This article has been scanned by iThenticate No plagiarism detected

Volume 3, Issue 6, December 2021

p. 540-549

CONTRIBUTIONS OF THE DISCRETIONARY BUDGET TO MONITORING AND EVALUATION IN PUBLIC SCHOOLS FROM THE POINT OF VIEW OF THE PRINCIPALS OF NABLUS DIRECTORATE

<http://dx.doi.org/10.47832/2757-5403.6-3.41>

Wessal Tayeh HANINI¹ & Raed Osama AWADA²

Abstract:

During these Study, I realized that the Qur'an is not a book that can be passed over by reading a translation when viewed from the outside. Because it is a book that scholars can't get enough of, that doesn't get old from repetition, and that never ends with admiration. The Quran is a divine and universal institution that teaches people to live with Allah. There cannot be a life that doesn't take God into account; because there is no space or moment without God. In this study, the approach of hermeneutics acquis to the heaven will be examined. According to the meaning of heaven, in the Torah, Psalms, Bible and especially in the Quran, the study will be limited to tafsiri journals. Literature of hermeneutics being tremendous, the impossibility of handling each interpretation yields another limitation. The purpose of writing the study reflects how the names of heaven, which are pictured in the minds with a unique insight in the verses, are handled by Islam.

Key words: Heaven, Quran, Mythology. Judaism, Christianity, Delmon.

Received :
01/11/2021

Accepted:
15/11/2021

Published:
01/12/2021

¹ Researcher, Arab American University, Palestine

² Researcher, Arab American University, Palestine, raedfenn1@gmail.com

إسهامات الموازنة التقديرية في الرقابة والتقييم في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري مديرية نابلس

وصال تايه حنيني³

راند أسامة عوادة⁴

الملخص

تحاول هذه الدراسة بيان أهمية إعداد الموازنة التقديرية في المدارس من وجهة نظر مديري ومديرات مديرية نابلس، والكشف عن واقع هذه الموازنات وعلاقتها بتقييم أداء العاملين داخل المدرسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي (المنهج الكيفي) حيث تم إعداد أداة مقابلة مكونة من مجموعة من الأسئلة، وتم اختيار عينة قصدية من مديري المدارس وبعد إجراء المقابلات تم تحليل النتائج حيث كان أهم نتائج الدراسة إن معظم الصلاحيات مقيدة بالرجوع لإدارة التربية والتعليم، وإن فكرة التمويل الذاتي لا تلقى دعماً كافياً من قبل إدارات التربية والتعليم، مما تقدم نستنتج أن صلاحيات المديرين والمديرات محصورة بتوزيع النسب على الموازنة وفق قوانين مالية لوزارة التربية والتعليم، وتبين أن تحديد الأولويات لها أثر كبير في رفاهية السكان وتعتبر أداة فعالة لتحسين الإنتاج وحماية النظام الاقتصادي، وإن واقع توزيع نسب الصرف في الموازنة المدرسية في المدارس يتم بناء على نسب معدة مسبقاً وليس وفق الاحتياجات وتحديد الأولويات، وأنه من الهام جداً زيادة مصادر التمويل لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي وإلى مدى قناعتهم بالإجراءات الفعلية التي قاموا بها، وأيضاً في إبراز المعوقات للحصول على مصادر التمويل، وأن الموازنات التخطيطية تساهم في تخفيض التكاليف، ومن هذا المنطلق نستطيع القول أن قلة التدفقات المالية للموازنات المدرسية للمدارس من أهم معوقات إعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية، كما تبين أنه لا توجد علاقة بين تقييم الأداء وجودته وكفاءة العاملين والموازنة المدرسية، وهذا يعكس بلا شك أنها لا تقوم على الأولويات، وبناء على نتائج الدراسة خرجت بمجموعه من التوصيات كان أهمها إعطاء صلاحيات أوسع ومساحات أكثر حرية للمدراء في تخطيط وتنفيذ الموازنات المدرسية، وإيجاد السبل الكفيلة بخلق علاقة بين موازنة المدارس وتقييم الأداء وتطويره للارتقاء بمستوى جودة التعليم.

الكلمات المفتاحية: الموازنة التقديرية، تقييم.

المقدمة:

تعتبر الموازنات التقديرية من أهم الأدوات التخطيطية والرقابية؛ حيث أنها تسعى إلى وضع مصدر مسبق لكيفية الاستخدام الأمثل للموارد، بالإضافة إلى وضع جدول زمني لاستخدام هذه الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة لذلك يتوجب على كل مدير من مديري المدارس إعداد موازنة تقديرية في بداية العام الدراسي بإيراداته المتحققة من أموال التبرعات المدرسية وإيراد المقصف المدرسي والرصيد المدور وأية إيرادات أخرى للمدرسة (عبد الوهاب، 2009).

