

الملاحق

ملحق رقم (1)
قائمة بأسماء وعناوين محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	بروفيسور عبد الماجد عبد الله حسن	جامعة ام درمان الاسلامية
2	د. ابراهيم فضل المولى البشير	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	د. بابكر ابراهيم الصديق	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4	د. فتح الرحمن الحسن منصور	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
5	د. مصطفى نجم البشاري	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
6	د. عليش محمد الحسن	جامعة النيلين
7	د. الهادي آدم محمد	جامعة النيلين
8	أ. احمد الحاج محمد الامين	ديوان المراجعة العامة
9	أ. اسماعيل عيد اسماعيل	ديوان المراجعة العامة
10	أ. اسماعيل صديق	ديوان المراجعة العامة
11	أ. عبد الله عبد الرحمن	ديوان المراجعة العامة
12	أ. طارق عباس	ديوان المراجعة العامة
13	أ. جمال قريب الله الطيب	سوق الخرطوم للاوراق المالية
14	أ. عواطف ابراهيم عبد الجليل	شركة البركة للتأمين
15	أ. امين عثمان	جلوبل بيت الاستثمار العالمي
16	أ. عبد المنعم عبود	محاسب ومراجع قانوني
17	بروفيسور محمد مطر	جامعة عمان العربية/ الاردن
18	د. محمد النعيمي	جامعة عمان العربية/ الاردن
19	د. ايمن حداد	الجامعة الهاشمية/ الاردن
20	د. علي العطار	الجامعة الهاشمية/ الاردن
21	د. فيصل الماضي	الجامعة الهاشمية/ الاردن
22	د. علي المعموري	جامعة الاسراء/ الاردن
23	د. غسان محمد دعاس	جامعة النجاح الوطنية/ فلسطين
24	د. حاتم فارس الكخن	جامعة النجاح الوطنية/ فلسطين
25	د. سائد راجي الكوني	جامعة النجاح الوطنية/ فلسطين
26	د. بهجت محمد بونس	جامعة النجاح الوطنية/ فلسطين
27	د. راتب الجعبري	جامعة الخليل/ فلسطين
الرقم	الاسم	مكان العمل
28	د. سمير ابو زنيد	جامعة الخليل/ فلسطين
29	د. عبد الفتاح الشملة	جامعة الخليل/ فلسطين
30	أ. مجدي الجعبري	جامعة الخليل/ فلسطين
31	د. محمود الصاحب	جامعة بوليتكنيك فلسطين
32	أ. اكرم حشيش	جامعة بوليتكنيك فلسطين
33	د. محمود البربراي	جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين
34	أ. يحيى شاور	كلية العروب التقنية/ فلسطين
35	أ. ابراهيم السويطي	كلية العروب التقنية/ فلسطين
36	أ. اسماعيل عثمان عمرو	مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل

37	أ. محمد داود ابو خشوم	مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل
38	أ. محمود عبد المجيد الفطافطة	مديرية التربية والتعليم/ الخليل
39	أ. علاء ذياب سليم	طلال ابو غزالة (محاسبون ومراجعون)/السعودية
40	أ. بسام اليازوري	طلال ابو غزالة (محاسبون ومراجعون)/السعودية
41	أ. هيثم بسام ابو غزالة	طلال ابو غزالة (محاسبون ومراجعون)/السعودية
42	أ. جعفر وجيه الجوابرة	مكتب الرييش (محاسبون ومراجعون)/ السعودية
43	أ. خالد صبحي سليم	مكتب الرييش (محاسبون ومراجعون)/ السعودية
44	أ. مروان السيد احمد	مكتب الرييش (محاسبون ومراجعون)/ السعودية

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية، 2007م

ملحق رقم (2) استمارة الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

حضرة مدير المدرسة المحترم
تحية طيبة وبعد ،،

يقوم الباحث باجراء دراسة بعنوان " دور استخدام الموازنات التخطيطية في عمليات التخطيط والرقابة وتقويم الاداء لصناعة القرار"- دراسة ميدانية - حالة مديري ومديرات المدارس الحكومية في فلسطين، وذلك للحصول على درجة الدكتوراه في المحاسبة والتمويل.

