المقدمة

الحمد لله الذي خلق كل شيء بقدر وعلم الانسان ما لم يعلم، وجعله خليفته في الارض يقوم على عمارتها ويتدبر أمره بتوجيه رباني. قال تعالى " وكل شيء فصلناه تفصيلا " (الاسراء: آية 12)، وقال تعالى " وكل شيء عنده بمقدار " (الرعد: آية 8)، وقال تعالى " ما يلفظ من قول الا لديه رقيب عتيد " (ق: آية 18)، وقال تعالى " وشاورهم في الامر فاذا عزمتم فتوكل على الله ان الله يحب المتوكلين " (آل عمران: آية 159). يضم عنوان الدراسة دور استخدام الموازنات التخطيطية في عمليات التخطيط والرقابة وتقويم الاداء لصناعة القرار مجالات فروع المحاسبة الرئيسية الثلاث: المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف والمحاسبة الادارية، وان كانت تركز على مجال المحاسبة الادارية بشكل أوفر. والمحاسبة بفروعها المختلفة، تهتم بتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات مستخدمة وسائل وأساليب مختلفة.

تقوم الادارة بممارسة وظائفها الادارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات لتحقيق أهداف المنشأة. وحتى تستطيع ذلك لا بد من الاعتماد قدر الامكان على النماذج الكمية ومنها الموازنات التخطيطية، فالموازنة تعتبر احدى الأدوات التي تساعد الادارة في التخطيط والرقابة والتنسيق وتقويم الاداء وصناعة القرارات.

ان وظيفتي التخطيط والرقابة ومن ثم تقويم الاداء من الوظائف الاساسية التي تقوم بها الادارة. فالتخطيط هو الوظيفة الاولى التي تمارسها الادارة، وتعتمد عليها الوظائف الاخرى من تنظيم وتوجيه واتصال ورقابة وتقويم للاداء واتخاذ للقرارات. والتخطيط والرقابة وظيفتان متلازمتان، فلا تخطيط بدون رقابة والا أصبحت الخطط الموضوعية مجرد أماني لا يتم تحقيقها، ولا رقابة بدون تخطيط فوجود المعايير التي على أساسها يقاس الاداء الفعلي ويقارن بالمخطط هو الخطوة الاولى من خطوات الرقابة، وفي حال عدم وجودها فان هناك صعوبة بالغة للقيام بالرقابة ومن ثم تقويم الاداء كنتيجة لممارسة الرقابة.

ان عملية صناعة القرار تعتبر جوهر العملية الادارية والتي يتوقف عليها نجاح أو فشل المنشأة، ذلك أن القرار حين يصدر في شكله النهائي يؤثر على المنشأة وعلى المتعاملين معها، لذا جاء الاهتمام بترشيد وتصويب عملية صناعة القرارات. وهي عملية معقدة ومتشابكة ومترابطة مع الكثير من النشاطات الاخرى: كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والاتصال والتوجيه والرقابة وتقويم الاداء واعداد الموازنات التخطيطية وغيرها من الأنشطة، وعوامل نفسية وسياسية واقتصادية واجتماعية، ولهذا جاءت الصعوبة التي تميز هذه العملية عن غيرها من أنشطة المنشأة. ان عملية صناعة القرارات تتطلب مشاركة العاملين في المنشأة لما للمشاركة من أهمية قصوى في عملية ترشيد وتصويب القرارات، فالمراد من القرار تحقيق الهدف، والنتائج النهائية للعمل تتوقف على القرار المتخذ، وعلى ذلك أصبحت عملية صناعة القرار هي الركن الأساسي لعمل الادارة على جميع مستوياتها بغض النظر عن نوع القرار. وتعد جودة البيانات والمعلومات المحاسبية من الأمور الهامة الواجب توفرها عند صناعة القرار، خصوصا القرار الاستثماري الذي يترتب عليه انفاق أموال ضخمة.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة بالاتي:

1. مدى معرفة مدراء المدارس بالموازنات التخطيطية والصعوبات التي تواجههم في اعدادها.
2. قدرة مدراء المدارس على اعداد الموازنة التخطيطية بالطريقة العلمية واستخدام التنبؤ في تقدير الأرقام والكميات المطلوبة، والتزام التعليمات المالية المعمول بها.

3. قدرتهم في استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الاداء وصناعة القرار.
4. قياس مدى قدرتهم على التخطيط السليم باتباعهم الأساليب الكمية والعلمية واستخدامهم الوسائل التي تعينهم في ذلك، وان لا يعتمدوا على التخمين والحدس.
5. مدى إتباعهم لخطوات الرقابة الصحيحة لممارسة الرقابة الذاتية على أنفسهم، وعلى العاملين معهم بموضوعية بعيدا عن الأمور الشخصية.
6. استيعابهم للانحرافات التي تحدث بين الاداء الفعلي والأداء المخطط، ومعرفة أسبابها لمعالجتها وتلافيها مستقبلا.
7. مدى قدرتهم على التعرف على المشاكل وتحديدتها وإتباع خطوات صناعة القرار، مستعنيين بالبيانات والمعلومات المحاسبية التي توفرها الموازنات التخطيطية لترشيد وصناعة قراراتهم.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