وأن إعداد الموازنات يتطلب بشكل عام ضرورة تحديد أهداف المؤسسة تحديداً دقيقاً وواضحاً، فهي إذن ترغم الإدارة على هذه المهمة، وعلى الرغم من أن هذه الأهداف غالباً ما تكون معروفة للمدراء، إلا أنها عادة ما تكون بشكل ضمني وغامض، مما يؤدي إلى احتمال أن يعطي كل مدير تفسيراً مختلفاً للأهداف بما يتفق مع ظروف وحدته الإدارية، أو مع أهدافه الشخصية، وفيه إضرار بأهداف المؤسسة عامة، ويتطلب نظام الموازنات التقديرية تحديد الأهداف العامة للمؤسسة بشكل مكتوب حتى يكون مرجعاً يعود إليه المدراء على اختلاف مستوياتهم، كما يتطلب ذلك تحديد أهداف الوحدات

³د.، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين

⁴د.، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين، raedfenn1@gmail.com

الإدارية المختلفة ومسؤولياتها، وبالتالي يتم التنسيق بين أهداف الوحدات الإدارية بالشكل الذي يحقق الأهداف العامة للمؤسسة على أحسن وجه (إبراهيم، 2015).

وإن اتباع أسلوب الميزانية التقديرية يعد مرشداً هاماً على مستوى المؤسسة في مجال كل من؛ (التخطيط والرقابة والأداء)، حيث يوفر إعداد هذا النمط من الميزانيات الفرصة للتعرف على التحديات مما يساهم في مساعدة الإدارة من إمكانية دراسة وتحليل ووضع الحلول المناسبة لهذه التحديات، وإن التخطيط الجيد يعتمد بالأساس على التنبؤ السليم مما يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة، ومن حيث الرقابة فإن الميزانية التقديرية هي بمثابة أداة للإدارة، تمكنها من تحقيق الأهداف ومتابعتها بشكل دقيق، وفي حالة وجود أي انحراف يتم دراسة أسبابه واتخاذ القرارات المناسبة له (بن حديد، 2014).

وإن للموازنة التقديرية شقين هما، (الإيرادات والمصروفات)، ومن هذا المنطلق يتوجب على إدارة المدرسة أن تأخذ بالحسبان عدة أمور عند إعداد هذه الموازنة وتنفيذها، ومن أهم هذه الأمور: حاجة المدرسة من الأجهزة والأدوات التي تغطي جميع النشاطات والخدمات، وأن تشمل الموازنة جميع الجوانب، وأن يؤخذ رأي ذوي الاختصاص عند إعداد الموازنة، ومراعاة أسعار السوق، توزيع حصص بنود الموازنة حسب الحاجة والضرورة، ويتم اعتمادها بالاعتماد على النفقات الفعلية للعام الدراسي السابق، ومن ثم يقوم رئيس قسم الشؤون المالية بدراسة واقعية التقديرات، ومن ثم يقوم بالمصادقة عليها. بعد ذلك يقوم قسم الشؤون المالية في المديرية بالمصادقة على الموازنة واعتمادها وإدخالها إلى البرنامج المالي المحوسب في موعد أقصاه 10/16 من كل عام دراسي لمتابعة تنفيذها وتفعيل الرقابة على مخصصات البنود (وزارة التربية والتعليم العالي، 2016).

كما وإن أهمية الموازنة تعمل على مساعدة المديرين على وضع أهداف واقعية عن طريق رسم الخطط والسياسات المستقبلية التي تضمن تحقيق الأهداف، كما تساعد الإدارة على أخذ الاحتياطات اللازمة للظروف المحتملة والتكيف معها، وتعد أداة الإدارة في التنسيق والاتصال والرقابة على أوجه النشاطات المختلفة. وتساعد الموازنة على تحفيز العاملين وحثهم على تحقيق الأهداف المساعدة على توقع المشاكل والمعوقات قبل وقوعها وتلافيها في ضوء الأهداف الواقعية الموضوعية. كذلك فإن الموازنة تساعد في تقييم الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالمدرج بها. غير أن اشتراك المستويات الإدارية التنفيذية في وضع الخطة تجعلها قوة إيجابية عند تنفيذ الموازنة. ولا شك في أن الموازنات تتيح للإدارة رسم السياسات المستقبلية في ضوء إمكاناتها الفعلية المتاحة، وكذلك تحقق دورة الموازنة تحسين الخطط ووسائل الرقابة على تنفيذها (صيام، 2009).

وفي الحالة الفلسطينية، ونظراً للظروف الخاصة التي تعيشها تبرز الحاجة إلى التطرق لأهمية إعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية في المدارس الحكومية، وللمساعدة المديرين الجدد في إعدادها وتنفيذها، كذلك فإن إعداد الموازنة وتنفيذها بحاجة لدراسة موسعة تجعل القائمين عليها ومن يقوم بها قادرين أن يكونوا أكثر قدرة على القيام بواجباتهم، ويمكن من خلال التغذية الراجعة التنبؤ بالواقع واستشراف المستقبل بتقديم عدد من التوصيات للوصول بمؤسساتنا التربوية إلى مؤسسة أكثر وعياً وقدرة على تقدير الكفاءات والاستفادة من الخبرات التربوية والعقول المبدعة.

