

النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

النتائج

من خلال عرض الدراسة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. الموازنة التخطيطية تعد أداة تخطيط ورقابة ويعتمد نجاحها على كفاءة العنصر البشري في إعدادها.
2. الموازنة التخطيطية تعد وسيلة اتصال ملائمة بين كافة المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة، وتعمل على تنسيق جهودات الإدارات والأقسام فيها.
3. الموازنة التخطيطية تساعد في توزيع الاستثمارات المالية بين الإدارات والأقسام في المنشأة بصورة سليمة. وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الأولى.
4. الإلمام بالتعليمات المالية واللوائح الصادرة عن وزارة التربية والتعليم يساعد في إعداد الموازنة التخطيطية بشكل سليم، وأن الإدارة المدرسية تقوم بإعداد هذه الموازنة وفق الأسس والتعليمات المالية المعمول بها بما يتلاءم واحتياجات المدرسة.
5. الإدارة المدرسية تستخدم الحاسوب في حفظ البيانات والمعلومات التي تحتاج إليها في وضع الخطط المدرسية، وإعداد الموازنات الكمية والمالية.
6. الإدارة المدرسية تقوم بنقل التخصيصات الموضوعية في الموازنة التخطيطية لبنود النفقة من بند إلى آخر حسب الصلاحيات الممنوحة، والموافق عليها من مديرية التربية حتى تتلافى الانحرافات السلبية بين النفقات المخططة والفعلية. وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الثانية.
7. الموازنة التخطيطية تعد من أهم أدوات التخطيط والتنسيق في المدرسة، فهي تلزم جميع العاملين بوضع خطط تتماشى مع الخطط الأخرى.
8. يمكن استخدام الموازنة التخطيطية كأداة رقابية على أنشطة المدرسة المختلفة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات السلبية (غير مرغوب فيها) لبنود النفقات.
9. أن الموازنة التخطيطية تعتبر معياراً لقياس كفاءة أداء الإدارة في التخطيط والتنفيذ. وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الثالثة.
10. التخطيط الجيد يحول دون إهدار الموارد المالية النادرة والمحدودة، لأنه يحدد الغايات والأهداف آليات التنفيذ بطريقة مدروسة.
11. التخطيط الجيد يساعد في تشخيص مبكر للمشاكل المتوقعة، أو الفرص المتاحة في المحيط الخارجي للمنشأة، ولا يترك الأمور لمحض الصدفة.
12. نقص المعلومات يقف عائقاً أمام إعداد الخطط الناجحة، وبالتالي لا بد من توفر قاعدة بيانات تمكن من التخطيط السليم. وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الرابعة.
13. الرقابة تكشف عن الانحرافات في التنفيذ بين المخطط والفعلي، وتحدد الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات ومعالجتها وتلافيتها مستقبلاً.
14. استخدام نظام رقابة متكامل يشمل التقارير والمتابعة الدورية وتقارير المقارنة وتحليل الانحرافات، ويقوم على معايير أداء واضحة ودقيقة من شأنه تحقيق أهداف المنشأة.
15. الرقابة على أداء الأفراد من أكثر المهام صعوبة وخاصة في ظل فقدان هبة المشرف ورئيس العمل الناتجة عن قلة كفاءته وخبرته. وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الخامسة.

16. وجود نظام لتقويم الأداء يؤدي إلى رفع مستوى الأفراد وتحسين الكفاءة الإنتاجية لهم، خصوصا إذا كان الموظف أو العامل على معرفة بمعايير ومقاييس تقويم الأداء فهو يحرص على مراعاتها.
17. تقويم الأداء يزود الإدارة بمعلومات مفصلة عن السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية، ويوضح المجالات التي ينبغي أن تمنح أولوية في اختيار برنامج التدريب للعاملين.
18. تقويم الأداء يوفر مقياسا لمدى نجاح المنشأة، والموازنة التخطيطية تستخدم معيارا جيدا لتقويم أداء الوحدات الاقتصادية. وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية السادسة.
19. عملية صنع القرار عملية مستمرة ومعقدة لأنها تقوم على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة القائمة، وبالتالي فهي تعتمد على وجود معلومات تفصيلية ودقيقة عن المشكلة المراد حلها.
20. تطبيق الأسلوب العلمي في مراحل عملية صنع القرار كتشخيص المشكلة وتحليلها وغيرها من المراحل يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة، وهذا يعتمد على كفاءة ومقدرة الإداريين في جميع المستويات الإدارية.
21. التردد في اتخاذ القرار يعتبر من العوامل التي تعيق إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب، وهذا يؤثر على حل المشكلة، لذا لا بد من المشاركة في صناعة القرارات لترشيد الآراء المقترحة حول حل المشكلة محل القرار. وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية السابعة.
22. وضوح المعلومات والإفصاح عنها وشموليتها وحدائتها وملائمتها وموثوقيتها وتوفرها في الوقت المناسب، يؤدي إلى ترشيد وصناعة القرارات.
23. القوائم والتقارير المالية توفر معلومات دقيقة تساعد الإدارة في الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة والنادرة (مادية وبشرية)
24. البيانات والمعلومات المحاسبية لها دور كبير في زيادة المعرفة وتخفيض مخاطر عدم التأكد، وأن تحريف هذه المعلومات يؤدي إلى صناعة قرارات خاطئة.
25. استخدام الحاسوب يساعد على توفير قاعدة بيانات متكاملة للمعلومات المحاسبية والإدارية، والتي تستخدم في اعداد الموازنات التخطيطية بشكل أفضل. وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الثامنة.

