جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

**The Role of Using Planning Budgets in the Processes of
Planning, Control and Evaluation of the Performance for
Decision-making**

**دور استخدام الموازنات التخطيطية في عمليات
التخطيط والرقابة وتقويم الأداء لصناعة القرار
دراسة ميدانية على مديري ومديرات المدارس الحكومية في
فلسطين
للفترة (2002 - 2006)**

رسالة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة والتمويل

**اعداد الباحث
فريد محمد حسين السيد احمد**

**اشراف
البروفيسور: هلال يوسف صالح
أستاذ المحاسبة المشارك
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا**

1428هـ - 2007م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

استهلال

قال سبحانه وتعالى

**قالوا سبحانك لا علم لنا الا ما علمتنا انك أنت
العليم الحكيم**

صدق الله العظيم
(البقرة: آية 32)

وقال سبحانه وتعالى

**قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم
فذروه في سنبله إلا قليلا مما تأكلون آ ثم
يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم
لهن إلا قليلا مما تحصنون آ ثم يأتي من بعد
ذلك عام فيه يغال الناس وفيه يعصرون**

صدق الله العظيم
(يوسف: الآيات 47 - 49)

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة الذي أترحم عليه دائما
إلى والدي التي تعبت علي صغيرا وحملت همي كبيرا
إلى زوجتي التي وقفت بجاني في أوقات الشدة والرخاء
إلى إخواني وأخواتي الذين يكون لي كل تقدير واحترام
إلى زملائي وأصدقائي وأحبتني الذين احترمهم جميعا

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين، وسبحان الله العظيم عدد خلقه وزنة عرشه ومداد كلماته،
والصلاة والسلام على نبيه الأمين. الحمد لله أولا وآخرا والشكر لله الذي مدني بالصحة
والعافية وأعانني على إتمام هذه الدراسة المتواضعة.
أتقدم بالشكر والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي أتاحت لي الفرصة
للقيام بهذه الدراسة، وانه من دواعي سروري وابتهاجي أن أتقدم بالشكر الجزيل
والتقدير العميق لأستاذي الجليل الفاضل **البروفيسور هلال يوسف صالح** الذي
تفضل بالإشراف على هذه الدراسة، فله كل التقدير والاحترام على توجيهاته السديدة،
وسعة صدره وعطائه الفياض بلا حدود.
كما أتقدم بعظيم امتناني وخالص تقديري للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة
البروفيسور عبد الماجد عبد الله حسن مناقشا وممتحنا خارجيا و**الدكتور بابكر
ابراهيم الصديق** مناقشا وممتحنا داخليا على تفضلهم بالمشاركة في مناقشة
الرسالة وتوجيهاتهم السديدة وملاحظاتهم القيمة.
لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير الى عمادة كلية الدراسات العليا بجامعة
السودان للعلوم والتكنولوجيا والعاملين فيها، وعمادة كلية الدراسات التجارية
وأساتذتها والعاملين فيها على ما قدموه من عون ومساعدة.
أتقدم بالشكر والتقدير للعاملين في مكتبات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
وجامعة النيلين وجامعة أم درمان الإسلامية وأكاديمية السودان للعلوم المصرفية
والمالية وجامعة أفريقيا العالمية والجامعة الأردنية على ما قدموه من عون ومساعدة.
الشكر والتقدير إلى محكمي الاستبيان في السودان والأردن والسعودية وفلسطين
على ملاحظاتهم القيمة.
أتقدم بالشكر والتقدير الى وزارة التربية والتعليم في فلسطين والعاملين في
مديرياتها على ما قدموه من عون ومساعدة. وأتقدم بالشكر والتقدير للذين قاموا
بتوزيع الاستبيان وجمعه.
وأتقدم بالشكر والتقدير الى كل من ساهم ومد يد العون والمساعدة في إتمام هذه
الدراسة.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	استهلال
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	فهرس الموضوعات
ط	فهرس الجداول
س	فهرس الأشكال
ق	فهرس الملاحق
ر	ملخص الدراسة
ت	Abstract
1	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
2	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
3	فرضيات الدراسة
4	منهجية الدراسة
4	حدود الدراسة
4	هيكل الدراسة
6	الدراسات السابقة
30	1/- الفصل الأول: الإطار العلمي للموازنات التخطيطية
31	1/1 المبحث الأول: مفهوم الموازنات التخطيطية وتطورها وأهدافها
31	1/1/1 مفهوم الموازنات التخطيطية
34	1/1/2 مراحل تطور الموازنات التخطيطية
43	1/1/3 مزايا ومشاكل استخدام الموازنات التخطيطية
43	1/1/3/1 فوائد ومزايا استخدام الموازنات التخطيطية
46	1/1/3/2 مشاكل ومعوقات استخدام الموازنات التخطيطية
47	1/1/4 أهداف الموازنات التخطيطية
49	1/2 المبحث الثاني : أسس ومبادئ إعداد الموازنات التخطيطية ومراحلها وأنواعها
49	1/2/1 أسس ومبادئ إعداد الموازنة التخطيطية
57	1/2/2 مراحل إعداد الموازنة التخطيطية
63	1/2/3 أنواع الموازنات التخطيطية
72	1/3 المبحث الثالث : الموازنة التخطيطية كأداة للتخطيط والتنسيق والرقابة وتقويم الأداء
72	1/3/1 الموازنة كأداة للتخطيط
74	1/3/2 الموازنة كأداة للتنسيق
75	1/3/3 الموازنة كأداة للرقابة
78	1/3/4 الموازنة كأداة لتقويم الأداء
81	2/- الفصل الثاني: التخطيط المالي والرقابة المالية