مشكلة الدراسة:

إن الموازنات التقديرية في المدارس تعد أداة تخطيط هامة وحيوية في تنظيم شؤون المدرسة، وترتيب احتياجاتها وأولوياتها من أجل النهوض بالمؤسسة التربوية، ولقد تجلت المشكلة التي تواجه هؤلاء المديرين والمديرات في التخطيط للموازنة وتنفيذها، ومن ثم مدى قدرة هذه الموازنات على التأثير على الأداء وتقييمه من وجهة نظرهم في مديرية نابلس، ولابد من تسليط الضوء على الموازنة المدرسية لأنها بمثابة أداة تساعد بقوة في دفع عجلة التطوير التربوي وفق معطيات، ومن هذا المنطلق فإن الإدارة الناجحة هي التي تتمتع بالمرونة في أسلوب إعداد الموازنة والمشاركة بين جميع الأقسام في المؤسسة مما يساهم ذلك في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، وفي النهاية تكون القرارات سليمة وواضحة لمصلحة المؤسسة التعليمية، حيث تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما مدى صلاحية المدراء في إعداد الموازنة المدرسية بعد تقييمهم للأولويات والاحتياجات؟
2. ما أبرز التحديات التي تواجه المدراء عند وضع الموازنة؟
3. ما أهم معوقات تنفيذ الموازنة التقديرية المدرسية؟
4. كيف تساهم الموازنة التقديرية المدرسية في تقييم أداء العاملين؟

أهمية الدراسة:

إن الدراسات التي تطرقت لموضوع الموازنة المدرسية من الدراسات القليلة والنادرة في فلسطين، ولهذا تعد هذه الدراسة من الدراسات الجديدة التي تبحث في الموازنة وتخطيطها وتنفيذها ودورها في تقييم الأداء وأنه من خلال مراجعة أدبيات الدراسة ذات الصلة والدراسات السابقة استنتج الباحثان أن هناك شُحاً في الدراسات لموضوع إعداد وتنفيذ الموازنات في قطاع التعليم بشكل عام وفي المدارس بشكل خاص، ودراسة العلاقة بينهما وبين تقييم الأداء في المدارس، وقد تكون هذه الدراسة بمثابة البوصلة التي قد تساعد المديرين الجدد في تخطي معوقات إعداد الموازنة، وقد تساعد أصحاب القرار في المؤسسات التربوية في وضع سياسات مرنة للمديرين من أجل تقييم الأداء وربطه بالموازنة والاستفادة منها في تحسين الأداء، لأن الموازنة بلا شك أداة قوية تساعد المؤسسة على التحكم بالتدفقات المالية وتنظيم الإنفاق.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى

1. التعرف على مدى صلاحية المدراء في إعداد الموازنة المدرسية بعد تقييمهم للأولويات والاحتياجات.
2. التعرف على أبرز التحديات التي تواجه المدراء عند وضع الموازنة.
3. التعرف على أهم معوقات تنفيذ الموازنة التقديرية المدرسية.
4. التعرف على كيفية مساهمة الموازنة التقديرية المدرسية في تقييم أداء العاملين.

حدود الدراسة

ستقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: اقتصر على جميع مدراء المدارس في محافظة نابلس
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني 2020-2021
- الحدود المكانية: مدراس محافظة نابلس

مصطلحات الدراسة:

الموازنة التقديرية: يعرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا بأنها: " خطة كمية ورقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وهي تبين عادة الإيرادات المنتظر تحقيقها والنفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة وكذا الأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين . (فرکوس، 1995، ص4)

تقييم الأداء: (Performance Evaluation) هو عبارة عن عملية مهمة تُنفّذها الإدارات في مختلف أشكال المنشآت، وتحرص على أن تشمل كافة المستويات التنظيمية في المنشأة، فتبدأ من عند الإدارة العليا وتنتهي بالموظفين في كافة الأقسام، ويعتمد نجاح تقييم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به على تنفيذه بطريقة دقيقة ونظامية عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية . (جبین، 2009).

الإطار المفاهيمي:

إن غالبية المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو تعليمية تعاني من عدم استخدام الموارد البشرية والمادية بصورة مناسبة تتكيف مع كافة الصعوبات في ظل ما نشهده من تغيرات في مختلف المجالات التعليمية والاقتصادية والتكنولوجية، فمن الضروري بمرور إعداده موازنات تقديرية تكون المرشد والملم، حيث أن هناك علاقة تبادلية بينهما ذات اتجاهين فإن مستوى التطور التعليمي والنمو الاقتصادي قد يؤديان لتفوق اتجاه على آخر، وقد أظهرت دراسة النموذج التعليمي لكوريا الجنوبية ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية، باعتماد كوريا الجنوبية على التعليم المفتوح (توفير كوادر بشرية بمؤهلات عالية في مختلف المجالات) مما كان له أثر إيجابي في نمو الاقتصاد بها (حسن، 2016).

الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة والتي عنيت بالموازنات وتقييم تبين انها كانت قليلة في البيئة التي تختص بالمدارس مما دعى الامر إلى استخدام دراسات في بيئات مختلفة، حيث تم عرض الدراسات ذات الصلة بالموضوع من الأقدم إلى الأحدث كما يأتي:

دراسة زادة (Zadeh.M.Y, 2002)

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد طريقة جديدة لإعداد الموازنات التخطيطية وتحليل انحرافات باستخدام البرمجة الخطية ونظرية القيود، حيث تم العمل على دمج المصاريف التشغيلية في تحليل الانحرافات ومن أجل التوصل إلى قراءات ذات معنى ليتم استخدامها في نظرية القيود. وقد بينت الدراسة أن دمج البرمجة الخطية في إعداد الموازنات التخطيطية يعزز العلاقة بين تحليل الانحرافات والرقابة المالية. وقد أشارت الدراسة إلى وجود بعض المعوقات في تطبيق هذه الطريقة بحيث بينت أن استخدامها يتطلب مهارة عالية في الإحصاء واستخدام الحاسوب، وهذا عادة غير متوفر بشكل دائم معاً.

دراسة زaltsman (2008)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المعلومات المتعلقة بالأداء في تصميم نظام الموازنة الخاص بسلسلة مطاعم تشيليز في الولايات المتحدة الأمريكية. وللتخلص من كافة المعوقات التي واجهت كافة الأبحاث والدراسات السابقة والمشابهة، تطرقت هذه الدراسة إلى الأخذ بعين الاعتبار عاملين مهمين لم يتم التطرق إليهما في كافة الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بالموازنات التخطيطية. العامل الأول هو سبل استخدام المعلومات المتعلقة بالأداء والعامل الثاني هو تعددية الطرق والأساليب في كيفية تأثير اعتبارات الاداء (Performance Considerations) على توزيع الموارد داخل المؤسسة. ولتحقيق الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة، فقد شملت الدراسة على تحليل نوعي (Qualitative Analysis) للبيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات الشخصية ومجموعات التركيز (Focus Groups)، بالإضافة إلى استخدام تحليل الانحدار بالنسبة للبيانات الإدارية المتعلقة بالشركة، وقد خلصت الدراسة إلى أن الجزء الأهم في مساهمة الموازنة المعتمدة على الاداء في تحسين طرق توزيع الموارد داخل الشركة غير واضحة.

دراسة اويكد(Oecd,2013)

في جنوب أفريقيا على سبيل المثال إن تحديد الأولويات لها أثراً كبيراً في رفاهية السكان وتعتبر أداة فعالة لتحسين الإنتاج وحماية النظام الاقتصادي، ويتم النظر إلى تحديد الأولويات أيضاً في اندونيسيا على أنها أداة لتقديم أفضل البدائل الممكنة، وإضافة إلى ذلك إن تحديد الأولويات في موريشيوس تساهم في عدم تشتت موارد المنافسة وبذلك تحقق الضمان المجتمعي مما يتسم ذلك بأهمية حاسمة وبالغة في اتخاذ القرارات عند إعداد الموازنة التقديرية.

دراسة حديد(2014)

هدفت الدراسة لإبراز دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات كأداة، حيث كانت مشكلة الدراسة في مدى مساهمة الموازنات التقديرية في تخفيف الانحرافات والوصول إلى ترشيد بالقرارات، وإن المنهجية في الدراسة كانت المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي لوضع الفرضية وأيضاً المنهج الوصفي التحليلي، حيث أنه كانت الفرضية أن الموازنات التقديرية تساهم في تخفيف الانحرافات فعلاً وذلك من خلال عينة في مؤسسة نضال، وخلصت الدراسة إلى إثبات أن هنالك فاعلية وكفاءة في هذا النوع من الموازنات كأداة تمكن المؤسسة من السيطرة على التكاليف وتحقيق الأهداف، وكما أوصت أنه من الضروري تحقيق الترشيح في اتخاذ القرارات ويكون ذلك من خلال الاهتمام بتحليل نتائج الموازنة التقديرية لإظهار الأسباب الحقيقية والعمل على معالجتها واتخاذ القرارات الصحيحة في المستقبل.

دراسة الجريوي(2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف لأهمية زيادة مصادر التمويل لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي وإلى مدى قناعتهم بالإجراءات الفعلية التي قاموا بها، وأيضاً حاولت الدراسة في إبراز المعوقات للحصول على مصادر التمويل، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحليل جمع البيانات، وكانت أداة البحث استبانة طبقت على 29 مديراً ومديرة في محافظة الدلم بالملكة العربية السعودية، حيث أنه وبعد تحليل النتائج أبدى (79.2%) من عينة الدراسة أنه من الضروري بزيادة التمويل لمدارسهم وبالمقابل إن المخصصات المالية غير كافية لتغطية الاحتياجات التشغيلية

للمدارس وإضافة لذلك أنه هناك محدودية في الصلاحيات الممنوحة للمدرين في الحصول على التمويل الكافي ومجالات صرفه، ويعود ذلك إلى أن معظم الصلاحيات مقيدة بالرجوع لإدارة التربية والتعليم، وإن فكرة التمويل الذاتي لا تلقى دعماً كافياً من قبل إدارات التربية والتعليم، ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة، إقرار وتنمية الموارد الذاتية بمدارس التعليم العام، مما يسمح لمديري ومدبرات المدارس بصرف التمويل وفقاً لاحتياجات المدارس وأولويات الصرف اللازمة لذلك.

