



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية العلوم الإدارية  
قسم المحاسبة

## دور الموازنات في التخطيط والرقابة في الجامعات الأهلية

### العاملة في اليمن-دراسة ميدانية

(دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العاملة في محافظة صنعاء وأمانة العاصمة )

(دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في المحاسبة)

إعداد الباحثة:

نجلاء أحمد عبد الإله الخزرجي

إشراف:

د. محسن بابقي عبد القادر أحمد

أستاذ المحاسبة المساعد، كلية التجارة – جامعة صنعاء

صنعاء

1444هـ – 2022م

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ  
وَأُخْرَى يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (46) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ  
فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ  
إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِوْنَ (49)﴾



(يوسف: 46-49)

# قرار لجنة التحكيم

التاريخ: / / ٢٠  
المرقات:  
المرجع ( )



جامعة الاندلس

للعلوم والتقنية

رئاسة الجامعة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

## قرار لجنة مناقشة رسالة ماجستير رقم (١٥٩)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين... وبعد:  
تم بحمد الله وتوفيقه يوم الأربعاء بتاريخ: ٣/ رجب/ ١٤٤٤ هـ الموافق: ٢٥ / ١ / ٢٠٢٣ م، اجتماع اللجنة المشكلة بقرار مجلس الدراسات العليا رقم (٢) بتاريخ: ٢٤ / ١٢ / ٢٠٢٢ م  
لمناقشة الطالب/ة: نجلاء احمد عبدالاله عمر الخزرجي الكلية: العلوم الإدارية التخصص: محاسبة في رسالتها التي هي  
بعنوان :

دور الموازنات في التخطيط والرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن - دراسة ميدانية

وبعد مناقشة علنية للطالبة/ة من الساعة ١٠:٠٠ إلى الساعة ١٢:٠٠..... وبعد المداولة  
والمناقشة، اتخذت اللجنة القرار التالي:

إجازة الرسالة ويمنح الطالب معدل ( ) % بتقدير ( ) كتابة.....  
إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات عليها بمعرفة المشرف ويمنح الطالب معدل ( ) % بتقدير ( )  
كتابة.....

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات بمعرفة المشرف وموافقة الدكتور.....

بمعدل ( ٨٠ % ) بتقدير ( ) كتابة ( ن. ب. ب. ).....

### أسماء لجنة المناقشة والحكم

م	اسم المناقش	الصفة	الدور في المناقشة	التوقيع
١	أ.م.د. عبدالحميد مانع الصيغ	مناقشاً	رئيساً	
٢	د. محسن بابقي عبدالقادر	مشرفاً	عضواً	
٣	د. محمد فواد الدبعي	مناقشاً	عضواً	

يعتمد،،،

عميد الدراسات العليا  
أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران

مدير الدراسات العليا  
د. عبدة حسين الضبيبي

المختص  
أ.وليد محمد هريرة

## الإهداء

إلى من قال فيهم رب العزرة: {وَاحْفَظْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا} (سورة الإسراء: 24)

إلى من بذلوا الغالي والنفيس في سبيل وصولي لدرجة علمية عالية، أدام الله صحتهما، ومد في عمرهما، وغمرهما بالسعادة في الدنيا، والفوز في الآخرة: والدي ووالداتي الكريمين .

إلى السند والعضد والساعد: إخوتي وأختي: (خالد، أسامة، حنان) حفظكم الله جميعاً .

إلى نور عيني ومهجة حياتي: ابتنائي (الين ، نور) .

إلى كل من علمني حرفاً طيلة مسيرتي التعليمية: أساتذتي الكرام .

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع كشمعة في دروب المعرفة .

والله ولي التوفيق .

الباحثة

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي علّم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على الرسول الأكرم، سيدنا محمد، وعلى آله وصحبة الطيبين الطاهرين.

وبعد حمد الله - عز وجل - وشكره، وامتنالاً لقوله -تبارك وتعالى-: {وَلَا تَسْأُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ} [سورة البقرة: 237]، أتقدم بخالص الشكر والعرفان لجامعتنا المباركة: جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ممثلة برئيسها البرفسور: أحمد محمد برقان، وكذلك الشكر الجزيل للأستاذ الدكتور/ عبد الله عباس المحزري، الذي أكرمني بالعناية والترغيب والتشجيع لإعداد هذه الرسالة، فله مني عظيم الشكر والتقدير والعرفان.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان لأستاذي الدكتور/ محسن باقي؛ لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، والذي لم يبخل أبداً بالنصح والإرشاد والتوجيه السديد وإعطائي جل وقته، والذي كان له دوراً كبيراً في إتمام هذه الرسالة.

وأتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام: أعضاء لجنة المناقشة، على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة وإثرائها بالملحوظات والتوجيهات السديدة.

كما يطيب لي أن أقدم الشكر الجزيل لكل من مد يد العون لي وساعد وأسهم معي في إتمام هذه الدراسة.

فجزى الله الجميع عني كل خير

الباحثة

## ملخص الدراسة

### (دور الموازنات في التخطيط والرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن)

إعداد الباحثة: نجلاء أحمد عبد الإله الخزرجي

إشراف: د. محسن بابقي عبد القادر أحمد

أستاذ المحاسبة المساعد، كلية التجارة – جامعة صنعاء

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور الموازنات في التخطيط والرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، من خلال المسح الشامل للجامعات الأهلية العاملة في محافظة صنعاء و أمانة العاصمة. ولتحقيق هدف الدراسة اتُّبع المنهج الوصفي التحليلي، وأُعتمد على الاستبانة التي وزعت على الجامعات الأهلية، والبالغ عددها: (29) جامعة في أمانة العاصمة، ووزعت (97) استبانة، وتم استرجاع ما مجمله (77) استبانة من إجمالي الاستبانات الموزعة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن هناك دوراً للموازنات في التخطيط من قبل إدارات الجامعات الأهلية، وكذلك يوجد دور للموازنات في الرقابة في الجامعات الأهلية اليمنية العاملة في محافظة صنعاء وأمانة العاصمة.

كما بينت الدراسة وجود صعوبات تحد من فعالية إعداد الموازنات، واتضح ذلك من خلال عدم إتاحة فرصة لكل مستوى إداري للمشاركة في إعداد تقديرات الموازنة بصورة فعّالة، وضعف في التعاون من قبل المسؤولين في تقدير احتياجاتهم بصورة دقيقة، كما أن النماذج المستخدمة لإعداد الموازنات لا تتميز بالوضوح والدقة والشمولية، وكذلك يوجد صعوبات تحد من فعالية تنفيذ الموازنات في الجامعات الأهلية العاملة في أمانة العاصمة، منها: عملية التقلب بالأسعار، والظروف الاقتصادية السائدة، وضعف الحوافز المرتبطة بالأداء؛ مما يؤثر على دافعية الأفراد نحو تنفيذ الموازنة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها: العمل على زيادة الاهتمام من قبل إدارة الجامعات الأهلية في محافظة صنعاء و أمانة العاصمة بمتابعة عمل وإعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية؛ لما لها من دور في التخطيط والرقابة، وعقد دورات تتناول أهمية تطبيق نظام الموازنات التخطيطية ودورات تطبيقية للموظفين بكيفية إعداد الموازنات التخطيطية، وأن يتم اختيار لجنة إعداد الموازنة من مختصين ، وأن يتم إشراك كافة الأطراف لتحقيق أهداف الجامعة، وأن تتضمن الموازنة التخطيطية كافة المتطلبات والتي من شأنها تطبيق خطط وأهداف ورسالة الجامعة.

## فهرس المحتويات

ب.....	قرار لجنة التحكيم.....
ج.....	الإهداء.....
د.....	الشكر والتقدير.....
ه.....	ملخص الدراسة.....
و.....	فهرس المحتويات.....
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة.....
2.....	المبحث الأول.....
2.....	الإطار العام للدراسة.....
2.....	1-1-1 المقدمة :.....
3.....	1-1-3 أهداف الدراسة :.....
4.....	1-1-4 أهمية الدراسة :.....
4.....	1-1-5 فرضيات الدراسة :.....
5.....	1-1-6 مصطلحات الدراسة :.....
5.....	1-1-7 حدود الدراسة:.....
6.....	1-1-9 مجتمع الدراسة وعينتها :.....
7.....	المبحث الثاني.....
7.....	الدراسات السابقة.....
12.....	1-2-2 أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة :.....
13.....	1-2-3 علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة :.....
13.....	1-2-4 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة لها:.....

14	الفصل الثاني الإطار النظري للموازنات.....
15	المبحث الأول.....
15	ماهية الموازنات وأهميتها وأهدافها وأنوعها.....
15	1-1-2 مفهوم الموازنات.....
17	2-1-2 أهمية ومزايا تطبيق نظام الموازنات:.....
18	3-1-2 أهداف الموازنات:.....
21	4-1-2 أنواع الموازنات:.....
25	المبحث الثاني.....
25	دور الموازنات في التخطيط والرقابة.....
25	1-2-2 علاقة الرقابة بالتخطيط:.....
26	2-2-2 دور الموازنات بالتخطيط:.....
28	3-2-2 دور الموازنات بالرقابة:.....
30	الخطوات العامة لإعداد الموازنة والعوامل المؤثرة في الإعداد والتنفيذ.....
30	1-3-2 أسس ومبادئ إعداد الموازنة :.....
34	2-3-2 مراحل إعداد الموازنة:.....
35	3-3-2 العوامل المؤثرة في إعداد وتنفيذ الموازنات:.....
36	4-3-2 مزايا ومعوقات الموازنة:.....
40	الفصل الثالث الدراسة الميدانية.....
41	المبحث الأول.....
41	التعريف بالجامعات الأهلية.....
41	1-1-3 مفهوم الجامعات الأهلية:.....
41	2-1-3 نشأة الجامعات الأهلية:.....
43	3-1-3 عوامل نشأة الجامعات الأهلية:.....
45	المبحث الثاني.....

45	إجراءات الدراسة الميدانية.....
45	1-2-3 مجتمع وعينة الدراسة:
45	2-2-3 أدوات الدراسة:
47	3-2-3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):
47	4-2-3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
49	<b>الفصل الرابع اختبار الفرضيات وعرض النتائج والتوصيات</b>
50	<b>المبحث الأول</b>
50	عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
50	1-1-4 احتساب التقدير اللفظي:
51	2-1-4 وصف المعلومات الشخصية لعينة الدراسة:
53	3-1-4 نتائج التحليل:
53	1-3-1-4 عرض الفرضية الرئيسية :
64	2-3-1-4 اختبار الفرضية الرئيسية :
66	<b>المبحث الثاني</b>
66	<b>النتائج والتوصيات</b>
66	1-2-4 نتائج الدراسة:
67	2-2-4 توصيات الدراسة:
68	<b>المصادر والمراجع</b>
68	أولاً: المراجع العربية:
72	ثانياً: المراجع الأجنبية:
74	<b>الملاحق</b>
A	<b>Abstract</b>

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
42	أسماء الجامعات الأهلية العاملة في اليمن	1
45	اجمالي الاستبانات الموزعة والمسترجعة	2
46	مقياس ليكرت الخماسي	3
46	محاور الدراسة وعدد فقرات الاسئلة	4
47	نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة	5
50	احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث	6
51	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	7
52	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي للأكاديميين	8
52	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي للإداريين	9
53	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	10
54	المتوسطات والانحرافات ومستوى دور الموازنات في التخطيط	11
56	المتوسطات والانحرافات ومستوى دور الموازنات في الرقابة	12
59	المتوسطات والانحرافات ومستوى الصعوبات التي تحد من فعالية إعداد الموازنات	13
62	المتوسطات والانحرافات ومستوى الصعوبات التي تحد من فعالية تنفيذ الموازنات	14
64	نتائج تحليل إختبار الفرضية الرئيسية	15

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
26	العلاقة المتبادلة بين الرقابة والتخطيط	1

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

# المبحث الأول

## الإطار العام للدراسة

### 1-1-1 المقدمة :

يعد التخطيط والرقابة من أهم الوظائف الأساسية للإدارة التي تعمل على التحقق من أن المنشأة تعمل وفق ما خطط له، وتلعب المحاسبة دوراً مهماً في توفير البيانات والمعلومات التي تمكن الإدارات من أداء مهامها التخطيطية والرقابية.

وتعد الموازنات التخطيطية من الأدوات المهمة التي تستخدمها الإدارة العليا في التخطيط والرقابة لتنفيذ أهداف المنشأة مهما كان اختصاصها، سواء كانت صناعية أم تجارية أم خدمية، فمن خلالها تستطيع الإدارة التنسيق بين مواردها وإمكانياتها من جهة، والأهداف المنشودة من جهة أخرى، وبالتالي تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية.

كما تساعد أيضاً في التنبؤ المبكر للكثير من المشكلات التي قد تواجه الوحدة الاقتصادية، أو التنبؤ بها، وبالتالي التوصل إلى أفضل الأساليب لمواجهة هذه المشكلات؛ تجنباً لعنصر المفاجأة، وما يترتب عليه من اتخاذ قرارات لترشيد استغلال هذه الموارد والاستعداد لحلها بطريقة منهجية.

وفي ظل الظروف الاقتصادية التي تمر بها البلاد أصبح لزاماً على المنشآت وضع خطط مستقبلية تضع فيه الاستخدام الأمثل والرشيد لمواردها المتاحة بما يضمن لها الحفاظ على مكانتها، ونظراً لأهمية تطبيق الموازنات التخطيطية في المنشآت الخدمية فقد وقع اختيار الباحثة على الجامعات اليمنية الأهلية العاملة في اليمن لتكون مجالاً للدراسة؛ نتيجة للتطورات التي تحدث في حجم وأنشطة الجامعات اليمنية، والتي تستوجب الاستخدام الأمثل والرشيد لمواردها الاقتصادية، ولكي يتم تحقيق ذلك لا بد على الإدارة القيام بوظائفها الأساسية المتمثلة في: التخطيط، التنسيق، الرقابة، واتخاذ القرارات بشكل يؤدي تحقيق الأهداف والتوازن بينها وبين الإمكانيات المتاحة.

ولذلك تعتبر الموازنات التخطيطية إحدى الوسائل المهمة التي تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة لكافة الأنشطة للمستقبل، والتي تقوم بها الجامعات اليمنية الأهلية لرفع كفاءتها الإدارية والأكاديمية والعلمية، بالإضافة إلى ترجمة أهدافها إلى مجموعة من البيانات الكمية والمالية، وذلك في ضوء الظروف التي سوف تسري خلال تلك الفترة لتحقيق ميزة تنافسية عن غيرها من الجامعات والمؤسسات التعليمية التي لا تستخدمها، والحرص على إعدادها وفق الطرائق العلمية السليمة، ومن دون استعمالها تضيع الجهود التي تبذل فيها، وهذا يعني حدوث إسراف في موارد الجامعات المتاحة.

## 1-1-2 مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات الأهلية في اليمن العديد من التحديات الحقيقية في جوانب مالية وإدارية وتنظيمية، وقد يكون من أهمها: الظروف الاقتصادية المحيطة، والتقلب بالأسعار، فضلاً عن التزايد المستمر في المنافسة بين الجامعات الأهلية؛ لذلك تعد الموازنات التخطيطية من أنسب الأدوات التي تساعد الإدارة في تحقيق الأهداف وتتناسبها مع الإمكانيات المتاحة وتحقيق الكفاءة في الإنفاق، ومن خلال عمل الباحثة كمحاسبة في إحدى الجامعات الأهلية فقد شعرت بأهمية دور الموازنات التخطيطية كوسيلة فعالة للتخطيط والرقابة، وقد أتت هذه الدراسة لتجيب عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور الموازنات في التخطيط والرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن ؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1) ما دور الموازنات في التخطيط في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن ؟

2) ما دور الموازنات في الرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن؟

3) ما هي الصعوبات التي تحد من فعالية إعداد الموازنات في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن ؟

4) ما هي الصعوبات التي تحد من فعالية تنفيذ الموازنات في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن ؟

## 1-1-3 أهداف الدراسة :

وانسجاماً مع المشكلة سالفة الذكر هدفت الدراسة بشكل رئيسي التعرف على دور الموازنات في التخطيط والرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن ، ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية :

1) تحديد دور الموازنات في التخطيط في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن.

2) تحديد دور الموازنات في الرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن.

3) تحديد الصعوبات التي تحد من فعالية إعداد الموازنات في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن.

4) تحديد الصعوبات التي تحد من فعالية تنفيذ الموازنات في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن.

## 4-1-1 أهمية الدراسة :

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :

- 1) تتبع أهمية الدراسة في تحديد دور الموازنات في التخطيط والرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن .
- 2) تساهم هذه الدراسة في تقديم توصيات لزيادة الاهتمام بدور الموازنات في التخطيط والرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن .
- 3) تأتي أهمية الدراسة في كونها تناولت متغيرين هامين لنجاح وتطوير الجامعات الأهلية العاملة في اليمن وهما : التخطيط والرقابة .
- 4) يواجه المجتمع اليمني مجموعة من التغييرات السياسية والاقتصادية مما يؤثر على عملية التقلب في الأسعار ، لذا فإن أهمية الدراسة تكمن في التعرف على دور الموازنات في التخطيط والرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن لمواجهة هذه التغيرات.
- 5) حسب معرفة الباحثة فإن أغلب الدراسات عن هذا الموضوع في الجمهورية اليمنية لم تركز على القطاع التعليمي الأهلي ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تناولت قطاع جديد لم يتم تناوله سابقا في الجمهورية اليمنية .

## 5-1-1 فرضيات الدراسة :

بناءً على مشكلة وأهداف الدراسة يمكن صياغة فرضياتها على النحو الآتي :

**الفرضية الرئيسية :** لا يوجد دور الموازنات في التخطيط والرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن .

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1) لا يوجد دور الموازنات في التخطيط في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن.
- 2) لا يوجد دور الموازنات في الرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن.
- 3) لا يوجد صعوبات تحد من فعالية إعداد الموازنات في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن.
- 4) لا يوجد صعوبات تحد من فعالية تنفيذ الموازنات في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن.

## 1-1-6 مصطلحات الدراسة :

**أولاً : الموازنات :** وتعني لغوياً التوازن بين شيئين ، فالإنسان يوازن ما بين ما ينفقه وبين ما يمكن الحصول عليه (عابدين،2013،ص174) ، ويمكن تعريف الموازنة بأنها أداة تستخدم لتعبير الكمي والمالي عن الهدف أو الأهداف التي تسعى المنشأة لتحقيقها (عيد،فليح، وآخرون،2017،ص196).

**ثانياً: التخطيط :** هو نقطة البداية للقيام بأي نشاط ، إذ أنه يحدد الإطار الذي يبين العمل الذي ينبغي القيام به ، والأسلوب الذي يجب اتباعه في انجاز ذلك العمل والوقت الذي سوف يستغرقه في سبيل تحقيق هدف معين (خلف الله ،2007،ص29).

**ثالثاً: الرقابة:** هي وظيفة من وظائف الإدارة هدفها الرئيس قياس الأداء لتصحيحه من أجل التأكد أن الأهداف قد تحققت، وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالشكل الصحيح، وهي أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح، والتأكد أن الإمكانيات المادية والبشرية يتم استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية (حسون، 2017، ص 85).

**رابعاً: الجامعات الأهلية :** هي كل منظمة تعمل للتعليم العالي والبحث العلمي تملكها جهة غير حكومية تهدف للربح، تحتوي على كليتين على الأقل ولا تقل مدة الدراسة فيها عن أربع سنوات أو ما يعادلها، وتمنح الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس، الليسانس) على الأقل ( القانون رقم 2005،13).

## 1-1-7 حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية :** دور الموازنات في التخطيط والرقابة في الجامعات الاهلية العاملة في اليمن.

**الحدود المكانية:** الجامعات الأهلية في محافظة صنعاء وأمانة العاصمة .

**الحدود البشرية :** رؤساء الجامعات، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام الأكاديميين والإداريين في الجامعات.

**الحدود الزمانية:** أُجريت الدراسة الميدانية في العام 2022 م .

## 1-1-8 منهج الدراسة:

وفقاً لطبيعة الدراسة فقد تم الاعتماد على: المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والدوريات الصادرة في مجال البحث، كما قامت الباحثة

بتصميم استبانة تضم مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً على برنامج (Spss) في تحليل البيانات والمعطيات واختبار فرضيات الدراسة.

### **9-1-1 مجتمع الدراسة وعينتها :**

تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، وطبقت هذه الدراسة على الجامعات الأهلية الموجودة في محافظة صنعاء وأمانة العاصمة ؛ نظراً لتمرکز معظم الجامعات الأهلية فيها ، وكذلك صعوبة التنقل بين المحافظات، ووزعت الاستبانة على مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام الأكاديميين، والإداريين في الجامعات.