نرجو من حضرتكم التكرم بالمساعدة في اتمام هذه الدراسة عن طريق الاجابة عن الاسئلة أو العبارات التي تتضمنها الإستبانة المرفقة بكل موضوعية، لما لذلك من أهمية على صدق نتائج الدراسة، مؤكداً لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، وسوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط.
شاكرين لكم حسن تعاونكم على انجاح هذه الدراسة، ومتمنين لكم دوام التوفيق.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحث: فريد السيد احمد

الاستبانة

أولاً: البيانات الشخصية:

يرجى التكرم بوضع اشارة (√) في المكان المناسب بعد الاطلاع على العبارات التي تحويها الاستبانة:

1. نوع (جنس) المدرسة () ذكور () اناث () مختلطة
2. مستوى المدرسة () أساسية دنيا () أساسية عليا () ثانوية
3. المؤهل العلمي () دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () غير ذلك اذكرها —
4. سنوات الخبرة في الادارة المدرسية () 1- أقل من 5 سنوات () 5- أقل من 10 () 10- أقل من 15 () أكثر من 15
5. العمر () أقل من 30 سنة () أقل من 40 () أقل من 50 () أقل من 60
6. التخصص العلمي () دراسة تجارية () دراسة علمية () دراسة أدبية () غير ذلك
7. المشاركة في دورات الادارة التنظيمية () نعم () لا
8. المديرية () نابلس () رام الله () بيت لحم () الخليل () جنوب الخليل

ثانياً: أسئلة وفقرات الاستبيان.

الرجاء وضع اشارة (√) في الخانة المناسبة حسب موافقتك:

درجة الموافقة					العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	

أولاً: معرفة ماهية الموازنات التخطيطية، ومزايا استخدامها وفوائدها، والصعوبات التي تواجهها يؤدي إلى اعداد موازنات تحقق الهدف منها.

					1. الموازنة التخطيطية ترجمة للاهداف والخطط في صورة كمية ومالية والتي تسعى المنشأة للوصول اليها.
					2. تعد الموازنة وسيلة اتصال ملائمة بين كافة المستويات الادارية المختلفة في المنشأة.
					3. تساعد الموازنة في توزيع الاستثمارات المالية بين الادارات والاقسام في المنشأة بصورة سليمة.
					4. تعمل الموازنة على تفرغ الادارة لمعالجة المشاكل الاستثنائية طالما أن أنشطة العمل الروتينية قد تمت برمجتها.
					5. تعمل الموازنة على تنسيق مجهودات الادارات والاقسام بالمنشأة.
					6. يتم اعداد الموازنة بناء على توقعات مستقبلية، فاذا كانت هذه التوقعات بعيدة عن الواقع فان ذلك يعني عدم دقة الموازنة.
					7. يتوقف نجاح الموازنة كأداة تخطيط ورقابة على كفاءة العنصر البشري في اعدادها.
					8. تقوم الموازنات التخطيطية بدور فاعل في عملية الرقابة وتقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية.

ثانياً: تحديد الاسس والمبادئ التي تقوم عليها الموازنات، وتوفير المقومات والتعليمات واشراك العاملين، يساعد في اعداد الموازنات التقديرية (التخطيطية) وتنفيذها.