دراسة التعمرى وآخرون (2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الموازنة في التخطيط والرقابة، حيث أن مشكلة الدراسة كانت ذات أثر في مشاركة المستويات التنظيمية المختلفة في إعداد الموازنات التخطيطية على كفاءة الأداء المالي، وإن الدراسة اختبرت الفرضيات التي تساعد هذا النوع من الموازنات في الرقابة والتخطيط، ومن أهم النتائج لهذه الدراسة كانت هي تطبيق الموازنات التخطيطية بطريقة مناسبة لجعل التدفقات النقدية تعمل حسب الخطة المعدة لذلك.

دراسة نصر الدين (2016)

تطرقَت الدراسة للموازنات التخطيطية على أساس النشاط ودورها في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات، وتبحث مشكلة البحث في كيفية تطبيق نظام الموازنات التخطيطية على أساس النشاط، واستخدم الباحث المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي، توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: توفر الموازنات التخطيطية على أساس النشاط معلومات ملائمة عن الأنشطة، والموازنات التخطيطية على أساس النشاط تساعد في تخفيض التكاليف. وقد أوصى البحث بتطبيق نظام الموازنات التخطيطية على أساس النشاط لأنها توفر بيانات ملائمة عن الأنشطة تساهم في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتنفيذ نظام الموازنات التخطيطية على أساس النشاط كوسيلة لتخفيض التكاليف، وتنضبط موازنات المدارس بقواعد تنظم التعامل معها من حيث صرفها وقبول مصادرها ومراقبة الأداء الخاص بها؛ فلا يسمح -مثلاً- بجمع النقود من الطلاب بأي شكل من الأشكال سوى التبرعات المدرسية، ولا تقبل هدايا عينية أو تبرعات نقدية إلا بعد الحصول على موافقة خطية من مدير التربية والتعليم، وفي حال حاجة المدرسة على مساعدات مالية لدعم موازنة المدرسة يجب التنسيق مع قسم الشؤون المالية في المديرية تخضع جميع أموال التبرعات المدرسية والإيرادات الأخرى المضافة لها للتعليمات المالية المعمول بها، وتخضع جميع هذه الأموال للتدقيق من قبل هيئة الرقابة العامة أو من قبل وزارة التربية والتعليم أو من قبل مديرية التربية والتعليم أو من أي جهة لها صلاحية الإطلاع على السجل المدرسي في أي وقت من العام الدراسي، وتؤكد التعليمات المالية أنه يجب الإنفاق في حدود موازنة المدرسة المصدق عليها من قبل قسم الشؤون المالية في المديرية، ووفق جدول زمني محدد مسبقاً، وأنه لا يجوز الاحتفاظ بأكثر من 5% من قيمة التبرعات المدرسية للعام الدراسي الذي يليه، وفي حالة الإبقاء على رصيد أكثر من ذلك فإنه يحول إلى أموال الشؤون العامة الخاصة بالمديرية نفسها، دون الرجوع إلى المدرسة، ويجب على المديرية التقيد بذلك.

دراسة الرمحي (2017)

هدفت إلى التعرف على استخدام الموازنات التخطيطية في تحسين التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لقياس متغيراتها، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية الأردنية التي تدرج في بورصة عمان للأوراق المالية والبالغ عددها 63 شركة، حيث تم توزيع استبانتين على كل شركة، وكان عدد المستجيبين 189 مستجيباً من المديرين الماليين والمحاسبين والقائمين على إعداد الموازنات. وأهم نتائج الدراسة هي: أن استخدام الموازنات التخطيطية يؤدي إلى تحسين التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية في بورصة عمان بدرجة كبيرة، وأبرز التوصيات: ضرورة أن تدرك الإدارة العليا أهمية الموازنة التخطيطية في توفير بيانات دقيقة، واستخدامها كمؤشر لتقييم الأداء. وضرورة أن تدرك الإدارة العليا أهمية الموازنة التخطيطية في توفير بيانات دقيقة حول البرامج والخطط المعدة لتسهيل عملية التنبؤ وتقليل الأخطاء، واستخدامها كمؤشرات لتقييم الأداء مما يزيد من قدرات الشركة على التأقلم مع المستجدات والتغيرات والتطورات واعتماد خطة استراتيجية طويلة المدى.