وتقويم الأداء المالي	
82	2/1 المبحث الأول : مفهوم التخطيط وأهميته وخطواته وأنواعه
82	2/1/1 مفهوم وماهية التخطيط
83	2/1/2 أهمية التخطيط
85	2/1/3 أهداف التخطيط
86	2/1/4 فوائد ومزايا التخطيط
87	2/1/5 خطوات التخطيط
89	2/1/6 مقومات التخطيط
93	2/1/7 أنواع التخطيط
104	2/1/8 صفات التخطيط الجيد
105	2/1/9 معوقات التخطيط
109	2/2 المبحث الثاني : مفهوم الرقابة وأهميتها ووسائلها وأنواعها
109	2/2/1 مفهوم وماهية الرقابة
111	2/2/2 أهداف الرقابة
112	2/2/3 أهمية الرقابة
113	2/2/4 خطوات الرقابة
116	2/2/5 أساليب ووسائل الرقابة
122	2/2/6 أنواع الرقابة
130	2/2/7 خصائص النظام الرقابي الفعال
132	2/2/8 مجالات استخدام الرقابة
133	2/2/9 معوقات الرقابة
137	2/3 المبحث الثالث : مفهوم تقويم الاداء وأهميته ومراحله ومعاييرہ
137	2/3/1 ماهية تقويم الاداء
138	2/3/2 أهمية تقويم الاداء
140	2/3/3 أهداف تقويم الاداء
142	2/3/4 مراحل (خطوات) تقويم الاداء
144	2/3/5 معايير تقويم الاداء
149	2/3/6 أساليب وطرق تقويم الاداء
153	2/3/7 مجالات استخدام نتائج تقويم الاداء
155	2/3/8 معوقات ومشاكل قياس وتقويم الاداء
159	3/- الفصل الثالث: صناعة القرار وعلاقته بالموازنات التخطيطية
160	3/1 المبحث الأول : مفهوم صناعة القرار
160	3/1/1 مفهوم وماهية صناعة القرار
161	3/1/2 أهمية صناعة القرار
163	3/1/3 العوامل المؤثرة في عملية صناعة القرار
164	3/1/4 مراحل (خطوات) صناعة القرار
171	3/1/5 أدوات ووسائل صناعة القرار
177	3/1/6 أنواع القرارات
183	3/1/7 معوقات ومحددات صناعة القرار
186	3/2 المبحث الثاني : مفهوم القرار الاستثماري وخصائصه وأنواعه وعلاقته بالموازنات التخطيطية