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

في هذا المبحث سيتم عرض بعض الدراسات ذات العلاقة بنظام الموازنات في التخطيط والرقابة، من خلال التعرف على أهم الأهداف التي أشارت إليها تلك الدراسات، وأهم النتائج التي توصلت إليها، ثم ذكر ما يميز الدراسة الحالية عنها كما يأتي:

1- دراسة (إبراهيم، 2014)، وعنوانها: "دور الموازنات التخطيطية كأداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء - دراسة حالة جامعة الشرق الأوسط".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الموازنات التخطيطية كأداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء بجامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية.

واستخدمت الباحثة: المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها:

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر لمبدأ مرونة الموازنات التخطيطية في تقييم الأداء بجامعة الشرق الأوسط، بينما بينت النتائج عدم وجود أثر لمبادئ إعداد الموازنة التخطيطية (مبدأ الشمول، ومبدأ الواقعية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط.

- كما أظهرت النتائج وجود أثر لإيصال الموازنة التخطيطية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط، بينما لا يوجد أثر معنوي لمتطلبات إعداد الموازنة التخطيطية (تركيز الموازنة التخطيطية، المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية، إظهار تفاصيل الموازنة التخطيطية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط.

2- دراسة (العزي، 2014)، وعنوانها: "مدى ملاءمة تخصيصات الموازنة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية العراقية لتحقيق أهدافها - دراسة حالة على جامعة ديالى وهيئة التعليم التقني".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى ملاءمة مخصصات الموازنة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية العراقية مع أهدافها المعلنة من قبل هذه المؤسسات، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة بالتطبيق على مؤسستين من مؤسسات التعليم العالي الحكومية العراقية، وهما: جامعة ديالى، وهيئة التعليم التقني.

وقام الباحث بدراسة الموازنة لهاتين المؤسستين لخمس سنوات (2008م - 2012م)، كما أجرى مقابلات مع مسؤولين ماليين من المؤسستين يتعاملون مباشرة مع الموازنة.

وتوصلت الدراسة إلى: عدم ملائمة مخصصات الموازنة مع الأهداف المعلنة من قبل جامعة ديالي، وهيئة التعليم التقني، حيث كانت أغلب مخصصات الموازنة لجامعة ديالي، وهيئة التعليم التقني، هي: رواتب، كما لم يؤخذ بعين الاعتبار الموازنة التخمينية التي تضعها هاتين المؤسستين بصورة كبيرة من قبل دائرة الموازنة في وزارة المالية، بحيث تقوم بفرض تخصيصات قد تكون الجامعة ليست بحاجة لها، أو قد تكون الجامعة بحاجة إلى تخصيصات ولا توفرها لها دائرة الموازنة.

3- دراسة (عابدين، 2013)، وعنوانها: "دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في الكليات الحكومية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إعداد واستخدام الموازنة التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الكليات الحكومية بقطاع غزة، بما يخدم الإدارة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، من خلال الكشف عن أوجه الضعف والقصور، وتأثير ذلك على وظائف ومهام وأنشطة تلك الكليات، وتقديم المقترحات لتطويرها.

واعتمد الباحث في دراسته على: المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب الميداني، من خلال جمع البيانات الأولية وتحليلها، واختبار الفرضيات بواسطة استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

- تستخدم الكليات الحكومية بقطاع غزة الموازنة كأداة تخطيط لكافة أنشطتها التعليمية.
- ضعف استخدام الموازنة كأداة للرقابة على أداء الكليات الحكومية بقطاع غزة، على الرغم من توافر الموارد البشرية المؤهلة من حملة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه.
- ضعف مشاركة المستويات الإدارية للكليات الحكومية بقطاع غزة في تحديد الأهداف، وإعداد الموازنة، بالإضافة إلى صعوبة تقدير النفقات وحدوث ظروف طارئة بسبب الحصار والأوضاع السياسية.

4- دراسة (العمور، 2009)، وعنوانها: "تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى تقييم نظم الموازنات في جامعات قطاع غزة، ومدى فاعليتها كأداة تخطيط ورقابة في جامعات قطاع غزة.

واعتمد الباحث في دراسته على الأسلوب الوصفي التحليلي، وذلك من خلال توزيع استبانات وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- تطبيق نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية يطبق بصورة متوسطة ومتفاوتة بين الجامعات، ولا تحسب المفاهيم والأسس المرتبطة بإعداد الموازنة.
- لا يوجد اهتمام كاف من قبل إدارة الجامعات في التوفيق بين أهداف الجامعة والعاملين؛ لتحفيزهم على تطبيق الموازنة، وتنفيذها بشكل أفضل.
- لا يتم تعريف المستويات الإدارية بتكاليف أنشطتهم؛ مما ينعكس سلباً على تنمية الإحساس لديهم لرقابة التكاليف.
- مساهمة نظم الموازنات تتم بصورة مقبولة في تحقيق رقابة فعالة على أداؤها؛ إذ لا يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط بشكل دوري لتحديد الانحرافات وقت حدوثها.

5- دراسة (سعيد، 2007)، وعنوانها: "الموازنات كأدوات تخطيط ورقابة في الجامعات اليمنية - الواقع واتجاهات التطوير".

هدفت هذه الدراسة إلى عرض وتقييم واقع نظام الموازنات وإجراءاته في الجامعات اليمنية الحكومية؛ للتعرف على مدى ما تلعبه الموازنات كأداة تخطيط ورقابة في مراحلها المختلفة، والكشف عن أوجه القصور في هذا النظام وفي إجراءاته ذات الصلة بالعمليات الإدارية الأساسية، من تخطيط ومتابعة ورقابة، وتأثير ذلك القصور في وظائف ومهام وأنشطة الجامعات، وتقديم اقتراحات لتطويره.

واعتمد الباحث في دراسته على: الأسلوب الوصفي التحليلي الانتقادي المصحوب بالدراسة الميدانية، والمنهج الاستقرائي في عرض وتحليل واستقراء الوضع الحالي لنظام الموازنات وإجراءاته في الجامعات اليمنية الحكومية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- عدم ملاءمة نظام الموازنة المتبع في الجامعات اليمنية الحكومية وإجراءاته ذات الصلة بالعمليات الإدارية الأساسية من تخطيط ومتابعة ورقابة في مراحل الموازنة المختلفة.
- وجود قصور في المنظومة الحالية لنظام الموازنة وإجراءاته في الجامعات اليمنية الحكومية،

وتأثير ذلك القصور في مختلف مهام وأنشطة الجامعات ومنتسبيها، الأمر الذي يضعف أداء الجامعات ويعيقها من تحقيق أهدافها.

- أهمية تطوير نظام الموازنة وإجراءاته في الجامعات اليمنية الحكومية، بما يعزز من فعالية الإدارة الجامعية، ودور الموازنة كأداة تخطيط ورقابة وقياس نتائج الأعمال.

6- دراسة (النجار، 2006)، وعنوانها: "العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل التنظيمية والسلوكية المؤثرة على استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، والتعرف على الأساليب المستخدمة في إعداد الموازنات التقديرية في الجامعات الفلسطينية، وأثر تلك الأساليب على استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة.

واعتمدت الدراسة على: المنهج الوصفي التحليلي في دراسة مشكلة البحث، من خلال الاستبانات والمقابلات الشخصية لبعض المسؤولين الذين لهم صلة مباشرة في إعداد وتنفيذ ومراقبة الموازنة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- غياب الدور الفاعل الذي يجب أن يقوم به قسم الموازنات في الجامعات، إما بسبب عدم وجود هذه الأقسام في الأصل، أو ضعف أدائها.

- تطبق الجامعات الفلسطينية موازنة البنود، وبالتالي فإنه يتم تقدير بنود الموازنة بناءً على الأرقام التاريخية للسنوات السابقة، مع إجراء نسبة زيادة أو تخفيض على بعضها، بناءً على نسبة التغيير المتوقعة.

- لا تطبق الجامعات المذكورة بدرجة كبيرة المرحلة الرابعة من مراحل نظام الموازنات التقديرية، والمتمثلة في مرحلة متابعة التنفيذ، والتي تُعنى بمحور الرقابة.

7- دراسة (حسن، 2005)، وعنوانها: "أثر العامل السلوكي في إعداد الموازنات التخطيطية في القطاع العام - دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا".

تناولت الدراسة أثر العامل السلوكي في إعداد الموازنات التخطيطية بمنشآت القطاع العام بالتطبيق على جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عن الفترة من: (2002م) حتى (2004م).

وقد استخدمت الدراسة: المنهج الاستنباطي، والذي تم الاعتماد عليه في مصادر الدراسة، ووضع الفرضيات، والمنهج الاستقرائي، والذي تم الاعتماد عليه في اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، والمنهج الوصفي من خلال أسلوب دراسة الحالة، وتحليل نتائجها باستخدام الأساليب الإحصائية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- إن مشاركة العاملين في إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية يحقق أهداف الجامعة وأهداف العاملين.

- المشاركة تزيد من اهتمام العاملين بتحقيق أهداف الموازنة المتمثل في لتخطيط والرقابة.

- إن لجنة الموازنة لها دور كبير في وضع الموازنات التخطيطية وتحقيق الأهداف.

8- دراسة (الرباع، 2001)، وعنوانها: "تقييم نظم الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نظم الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية الأردنية، من حيث مساهمتها في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات، وأيضاً دراسة واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في هذه الجامعات كدوائر خدمية، والوقوف على المعوقات أو العوامل التي تؤثر على كفاءة استخدام نظم الموازنات التخطيطية في هذه الجامعات.

واعتمد الباحث على: المنهج الوصفي التحليلي في دراسة مشكلة البحث، من خلال توزيع الاستبانات على لجنة إعداد الموازنة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها:

- لا تسهم نظم الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية الأردنية في التخطيط للأنشطة التعليمية بكفاءة.

- لا تعتبر الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية الأردنية نظم رقابية فعالة.

- لا تدرك الإدارة العليا في هذه الجامعات أهمية ودور استخدام الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية.

- لا تشارك المستويات الإدارية المختلفة الجامعات الحكومية الأردنية في تحديد الأهداف وعملية إعداد الموازنات التخطيطية.

9- دراسة (Emojorho, 2004)، بعنوان:

**"Budgets and Budgeting in selected Nigerian university libraries"**

وتتحدث عن الموازنات التقديرية وإعدادها في بعض مكاتب جامعات نيجيريا، وأجريت الدراسة على مكاتب خمس جامعات حكومية في نيجيريا وتكون مجتمع الدراسة من 35 جامعة حكومية ، وهدفت الدراسة الى تقييم مكانة الموازنات في مكاتب جامعات نيجيريا والتعرف على الإيرادات في موازنتها .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ، أهمها :

- تعد الموازنات في مكاتب جامعات نيجيريا أساس عملية التخطيط والرقابة حيث تحقق أهداف المكاتب.

- مخصصات الدعم الحكومي تمثل المصدر الأول من مصادر الإيرادات .

10- دراسة ( Nasser,et ..al,2011)، بعنوان :

### **"The Impact of Managers' Related Variables and Department Features on Budget Characteristics: The Case of Private Jordanian Universities"**

**"أثر المميزات الإدارية والمتغيرات المرتبطة بالمدير على خصائص الموازنة : حالة الجامعات الأردنية الخاصة"**

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الخصائص ورؤساء الأقسام ومدى مشاركتهم في إعداد الموازنة وتبادل المعلومات وكفاية الموازنة ووضوح الهدف للموازنة وردود الفعل في الجامعات الأردنية الخاصة وتأثير مدراء الأقسام على خصائص الموازنة في هذه الجامعات .

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها :

- لا يوجد تأثير كبير لرئيس القسم او رئيس القسم الإداري على المشاركة في خصائص الموازنة.

- للمدراء الماليين دور أكثر من غيرهم في المشاركة في خصائص الموازنة كونهم هم المسؤولين عن تنفيذ الموازنة خلال السنة المالية .

### **1-2-2 أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة :**

- استخلاص وتحديد التوجهات الرئيسية للدراسة وموضوع الدراسة الحالية، وتحديد المجالات التي تم التركيز عليها في ضوء نتائج وتوصيات بعض الدراسات التي تناولت نفس المجال.

- تحديد منهجية ومشكلة الدراسة، وطرق وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها وفق الأهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها .

- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية .
- توجيه الدراسة إلى الكثير من المراجع ذات الصلة بموضوع البحث .

### 1-2-3 علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة :

- تناولت الدراسة دور الموازنات في التخطيط والرقابة في الجامعة الأهلية العاملة في اليمن ، واتفقت في ذلك في بعض الدراسات السابقة من حيث المفهوم العام للموازنات والأهداف والانواع .
- معظم الدراسات السابقة والدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أخذ العينة من المجتمع الأصلي، وإستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات.
- أكدت معظم الدراسات السابقة والدراسة الحالية على أهمية دور الموازنات في التخطيط والرقابة في تطوير المؤسسات وتحقيق أهدافها .

### 1-2-4 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة لها:

تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة التي هدفت في معظمها إلى: بيان (دور، تقييم، فاعلية، أهمية، العوامل المؤثرة) للموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وتحسين الأداء واتخاذ القرارات، وبيان دورها في خدمة الإدارة، وتحديد الصعوبات التي تحد من فاعليتها، وتأتي هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة.

وتميزت عنها في:

- مجتمع الدراسة؛ فقد تمثل بمسح الجامعات الأهلية العاملة في محافظة صنعاء وأمانة العاصمة، حيث لا توجد دراسات في القطاع التعليمي الأهلي في الجمهورية اليمنية على حد علم الباحثة .
- تسعى الدراسة الحالية لتعرف على صعوبات اعداد وتنفيذ الموازنات في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للموازنات

المبحث الأول: الموازنات وأهميتها وأهدافها وأنوعها.

المبحث الثاني: دور الموازنات في التخطيط والرقابة.

المبحث الثالث: الخطوات العامة لإعداد الموازنة والعوامل المؤثرة في الإعداد والتنفيذ.

## المبحث الأول

### ماهية الموازنات وأهميتها وأهدافها وأنوعها

#### تمهيد:

تعد الموازنة التخطيطية خطة مفصلة Detailed Plan للتعبير في صيغ كمية أو رقمية أو الاثنان معاً عن أنشطة معينة، ولذلك تعتبر الموازنة التخطيطية أداة مهمة تعطي الرؤيا الواضحة لإدارة المنظمة من أجل التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات (سفيان، الشرع، 2002، ص225).

والموازنات لم تكن لتأخذ هذا الدور المهم لولا أنها تقوم على أساس علمي قائم بذاته له أسسه وخصائصه، وهذا ما أعطى الموازنات الصفة العلمية من جهة، ومن جهة أخرى فإن الموازنات على قدر كبير من الأهمية؛ لما تؤثر إيجاباً في نشاط المنشآت الصاعدة والطامحة إلى دخول سوق المنافسة بقوة وبما يؤهلها للسير على العمل السليم والصحيح، وليس على العمل القائم على التخبط والعشوائية (الشيخ عيد، 2007، ص26).

وبناء على ذلك سنتناول من خلال هذا المبحث التعرف على الإطار العام للموازنات، ومفاهيمها، وأهميتها، ومزاياها، وأهدافها، وأنواعها.

### 2-1-1 مفهوم الموازنات

لكي تستطيع الإدارة تحقيق أهداف المنشأة لا بد من القيام بعمليات التخطيط المسبق والتنظيم والتوجيه والرقابة الإدارية، ومن هنا ينظر إلى الموازنة التخطيطية على أنها ترجمة كمية ومالية للأهداف التي تسعى إدارة المنشأة الوصول إليها وتحقيقها، كما أن الموازنة أداة رقابية فعالة للتأكد من حسن التخطيط والتنفيذ للخطط الموضوعة من قبل الإدارة، فالإدارة العليا تضع الأهداف الاستراتيجية للمنشأة لتقوم الإدارة الوسطى بترجمة هذه الأهداف إلى وسائل وخطوات قابلة للتطبيق، ويأتي دور الإدارة الدنيا للقيام بعملية التنفيذ، ويتم تحقيق ذلك من خلال موازنات تخطيطية تحدد مسبقاً أوجه الأنشطة المختلفة والأداء المطلوب من قبل الإدارات المختلفة في المنشأة (عليان، 2009، ص13).

وهناك تعريفات عدة للموازنة نذكر منها ما يأتي:

- تعرف الموازنة على أنها: "مزيج من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية، وفي الوقت نفسه جزء من التخطيط طويل وقصير الأجل، ونظام للرقابة على مختلف أوجه النشاط في المنشأة، وما يرتبط بذلك من اعتبارات بمفردها أو مع غيرها معياراً لتقييم الأداء يلتزم به المسؤولون عند التنفيذ، حيث تتحدد بموجبها الانحرافات التي تعد أساساً لاتخاذ القرارات المصححة والمسائلة المحاسبية وتقييم الأداء (الفضل، ونور، 2002، ص144).
- كما تعرف الموازنات بأنها: ما هي إلا تعبير كمي لخطة عمل، ووسيلة للتنسيق والتطبيق، تتلخص بموجبها أهداف الأقسام المختلفة في المؤسسة (Horngren, et. al, 2009: 133).
- وذكرت أيضاً بأنها: "خطة مالية وكمية تغطي أوجه النشاط المختلفة للوحدة الاقتصادية لفترة مالية مستقبلية"، وينظر إلى الموازنة على أنها: ترجمة كمية ومالية للأهداف التي تسعى إدارة المنشأة للوصول إليها، كما أن الموازنة أداة رقابية للتأكد من حسن تنفيذ الخطط الموضوعة من قبل الإدارة (بافقير، 2015، ص293).
- تعرف الموازنة على أنها: خطة تفصيلية تحدد مستوى الدخل والإنفاق للفترة المستقبلية، وتعد بصورة مسبقة، وترتكز على أهداف متفق عليها للفترة نفسها، فضلاً عن الاستراتيجية المحددة لتحقيق الأهداف (العرييد، 2003، ص139).
- تعرف الموازنة التخطيطية في رأي الباحثين على أنها: خطة مستقبلية تتم صياغتها بطريقة تبين وتترجم أهداف المنشأة، من خلال تعبير رقمي كمي يقود إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إدارة الشركة العليا لتحقيقها في المستقبل، من خلال تحديد الكلفة والسعي إلى تقليصها، وكذلك رسم طريق تحقيق الإيرادات المستهدفة، والعمل على تعظيمه (نور، السيد، 2012، ص9).

ومما سبق نجد أن للموازنات نقاط محددة اتفق عليها الكتاب، ويمكن للباحثة تلخيصها بالآتي:

- 1- الموازنة خطة مستقبلية تهدف إلى تغطية جميع أوجه نشاط المنشأة.
- 2- تعتبر الموازنة أداة لترجمة الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها بالمستقبل.
- 3- تعتبر الموازنة أداة فعالة للتخطيط والرقابة، من خلال ترجمة خطط المنشأة إلى بيانات كمية ومالية، ومن ثم الرقابة على تنفيذها، من خلال المقارنة بين الخطط الموضوعة في الموازنة والتنفيذ الفعلي واكتشاف الانحرافات بينهما واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

## 2-1-2 أهمية ومزايا تطبيق نظام الموازنات:

مع التطور الحاصل في مناحي الحياة المختلفة كافة، والذي أثر أيضاً في المنشآت بمختلف أنواعها، كان لزاماً على تلك المنشآت أن تواكب التطور، وأن تحاول أن تضع خطاً مستقبلياً لها بما يضمن لها التقدم والازدهار، ومن هنا برزت أهمية الموازنات كمحاولة جادة لمساعدة تلك المنشآت على الحفاظ على مكانتها، فالموازنات هي أسلوب في يد الإدارة العليا تحاول من خلالها وضع تصور لمستقبل المنشأة، وما ستؤول إليه في ظل الموارد المتاحة، وتأثير البيئة المحيطة (الشيخ عيد، 2007، ص27).

ومن هنا يمكن تلخيص أهم المزايا التي يمكن أن نجنيها من خلال تطبيق نظام الموازنات كما يأتي (بافقير، 2015، ص296-297):

- 1- تعزيز التنسيق والتواصل بين الوحدات الإدارية داخل المنشأة.
  - 2- توفير إطار للحكم على الأداء، وتسهيل التعلم.
  - 3- تحفيز المديرين والعاملين داخل المنشأة.
  - 4- الموازنات تضمن وتؤكد على التركيز على الأحداث المستقبلية كلها، وحل القضايا والأمور اليومية.
  - 5- تساعد الموازنات على إيجاد نوع من التطابق بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية داخل المنشأة.
  - 6- تعتبر الموازنة أداة تخطيط يتم من خلالها التنبؤ بالمستقبل، ووضع الخطط المناسبة لكافة أنشطة المنشأة.
  - 7- تساعد الموازنات على تحديد المعوقات المحتملة قبل أن تتحول إلى مشكلات يصعب حلها.
  - 8- فالتخطيط يجعل الإدارة تنظر إلى المستقبل باستمرار؛ مما يؤدي إلى تقليل عدد المفاجآت.
- ويرى هورنجون بأن التفكير المسبق يساعد الإدارة على تغيير الأحوال والظروف نحو الأفضل، فمثلاً إذا توقعت الإدارة حدوث عجز في النقدية خلال فترة الموازنة، فإنه يمكن ترتيب التمويل قبل الحاجة إليه بفترة طويلة، وإذا كان ذلك ناتجاً عن توسعات رأسمالية فإن التخطيط يساعد الإدارة على جدولة هذه التوسعات لتخفيف الضغط على النقدية (العريني، 2007، ص15).

