



العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الموازنة العامة في دولة الكويت

Factors affecting of Preparation and Implementation Public Budget in the State of Kuwait

إعداد
نوفاف جابر سعود الهاجري
إشراف
الأستاذ الدكتور
عبدالناصر نور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

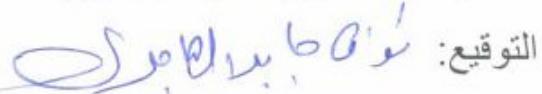
قسم المحاسبة
كلية الأعمال
جامعة الشرق الأوسط
2013م

ب

تفويض

أنا الموقع أدناه "نوفاف جابر سعود الهاجري" أفوض جامعة الشرق الأوسط
بتزويد نسخ من رسالتي للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص
المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: نوفاف جابر سعود الهاجري

التوقيع: 

التاريخ: 2012 / 12 / 22

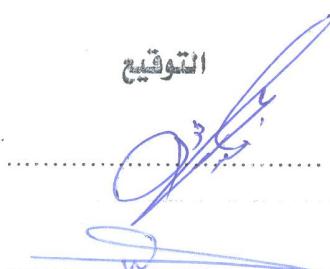
ج

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الموازنة العامة في دولة الكويت

وأجيزت بتاريخ 22 / 12 / 2012 م

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة
	الشرق الأوسط الهاشمية	رئيساً ومشرباً الأستاذ الدكتور عبد الناصر نور
		عضوأ خارجياً الأستاذ الدكتور وليد زكرياء صيام
	الشرق الأوسط	عضوأ داخلياً الدكتور علي الاليد

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، واهب النعم ومبغها،
وهادي الأمم ومسعدها.

والصلوة والسلام على معلم الناس الخير، وهادي البشرية إلى الرشد،
سيدينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد،

أما بعد، وفاءً وتقديراً أتقدم بجزيل الشكر ووافر التقدير والامتنان
لأستاذ الدكتور عبد الناصر نور، الذي أشرف على رسالتي، وأمدني بكل
التوجيهات والإرشادات العلمية، ومنحني من وقته وجهده وعلمه الذي لا
ينضب، إلى أن وصلت إلى ما هي عليه. والشகر موصول لأخي وصاحبى
وسندي الذى يدوم فضله بعد الله عز وجل صاحب اليد الطولى في إنجاز هذا
العمل.

ولا يسعني إلا التقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لعضو لجنة
المناقشة لتفضلهما بقراءة هذه الرسالة ومناقشتي في كل ما من شأنه إثراؤها
وإخراجها بأكمل صورة.

الباحث

الإهداء

إلى الحبيب الذي علمني سر الكلمة وساندني دوماً ... وإلى من تعجز الكلمات عن إنصافه .. وإلى من لم تكمل فرحتي إلا بوجوده ... المعلم .. الأخ .. الصديق .. إلى مثلي الأعلى رمز الكفاح والصبر والنجاح...

إلى أبي الحبيب

إلى القلب الحنون .. وإلى الروح الصبورة....

إلى تلك الدعوات الموقفة ... وإلى الأيدي الدافئة ... التي غمرتني بعطفها ..

إلى أمي الحبيبة

إلى من يشاركوني فرحتي... إلى عزوتني... إلى أحباب قلبي...

إلى أخوانني الأحبة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تقويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
طـ	قائمة الجداول
كـ	قائمة الملحق
لـ	الملخص باللغة العربية
نـ	الملخص باللغة الإنجليزية
1	<p style="text-align: center;">الفصل الأول</p> <p style="text-align: center;">الإطار العام للدراسة</p>
2	(1 – 1): التمهيد
4	(2 – 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3 – 1): أهمية الدراسة
5	(4 – 1): أهداف الدراسة
6	(5 – 1): فرضيات الدراسة
8	(6 – 1): حدود الدراسة
8	(7 – 1): محددات الدراسة
8	(8 – 1): التعريفات الإجرائية

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
10	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
11	— 1): المقدمة
12	— 2): ماهية الموازنة العامة
17	— 3): مراحل وقواعد إعداد الموازنة العامة
31	— 4): العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الموازنة
34	— 5): مراحل إعداد الموازنة العامة لدولة الكويت
40	— 6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
49	— 7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
50	الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
51	— 1): المقدمة
51	— 2): منهج الدراسة
51	— 3): مجتمع الدراسة وعيتها
53	— 4): المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة
57	— 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
59	— 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة
60	— 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
62	الفصل الرابع نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
63	(1 – 4) : المقدمة
63	(2 – 4) : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
78	(3 – 4) : اختبار فرضيات الدراسة
87	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
88	(1 – 5) : النتائج
90	(2 – 5) : التوصيات
92	قائمة المراجع
93	أولاً: المراجع العربية
98	ثانياً: المراجع الأجنبية
99	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل — الجدول
18	مراحل إعداد الموازنات	1 – 2
52	الوزارات وأعداد أفراد وحدة المعاينة والتحليل	1 – 3
53	عدد الاستبيانات الموزعة والصالحة للتحليل	2 – 3
56	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	3 – 3
61	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	4 – 3
64	مدى تأييد عينة الدراسة بفئاتها لأهمية الموازنة في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت	1 – 4
68	مدى تأييد عينة الدراسة بفئاتها لتوفر المؤهلات الخاصة بإعداد الموازنات في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت	2 – 4
71	مدى تأييد عينة الدراسة بفئاتها لتوفر النواحي الفنية لإعداد الموازنات في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت	3 – 4
74	مدى تأييد عينة الدراسة بفئاتها لتوفر النواحي السلوكية لإعداد الموازنات في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت	4 – 4
77	مدى تأييد عينة الدراسة بفئاتها لواقعية تقدير الموازنة في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت	5 – 4
78	العلاقة بين نقص الوعي بأهمية الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت	6 – 4
80	العلاقة بين عدم توفر المؤهلات لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت	7 – 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل – الجدول
81	العلاقة بين النواحي الفنية لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت	8 – 4
82	العلاقة بين النواحي السلوكية لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت	9 – 4
84	العلاقة بين عدم واقعية تقدير الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت	10 – 4
85	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للفروقات بين وجهات نظر الفئات المشمولة في عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الموازنة العامة في الوزارات بدولة الكويت	11 – 4

قائمة الملحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
100	أسماء السادة ملخصي الاستبانة	1
101	أداة الدراسة (الاستبانة)	2
108	نتائج اختبار الفرضيات	3

العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الموازنة العامة في دولة الكويت

إعداد

نوفاف جابر سعود الهاجري

إشراف

الأستاذ الدكتور

عبد الناصر نور

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الموازنة العامة في دولة الكويت. تكون مجتمع الدراسة من وزارات دولة الكويت وباللغة عددها (9) وزارات، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (5) وزارات وهي: وزارة الداخلية، وزارة الدفاع ، وزارة المالية، وزارة التخطيط، ووزارة الإتصالات. وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (115) فرد. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (46) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

١. هناك علاقة بين نقص الوعي بأهمية الموازنة، عدم توفر المؤهلات لإعداد الموازنة، والنوادي الفنية والسلوكية لإعداد الموازنة، وعدم واقعية تقدير الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت من وجهة نظر الفئات المشمولة في عينة الدراسة.

٢. عدم وجود فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين مدى تأييد الفئات المشمولة في عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الموازنة العامة في الوزارات بدولة الكويت.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

١. ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال الموازنات للمسؤولين وأصحاب القرار في الوزارات حول دور وأهمية الموازنات من حيث آلية الإعداد والمنافع والمزايا.

٢. إنشاء أنواعاً مختلفة للموازنات وتدعمها بالكوادر البشرية المؤهلة علمياً وعملياً وهذه مسألة أساسية لنجاح استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة.

ن

Factors affecting of Preparation and Implementation Public Budget in the State of Kuwait

Prepared by

Nawaf Jaber Soud Al-Hajri

Supervisor

Prof. Abdul Naser Nour

ABSTRACT

This study aimed to investigate the Factors affecting of Preparation and Implementation Public Budget in the State of Kuwait. The population of the study amount (9) ministeries, while the study sample is (5) ministeries that are ministry of Interior, ministry of Defense, ministry of Financial, ministry of Planning and ministry of Communication. The unit of analysis was (115). In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (46) paragraphs to gather the primary information from study sample.

The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives. The main conclusions of the study were:

و

1. There is a relationship between lack of awareness of the importance of budget, lack of qualifications to prepare the budget, technical and behavioral aspects to prepare the budget and lack of a realistic estimate of budget and Preparation budget in ministeries at Kuwait State.
2. There were not significant differences between the support groups covered in the study sample on the factors affecting the preparation and implementation of the Public Budget in the State of Kuwait.

The main recommendations of the study were:

1. The need to hold specialized training courses in the field of budgets for officials and decision-makers in the ministries about the role and importance of budgets in terms of setting mechanism and the benefits and advantages.
2. Create separate sections of the budgets and consolidation of qualified human cadres scientifically and practically these are a key issue for the success of the use of budgets as a tool for planning and control and make the right decisions.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1) التمهيد

(1) مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1) أهمية الدراسة

(1) أهداف الدراسة

(1) فرضيات الدراسة

(1) حدود الدراسة

(1) محددات الدراسة

(1) التعريفات الإجرائية

١ - (١): التمهيد

مع التطور الحاصل في كافة مناحي الحياة والذي أثّر أيضاً في المنشآت بمختلف أنواعها، كان لزاماً على تلك المنشآت أن تواكب التطور وأن تحاول أن تضع خططاً مستقبلية لها بما يضمن لها التقدم والازدهار، ومن هنا برزت أهمية الموازنات كمحاولة جادة لمساعدة تلك المنشآت في الحفاظ على مكانتها، فالموازنات أسلوب في يد الإدارة العليا تحاول من خلالها وضع تصور لمستقبل المنشأة وما ستؤول إليه في ظل الموارد المتاحة وتأثير البيئة المحيطة.

وتبرز أهمية الموازنات في أنها لم تعد قاصرة على تمويل نشاطات تقديم الخدمات، وإنما امتد أثرها إلى كافة أوجه النشاط الاقتصادي المُشجّعة للاستثمار والارتقاء بمستوى الخدمات الكلية بوصفها سلطة تنفيذية تعمل على تطبيق القوانين والأنظمة فيما يتعلق بشؤون الناس وحماية مواردها، فضلاً عن ارتباطها الوثيق بالمنافع الاقتصادية المتحققة (الزعبي، 2004: 2).

إذ يرى (علي، 1993: 1399) أنه لا خلاف على أهمية دور الموازنة العامة في أي دولة في تطوير الأداء في المنظمات العامة بها، حيث تُعد الموازنة العامة من الأسباب الرئيسية وراء أية إنجازات وعقبات تحول دون تطوير الأداء العام، لذلك كانت الموازنة وما زالت محل الاهتمام المستمر من جانب الدول ومن جانب الإداريين والاقتصاديين والمحاسبين.