186	3/2/1 مفهوم القرار الاستثماري
187	3/2/2 خصائص القرار الاستثماري
188	3/2/3 العوامل المؤثرة على القرار الاستثماري
191	3/2/4 الأسس والمبادئ العلمية في اتخاذ القرارات الاستثمارية
192	3/2/5 مراحل اتخاذ قرارات الاستثمار
200	3/2/6 طرق تقويم البدائل (المقترحات) الاستثمارية
203	3/2/7 أنواع القرارات الاستثمارية
205	3/2/8 القرارات التمويلية
208	3/3 المبحث الثالث : جودة المعلومات المحاسبية في صناعة القرار وعلاقتها بالموازنات التخطيطية
208	3/3/1 ماهية البيانات والمعلومات المحاسبية
209	3/3/2 خصائص الجودة في المعلومات المحاسبية
212	3/3/3 أشكال المعلومات المحاسبية
217	3/3/4 دور البيانات والمعلومات المحاسبية في اتخاذ وصناعة القرارات
219	3/3/5 المعلومات المحاسبية والموازنات التخطيطية
222	4/- الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
223	4/1 المبحث الأول: نبذة عن تطور التعليم في فلسطين للفترة 1994-2006
257	4/2 المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
257	4/2/1 منهج الدراسة
257	4/2/2 مجتمع وعينة الدراسة
268	4/2/3 أداة الدراسة
269	4/2/4 ثبات وصدق أداة الدراسة
271	4/2/5 الأساليب الإحصائية المستخدمة
271	4/2/6 تطبيق أداة الدراسة
336	4/3 المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات
336	4/3/1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
343	4/3/2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
349	4/3/3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
355	4/3/4 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
361	4/3/5 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة
367	4/3/6 عرض ومناقشة نتائج الفرضية السادسة
373	4/3/7 عرض ومناقشة نتائج الفرضية السابعة
379	4/3/8 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثامنة
388	النتائج والتوصيات
388	النتائج
391	التوصيات
393	المراجع
409	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
53	التميز بين الموازنة التشغيلية وموازنة الإنفاق الرأسمالي	1
66	الأنواع المختلفة للموازنات التخطيطية	2
120	ملخص مؤشرات التحليل المالي ومعادلات حسابها	3
176	أصناف النماذج المستخدمة في اتخاذ القرارات	4
182	أنواع القرارات حسب معايير التصنيف	5
223	إحصاءات إجمالية عن التعليم الفلسطيني حسب المديرية للأعوام 94/95 ، 05/2006	6
224	إحصاءات إجمالية عن التعليم الفلسطيني حسب الجنس للأعوام 94/95 ، 05/2006	7
225	إحصاءات إجمالية عن التعليم الفلسطيني حسب السلطة المشرفة للأعوام 94/95 ، 05/2006	8
225	تطور عدد المدارس والطلبة والمعلمين والشعب في المدارس الحكومية لسنوات مختلفة	9
228	الإيرادات المخططة والفعلية/ المصروفات المخططة والفعلية لمدارس المديرية في نابلس للعام الدراسي 2002 / 2003	10
229	الإيرادات المخططة والفعلية/ المصروفات المخططة والفعلية لمدارس المديرية في نابلس للعام الدراسي 2003/2004	11
230	الإيرادات المخططة والفعلية/ المصروفات المخططة والفعلية لمدارس المديرية في نابلس للعام الدراسي 2004/2005	12
231	الإيرادات المخططة والفعلية/ المصروفات المخططة والفعلية لمدارس المديرية في نابلس للعام الدراسي 2005 / 2006	13
232	إجمالي الإيرادات المخططة والفعلية/ إجمالي المصروفات المخططة والفعلية لمدارس المديرية في نابلس	14
233	الإيرادات المخططة والفعلية/ المصروفات المخططة والفعلية لمدارس المديرية في رام الله للعام الدراسي 2002/2003	15
234	الإيرادات المخططة والفعلية/ المصروفات المخططة والفعلية لمدارس المديرية في رام الله للعام الدراسي 2003/2004	16
235	الإيرادات المخططة والفعلية/ المصروفات المخططة والفعلية لمدارس المديرية في رام الله للعام الدراسي 2004/2005	17
236	الإيرادات المخططة والفعلية/ المصروفات المخططة والفعلية لمدارس المديرية في رام الله للعام الدراسي 2005/2006	18
237	إجمالي الإيرادات المخططة والفعلية/ إجمالي المصروفات المخططة والفعلية لمدارس المديرية في رام الله	19
239	الإيرادات المخططة والفعلية/ المصروفات المخططة والفعلية لمدارس المديرية في بيت لحم للعام الدراسي 2002/2003	20
240	الإيرادات المخططة والفعلية/ المصروفات المخططة والفعلية لمدارس المديرية في بيت لحم للعام الدراسي 2003/2004	21
241	الإيرادات المخططة والفعلية/ المصروفات المخططة والفعلية لمدارس المديرية في بيت لحم للعام الدراسي 2004/2005	22
242	الإيرادات المخططة والفعلية/ المصروفات المخططة والفعلية	23