التوصيات

بعد استعراض نتائج الدراسة يستطيع الباحث أن يوصي بالاتي:

1. استخدام الموازنات التخطيطية كأدوات للتخطيط والتنسيق والرقابة وتقويم الأداء وصناعة القرارات في المدارس والوحدات الإدارية.
2. ضرورة الاطلاع على التعليمات المالية الصادرة عن الوحدة الإدارية، والإلمام بها حتى يتم اعداد موازنات تخطيطية سليمة.
3. يقع على عاتق من هم في موقع المسؤولية مراجعة التعليمات المالية واللوائح الصادرة وتعديلها حسب المتطلبات والواقع العملي في التطبيق، حتى يمكن إلزام الإداريين بالتقيد بها في التطبيق.
4. ضرورة تحديد نهاية السنة المالية التي تغطيها الموازنة التخطيطية، واقتراح أن تكون في 31/7 من كل عام حتى يتمكن مدير المدرسة من تحميل المصاريف أثناء العطلة الصيفية على السنة التي تخصها، بحيث يكون رصيد آخر المدة من العام المنصرم متطابق مع رصيد أول المدة للعام القادم.
5. ضرورة وضع خطط إستراتيجية طويلة الأجل ومتوسطة الأجل من قبل الادارات المدرسية حتى تكون الخطة قصيرة الأجل منسجمة مع الواقع، وبالتالي لا يحتاج مدير المدرسة إلى نقل التخصيصات من بند إلى آخر إذا ما تم اعداد الموازنة بشكل متأنى ومتقن.
6. ضرورة استخدام الموازنة التخطيطية كأداة رقابية على أنشطة المدرسة إن أحسن إعدادها، واعتبارها معياراً لتقويم أداء الإدارة المدرسية.
7. التخطيط الجيد بمختلف أنواعه المالي والإداري والفني يؤدي إلى نتائج مرجوة، لذا لا بد من تنمية مهارة التخطيط عند الإدارة والعاملين، وإعطاء المزيد من الدورات في هذا الخصوص، وتوفير الحوافز التشجيعية رغم الظروف الصعبة التي نعيشها.
8. ضرورة استخدام نظام رقابة متكامل وشفاف يتصف بالموضوعية، ويكون بعيداً عن الأمور الشخصية، وأن تقوم الإدارة المدرسية بالرقابة الذاتية على نفسها وعلى العاملين معها بكل موضوعية.
9. ضرورة أن يكون نظام لتقويم الأداء واضح وشفاف، وأن يطلع الموظف على تقرير أدائه، وأن تكون هناك القدرة والشجاعة لدى الإدارة المدرسية على تبرير تقريرها وأن لا تلقي باللائمة على الآخرين.
10. ضرورة توفير المعلومات الملائمة والموثوقة والواضحة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، هذا يحتم وجود قاعدة بيانات متكاملة ومحدثة لاستخدامها عند الحاجة.
11. ضرورة تدريب الإدارة المدرسية على استخدام الحاسوب في حفظ البيانات والمعلومات في قاعدة للبيانات، واستخدامها في وضع الخطط وإعداد الموازنات.
12. على الإدارة العليا التدقيق والتمحيص في عملية نقل الادارات المدرسية وتمكينها من تنفيذ خططها متوسطة وطويلة الأجل، وفي الوقت نفسه تدريب الإدارة المدرسية على وضع الخطط للمدرسة وليس لشخص المدير، فالمدير القادم يسير على نفس الخطة (طويلة ومتوسطة الأجل) مع بعض التعديلات اللازمة.
13. ضرورة أن تكون مدة التدريب لدورة الإدارة التنظيمية أطول وأن تعطى مواضيع الدورة بشكل تفصيلي، وأن يكون هناك جدية واهتمام بحضور هذه الدورات للاستفادة منها.
14. ضرورة تفاعل الإدارة المدرسية مع المجتمع المحلي والمؤسسات الداعمة للعملية التعليمية بشكل أوسع، وعدم قصرها على اجتماع لأولياء الأمور مرة أو مرتين في السنة إن حصل ذلك. وأن لا يكون ذلك لجمع التبرعات وإنما لمناقشة الأمور الهامة التي تخص المدرسة والمجتمع.

15. أي تصرف تقوم به الإدارة المدرسية هو اتخاذ لقرار، فلا بد أن تتصف بالحصافة والمسؤولية وأن تتخذ القرار المدروس المبني على أسس علمية في سبيل حلها للمشاكل التي تعترضها.
16. ضرورة مشاركة الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة في صناعة القرارات التي تتخذها الإدارة، حتى يتحمل الجميع مسؤولية تنفيذ القرارات.
17. نتمنى على الوزارة وكل من هم في موقع المسؤولية توفير الظروف الملائمة لسير العملية التعليمية، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها تحسين كفاءة الأداء لجميع العاملين كل في موقعه، وفي المقابل أن يكون هناك وازع داخلي لدى كل موظف للقيام بعمله لإرضاء الله أولاً قبل إرضاء المسؤول.

الرؤى المستقبلية

- بعد استعراض نتائج الدراسة وتوصياتها يرى الباحث أن هناك أمور لها علاقة مهمة بموضوع دراسته وتركها للآخرين حتى يدلوا بما عندهم وتتمثل بالمواضيع التالية:
1. محاسبة المسؤولية وتقويم الأداء بشكل علمي معمق.
 2. استخدام التكاليف المعيارية في اعداد الموازنات التخطيطية في القطاعات الاقتصادية.
 3. مصادر التمويل وتكلفة رأس المال المستثمر في قطاع الخدمات.
 4. دور الموازنات التخطيطية وأهميتها في صناعة القرار.
 5. أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في القطاع الخدمي.