9- تساعد الموازنة في توجيه الاستثمارات المالية بين الإدارات والأقسام في المنشأة بصورة سليمة، فعند استخدام الموازنة تعلم الإدارة ما هي الوحدات الإدارية التي يجب دعمها من حيث الموارد، وما هي الوحدات التي ليست بحاجة لذلك (تيسير، 2004، ص187).

## 2-1-3 أهداف الموازنات:

ترتبط الموازنة التخطيطية ارتباطاً وثيقاً بأهداف المنشأة؛ إذ أن تحقيق الأهداف يتم من خلال الموازنات التخطيطية، فإنه لا يوجد تخطيط من دون رقابة، ولا توجد رقابة من دون تقييم للأداء الفعلي بالمخطط (حسون، 2017، ص83)، ولكي تحقق المنشأة أهدافها لا بد من قبولها من قبل الأشخاص الذين سوف يتأثرون بها.

وقد أشارت الدراسات النظرية في هذا المجال إلى أن الأشخاص الذين يشاركون في إعداد الموازنة يلتزمون بها، ويحققون نتائج أفضل من الأشخاص الذين لا يشاركون في إعدادها، وحتى تؤدي المشاركة العوامل المرجوة منها يجب أن تكون الأهداف المرسومة بالموازنة أهدافاً واقعية يحتاج تحقيقها إلى بذل المجهود الممكن وليس المستحيل، وإذا زاد الهدف عن الحد الممكن تصبح الموازنة أداة لإحباط العاملين وليس لحفزهم (المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين، 2014، ص205-206).

ومما سبق يمكن تحديد الأهداف الرئيسية للموازنة، وتوضيحها بشيء من التفصيل، فيما يأتي:

### - التخطيط:

يوجد العديد من التعريفات للفظ (التخطيط) حيث إن كل شخص له أفكاره فيما يتعلق بمعنى لفظ التخطيط، ولعل أهم التعريفات الشائعة لهذا اللفظ (عمران، 2007، ص4):

- التخطيط: عبارة عن العملية التي عن طريقها يحدد الفرد أو المنظمة مقدماً مجريات التصرف المستقبلية.

- التخطيط هو العملية التي عن طريقها يمكن تحديد كيف تستطيع المنظمة أنتصل إلى ما تبغيه وترغبه في المستقبل.

- التخطيط: يشمل على عملية الاختيار بين بدائل التصرف المستقبلية للمنظمة ككل ولكل إدارة أو قسم فيها.

ويعتبر التخطيط أولى الوظائف الإدارية، أنه هو الذي يسبق ويعتبر الأساس لباقي الوظائف الإدارية للمديرين والمتمثلة في التنظيم والتأثير والتوظيف، والقيادة، والرقابة(عمران، 2007، ص46).

وتتجلى أهمية التخطيط بما يلي( الطرونة،2005،ص17) :

- التقدير المبرمج لاحتياجات أنشطة المنشأة اعتماداً على المعلومات والبيانات الأولية، بهدف الوصول إلى حجم هذه الاحتياجات ونوعها، وأولوياتها.
  - تحديد وتحليل الموارد المتاحة من مادية، بشرية، مؤسسية، وحجمها وما تتعرض لها من تغيير في علاقتها وتفاعلاتها.
  - المتابعة والتقييم لتوفير آلية لمتابعة تنفيذ الخطة أولاً بأول والعمل على معالجة الأخطاء من خلال التغذية الراجعة.
  - يسارع في عملية التنمية من خلال حصر الموارد سواء الداخلية أو الخارجية ويحسن من عملية استغلالها بكفاءة وفاعلية.
  - يؤدي إلى الاطمئنان النفسي بين أفراد المجتمع ويساعد على تحقيق الرضا لديهم نتيجة المساهمة في وضع الخطة وتعميم المشروعات لتنفيذها وتحديد الوسائل والمتطلبات المالية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
  - توفير التناسق والانسجام بين مختلف الأهداف والقطاعات مما يسهل عملية الرقابة و الالتزام بالتنفيذ ويساعد في تحديد المسؤوليات بدقة و وضوح.
- وتعد الموازنات من أهم أساليب التخطيط التي تستخدمها المؤسسات الخدمية الهادفة للربح، 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 الموضوعة، وتبرز أهمية الموازنات من كونها تحقق الأهداف التالية للمؤسسة (الهاجري، 2013، ص11).
- وتدعم الموازنة عملية التخطيط عن طريق مطالبة جميع الإدارات والوحدات التنظيمية داخل المنشأة بوضع أهدافها للمستقبل، هذه الأهداف تساعد على تحفيز العاملين، فضلاً عن أن عملية وضع الموازنة غالباً تحدد المجالات التي يمكن تطويرها أو التقليل من عدم كفاءتها (بافقير، 2015، ص295).

## - تقييم ورقابة الأداء:

يقصد بالرقابة : التأكد من أن الأشياء تتم وفقاً لما هو محدد لها في الخطة، لذلك فإن عملية الرقابة وعملية التخطيط لا يمكن فصلهما، فهما مثل التوأم أو هما وجهان لعملة واحدة .

وبناءً على ما سبق، فإن الرقابة تتضمن (عمران، 2007، ص28):

- وضع وتحديد الأهداف (المعايير).

- قياس الأداء الفعلي.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

و تعتبر الموازنات التخطيطية أداة فعالة تتمكن من خلالها الإدارة من القيام بعملية الرقابة وتقييم الأداء، وذلك من خلال قياس ما هو مقدر أو مخطط له بالأداء الفعلي، والذي يعبر عنه بأرقام فعلية مستخرجة من النظام، وعند وجود انحرافات بين النتائج المتوقعة والفعلية فإنه يتم تحليل أسباب هذه الانحرافات عن طريق مراكز المسؤولية، لكي تتمكن الإدارة من أخذ الإجراءات التصحيحية لذلك (عليان، 2009، ص17-18).

## - الاتصال والتنسيق:

يقصد بالاتصال: "تبادل الأفكار والمعلومات؛ من أجل فهم مشترك بين الطرفين أو أكثر" (العلاوين، 2000، ص20).

فعملية الاتصال تُعد ذات أهمية كبيرة داخل المؤسسات عن طريق انتقال المعلومات بين الإدارات المختلفة وبين الإدارة العليا وباقي الإدارات، ويأتي هنا دور الموازنات في أنها تساعد على ذلك الاتصال، فالإدارة العليا تقوم بوضع الأهداف العليا، وتقوم بإيصالها إلى الإدارات للعمل على تحقيقها كل حسب مسؤولياته، وتقوم تلك الإدارات برفع تقارير دورية عن تنفيذ تلك الخطط إلى الإدارة العليا كذلك، فإن الإدارات المختلفة تقوم بالاتصال فيما بينها وتبادل المعلومات لحل الأزمات التي يواجهونها بشكل متكرر ودوري (الشيخ عيد، 2007، ص34).

كما تساعد الموازنة على تسهيل وانسجام وترابط أداء الأقسام المختلفة، ومن تحديد حجم المبيعات المتوقع للفترة القادمة يستطيع كل قسم أو فرع للمنشأة تحديد المطلوب منه للوصول إلى الهدف المحدد بالموازنة (بافقير، 2015، ص296).

ومن هنا يعرف التنسيق بأنه: "توحيد الجهود بين الدوائر والأقسام المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" (الرباع، 2003، ص23).

### - تحفيز العاملين:

يعد نظام الموازنات التخطيطية وسيلة لتحفيز العاملين، وحثهم على تحقيق أهداف الشركة بمشاركتهم في إعداد وتقدير أرقام الموازنات، وهذا من شأنه أن يشعر هؤلاء العاملين بالالتزام أدبي نحو ضرورة تحقيق أرقام الموازنات التي اشتركوا في إعدادها، وكذلك الاعتماد على التقديرات الواقعية لأرقام الموازنات القابلة للتحقق العملي، والربط بين تحقيق أهداف الموازنات والحوافز المعنوية والمادية (العلاوين، 2000، ص21).

### - خطة شاملة وتفصيلية:

تُمثل الموازنات التخطيطية خطة شاملة وتفصيلية لنشاط المنشأة، يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، بحيث تشمل الإدارات الموجودة في المنشأة كافة، ومما سبق نستنتج أن الموازنات التخطيطية تعتمد على وضع تقديرات لخطة المنشأة، وذلك في ضوء الظروف المتوقعة، وبعد دراسة وافية للعوامل الداخلية والخارجية التي قد تسود خلال فترة الموازنة (الأفندي، 2003، ص15).

## 2-1-4 أنواع الموازنات:

يوجد عدة أنواع من الموازنات تختلف عن بعضها البعض من حيث نطاق الموازنة والفترة التي تغطيها، فمن حيث نطاق الموازنة يتم التمييز بين الموازنات الوظيفية والموازنة الرئيسية، حيث تهدف موازنات النوع الأول إلى تغطية أداء الأقسام أو الوحدات الإدارية كل على حدة، أما الموازنة الرئيسية فتعمل على تلخيص الموازنات الوظيفية في موازنة عامة للمنشأة، وتحتوي على موازنة الدخل، وقائمة المركز المالي، وقائمة التدفق النقدي، وموازنة الإنفاق الرأسمالي (تيسير، 2004، ص189).

أما من حيث فترة الموازنة فنجد أن هناك موازنات طويلة الأجل تغطي فترة تزيد عن ثلاث سنوات، وموازنات سنوية، والموازنة الأخيرة قد يتم تجزئتها إلى فترات شهرية أو ربع سنوية، وهذا النوع من الموازنات قد لا يتم تعديله خلال الفترة التي تغطيها الموازنة؛ مما يجعل فترة الموازنة تتناقص مع انتهاء أجزاء الفترة التي تغطيها، أو قد يتم ذلك عن طريق إضافة تقديرات عن الفترة التي تنقضي منها باستمرار،

وبالتالي تغطي هذه الموازنة وباستمرار سنة كاملة، ويعرف هذا النوع من الموازنات باسم الموازنة المستمرة Continuous budget (تيسير، 2004، ص189).

وفيما يأتي تفصيلاً لأهم أنواع الموازنات طبقاً للظروف والأهداف المختلفة:

## 1- من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة:

- أ- موازنات قصيرة الأجل: وتعد لمدة سنة مالية، أو ثلاث شهور، أو شهر.
  - ب- موازنات طويلة الأجل: وتعد غالباً لفترة من خمس إلى عشر سنوات (السياغي، 2007، ص1).
  - ج- موازنات مستمرة، وهي: موازنات يتم تحديثها أولاً بأول عن طريق إضافة فترة زمنية إضافية مثل فصل، ويتم حذف الفصل المنتهي (الفاغ، 2000، ص307)، كما يمكن أن تكون الموازنات طويلة الأجل مستمرة أيضاً، عن طريق زيادة المدة الزمنية بها في المستقبل بالطريقة نفسها، فكلما انقضت سنة منها امتد مداها إلى سنة أخرى في المستقبل.
- ويتضح من ذلك: أن استخدام الموازنات المستمرة يعتبر أفضل من الموازنات المؤقتة التي تغطي فترة زمنية محددة تنقضي بانقضائها، حيث تتميز الموازنات المستمرة عن غيرها من الموازنات، بأنها تساعد الإدارة في عملية التخطيط المستمر للمستقبل، وتعديل معايير وبنود الموازنة في ضوء الظروف المحيطة أولاً بأول (النجار، 2006، ص26).

## 2- من حيث مستويات النشاط:

ترتبط العديد من عناصر التكاليف بمستوى النشاط السائد خلال فترة زمنية معينة، فمن المعروف أنه كلما زاد مستوى النشاط زادت التكاليف المتغيرة، ونتيجة لذلك: إذا اختلف المستوى الفعلي للنشاط عن المستوى المخطط في الموازنة، فقدت الموازنة معايير صلاحيتها أداة للرقابة وتقييم الأداء، وفي هذا المجال يمكن التمييز بين نوعين من الموازنات طبقاً للغرض المتعلق بمستوى التشغيل أو مستويات النشاط التي يتم إعدادها على أساسه، وهي (عليان، 2009، ص36):

- أ- الموازنات الثابتة، وهي: التي يتم إعدادها لمستوى معين من النشاط، وحجم إنتاج محدد تتقيد به إدارة المنشأة من دون أن يكون لها القدرة على التجاوب مع أي تغير في الظروف المتغيرة.

ب- **الموازنات المرنة**، وهي: التي تعد لأكثر من حجم إنتاج، ولأكثر من مستوى نشاط لفترة زمنية محددة، وتسمح بسرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة خلال الفترة المستقبلية المخطط لها من دون الحاجة إلى إعداد تقديرات جديدة تتعلق بالظروف الجديدة (الحارس، 2004، ص294).

### 3- من حيث طبيعية النشاط الاقتصادي الذي تغطيه الموازنات:

يمكن تقسيم عمليات المنشأة بحسب طبيعة النشاط إلى عمليات جارية وعمليات استثمارية، وينتج عن عمليات المنشأة هذه تدفقات نقدية تحتاج إلى قياس وإعداد تقارير خاصة بها، يترتب على ذلك التمييز بين نوعين من الموازنات، وهي:

أ- **الموازنات الجارية (التشغيلية)**: تعد الموازنات التشغيلية ذات أهمية؛ لأنها تغطي النشاط الرئيس للمنشأة، فهي تغطي كافة المراحل والعمليات المتعلقة بالإنتاج، كما أنها تعتمد أساساً على تقدير المبيعات حسب الأساليب العلمية لذلك، أو حسب التقدير الشخصي والخبرة، ومن ثم يبنى عليها كافة الموازنات الأخرى، إذن: فهي تبدأ بموازنة المبيعات، ومن ثم المشتريات والعمل والمخزن والإنتاج وغيرها من الموازنات الأخرى ذات الصلة (الشيخ عيد، 2007، ص54).

ب- **الموازنات النقدية**: وهذه الموازنات تتعلق ببيان الوضع المالي للمنظمة مثل النقد والمركز المالي (سفيان، الشرع، 2002، ص261).

وتعتبر موازنة النقدية من الموازنات المهمة؛ نظراً لأنها تزود الإدارة بمعلومات على التخطيط لاستثمار الفائض أو العجز النقدي المتوقع خلال فترة الموازنة مما يساعد الإدارة على التخطيط لاستثمار الفائض إن وجد، أو البحث عن مصادر التمويل المناسبة في حالة العجز (التكريتي، الطعمة، 2007، ص285).

ج- **الموازنات الرأسمالية**: يختص هذا النوع من الموازنات بتخطيط أنشطة العمليات الرأسمالية في المنشأة، وكيفية تمويلها، والرقابة على تنفيذها طبقاً للموازنة الموضوعية، وتمثل المشاريع الرأسمالية المبالغ التي تنفقها المنشأة لشراء الأصول الثابتة، أو لتحسين وزيادة كفاءة هذه الأصول، والتي يقصد منها المنفعة المستقبلية (عليان، 2009، ص36).

وعادة ما تكون الموازنات الرأسمالية طويلة الأجل، ثم يتم تقسيمها إلى موازنات سنوية لأغراض متابعة التنفيذ والرقابة عليها، ويحدث غالباً أن تعد هذه الموازنات بمعرفة الإدارة العليا للمنشأة على

أساس الأهداف الطويلة الأجل، وغالباً تهدف إلى مستقبل المنشأة، والاتجاه العام لها، خاصة في مجال الاستثمار الطويل الأجل (العلاوين، 2000، ص23).

وتجدر الإشارة هنا إلى: أن الموازنة الرأس مالية والموازنة التشغيلية والمالية معاً يطلق عليها مسمى: الموازنة الشاملة The Master Budget، والتي تشكل بدورها الإطار العام لجميع الموازنات الفرعية المتعلقة بكافة أنشطة المنشأة، وبمعنى أدق: تمثل الموازنة الشاملة الخطة العامة المستقبلية للمنشأة (الحارس، 2004، ص294).

## المبحث الثاني

### دور الموازنات في التخطيط والرقابة

#### تمهيد:

نمارس في حياتنا اليومية التخطيط والرقابة بشكل يومي وعفوي، ولكن في المجال المالي للمنشآت فإن ذلك يأخذ موقفاً واتجاهاً آخر، فالمنشآت التي تقوم بإعداد الموازنات هي في واقع الأمر تقوم بعملية تخطيط من أجل تحقيق أهداف متنوعة ومتعددة للمنشأة، ومن أجل ذلك فإن هذا يحتاج إلى رقابة بمقارنة التنفيذ الفعلي مع ما هو وارد في الموازنات الموضوعة سابقاً، ومن خلال ذلك يمكن معرفة أماكن القصور في عملية التنفيذ، والعمل على تصحيحها أولاً بأول إن أمكن (الشيخ عيد، 2007، ص93).

#### 2-2-1 علاقة الرقابة بالتخطيط:

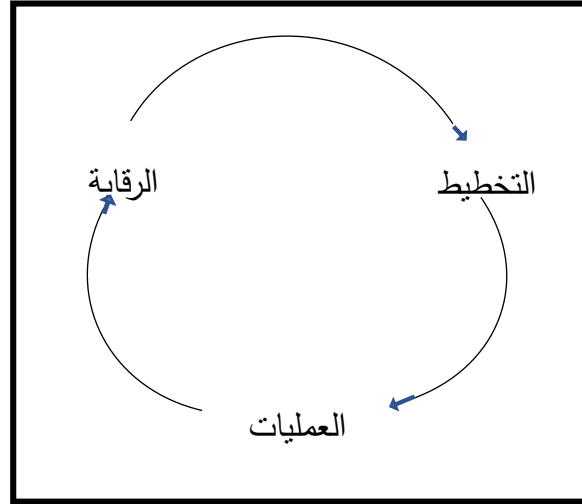
يعتبر التخطيط والرقابة من الأنشطة الحرجة للإدارة، بغض النظر عن أنواع المنظمات التي يقومون بإدارتها، ويواجه المديرون المعاصرون التحديات الخاصة بإعداد الخطط والرقابة الفعالة، سواء كان ذلك للمنظمات الصغيرة أو الكبيرة، البسيطة أو المعقدة، الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح (عمران، 2007، ص3).

ويرى (هنري فايول) إن الرقابة هي: التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة، وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها.

وعرف Moore الرقابة الإدارية بالوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة (المغربي، 2017، ص147).

ومما سبق تذهب الباحثة إلى القول بأن الرقابة تعتمد بشكل كبير على وظيفة التخطيط، وتعتبر الأساس لممارسة العمل الرقابي، ومن جهة أخرى فإن الرقابة تمد التخطيط بالمعلومات المعاكسة التي قد تكون أسباب وجيهة لتعديل الخطط، أو إلغائها، أو الاستمرار بها.

الشكل رقم: (1): العلاقة المتبادلة بين الرقابة والتخطيط.



المصدر: (التكريتي، الطعمة، 2007م، ص316).

ويتضح من هذا الشكل رقم: (1): العلاقة المتبادلة بين الرقابة والتخطيط؛ إذ يتم مقارنة الأداء المخطط مع الفعلي (العمليات)، وتعديل الخطط وفق المعلومات عن الأداء الفعلي كلما استوجب ذلك، وهذا يتضمن نشاطين أساسيين هما: الأول: هو مقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط، والثاني: هو تحديد الانحرافات؛ لأنه من المستبعد أن تطابق الخطة مع الأداء الفعلي، وهذه الانحرافات إما أن يكون سببها عيوب في الخطط نفسها، وهذا يستوجب تعديل هذا الخطط، أو توجد عيوب في الأداء الفعلي، وهذا يستوجب من الإدارة اتخاذ القرارات التي تحد من هذه العيوب (التكريتي، الطعمة، 2007، ص316).

من هذا نستنتج: أن وظيفة التخطيط تكون غير مفيدة وغير نافعة من دون الرقابة؛ لأنه من الممكن التصرف على ما إذا كانت الخطط قد تم تنفيذها أو لم يتم تنفيذها، ومن دون التخطيط أيضاً تكون وظيفة الرقابة غير مفيدة، وذلك لأنه لا يوجد هدف أو خطة يتم مقارنتها مقابل النتيجة (التكريتي، الطعمة، 2007، ص316).

## 2-2-2 دور الموازنات بالتخطيط:

تعد الموازنات أداة في يد الإدارة العليا من أدوات التخطيط، فالموازنات بذلك تكون تخطت الدور القديم لها في أنها تقدير للإيرادات والنفقات، بل أصبحت قائمة على التخطيط لكل أنشطة المنشأة، كما أنها تلعب الدور الرئيس في تحديد المستقبل القادم، والذي تحاول كافة المنشآت الدخول إليه عن طريق التخطيط الجيد والسليم القائم على إعداد الموازنات (الشيخ عيد، 2007، ص94).