وبين (زرعبي، 2006: 301) أن الموازنة العامة للدولة تعتبر أداة رئيسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتشكل الموازنة وإعدادها رافداً أساسياً في اغناء السياسة والجهد التنموي وتلمس الاحتياجات وأولويات التنمية، وتحاول الموازنة العامة أن تعطي فكره موسعه عن جميع الإيرادات والنفقات الحكومية.

لقد تطورت الموازنة العامة للدولة تطويراً ملحوظاً خلال نصف القرن الماضي حيث مرت بمراحل عديدة ارتبطت بالتغييرات الاقتصادية والاجتماعية واتساع الدور الذي تلعبه الدولة في هذه المجالات، وقد كان أيضاً للتقدم في مجال العلوم الإدارية والسلوكية والكمية الأثر الكبير في إحداث هذه التطورات، وقد اتّخذ التطور في الموازنة العامة للدولة اتجاهات عديدة أهمها (البحر، والحميدي، 2002: 175):

- التركيز على الجوانب التخطيطية والقرارية التي تسبق إعداد الموازنة أو تتلازم مع مراحلها الأولى واعتبار هذه الجوانب جزءاً أساسياً في عملية الموازنة.
- التركيز على جوانب المسؤولية وتحديدها والتقرير عنها في المراحل المختلفة للموازنة بحيث تتمحور عملية الموازنة حول وحدة قرارية معينة أو برنامج أو نشاط معين.
- تطوير النظام المحاسبي الحكومي بحيث يوفر البيانات والمعلومات التحليلية عن الإيرادات والمصروفات التي تمكن من تقييم أداء الوحدات والبرامج والأنشطة التي تقوم بها.
- تطوير أساليب القياس وأسس إعداد الموازنة، ووسائل المتابعة، والرقابة على تنفيذها.
- تطوير التقارير من حيث الشكل والمحتوى والتوفيق بحيث تكون أكثر فعالية في معاونة ومساعدة مستخدمي تلك التقارير.

وهناك من يرى أن السياسات المالية لكثير من الدول قد تقبل تحمل الموازنة بعجز بحيث تكون هناك زيادة في تقديرات الإنفاق العام عن تقديرات الإيرادات العامة وذلك إذا رغبت في إتباع سياسة توسعية في الإنفاق أو تحمل الموازنة بفائض أو احتياطي بحيث تكون تقديرات الإنفاق العام أقل من تقديرات الإيرادات العامة وذلك إذا ما رغبت في إتباع سياسة انكمashية في

الإنفاق. وبذلك تطور المفهوم الحديث للموازنة العامة من كونها مجرد قائمة لتوزيع موارد الدولة

على مختلف أوجه الاستخدام، إلى أداة اقتصادية هامة يمكن عن طريقها استقراء مختلف سياسات

الدولة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (العلوين، 2000: 18).

وبهذا فإن الدراسة الحالية تأتي للتعرف على العوامل المؤثرة في إعداد وتنفيذ الموازنة العامة في دولة الكويت بالتطبيق على الوزارات بدولة الكويت.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد الموازنة عصب النظام المالي في المنظمات الحكومية، حيث أنها تضع إدارة المنظمة على طريق مرسوم بدلاً من أن تكون تصرفاتها مجرد ردود أفعال للأحداث، لهذا فإن إعدادها وتطبيقها بصورة صحيحة يسهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة الحكومية، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤلات التالية:

1. هل هناك علاقة بين نقص الوعي بأهمية الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت؟

2. هل هناك علاقة بين عدم توفر المؤهلات وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت؟

3. هل هناك علاقة بين النواحي الفنية لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت؟

4. هل هناك علاقة بين النواحي السلوكية لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت؟

5. هل هناك علاقة بين عدم واقعية تقدير الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت؟

6. هل هناك فروق بين وجهات نظر الفئات المشمولة في عينة الدراسة (محاسبى الموارزنات ؟ مدققو الحسابات الخارجيين ؛ مدققو الحسابات الداخليين) حول العوامل المؤثرة في إعداد وتنفيذ الموازنة العامة في الوزارات بدولة الكويت؟

(1 - 3): أهمية الدراسة

تحظى الموازنة العامة بأهمية كبيرة لدى دولة الكويت حيث تُعد الوزارات الأداء التنفيذية المباشرة لتقديم الخدمات لأفراد المجتمع وبذلك يمكن إيجاز أهمية الدراسة بالأهمية الكبيرة التي تحظى بها موازنات الوزارات في موازنة دولة الكويت والتي تلعب دوراً مهماً في رسم السياسة المالية للدولة.

كما تكمن أهمية الدراسة بأنها بحثت موضوعاً هاماً ويوفر على الدولة مبالغ وأموال طائلة تُصرف من غير توجيه أو مراقبة صحيحة وفاعلة وأيضاً تسلط الضوء على قواعد إعداد الموازنة العامة لدولة الكويت وتشخيص المشاكل التي تصاحب إعدادها. وبذلك تخدم الدراسة وبالتالي ستكتشف عنها جميع الجهات ذات العلاقة بالموازنة العامة.

(1 - 4): أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة التعرف على العوامل المؤثرة في إعداد وتنفيذ الموازنة العامة بالوزارات في دولة الكويت، وذلك من خلال:

1. التعرف على طبيعة العلاقة بين نقص الوعي بأهمية الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت.

2. بيان طبيعة العلاقة بين عدم توفر المؤهلات لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت.

3. تحديد العلاقة بين النواحي الفنية لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت.

4. التعرف على العلاقة بين النواحي السلوكية لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت.

5. التعرف على طبيعة العلاقة بين عدم واقعية تقدير الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت.

6. بيان الفروق بين وجهات نظر الفئات المشموله في عينة الدراسة إن وجدت حول العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الموازنة العامة في الوزارات بدولة الكويت.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية؛ التي سيجري إختبارها، وإخلاص النتائج والتوصيات:

الفرضية الرئيسية الأولى HO₁

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقص الوعي بأهمية الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثانية HO₂

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم توفر المؤهلات لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثالثة HO₃

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النواحي الفنية لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الرابعة HO₄

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النواحي السلوكية لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الخامسة HO₅

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم واقعية تقدير الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية السادسة HO₆

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الفئات المشموله في عينة الدراسة (محاسبى الموازنات ؛ مدققو الحسابات الخارجيين ؛ مدققو الحسابات الداخليين) حول العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الموازنة العامة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

١ - (6): حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة من الآتي:

الحدود البشرية: وتتضمن محاسبى الموازنات، ومدققو الحسابات الخارجيين؛ ومدققو الحسابات الداخليين.

الحدود المكانية: وزارات دولة الكويت.

الحدود الزمنية: الفترة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة وهي الفترة الممتدة من شهر مايو 2012 ولغاية شهر ديسمبر 2012.

١ - (7): محددات الدراسة

واجه الباحث عدم تعاون بعض أفراد عينة الدراسة مع الباحث لإنغالبهم بالأعمال المنوطة بهم وبالتالي إنعكاس ذلك على نتائج الدراسة.

١ - (8): التعريفات الإجرائية

الموازنة: خطة مالية تحدد مقدماً الموارد الازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة خلال فترة زمنية قادمة (جمعة، وآخرون، 2001: 195).

الموازنة العامة: عبارة عن بيان تفصيلي يوضح تقديرات إيرادات الدولة ومصروفاتها معبراً عن ذلك في صورة وحدات نقدية تعكس في مضمونها خطة الدولة لسنة مالية مقبلة، وهذا البيان يتم اعتماده من قبل السلطة التشريعية في الدولة (راضي، وحجازي، 2006: 12).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- 2_(1): المقدمة
- 2_(2): ماهية الموازنة العامة
- 2_(3): مراحل وقواعد إعداد الموازنة العامة
- 2_(4): العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الموازنة
- 2_(5): مراحل إعداد الموازنة في دولة الكويت
- 2_(6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
- 2_(7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

2_(1): المقدمة

المؤسسات الناجحة تعمل من خلال أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها، فالمؤسسات التي تهدف إلى الربح تعمل على تعظيم ذلك الربح أما المؤسسات غير الربحية فهدها تقديم الخدمة بأعلى جودة ممكنة، وتلك الأهداف تحتاج إلى تحديد الاحتياجات من جميع الجوانب حيث تحديد الاحتياجات المطلوبة في ظل الموارد المتاحة، وكيفية تحويلها إلى الأهداف المنشودة بأقل تكلفة ممكنة. ويأتي

هنا دور التخطيط في كونه خطة إستراتيجية يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذه الخطة تغطي كل أوجه النشاط في المؤسسة والسير على تلك الخطة دون أي انحراف ذو قيمة كبيرة يؤدي إلى تحقيق الأهداف المثلثة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولكن يتطلب من الأشخاص القائمين على عملية التخطيط المالي توافر الخبرة العملية والعلمية والدرامية بالواقع والبيئة المحيطة حتى لا يكون هناك انحراف كبير بين التخطيط والواقع بعد التطبيق.

وتُعد الموازنات من أهم أساليب التخطيط المالي التي تستخدمها المؤسسات الخدمية منها الهادفة للربح، حيث تستطيع تلك المؤسسات من خلالها ضبط ورقابة العمليات المختلفة بداخليها، وذلك من خلال وضع تصور مسبق لكافة الأعمال التي ستقوم بها المؤسسة حتى يمكن تحقيق الأهداف الموضوعة، وتبرز أهمية الموازنات من كونها تحقق الأهداف التالية للمؤسسة (السعيدة، 1993: 233) :

1. مشاركة المستخدمين في التخطيط لمستقبل المنشأة من أجل الاستفادة من خبراتهم العملية ورفع الروح المعنوية لديهم وجعلهم يشعرون بالأهمية والمسؤولية.
2. إلزام المنشأة بتقدير احتياجاتها المختلفة لفترات المستقبلية وأخذ الوقت الكافي للإعداد لهذه الحاجات سواء من حيث تأمين الطاقة الإنتاجية الملائمة ومصادر المواد الأولية أو التمويل الكافي.
3. تمكين المنشأة من التنسيق بين مختلف الأنشطة والأقسام المُكمِّلة لبعضها البعض واكتشاف نقاط الضعف والخلل في وسائل الاتصال بين إدارات هذه الأنشطة.

4. تمكين إدارة المنشأة من الرقابة على تنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة من كافة الأقسام والمستخدمين حيث توفر الموازنة للإدارة فرصة المقارنة بين الواقع والتقديرات المبينة في تلك الموازنات وتحديد المسؤولية عن النقصير والإخلال.