دراسة الصاعدي وعبيد (2021)

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي في شركات المساهمة السعودية فقد اعتمدت الدراسة في الإطار النظري على المنهج الاستقرائي، أما في الإطار التطبيقي فتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من المدراء الماليين، والمحاسبين الخبراء في إعداد الموازنة التخطيطية، ومديري الأقسام في

الشركات المساهمة السعودية ذات الأنشطة (التجارية، الصناعية، والخدمية السعودية)، أداة الدراسة هي الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الموازنة التخطيطية تعتبر من الخطوات الهامة في تحقيق الأهداف المخطط لها في المنظمة الأمر الذي يساعد المنظمة على مواجهة المخاطر المستقبلية. كما بينت النتائج أن قلة الكوادر البشرية المؤهلة في إعداد الموازنة التخطيطية يقلل من كفاءة الأداء المالي وبالتالي صعوبة التنبؤ بتقديرات الموازنة التخطيطية وأخيراً ضرورة مشاركة العاملين في المؤسسات عند إعداد الموازنة التخطيطية مما يحقق أهداف المنظمة. وبناء على هذه النتائج فقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالموازنة التخطيطية وتفعيل دورها، بحيث تكون الموازنة التخطيطية ترجمة لأهداف المؤسسة وخططها كمياً ومالياً، بالإضافة إلى الاهتمام بالموازنة التخطيطية كأداة للرقابة بحيث تستخدم لمقارنة الأداء الفعلي في المؤسسة مع الأداء المخطط له، وبالتالي اكتشاف الانحرافات عن الخطة الموضوعية ومعالجة هذه الانحرافات وأخيراً ضرورة وجود قسم خاص لمتابعة إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية في المنظمة، بحيث يكون هو حلقة الوصل بين المدراء والعاملين.

التعليق على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسات السابقة مع هذه الدراسة على أنه بالإمكان اعتبار الموازنة التقديرية أو التخطيطية لها دور فعال في عملية التخطيط، والرقابة، والتنفيذ من خلال تحديد الأولويات وفق الاحتياجات الخاصة بكل مدرسة على حد سواء، وبالإضافة لذلك يمكن أن تكون الموازنة التقديرية أداة لتخفيف الانحرافات وبالتالي الحصول على قرارات ذات جودة، فقد أوصت دراسة (الجريوي، 2015)، بضرورة إقرار وتنمية الموارد الذاتية بمدارس التعليم العام، مما يسمح لمديري المدارس بصرف التمويل وفقاً لاحتياجات المدارس، وأيضاً أوصت دراسة (حديد، 2014)، حيث أنه من الضروري بمكان تحقيق الترشيح في اتخاذ القرارات من خلال الاهتمام بتحليل نتائج الموازنة التقديرية لإظهار الأسباب الحقيقية والعمل على معالجتها، والحصول على قرارات سليمة، وقد اختلفت الدراسة من حيث المنهجية المتبعة للحصول على كافة النتائج، تميزت هذه الدراسة بأنها تعد من الدراسات القليلة التي تتناول ربط الموازنة بتقييم الاداء لأهمية إعداد الموازنة التقديرية وتنفيذها في المدارس الحكومية، وقد لاحظ الباحثان بعد مراجعة الدراسات السابقة أن هناك نقص في اجراء دراسات وأدبيات لها علاقة في الموازنات مما أضاف ذلك لهذه الدراسة بُعداً جديداً لإجراء العديد من الدراسات بهذا الموضوع وتوجيه وحث الباحثين لذلك.

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي بأسلوبه النوعي، وهو نوع من أنواع الأبحاث العلمية التي تعتمد على دراسة السلوك والمواقف الإنسانية.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في مدارس مدينة نابلس حيث تم اختيار منهم عينة قسدية بحجم (15) مدير ومديرة وتم اجراء المقابلات معهم.

أدوات الدراسة

تم جمع بيانات الدراسة من خلال إجراء المقابلات المنظمة مع المشاركين من ذوي الاختصاص، واستغرقت كل مقابلة (35) دقيقة تقريباً، وطورت أسئلة المقابلات بالاستعانة بالأدب التربوي، واستشارة خبراء في مجال الموازنة ، وذلك للكشف عما يجول في نفس المشاركين ومعرفة حقيقة ما يفكرون ويشعرون به واستطلاع آرائهم، وتقييمهم لموازنة قطاع التعليم وقام الباحثان بتدوين، وتسجيل إجاباتهم أثناء المقابلة بعد أخذ موافقتهم، من خلال الإجابة عن عدد من الأسئلة.

عرض النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مدى صلاحياتك كمدير في إعداد الموازنة المدرسية بعد تقييمك للأولويات والاحتياجات؟

بعد أن تم الحصول على كتاب تسهيل المهمة، أجريت العديد من المقابلات مع مديري بعض المدارس الحكومية ثانوية وأساسية وذكور وإناث في مديرية التربية والتعليم نابلس، حيث اتفق عدد من المديرين والمديرات بنسبة 90% على أنه مقيد الصلاحيات في إعداد الميزانية بينما كان لافتاً أن بعضهم على العكس من ذلك امتلكوا كامل الصلاحيات في تحديد بنود الميزانية المدرسية وإعدادها حيث كانت نسبتهم 10%، حيث يتم التقصي من قبل المديرين عن احتياجات المدرسة والهيئة التدريسية لوضعها في أولويات توزيع البنود، وأيضاً اتضح أنه من خلال الإجابات يتم إعداد موازنة لميزانية المدرسة والتي يدخل إليها جزء من الإعانات الطلابية و بدل ضمان المقاصف المدرسية وتبرعات من المجتمع المحلي ضمن الإجراءات والأصول ويتم الصرف ضمن الاحتياجات الضرورية ويتم السماح بالصرف من الميزانية وفق البنود المعدة مسبقاً من عمليات صيانة وشراء قرطاسية وأجهزة ومعدات مخبرية وعند الحاجة لشراء بعض المستلزمات التي تكون ضمن البنود المنصوص عليها سابقاً في الميزانية التقديرية والتي يكون بند الصرف فيها لا يسمح بتلك النسبة يتم التحويل من بنود أخرى لم يتم استخدامها لكن ضمن شروط ومعايير واخذ الموافقة من قسم المالية في المديرية والمبالغ التي لم يتم صرفها خلال العام لأي سبب كان يتم تصديرها ضمن ميزانية الوزارة ولا يحق التصرف بها بعد التاريخ المحدد.