ويهتم التخطيط بأهداف العمل التي تسعى المؤسسة لإنجازها، وتعتمد موازنة البرامج أساساً على التخطيط، فهي تحاول ربط الخطط بمصادر التمويل (الموازنة) مع ملاحظة القواعد الأساسية الآتية (المهاني، 2012، ص 25-26):

- يتعلق التخطيط بالمستقبل، فهو يركز على الأهداف المستقبلية، ويربطها بقرارات تتخذ سابقاً لتحقيقها.
  - يشمل التخطيط المصادر والوسائل التي تتضمن تحقيق الأهداف المستقبلية كافة، ويحدد البرامج التفصيلية المتعلقة بتحقيقها.
  - يتضمن التخطيط عادة الوسائل والأهداف؛ إذ أن توزيع المخصصات والمصادر المالية المتوافرة يتم على أساس الأهداف التي يجب تحقيقها.
- ويمكن تعريف التخطيط بأنه: رسم سياسة للعمل في المستقبل تحدد كيفية استخدام الموارد التي تحت تصرف المنشأة، وذلك من أجل تحقيق هدف محدد مقدماً خلال فترة زمنية محددة، وأنه بدون التخطيط فإن المنشأة تكون تحت ظروف عشوائية (جمعة، 2011، ص 89).

ولعل من مميزات إعداد الموازنة كأداة تخطيط الآتي (الجديلي، 2005، ص 42):

- أنها تجعل المدير يضع التخطيط في أولويات أعماله.
  - إعداد الموازنة يوفر وسيلة لتوصيل خطط المدراء بطريقة منظمة لكل أقسام المنشأة.
  - لاشك إذا استخدمت الموازنة فلن يكون هناك أي شك حول ما يريد المديرين تحقيقه وما المطلوب من الأقسام الإدارات تنفيذه وإنجازه.
  - أنها تمد المديرين بطريقة لتحديد أهدافهم والتي تستخدم كمعيار لقياس الأداء.
- ويمكن تقسيم التخطيط إلى ثلاثة أقسام (عبد الرحمن، 2015، ص 115-116):

- 1- **التخطيط الاستراتيجي:** ويهتم بالمهام الرئيسة والأهداف الرئيسة، ويتم على أعلى المستويات الإدارية.
- 2- **التخطيط التكتيكي:** يختص هذا النوع من التخطيط باستخدام موارد المنظمة في تحقيق الأهداف المنشودة بصورة تفصيلية، ويشتمل على خطط تفصيلية للأنشطة المختلفة التي

يجب أداؤها، والمورد التي يجب استخدامها، وفي العادة يغطي فترة زمنية قصيرة، ويهتم به مستوى الإدارة الأوسط في الغالب.

3- **التخطيط التشغيلي:** ويقوم به عادة المستوى الإداري الأدنى، ويهدف إلى تنفيذ أعمال وأنشطة محددة ضمن الخطة الاستراتيجية، وترتكز على فترة زمنية محددة.

ويلاحظ أن الموازنات تخدم وظيفة التخطيط من خلال الآتي (عابدين، 2013، ص177):

- 1- توصيف الأهداف في صورة كمية ( تحديد الأهداف ) .
- 2- توضيح الفروض التي تقوم عليها هذه الأهداف ( دراسة التنبؤات ) .
- 3- المفاضلة بين البدائل المتاحة ، والتنسيق بين الأهداف والإمكانات المتاحة ( تجميع الموارد والاستخدام الأمثل لها).
- 4- وضع أنماط أو معدلات للأداء ( تحديد المعايير ) .
- 5- تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف والتنسيق بينها ( تحديد خطط وسياسات العمل ) .
- 6- التخطيط السليم لأنشطة المنشأة للوصول إلى حالة التوازن الاقتصادي والمالي مع تحقيق الكفاية القصوى في جميع مجالات العمل والنشاط (أبو العجين، 2007، ص21).
- 7- دفع الكفاية الإنتاجية ومحو الإسراف في العمليات .

## 2-2-3 دور الموازنات بالرقابة:

تساعد الموازنات التخطيطية إدارة المنشأة في أداء وظائفها من حيث التنسيق والتخطيط والرقابة، حيث أنها تحقق وظيفتي التنسيق والتخطيط عن إعداد الخطط، أما الرقابة فتحقق عن طريق تنفيذ الخطط مسبقاً.

ويعتبر نظام الموازنات التخطيطية وسيلة فعالة للرقابة على مختلف الأنشطة في المنشأة، والتأكد من الالتزام بالأهداف والاستراتيجيات والسياسات الموضوعية، وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المتوقعة لمعرفة أي انحراف وتحديد أسبابه، فالموازنة التخطيطية 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 (جاف، أمين وآخرون، 2015، ص153-154).

ويمكن تحديد المتطلبات الأساسية للرقابة بالموازنات كما يلي (أبو نصار، 2005، ص309):

- وجود هيكل محاسبي وتنظيمي للمؤسسة يحدد نطاق وصلاحيات كل إدارة في المنشأة ليتم في ضوء ذلك تحديد مسؤوليات كل قسم في عملية تطبيق الموازنة وحسن التنفيذ.
- وجود نظام تكاليف معيارية جيد يضمن صحة التنبؤ بالتكاليف المتوقعة للأنشطة المختلفة في المنشأة، وكم من غير الضروري أن نتحكم الى التكاليف الفعلية السابقة لبناء التكاليف المعيارية، وذلك انه لا يوجد نظام رقابة على التكاليف في السابق مما يؤدي الى وجود إسراف فعلي في التكاليف وعليه فإن الأرقام الظاهرة في الموازنة يجب أن تعد بناء على التكاليف المعيارية المقدرة مسبقاً.
- أن تكون الإدارة على دراية تامة بالمسؤوليات والمهام الملقاة عليها وكذلك يجب ان يكون لديها تصور عن حجم الإيرادات والنفقات لضمان حسن تنفيذ الموازنة والوصول إلى الأهداف التي تخطط لها الإدارة العليا.

ويمكن إيجاز مزايا استخدام الموازنة كأداة رقابة فيما يلي (عابدين، 2013، ص177):

- 1- تقييم نجاح الموازنة كخطة وقياس مدى ما تحقق منها .
- 2- المساهمة في رسم الخطط المالية للفترات المستقبلية في ضوء ما تحقق من خطط الفترات السابقة .
- 3- التنسيق بين أقسام ومجموعات العمل ومتابعته وفقاً للخطط الموضوعة .
- 4- تقييم أداء العاملين بناءً على ما تم تنفيذه من الموازنة .
- 5- تحديد الانحرافات المهمة وبيان نقاط الضعف ومعرفة أسبابها.
- 6- إعداد تقارير عن الانحرافات لأغراض التخطيط المستقبلي ومنع تكرارها إن كانت سالبة وتتميتها إن كانت موجبة.
- 7- تلافى العديد من الأسباب المؤدية إلى انحرافات الأداء وهذا يعني الإكتشاف المبكر للعناصر التي تؤثر على مستقبل النشاط والأهداف (أبو العجين، 2007، ص22) .
- 8- تتيح للموازنة فرصة تطبيق محاسبة المسؤولية عند تحديد مسببات الانحراف.
- 9- منع الإسراف في استخدام الموارد المتاحة.

## المبحث الثالث

### الخطوات العامة لإعداد الموازنة والعوامل المؤثرة في الإعداد والتنفيذ

#### تمهيد

إن إعداد الموازنات بالرغم من أنها عملية صعبة في بادئ الأمر إلا أنها تصبح مع الممارسة وبعد فترة من الزمن عملية سهلة ، كما وتصبح مسألة إعدادها عملية تستهلك الوقت إلى حد ما وعلى الرغم من ذلك تعج هذه المرحلة على قدر من الأهمية بما تتضمنها من خطوات عملية لإعداد الموازنات(Ives,et...,2004,69).

#### 2-3-1 أسس ومبادئ إعداد الموازنة :

يوجد عدد من المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها عند إعداد واستخدام الموازنات، وذلك بغرض زيادة فاعليتها.

وتعرف المبادئ العلمية التي تحكم إعداد الموازنات بأنها أسس إرشادية تؤدي إلى حسن استخدام الموازنات كأداة قيمة للتخطيط والرقابة، وهذه المبادئ إذا ما تم تطبيقها بصورة صحيحة فأنها ستحقق الغرض من الموازنة، وذلك لأن هذه المبادئ والأسس تحكم إجراءات إعداد واستخدام الموازنة(أبو العجين،2007،ص24).

ومن خلال ذلك يتضح أن هذه المبادئ والأسس هي أساسيات ومقومات لازمة لإنجاح الموازنات، ومن أهم هذه المبادئ:

#### 1- مبدأ الشمول:

ويقصد بهذا المبدأ أن تكون الموازنة شاملة لجميع أوجه النشاط المختلفة وكافة الأقسام في المنشأة (سمية،2016،ص4).

#### 2-مبدأ السنوية:

لقد أتفق على مبدأ أو قاعدة السنوية للموازنة في مختلف دول العالم، وذلك بغض النظر عن توقيت بدايتها أو نهايتها.

وتساعد قاعدة السنوية على دقة تقدير كل من الإيرادات والنفقات، إذ تعتبر السنة وحدة زمنية متكاملة وذلك لتكرار النشاط المالي للمنشأة أو المشروع .

ومن أبرز الأسباب التي أدت إلى الاعتماد على مبدأ السنوية هي كما يلي (أبو العجين، 2007، ص25):

- أعداد الموازنة يحتاج إلى جهود كبيرة في مختلف مراحلها وليس من السهل تكرارها عمليا في فترات زمنية تقل عن سنة.
- صعوبة التنبؤ بالإيرادات والنفقات لفترة تزيد عن سنة واحدة.
- ضمان الرقابة على تنفيذ الموازنة بصورة دورية ومن خلال فترات متقاربة.
- تعتبر السنة فترة مثالية لموازنة النفقات مع الإيرادات.

### 3-مبدأ وحدة الموازنة:

تتكون الموازنة في صورتها النهائية من مجموعة من الخطط الفرعية التفصيلية والعديد من الجداول المعيارية، ومن اللازم أن تجمع هذه الخطط الفرعية في خطة شاملة واحدة حتى يتحقق التجانس بينها، وكذلك يجب أن يكون هناك ترابط تام وتنسيق كامل بين الجداول المعيارية، لذلك يجب النظر إلى الموازنة كوحدة واحدة لا تتجزأ، بمعنى أن كل جزء من أجزاء الموازنة يتأثر بأجزاء الموازنة الأخرى نتيجة العلاقات التبادلية بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة .

وتظهر أهمية مبدأ وحدة الموازنة في التركيز على عامل التنسيق وإبراز أهميته، إذ يؤدي التنسيق إلى تحقيق التوازن بين مختلف أوجه النشاط في الشركة وإلى الوصول إلى موازنة واحدة متكاملة ومترابطة يمكن الإعتماد عليها في التخطيط والرقابة، وبالمقابل يؤدي إهمال التنسيق إلى الوصول لموازنة ذات أجزاء متناقضة ومفككة وإلى حدوث اختناقات تؤثر على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة(خلف الله ،2007،ص58).

وتأتي أهمية وحدة الموازنة من خلال ما يلي(الحو ، 2017 ، ص31):

- إيضاح إساءة استخدام الأموال، فاستخدام موازنات متعددة تخفي عملية سوء استخدام الأموال العامة وتبذيرها.

- تمكين الجهات الرقابية من مباشرة مهام الرقابة عليها فعرض موازنة عامة شاملة يمكنها من إجراء مفاضلة بين كافة وجوه الإنفاق، بحيث تقر ما تراه مناسباً، ويستبعد ما لا يرى ضرورة له.

- يكشف عن إساءة استخدام النفقات العامة، والتلاعب بها، والتبذير من في إنفاقها.

- يساعد على وضع نظام محاسبي موحد للحسابات وإدارتها المختلفة .

- يدعم أسلوب التخطيط، لأن الموازنة العامة تعتبر بمثابة الوجه المالي للخطة الاقتصادية.

وتستنتج الباحثة من ذلك أنه من الضروري توحيد أساليب إعداد الموازنة لجميع الإدارات والاقسام في المنشأة، وعدم عمل أكثر من موازنة للوحدة الإدارية الواحدة، وذلك من أجل تسهيل دور السلطة الرقابية في ممارسة مهامها.

#### **4- مبدأ المرونة:**

لما كانت الموازنة تتعلق بالمستقبل الذي يتصف بعدم التأكد، لذا يجب أن تتسم تقديرات الموازنة بالمرونة، ويقصد بالمرونة إمكانية تعديل أرقام الموازنة بسهولة ويسر مع المحافظة على صلاحياتها كأساس للتخطيط والرقابة مع تغير الظروف والأحوال ومن ثم تصبح الموازنة أداة المواجهة الحكيمة لتغير الظروف والأوضاع (كراز، 2015، ص22).

#### **5- مبدأ إرتباط الموازنة بالهيكل التنظيمي:**

ويقصد بهذا المبدأ ربط الموازنة بمراكز المسؤولية المختلفة في ظل الهيكل التنظيمي للمنشأة، حيث يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف في تلك المراكز وهذا يساعد الوحدة الاقتصادية على معرفة مدى مساهمة كل مركز في تحقيق أهدافها، ومن ثم تتمكن من تبني الاستراتيجيات المناسبة للقضاء على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في هذه المراكز (سمية، 2016، ص4).

#### **6- مبدأ الواقعية :**

ويقصد بهذا المبدأ أن تكون الأهداف المنشودة ممكنة التحقق في ظل الإمكانيات المتاحة للمنشأة سواء أكانت بشرية أم مادية، إذ أن الأهداف تجعل الموازنة وسيلة فعالة لتحقيق وتنسيق نشاطات الجامعة من الموارد خلال فترة الموازنة، وهذا يتطلب مراعاة الواقع دون مغالاة أو تفاؤل غير منطقي قد يؤدي إلى

الإحباط ، وكذلك تجنب الاحتياط المبالغ فيه لأن وضع الأهداف بأقل من المفروض تحقيقه لا يعطي الدافع للعمل (إبراهيم، 2014، ص38).

## 7- مبدأ المشاركة:

ويعني مشاركة كافة المستويات الإدارية في إعداد الموازنة، خاصة و أن عملية التخطيط تمتد لكافة أنشطة المؤسسة، ووفق هذا الأسلوب يعتبر إعداد الموازنة عملية تعاونية تشترك فيها جميع المستويات من إدارات وأقسام ومراكز مسئولية، حيث كل منها يقوم بالمشاركة في رسم خطته وسياساته التفصيلية، وترجمة تلك الخطط والسياسات إلى معايير كمية نوعية، ويحقق هذا الأسلوب عدة مزايا منها (عابدين، 2013، ص178):

- إن عملية المشاركة من العوامل الحاسمة في النجاح .
- إن زيادة المشاركة وعمقها تزداد فاعلية وجودة القرار الإداري.
- زيادة الرضى الوظيفي للعاملين، ورفع الروح المعنوية لهم تدفعهم إلى بذل أقصى الجهود.
- قبول الأفراد لأهداف الموازنة وتبنيها من خلال التطابق النفسي مع موازنتهم أو عملية تحقيق الذات.
- ممارسة رقابة أكثر فاعلية على العاملين ومحاسبتهم على الأداء الفعلي على أساس ما وعدوا بإنجازه.

## 8- مبدأ توفير الحوافز:

من الضروري توفير الحوافز المادية والمعنوية والذي يعمل على تحريك دوافع العاملين في المنشأة للإلتزام بالموازنة التخطيطية والعمل على زيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف المطلوبة، كما ينبغي أن تقدم الحوافز الممنوحة للعاملين بناءً على دراسة واعية لدوافع العاملين وحاجاتهم المختلفة، حيث تعمل الحوافز على إشباع حاجات الأفراد وتوجيه سلوك الإنسان باتجاه حاجاته ودوافعه (خلف الله، 2007، ص61).

## 2-3-2 مراحل إعداد الموازنة:

### 1- تكوين لجنة الموازنات:

تشكل بقرار السلطة المختصة لجنة لإعداد الموازنة وتختص بالتحقق من سلامة تطبيق أسس إعداد الموازنة بما في ذلك إجراء المناقشات والاجتماعات اللازمة مع مختلف المسؤولين بالمنشأة وصولاً إلى أفضل التقديرات لبنود الموازنة ثم صياغة الإطار العام لموازنة المنشأة وعرض على مديري المنشأة لمناقشته وإقراره تمهيداً للعرض على مجلس الإدارة. ويراعى في تشكيل هذه اللجنة تناسب خبرة ووظائف أعضائها مع طبيعيات المسؤوليات المحددة لها (دليل إعداد الموازنات، 2011، ص11).

### 2- مرحلة الدراسة ( عبد الفتاح، 2016، ص11) :

تقوم اللجنة بتجميع كل المقترحات الخاصة بالإدارات التنفيذية وتعرض على الإدارة العليا بالمنشأة للمناقشة في ضوء السياسة العامة والاحتياجات الفعلية والأهمية النسبية و أفضل عائد متوقع .

### 3- مرحلة الإقرار :

تتم صياغة المقترحات المقبولة ووضعها في الشكل النهائي ليتم عرضها ومناقشتها مع المستويات المسؤولة عن إقرارها واعتمادها ( مجلس الإدارة/ المنشأة).

### 4- مرحلة التنفيذ:

بعد موافقة واعتماد مجلس الإدارة ترسل الخطة إلى المسؤولين عن التنفيذ ويجب التأكد من فهم العاملين للخطة وأهدافها حتى يسهم كل منهم عن اقتناع في إداء دوره التنفيذي

### 5- مرحلة المتابعة :

يجب على لجنة الموازنة متابعة تنفيذ الخطة حتى تتمكن من التنسيق بين الخطط الفرعية وتحديد الانحرافات أو المعوقات وتحديد المسؤولية حتى يمكن إجراء التصحيح اللازم في الوقت المناسب.

## 2-3-3 العوامل المؤثرة في إعداد وتنفيذ الموازنات:

إن نجاح أي منشأة يتوقف على مدى نجاحها في تطبيق الموازنات، وهذا لا يتم إلا من خلال المشاركة الفاعلة للعاملين في إعداد وتنفيذ الموازنات من أجل أن تستطيع المنشأة تحقيق الأهداف المرجوة.

ويقصد بالمشاركة أن يتم مراعاة تشكيل لجنة لهذا الغرض أي لا ينفرد شخص أو إدارة معينة بوضع الموازنات وأن يراعى في تشكيل اللجنة أن تظم المنفذين ومشرفيهم والمديرين وأن يتم عرض ما تم من خلال الأهداف العامة للوحدة الاقتصادية عليهم.

وهذا يوضح أن المشاركة تعني أن يساهم العاملون في المنشأة بدور في إعداد الموازنات مما يؤدي إلى سلوك أكثر إيجابية وفي نفس الوقت يعطي حافر أكثر للعمل، ولا بد وأن يكون بعد المشاركة نظام حوافز، فالمشاركة وحدها تعطي إحساس لدى العاملين بالاهتمام والمسؤولية ولكن يأتي بعد ذلك دور الحوافز لترسيخ مبدأ العمل البناء والمخلص من أجل تحقيق الأهداف، لذلك من الأهمية ربط الأهداف العليا للمنشأة بأهداف العاملين ويكون ذلك من خلال نظام الحوافز الذي يوجد الديناميكية المستمرة بالعمل.

ويمكن ايجاز العوامل المؤثرة في إعداد وتنفيذ الموازنات كالتالي (الهاجري، 2013، ص33-34):

1. طول الوقت وعظم الجهد الذي تأخذه عملية إعداد الموازنات ومناقشتها ومراجعتها خصوصاً إذا كانت تعد بأسلوب المشاركة.
2. استخدام بعض الأقسام للموازنات كوسيلة لتأمين الحد الأدنى من المخصصات السنوية على ضوء مبررات إنتاجية حقيقية.
3. لا مبالاة بعض محضري الموازنات، بل وتعتمد عدم بذل أي جهد يذكر في سبيل الوصول إلى أرقام مدروسة وحقيقية. واللجوء بدلاً من ذلك إلى وضع متطلبات وهمية وغير مدروسة .
4. المبالغة في وضع التقديرات بحيث يلجأ بعض محضري الموازنات إلى إدراج كافة المعلومات السابق طلبها في الموازنة السابقة بإجراء عملية نقل وتدوير لمستندات المؤيدة، من ملف العام السابق إلى ملف العام اللاحق، حيث يؤدي إلى إغفال إدراج بعض المستلزمات أو الأعمال الهامة التي لم تكن من احتياجات العام السابق.
5. عدم تشكيل لجنة أو فريق متخصص للإشراف على تحضير الموازنة .
6. عدم تنظيم دورات تأهيلية لمحضري الموازنات وتدريبهم على الأصول الفنية والتقنية اللازمة لتحضير الموازنات.