	لمدارس المديرية في بيت لحم للعام الدراسي 2005/2006	
243	إجمالي الإيرادات المخططة والفعالية/ إجمالي المصروفات المخططة والفعالية لمدارس المديرية في بيت لحم	24
245	الإيرادات المخططة والفعالية/ المصروفات المخططة والفعالية لمدارس المديرية في الخليل للعام الدراسي 2002/2003	25
246	الإيرادات المخططة والفعالية/ المصروفات المخططة والفعالية لمدارس المديرية في الخليل للعام الدراسي 2003/2004	26
247	الإيرادات المخططة والفعالية/ المصروفات المخططة والفعالية لمدارس المديرية في الخليل للعام الدراسي 2004/2005	27
248	الإيرادات المخططة والفعالية/ المصروفات المخططة والفعالية لمدارس المديرية في الخليل للعام الدراسي 2005/2006	28
249	إجمالي الإيرادات المخططة والفعالية/ إجمالي المصروفات المخططة والفعالية لمدارس المديرية في الخليل	29
251	الإيرادات المخططة والفعالية/ المصروفات المخططة والفعالية لمدارس المديرية في جنوب الخليل للعام الدراسي 2002/2003	30
252	الإيرادات المخططة والفعالية/ المصروفات المخططة والفعالية لمدارس المديرية في جنوب الخليل للعام الدراسي 2003/2004	31
253	الإيرادات المخططة والفعالية/ المصروفات المخططة والفعالية لمدارس المديرية في جنوب الخليل للعام الدراسي 2004/2005	32
254	الإيرادات المخططة والفعالية/ المصروفات المخططة والفعالية لمدارس المديرية في جنوب الخليل للعام الدراسي 2005/2006	33
255	إجمالي الإيرادات المخططة والفعالية/ إجمالي المصروفات المخططة والفعالية لمدارس المديرية في جنوب الخليل	34
258	مجتمع الدراسة الكلي للعام الدراسي 2005/2006	35
258	مجتمع الدراسة الجزئي للعام الدراسي 2005/2006	36
259	حجم عينة الدراسة	37
260	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع المدرسة	38
261	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير مستوى المدرسة	39
262	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	40
263	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية	41
264	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	42
265	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	43
266	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المشاركة في دورات الإدارة التنظيمية	44
267	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المديرية	45
270	الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على	46

	الاستبيان	
272	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الأول	47
273	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني	48
274	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث	49
275	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع	50
276	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس	51
277	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس	52
278	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع	53
279	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن	54
280	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع	55
281	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال العاشر	56
282	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادي عشر	57
283	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني عشر	58
284	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث عشر	59
285	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع عشر	60
286	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس عشر	61
287	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس عشر	62
288	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع عشر	63
289	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن عشر	64
290	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع عشر	65
291	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال العشرين	66
292	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادي والعشرين	67
293	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني والعشرين	68
294	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث والعشرين	69
295	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع والعشرين	70