					9. الالمام بالتعليمات المالية واللوائح الصادرة عن وزارة التربية والتعليم يساعد في اعداد الموازنات التخطيطية بشكل سليم.
					10. تعد الادارة الموازنة التقديرية وفق الاسس والتعليمات المالية المعمول بها بما يتلائم واحتياجات المدرسة.
					11. تشرك الادارة اللجنة المالية، والهيئة التدريسية في اعداد الموازنة التقديرية (التخطيطية).
					12. ترجع الادارة الى السجلات، والدفاتر المالية للسنوات السابقة وتستفيد منها في اعداد الموازنة.
					13. تستخدم الادارة الحاسوب في حفظ البيانات والمعلومات التي تحتاجها في التخطيط، واعداد الموازنة.
					14. تراجع الادارة الميزانية الفعلية، وتقارنها مع الموازنة التقديرية وترصد الانحرافات، وتتعرف على أسبابها.
					15. التعرف على خطوات اعداد الموازنة، يؤدي الى اعداد موازنة واضحة ودقيقة تعمل على تحقيق الاهداف.
					16. تقوم الادارة بنقل التخصيصات من بند الى بند حسب الصلاحيات الممنوحة والموافق عليها.

ثالثاً: استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والتنسيق، والرقابة يؤدي الى رفع كفاءة الاداء.

					17. الموازنة التخطيطية من أهم أدوات التخطيط وهي ترجمة لاهداف المنشأة وسياساتها وخططها في شكل أعداد رقمية.
--	--	--	--	--	---

					18 . تتقن الادارة التنبؤ الجيد الذي يؤدي الى التخطيط الجيد، والنظام السليم للموازنات.
					19 . تساعد الموازنة على التنسيق بين الانشطة داخل المنشأة، وتحقق ذلك عن طريق ربط أهداف الاقسام والمراكز بأهداف المنشأة ككل
					20 . تعد الموازنة أداة مهمة لتحسين كفاءة الادارة التنسيقية، والعمل بروح الفريق الواحد داخل المنشأة.
					21 . تعتبر الموازنة أداة تنسيق تلزم كل العاملين في المدرسة بوضع خطط تتماشى مع الخطط الاخرى.
					22 . تساعد الموازنة في خدمة وظيفة الرقابة عن طريق مقارنة الارقام الفعلية مع الارقام التقديرية في الموازنة لتحديد الانحرافات بينها وتحليل أسبابها.
					23 . تستخدم الموازنة كأداة رقابية على أنشطة المدرسة، ومتابعة تنفيذ القرارات واتخاذ الاجراءات التصحيحية.
					24 . تعتبر الموازنة بعد اعتمادها معيارا لقياس كفاءة الاداء.
رابعا: التعرف على التخطيط وفهم ماهيته، ومقوماته ومزاياه ومعوقاته، يساعد في اعداد الخطط الجيدة ويحقق أهداف المنشأة.					
					25 . يقوم التخطيط على الاهداف والسياسات، والاجراءات والقواعد اللازمة لتحقيق تلك الاهداف في فترة زمنية محددة في المستقبل.
					26 . يستخدم التخطيط لتحديد أوجه الاستفادة من الموارد، والامكانيات المتاحة لتحقيق أهداف المنشأة.
					27 . يعمل التخطيط على توفير التكاليف والحيولة دون اهدار الموارد المالية لانه يحدد الغايات وآليات التنفيذ بطريقة علمية.
					28 . يساعد التخطيط الادارة في تشخيص مبكر للمشاكل والتهديدات المتوقعة أو الفرص المتاحة في المحيط الخارجي للمنشأة.
					29 . يعمل التخطيط على التنسيق بين ادارات المنشأة وتخفيض مستوى الصراعات فيها.
					30 . التخطيط الجيد يسمح للادارة بتقدير ظروف المستقبل وعدم ترك الامور لمحض الصدفة.
					31 . وضع الخطط والبرامج يساهم في تنمية مهارات وقدرات الادارة.
					32 . التخطيط يكون بشأن أمور يراد انجازها في المستقبل، ونقص المعلومات يقف عائقا أمام اعداد خطط ناجحة.
خامسا: فهم ماهية الرقابة وأهميتها ومزاياها ووسائلها وأنواعها ومعوقاتها يحقق نظاما رقابيا جيدا.					
					33 . الرقابة عملية لاحقة للتخطيط وملزمة له، وهي ضرورية للتأكد من سير العمل، وما ينتج عنه حسبما هو مخطط له مسبقا.
					34 . تكشف الرقابة عن الانحرافات في التنفيذ، وتحليل الاسباب التي أدت الى هذه الانحرافات وتحديد المسؤولية عنها.
					35 . تربط الادارة بين أهمية الرقابة من أنها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل وعلاقتها بالتخطيط والتصحيح واتخاذ القرارات.