2—(2): ماهية الموازنة العامة

عرفت الموازنة العامة بأنها خطة تتضمن تقديرًا لنفقات الدولة وإيراداتها خلال فترة قادمة، غالباً سنة، ويتم هذا التقدير في ضوء الأهداف التي تسعى إليها السلطة السياسية (الدوري، والجنابي، 1999: 12).

ووصفها (المعارك، وشفيق، 2003: 9) بأنها برنامجاً سنوياً حكومياً، تعبّر عن توجهات السلطة العامة للسنة المقبلة، وتترجم بصورة رقمية، جميع أنشطة الدولة والإصلاحات المحتملة إدخالها. فإذا تضمنت الموازنة مثلاً زيادة في الإعتمادات المخصصة للتربية الوطنية فإنها تكون قد استهدفت توسيع التعليم الرسمي وتحسينه.

وبين (خليل واللوзи، 2000: 301) بأن الموازنة تمثل تقدير أو تخصيص لمقدار الإيرادات العامة التي من المحتمل الحصول عليها من مختلف الإيرادات، كما تتضمن على تقدير لمقدار النفقات العامة المتوقعة إنفاقها خلال فترة زمنية محددة فهي إذن مبالغ قد تتحقق بالفعل وقد لا تتحقق.

وأشار (النقاش، 2001: 101 – 102) إلى أنه هناك ثلاثة مفاهيم لعملية الموازنة واضحة في مجال الأساليب الاقتصادية والتنظيمية وكالآتي:

- إن عملية الموازنة هي عملية متتالية الحلقات تحقق أهدافها المثلثي والأفضل والتي تتعامل في الأساس مع النظريات المعيارية لتوزيع الموارد وتحقيقها بالشكل الأحسن المجدى، والتي بدورها تتعامل مع حالة تعظيم (الوصول إلى أعلى حد ممكن وأعلى مستوى) من الرفاهية والرخاء الفردي والاجتماعي.
 - ينظر إلى عملية الموازنة كونها عملية بيروفراطية داخلية تشتمل على نظريات تعمل على مقارنة الأساليب التطبيقية للحكومات صوب تحصيص الموارد للمؤسسات المختلفة في العالم التجارى.
 - الأساليب العلمية الواقعية والوصفية التي تربط قرار الموازنة وتحديدها بالطلب على الخدمات التي تنظر إلى الموازنة كونها قد تقرر في نهاية المطاف في خضم عملية بيروفراطية مع الإشارة إلى المتغيرات والعوامل الداخلية (ومنها كلفة هذه الخدمات) والتي تسمى المتغيرات والعوامل الخارجية (وهي توفر الإيراد).
- ويذكر (الوابل، 1995) أن الموازنة تتطوّي على عملية ترجمة للأهداف التنظيمية الكلية، إلى وحدات مالية يتم استخدامها كمعايير أو أهداف للأداء، حيث يتم بعد ذلك قياس الأداء الفعلي وتقييمه بالمقارنة مع الموازنة، ويتضمن نظام الموازنة الأهداف والمعايير والمقاييس، وكذلك المكافآت، باعتبار أن بيانات الموازنة تستخدم في أنظمة تقييم الأداء والمكافأة عليه.
- كما أضاف (البحر، والحميدي، 2002: 131) "عدة تعاريفات للموازنة العامة منها:
- الموازنة عمل سياسي حيث أنها المرأة التي تعكس طبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسات التي تنتهجها الدولة لتحقيق الرفاهية والنمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية.

- الموازنة هي البرنامج التحليلي والتقصيلي لجزء من خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

- الموازنة خطة تلخص تجربة الماضي وتُعبر عن الموقف الجاري وتُجسد توقعات المستقبل.

- الموازنة تقدير متوازن للإيرادات والمصروفات لفترة محددة من الزمن، بالإضافة إلى ذلك فإنها تُعتبر تنظيماً مالياً متكاملاً.

- الموازنة أداة تنفيذية بالإضافة إلى كونها أداة تخطيطية ورقابية.

- الموازنة ليست أداة محاسبية فقط تهتم بالتوزن الحسابي، وإنما هي أيضاً أداة لتحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي المنشود. "

وأشار (راضي، و حجازي، 2006: 12) "أن الموازنة هي خطة (أو برنامج) للعمل في فترة مستقبلية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي لمنشأة معينة، في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مقدماً، باستخدام أفضل الوسائل، والأساليب، والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف".

ونذكر (ذنبيات، 2003: 373-374) بأن الموازنة العامة تكتسب دوراً مهماً في المالية العامة وتأخذ أبعاداً سياسية اقتصادية واجتماعية في الدول على الرغم من اختلاف أنظمتها السياسية.

وأشار (عيسى، 2011: 27) إن الموازنة العامة لا تعتبر فقط مجرد تقدير الإنفاق وإيراد الدولة لفترة مقبلة وإنجازه لهذه التقديرات، بل تعكس أيضاً أهدافاً وأهمية اقتصادية واجتماعية وسياسية.

ولخص (البحر، والحميدي، 2002: 131-132) أهداف الموازنة في ثلاثة أهداف رئيسية هي: الأهداف التخطيطية، والمتضمنة المعاونة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات وذلك من خلال: حصر احتياجات وحدات الجهاز الحكومي خلال الفترة القادمة، وحصر الموارد ومصادر التمويل الأخرى، والربط والتنسيق بين الموازنة كبرنامج سنوي وبين خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتنسيق والتوفيق بين وحدات الجهاز الحكومي، ووضع البرنامج الزمني للتنفيذ. أما الأهداف الرقابية، فتمثل تحقيق رقابة أكثر فعالية على عمليات التنفيذ وذلك من خلال: قياس الأداء الفعلي للبرامج والأنشطة الحكومية، ومتابعة البرامج والأنشطة الحكومية، وتقييم الأداء بمقارنة الإيرادات والمصروفات الفعلية بتقديرات الموازنة وتحليل الفروق واقتراح الإجراءات التصحيحية، والرقابة على أصول ومتلكات الوحدة والمحافظة عليها، والمعاونة في تخفيض وضغط وضبط وترشيد الإنفاق الحكومي، والتحقيق من الالتزام بكافة القوانين والتعليمات والقواعد الحكومية المالية منها والإدارية، فيما تتمثل الأهداف السلوكية والتي تؤثر في سلوك واتجاهات العاملين بالجهاز الحكومي للدولة وذلك من خلال: التشجيع على نشر روح المبادرة والابتكار، وتحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف الوحدة، بين المصلحة الخاصة والمصلحة العامة، وزيادة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وإفساح المجال للعاملين للمشاركة في إعداد الموازنة، ووضع أهداف ومعايير مقبولة من جانبهم وغير

مفروضة عليهم من سلطات أعلى، وتوفير أساس عادل للثواب والعقاب، وزيادة فعالية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة وخاصة الاتصالات من أسفل إلى أعلى، وتحقيق التغذية الإسترجاجاعية (المرتدة) بما يمكن الرؤساء من التعرف على حقيقة ما يجري في أماكن العمل وإدراك حقيقة شعور العاملين وإحساسهم.

وتكتسب أهمية الموازنة من الناحية الاجتماعية والاقتصادية من حيث أن نطاق دور الدولة في الحياة الاقتصادية، والاجتماعية كبير وذا أهمية، وتستخدم الدولة الموازنة كأداة لتعديل توزيع الدخل القوي بين الفئات الاجتماعية أو الطبقات أو، من خلال استخدام الضرائب، وتوجيهه للنفقات العامة، وقد أخذت الموازنة دوراً كبيراً في العصر الحديث وأصبح دورها في الدول المتقدمة اقتصادياً وأكثر توسيعاً مما كان عليه سابقاً، ولم تقتصر الموازنة على أنها مجرد عمل لتقدير الإيرادات والنفقات العامة وحصول الإنفاق على تنفيذ بنودها فحسب، وإنما تحددت أهدافها بشكل يختلف مما كانت عليه في ظل النظرية التقليدية حيث أصبح من أهدافها تحقيق الاستخدام الكامل وتعبئة الموارد الاقتصادية بما فيها غير المستغلة، والمساهمة في زيادة الدخل القومي ورفع مستوى المعيشة أما الدول ذات الاقتصاد المختلف لاسيما الدول الاشتراكية فيزداد دور الموازنة بصورة كبيرة نظراً لعلاقتها الوثيقة بعملية التخطيط القومي وكذلك تصبح الموازنة عندئذ جزءاً من الخطة المالية العامة للدولة أهم أدواتها المالية التنفيذية" (ذنيبات، 2003: 373-374).

وقد أكد (البحر، والحميدي، 2002: 175) أن تطور الموازنة العامة أخذ العديد من الإتجاهات، منها:

- التركيز على الجوانب التخطيطية والقرارية التي تسبق إعداد الموازنة أو تلازم مع مراحلها الأولى واعتبار هذه الجوانب جزءاً أصيلاً في عملية الموازنة.
- التركيز على جوانب المسؤولية وتحديدها والتقرير عنها في المراحل المختلفة للموازنة بحيث تتمحور عملية الموازنة حول وحدة قرارية معينة أو برنامج أو نشاط معين.
- تطوير النظم المحاسبي الحكومي بحيث يوفر البيانات والمعلومات التحليلية عن الإيرادات والمصروفات التي تمكن من تقييم أداء الوحدات والبرامج والأنشطة التي تقوم بها.
- تطوير أساليب القياس وأسس إعداد الموازنة، ووسائل المتابعة، والرقابة على تنفيذها.
- تطوير التقارير من حيث الشكل والمحظى والتوفيق بحيث تكون أكثر فعالية في معاونة ومساعدة مستخدمي تلك التقارير.

(2—3): مراحل وقواعد إعداد الموازنة العامة

إن عملية إعداد الموازنات ليست بالعملية البسيطة والروتينية بل هي عملية معقدة تتطلب تكافف وتضافر الجهد والطاقة من أجل أن تكون تلك الموازنات أقرب إلى الواقع وبما يلبي طموحات وأهداف المنشآت، فهناك مراحل لإعداد الموازنات يجب أن تتبعها المنشآت أثناء إعدادها للموازنات، والجدول (2—1) يوضح هذه المراحل (راضي، وحجازي، 2001: 48).