السؤال الثاني: ما أبرز التحديات التي تواجهك كمدير في مدرستك عند وضع الموازنة؟

تباينت وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية والأساسية في مديرية التربية والتعليم نابلس لتحديد التحديات حسب أهميتها حيث اتفق العديد منهم بنسبة 80% على أنه من أهم التحديات التي يواجهونها هي إلزامهم بنسب معدة مسبقاً من قبل وزارة التربية والتعليم لبنود الصرف حتى لو لم تكن ضمن الاحتياجات الضرورية للمدرسة وعليها يقوم المدير في كثير من الأحيان بوضع الميزانية وفق البنود وليس وفق الاحتياجات وكذلك يمكن أن تكون النسب المعدة أيضاً سبباً في تحدي عمل المدير في صرف الميزانية وارتفاع بعض البنود على حساب بنود أخرى من الميزانية، وأيضاً استحالة تغطية جميع البنود ضمن رصيد المدرسة المتاح والموارد المتدفقة لها، بينما أوضح بعضهم بما نسبته 20% أنهم لا يواجهون أي إشكاليات أو تحديات في وضع الميزانيات وطريقة صرفها، وقد يكون لعامل سنوات الخبرة الطويلة سبب في ذلك.

السؤال الثالث: ما أهم معوقات تنفيذ الموازنة التقديرية المدرسية؟

إن من أهم المعوقات في تنفيذ الموازنة التقديرية المدرسية أولاً هي المركزية في الإدارة التي يتم من خلالها إدارة موضوع الموازنة التقديرية للمدارس الحكومية من المديرية حسب ما عبر عنه غالبية المدراء الذين تم مقابلتهم، وأن الكثير من الاحتياجات والمواد اللازمة للمدرسة تُلزم الإدارة المدرسية بعملية الشراء من العطاءات المركزية التي يتم تنفيذها بواسطة الإدارة العامة في الوزارة والتي قد يكون من ضمنها مواد لا تتلاءم وطبيعة كل مدرسة على حد سواء وقد تكون هذه المواد ذات نوعية رديئة أو قاربت صلاحيتها على الانتهاء ويتم اتخاذ الإجراءات الإدارية بحق المدير الذي لا يلتزم بالشراء ضمن هذه العطاءات المركزية وثانياً قد تكون بعض المعوقات وهو وضع الميزانية بتاريخ محدد قبل الانتهاء من معرفة قيمة رصيد المدرسة بسبب تأخر جمع التبرعات المدرسية من الطلبة وكذلك تأجيل موعد تضمين المنفعة المدرسية لأي سبب طارئ وكذلك اقتطاع نسبة مئوية من موازنة المدرسة لصالح مديرية التربية والوزارة سنوياً، ثالثاً من المعوقات هي الإجراءات الروتينية ومنها الفواتير والعطاءات وصرف الشيكات لمستحقيها وقد تمتد المعاملة لأشهر أو ينتهي العام الدراسي قبل إجراء عملية الصرف مما يدفع العديد من مقدمي الخدمات للمدارس العزوف عن التقدم لأي عطاء بسبب تلك الإجراءات وكانت نسبتهم حوالي 85%، بينما تباينت المعوقات حسب طبيعة المدرسة، فبعض المدراء أفادوا أنهم لا يواجهون تلك المعوقات والتي قد تكون بسبب استمرار المدراء في إدارة المدرسة فترة طويلة وبالتالي يمكنه الاستعانة بالخطط السابقة والعمل عليها وكذلك استقرار ميزانية المدرسة لفترة طويلة، وتقديم تبرعات سخية من قبل أولياء الأمور، وكانت نسبتهم حوالي 15%، وكانت نسبة 95% من العينة قد أشارت إلى معيق جائحة الكورونا (كوفيد19) وإغلاق المدارس الذي تسبب في عدم تنفيذ كافة بنود الموازنة المدرسية.