					36 . استخدام نظام رقابة متكامل يشمل التقارير والمتابعة الدورية وتقارير المقارنة وتحليل الانحرافات يحقق أهداف المنشأة.
					37 . يتم تحليل الانحرافات عند حدوثها لمعرفة أسبابها ومعالجتها وامكانية تلافيها مستقبلا.
					38 . يقوم نظام الرقابة الفعال على معايير أداء سليمة وواضحة ودقيقة وشاملة لكل جوانب النشاط في المنشأة.
					39 . تؤكد الرقابة المالية مدى قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها في مواعيدها.
					40 . الرقابة على أداء الافراد من أكثر المهام صعوبة، خاصة في ظل فقدان هبة المشرف ورئيس العمل الناتجة عن قلة كفاءته وخبرته.
سادسا: فهم تقويم الاداء ومدى أهميته، واستخدام معايير ووسائله، يزيد من فاعلية وكفاءة الاداء.					
					41 . تقويم الاداء هو الجوهر والنتائج المتوقع للعملية الرقابية.
					42 . وجود نظام لتقويم الاداء يؤدي الى رفع مستوى الافراد، وتحسين الكفاءة الانتاجية لهم.
					43 . يوفر تقويم الاداء مقياسا لمدى نجاح المنشأة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.
					44 . يزود تقويم الاداء الإدارة بمعلومات مفصلة عن السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
					45 . يساعد تقويم الاداء على ايجاد نوع من المنافسة بين الاقسام والادارات والمنشآت المختلفة، وهذا يؤدي الى تحسين الاداء.
					46 . يبرز تقويم الاداء المجالات التي ينبغي أن تمنح أولوية في اختيار برنامج التدريب للعاملين.
					47 . معرفة الموظف أو العامل بمعايير ومقاييس تقويم الاداء يؤدي الى زيادة كفاءة الاداء لحرصه على مراعاتها.
					48 . تستخدم الموازنة التخطيطية لغاية تقويم الوحدات الاقتصادية ومعيارا جيدا للاداء.
سابعا: التعرف على ماهية القرار والعوامل المؤثرة فيه، وأساليب استخدامه، يؤدي الى صنع القرار الرشيد.					
					49 . عملية صنع القرار عملية مستمرة ومعقدة، وهي اختيار البديل الافضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة القائمة في المنشأة.
					50 . التردد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيق اصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب، مما يؤثر على حل المشكلة وفعاليتها.
					51 . تطبيق الاسلوب العلمي في مراحل عملية صنع القرار كتنخيص المشكلة وتحليلها وغيرها من المراحل، يؤدي الى اتخاذ القرار السليم.
					52 . المشاركة في صنع القرارات لها ميزات عديدة أهمها ترشيد الاراء المقترحة حول المشكلة محل القرار.
					53 . تعتمد الإدارة على وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