الجدول (2—1) مراحل إعداد الموازنات

مرحلة إعتماد الموازنات	مرحلة إعداد الموازنات	مرحلة التحضير لإعداد الموازنات
1. دراسة الموازنات	1. تحديد مسؤوليات إعداد الموازنات	1. بيان حالة المؤسسة

2. عرض الموازنات ومناقشتها	2. تحضير الجدول الزمني للإعداد	2. جمع المعلومات عن العوامل المتغيرة في المؤسسة
3. تعديل الموازنات	3. توزيع وشرح الاستراتيجية وإجراءات وأساليب إعداد الموازنات	3. تحليل المعلومات وتقويم الوضع الحالي للمؤسسة
4. إعتماد الموازنات	4. إعداد وتسليم الموازنات	4. تحديد الأهداف العامة للمؤسسة
	5. تجميع الموازنات وإعداد الموازنات الختامية	5. وضع الاستراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة
		6. وضع الخطة المالية طويلة الأجل للمؤسسة
		7. وضع الإطار العام للموازنات

مرحلة التحضير لإعداد الموازنات

تُعد هذه المرحلة على قدر كبير من الأهمية حيث يتم من خلالها تبيان الوضع العام للمنشأة من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، كما يتم وضع تصور للأهداف والإستراتيجيات لتحقيق وتنفيذ تلك الأهداف، بالإضافة إلى وضع إطار عام وأولي للموازنات. وتضم هذه المرحلة مجموعة من الخطوات، هي:

1. بيان حالة المؤسسة، والمقصود هنا إيصال الوضع الذي توجد عليه المنشأة وتبيان سياساتها وأهدافها والحالة التي ترغب في الوصول إليها بما يحقق النمو والتطور الذي تهدف إليه، كما أن عليها دراسة وضع المنافسة التي تواجهها من المنافسين الداخليين والخارجيين.
2. جمع المعلومات عن العوامل المتغيرة في المؤسسة، فمن أجل أن تكون الإدارة العليا ملمة بكافة ما يدور من أحداث وحتى تكون قراراتها التي تتخذها صحيحة وتصب في مصلحة المنشأة يجب أن تقوم بالإلمام بالمعلومات الداخلية التي تخص المنشأة وكذلك بالمعلومات الخارجية في البيئة المحيطة

بالمنشأة مثل الوضع الاقتصادي للصناعة الذي تعمل به والظروف القانونية المستجدة وبدراسات السوق ودراسة أنواع المستهلك، وما إلى ذلك من أمور إذا تجاهلتها لحق الأذى بالمؤسسة.

3. **تحليل المعلومات وتقويم الوضع الحالي للمنشأة**، وبعد عملية جمع المعلومات الداخلية والخارجية يتم القيام بعملية تحليل المعلومات وذلك بدراسة كافة المتغيرات التي تؤثر في مسار المنشأة سواء سلباً أو إيجاباً من خلال معرفة المتغيرات الخاضعة للرقابة والتي يمكن التحكم بها والمتغيرات التي لا يمكن التحكم بها، وبذلك يمكن الوقوف على الوضع الحالي للمنشأة واستقراء الوضع المستقبلي لها. ولا شك بأن هذا التحليل يؤدي إلى إدراك حدود الإمكانيات والقدرات التي تتمتع بها المنشأة والتي بدونها لا يمكن تحديد أهداف أو وضع استراتيجيات وسياسات واقعية (راضي، وجاري، 2001: 50).

4. **تحديد الأهداف العامة للمنشأة**، فالموازنات الناجحة هي الموازنات القائمة على المشاركة بين المستويات الإدارية المختلفة ويأتي ذلك عندما تقوم الإدارة العليا في المنشأة بتحديد الأهداف الرئيسية والتي تمثل الخطوط العريضة لها، وتضع الإدارة العليا التصور للأهداف الرئيسية بناءً على تحليل المعلومات الداخلية والعوامل الخارجية وبذلك تترك للمستويات الإدارية الأخرى الحرية في تحديد كيفية تطبيق تلك الأهداف بما يناسبها وبما يتماشى مع تلك الأهداف. لكن هناك شروط ومقومات يجب أن تتوافق في الأهداف حتى يمكن تطبيقها والتعاطي معها بشكل إيجابي وتكون مقبولة لدى العاملين وهي (حنان، وكحالة، 1997: 51):

- أن تحدد الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل بحيث تكون الأهداف قصيرة الأجل خطوة على الطريق للوصول إلى الأهداف طويلة الأجل.

- أن تحدد الأهمية النسبية للأهداف المختلفة حتى يمكن ترجمة هذه الأهمية النسبية ترجمة سليمة وواضحة في خطط وسياسات العمل وحتى لا يكون هناك تضارب بين الأهداف المختلفة أثناء التخطيط والتنفيذ.
- أن تحدد الأهداف الممكنة لتحقيق إذ يجب أن يكون الهدف وسطاً فلا يكون سهل التنفيذ ولا هو صعب التحقيق بل يجب أن يكون الهدف ممكناً طبقاً لمعايير وأساليب مدرستة دراسة وافية وأن يمثل تحدياً مناسباً.

5. وضع الإستراتيجيات والسياسات العامة للمنشأة، فليس من الحكم أن نقوم بوضع الأهداف وننتظر النتائج الإيجابية لتحقيق تلك الأهداف. بل يجب أن يرافق وضع تلك الأهداف وضع الإستراتيجيات والسياسات التي تعمل على تحقيقها، فالإدارة العليا أثناء وضع تلك الإستراتيجيات يجب أن تراعي التوافق فيما بينها وألا تتعارض مع بعضها البعض، فالإستراتيجيات هي التي تحدد كافة الأنشطة اللازمة والأعمال المهمة لتنفيذ الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وذلك بالعمل على الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة البشرية منها والمادية. كما يجب على تلك الإستراتيجيات والسياسات أن تخضع لشروط ومبادئ هامة منها (فهمي، وعثمان، 2003: 307):

- أن تكون واضحة ومحددة ومفهومة.
- أن تكون معلومة لدى من يعنيهم الأمر بتطبيقها.
- ألا تكون متعارضة مع أهداف المنظمة بل يجب أن تسهم في تحقيقها.
- أن تتسم بالثبات النسبي حتى لا تثير الحيرة والتردد لدى المسؤولين عن تطبيقها.
- أن تكون واقعية ومنطقية وليس مجرد انعكاسات لشخصية واضعيها.

6. وضع الخطة المالية طويلة الأجل للمنشأة، ويتم ترجمة الأهداف العامة للمنشأة وكذلك الإستراتيجيات والسياسات العامة التي سيتم إتباعها لتحقيق هذه الأهداف إلى خطة مالية طويلة الأجل (خمس سنوات عادة) وتقوم بوضعها لجنة الميزانيات وتتضمن أرقاماً إجمالية يخضع جزء كبير منها لبعض المرونة نظراً لصعوبة إجراء التقديرات الدقيقة على المدى الطويل (راضي، وجازي، 2001: 52).

7. وضع الإطار العام للميزانيات، تطبيقاً لمبدأ المشاركة الفاعلة في إعداد الميزانيات يجب أن تحدد المسؤوليات بعد أن يتم تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات والسياسات التي من شأنها تسهيل تحقيق تلك الأهداف، فإن مراكز المسؤولية المختلفة وما بها من أقسام تقوم بتحديد خطط أكثر تفصيلاً بما يتماشى مع الأهداف العامة التي وضعتها الإدارة العليا، وتعد هذه الخطط النواة الأولى لإعداد الميزانيات.

مرحلة إعداد الميزانيات

إن إعداد الميزانيات بالرغم من أنها عملية صعبة في بادئ الأمر إلا أنها تصبح بالمارسة وبعد فترة من الزمن عملية سهلة كما وتصبح مسألة إعدادها عملية تستهلك الوقت إلى حد ما وعلى الرغم من ذلك تعد هذه المرحلة على قدر من الأهمية بما تتضمنها من خطوات عملية لإعداد الميزانيات وهذه الخطوات هي : (Ives, et..al, 2004: 69)

1. تحديد مسؤوليات إعداد الميزانيات

إن لكل منشأة هيكلها الإداري الخاص بها ووفقاً لهذا الهيكل يتم تحديد الجهة المسؤولة عن إعداد الموازنات من منطلق المشاركة الفاعلة والإيجابية في إعدادها وهذه الأطراف هي (راضي، وحجازي، 2001: 51).

■ لجنة الموازنة.

■ مدير إدارة الموازنة.

■ المسؤولون الفنانون والمسؤولون التنفيذيون.

فالموازنات السليمة والصحيحة لا تتم هكذا عشوائياً بل تحتاج إلى جهة تقوم على تنسيقها وإخراجها بشكل يضمن فعاليتها هذه الجهة تسمى في الغالب بلجنة الموازنة. وتبدأ اللجنة عادة ودراسة الخطط الفرعية المختلفة Governing Factors بتحديد العوامل الأساسية المتحكمة بقصد الوصول إلى أفضل خطة ممكنة تحقق أفضل استخدام ممكн للإمكانيات المتاحة في المشروع.

ويؤكد (نور، وآخرون، 2005: 215) بأن اللجنة المختصة بوضع الموازنة تضع الخطوط العريضة للنظام بحيث تتحقق التاسق بين الموازنات المختلفة التي تعدّها الوحدات التنظيمية وبحيث تحل ما قد ينشأ بينها من مشكلات تساعد لعرض الموازنة النهائية على مجلس الإدارة للمصادقة عليها وإقرارها. كما يؤكد (Hilton, 2005: 370) بأن مهمة اللجنة المختصة بوضع الموازنة القيام بفحص الموازنة المقترحة بعناية كما أنها توصي بالموافقة عليها أو إجراء التغييرات التي تراها ضرورية، كما يجدر الإشارة إلى أن القرار لإعطاء موافقة نهائية على الموازنة عائد إلى مجلس الإدارة أو مجلس الأمانة في العديد من المنشآت الربحية.

وقد لخص (جمعة، وآخرون، 2001: 200) مهام لجنة الموازنة في الآتي:

- اختيار أنواع وأساليب الموازنات التي تتناسب مع أهداف المنشأة.
- مراجعة التقديرات التي وضعها رؤساء الأقسام والإدارات.
- إجراء التعديلات التي تراها مناسبة.
- اعتماد تقديرات الموازنات.
- وضع جدول زمني لتنفيذ الموازنات.
- متابعة تنفيذ الموازنات وتحليل التقارير الدورية عنها واقتراح ما تراه مناسباً على ضوء تلك التقارير.

2. تحديث دليل الموازنات الخاص بالمنشأة

إن لكل عمل مجموعة من التعليمات والإجراءات لابد من السير وفقاً لها، وعلى الإدارة العليا قبل البدء في إعداد الموازنات أن تضع كافة الإجراءات والتعليمات الخاصة بإعداد الموازنات وتحديث ما هو موجود منها بما يتاسب مع الوضع الحالي والبيئة المحيطة، كما يجب تطوير النماذج الخاصة بإعداد تلك الموازنات.

3. تحضير الجدول الزمني لإعداد الموازنات

يجب أن يكون هناك جدول زمني يوضح توقيت عمل كل إجراء، أي يوضح توقيت البدء به وتوقيت الانتهاء منه وهذا يفيد في النقاط الآتية:

- عدم التفاسع من قبل الإدارات المعنية في إعداد الموازنات والسرعة في إعدادها.
- عرض الموازنات للمصادقة عليها في الوقت المناسب والمحدد.
- الانتهاء من إعداد الموازنات قبل البدء في السنة المالية التي تتعلق بها.