## 2-3-4 مزايا ومعوقات الموازنة:

### أولاً: مزايا الموازنات التخطيطية:

تُعد الموازنة التخطيطية الوسيلة العملية التي تساعد الإدارة على تحقيق وظائف التخطيط والتنسيق والرقابة والاتصال والدافعية ، كما تمكن من تطبيق مبدأ مركزية المسؤولية ومركزية الرقابة في آن واحد ، إذ أنها تمد الإدارة بالأداة التي تحقق تفويض السلطات دون أن تفقد سيطرتها على المسؤولين عن التنفيذ.

والشرط الأساسي لنجاح نظام الموازنات في التطبيق العملي هو قبول واستخدام المديرين التنفيذيين للموازنات، حيث يصعب تصور أداء الموازنة لأي من وظائفها إذا لم يستخدمها المديرين عن اقتناع وقبول. وبصفة عامة فإن أهم المزايا التي تحققها الموازنة ما يلي (عبدالفتاح، 2016، ص7) :

- 1) مساعدة المديرين على وضع أهداف واقعية عن طريق رسم الخطط والسياسات المستقبلية التي تضمن تحقيق الأهداف.
- 2) تساعد الإدارة على أخذ الاحتياطات اللازمة للظروف المحتملة والتكيف معها.
- 3) تعد أداة الإدارة في التنسيق والاتصال والرقابة على أوجه النشاط المختلفة.
- 4) تساعد على تحفيز العاملين وحثهم على تحقيق الأهداف.
- 5) المساعدة على توقع المشاكل والمعوقات قبل وقوعها وتلافيها في ضوء الأهداف الواقعية الموضوعية.
- 6) المساعدة على تقييم الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالمدرج بالموازنة.
- 7) إشراك المستويات الإدارية التنفيذية في وضع الخطة بجعلها قوة إيجابية عند تنفيذ الموازنة.
- 8) استقرار النشاط والاستمرارية عن طريق الدراسة المستمرة ومحاولات حل المشاكل قبل حدوثها.

### ثانياً: معوقات الموازنات التخطيطية:

لاشك أن إعداد الموازنة التخطيطية يتم على أساس " تقديرات "، وتلك التقديرات قد تكون عرضة لنقاط ضعف معينة عند الإعداد والاستخدام. ونوجز فيما يلي بعض المعوقات والصعوبات التي تتعلق بإعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية.

1. صعوبة التنبؤ في بعض الأحوال (دليل إعداد الموازنات، 2011، ص11):

يعتمد إعداد الموازنة التخطيطية على " التنبؤ " بالأهداف والنتائج المتوقعة مستقبلاً، وعملية التنبؤ هذه ليست مهمة سهلة في كثير من الأحوال ولا يمكن أن تكون دقيقة بشكل كامل، ولكن يجب أن يتم ذلك وفقاً لكل ما هو متاح من بيانات ومعلومات متصلة بالأحداث الاقتصادية موضع التنبؤ.

وتبرز صعوبة التنبؤ والتقدير بصفة خاصة في حالة الموازنات التخطيطية لمنشأة جديدة تزاوّل النشاط لأول مرة ، وترجع الصعوبة إلى عدم وجود سجلات تاريخية فعلية تُبين النفقات والإيرادات الفعلية التي حدثت في الماضي والتي كان يمكن الاسترشاد بها - لو وجدت - في التنبؤ بما يتوقع حدوثه مستقبلاً. إن نقص المعلومات التاريخية في هذه الحالة قد يعوق دون عمل تنبؤ تفصيلي. وغالباً ما تلجأ الشركة الجديدة في هذه الحالة إلى عمل تنبؤاتها وتقديراتها بعد الاسترشاد بالشركات المماثلة القائمة وبعد الاسترشاد بخبرات المحاسبين المهنيين والجهات الاستشارية المختلفة على أن تكون تلك التقديرات " متحفظة " إلى حد ما.

## 2. الجمود وعدم مراعاة المرونة:

لا يحقق نظام الموازنات التخطيطية أهدافه المرجوة إذا لم تُراعَ فيه اعتبارات المرونة والتي تقضي بالسماح " بمراجعة وتحديث " التقديرات، خاصة إذا حدثت وقائع جوهرية من شأنها جعل تلك التقديرات غير صالحة، عند قياس وتقييم الأداء. ولكن مراعاة المرونة في النظام لا يجب أن تفسر بشكل واسع يسمح بإعادة النظر في التقديرات بشكل متكرر حتى لا تفقد الموازنات التخطيطية هيبتها ويقل دورها الرقابي. ومن هنا يجب مراجعة وتحديث التقديرات التي يجب أن تقتصر على الظروف التي يحدث فيها تغيير جوهري يجعل التقديرات الأصلية للموازنة غير صالحة للاستخدامات المختلفة التي أُعدت من أجلها.

## 3. سوء فهم الإدارة للموازنة التخطيطية ونقص الوعي الإداري:

قد يكون هناك نقص وعي للإدارة بأهمية وفائدة الموازنات ، فالإدارة غير الرشيدة قد لا تولي لنظام الموازنات التخطيطية ما يستحقه من عناية عن طريق عدم الاستجابة لما يحتاجه إعداد وتنفيذ النظام إلى كوادِر فنية وخبرات إدارية، كما أن الإدارة غير الواعية قد لا تحسن الاستفادة من مخرجات نظام الموازنات التخطيطية، فمثلاً قد لا تربط الإدارة بين نظام الموازنات التقديرية ونظام الحوافز، الأمر الذي يقلل من فاعلية الجانب " التحفيزي " للموازنات التخطيطية، كما أن عدم الفهم السليم لنظام الموازنات التخطيطية من جانب الإدارة قد يؤثر على النظام ذاته ويضعف من تجاوب العاملين معه، فمثلاً قد تُعدّل الإدارة في مستويات الأهداف الواردة بالموازنات التخطيطية من جانب واحد دون إخطار (

أو مشاركة ) العاملين الذين لهم ارتباط بذلك مما يجعل العاملين يشعرون أنهم حققوا أهدافاً لا وجود لها وأنهم فشلوا في تحقيق المستويات الجديدة وقد يؤثر ذلك على دافعيتهم لتحقيق الأهداف في الفترات المقبلة(إبراهيم، 2014،ص46).

ومن الأمثلة الأخرى التي توضح عدم وعي الإدارة وسوء فهمها لنظام الموازنات التخطيطية ما قد ترتكبه الإدارة من أخطاء إذا تراجعت في صرف الحوافز الناتجة عن تحقيق الأهداف الواردة بالموازنات التخطيطية بحجة أن مستويات تلك الأهداف المحددة في الموازنة التخطيطية " تقديرات " وليست أرقاماً مضبوطة ومقنعة ، وأن تلك الأرقام يمكن مراجعتها وإعادة النظر فيها بالنسبة للمستقبل على أن يكون ذلك بالاتفاق المشترك وليس من جانب واحد. وقد يتمثل عدم وعي الإدارة بالموازنات التخطيطية " في تجاهل " الموازنات التخطيطية بعد إعدادها وعدم متابعة النتائج الفعلية التي تتحقق في ضوء ما تحتويه تلك الموازنات من أهداف ومعايير(عبدالفتاح،2016،ص8-9).

#### 4. عدم سلامة الهيكل التنظيمي للمنشأة :

إن عدم وجود هيكل تنظيمي سليم في المنشأة قد يكون أحد معوقات الموازنات التخطيطية، فإذا كانت الاختصاصات والمسئوليات غير محددة بوضوح فإن ذلك قد يؤدي إلى بعض الصعوبات في التقدير بالإضافة إلى تعذر المحاسبة عن نتائج تنفيذ الموازنات التخطيطية، ومن هنا تبرز ضرورة وحتمية وجود تنظيم إداري سليم في المنشأة حتى يمكن تطبيق " محاسبة المسئولية " جنباً إلى جنب مع الموازنات التخطيطية الأمر الذي يزيد من فعالية تلك الموازنات وخاصة من الناحية الرقابية(إبراهيم، 2014،ص46).

#### 5. سوء فهم العاملين للموازنات التخطيطية :

لا تقتصر معوقات الموازنات التخطيطية على المشكلات التي تنجم عن عدم وعي الإدارة وسوء فهمها بل يشمل أيضاً سوء فهم العاملين للموازنات في بعض الأحيان. فقد تعتقد لجنة الموازنة مثلاً أنها أكثر معرفةً وحرصاً على مصلحة المنشأة من الإدارات المختلفة القائمة بالتنفيذ ومن ثم ترفض ( بدون دراسة ) أية طلبات ترد من تلك الإدارات للحصول على مبالغ أو مواد إضافية ، وقد يؤدي ذلك الرفض إلى خفض الإنتاجية من جانب الإدارات القائمة بالتنفيذ وذلك لكي تثبت وجهة نظرها في طلب مبالغ ومواد إضافية كانت سليمة وأن وجهة النظر من إعداد الموازنة هي التي كانت خاطئة. ومن الأمثلة الأخرى لسوء فهم العاملين للموازنات التخطيطية ما قد يحدث من تحيّر في التقدير عند مشاركة العاملين

في إعداد التقديرات ويتمثل ذلك التحيز عن طريق المبالغة في الاحتياجات و/أو تقليل القدرات والطاقات الأمر الذي يزيد من فرصة عدم تحقيق الأهداف (دليل إعداد الموازنات، 2011، ص11).

إن حلول تلك المشكلات التي سردنا أمثلة منها فقط تتمثل في ضرورة زيادة فهم نقاط القوة والضعف للموازنات التخطيطية لدى كل المستويات الإدارية بدلاً من الحلول التي تعالج أعراض المشكلات فقط دون جذورها وأهم تلك الحلول زيادة التعلم والوعي بالموازنات التخطيطية لدى كل المستويات الإدارية بالإضافة إلى زيادة قنوات التوصيل من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى حتى يفهم كل مستوى إداري وجهة نظر المستوي الآخر (عبدالفتاح، 2016، ص8-9).

## **الفصل الثالث**

### **الدراسة الميدانية**

المبحث الأول: التعريف بالجامعات الأهلية.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول

### التعريف بالجامعات الأهلية

#### تمهيد:

يتضمن هذا المبحث لمحة عن الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية، من حيث مفهومها ونشأتها والعوامل التي أدت إلى نشأتها.

#### 3-1-1 مفهوم الجامعات الأهلية:

تعد وزارة التعليم العالي الجهة الحكومية المشرفة والمراقبة للجامعات الأهلية، وقد أصدرت الوزارة القانون رقم: (13)، للعام: (2005م)، بشأن الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية، ولائحته التنفيذية، والذي ينظم عمل الجامعات الأهلية.

وقد عرف هذا القانون الجامعة الأهلية بالتالي: كل مؤسسة خاصة تعمل للتعليم العالي والبحث العلمي، وتحتوي على كليتين على الأقل، ولا تقل مدة الدراسة فيها عن: أربع سنوات أو ما يعادلها، وتمنح الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس أو الليسانس) على الأقل، وتملكها جهة غير حكومية.

ويشترط فيمن يلتحق بالجامعات الأهلية من الطلاب أن يكون حاصلاً على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها، مع استيفاء معايير القبول، وفقاً للقواعد والتعليمات المحددة من قبل وزارة التعليم العالي والقسم المعني.

#### 3-1-2 نشأة الجامعات الأهلية:

تعود البدايات الأولى للتعليم الجامعي الأهلي إلى عام: (1992م)، بإنشاء الكلية الوطنية للعلوم والتكنولوجيا، التي دشنت عامها الدراسي الأول في العام: (1992م)، وتطورت لتصبح جامعة العلوم والتكنولوجيا في العام: (1994م)، وبعدها زاد إقبال القطاع الخاص والأهلي على الاستثمار في هذا المجال سنة بعد أخرى؛ إذ ارتفع عدد الجامعات الأهلية إلى (9) جامعات في العام: (2002م) - (2003م)، تضم (24) كلية (الإدارة العامة للنظم، 2010، ص16).

فيما وصل في الارتفاع ليصل عددها في العام: (2021م) إلى (42) جامعة، وأغلبها تتركز في أمانة العاصمة، والجدول رقم: (1) يوضح أسماء الجامعات الأهلية، ومقر عملها، وسنة تأسيسها.

الجدول رقم: (1): أسماء الجامعات الأهلية العاملة في اليمن.

م	اسم الجامعة	المقر	التأسيس	م	اسم الجامعة	المقر	التأسيس
1	الأحقاف	حضر موت	1994	22	ابن خلدون	عدن	2009
2	دار العلوم الشرعية	الحديدة	1994	23	الجزيرة	إب	2009
3	سبأ	صنعاء	1994	24	دار السلام الدولية	صنعاء	2009
4	العلوم والتكنولوجيا	صنعاء	1994	25	الرازبي	صنعاء	2009
5	الوطنية	صنعاء	1994	26	السعيدة	ذمار	2010
6	القرآن الكريم والعلوم الأكاديمية	صنعاء	1994	27	الحضارة الأهلية	صنعاء	2012
7	اليمنية	صنعاء	1995	28	السعيدة	تعز	2013
8	الملكة أروى	صنعاء	1996	29	الإمارتية	صنعاء	2014
9	الأندلس للعلوم والتقنية	صنعاء	2003	30	اليمن والخليج	الحديدة	2014
10	العلوم الحديثة	صنعاء	2004	31	الوسطية الشرعية للعلوم الإسلامية والإنسانية	حضر موت	2014
11	المستقبل	صنعاء	2004	32	الوحدة للعلوم والتكنولوجيا	إب	2015
12	القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية	إب	2005	33	اقرأ للعلوم والتكنولوجيا	صنعاء	2016
13	العربية للعلوم والتقنية	صنعاء	2005	34	المعرفة والعلوم الحديثة	صنعاء	2016
14	آزال للعلوم والتكنولوجيا	صنعاء	2007	35	الاتحاد للعلوم والتكنولوجيا	صنعاء	2017
15	اللبنانية الدولية	صنعاء	2007	36	الإمام الشافعي	حضر موت لا يتوفر	2017
16	الناصر	صنعاء	2007	37	الماليزية الدولية	إب	2017
17	آزال للتنمية البشرية	صنعاء	2008	38	النخبة الدولية للعلوم والتكنولوجيا	صنعاء	2019
18	تونتك الدولية للتكنولوجيا	صنعاء	2008	39	الأكاديميين العرب للعلوم والتكنولوجيا	صنعاء	2020
19	الحكمة	ذمار - صنعاء	2008	40	جينيس للعلوم والتكنولوجيا	ذمار	2020
20	اليمن	صنعاء	2008	41	ابن النفيس	صنعاء	2020
21	اليمنية الأردنية	صنعاء	2008	42	الرشيد	صنعاء	2021

المصدر: بوابة التنسيق الإلكتروني للجامعات اليمنية (2021)، بالاعتماد على الموقع الإلكتروني لكل جامعة.

### 3-1-3 عوامل نشأة الجامعات الأهلية:

هناك مجموعة من الأسباب والعوامل التي كانت وراء نشأة الجامعات اليمنية الأهلية، لعل من أهمها ما يأتي (القانص، 2011، ص50):

- 1- **زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم:** حيث شكَّلت الزيادة السكانية في اليمن بصورة عامة، وارتفاع معدل الخصوبة، والتحسين في مجال الصحة والتعليم، أحد العوامل المهمة في زيادة الطلب على التعليم، فضلاً عن تراكم أعداد كثيرة من الطلاب يفوق النسب المحددة للقبول وفق الطاقة الاستيعابية للجامعات الحكومية.
- 2- **نقص المخصصات المالية للجامعات الحكومية:** تعد تكلفة التعليم العالي بشكل عام مرتفعة، مادياً وبشرياً، حيث أن معظم الدول العربية لا تستطيع الوفاء به، نظراً لما يحتاج إليه من تجهيزات تتمثل في المنشآت والمختبرات والمعدات وغيرها، فضلاً عن ارتفاع معدلات التضخم، والذي أدى إلى انخفاض القيمة الحقيقية للإنفاق العام على التعليم، وعدم تمكن الأوضاع والموارد الاقتصادية من زيادة هذا الإنفاق، حيث ما زالت السلطات تنظر إلى التعليم على أنه استهلاك أكثر منه استثمار.
- 3- **هيمنة اقتصاديات السوق:** وهذا ناتج عن سياسة الانفتاح الاقتصادي، والتوجه نحو اقتصاد السوق الذي أنتجته الدولة بعد تحقيق الوحدة اليمنية في العام: (1990م)، حيث بدأت الدولة تتخلى عن بعض مؤسسات القطاع العام شيئاً فشيئاً، لينفتح بذلك المجال أمام أصحاب المال للسيطرة على الأنشطة الاجتماعية، وتحويلها إلى مشاريع استثمارية.
- 4- **تدني نوعية التعليم في الجامعات الحكومية:** وهذا ناتج عن كثرة أعداد الطلاب في الجامعات الحكومية، وإقبالهم على تخصصات لا تلبي سوق العمل في ظل النقص الواضح في الإمكانيات، والموارد اللازمة لقيام تلك الجامعات بالدور المناط بها، فضلاً عن عدم وضوح الرؤية، وغياب السياسات الواضحة التي تحكم العملية التعليمية في هذه المؤسسات.
- 5- **ظهور قوى سياسية واجتماعية ترغب أن يكون لها دور فاعل في المجتمع:** حيث وجدت هذه القوى البيئة الخصبة لكسب المناصرين والموالين، ونشر الأفكار، فقدمت الدعم المادي والرعاية السياسية، بهدف تحقيق المكاسب السياسية والاجتماعية إلى جانب الربح المادي.

6- الأوضاع السياسية في المنطقة: عكست الأوضاع السياسية نفسها على واقع الدول التي تشهدها أو المجاورة لها في الكثير من المجالات، ويعد التعليم أحد هذه المجالات بل أهمها، ومثال ذلك: أزمة الخليج الثانية، والتي أسفر عنها عودة الكثير من الطلاب الدارسين في الجامعات الخليجية بسبب وضع قيود محددة لغير مواطني تلك الدول، فما كان من هؤلاء الطلاب إلا البحث عن جامعات تلبية رغباتهم في مواصلة تعليمهم الجامعي.

7- التقليل من استنزاف العملة الصعبة: يشكل الابتعاث رقماً صعباً في اقتصاد الدولة؛ إذ يعمل على استنزاف العملة الصعبة إلى جانب احتمالات التشويه للقيم لدى الشباب المغترب في الدول الأجنبية، وخوفاً عليهم من الأوبئة التي ظهرت مؤخراً وغيرها، فكان ذلك أحد العوامل التي شجعت على قيام الجامعات اليمنية الأهلية.

## المبحث الثاني

### إجراءات الدراسة الميدانية

#### المقدمة:

يتناول هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في بحثها: مجتمع وعينة الدراسة، وبناء أداة الدراسة، وبيان صدق وثبات أداة الدراسة، ووصف البيانات، وتحديد المعالجات والطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات، وذلك على النحو الآتي:

#### 3-2-1 مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من: الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية الواقعة ضمن نطاق محافظة صنعاء وأمانة العاصمة ، والبالغ عددها (29) جامعة، للعام: (2021م) حسب إحصائية مركز المعلومات التابع لوزارة التعليم العالي.

ووزعت (97) استبانة، واسترجعت ما مجمله (77) استبانة، من إجمالي الاستبانات الموزعة، والجدول رقم: (2) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل.

الجدول رقم (2): إجمالي الاستبانات الموزعة والمسترجعة.

الاستبانات	العدد	النسبة
الاستبانات المستردة	77	79.4%
الاستبانات غير المستردة	20	20.6%
إجمالي الاستبانات الموزعة	97	100%

#### 3-2-2 أدوات الدراسة:

أعدت الباحثة استبانة شملت جميع فرضيات الدراسة، وللتأكد من مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية تم اختبارها، وذلك بعرضها على عدد من أساتذة الجامعات اليمنية وبعض المختصين في مجالات المحاسبة، وتم الأخذ بمقترحاتهم وتوصياتهم القيمة، وإجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبانة، والملحق رقم: (1) يبين أسماء محكمي الاستبانة.

وقد أرفقت مع الاستبانة إرسالية رسمية من عمادة الدراسات العليا بجامعة الأندلس لتقديمها إلى الجامعات الأهلية لتسهيل مهمة الباحثة، مرفقة في ملحق رقم: (4).

وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين، هما:

- **القسم الأول:** وخصص للتعرف على البيانات الشخصية للمستجيبين والمتمثلة بـ: (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي للأكاديميين، المسمى الوظيفي للإداريين، سنوات الخبرة).

- **القسم الثاني:** وخصص للعبارات التي تغطي محاور الدراسة، والتي تمثلت أربعة أبعاد، هي: (دور الموازنات في التخطيط في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، دور الموازنات في الرقابة في الجامعات الأهلية، الصعوبات التي تحد من فعالية إعداد الموازنات، الصعوبات التي تحد من فعالية تنفيذ الموازنات في الجامعات).

واعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي، وهو مقياس فئوي مكون من خمس درجات؛ لتحديد درجة موافقة المستجيبين على كل فقرة من فقرات الاستبانة، كما هو موضح بالجدول رقم (3).

#### الجدول رقم (3): مقياس ليكرت الخماسي.

التقدير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

والملاحق رقم (3) يبين نموذج الاستبانة، وتضمن القسم الثاني (35 فقرة) موزعة على خمسة محاور، وهي مبينة في الجدول رقم (4).