					54 . كفاءة ومقدرة الاداريين في جميع المستويات الادارية تؤدي الى اتخاذ قرارات تحقق أهداف المنظمة.
					55 . تركز الادارة على الاساليب الكمية واستخدام الحاسوب لاتخاذ القرارات.
					56 . تعتمد عملية اتخاذ القرار وصنعه على وجود معلومات تفصيلية ودقيقة.
ثامنا: جودة المعلومات المحاسبية تساعد في صناعة القرار الرشيد واعداد الموازنات على أسس علمية.					
					57 . وضوح المعلومات والافصاح عنها وشموليتها وحدائتها يؤدي الى ترشيد وصناعة القرار.
					58 . يعتمد صناع القرار على ملائمة المعلومات وموثوقيتها وتوفرها في الوقت المناسب.
					59 . التحريف المقصود للمعلومات يؤدي الى صناعة قرارات خاطئة.
					60 . توفر القوائم المالية معلومات تساعد الادارة في الاستغلال الافضل للموارد الاقتصادية المتاحة.
					61 . يتمثل دور البيانات والمعلومات المحاسبية في زيادة المعرفة وتخفيض مخاطر عدم التأكد.
					62 . المعلومات المحاسبية ضرورية للقيام بعملية الرقابة وذلك من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالمخططة.
					63 . يساعد استخدام الحاسوب على توفير قاعدة بيانات متكاملة للمعلومات المحاسبية والادارية.
					64 . للمعلومات المحاسبية دور كبير في اعداد الموازنات التخطيطية من خلال الاعتماد عليها بعد تحليل وتشغيل ومعالجة البيانات.

ملحق رقم (3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الأولى

ت	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الموازنة التخطيطية ترجمة للأهداف والخطط في صورة كمية ومالية والتي تسعى المنشأة للوصول إليها.	83	96	1	—	—
2	تعد الموازنة وسيلة اتصال ملائمة بين كافة المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة.	64	108	8	—	—
3	تساعد الموازنة في توزيع الاستثمارات المالية بين الإدارات والأقسام في المنشأة بصورة سليمة.	80	94	6	—	—
4	تعمل الموازنة على تفرغ الإدارة لمعالجة المشاكل الاستثنائية طالما أن أنشطة العمل الروتينية قد تمت برمجتها.	62	101	15	1	1
5	تعمل الموازنة على تنسيق جهودات الإدارات والأقسام بالمنشأة.	79	93	4	4	—
6	يتم إعداد الموازنة بناء على توقعات مستقبلية، فإذا كانت هذه التوقعات بعيدة عن الواقع فإن ذلك يعني عدم دقة الموازنة.	94	75	7	4	—
7	يتوقف نجاح الموازنة كأداة تخطيط ورقابة على كفاءة العنصر البشري في إعدادها.	98	74	6	2	—
8	تقوم الموازنات التخطيطية بدور فاعل في عملية الرقابة وتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية.	74	99	7	—	—

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية، 2007م

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الثانية

ت	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	الإمام بالتعليمات المالية واللوائح الصادرة عن وزارة التربية والتعليم يساعد في إعداد الموازنات التخطيطية بشكل سليم.	126	54	—	—	—
10	تعد الإدارة الموازنة التقديرية وفق الأسس والتعليمات المالية المعمول بها بما يتلائم وإحتياجات المدرسة.	118	55	6	1	—
11	تشرك الإدارة اللجنة المالية، والهيئة التدريسية في إعداد الموازنة التقديرية (التخطيطية).	122	52	3	2	1
12	ترجع الإدارة إلى السجلات، والدفاتر المالية للسنوات السابقة وتستفيد منها في إعداد الموازنة.	99	75	3	2	1
13	تستخدم الإدارة الحاسوب في حفظ البيانات والمعلومات التي تحتاجها في التخطيط، وإعداد الموازنة.	120	47	8	5	—
14	تراجع الإدارة الميزانية الفعلية، وتقارنها مع الموازنة التقديرية وترصد الانحرافات، وتتعرف على أسبابها.	103	72	5	—	—
15	التعرف على خطوات إعداد الموازنة، يؤدي إلى إعداد موازنة واضحة ودقيقة تعمل على تحقيق الأهداف.	114	63	1	2	—
16	تقوم الإدارة بنقل التخصيصات من بند إلى بند حسب الصلاحيات الممنوحة والموافق عليها.	95	73	9	3	—