296	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس والعشرين	71
297	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس والعشرين	72
298	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع والعشرين	73
299	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن والعشرين	74
300	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع والعشرين	75
301	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثلاثين	76
302	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادي والثلاثين	77
303	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني والثلاثين	78
304	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث والثلاثين	79
305	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع والثلاثين	80
306	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس والثلاثين	81
307	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس والثلاثين	82
308	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع والثلاثين	83
309	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن والثلاثين	84
310	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع والثلاثين	85
311	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الأربعين	86
312	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادي والأربعين	87
313	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني والأربعين	88
314	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث والأربعين	89
315	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع والأربعين	90
316	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس والأربعين	91
317	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال	92

	السادس والأربعين	
318	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع والأربعين	93
319	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن والأربعين	94
320	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع والأربعين	95
321	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخمسين	96
322	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادي والخمسين	97
323	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني والخمسين	98
324	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث والخمسين	99
325	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع والخمسين	100
326	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس والخمسين	101
327	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس والخمسين	102
328	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع والخمسين	103
329	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن والخمسين	104
330	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع والخمسين	105
331	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الستين	106
332	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادي والستين	107
333	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني والستين	108
334	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث والستين	109
335	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع والستين	110
337	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الأولى	111
339	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الأولى	112
341	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية الأولى	113
343	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الثانية	114

345	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الثانية	115
347	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية الثانية	116
349	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الثالثة	117
351	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الثالثة	118
353	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية الثالثة	119
355	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الرابعة	120
357	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الرابعة	121
359	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية الرابعة	122
361	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الخامسة	123
363	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الخامسة	124
365	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية الخامسة	125
367	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية السادسة	126
369	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية السادسة	127
371	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية السادسة	128
373	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية السابعة	129
375	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية السابعة	130
377	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية السابعة	131
379	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الثامنة	132
381	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الثامنة	133
383	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية الثامنة	134
385	نتائج تحقق صحة فرضيات الدراسة	135

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
71	الموازنة الشاملة لمنشأة صناعية	1
103	الأنواع المختلفة للتخطيط	2
129	الأنواع المختلفة للرقابة	3
147	عناصر العائد على الاستثمار	4
170	خطوات عملية صناعة القرار	5
232	إجمالي الإيرادات المخططة والفعالية/ إجمالي المصروفات المخططة والفعالية لمدارس المديرية في نابلس	6
238	إجمالي الإيرادات المخططة والفعالية/ إجمالي المصروفات المخططة والفعالية لمدارس المديرية في رام الله	7
244	إجمالي الإيرادات المخططة والفعالية/ إجمالي المصروفات المخططة والفعالية لمدارس المديرية في بيت لحم	8
250	إجمالي الإيرادات المخططة والفعالية/ إجمالي المصروفات المخططة والفعالية لمدارس المديرية في الخليل	9
256	إجمالي الإيرادات المخططة والفعالية/ إجمالي المصروفات المخططة والفعالية لمدارس المديرية في جنوب الخليل	10
259	حجم عينة للدراسة	11
261	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع المدرسة	12
262	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير مستوى المدرسة	13
263	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	14
264	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية	15
265	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	16
266	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	17
267	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المشاركة في دورات الإدارة التنظيمية	18
268	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المديرية	19
272	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الأول	20
273	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني	21
274	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث	22
275	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع	23
276	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس	24
277	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس	25
278	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع	26
279	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن	27
280	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع	28

281	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال العاشر	29
282	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادي عشر	30
283	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني عشر	31
284	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث عشر	32
285	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع عشر	33
286	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس عشر	34
287	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس عشر	35
288	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع عشر	36
289	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن عشر	37
290	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع عشر	38
291	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال العشرين	39
292	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادي والعشرين	40
293	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني والعشرين	41
294	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث والعشرين	42
295	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع والعشرين	43
296	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس والعشرين	44
297	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس والعشرين	45
298	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع والعشرين	46
299	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن والعشرين	47
300	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع والعشرين	48
301	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثلاثين	49
302	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال	50