#### الجدول رقم (4): محاور الدراسة، وعدد فقرات الأسئلة.

المحور	المحتوى	عدد الفقرات
الأول	دور الموازنات في التخطيط	6
الثاني	دور الموازنات في الرقابة	10
الثالث	الصعوبات التي تحد من فعالية إعداد الموازنات	12
الرابع	الصعوبات التي تحد من فعالية تنفيذ الموازنات	7
	<b>الإجمالي</b>	<b>35</b>

### 3-2-3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

قامت الباحثة بإجراء اختبار صدق وثبات الاستبانة كوسيلة جيدة لجمع البيانات اللازمة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من (60%)؛ فإن مصداقية قائمة الاستبانة تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين (60%) إلى (70%) تعتبر المصدقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين (70%) إلى (80%) تعتبر المصدقية جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من (80%) فالمصدقية تكون مرتفعة، والجدول رقم: (5) يوضح نتائج صدق الثبات والمصدقية.

الجدول رقم (5): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة.

الصدق	الثبات	عدد الفقرات	معايير الاستبانة
%91	%83	6	دور الموازنات في التخطيط
%97	%94	10	دور الموازنات في الرقابة
%97	%94	12	الصعوبات التي تحد من فعالية إعداد الموازنات
%91	%82	7	الصعوبات التي تحد من فعالية تنفيذ الموازنات
%94	%88.5	35	جميع العبارات

يتضح من الجدول رقم: (5) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت بنسبة: (88.5%)، وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة، وكانت نسبة المصدقية للإجابات (94%)، وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة جداً؛ مما يشير إلى صدق وثبات استبانة الدراسة، وصحتها، وإلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع البحث.

### 3-2-4 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

أدخلت بيانات الدراسة إلى الحاسب الآلي، وحللت باستخدام برنامج (SPSS)، واستخدمت أساليب إحصائية عدة لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يأتي:

1- اختبار درجة الصدق والثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

2- حساب صدق الاتساق الداخلي معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): وذلك

للتعرف على مدى التجانس الداخلي لأداة البحث بحساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين

درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

- 3- **الوسيط Median**: يتم استخدام مقياس الوسيط ليعكس متوسط إجابات عبارات الاستبانة، حيث يتم إعطاء الوزن (5) لعبارة موافق بشدة، والوزن (4) لعبارة موافق، والوزن (3) لعبارة محايد، والوزن (2) لعبارة غير موافق، والوزن (1) لعبارة غير موافق بشدة.
- 4- **التكرارات Frequencies والنسب المئوية**: لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة.
- 5- **حساب المتوسط الحسابي mean**: لاستجابات أفراد العينة، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة البحث على مستوى كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 6- **الانحراف المحوري Standard deviation**: وهو من أفضل مقاييس التشتت، ويستخدم للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة عن متوسطها، ولقياس الأهمية النسبية لعبارات فرضيات الاستبانة.
- 7- **اختبار (T) للعينة الواحدة**: يستخدم هذا المقياس لاختبار فرضية تتعلق بالوسط الحسابي، أي: اختبار ما إذا كان أفراد العينة يوافقون بدرجة يتساوى الوسط الافتراضي المحدد بالقيمة (3)؛ إذ يتم قبول الفرضية إذا كانت دلالة (T) أكبر أو يساوي مستوى الدلالة المعتمدة في هذه الدراسة بين (0.05).
- 8- **البرنامج المستخدم في تحليل بيانات الدراسة**: لتحليل بيانات أسئلة الاستبانة استخدم برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإصدار رقم: (25)، والتي تعني: الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ويختص هذا البرنامج في تحليل البيانات، سواء كان تحليلاً وصفيًا، أو تحليلاً استنباطيًا، أو ما يعرف باختبار الفرضيات.

## الفصل الرابع

### اختبار الفرضيات وعرض النتائج والتوصيات

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: النتائج والتوصيات.

## المبحث الأول

### عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

#### تمهيد:

يتناول هذا المبحث: عرض نتائج الدراسة، واختبار الفرضيات، وذلك من خلال: عرض نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على فرضيات الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، ولهذا الغرض وضعت الباحثة متغيرات الدراسة ضمن مكون الفرضيات التي تطرقت إليها الدراسة.

#### 4-1-1 احتساب التقدير اللفظي:

ستوضح كيفية احتساب التقدير اللفظي لمحاور الدراسة وفقاً للجدول رقم: (6)، وذلك باستخراج المدى كما هو معروف من خلال حساب الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة على النحو الآتي:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

ويتم تحديد طول الفئة بقسمة المدى على عدد القيم على النحو الآتي:

$$\text{طول الفئة} = 5 \div 4 = 0.8$$

وبالتالي يتم تحديد فئات المقياس على النحو الآتي:

الجدول رقم (6) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث.

كيفية احتساب التقدير اللفظي			
درجة التقدير اللفظي	إذا كانت النسبة	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
منخفضة جداً	أقل من 36%	غير موافق بشدة	1.8 - 1
منخفضة	من 36% وأقل من 52%	غير موافق	2.60 - 1.81
متوسطة	من 52% وأقل من 68%	متوسط	3.40 - 2.61
عالية	من 68% وأقل من 84%	موافق	4.20 - 3.41
عالية جداً	من 84% حتى 100%	موافق بشدة	5 - 4.20

يتضح من الجدول رقم: (6): كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث، وذلك على النحو الآتي:

- إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من (1.8)، والنسبة أقل من (36%)؛ فإن التقدير اللفظي له هو: (غير موافق بشدة) و درجته تكون منخفضة جداً.
- وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (1.81) حتى (2.6)، والنسبة من (36%) وأقل من (52%)؛ فإن التقدير اللفظي له هو: (غير موافق) و درجته تكون منخفضة .
- وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (2.61) حتى (3.40)، والنسبة من (52%) وأقل من (68%)؛ فإن التقدير اللفظي له هو: (متوسط) و درجته تكون متوسطة .
- وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (3.41) حتى (4.20)، والنسبة من (68%) وأقل من (84%)؛ فإن التقدير اللفظي له هو: (موافق) و درجته تكون عالية .
- وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (4.21) حتى (5)، والنسبة من (84%) حتى (100%)؛ فإن التقدير اللفظي له هو: (موافق بشدة) و درجته تكون عالية جداً.

#### 4-1-2 وصف المعلومات الشخصية لعينة الدراسة:

##### 4-1-2-1-4 المؤهل العلمي:

الجدول رقم (7) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
51.9%	40	بكالوريوس
28.6%	22	ماجستير
19.5%	15	دكتوراه
100%	77	الإجمالي

يبين الجدول رقم (7) أن غالبية عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس بنسبة: (51.9%) ويتكرر بلغ (40)، بينما (28.6%) مؤهلهم العلمي ماجستير بتكرار (22)، وأخيراً فئة المؤهل العلمي (دكتوراه) بنسبة (19.5%) بتكرار (15).

وكون جميع أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية فهذا يدل على أن المستوى العلمي للعاملين في هذه الجامعات عالٍ، وبالتالي فإن ذلك يعزز من دقة التوجه نحو الفئة المستجيبة.

#### 4-1-2-2 المسمى الوظيفي للأكاديميين:

الجدول رقم (8) توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي للأكاديميين.

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي للأكاديميين
%3.3	1	رئيس جامعة
%6.7	2	نائب رئيس جامعة
%30.0	9	عميد كلية
%60.0	18	رئيس قسم
%100	30	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (8) أن (60%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي: رئيس قسم أكاديمي، بينما (30%) مساهم الوظيفي الأكاديمي: عميد كلية، ونسبة (6.7%) لفئة المسمى الوظيفي: نائب رئيس الجامعة، وأخيراً فئة المسمى الوظيفي: رئيس جامعة، بنسبة (3.3%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى: طبيعة التدرج الهرمي الإداري السائد في أغلب المنظمات والمؤسسات؛ إذ أن في الجامعات الفئة الإدارة العليا: (رئيس جامعة، ونائب رئيس جامعة) تتمثل بعدد ضئيل من القيادين، يليها: (عمداء الكليات)، والتي تتكون من عدد أكبر مقارنة بفئة الإدارة العليا، ثم يليها الإدارة المباشرة: (رئيس قسم أكاديمي)، والتي تتكون من أكبر عدد من التنفيذيين يفوق من فوقها من المستويات الإدارية، وهذا ما تقتضيه طبيعة عمل الجامعات في تنفيذ المهام الأكاديمية.

#### 4-1-2-3 المسمى الوظيفي للإداريين:

الجدول رقم (9) توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي للإداريين.

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي للإداريين
%27.7	13	مدير مالي
%38.3	18	رئيس قسم
%34.0	16	مختص
%100	47	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (9) أن (38.3%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي: رئيس قسم إداري، ونسبة (34%) لفئة المسمى الوظيفي: مختص، وأخيراً فئة المسمى الوظيفي: مدير مالي، بنسبة: (27.7%).

#### 4-2-1-4 سنوات الخبرة:

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
16.9%	13	أقل من 5 سنوات
23.4%	18	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
59.7%	46	أكثر من 10 سنوات
100%	77	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (10) أن نسبة (59.7%) من عينة الدراسة هم من فئة سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، وقد شكلت هذه الفئة أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة، تلتها فئة سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (23.4%)، وأخيراً فئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (16.9%)، وهي النسبة الأقل.

ويتضح من هذه النتائج: أن هناك تنوع في خبرات المجيبين، وأن الغالبية منهم لهم من الخبرة ما يجعلهم قادرين على فهم واستيعاب فقرات الاستبانة والإجابة عنها بشكل صحيح.

#### 4-1-3 نتائج التحليل:

##### 4-1-3-1 عرض الفرضية الرئيسية :

نصت الفرضية الرئيسية على أنه " لا يوجد دور للموازنات في التخطيط والرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن ".

والتي تم قياسها عن طريق أربع فرضيات فرعية وهي :

1- الفرضية الفرعية الأولى : نصت على أنه " لا يوجد دور للموازنات في التخطيط في الجامعات الأهلية العاملة في أمانة العاصمة".

وشملت هذه الفرضية على ستة محاور جميعها تدور حول دور الموازنات في التخطيط في الجامعات الأهلية ، وتم استخدام النسب المئوية فيها.

أ- نتائج تحليل دور الموازنات في التخطيط ، واختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (11): المتوسطات والانحرافات ومستوى دور الموازنات في التخطيط.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة	النسبة	الدرجة اللفظية	الترتيب
1	تعتبر الموازنة التخطيطية أداة مهمة في تطبيق خطط وأهداف ورسالة الجامعة.	4.17	0.75	13.666	0	%83.40	عالية	1
2	تستخدم الموازنة في الجامعة كخطة مالية تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة.	3.92	0.9	8.992	0	%78.40	عالية	2
3	تستخدم الموازنة في الجامعة كخطة مالية من أجل تحقيق الأهداف قصيرة الأجل (أهداف يمكن تحقيقها خلال سنة مالية واحدة).	3.81	0.946	7.465	0	%76.20	عالية	3
5	تستخدم الموازنة في الجامعة كأداة تنسيق لأنشطة الجامعة المختلفة.	3.68	0.924	6.414	0	%73.60	عالية	4
4	تستخدم الموازنة في الجامعة كخطة مالية من أجل تحقيق الأهداف طويلة الأجل (أهداف تحتاج إلى أكثر من سنة مالية واحدة لتحقيقها).	3.48	0.982	4.296	0	%69.60	عالية	5
6	يوجد دور للموازنات السابقة في وضع الخطط والسياسات الاستراتيجية للجامعة.	3.45	1.119	3.566	0.001	%69.00	عالية	6
	<b>متوسط دور الموازنات في التخطيط</b>	<b>3.75</b>	<b>0.693</b>	<b>9.513</b>	<b>0</b>	<b>%75.00</b>	<b>عالية</b>	

يتبين من الجدول رقم (11) الآتي:

- إن المتوسط الحسابي العام لمحور دور الموازنات في التخطيط قد بلغ (3.75)، وبلغ الانحراف المعياري (0.693)، وبدرجة موافقة (75.0%)، وهذا يعني أن العينة توافق أن هناك دوراً للموازنات في التخطيط في الجامعات الأهلية اليمينية.
- حلت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17)، وبدرجة موافقة (84%)، وهذا يعني أن العينة توافق أنه الموازنة التخطيطية تعتبر أداة مهمة في تطبيق خطط وأهداف ورسالة الجامعة.
- وجاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.92)، وبدرجة موافقة (78.4%)، وهذا يعني أن العينة توافق أن الموازنة في الجامعة تستخدم كخطة مالية تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة.
- وحلت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.81)، وبدرجة موافقة (76.2%)، وهذا يعني أن العينة توافق أن الموازنة في الجامعة تستخدم كخطة مالية من أجل تحقيق الأهداف قصيرة الأجل (أهداف يمكن تحقيقها خلال سنة مالية واحدة).
- وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.68)، وبدرجة موافقة (73.6%)، وهذا يعني أن العينة محايدة أن الموازنة في الجامعة تستخدم كأداة تنسيق لأنشطة الجامعة المختلفة.
- وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.48)، وبدرجة موافقة (69.6%)، وهذا يعني أن العينة توافق أن الموازنة في الجامعة تستخدم كخطة مالية من أجل تحقيق الأهداف طويلة الأجل (أهداف تحتاج إلى أكثر من سنة مالية واحده لتحقيقها).
- بينما جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45)، وبدرجة موافقة (69%)، وهذا يعني أن العينة توافق أنه يوجد دور للموازنات السابقة في وضع الخطط والسياسات الاستراتيجية للجامعة.

## ب- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "لا يوجد دور للموازنات في التخطيط في الجامعات الأهلية العاملة في أمانة العاصمة".

من الجدول رقم (11) يتبين لنا: أن المتوسط الحسابي للفرضية الثانية قد بلغ (3.75)، ونسبة بلغت (75.0%)، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3)، وانحراف معياري (0.693)؛ مما يشير إلى اتجاه الآراء نحو الموافقة، ويؤكد على ذلك نتيجة اختبار T-test المحسوبة والمستخرجة (9.513)، وهي قيمة موجبة، والتي أظهرت أن هذه القيمة تمثل دالة إحصائية ذات معنوية عند (a=0.05) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من القيمة المعنوية.

وحيث أن قيمة T المحسوبة (9.513) أكبر من قيمة T الجدولية (1.646)؛ مما يعني وجود فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي.

وعليه؛ يتم رفض الفرضية العدمية الأولى وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه "يوجد دور للموازنات في التخطيط في الجامعات الأهلية العاملة في أمانة العاصمة".

2- الفرضية الفرعية الثانية : نصت على أنه " لا يوجد دور للموازنات في الرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في أمانة العاصمة".

وشملت هذه الفرضية على عشر محاور تقيس دور الموازنات في الرقابة في الجامعات الأهلية، وتم استخدام النسب المئوية فيها.

أ- نتائج تحليل دور الموازنات في الرقابة، واختبار الفرضية الفرعية الثانية :

الجدول رقم: (12): المتوسطات والانحرافات ومستوى دور الموازنات في الرقابة.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة	النسبة	الدرجة اللفظية	الترتيب
1	تبدأ عملية تنفيذ الموازنة بعد اعتمادها بشكل نهائي.	3.62	0.974	5.617	0	72.40%	عالية	1
2	يتم تحديد مسؤولية كل مستوى من المستويات الإدارية عند تنفيذ الأنشطة المطلوبة منه.	3.62	0.932	5.866	0	72.40%	عالية	2

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة	النسبة	الدرجة اللفظية	الترتيب
7	تُتخذ القرارات المناسبة بشأن الخطوات الواجب اتباعها لمعالجة الانحرافات ومنع تكرارها إن كانت سلبية، أو تتميتها إن كانت موجبة.	3.62	0.889	6.152	0	%72.40	عالية	3
8	يتم متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية.	3.61	1.002	5.345	0	%72.20	عالية	4
3	يتم مقارنة الأداء الفعلي المحقق بالأرقام الواردة في الموازنات في نهاية كل فترة زمنية.	3.58	0.951	5.394	0	%71.60	عالية	5
4	تحدد طبيعة الانحرافات ومدى أهميتها النسبية والمطلقة.	3.58	0.991	5.173	0	%71.60	عالية	6
5	يوجد اهتمام في إيصال التقارير والمعلومات عن انحرافات الموازنة إلى الأطراف المعنية.	3.58	0.965	5.317	0	%71.60	عالية	7
6	في حالة حدوث انحرافات في الموازنة فإنه يتم دراسة أسباب تلك الانحرافات أكانت موجبة أم سلبية.	3.58	1.08	4.747	0	%71.60	عالية	8
9	تستخدم أرقام الموازنات التخطيطية في تقييم أداء الأنشطة المختلفة في الكليات ودوائر الجامعة.	3.57	0.938	5.346	0	%71.40	عالية	9
10	تستخدم أرقام الموازنات التخطيطية في تقييم أداء العاملين.	3.35	0.997	3.086	0.003	%67.00	متوسطة	10
	متوسط دور الموازنات في الرقابة	3.57	0.792	6.358	0	%71.40	عالية	

يتبين من الجدول رقم (12) الآتي:

- إن المتوسط الحسابي العام لمحور دور الموازنات في الرقابة قد بلغ (3.57)، وبلغ الانحراف المعياري (0.792)، وبدرجة موافقة (71.4%)، وهذا يعني أن العينة توافق أن هناك دوراً للموازنات في الرقابة في الجامعات الأهلية.
- حلت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.62)، وبدرجة موافقة (72.4%)، وهذا يعني أن العينة توافق أنه تبدأ عملية تنفيذ الموازنة بعد اعتمادها بشكل نهائي.
- وجاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.62)، وبدرجة موافقة (72.4%)، وهذا يعني أن العينة توافق أن تحديد مسئولية كل مستوى من المستويات الإدارية يتم عند تنفيذ الأنشطة المطلوبة منه.
- وحلت الفقرة رقم (7) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.62)، وبدرجة موافقة (72.4%)، وهذا يعني أن العينة توافق أن القرارات المناسبة بشأن الخطوات الواجب اتباعها تُتخذ لمعالجة الانحرافات ومنع تكرارها إن كانت سالبة، أو تتميتها إن كانت موجبة.
- وجاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.61)، وبدرجة موافقة (72.2%)، وهذا يعني أن العينة توافق أنه يتم متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية.
- وجاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.58)، وبدرجة موافقة (71.6%)، وهذا يعني أن العينة توافق أن مقارنة الأداء الفعلي المحقق يتم بالأرقام الواردة في الموازنات في نهاية كل فترة زمنية.
- بينما جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.35)، وبدرجة موافقة (67%)، وهذا يعني أن العينة محايدة أن أرقام الموازنات التخطيطية تستخدم في تقييم أداء العاملين.

## ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "لا يوجد دور للموازنات في الرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في أمانة العاصمة".

من الجدول رقم (12) يتبين لنا: أن المتوسط الحسابي للفرضية الثالثة قد بلغ (3.57)، ونسبة بلغت (71.4%)، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3)، وانحراف معياري (0.792)؛ مما يشير إلى اتجاه الآراء نحو الموافقة، ويؤكد على ذلك نتيجة اختبار T-test المحسوبة والمستخرجة (6.358)، وهي قيمة موجبة، والتي أظهرت أن هذه القيمة تمثل دالة إحصائية ذات معنوية عند (a=0.05) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من القيمة المعنوية.

وحيث أن قيمة T المحسوبة (6.358) أكبر من قيمة T الجدولية (1.646)؛ مما يعني وجود فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي.

وعليه؛ يتم رفض الفرضية العدمية الثانية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: "يوجد دور للموازنات في الرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في أمانة العاصمة".

3- الفرضية الفرعية الثالثة : نصت على أنه " لا توجد صعوبات تحد من فعالية إعداد الموازنات في الجامعات العاملة في أمانة العاصمة الأهلية".

وشملت هذه الفرضية على 12 محور لقياس الصعوبات التي تحد من فعالية إعداد الموازنات في الجامعات الأهلية .