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية، 2007م

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الثالثة

ت	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	الموازنة التخطيطية من أهم أدوات التخطيط وهي ترجمة لأهداف المنشأة وسياساتها وخططها في شكل أعداد رقمية.	90	85	4	1	—
18	تتقن الإدارة التنبؤ الجيد الذي يؤدي إلى التخطيط الجيد، والنظام السليم للموازنات.	64	106	9	1	—
19	تساعد الموازنة علي التنسيق بين الأنشطة داخل المنشأة، وتحقق ذلك عن طريق ربط أهداف الأقسام والمراكز بأهداف المنشأة ككل.	70	104	6	—	—
20	تعد الموازنة أداة مهمة لتحسين كفاءة الإدارة التنسيقية، والعمل بروح الفريق الواحد داخل المنشأة.	74	100	6	—	—
21	تعتبر الموازنة أداة تنسيق تلزم كل العاملين في المدرسة بوضع خطط تتماشى مع الخطط الأخرى.	86	83	10	1	—
22	تساعد الموازنة في خدمة وظيفة الرقابة عن طريق مقارنة الأرقام الفعلية مع الأرقام التقديرية في الموازنة لتحديد الانحرافات بينها وتحليل أسبابها.	95	82	2	1	—
23	تستخدم الموازنة كأداة رقابية على أنشطة المدرسة، ومتابعة تنفيذ القرارات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.	86	83	10	1	—
24	تعتبر الموازنة بعد اعتمادها معياراً لقياس كفاءة الأداء.	68	93	18	1	—

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية، 2007م

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الرابعة

ت	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	يقوم التخطيط على الأهداف والسياسات، والإجراءات والقواعد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف في فترة زمنية محددة في المستقبل.	75	100	5	—	—
26	يستخدم التخطيط لتحديد أوجه الاستفادة من الموارد، والإمكانات المتاحة لتحقيق أهداف المنشأة.	81	94	5	—	—
27	يعمل التخطيط على توفير التكاليف والحيلولة دون إهدار الموارد المالية لأنه يحدد الغايات وآليات التنفيذ بطريقة عملية.	113	61	5	1	—
28	يساعد التخطيط الإدارة في تشخيص مبكر للمشاكل والتهديدات المتوقعة أو الفرص المتاحة في المحيط الخارجي للمنشأة.	114	62	3	1	—
29	يعمل التخطيط على التنسيق بين إدارات المنشأة وتخفيض مستوى الصراعات فيها.	108	63	9	—	—
30	التخطيط الجيد يسمح للإدارة بتقدير ظروف المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة.	116	59	4	1	—
31	وضع الخطط والبرامج يساهم في تنمية مهارات وقدرات الإدارة.	102	73	4	1	—
32	التخطيط يكون بشأن أمور يراد إنجازها في المستقبل، ونقص المعلومات يقف عائقاً أمام إعداد خطط ناجحة.	97	80	3	—	—

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية، 2007م

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الخامسة

ت	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
33	الرقابة عملية لاحقة للتخطيط وملازمة له، وهي ضرورية للتأكد من سير العمل، وما ينتج عنه حسبما هو مخطط له مسبقاً.	94	79	6	1	—
34	تكشف الرقابة عن الانحرافات في التنفيذ، وتحليل الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وتحديد المسؤولية عنها.	85	87	8	—	—
35	تربط الإدارة بين أهمية الرقابة من أنها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل وعلاقتها بالتخطيط والتصحيح واتخاذ القرارات.	61	110	8	1	—
36	استخدام نظام رقابة متكامل يشمل التقارير والمتابعة الدورية وتقارير المقارنة وتحليل الانحرافات يحقق أهداف المنشأة.	73	98	6	3	—
37	يتم تحليل الانحرافات عند حدوثها لمعرفة أسبابها ومعالجتها وإمكانية تلافيها مستقبلاً.	88	85	5	2	—
38	يقوم نظام الرقابة الفعال على معايير أداء سليمة وواضحة ودقيقة وشاملة لكل جوانب النشاط في المنشأة.	74	99	5	2	—
39	تؤكد الرقابة المالية مدى قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها في مواعيدها.	80	88	10	2	—
40	الرقابة على أداء الأفراد من أكثر المهام صعوبة، وخاصة في ظل فقدان هبة المشرف ورئيس العمل الناتجة عن قلة كفاءته وخبرته.	59	103	11	5	2