	الحادي والثلاثين	
303	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني والثلاثين	51
404	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث والثلاثين	52
305	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع والثلاثين	53
306	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس والثلاثين	54
307	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس والثلاثين	55
308	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع والثلاثين	56
309	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن والثلاثين	57
310	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع والثلاثين	58
311	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الأربعين	59
312	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادي والأربعين	60
313	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني والأربعين	61
314	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث والأربعين	62
315	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع والأربعين	63
316	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس والأربعين	64
317	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس والأربعين	65
318	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع والأربعين	66
319	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن والأربعين	67
320	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع والأربعين	68
321	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخمسين	69
322	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادي والخمسين	70
323	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني والخمسين	71

324	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث والخمسين	72
325	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع والخمسين	73
326	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الخامس والخمسين	74
327	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السادس والخمسين	75
328	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال السابع والخمسين	76
329	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثامن والخمسين	77
330	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال التاسع والخمسين	78
331	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الستين	79
332	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الحادي والستين	80
333	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني والستين	81
334	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث والستين	82
335	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع والستين	83
342	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية الأولى	84
348	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية الثانية	85
354	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية الثالثة	86
360	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية الرابعة	87
366	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية الخامسة	88
372	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية السادسة	89
378	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية السابعة	90
384	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الفرضية الثامنة	91
386	قيم نتائج اختبار مربع كاي لفرضيات الدراسة	92

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
409	قائمة بأسماء وعناوين محكمي أداة الدراسة	1
411	استمارة الاستبيان	2
416	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضيات	3

ملخص الدراسة

تلعب الموازنات التخطيطية دوراً هاماً في عمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء وصناعة القرار، وتمثلت مشكلة الدراسة في مدى معرفة مدراء المدارس بالموازنات التخطيطية والصعوبات التي تواجههم في إعدادها. ومدى قدرتهم على التخطيط السليم باتباعهم الأساليب الكمية والعلمية. ومدى إتباعهم لخطوات الرقابة الصحيحة لممارسة الرقابة الذاتية على أنفسهم وعلى العاملين معهم بموضوعية بعيداً عن الأمور الشخصية. ومدى قدرتهم على التعرف على المشاكل وتحديدتها وإتباع خطوات صناعة القرار، مستعينين بالبيانات والمعلومات المحاسبية التي توفرها الموازنات التخطيطية لترشيد وصناعة قراراتهم.

وتكمن أهمية الدراسة في أنها تساعد مدراء المدارس في التعرف على ماهية الموازنات التخطيطية، وتكشف عن الصعوبات والمشاكل التي تواجههم أثناء إعدادهم لها. وتساعد المعنيين في التعرف على خطوات التخطيط ومزاياه مما يؤدي إلى إعداد خطط وبرامج بطريقة علمية تحقق أهداف المنشأة. وتوضح لمن هم في مركز المسؤولية ماهية الرقابة وفوائدها وخطوات ممارستها بموضوعية وتبرز أهميتها من كونها تبين ماهية القرار وأهميته وخطوات صناعته واتخاذها. وتوضح هذه الدراسة أهمية جودة المعلومات المحاسبية التي توفرها الموازنات التخطيطية في ترشيد وصناعة القرارات.

وهدفنا الدراسة إلى الوقوف على الصعوبات والمشاكل التي تواجه معدي الموازنات التخطيطية لتذليل الصعاب وتفادي المشاكل. واستخدام الموازنات التخطيطية كأداة للاتصال والتنسيق بين أفراد المنشأة، ومنع الصراعات بينهم عن طريق تنسيق خططهم مع بعضهم البعض، والعمل بروح الفريق الواحد. وإيجاد ملكة التخطيط عند الذين هم في موقع المسؤولية، وتنمية مهاراتهم في وضع الخطط والبرامج الواقعية والموضوعية. ورفع روح الانتماء لمن هم في موقع المسؤولية وتنمية مهارة الرقابة الذاتية على أنفسهم والرقابة على من يعملون معهم للوصول إلى تقويم أداء فعال للمنشأة والعاملين فيها. واستخدام المعلومات المحاسبية الجيدة التي ينتجها النظام المحاسبي بأسلوب الموازنات التخطيطية وغيرها من الأساليب في صناعة القرارات الرشيدة.