أ- نتائج تحليل الصعوبات التي تحد من فعالية إعداد الموازنات، واختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (13) المتوسطات والانحرافات ومستوى الصعوبات التي تحد من فعالية إعداد الموازنات.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة	النسبة	الدرجة اللفظية	الترتيب
12	لا تتاح فرصة لكل مستوى إداري للمشاركة في إعداد تقديرات الموازنة بصورة فعالة.	3.21	1.162	1.569	0.121	64.20%	متوسطة	1
10	هناك ضعف في التعاون من قبل المسؤولين في تقدير احتياجاتهم بصورة دقيقة.	3	1.147	0	1	60.00%	متوسطة	2
4	ضعف التنسيق والاتصال بين الإدارات المختلفة وعدم وجود فرق العمل الجماعي.	2.92	1.097	-0.623	0.535	58.40%	متوسطة	3

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة	النسبة	الدرجة اللفظية	الترتيب
6	لا توجد دقة في التنبؤ في تقدير الإيرادات والتكاليف.	2.79	1.03	-1.77	0.081	55.80%	متوسطة	4
5	لا تتميز النماذج المستخدمة لإعداد الموازنات بالوضوح والدقة والشمولية.	2.74	1.044	-2.184	0.032	54.80%	متوسطة	5
7	عدم استخدام الأساليب العلمية الحديثة عند إعداد الموازنة.	2.74	1.14	-1.999	0.049	54.80%	متوسطة	6
8	ليس هناك نظام للمعلومات يسهل من عملية استخراج المعلومات المطلوبة بالوقت المناسب.	2.74	1.174	-1.941	0.056	54.80%	متوسطة	7
9	تحفظ الإدارات والأقسام في المعلومات المقدمة من قبلهم خوفا من التقييم.	2.7	1.113	-2.355	0.021	54.00%	متوسطة	8
3	ضعف المعرفة بكيفية إعداد الموازنة والأسس التي تبنى عليها.	2.68	1.117	-2.55	0.013	53.60%	متوسطة	9
2	لا تتوفر البيانات اللازمة لإعداد الموازنة.	2.61	1.149	-2.976	0.004	52.20%	متوسطة	10
11	لا يوجد هيكل تنظيمي سليم بالجامعة.	2.61	1.16	-2.947	0.004	52.20%	متوسطة	11
1	لا يوجد كوادر مؤهلة لإعداد الموازنة.	2.53	1.165	-3.521	0.001	50.60%	منخفضة	12
	<b>متوسط الصعوبات التي تحد من فعالية إعداد الموازنات</b>	<b>2.77</b>	<b>0.868</b>	<b>-2.298</b>	<b>0.024</b>	<b>55.40%</b>	<b>متوسط</b>	

يتبين من الجدول رقم (13) الآتي:

- إن المتوسط الحسابي العام لمحور الصعوبات التي تحد من فعالية إعداد الموازنات قد بلغ (2.77)، وبلغ الانحراف المعياري (0.868)، وبدرجة موافقة (55.4%)، وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط أن هناك صعوبات تحد من فعالية إعداد الموازنات في الجامعات الأهلية.

- حلت الفقرة رقم (12) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.21)، وبدرجة موافقة (64.2%)، وهذا يعني أن العينة محايدة أنه لا تتاح فرصة لكل مستوى إداري للمشاركة في إعداد تقديرات الموازنة بصورة فعالة.
- وجاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.0)، وبدرجة موافقة (60%)، وهذا يعني أن العينة محايدة أن هناك ضعف في التعاون من قبل المسؤولين في تقدير احتياجاتهم بصورة دقيقة.
- وحلت الفقرة رقم (4) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.92)، وبدرجة موافقة (58.4%)، وهذا يعني أن العينة محايدة أنه ضعف التنسيق والاتصال بين الإدارات المختلفة وعدم وجود فرق العمل الجماعي.
- وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.79)، وبدرجة موافقة (55.8%)، وهذا يعني أن العينة محايدة أنه لا توجد دقة في التنبؤ في تقدير الإيرادات والتكاليف.
- وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.74)، وبدرجة موافقة (54.8%)، وهذا يعني أن العينة محايدة أنه لا تتميز النماذج المستخدمة لإعداد الموازنات بالوضوح والدقة والشمولية.
- بينما جاءت الفقرة رقم (1) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.53)، وبدرجة موافقة (50.6%)، وهذا يعني أن العينة لا توافق أنه لا توجد كوادر مؤهلة لإعداد الموازنة.

#### ب- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "لا توجد صعوبات تحد من فعالية إعداد الموازنات في الجامعات العاملة في أمانة العاصمة الأهلية".

من الجدول رقم (13) يتبين لنا: أن المتوسط الحسابي للفرضية الرابعة قد بلغ (2.77)، وبنسبة بلغت (55.4%)، وهو أقل من المتوسط الافتراضي (3)، وانحراف معياري (0.868)؛ مما يشير إلى اتجاه الآراء نحو عدم الموافقة، ويؤكد على ذلك نتيجة اختبار T-test المحسوبة والمستخرجة (-2.298)، وهي قيمة سالبة، والتي أظهرت أن هذه القيمة تمثل دالة إحصائية ذات معنوية عند (a=0.05) عند مستوى دلالة (0.024)، وهي أقل من القيمة المعنوية.

وحيث أن قيمة T المحسوبة (-2.298) أقل من قيمة T الجدولية (1.646)؛ مما يعني عدم وجود فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي.

وعليه؛ يتم قبول الفرضية العدمية الثالثة، والتي تنص على أنه: "لا توجد صعوبات تحد من فعالية إعداد الموازنات في الجامعات العاملة في أمانة العاصمة الأهلية".

4- الفرضية الفرعية الرابعة : نصت على أنه "لا توجد صعوبات تحد من فعالية تنفيذ الموازنات في الجامعات العاملة في أمانة العاصمة الأهلية".

وشملت على سبع محاور لقياس الصعوبات التي تحد من فعالية تنفيذ الموازنات في الجامعات الأهلية .

أ- نتائج تحليل الصعوبات التي تحد من فعالية تنفيذ الموازنات، واختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (14) المتوسطات والانحرافات ومستوى الصعوبات التي تحد من فعالية تنفيذ الموازنات.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة	النسبة	الدرجة اللفظية	الترتيب
5	عملية النقلب في الأسعار تحد من دور الموازنة.	3.43	1.019	3.692	0	68.60%	عالية	1
4	تمثل الظروف الاقتصادية السائدة عائق في تطبيق الموازنات.	3.36	1.038	3.075	0.003	67.20%	متوسطة	2
3	ضعف الحوافز المرتبطة بالأداء؛ مما يؤثر على دافعية الأفراد نحو تنفيذ الموازنة	3.22	1.154	1.678	0.097	64.40%	متوسطة	3
6	لا يوجد سياسات وإجراءات واضحة من قبل الإدارة لتطبيق نظام الموازنة.	2.97	1.124	-0.203	0.84	59.40%	متوسطة	4
2	لا يوجد اهتمام بالموازنة عند التنفيذ.	2.83	1.093	-1.355	0.179	56.60%	متوسطة	5
1	يوجد ضعف في الكفاءات عند تنفيذ الموازنات.	2.69	1.055	-2.594	0.011	53.80%	متوسطة	6
7	لا يوجد نظام مالي ومحاسبي ملائم في الجامعة.	2.27	1.034	-6.171	0	45.40%	منخفضة	7
	متوسط الصعوبات التي تحد من فعالية تنفيذ الموازنات	2.97	0.745	-0.372	0.711	59.40%	متوسط	

يتبين من الجدول رقم (14) الآتي:

- إن المتوسط الحسابي العام لمحور الصعوبات التي تحد من فعالية تنفيذ الموازنات قد بلغ (2.97)، وبلغ الانحراف المعياري (0.745)، وبدرجة موافقة (59.4%)، وهذا يعني أن العينة توافق وبشكل متوسط أن هناك صعوبات تحد من فعالية تنفيذ الموازنات في الجامعات الأهلية.
- حلت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.43)، وبدرجة موافقة (68.6%)، وهذا يعني أن العينة توافق أن عملية التقلب في الأسعار تحد من دور الموازنة.
- وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.36)، وبدرجة موافقة (67.2%)، وهذا يعني أن العينة محايدة أن الظروف الاقتصادية السائدة تمثل عائق في تطبيق الموازنات.
- وحلت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.22)، وبدرجة موافقة (64.4%)، وهذا يعني أن العينة محايدة أن ضعف الحوافز المرتبطة بالأداء يؤثر على دافعية الأفراد نحو تنفيذ الموازنة.
- وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.69)، وبدرجة موافقة (59.4%)، وهذا يعني أن العينة محايدة أنه لا يوجد سياسات وإجراءات واضحة من قبل الإدارة لتطبيق نظام الموازنة.
- وجاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.83)، وبدرجة موافقة (56.6%)، وهذا يعني أن العينة محايدة أنه لا يوجد اهتمام بالموازنة عند التنفيذ.
- بينما جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.27)، وبدرجة موافقة (45.4%)، وهذا يعني أن العينة لا توافق أنه لا يوجد نظام مالي ومحاسبي ملائم في الجامعة.

#### ب- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "لا توجد صعوبات تحد من فعالية تنفيذ الموازنات في الجامعات العاملة في أمانة العاصمة الأهلية".

من الجدول رقم (14) يتبين لنا: أن المتوسط الحسابي للفرضية الخامسة قد بلغ (2.97)، ونسبة بلغت (59.4%)، وهو أقل من المتوسط الافتراضي (3)، وانحراف معياري (0.745)؛ مما يشير إلى اتجاه الآراء نحو عدم الموافقة، ويؤكد على ذلك نتيجة اختبار T-test المحسوبة والمستخرجة (-0.372)، وهي قيمة سالبة، والتي أظهرت أن هذه القيمة لا تمثل دالة إحصائية ذات معنوية عند (a=0.05) عند مستوى دلالة (0.711)، وهي أكبر من القيمة المعنوية.

وحيث أن قيمة T المحسوبة (-0.372) أقل من قيمة T الجدولية (1.646)؛ مما يعني عدم وجود فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي.

وعليه؛ يتم قبول الفرضية العدمية الرابعة، والتي تنص على أنه: "لا توجد صعوبات تحد من فعالية تنفيذ الموازنات في الجامعات العاملة في أمانة العاصمة الأهلية".

#### 4-1-3-2 اختبار الفرضية الرئيسية :

ولتحقق من هذه الفرضية، تم عمل جدول بالفرضيات الفرعية لمعرفة دور الموازنات في التخطيط والرقابة في الجامعات الاهلية العاملة في اليمن، والجدول رقم (15) يلخص ذلك.

#### جدول رقم (15): نتائج تحليل اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	نص الفرضيات الفرعية	الحكم
الأولى	لا يوجد دور الموازنات في التخطيط	رفض الفرضية
الثانية	لا يوجد دور الموازنات في الرقابة	رفض الفرضية
الثالثة	لا يوجد الصعوبات التي تحد من فعالية إعداد الموازنات	قبول الفرضية
الرابعة	لا يوجد الصعوبات التي تحد من فعالية تنفيذ الموازنات	قبول الفرضية
الرئيسية	لا يوجد دور للموازنات في التخطيط والرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن	رفض الفرضية

بين الجدول رقم (15) نتائج إختبار فرضيات الدراسة، إذ تبين انه يوجد دور للموازنات في التخطيط وكذلك في الرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، كما أنه لا توجد صعوبات تحد من فعالية إعداد وتنفيذ الموازنات في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن .

**وعليه يتم :** رفض الفرضية العدمية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه

"يوجد دور الموازنات في التخطيط والرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن".

## المبحث الثاني

### النتائج والتوصيات

#### تمهيد:

بعد عرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام التحليلات الإحصائية اللازمة، سيتم في هذا المبحث عرض أهم النتائج التي تم توصلت إليها الدراسة من خلال التحليلات الإحصائية سالفه الذكر، ومن ثم سيتم عرض التوصيات اللازمة؛ بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

#### 1-2-4 نتائج الدراسة:

- 1- أظهرت الدراسة أن هناك دوراً للموازنات في التخطيط من قبل إدارات الجامعات الأهلية العاملة في اليمن بدرجة موافقة عالية .
- 2- أن الموازنة التخطيطية تعتبر أداة مهمة في تطبيق خطط وأهداف ورسالة الجامعة.
- 3- الموازنة في الجامعة تستخدم كخطة مالية تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة.
- 4- أن الموازنة في الجامعة تستخدم كخطة مالية من أجل تحقيق الأهداف قصيرة الأجل (أهداف يمكن تحقيقها خلال سنة مالية واحدة).
- 5- أن الموازنة في الجامعة تستخدم كأداة تنسيق لأنشطة الجامعة المختلفة.
- 6- الموازنة في الجامعة تستخدم كخطة مالية من أجل تحقيق الأهداف طويلة الأجل (أهداف تحتاج إلى أكثر من سنة مالية واحدة لتحقيقها).
- 7- أظهرت الدراسة أن هناك دوراً للموازنات في الرقابة في الجامعات الأهلية اليمنية العاملة في اليمن بدرجة موافقة عالية.
- 8- تحديد مسؤولية كل مستوى من المستويات الإدارية يتم عند تنفيذ الأنشطة المطلوبة منه.
- 9- القرارات المناسبة بشأن الخطوات الواجب اتباعها تُتخذ لمعالجة الانحرافات ومنع تكرارها إن كانت سلبية، أو تتميتها إن كانت موجبة.

- 10- يتم متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية.
- 11- مقارنة الأداء الفعلي المحقق يتم بالأرقام الواردة في الموازنات في نهاية كل فترة زمنية.
- 12- يتضح من النتائج أن العينة توافق أن هناك صعوبات تحد من فعالية إعداد الموازنات في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن بدرجة موافقة متوسطة.
- 13- يتضح من النتائج أن العينة توافق أن هناك صعوبات تحد من فعالية تنفيذ الموازنات في الجامعات الأهلية بدرجة موافقة متوسطة.
- 14- هناك صعوبة في عملية التقلب في الأسعار والتي تحد من دور الموازنة.

#### 4-2-2 توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ فإن الباحثة توصي بالآتي:

- 1- العمل على زيادة الاهتمام من قبل إدارة الجامعات الأهلية العاملة في محافظة صنعاء و أمانة العاصمة بمتابعة عمل وإعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية؛ لما لها من دور في التخطيط والرقابة.
- 2- عقد دورات تتناول أهمية تطبيق نظام الموازنات التخطيطية، ودورات تطبيقية للموظفين بكيفية إعداد الموازنات التخطيطية وكيفية تنفيذها.
- 3- اختيار لجنة إعداد الموازنة من مختصين ، وإشراك كافة الأطراف لتحقيق أهداف الجامعة.
- 4- تضمين الموازنة التخطيطية كافة المتطلبات، والتي من شأنها تطبيق خطط وأهداف ورسالة الجامعة.
- 5- تحديد مسئولية كل مستوى من المستويات الإدارية عند تنفيذ الأنشطة المطلوبة منه.
- 6- ضرورة إعداد نماذج للموازنات تتميز بالدقة والوضوح والشمولية.
- 7- ضرورة مقارنة الأداء الفعلي المحقق بالأرقام الواردة في الموازنات في نهاية كل فترة زمنية و العمل على متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية.
- 8- ضرورة إهتمام القادة في الجامعات على زيادة الحوافز المرتبطة بالإداء وتشجيع العاملين نحو تنفيذ الموازنة .
- 9- قيام الجامعات بتذليل الصعوبات التي تحد من فعالية إعداد الموازنات في الجامعات الأهلية.
- 10- قيام الجامعات بتذليل الصعوبات التي تحد من فعالية تنفيذ الموازنات في الجامعات الأهلية.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

1. أبو نصار. محمد(2005)، "المحاسبة الإدارية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
2. الإدارة العامة للنظم والمعلومات والاتصال (2010)، التعليم العالي حقائق ومؤشرات الإنجاز خلال 20 عاماً، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية اليمنية.
3. بافقير. سالم محمد سعيد(2015)، "المحاسبة الإدارية"، ط1، دار الوجيدة للنشر والتوزيع، اليمن، حضرموت.
4. التكريتي. إسماعيل يحيى ، والطعمة. عبد الوهاب حبش ، وعبدالقادر. وليد محمد(2010)، " المحاسبة الإدارية قضايا معاصرة"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
5. جمعة . أحمد حلمي (2011)، "المحاسبة الإدارية – التخطيط والرقابة وصنع القرار"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع.
6. الحارس. أسامة (2004)، "المحاسبة الإدارية"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
7. الرجبي. محمد تيسير عبد الحكيم(2004)، "المحاسبة الإدارية"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
8. سفيان. سليمان، والشرع. مجيد(2002)، "المحاسبة الإدارية – اتخاذ قرارات ورقابة" ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
9. عبدالفتاح. زكريا فريد(2016)، "إعداد الموازنات التخطيطية"، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
10. العريبي. عصام فهد(2003)، "المحاسبة الإدارية"، ط1، دار المناهل للنشر والتوزيع، الأردن.
11. عمران. كامل علي متولي(2007)، "التخطيط والرقابة"، ط1، دار الكتب المصرية، مصر، القاهرة.
12. عيد. صلاح بسيوني، وفليح. عبد المنعم وآخرون(2017)، "المحاسبة الإدارية"، ط1، مركز توزيع الكتب، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

13. الفداغ. فداغ (2000)، "المحاسبة الإدارية"، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
14. الفضل. مؤيد محمد، ونور. عبد الناصر إبراهيم (2002)، "المحاسبة الإدارية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
15. المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين (2014)، "المحاسبة الإدارية والإدارة المالية"، الجزء الثاني.
16. المغربي. محمد الفاتح (2017)، "أساسيات الإدارة"، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، المنصورة.
17. المهاني. محمد خالد (2012)، "الاتجاهات الحديثة للموازنة العامة للدولة - تجارب عربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة.
18. إبراهيم. رشا سليم إبراهيم (2014)، "دور الموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء - دراسة حالة جامعة الشرق الأوسط"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
19. أبو العجين. طارق يوسف (2007)، "تحليل الموازنات التطويرية للهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
20. الأفندي. سجي مصطفى (2003)، "مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، الجمهورية العربية السورية.
21. الجدلي. محمد حسن محمد (2005)، "دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
22. حسن. سهيل حسن محمد (2005)، "أثر العامل السلوكي في إعداد الموازنات التخطيطية في القطاع العام - دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

23. الحلو. علاء الدين غازي(2017)،"مدى توافر مقومات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الجامعات الحكومية في فلسطين- دراسة حالة جامعة الأقصى"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
24. خلف الله. وائل محمد إبراهيم(2007)،"واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية - قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
25. الرباع. حسين محمد(2003)، "تقييم نظام الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
26. سعيد . خليل إبراهيم(2007)، "الموازنات كأدوات تخطيط ورقابة في الجامعات اليمنية - الواقع واتجاهات التطوير"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم.
27. سمية. بوزقاق(2016)،"دور الموازنة التقديرية في تنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة سونلغار حضري-ورقلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح.
28. الشيخ عيد .إبراهيم محمد سلمان(2007)، "مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
29. الطرونة. غادة عوض(2005)، "تقييم نظم الموازنات التخطيطية ودورها في فعالية إدارة سلطة إقليم البتراء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
30. العريني . بهاء الدين أحمد\_2007)، "إطار مقترح لتطبيق الأساس الصرفي في إعداد موازنة الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة - دراسة تطبيقية على كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
31. العزي. عمار غازي إبراهيم(2014)، "مدى ملائمة تخصيصات الموازنة في المؤسسات التعليم العالي الحكومية العراقية لتحقيق أهدافها - دراسة حالة على جامعة ديالى وهيئة التعليم التقني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

32. العالوين. أمجد عبد الفتاح(2000)، "تقييم نظم الموازنات التقديرية في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
33. عليان. زيد محمود موسى (2009)، "مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
34. العمور. عبد الله عبد الواحد(2009)، "تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
35. القانص. غالب حميد(2012)، "تصور مقترح لتطوير الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
36. كراز. يامن عبدالرحمن حسن(2015)، "نموذج مقترح لتطبيق الموازنة على أساس الأنشطة ( ABB ) في البنك الإسلامي العربي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
37. النجار. محمد موسى محمد(2006)، "العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
38. الهاجري. نواف جابر سعود(2013)، "العوامل المؤثرة في إعداد وتنفيذ الموازنة العامة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
39. جاف. عبد الله صابر، وأمين. إسماعيل محمد، وجلال. محمد فاتح (2015)، "دور الموازنات التخطيطية في تحليل الانحرافات والرقابة على الأداء - دراسة تطبيقية في الشركة كوكاكولا للمشروبات الغازية"، **The Scientific Journal of Cihan University - Sulaimanyia - Vol. (1) Issue (3)**، العراق.
40. حسون. عتاب يوسف (2017)، "تقييم مدى استخدام الموازنات التخطيطية في عملية الرقابة المالية - دراسة حالة الشركة العامة للخبوط القطنية باللاذقية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (39)، العدد (2).