السؤال الرابع: برأيك كيف تساهم الموازنة التقديرية المدرسية في تقييم أداء العاملين؟

أجمع مديرو مدارس حكومية ثانوية وأساسية في مديرية التربية والتعليم نابلس الذين تم مقابلتهم بأنه لا يوجد أي بند في الموازنة الخاصة بالمدرسة يتم من خلاله السماح بصرف أي مبلغ لتقييم الأداء للعاملين مثل تقديم جوائز أو أي حوافز ومكافآت، أو هدايا تقديرية، وبالتالي لا يوجد أي علاقة بين تقييم الأداء والميزانية، ولا ترتبط بأي شكل من الأشكال بأداء العاملين داخل المدرسة وتقييم أدائهم، ومن الآراء اللاحقة هنا في إجابة هذا السؤال أن إحدى المديرات ربطت بين تقييم الأداء السنوي الذي تقوم به للمعلمات وقدره أية معلمة في بداية العام الدراسي على تحديد مستلزماتها وأولوياتها فبلا شك أن المعلمة الأقدر على تحديد احتياجاتها هي أكثر كفاءة وتستحق تقييماً متميزاً في تقرير الأداء السنوي من تلك التي لا تتمكن من حصر احتياجاتها.

النتائج العامة

1. إن معظم الصلاحيات مقيدة بالرجوع لإدارة التربية والتعليم، وإن فكرة التمويل الذاتي لا تلقى دعماً كافياً من قبل إدارات التربية والتعليم، مما تقدم نستنتج أن صلاحيات المديرين والمديرات محصورة بتوزيع النسب على الموازنة وفق قوانين مالية لوزارة التربية والتعليم.
2. تحديد الأولويات لها أثر كبير في رفاهية السكان وتعتبر أداة فعالة لتحسين الإنتاج وحماية النظام الاقتصادي، وإن واقع توزيع نسب الصرف في الموازنة المدرسية في المدارس يتم بناء على نسب معدة مسبقاً وليس وفق الاحتياجات وتحديد الأولويات.
3. أنه من الهام جداً زيادة مصادر التمويل لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي وإلى مدى قناعتهم بالإجراءات الفعلية التي قاموا بها، وأيضاً في إبراز المعوقات للحصول على مصادر التمويل.
4. وأن الموازنات التخطيطية تساهم في تخفيض التكاليف، ومن هذا المنطلق نستطيع القول أن قلة التدفقات المالية للموازنات المدرسية للمدارس من أهم معوقات إعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية.
5. لا توجد علاقة بين تقييم الأداء وجودته وكفاءة العاملين والموازنة المدرسية، وهذا يعكس بلا شك أنها لا تقوم على الأولويات.

التوصيات:

- وبناء على نتائج الدراسة فقد خرج الباحثان بمجموعه من التوصيات كان أهمها:
1. إعطاء صلاحيات أوسع ومساحات أكثر حرية للمدراء في تخطيط وتنفيذ الموازنات المدرسية.
 2. إيجاد السبل الكفيلة بخلق علاقة بين موازنة المدارس وتقييم الأداء وتطويره للارتقاء بمستوى جودة التعليم.
 3. تحديث التعليمات والقوانين المالية بما يتناسب مع ظروف المدرسة والحالة السائدة.
 4. استكمال البحث العلمي والقيام بالعديد من الدراسات التي تبحث في تخطيط وتنفيذ الموازنات المدرسية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، خديجة (2015) أهمية الموازنات التخطيطية في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد ابن باديس. الجزائر.
- بن حديد، أحمد (2014) الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة قاصدي مرباح – ورقلة: طرابلس.
- جيبين، عبد الوهاب، (2009) تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، سوريا: جامعة سانت كليمنتس العالمية،
- الجريري، سميه (2015) تقييم جهود مدراء ومديرات التعليم العام لزيادة مصادر التمويل الذاتي المدرسي. المجلة التربوية المتخصصة. 4(3)، 244-268.
- حسن، محمد (2016) الموازنات التخطيطية في قياس وزيادة كفاءة الأداء المالي في المنظمات الخيرية في اليمن، دراسة تطبيقية على الشركة العربية للزيوت، بحث منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- صيام، وليد. (2009): مدى استخدام الموازنات في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في شركات الصناعة الدوائية المساهمة العامة الأردنية. مجلة دراسات. مج (36)، ع (2).
- فرкос محمد (1995) الموازنات التقديرية "أداة فعالة للرقابة"، الطبعة الأولى، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- نصر الدين صلاح (2016) موازنات التخطيطية على أساس النشاط ودورها في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الرمحي، نضال محمود. (2017). استخدام الموازنات التخطيطية في تحسين التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الاردن: جامعة الزرقاء.
- وزارة التربية والتعليم العالي (2016) دليل الأنظمة والتعليمات التربوية، الإصدار الثاني، الإدارة العامة للتخطيط التربوي، دائرة الدراسات.
- الصاعدي، ريناد و عبيد، راوية (2021). دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة الاداء المالي في شركات المساهمة السعودية في مدينة جدة. المجلة العربية لاداب والدراسات الانسانية، 5(18)، 309-346.

المراجع الأجنبية

- Oecd.K (2013). Competition and poverty reduction. Competition and poverty reduction. Contribution from (3) .South Africa to the Global Forum on Competition. DAF/COMP/GF/WD)23. Paris. 22 January.
- Zadeh.M.Y, (2002) "A Linear Programming Framework for Flexible Budgeting and its Application to Classroom Teaching".
- Zaltsman, Tedoro Ariel, (2008) "The Role of Monitoring and Evaluation in the Budgetary Process: Insights from a Study of Chile's Performance-Based Budgeting System.