review*, April pp. 274-283.

Mitchell, T. (2007), "*Financial information rights and education*", 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall and Sons..

- Mufti, M.H.A., Lyne, S.R. (1997), "Further evidence on the effect of contingency factors on budget involvement and performance", paper presented at the Annual Congress of European Accounting Association, Graz.
- Norusis, M. (2004), *SPSS 13.0 Guide to Data Analysis*, 2<sup>nd</sup> edition, Upper-Saddle-River, N. J.: Prentice Hall and Sons.
- Pike, R.H. (1982), *Capital Budgeting in the 1980s*, Institute of Certified Management Accountants, London, .
- Ramsey, J.E., Ramsey, I.L. (1985), *Budgeting Basics: How to Survive in Budgeting Process*, 1<sup>st</sup> edition, Franklin Watts, New York, NY, .
- Robinson, B.M., Robinson, S. (1994), "Strategic planning and program budgeting for libraries", *Library Trends*, Vol. 42, pp. 420-47.
- Rodas, D. (2001), *Resource Allocation in Private Research Universities*, 2<sup>nd</sup> edition, Routledge Falmer, New York, NY, .



Shields, M., Young, S.M. (1993), "Antecedents and consequences of participating budgeting: evidence on the effects of asymmetrical information", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 5 pp. 265-280.

Srinivasan, U. (1988), *Current Budgeting Practices in US Industry*, 2<sup>nd</sup> edition, Quorum Books, New York, NY, .

Stedry, A.C. (1960), *Budget Controls and Cost Behavior*, 2<sup>nd</sup> edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, .

Strauss, J.C., Curry, J.R. (2002), *Responsibility Center Management: Lessons from 25 Years of Decentralized Management*, National Association of College and University Business Officers, DC.

Weisenfeld, L., Tyson, T. (1990), "How to make accounting a positive tool in management's hands", *Management Accounting (UK)*, November-December, pp.19-20.



بعد النحية...

الأستاذ الفاضل

مع الاهتمام العالمي المتزايد بالتعليم باعتبار أنه الركيزة الأساسية لعملية التنمية الاقتصادية، تتجه الدول إلى تخصيص الموارد المالية اللازمة لضمان سير العملية التعليمية وفقا لما هو مخطط له وبالجملة بالمطلوب. و تتم عملية تخصيص الموارد المالية من خلال تحديد احتياجات المؤسسات التعليمية (و من بينها الجامعات) و اعداد الموازنة اللازمة لتنفيذ استراتيجية و اهداف تلك المؤسسات. و تعتبر الموازنات أحد أدوات الرقابة المالية الهامة في التنظيمات، كما أنها تساهم في ترشيد الدعم الحكومي للجامعات و تخصيص الأمتل للموارد المالية. و حيث أن هناك مداخل مختلف لاعداد الموازنات فان تحديد العوامل التي تساعد في اختيار المدخل المناسب لاعداد الموازنة من الاهمية بمكان. كما أن استكشاف الدور الذي تلعبه الموازنة في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية من الاهمية بمكان أيضا من حيث أنه يساعد في تخصيص الامتل للموارد المالية. و يتمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في اقتراح العوامل التي تعكس مدى ادراك الادارة العليا لأهمية اشراك المديرين في اعداد الموازنة و انعكاس ذلك علي فعالية و واقعية الموازنة و التخطيط السليم لموارد التنظيم. و قد وقع الاختيار علي سعادتكم لاجراء هذه الدراسة الميدانية باعتباركم صانعي القرار الذين يؤثرون و يتأثرون مباشرة بعملية اعداد الموازنة في جامعة البحرين. ويسرني أن ألفت عنايتكم إلي أن قائمة الاستبيان هذه أعدت بغية الحصول علي البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث بعنوان:

العوامل المقترحة التي يجب مراعاتها لاعداد الموازنة المالية عند تخطيط موارد التعليم:

"دراسة ميدانية في جامعة البحرين"

و تجدر الإشارة إلي أن قائمة الاستبيان قد اشتملت علي أسئلة اختيار متعدد عن موضوع البحث أعلاه و يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة و أكثر دقة. كل سؤال بالقائمة يحتوي علي مقياس رقمي مندرج حسب درجة تأثير عوامل معينة. الرقم (1) هو أدني درجة علي القياس في الاختيار و يعني أن العبارة المذكورة في السؤال غير مؤثرة علي الإطلاق. أما الرقم (5) فهو اعلي درجة علي القياس في الاختيار و يعني أن العبارة المذكورة في السؤال مؤثرة بدرجة كبيرة، و ما بين الرقم (1) و الرقم (5) درجات متفاوتة من الاختيار. كما ألفت عنايتكم إلي أنه ما من شك في أن توخي الدقة في الإجابة سيكون له بالغ الأثر في انجاز البحث و الوصول إلي نتائج أكثر فائدة، كون الإجابات سوف تستخدم للأغراض العلمية فقط. و يسرني أن اشكر حسن تعاونكم مقدما و الوقت الذي تقضونه في ملئ هذه القائمة آملا في تلقي ردكم في أقرب وقت ممكن.

و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

الباحث/ د. علي جابر صالح

قسم المحاسبة - كلية ادارة الاعمال

اولا- بيانات شخصية و عامة:

الاسم (اختياري): .....

المؤهلات العلمية:

بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) أختري ( ) من فضلك حدد.....

الوظيفة:

مدير تنفيذي ( ) مدير مالي ( ) أختري ( ) من فضلك حدد.....

عدد سنوات الخبرة العملية:

5 سنوات ( ) 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

نوع النشاط الذي تعمل فيه دائرتك:

ماليه ( ) غير ماليه ( ) أختري ( ) من فضلك حدد.....

عدد المستخدمين في دائرتك:

5 مستخدم ( ) 10 مستخدم ( ) أكثر من 10 مستخدم ( ) من فضلك حدد

(أنظر بنود قائمة الاستبيان في متن الدراسة)