4. توزيع وشرح الخطة الإستراتيجية وإجراءات وأساليب إعداد الميزانيات

بعد عملية تحديد الاستراتيجيات والسياسات الالزامية في إعداد الميزانيات يأتي دور الإدارة العليا في عملية شرح وتوزيع تلك الإجراءات والسياسات للإدارات المختلفة من خلال توزيعها عليهم بهدف تحسين أدائهم في عملية إعداد الميزانيات، كما أن على الإدارة شرح أهمية تلك الإجراءات والسياسات وضرورة الالتزام بها لتحقيق المنفعة المرجوة.

5. إعداد وتسليم الميزانيات

وفقاً للجدول الزمني الخاص بإعداد الميزانيات وحسب المسؤوليات يقوم المسؤولون المكلفوون بإعداد الميزانيات بإعدادها حسب التعليمات في ضوء الأهداف والاستراتيجيات العامة التي وضعتها الإدارة العليا، ثم يقومون بعد ذلك بتسليمها إلى لجنة الميزانية حسب الموعد المحدد لذلك، مع ملاحظة تدعيم الأرقام الواردة بالميزانية بالعناصر الآتية (راضي، وجاري، 2001: 57):

- وصف للنشاط الذي يقوم به مركز المسؤولية المعنى بهذه الميزانية.
- المعلومات الاقتصادية عن النشاط ومؤشرات النشاط.
- المعلومات التاريخية عن كافة العناصر الواردة في الميزانية.
- مصادر المعلومات التي تم الاستناد إليها في التقدير.
- أساليب التقدير التي تم استخدامها.

6. تجميع الميزانيات وإعداد الميزانية الختامية

تقوم لجنة الموازنة بتجميع كافة الموازنات وحل التعارضات فيما بينها إن وجدت ومحاولة التأكيد من صحتها وأنها تسير في اتجاه تحقيق الأهداف والإستراتيجيات العامة ومن ثم الخروج بموازنة شاملة لكل أوجه النشاط المختلفة.

مرحلة اعتماد الموازنات

إن مرحلة اعتماد الموازنات ليست بالعملية الروتينية البسيطة، لما تتضمنه من عملية وضع السياسات والاستراتيجيات النهائية التي ستسير عليها المنشآة في الفترة القادمة، وهي تتضمن عدة خطوات مهمة هي:

1. دراسة الموازنات

في المرحلة السابقة تم تسليم الموازنات من قبل مراكز المسؤولية إلى لجنة الموازنة، وهنا يقوم مدير لجنة الموازنة بتوزيع نسخ على أعضاء اللجنة والمعنيين لدراستها ووضع ملاحظاتهم عليها.

2. عرض الموازنات ومناقشتها

ويتم في هذه المرحلة القيام بعرض الملاحظات التي تم وضعها ومناقشتها مع المراكز التي وضعتها من أجل الخروج بموازنات أكثر منطقية وأكثر قابلية للتطبيق. كما يمنح كل مسؤول تنفيذي الفرصة ليقوم بعرض مفصل لموازنته والاستعانة بأي من مرؤوسيه لشرح تفاصيل الموازنة ومقوماتها (راضي، وجاري، 2001: 59).

3. تعديل الموازنات

بعد القيام بعملية مناقشة الموازنات مع واضعيها يمكن عمل التعديل المناسب والذي تم الاتفاق عليه في ضوء الاستراتيجيات العامة للمنشأة بما يحقق أقصى نفع ممكن. وتعتمد عملية إعداد الموازنات على أسس ومبادئ علمية تقوم عليها وذلك بما يمكن من الحصول على الفائدة المرجوة منها، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة القدرة على الرقابة عليها ومتابعتها والقدرة على تقويم الأداء وفق الأسس التي تتبعها الإدارة العليا في إعداد الموازنات، وهذه المبادئ هي (حنان، وكحالة، 1997: 40 – 44):

1. مبدأ الشمولية

يعد مبدأ الشمولية الأسلوب الأمثل لتقرير السياسات الاقتصادية السليمة واتخاذ القرارات الملائمة بشأن دور النظام العام في توجيه الفعاليات الاقتصادية، ومبدأ الشمولية يحول دون التوجهات المتعلقة بالإسراف نظراً لعدم إخفاء أي جزء من الأموال العامة وبالتالي عدم خضوعه للرقابة (المبيضين، 1999: 123). والمنشآت تعد موازنة واحدة تكون شاملة لكل أوجه النشاط وكل قسم يقوم بعمل موازنة فرعية لذلك يجب أن يكون هناك تنسيق بين هذه الموازنات وأن لا تتعارض مع الموازنة الرئيسية كذلك لا يجب أن يكون هناك تعارض بين الموازنات الفرعية فيما بينها.

2. مبدأ التوزيع الزمني

الموازنات تعد لفترات قادمة وعلى الأغلب تكون هذه الفترة سنة، هذه الفترة زیادتها أو نقصها يؤدي إلى عدة عيوب قد تؤثر على الهدف من وجود الموازنات داخل المنشآت. فطول الفترة التي تغطيها الموازنات قد يؤدي إلى تجاهلها من قبل العاملين على تنفيذها وبعدها عن الواقع كما يصعب التنبؤ بتقديرات تلك الموازنات. أما قصر تلك الفترة التي تغطيها الموازنات فإن ذلك له مميزات

مهمة مثل سهولة التتبع وتقويم الأداء واكتشاف أماكن الأزمات أولاً بأول والعمل على حلها وزيادة التنسيق، لكن هذه الفترة القصيرة قد يكلف المنشأة الوقت والجهد لأن عملية إعداد الموازنات في مجلها ليست عملية بسيطة، بل تحتاج كثيراً من الوقت في إعدادها وتتكلف المنشأة الجهد الكبير، لذلك كان من الأنسب اقتصار الفترة الزمنية على سنة مالية واحدة لأنها تشمل كافة فصول السنة وهي بذلك تشمل كافة المتغيرات الممكنة الحدوث مما يسهل عملية المقارنة بين الفترات المالية المتتالية، ومن أجل زيادة الرقابة عند تنفيذ الموازنات يتم تقسيم الموازنات السنوية عند إعدادها إلى عدة فترات قد تكون شهرية أو ربع سنوية حسب فترات حجم العمل، ويؤدي إتباع هذا المبدأ إلى عدة مزايا من أهمها الآتي (حنان، وكحالة، 1997: 41):

- تحاشي الأزمات والاختلافات التي قد تتعرض لها المنشأة نتيجة فقدان التوازن الزمني بين عملياتها المختلفة.
- تحقيق التنسيق والتواافق بين الموارد والاستخدامات المتوقعة للمنشأة في بداية ونهاية فترة الموازنات وأنشاء هذه الفترة أيضاً.
- متابعة الأداء على مدار الفترة السنوية للموازنات، وبذلك يمكن اتخاذ الخطوات والإجراءات التصحيحية اللازمة فوراً وفي الوقت المناسب.

3. مبدأ التعبير المالي

إن الموازنات تغطي كافة أوجه النشاط داخل المنشآت سواء إنتاج أو عماله أو مبيعات أو مصاريف وغيرها من الموازنات الفرعية، فهي بذلك تختلف في وحدة القياس المعتمدة لكل موازنة، فموازنة الإنتاج يعبر عنها بعدد الوحدات المتوقع إنتاجها بينما موازنة العمل تعتمد ساعات العمل

كوحدة قياس وهكذا فإن الموازنات الأخرى تتبادر فيما بينها في وحدة القياس، وحتى يمكن فهم الموازنات فإنه يجب توحيد وحدة القياس في تلك الموازنات على شكل نصي مما يسهل إعداد الموازنة الشاملة ويمكن من عمل المقارنات بشكل أفضل. ويخلص (حنان، وكحالة، 1997: 42) أهم مزايا التعبير عن الموازنات في صورة مالية كما يأتي:

- توضح أثر الخطة المقترحة على دخل المنشأة عن طريق إعداد قائمة معيارية للدخل.
- توضح أثر الخطة المقترحة على المركز المالي للمنشأة عن طريق إعداد قائمة معيارية للمركز المالي.
- توضح أثر الخطة المقترحة على رأس المال العامل للمنشأة عن طريق إعداد قائمة معيارية للموارد والاستخدامات.
- توضح أثر الخطة المقترحة على المركز النقدي للمنشأة عن طريق إعداد قائمة معيارية للتدفقات النقدية.

4. مبدأ المشاركة

إن عملية إعداد الموازنات التخطيطية هي عملية تتعاون وتشترك فيها جميع المستويات الإدارية حيث يقوم الجميع بوضع أهدافه وسياسات التفصيلية ومن ثم ترجمة هذه الخطط والسياسات إلى معايير كمية ونوعية في إطار موازنة تخطيطية شاملة (الأفدي، 2003: 27). لذلك يعد مبدأ المشاركة من المبادئ الهامة في إعداد الموازنات، فهو يعني مشاركة كافة المستويات الإدارية في عملية وضع تلك الموازنات وذلك بالتشاور وأخذ الآراء لأن تلك المشاركة تكفل للمنشأة عند التطبيق لن تلك الموازنات الكفاءة وحسن الأداء ويشكل تحفيز للعاملين على إنجاح تلك الموازنات، وبعكس ذلك

فإن الموازنات المفروضة من الإدارة العليا دون أي مشاركة من الإدارة الوسطى والدنيا فإنها ستكون محط رفض وعدم اهتمام من قبلهم لأنها تجاهلت تلك الشريحة المهمة، كونها هي من سيطبق تلك الموازنات في نهاية الأمر. ويؤكد (نور والفضل، 2002: 385) في دراسة لهما أن الخصائص الوظيفية تؤثر على العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل.

5. مبدأ الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية

المنشآت بطبعتها تنقسم إلى مراكز عدة هي (ظاهر، 2002: 393):

▪ مراكز التكلفة

وفيها يكون مدير مركز التكاليف مسؤولاً عن عناصر التكاليف المتعلقة بقسمه والتي تخضع لسيطرته ورقابته ويركتز تقرير الأداء في هذه الحالة على تكاليف القسم الخاضعة لرقابة المدير ومسؤوليته والتي يستطيع التأثير عليها بقراراته.

▪ مراكز الإيراد

وفيها يكون مدير مركز الإيراد مسؤولاً عن تحقيق الإيرادات بصورة أساسية ويكون مسؤولاً عن التكاليف المتعلقة بالقسم والتي تخضع لسيطرته ورقابته، ولمعرفة فيما إذا كان مركزاً معيناً في المنشأة هو مركز إيراد أم لا فإنه يجب التركيز على قرارات مدير المركز ومعرفة فيما إذا كانت تلك القرارات لها علاقة بالإيرادات وتؤثر عليها أم لا.