تمثلت الفرضية الأولى للدراسة في أن معرفة ماهية الموازنات ومزايا استخدامها وفوائدها والصعوبات التي تواجهها يؤدي إلى إعداد موازنات تحقق الهدف منها. والفرضية الثانية في أن تحديد الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الموازنات وتوافر المقومات والتعليمات وإشراك العاملين يساعد في إعداد الموازنات التقديرية (التخطيطية) وتنفيذها. والفرضية الثالثة في أن استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والتنسيق والرقابة يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء. والفرضية الرابعة في أن التعرف على التخطيط وفهم ماهيته ومقوماته ومزاياه ومعوقاته يساعد في إعداد الخطط الجيدة وتحقيق أهداف المنشأة. والفرضية الخامسة في أن فهم ماهية الرقابة وأهميتها ومزاياها ووسائلها وأنواعها ومعوقاتها يحقق نظام رقابي جيد. والفرضية السادسة في أن فهم تقويم الأداء ومدى أهميته واستخدام معايير ووسائله يزيد من فاعلية وكفاءة الأداء. والفرضية السابعة في أن التعرف على ماهية القرار والعوامل المؤثرة فيه وأساليب استخدامه يؤدي إلى صناعة القرار الرشيد. والفرضية الثامنة في أن جودة المعلومات المحاسبية تساعد في صناعة القرار الرشيد وإعداد الموازنات على أسس علمية.

اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والمنهج الاستنباطي لتحديد محاور الدراسة ووضع الفروض، والمنهج

الاستقرائي لاختبار مدى صحة الفروض، والاحصاء الوصفي والتحليلي كأدوات إحصائية في جمع وتحليل البيانات.

تمثلت حدود الدراسة في الحدود المكانية حيث تم تطبيق الدراسة على مديرات ومديري المدارس الحكومية في فلسطين. والحدود الزمانية حيث تم تطبيق هذه الدراسة على الفترة من العام الدراسي 2002/2003 - 2005/2006.

اشتملت الدراسة على أربعة فصول الفصل الأول الإطار العلمي للموازنات التخطيطية، ويتضمن ثلاثة مباحث. والفصل الثاني التخطيط المالي والرقابة المالية وتقويم الأداء المالي، ويتضمن ثلاثة مباحث. والفصل الثالث صناعة القرار وعلاقته بالموازنات التخطيطية، ويتضمن ثلاثة مباحث. والفصل الرابع الدراسة الميدانية ويتضمن ثلاثة مباحث.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها، الموازنة التخطيطية تعد أداة تخطيط ورقابة ويعتمد نجاحها على كفاءة العنصر البشري في اعدادها. التخطيط الجيد يساعد في تشخيص مبكر للمشاكل المتوقعة، أو الفرص المتاحة في المحيط الخارجي للمنشأة، ولا يترك الأمور لمحض الصدفة. الرقابة تكشف عن الانحرافات في التنفيذ بين المخطط والفعلي، وتحدد الأسباب التي أدت الى هذه الانحرافات ومعالجتها وتلافيها مستقبلا. وجود نظام لتقويم الاداء يؤدي الى رفع مستوى الأفراد وتحسين الكفاءة الإنتاجية لهم. وضوح المعلومات والإفصاح عنها وشموليتها وحدائتها وملائمتها وموثوقيتها وتوفرها في الوقت المناسب، يؤدي الى ترشيد وصناعة القرارات. وأوصت الدراسة بأن تركز المدارس والوحدات الادارية الاخرى على استخدام الموازنات التخطيطية كأدوات للتخطيط والتنسيق والرقابة وتقويم الاداء وصناعة القرارات. ضرورة استخدام الموازنة التخطيطية كأداة رقابية على أنشطة المدرسة ان أحسن إعدادها، واعتبارها معيارا لتقويم أداء الإدارة المدرسية. ضرورة أن يكون نظام لتقويم الاداء واضح وشفاف. ضرورة توفير المعلومات الملائمة والموثوقة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، هذا يحتم وجود قاعدة بيانات متكاملة ومحدثة لاستخدامها عند الحاجة.