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية، 2007م

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية السادسة

ت	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
41	تقويم الأداء هو الجوهر والنتاج المتوقع للعملية الرقابية.	89	81	9	1	—
42	وجود نظام لتقويم الأداء يؤدي إلى رفع مستوى الأفراد، وتحسين الكفاءة الإنتاجية لهم.	68	108	4	—	—
43	يوفر تقويم الأداء مقياساً لمدى نجاح المنشأة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.	59	116	4	1	—
44	يزود تقويم الأداء الإدارة بمعلومات مفصلة عن السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.	67	103	9	1	—
45	يساعد تقويم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنشآت المختلفة، وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء.	75	96	9	—	—
46	يبرز تقويم الأداء المجالات التي ينبغي أن تمنح أولوية في اختيار برنامج التدريب للعاملين.	67	101	10	2	—
47	معرفة الموظف أو العامل بمعايير ومقاييس تقويم الأداء يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لحرصه على مراعاتها.	66	108	5	1	—
48	تستخدم الموازنة التخطيطية لغاية تقويم الوحدات الاقتصادية ومعياريًا جيداً للأداء.	58	111	11	—	—

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية، 2007م

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية السابعة

ت	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
49	عملية صنع القرار عملية مستمرة ومعقدة، وهي اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة القائمة في المنشأة.	96	74	9	1	—
50	التردد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيق إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب، مما يؤثر على حل المشكلة وفعاليتها.	113	58	8	1	—
51	تطبيق الأسلوب العلمي في مراحل عملية صنع القرار كتشخيص المشكلة وتحليلها وغيرها من المراحل، يؤدي إلى اتخاذ القرار السليم.	106	68	6	—	—
52	المشاركة في صنع القرارات لها ميزات عديدة أهمها ترشيد الآراء المقترحة حول المشكلة محل القرار.	101	72	7	—	—
53	تعتمد الإدارة على وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.	96	72	10	2	—
54	كفاءة ومقدرة الإداريين في جميع المستويات الإدارية تؤدي إلى اتخاذ قرارات تحقق أهداف المنظمة.	97	79	3	1	—
55	تركز الإدارة على الأساليب الكمية واستخدام الحاسوب لاتخاذ القرارات.	58	101	18	3	—
56	تعتمد عملية اتخاذ القرار وصنعه على وجود معلومات تفصيلية ودقيقة.	82	92	6	—	—

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية، 2007م

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الفرضية الثامنة

ت	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
57	وضوح المعلومات والإفصاح عنها وشموليتها وحداتها يؤدي إلى ترشيد وصناعة القرار.	106	70	4	—	—
58	يعتمد صنع القرار على ملائمة المعلومات وموثوقيتها وتوفرها في الوقت المناسب.	102	69	8	1	—
59	التحريف المقصود للمعلومات يؤدي إلى صناعة قرارات خاطئة.	116	55	5	4	—
60	توفر القوائم المالية معلومات تساعد الإدارة في الاستغلال الأفضل للموارد الاقتصادية المتاحة.	67	110	2	1	—
61	يتمثل دور البيانات والمعلومات المحاسبية في زيادة المعرفة وتخفيض مخاطر عدم التأكد.	63	112	5	—	—
62	المعلومات المحاسبية ضرورية للقيام بعملية الرقابة وذلك من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالمخططة.	101	73	5	1	—
63	يساعد استخدام الحاسوب على توفير قاعدة بيانات متكاملة للمعلومات المحاسبية والإدارية.	115	57	8	—	—
64	للمعلومات المحاسبية دور كبير في إعداد الموازنات التخطيطية من خلال الاعتماد عليها بعد تحليل وتشغيل ومعالجة البيانات.	90	85	5	—	—

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية، 2007م