▪ مراكز الاستثمار

يكون مدير مركز الاستثمار مسؤولاً عن أرباح المركز واستثماراته في الأصول، فهو بعبارة أخرى مسؤول عن كل من الإيرادات والتكاليف والاستثمارات المتعلقة بمركزه. فمدير المركز يعطي صلاحيات وسلطات للتصريف بأموال كبيرة إلى حد ما بحيث يستطيع اتخاذ قرارات متعلقة بالاستثمارات الرأسمالية طويلة الأجل.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن الموازنات عند إعدادها تحدد مسؤوليات كل مركز من هذه المراكز من خلال الصلاحيات المعطاة لكل مركز، وهي بذلك تتحمل المسئولية عن أي تقصير من جانبها وفي حدود تلك الصلاحيات أمام الإدارة العليا، هذا من جانب ومن جانب آخر فإن كانت تلك المراكز تتحمل المسئولية عن التقصير فإنه يجب إيجاد نظام حواجز في تلك المنشآت إذا ما حققت المراكز المطلوب منها على أكمل وجه وهذا وبالتالي يساعد على زيادة الكفاءة والفعالية في العمل.

6. مبدأ وحدة الموازنة

ويعني أنه يجب أن تشمل الموازنات كل أوجه النشاط المختلفة للمنشأة سواء الإيرادات بأنواعها أو المصاروفات بأنواعها، فلا يجوز مثلاً تخصيص إيراد محدد لمصروف أو نشاط معين وعدم إدراجها من ضمن الموازنات، ويمكن أن يتفرع عن هذا المبدأ مبدآن عمان هما (العلي، 2003:

(521):

1. عدم جواز إجراء المقاصلة بين النفقات والإيرادات، فمن المعروف أن بعض المؤسسات الحكومية نتيجة لممارستها لنشاط معين تجاري أو صناعي أو خدمي تحقق من خلاله إيراداً معيناً تتخذ شكل الرسم أو الضريبة أو الثمن العام. ويتحمل مقابل ذلك تكاليف معينة تتخذ صورة الأجور

والمرتبات وثمن المواد الأولية . وبموجب هذا المبدأ تدرج في الميزانية إيرادات ونفقات المنشأة كافة مهما صغرت، وهذا يعني محاربة الإسراف والتبذير في الإنفاق.

2. عدم التخصيص، وبمقتضى هذا المبدأ لا يجوز تخصيص إيراد معين لإنفاق معين فالإيرادات تمثل وحدة واحدة تصب بكمالها في الميزانية العامة وتوجه عن طريقها لتمويل الإنفاق الحكومي بكماله دونما تمييز لإنفاق دون آخر ويؤدي العمل بهذه القاعدة إلى إحكام الرقابة التشريعية على أوجه الإيراد والإنفاق، كما أنها تحد من مطالب الفئات السياسية والاجتماعية بتخصيص إيراد معين لإنفاق معين يعود بالفائدة عليها دون سواها بالإضافة إلى أنها تحد من إسراف بعض المصالح العامة في تقدير نفقاتها إذا ما خصت لها موارد معينة.

(2—4): العوامل المؤثرة في إعداد وتنفيذ الميزانية

إن نجاح أي منشأة يتوقف على مدى نجاحها في تطبيق الميزانية، وهذا لا يتم إلا من خلال المشاركة الفاعلة للعاملين في إعداد وتنفيذ الميزانية من أجل أن تستطيع المنشأة تحقيق الأهداف المرجوة. ويقصد بالمشاركة أن يتم مراعاة تشكيل لجنة لهذا الغرض أي لا ينفرد شخص أو إدارة معينة بوضع الميزانية وأن يراعى في تشكيل اللجنة أن تضم المنفذين ومسرفيهم والمديرين وأن يتم عرض ما تم من خلال الأهداف العامة للوحدة الاقتصادية عليهم. وهذا يوضح أن المشاركة تعني أن يساهم العاملون في المنشأة بدور في إعداد الميزانية مما يؤدي إلى سلوك أكثر إيجابية وفي نفس الوقت يعطي حافز أكثر للعمل. وليس معنى مشاركة كافة الإدارات هو أن كل فرد في المنشأة يجب أن يكون لديه القدرة والخبرة في إعداد الميزانية وإنما المقصود هو أن فكرة المشاركة في إعداد

الموازنات تضمن لكل فرد في التنظيم حقه في أن ينافش ويفهم كل جزئية من جزئيات الموازنات

(الفضل، وشعبان، 2003: 282).

ولا بد وأن يكون بعد المشاركة نظام حواجز، فالمشاركة وحدها تعطي إحساس لدى العاملين بالاهتمام والمسؤولية ولكن يأتي بعد ذلك دور الحواجز لترسيخ مبدأ العمل البناء والمخلص من أجل تحقيق الأهداف، لذلك من الأهمية ربط الأهداف العليا للمنشأة بأهداف العاملين ويكون ذلك من خلال نظام الحواجز الذي يوجد الديناميكية المستمرة في العمل. والنظام الجيد للحواجز يحقق نتائج مفيدة من أهمها (ماهر، 2005: 237):

- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- تحسين صورة المنشأة أمام المجتمع.

كما أن هناك عوامل أخرى، منها (السعيدة، 1993: 274)

1. اعتماد الموازنات بشكل كبير على عنصر التقدير، إذ أن الموازنات لا تتعدي كونها تتبعات لنشاط المنشأة في عام قادم. وبذلك فهي لا تعكس حقيقة مؤكدة، وإن حدث أن فشلت إحدى الموازنات الهامة كموازنة المشتريات فإن آثار ذلك ستكون ملموسة في النشاطات الأخرى للمنشأة.

2. طول الوقت وعظم الجهد الذي تأخذه عملية إعداد الموازنات ومناقشتها ومراجعتها خصوصاً إذا كانت تعد بإسلوب المشاركة. وبما أن للإدارة العليا دور في عملية مناقشة وإقرار الموازنات فإن هذا

الدور قد يكلف المنشأة ثمناً باهضاً نتيجة لانشغال الإدارة العليا بالموازنات على حساب التفرغ لرسم الأهداف بعيدة المدى ووضع الخطط الإستراتيجية للمنشأة.

3. استخدام بعض الأقسام للموازنات كوسيلة لتأمين الحد الأدنى من المخصصات السنوية على ضوء مبررات إنتاجية حقيقة.

4. لا مبالغة بعض محضري الموازنات، بل وتعتمدهم عدم بذل أي جهد يذكر في سبيل الوصول إلى أرقام مدروسة وحقيقية، تمثل متطلباتهم الحقيقة. وللجوء بدلاً من ذلك إلى وضع متطلبات وهمية وغير مدروسة، ولا تمثل الاحتياجات الحقيقة للوزارة.

5. المبالغة في وضع التقديرات بحيث يلجأ بعض محضري الموازنات إلى إدراج كافة المعلومات السابق طلبها في الميزانية السابقة بإجراء عملية نقل وتدوير لمستداتها المؤيدة، من ملف العام السابق إلى ملف العام اللاحق، حيث يؤدي ذلك إلى إغفال إدراج بعض المستلزمات أو الأعمال الهامة التي لم تكن من احتياجات العام السابق.

6. اللجوء إلى أساليب غير علمية في التحضير بالاعتماد على شخص أو أشخاص في الإدارة المركزية للوزارة للقيام بعملية التحضير نيابة عن باقي إدارات وأقسام وتوابع هذه الوزارة، دون تنسيق معها، مع كل ما يرتبه ذلك من خلل بمتطلبات هذه الوحدات التي هي أكثر قدرة على ذلك.

7. عدم تشكيل لجنة أو فريق متخصص لإشراف على تحضير مشروع الميزانية بصفة دائمة للوقوف على خطوات التحضير أولاً بأول ومراجعة بنداً بنداً ونفقة نفقة، تمهيداً لمناقشته مع جهة الإعداد في وزارة المالية أو الخزانة بعد اعتماده من السلطة المخولة في الوزارة.

8. عدم استجابة بعض أو كل إدارات وأقسام وتوابع الوزارة بإرسال احتياجاتهم، لجهة التحضير المركزية، وكذلك عدم الاتكتراث بـإحالتها، وخاصة عند وجود قناعة لديهم بعدم وجود محاسبة إدارية نتيجة للتسبيب الإداري.

9. التغيير والتبدل في إسناد مهمة التحضير، وعدم إسناد هذه المهمة لكادر مختص دائم.
10. عدم تنظيم دورات تأهيلية لمحضرى الميزانيات وتدريبهم على الأصول الفنية والتقنية الازمة لتحضير الميزانيات.

2—(5): مراحل إعداد الميزانية في دولة الكويت

تمر الميزانية العامة لدولة الكويت بعدة مراحل:

1. مرحلة الإعداد.
2. مرحلة الاعتماد.
3. مرحلة التنفيذ.

وفيما يلي عرض لمحفوظات تلك المراحل:

1. مرحلة الإعداد:
تُعد الجهات التي تشملها الميزانية من وزارات وإدارات حكومية، التقديرات المبدئية للإيرادات طبقاً للتعليمات التي يصدرها وزير المالية، وتبلغ هذه التقديرات إلى وزارة المالية في الميعاد الذي تحدده. فإذا تأخرت أي جهة في تقديم مشروعها لتقديرات الإيرادات عن الميعاد المحدد تتولى وزارة المالية بنفسها تقدير هذه الإيرادات إهداً بالإيرادات المحققة خلال السنوات المالية الأخيرة مع مراعاة الظروف، والمتغيرات المبدئية، وتعد التقديرات النهائية للإيرادات

وتحدد من جملة الإيرادات المقدرة نسبة مئوية تضاف إلى الاحتياطي الأجيال القادمة، ويضاف إلى المال الاحتياطي العام صافي الإيرادات الناتجة عن استثماره وإيرادات الأموال الأخرى المستثمرة (وزارة المالية، 2009).

كما تعد تلك الجهات تقديرًا لمصروفاتها تقدمه لوزارة المالية في الميعاد الذي تحدده هذه الوزارة، وتقوم وزارة التخطيط وديوان الخدمة المدنية بإبلاغ نتائج دراستهما الفنية وملحوظاتها إلى وزارة المالية وفي المواعيد التي تحددها هذه الوزارة، وإذا تأخرت أي جهة في تقديم تقديراتها أو نتائج دراستها الفنية وملحوظاتها عن الموعود المحدد، تتولى وزارة المالية تقديم المصروفات إهتماءً بموازنة السنة الجارية مع مراعاة التعديلات ثم تعد التقديرات النهائية للمصروفات (وزارة المالية، 2009).