41. دليل إعداد الموازنات التخطيطية وخطط وموازنة التشغيل والصيانة لشركات مياه الشرب والصرف الصحي (2011)، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.
42. السياغي. حمود محمد (2007)، "إعداد الموازنات التخطيطية دورة تدريبية لبرنامج نسيج لتنمية قدرات المنظمات غير الحكومية الشابة بالتعاون مع مؤسسة تنمية القيادات الشابة"، مركز تطوير الشباب اقتصادياً، اليمن، 3-11 نوفمبر.
43. عابدين. حسني عابدين محمد (2013)، "دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في الكليات الحكومية بقطاع غزة"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد الرابع، يناير.
44. نور. عبد الناصر إبراهيم، عليان. السيد زيد (2012)، "مدى أهمية استخدام الموازنات في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة"، المؤتمر العلمي الرابع - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تحت عنوان: الإبداع والتميز في المنظمات، الأردن، للفترة 29-30 أبريل .
45. بوابة التنسيق الإلكتروني للجامعات اليمنية (2021)، "أسماء الجامعات الأهلية اليمنية"، صنعاء، متاح بتاريخ: 23 / 11 / 2021م، على الموقع: [بوابة التنسيق الإلكتروني للجامعات اليمنية \(oasyemen.net\)](http://oasyemen.net).
46. قانون رقم (13) للعام (2005)، بشأن الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية، الجمهورية اليمنية، متاح على الموقع: [https://www.yemen-nic.info/db/laws\\_ye/detail.php?ID=11870](https://www.yemen-nic.info/db/laws_ye/detail.php?ID=11870)

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Emojorho, Daniel,(2004)," **Budgets and Budgeting in selected Nigerian university libraries**",The Bottom Line, Vol.35, Issue 4, p98-101.
2. Horngren, C., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2009), "**Cost accounting managerial emphasis**", 8th ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall.
3. Lves, Martin Razek, Joseph & Hosch,, Gordon (2004), " Introduction To Governmental And Not-For-Profit Accounting",5<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, New York.

4. Nasser. Mahmoud & Nimer. Khalil & Al-okdeh. Saleh (2011), The Impact of Managers' Related Variables and Department Features on Budget Characteristics: The Case of Private Jordanian Universities", **International Business Research**, Vol.4, No.4: 199-210.
5. Wijewardena, H., De Zoysa, A., Fonseka, T., & Perera, B. (2004), "The impact of planning and control sophistication on performance of small and medium-sized enterprises: Evidence from Sri Lanka", **Journal of Small Business Management**, Vol.42, Issue2, p 209-217
6. Yang, Yanwu; Rui Qin; Bernard J. Jansen; Jie Zhang and Daniel Zeng. (2014), "Budget Planning for Coupled Campaigns in Sponsored Search Auctions", **International Journal of Electronic Commerce**, Vol. 18 Issue 3, p39-66.

## الملاحق

ملحق رقم: (1): كشف بأسماء قائمة المحكمين للاستبانة من  
الجامعات اليمنية الأهلية العاملة محافظة صنعاء وأمانة  
العاصمة

ملحق رقم: (2): واجهة الاستبيان قبل التحكيم

ملحق رقم: (3): واجهة الاستبيان بعد التحكيم

ملحق رقم: (4): إرسالية التعاون

ملحق رقم (1): كشف بأسماء قائمة المحكمين للاستبانة من الجامعات

اليمنية الأهلية العاملة في محافظة صنعاء وأمانة العاصمة

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
1	أ.م.د. عبد القادر أحمد الحوثري	أستاذ مشارك	تصميم الأنظمة المحاسبية	جامعة عدن
2	أ.م.د. أحمد البياضي	أستاذ مشارك	محاسبة	جامعة الأندلس
3	د. حميد عبد الله مسواك	أستاذ مساعد	محاسبة مالية	جامعة الأندلس
4	د. عبد الله صالح الطيب	أستاذ مساعد	محاسبة التضخم	جامعة اليمنية
5	د. علي محمد هارب حجوري	أستاذ مساعد	تكاليف نظم معلومات	جامعة الأندلس
6	أ.م.د. سالم محمد بافقير	أستاذ مشارك	محاسبة إدارية	جامعة حضرموت
7	أ.م.د. عبد الله عباس المحزري	أستاذ دكتور	إحصاء تطبيقي	جامعة صنعاء
8	أ.م.د. محمد مفرح العسائي	أستاذ مشارك	إحصاء تطبيقي	جامعة صنعاء

## ملحق رقم (2): واجهة الاستبيان قبل التحكيم



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

عمادة الدراسات العليا - ماجستير محاسبة

### نموذج استبيان المحكمين

الأستاذ الدكتور ..... الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،، وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول: " دور الموازنات في التخطيط والرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن دراسة ميدانية في أمانة العاصمة " وذلك للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة لذا يسعدني ان اضع بين ايديكم الاستبانة المرفقة لتحكيمها وإبداء آراؤكم ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبانة ومدى قياس كل فقرة للمجال المحدد لها، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة ، وستوجه هذه الاستبانة الى العاملين بالإدارة المالية وكذلك مديري الادارات و رؤساء الأقسام في الجامعات ، للحصول على إجابة لأسئلة الدراسة المتمثلة بـ:

1. ما مستوى إدراك إدارات الجامعات لأهمية تطبيق نظام الموازنات ؟
2. ما دور الموازنات في التخطيط في الجامعات الاهلية العاملة في امانة العاصمة ؟
3. ما دور الموازنات في الرقابة في الجامعات الاهلية العاملة في امانة العاصمة ؟
4. ما هي الصعوبات التي تحد من فعالية اعداد الموازنات في الجامعات الأهلية ؟
5. ما هي الصعوبات التي تحد من فعالية تنفيذ الموازنات في الجامعات الأهلية ؟

وشكرا جزيلا لتعاونكم

بيانات المحكم

الاسم :

الدرجة العلمية :

التخصص الدقيق :



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

عمادة الدراسات العليا - ماجستير محاسبة

أخي الكريم / أختي الكريمة ..... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " دور الموازنات في التخطيط والرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن دراسة ميدانية في أمانة العاصمة " وذلك كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم المحاسبة من جامعة الأندلس للعلوم والتقنية .

ولإنجاز هذه المهمة يرجى التكرم بتعبئة هذه الاستبانة بموضوعيه ودون تحيز علماً بأن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم مع التقدير

الباحثة

نجلاء الخزرجي

الجزء الأول : المعلومات العامة :

1- العمر :

من 25 الى أقل من 30 سنة  من 30 الى أقل من 35 سنة  من 35 الى أقل من 39 سنة  40 سنة فأكثر

2- المؤهل العلمي :

دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

3- المسمى الوظيفي للأكاديميين :

عميد كلية  نائب رئيس جامعة  رئيس جامعة  رئيس قسم

4- المسمى الوظيفي للإداريين :

محاسب  رئيس قسم  مدير مالي  مدير عام

5- سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 5 الى أقل من 10 سنوات  من 10 الى أقل من 15 سنة  أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني : الرجاء وضع علامة ( ✓ ) امام الاجابة التي تراها مناسبة :

1- لا يوجد إدراك لأهمية تطبيق نظام الموازنات من قبل ادارات الجامعات الالهية العاملة في امانة العاصمة.

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تطبق الجامعة نظام الموازنات التخطيطية					
2	من الضروري وجود نظام للموازنات التخطيطية في كل الجامعات الأهلية					
3	اعتبار الموازنة من الأعمال الروتينية المفروضة والتي ليس لها جدوى فعلية					
3	تترك الإدارة العليا في الجامعة أهمية تطبيق الموازنات					
4	تقدم الادارة العليا في الجامعة الدعم اللازم لتطبيق الموازنات					
5	الموازنات التخطيطية تعتبر اسلوب مثالي يسهل من مواجهة المشاكل					
6	لجنة الموازنة لها دور ملموس في تحقيق أهداف الجامعة عند إعداد الموازنة					
7	هل في اعتقادك ان المعلومات في الموازنات السابقة تعتبر معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات الضرورية					
10	المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية لا تساعد في تحقيق اهداف المنشأة وأهداف العاملين					
12	يوجد قسم مستقل للموازنة ( لجنة الموازنة ) في الجامعة يتولى مهمة إعداد الموازنة التخطيطية .					

2- يوجد دور للموازنات في التخطيط في الجامعات الاهلية العاملة في امارة العاصمة .

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتبر الموازنة التخطيطية أداة هامة في تطبيق خطط وأهداف ورؤية الجامعة					
2	ان التخطيط هو الهدف الرئيسي والأكثر أهمية لإعداد الموازنات التخطيطية					
3	تستخدم الموازنة في الجامعة كخطة مالية تهدف الى استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة					
4	تستخدم الموازنة في الجامعة كخطة مالية تسعى الى تحقيق الاهداف قصيرة الأجل ( أهداف يمكن تحقيقها خلال سنة مالية واحدة )					
5	تستخدم الموازنة في الجامعة كخطة مالية تسعى الى تحقيق الاهداف طويلة الأجل ( أهداف تحتاج الى أكثر من سنة مالية واحده لتحقيقها )					
6	تستخدم الموازنة في الجامعة كأداة لتنسيق لنشاطات الجامعة المختلفة					
7	ليس للموازنات السابقة دور في وضع الخطط والسياسات الاستراتيجية للجامعة					

### 3- يوجد دور للموازنات في الرقابة في الجامعات الاهلية العاملة في امانة العاصمة

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم مقارنة الأداء الفعلي المحققة بالأرقام الواردة في الموازنات التخطيطية في نهاية كل فترة زمنية معينة					
2	تحدد طبيعة الانحرافات ومدى أهميته النسبية والمطلقة					
3	هناك اهتمام في إيصال التقارير والمعلومات عن انحرافات الموازنة					
4	يتم استخدام نظام تقارير الاداء لخصر وتحديد الانحرافات بحيث توضح للمسؤولين مستوى الأداء الواجب تحقيقه خلال فترة زمنية معينة ومستوى الاداء الفعلي خلال فترة زمنية محدد					
5	يتم دراسة الاسباب التي أدت الى حدوث هذه الانحرافات					
6	تتخذ القرارات المناسبة بشأن الخطوات الواجب اتباعها لمعالجة الانحرافات ومنع تكرارها					
7	يتم متابعة تنفيذ القرارات والاجراءات التصحيحية					
8	تستخدم أرقام الموازنات التخطيطية في تقييم أداء الانشطة المختلفة في الكليات ودوائر الجامعة					
9	تستخدم أرقام الموازنات التخطيطية في تقييم أداء العاملين					
10	تبدأ عملية تنفيذ الموازنة بعد اعتمادها بشكل نهائي					
11	يتم تحديد مسئولية كل مستوى من المستويات الإدارية عن تنفيذ الانشطة المطلوبة منه					

4- يوجد صعوبات تحد من فعالية اعداد الموازنات في الجامعات العاملة في امانة العاصمة الأهلية .

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عدم وجود الكوادر المؤهلة لإعداد الموازنة					
2	عدم توفر المعلومات والاحصائيات اللازمة لإعداد الموازنة					
3	ضعف المعرفة بكيفية إعداد الموازنة والأسس التي تبنى عليها					
4	ضعف التنسيق والاتصال بين الإدارات المختلفة وعدم وجود فرق العمل الجماعي					
5	لا تتميز النماذج المستخدمة لإعداد الموازنات بالوضوح والدقة والشمولية					
6	عدم الدقة في التنبؤ في تقدير الإيرادات والتكاليف					
7	عدم استخدام الأساليب العلمية الحديثة عند إعداد الموازنة					
8	عدم وجود نظام للمعلومات يسهل من عملية استخراج المعلومات بطريقة سريعة					
9	غياب المتطلبات الأساسية لإعداد الموازنات التخطيطية					
10	تحفظ الإدارات والأقسام في المعلومات المقدمة من قبلهم خوفا من التقييم					
11	عدم التعاون من قبل المسؤولين في تقدير احتياجاتهم بصورة دقيقة					
12	عدم وجود هيكل تنظيمي سليم بالجامعة					
13	تتاح فرصة لكل مستوى إداري للمشاركة في إعداد تقديرات الموازنة بصورة فعالة					

5- يوجد صعوبات تحد من فعالية تنفيذ الموازنات في الجامعات العاملة في امانة العاصمة الأهلية

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ضعف الكفاءات عند تنفيذ الموازنات					
2	عدم الاهتمام بالموازنة عند التنفيذ					
3	غياب الحوافز المرتبطة بالأداء مما يؤثر على دافعية الأفراد نحو تنفيذ الموازنة					
4	الظروف الاقتصادية السائدة تمثل عائق في تطبيق الموازنات التخطيطية					
5	عملية التقلب في الاسعار تجعل الموازنة لا فائدة لها					
6	غياب الجهات الرقابية الخارجية (المراجع الخارجي) على الجامعة					
7	عدم وجود سياسات واجراءات واضحة من قبل الادارة لتطبيق نظام الموازنة					
8	عدم وجود نظام مالي ومحاسبي ملائم في الجامعة					
8	غياب الدور الإرشادي للمراجع الخارجي في الجامعة					

إذا كانت لديك أي ملاحظات أخرى تعتقد أنها ضرورية وتتعلق بدور الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن يرجى التكرم بذكرها :

.....  
 .....

## ملحق رقم (3): واجهة الاستبيان بعد التحكيم



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

عمادة الدراسات العليا - ماجستير محاسبة

أخي الكريم / أختي الكريمة ..... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " دور الموازنات في التخطيط والرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن دراسة ميدانية في أمانة العاصمة " وذلك كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم المحاسبة من جامعة الأندلس للعلوم والتقنية .

ولإنجاز هذه المهمة يرجى التكرم بتعبئة هذه الاستبانة بموضوعيه ودون تحيز علماً بأن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرة لكم حسن تعاونكم مع التقدير

الباحثة

نجلاء الخزرجي

الجزء الأول : المعلومات العامة :

1- المؤهل العلمي :

دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

2- المسمى الوظيفي للأكاديميين :

رئيس جامعة  نائب رئيس جامعة  عميد كلية  رئيس قسم

3- المسمى الوظيفي للإداريين :

مدير مالي  رئيس قسم  مختص

4- سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 5 الى أقل من 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الحزب الثاني : الرجاء وضع علامة ( ✓ ) امام الاحابة التي تراها مناسبة :

1- دور الموازنات في التخطيط في الجامعات الالهية العاملة في اليمن .

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتبر الموازنة التخطيطية أداة هامة في تطبيق خطط وأهداف ورسالة الجامعة					
2	تستخدم الموازنة في الجامعة كخطة مالية تهدف الى الإستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة					
3	تستخدم الموازنة في الجامعة كخطة مالية من أجل تحقيق الاهداف قصيرة الأجل ( أهداف يمكن تحقيقها خلال سنة مالية واحدة )					
4	تستخدم الموازنة في الجامعة كخطة مالية من أجل تحقيق الاهداف طويلة الأجل ( أهداف تحتاج الى أكثر من سنة مالية واحده لتحقيقها )					
5	تستخدم الموازنة في الجامعة كأداة تنسيق لنشاطات الجامعة المختلفة					
6	يوجد دور للموازنات السابقة في وضع الخطط والسياسات الاستراتيجية للجامعة					

2- دور الموازنات في الرقابة في الجامعات الاهلية العاملة في اليمن.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تبدأ عملية تنفيذ الموازنة بعد اعتمادها بشكل نهائي					
2	يتم تحديد مسؤولية كل مستوى من المستويات الإدارية عن تنفيذ الانشطة المطلوبة منه					
3	يتم مقارنة الأداء الفعلي المحقق بالأرقام الواردة في الموازنات في نهاية كل فترة زمنية					
4	تحدد طبيعة الانحرافات ومدى أهميتها النسبية والمطلقة					
5	يوجد اهتمام في إيصال التقارير والمعلومات عن انحرافات الموازنة الى الاطراف المعنية					
6	في حالة حدوث انحرافات في الموازنة فإنه يتم دراسة اسباب تلك الانحرافات أكانت موجبة أم سالبة					
7	تُتخذ القرارات المناسبة بشأن الخطوات الواجب اتباعها لمعالجة الانحرافات ومنع تكرارها إن كانت سالبة أو تتميتها إن كانت موجبة					
8	يتم متابعة تنفيذ القرارات والاجراءات التصحيحية					
9	تستخدم أرقام الموازنات التخطيطية في تقييم أداء الانشطة المختلفة في الكليات ودوائر الجامعة					
10	تستخدم أرقام الموازنات التخطيطية في تقييم أداء العاملين					

3- الصعوبات التي تحد من فعالية اعداد الموازنات في الجامعات العاملة في اليمن.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لا يوجد كوادر مؤهلة لإعداد الموازنة					
2	لا تتوفر البيانات اللازمة لإعداد الموازنة					
3	ضعف المعرفة بكيفية إعداد الموازنة والأسس التي تبنى عليها					
4	ضعف التنسيق والاتصال بين الإدارات المختلفة وعدم وجود فرق العمل الجماعي					
5	لا تتميز النماذج المستخدمة لإعداد الموازنات بالوضوح والدقة والشمولية					
6	لا توجد دقة في التقبؤ في تقدير الإيرادات والتكاليف					
7	عدم استخدام الأساليب العلمية الحديثة عند إعداد الموازنة					
8	ليس هناك نظام للمعلومات يسهل من عملية استخراج المعلومات المطلوبة بالوقت المناسب					
9	تحفظ الإدارات والأقسام في المعلومات المقدمة من قبلهم خوفا من التقييم					
10	هناك ضعف في التعاون من قبل المسؤولين في تقدير احتياجاتهم بصورة دقيقة					
11	لا يوجد هيكل تنظيمي سليم بالجامعة					
12	لا تتاح فرصة لكل مستوى إداري للمشاركة في إعداد تقديرات الموازنة بصورة فعالة					

4- الصعوبات التي تحد من فعالية تنفيذ الموازنات في الجامعات العاملة في اليمن.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد ضعف في الكفاءات عند تنفيذ الموازنات					
2	لا يوجد اهتمام بالموازنة عند التنفيذ					
3	ضعف الحوافز المرتبطة بالأداء مما يؤثر على دافعية الأفراد نحو تنفيذ الموازنة					
4	تمثل الظروف الاقتصادية السائدة عائق في تطبيق الموازنات					
5	عملية التقلب في الاسعار تحد من دور الموازنة					
6	لا يوجد سياسات واجراءات واضحة من قبل الادارة لتطبيق نظام الموازنة					
7	لا يوجد نظام مالي ومحاسبي ملائم في الجامعة					

## ملحق رقم (4): إرسالية التعاون

التاريخ: 2022/01/01

المرفقات: .....

المرجع ( )



جامعة الأندلس

للعلوم والتقنية

مرئاسة الجامعة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

المحترمون

الأخوة/ رؤساء الجامعات الأهلية اليمنية

تحية طيبة وبعد:

### الموضوع: التعاون في توزيع الاستبيان

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع الباحثة/ نجلاء احمد الخزرجي التي تقوم بإعداد رسالة ماجستير في تخصص المحاسبة بعنوان (دور الموازنات في التخطيط والرقابة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن دراسة ميدانية في امانة العاصمة)، ومن متطلباتها توزيع استبيان وجمع معلومات، يرجى منكم التعاون معها وتسهيل مهامها. علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي

الأستاذ/ يحيى عبدالرزاق قطران

  
جامعة الأندلس  
٢٠٢٢

## **Abstract**

# **The Role of Budgets in Planning and Control at Private Universities Operating in Yemen**

**Researcher: Najla'a Ahmed Abdulelah Al-Khazraji**

**Supervisor: Dr. Mohsen Babeqi Abdulaqader Ahmed**

Assistant Professor in Accounting -Sana'a University

The study aimed to: identify the role of budgets in planning and control at private universities operating in Yemen through a comprehensive survey of private universities operating in the Capital Secretariat (Sana'a) and Sana'a Governate.

To achieve the objective of the study, the analytical descriptive method was used, and depended on the questionnaire that was distributed to the private universities, which numbered (29) universities in the Capital Secretariat, was used (97) questionnaires were distributed, and a total of (77) questionnaires were retrieved from the total distributed questionnaires.

The study reached to a set of results, the most important of which were: there is a role for budgets in planning by the administrations of private universities, and there is also a role for budgets in control in Yemeni private universities operating in Sana'a Governorate and the Capital Secretariat

The study also showed that there are difficulties that reduce the effectiveness of preparing budgets, and this was evident through the lack of availability an opportunity for each administrative level to participate in the preparation of budget estimates in an effective manner, and a weakness in cooperation from the responsible estimate their needs accurately, and the models used to prepare budgets are not distinguished clarity, accuracy and comprehensiveness, as well as difficulties that reduce the effectiveness of implementing budgets in private universities workers in Capital Secretariat, including: the price fluctuation process, the prevailing economic conditions, and weak incentives related to performance; which affects the motivation of individuals towards implementing the budget.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which are: working to increase the interest of the administration of private universities in Sana'a Governorate and the Capital Secretariat in following up on the work, preparation and implementation of planning budgets; Because of its role in planning and control, and holding courses that address the importance of applying the planning budget system and practical courses for employees on how to prepare planning budgets, and that the budget preparation committee be selected from specialists, and that all parties are involved to achieve the university's goals, and that the planning budget includes all requirements that will implement the plans, goals and mission of the university.

Republic of Yemen  
Ministry of Higher Education & Scientific Research  
Alandalus University for Science & Technology  
Graduate Studies Deanship  
Faculty of Administrative Sciences  
Accounting Department



# **The Role of Budgets in Planning and Control at Private Universities in Yemen- Field Study**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
Master of Accounting

Researcher:

**Najla'a Ahmed Abdulelah Al-Khazraji**

Supervisor:

**Dr. Mohsen Babeqi Abdulaqader Ahmed**

Assistant Professor in Accounting - Sana'a University

Sana'a  
1445AH – 2023AD