Abstract

Budgets planning plays an important role in the operations of the planning, control and evaluation of the performance and decision-making. The main problem in the study to what extent school administrators about planning budgets and difficulties faced them in preparation. And their ability to proper planning admitted by quantitative and scientific style. And the followers of the steps to exercise proper oversight of self-censorship on themselves and working with them objectively away from personal matters. And have the ability to identify the problems and follow the steps in decision-making, using the data,

accounting information that planning Budgets provided to rationalize
.their decision-making

The importance of the study is that it helps school administrators to identify what planning budget, It reveals the difficulties and problems they face during preparation. Concerned help in the identification of planning steps and its benefits, leading to the preparation of plans and programs in a scientific method to achieve the objectives of the treaty.

And explain to those who are at the center of responsibility what control and its benefits and steps to exercise objectively and impartially.

Highlights the importance of being found what decision-making, its importance and steps taken. The study demonstrates the importance of the quality of the accounting information provided by the planning
.budget in rationalizing decision-making

The study aimed to understand the difficulties and problems facing the media planning budgets to overcome the difficulties and avoid problems.

And use the planning budgets as a tool for communication and coordinate between members of the business, The prevention of conflicts, including by coordinating their plans with each some people, and act in the spirit of the same team. Found the ability of planning at the site who are in a position of responsibility, developing skills in the development of plans and programs realism and objectivity. The lifting of the spirit of

belonging to those who are in a position of responsibility and develop skill of self-censorship to control from working with them to arrive at an effective performance evaluation of origin and workers. And the use of accounting information, which produces good by accounting system in a planning budget and other methods in the rational decision-making.

The first hypothesis of the study was that to know what the budgets, the advantages of use, benefits and difficulties faced lead to the preparation of the budgets to get verification of the goal. The second hypothesis that determine the foundations and principles of T-based budgets and the availability of infrastructure and the co-operation and involvement of

employees assist in the preparation of a budget for discretionary (planning) and implementation. The third hypothesis that the use of budgets in the planning, coordination and control lead to the lifting of loyalty performance. The fourth hypothesis is in the identification of planning and understanding of the concept and principles and the advantages and constraints help in the preparation good plans and achieve the objectives of the treaty. The fifth hypothesis that

understanding what control and its importance, advantages, methods,

types and impediments achieve a good supervisory. The sixth hypothesis that understanding the assessment of performance and the most important hope and the use of criteria and means of increasing the effectiveness and the efficiency of performance. The seventh hypothesis is that identification of the nature of the decision and factors affecting the methods used leads to rational decision-making. The eighth hypothesis that the quality of the information in accounting assist in the rational decision-making and preparation of budgets in the scientific bases. The study depends on the historical curriculum for tracking previous studies which has relationship with the subject of the study, The A. Articles 1-5 7 curriculum to identify and develop the ordinances, The extrapolation curriculum to test the validity of the hypotheses, The descriptive statistics and analytical tools in statistical to collect and .analysis data

The study was in the border spatial been Directorate forth study on directors and managers of the public school in Palestine. Temporal and border where the application of this study to the period from the .academic year 2002 / 2003 - 2005 / 2006

The study included four chapters the first chapter is the scientific framework of planning budgets, Which includes three obligations,. Chapter II financial planning, financial control and financial performance, which includes three obligations. Chapter III decision-making and its relationship to planning budgets, contains three obligations. Chapter IV field study contains three obligations.

The study results to several of them, the planning budget is a planning and control tool, censorship and blighted success on the efficiency of the human element in preparing. Good planning helps in the early diagnosis of the accomplishment problems, or opportunities in the outer perimeter of the facility, It leaves things to chance alone. Control reveal deviations in the implementation of scheme and the actual, The reasons that led to these deviations to correct it and avoid in future. A system of performance leading to higher level for persons and improve production efficiency for them. The clarity of the information and disclosure, comprehensiveness and freshness, relevance, reliability and availability in time pain insulted, lead to rationalizing and decision-making. The study recommended that schools and other managerial units focus on the use of planning budgets as tools in planning, coordination, control, evaluating performance, and decision-making. The need to use the planning budget as a control tool for the activities of the school, if it is

prepared well, and as a criterion for evaluating the performance of school administration. The need to have a system for evaluating the performance clear and transparent. The need to provide appropriate information and reliable in suitable time for decision making, this requires the presence of .an integrated database and updated to use it when needed