1. تساعد مدراء المدارس في التعرف على ماهية الموازنات التخطيطية، وتكشف عن الصعوبات والمشاكل التي من الممكن ان تواجههم أثناء إعدادهم للموازنات.
2. تعرف على خطوات اعداد الموازنات التخطيطية والأسس التي تبنى عليها وأنواعها، مما يؤدي الى زيادة كفاءة القائمين على اعدادها، وتحقيق الأهداف المرجوة منها.
3. تمكن القائمين على اعداد الموازنات التخطيطية من استخدامها كأداة جيدة في عمليات التخطيط والرقابة وتقييم الاداء وصناعة القرارات.
4. تساعد المعنيين في التعرف على خطوات التخطيط ومزاياه مما يؤدي الى اعداد خطط وبرامج بطريقة علمية تحقق أهداف المنشأة في حال تطبيقها.
5. توضح لمن هم في مركز المسؤولية ماهية الرقابة وفوائدها وخطوات ممارستها بموضوعية وبتجرد، مستخدمين الأساليب الكمية، حتى يحققوا الهدف الذي وجدت من أجله.
6. تبين ماهية القرار وأهميته وخطوات صناعته واتخاذها، موضحة ان ممارسة صناعة القرارات هي لب وجوهر عمل الادارة في أية منشأة.
7. توضح هذه الدراسة أهمية جودة المعلومات المحاسبية التي توفرها الموازنات التخطيطية في ترشيد وصناعة القرارات.

أهداف الدراسة

تحقق الدراسة الأهداف التالية:

1. الوقوف على الصعوبات والمشاكل التي تواجه معدي الموازنات التخطيطية لتذليل الصعاب وتفادي المشاكل، واعداد الموازنات والاستفادة منها.
2. رسم الطريق لاعداد الكوادر الكفوة التي تستطيع اعداد الموازنات التخطيطية بطريقة علمية، وتستفيد من النتائج المترتبة على ذلك.
3. استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للاتصال والتنسيق بين أفراد المنشأة، ومنع الصراعات بينهم عن طريق تنسيق خططهم مع بعضهم البعض، والعمل بروح الفريق الواحد.
4. ايجاد ملكة التخطيط عند الذين هم في موقع المسؤولية، وتنمية مهاراتهم في وضع الخطط والبرامج الواقعية والموضوعية، والموصلة الى تحقيق الأهداف المرجوة للمنشأة التي يعملون بها.

5. الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية النادرة والمحدودة لتصريف أمور المنشأة، عن طريق التخطيط الجيد والمدروس وعدم الاعتماد على الصدفة والتخمين.
6. رفع روح الانتماء لمن هم في موقع المسؤولية، وتنمية مهارة الرقابة الذاتية على أنفسهم والرقابة على من يعملون معهم، للوصول الى تقويم أداء فعال للمنشأة والعاملين فيها.
7. تحديد الانحرافات الموجبة والسالبة نتيجة لتباين الاداء الفعلي عن المخطط، وتعزيز الانحراف الايجابي ومعالجة الانحراف السلبي وتلافيه مستقبلا بعد معرفة أسبابه.
8. تنمية مهارة سرعة البديهة والحصافة لمن هم في موقع المسؤولية لتحديد المشكلات التي تقع في منشأتهم تمهيدا لحلها واتخاذ القرار الصائب بحقها، مما يؤدي الى صناعة قرارات رشيدة.
9. استخدام المعلومات المحاسبية الجيدة التي ينتجها النظام المحاسبي، بأسلوب الموازنات التخطيطية وغيرها من الأساليب في صناعة القرارات الرشيدة.

فرضيات الدراسة

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

منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على المنهج العلمي الشامل الذي تم من خلاله جمع الحقائق العلمية التي تتعلق بأهداف وفروض الدراسة. منها المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والمنهج الاستنباطي لتحديد محاور الدراسة ووضع الفروض، والمنهج الاستقرائي لاختبار مدى صحة الفروض، والمنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة لمعرفة الأسس والقواعد التي تعد بها المدارس الموازنة التخطيطية، كأداة للتخطيط والرقابة وتقويم الاداء واستخدامها في صناعة القرارات، والاحصاء الوصفي والتحليلي كأدوات إحصائية في جمع وتحليل البيانات.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: يتم تطبيق الدراسة على مديري ومديرات المدارس الحكومية في فلسطين.

الحدود الزمانية: يتم تطبيق هذه الدراسة على الفترة من العام الدراسي
2002/2003 - 2005/2006

هيكل الدراسة

يتكون من أربعة فصول، الفصل الأول، الإطار العلمي للموازنات التخطيطية، ويتضمن ثلاثة مباحث. المبحث الأول، مفهوم الموازنات التخطيطية وتطورها. والمبحث الثاني، أسس ومبادئ اعداد الموازنات التخطيطية، ومراحلها، وأنواعها. والمبحث الثالث، الموازنة التخطيطية كأداة للتخطيط والتنسيق والرقابة وتقويم الأداء. الفصل الثاني، التخطيط المالي والرقابة المالية وتقويم الاداء المالي، ويتضمن ثلاثة مباحث. المبحث الأول، مفهوم التخطيط وأهميته وخطواته وأنواعه. والمبحث الثاني، مفهوم الرقابة وأهميتها ووسائلها وأنواعها. والمبحث الثالث، مفهوم تقويم الاداء وأهميته ومراحله ومعاييرها. الفصل الثالث، صناعة القرار وعلاقته بالموازنات التخطيطية ويتضمن ثلاثة مباحث. المبحث الأول، مفهوم صناعة القرار. والمبحث الثاني، مفهوم القرار الاستثماري وخصائصه وأنواعه وعلاقته بالموازنات التخطيطية. والمبحث الثالث، جودة المعلومات المحاسبية في صناعة القرار وعلاقتها بالموازنات التخطيطية. الفصل الرابع، الدراسة الميدانية، ويتضمن ثلاثة مباحث. المبحث الأول، نبذة عن تطور التعليم في فلسطين من عام 1994 - 2006. والمبحث الثاني، إجراءات الدراسة الميدانية. والمبحث الثالث، تحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات.

النتائج والتوصيات
النتائج
التوصيات