2. مرحلة الاعتماد:

تعد وزارة المالية مشروع الموازنة، كما تعد بيانًا يتضمن عرضاً عاماً للأسس التي بني عليها المشروع وتحليلاً لما يهدف إليه. يعرض وزير المالية مشروع الموازنة مصحوباً بالبيان على مجلس الوزراء لإقرارهما ويجب أن يتم إقرارهما في وقت يسمح بتقديم المشروع إلى السلطة التشريعية قبل انتهاء السنة المالية الجارية بشهرين على الأقل. إذا لم يصدر قانون الموازنة قبل بدء السنة المالية يعمل بالموازنة السابقة لحين صدوره، ويصدر بذلك تعليم من وزير المالية وإذا كانت بعض أبواب الموازنة الجديدة قد أقرت من قبل السلطة التشريعية يعمل بتلك الأبواب (وزارة المالية، 2009).

3. مرحلة التنفيذ:

يصدر وزير المالية التعميمات الخاصة بتنفيذ الموازنة على نحو يضمن مطابقة هذا التنفيذ لأحكام القوانين واللوائح وتبلغ هذه التعليمات إلى الجهات المعنية في نفس الوقت الذي يبلغها فيه بقانون الموازنة وتدفع الإيرادات التي تحصلها الوزارات والإدارات الحكومية لوزارة المالية ولا يعفي وجود اعتماد في الموازنة من الالتزام بأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها فيما يتعلق باستخدام ذلك الاعتماد أو بتنفيذ التعميمات المرفقة بقانون الموازنة أو الواردة بجدولها ولا يجوز لأي جهة تجاوز اعتماد باب من أبواب المصاروفات إلا بقانون ولا يجوز تجاوز اعتماد محدد لأي مصروف من المصاروفات. ويجوز النقل من الوفر المحتمل في اعتماد مصروف إلى اعتماد مصروف آخر من نفس الباب والقسم. ويحدد وزير المالية أوضاع وشروط النقل. ولا يجوز لأي جهة طلب فتح اعتمادات إضافية إلا إذا كانت هناك اعتبارات ملحة توجب ذلك كما لا يجوز لأي جهة تجاوز اعتماد أحد المشاريع الإنسانية المخصص لها بقانون اعتماد مالي لأكثر من سنة إلا إذا قدر وجود وفر في الاعتماد السنوي لمشروع آخر. ولا يجوز لأي جهة دفع التكاليف الكلية لمشروع من المشاريع إلا قدر وجود وفر في التكاليف الكلية لمشروع آخر بنفس الباب. ولا يجوز لأي جهة إبرام عقد يتربّ عليه التزام مالي يتجاوز السنة المالية إلى سنة مالية مقبلة مالم ينص القانون على تخصيص اعتماد لهذا الغرض لأكثر من سنة مالية واحدة. ومع ذلك يجوز إبرام عقود الاستخدام والإيجار والصيانة والتوريدات الدورية لمدة تجاوز السنة المالية بشرط إلا يتربّ على التعاقد زيادة في اعتماد موازنة السنوات المقبلة ألا تزيد مدة التعاقد على 3 سنوات، ويترتب الحصول على إذن من وزير المالية إذا زادت عن 3 سنوات (وزارة المالية، 2009).

تستخدم اعتمادات الموازنة للوفاء بالالتزامات المستحقة قانوناً ولا يجوز الدفع مقدماً لحساب أعمال لم يتم أداؤها أو مقابل مشتريات لم يتم تسليمها إلا في حدود 20% من قيمتها. كما تعتبر ضمن إيرادات السنة المالية أو مصروفاتها المبالغ التي تم تحصيلها أو صرفها فعلاً خلال هذه السنة المالية. ويعتبر في حكم المصروف ما يستحق من عمل أدي فعلاً أو عن مهمات تم تسليمها خلال السنة المالية ولو لم تستكمل إجراءات صرف هذه الاستحقاقات قبل نهاية السنة المالية لأي سبب من الأسباب.

إذا لم يتم تسليم أحد المشاريع الإنسانية الذي كان مقدراً تسليمه خلال السنة المالية جاز بإذن سابق وبالشروط والأوضاع التي يحددها وزير المالية تسوية الاستحقاقات الخاصة بهذا العمل وذلك في حدود التكاليف الكلية المقررة للمشروع في موازنة السنة المالية ويبطل العمل بكل اعتماد لم يصرف أو لم يقرر صرفه خلال السنة المالية التي ربط للصرف فيها. وتقدم كل إدارة عامة أو هيئة أو مؤسسة من الهيئات أو المؤسسات العامة ذات الشخصية الاعتبارية المستقلة تقارير ربع سنوية عن سير العمل فيها وتطور مركزها المالي إلى وزير المالية مشتملة على البيانات والمعلومات التي يحددها. ويكون للإدارة العامة والهيئات والمؤسسات العامة ذات الشخصية الاعتبارية المستقلة نظم محاسبية خاصة بها تصدر بقرار من وزير المالية بناءً على اقتراح مجالس إدارتها وتقوم أيضاً بإعداد إيراداتها ومصروفاتها ويعين وزير المالية مناقبين ماليين ورؤساء للحسابات بالجهات ذات الموازنات المستقلة ويقوم بتحديد اختصاصاتهم.

ومن المبادئ الأساسية التي تطبق على كل موازنة عامة سواء أكانت موازنة الوزارات والإدارات الحكومية أم الموازنات الملحة بها أم موازنات الإدارات أو الهيئات أو المؤسسات العامة

ذات الشخصية الاعتبارية المستقلة، هي قاعدة الشمول والوحدة ومبدأ سنوية الموازنة (وزارة المالية، 2009).

ومن أهم الأسس والأحكام الخاصة بموازنة الوزارات والإدارات الحكومية التي أخذ بها في تحديد دور وزارة المالية هو وحدة المراقبة وطبيعة الأعمال التي يقتضيها إعدادها والرقابة على تنفيذها وسيظل لوزارة التخطيط وديوان الخدمة المدنية دور هام في إعداد المراقبة وهو القيام بالدراسات الفنية وإبداء الملاحظات التي تساعد وزارة المالية على إعداد مشروع المراقبة إعداداً وافياً، وأما عن ديوان المحاسبة فإن الرقابة التي يقررها هذا القانون لوزارة المالية لا تتعارض مع الاختصاصات الحالية للديوان وكذلك يستلزم تطبيق مبدأ وحدة المراقبة لإيضاح وضع المشاريع الإنسانية في المراقبة العامة وتنفيذها . هذا ولما كانت الطبيعة الخاصة لموارد دولة الكويت من النفط تستدعي تأمين مستقبل الأجيال القادمة فقد فرر القانون استقطاع نسبة مئوية سنوية من الإيرادات لتكوين احتياطي الأجيال القادمة يحددها القانون المنشأ لهذا الاحتياطي . والمبادئ التي يقررها المقدم تتلخص في أن يتم تقدير مجموع الإيرادات والمصروفات في موازنة الوزارات والإدارات الحكومية على أساس المنظر تحصيله وإنفاقه . ولما كانت الإيرادات تشمل كافة موارد الخزانة العامة من ضرائب ورسوم ، ولكي يتأنى لوزارة المالية وهي الجهة المسؤولة عن التقدير النهائي للإيرادات القيام بواجبها فقد نص القانون على التزام الجهات التي تشملها موازنة الوزارات والإدارات الحكومية بإعداد التقديرات المبدئية للإيرادات فقد ترك أمره لوزارة المالية، وكما سبق وذكرنا بأن الطبيعة الخاصة لإيرادات المراقبة الكويتية التي تعتمد أساساً على دخل النفط وهو دخل يتضمن اقتطاعاً من الثروة القومية اقتضت أن تجنب جزءاً من الإيرادات سنوياً يضاف إلى

احتياطي الأجيال القادمة الذي يعتبر عدة الأجيال المستقبلية واقتطاع نسبة مئوية من إيرادات موازنات الوزارات والإدارات الحكومية لتضاف إلى احتياطي الأجيال القادمة على أن يضاف إلى المال الاحتياطي العام من صافي الإيرادات الناتجة عن استثماره وإيرادات الأموال الأخرى المستثمرة غير المرصودة للموازنة العامة بعد أن يقطع من ذلك النسبة المئوية المقرر إضافتها إلى احتياطي الأجيال القادمة.

ولا يقتصر دور وزارة المالية على الإشراف على إعداد مقترن للموازنة بل يمتد أيضاً إلى متابعة تنفيذ الموازنة والرقابة عليها وعدم إهدار استغلال الوزارات والإدارات والجهات الأخرى في انفاق الاعتمادات المقررة لها في الموازنة بل جعل حق إمساك الحسابات الخاصة في يدها. كما جعل حق الإنزال بالصرف مقرراً لها. وتحدد وزارة المالية شكل السجلات والأوراق اللازمة للمعادلات المالية ويحدد وزير المالية الشروط والأوضاع التي تتبع في الصرف والتحصيل وغير ذلك من الإجراءات الحسابية، كما ينظم طرق تدقيق الحسابات العامة ومراجعتها. ورغبة في إحكام الرقابة على الموازنات المستقلة وأسوأً بما هو متبع بالنسبة للوزارات والإدارات الحكومية يتم تعين مراقبين ماليين ورؤساء للحسابات من قبل وزير المالية لكل جهة ذات موازنة مستقلة كما أشرنا سابقاً (وزارة المالية، 2009).

2—(6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

2—(1): الدراسات العربية

دراسة (علي، 1993) بعنوان "تحليل مقارن لأساليب إدارة الموازنة العامة في إطار موازنة الرقابة وموازنة الأداء بالتطبيق في دولة الإمارات العربية المتحدة".

هدفت إلى تحليل طبيعة أساليب إدارة الموازنة العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة في إطار موازنة الرقابة، وتقديم إطار عام لأساليب إدارة الموازنة العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة في إطار موازنة الأداء وبيان كمتطلبات تطبيق الإطار العام المقترن. وقد توصل الباحث إلى أن موازنة الرقابة المطبقة حالياً في دولة الإمارات العربية المتحدة لا تسهم في التعرف على الكفاءة الاقتصادية لاستخدام المال العام. وموازنة الأداء يمكن تطبيقها في دولة الإمارات العربية المتحدة بشرط توافر المتطلبات المطلوبة في مرحلة الإعداد والتطبيق. وموازنة الأداء توفر معلومات إضافية ذات منفعة خاصة للمستخدمين لها تبرير التكلفة الإضافية في سبيل إعدادها.

دراسة (الشاهين، 1994) بعنوان "إدارة الموازنة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة (الواقع والطموح)". وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع الموازنة العامة الاتحادية، وكفاءة وفاعلية الجهاز الإداري الذي يتولى إعدادها وتنفيذها ورقابتها، وأيضاً التعرف على أهم مشكلات الموازنة العامة للاتحاد، وكذلك تقديم الحلول والاقتراحات لحل تلك المشكلات بهدف زيادة كفاءة وفاعلية الموازنة العامة الاتحادية. وقد توصل الباحث إلى أن مشكلات الموازنة الاتحادية تكمن في (تقدير النفقات العامة)، و(تحديد الإيرادات الاتحادية)، وبالتالي قام الباحث

بتقديم بعض التوصيات تتمثل الحلول والمقترنات التي تساعده في حل هذه المشكلات وهي

كالتالي:

- وضع أسس علمية دقيقة في عملية إعداد تقديرات النفقات العامة للوزارات والأجهزة الاتحادية ومناقشتها مع وزارة المالية والصناعية.
- وضع خطة عامة للدولة أولاً تحدد فيها الأهداف التنموية، ويتم وضع الاستراتيجيات والبرامج الازمة لتحقيق تلك الأهداف، وإرساء قاعدة من البيانات والإحصائيات عن المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والنظر في أمر تطوير وتعديل هيكل الموازنة الحالي تحقيقاً للغايات المستهدفة من تبويب الموازنة العامة.
- تغيير تاريخ بداية ونهاية السنة المالية، بحيث يكون تاريخ الأول من يونيو هو بداية السنة المالية من كل عام ونهايتها في الآخر من مايو من العام الذي يليه، بحيث يتم إعداد مشروع الموازنة في الشتاء وليس كما هو حاصل حالياً.
- إصدار تعديل دستوري بحيث يتم الأخذ بمبدأ الاستمرار بالعمل باعتمادات السنة المالية كاملة في الحالة تأخر صدور الموازنة الاتحادية حتى لا يسبب ذلك حرجاً للوزارات.
- إزالة كل المعوقات التي حالت دون التشريعات الاتحادية التي تتضمن زيادة موارد الدولة من الإيرادات لمواجهة أعباء موازنة الدولة.
- الاهتمام برسم سياسة اقتصادية واعية تكفل تنويع مصادر الدخل القومي واستغلال الثروات الطبيعية للبلاد بما يكفل التقليل من الاعتماد على عوائد البترول.

- اتخاذ الإجراءات المناسبة التي تجعل الإيراد العائد من الخدمات التي تقدمها وزارات الخدمات متناسباً مع التكلفة الفعلية لهذه الخدمات.
- يمكن مواجهة العجز في الموارنة العامة للاتحاد عن طريق ترشيد الإنفاق العامة والتقليل التدريجي للدعم وكبح الهدر وتعزيز الكفاءات.

دراسة (اللوزي، وقطامين، 1996) بعنوان "دراسة تحليلية للموارنة العامة في الأردن". وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة إلقاء الضوء على موضوعين مهمين مرتبطين بإعداد الموارنة العامة في الأردن وهما:

- تحليل الإيرادات والنفقات العامة للدولة من عام 1979 إلى عام 1989 ، وإلقاء الضوء على مقدار التغير في النفقات المتكررة والنفقات الرأسمالية وتطور الإيرادات المحلية والنفقات المتكررة للدولة ، بالإضافة إلى تحليل نسبة الإيرادات الخارجية إلى النفقات الرأسمالية.
- محاولة التأكيد من وجود أو عدم وجود فروق ذات أهمية إحصائية بين الموارنتين التقديرية بشقيها، الواردات والنفقات والتي تقوم الحكومة الأردنية بإعدادها وتنفيذها عبر الخط الزمني المستخدم في البحث.

وقد قام الباحثان بتحليل الموارنة العامة في الأردن للفترة من 1979-1989م. وتم استخدام تحليل التباين كأداة إحصائية لمعرفة ما إذا كان هنالك تباين يتمتع بأهمية إحصائية بين الموارنتين التقديرية والفعالية. وقد توصل الباحثان إلى أن الموارنة التقديرية تتتطابق إلى حد معقول مع الموارنة الفعلية بشقيها: الإيرادات والنفقات. وهذه النتيجة ربما تفسر على أنها كان مسؤولاً عن تقسيم هذه النتيجة، بالرغم من التقلبات والتحديات السياسية والاجتماعية والاقتصادية

التي تميزت بها المنطقة بشكل عام. وتشير النتائج إلى أن الإيرادات المحلية قد زادت بمعدل 20% سنوياً وإلى أن الإيرادات الخارجية قد زادت بنسبة 2,4% خلال سنوات الدراسة، ويعزى السبب في ذلك إلى سياسة التصحيح الاقتصادي التي انتهجتها الدولة خلال سنوات الدراسة. وقد تبين من خلال هذه الدراسة أن الإيرادات المحلية لم تغطي تمويل النفقات المتكررة ويعود سبب ذلك بشكل رئيسي إلى انخفاض سعر صرف الدينار بالرغم من السياسة المالية التي تنتهجها الدولة لتحسين حجم الإيرادات المحلية لزيادة الاعتماد على التمويل المحلي للنفقات المتكررة. إن إعداد الموازنة العامة في الأردن يتم على أساس واقعية ومنطقية بعكس الكثير من الدول النامية التي تعاني من هذه المشكلة وبصورة دائمة ومتكررة. إن المتوقع أن تعاني دولة كالأردن بمواردها المحدودة وظروفها الإقليمية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية غير المستقرة من مشكلة عدم دقة التقديرات فيما يتعلق بالموازنتين التقديرية والفعالية كما ورد شرحه في الخلفية النظرية، لأن الأردن قد يعتبر استثناءً لهذه القاعدة، بحكم اعتماده على التخطيط المالي والاقتصادي المدروس، الذي يتولاه خبراء متخصصون ذوو خبرة ومعرفة في الأمور المالية والاقتصادية.

دراسة (عليان، 2002) بعنوان " موازنة البرامج والمحاسبة عن الأداء- القواعد والتطبيق" وقد هدفت إلى التعرف على عوامل وأساليب التغيير من موازنة الاعتمادات المالية إلى موازنة البرامج والأداء، والعائد المتوقع من هذا التغيير مقارنة بأعباء ومشاكل التغيير ودراسة مقومات ومتطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء في القطاع الحكومي. ومن أهم ما توصلت إليه من نتائج ملخصها:

- تواجه الوحدات الحكومية ضغوطاً داخلية وأخرى خارجية لإحداث التغيير والانتقال من الموازنة التقليدية إلى موازنة الأداء.
- تحقيق ما يعرف بنظام دعم وتحسين الأداء من خلال وجود نظام للتغذية العكسيّة
- توافر آلية واضحة لضمان نجاح تطبيق موازنة الأداء من خلال تحديد أدوار الإدارات والأقسام المختلفة.
- تطبيق نظام موضوعي وعادل للحوافز يتسم ببرامج الأداء المحددة لإمكانية مقارنة النتائج المحققة بالخطوة وبمعدلات الأداء المرسومة.

دراسة (نور والفضل، 2002) بعنوان "العوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل والمنظمة: دراسة محاسبية مقارنة بين الشركات المساهمة العامة الصناعية العراقية والأردنية".

ركزت هذه الدراسة على فحص مدى تأثير العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل والمنشأة في كل مركز تحكم الشخصية وخصائص الوظيفة وعدم التأكد البيئي ونوع تكنولوجيا الإنتاج في كل من العراق والأردن. وخلاصت الدراسة إلى عدة نتائج منها، أنه وبالرغم من تميز كل من العراق والأردن بتركز السلطة في الإدارة العليا إلا أن المشاركة تمارس بشكل واضح و حقيقي وبمستوى جيد، وتؤثر الخصائص الوظيفية على العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل. ويؤثر النظام السياسي والاقتصادي القائم بشكل كبير على أداء العاملين ومشاركتهم في إعداد الموازنات وغيرها من الأنشطة.

دراسة (الزعبي، 2004) بعنوان "دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن، وإلى تقويم كفاءة المجالس البلدية في الأردن في تخطيط أنشطتها، وأيضاً هدفت إلى تقويم فاعلية الموازنات في المحافظة على موارد وممتلكات المجالس البلدية في الأردن. وكذلك تقويم فاعلية أداء المجالس البلدية في الأردن في تحقيق أهدافها. وكانت أهم النتائج إن موازنة البلدية لم تستند في مفهومها وأساليب عملها إلى قواعد الإدارة العلمية، ولا تمثل موازنة البلدية أسلوباً لضغط النفقات أو ترشيد القرارات على نحو يكفل معها تحقيق أهداف الموازنة بأقل تكاليف.

دراسة (حلس، 2006) بعنوان "دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (100) مؤسسة جمعت منها البيانات من خلال استبانة صممت خصيصاً. وكانت أهم نتائج الدراسة أن معظم مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية تقوم بإعداد خطط طويلة الأجل تصل مدتها إلى ثلات سنوات، وتقوم جميع مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية بإعداد موازنات سنوية، واستخدام الموازنة كأداة اتصال وتوالص بين أقسام ووحدات المؤسسة، وتستخدم انحرافات الموازنة في تقويم أداء الإدارة، وأن الموازنة أداة فاعلة لتخصيص الموارد.

٦-٢) الدراسات الأجنبية

Executive budget success : Evidence (Shinn, 2006) بعنوان " دراسة ."

وقد وضح في دراسته ان أهم سلطات الجهات التنفيذية هو عمل الميزانيات ،لذا هدفت الدراسة الى فهم النجاح والأسباب الأكيدة المحققة له من خلال تحليل دورة الميزانية الكاملة وقد أجريت هذه الدراسة على 50 ولاية أميركية ومن خلال الاستبيان الذي أجري على المشاركين توصلوا الى أهم النتائج لتحقيق النجاح في الميزانية ومن بينها عامل الوقت متبعاً بدعم المشروع الحزبي ،والموظفين المسؤولين وأخيراً الدعم الشعبي.

The Role of Public Opinion in Policy (Levasseur, 2006) بعنوان " دراسة ."

Argument: An Examination of Public Opinion Rhetoric in the Federal Budget Process

هدفت إلى إختبار البناء البياني للرأي العام في عملية الميزانية الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد ركزت الدراسة على استخدام الرأي العام في حجج سياسة الميزانية الفيدرالية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن السياسيين أيدوا عملية البناء البياني لعملية إعداد الميزانية الفيدرالية، فيما عارض عامة الشعب طريقة عرض البناء البياني للميزانية الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية.

دراسة (Hai, 2008) بعنوان "Setting discretionary fiscal policy within the limits of budgetary institution : Evidence from American governments ."

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير المؤسسات الخاصة بإعداد الميزانية على اختيار حكومات الولايات المتحدة للسياسة المالية تحت تأثير التقلبات الاقتصادية غير المتوقعة، وقد توصلت الدراسة لنتائج من أبرزها: أن حدود الضرائب والإنفاق تشكل ضغطاً على الولايات ويعيق قدرتها في التعامل مع حالات التقلبات المالية.

دراسة (Tabăra, 2010) بعنوان "The Income and Expenditure Budget .of the Local Public Administration

هدفت إلى توضيح آلية إعداد ميزانية المصروفات والدخل في الإدارات العامة في رومانيا. وبينت الدراسة أن عملية إعداد موازنتي المصروفات والدخل تواجه بعض الإشكالات منها ما يتعلق بالمواضي الفنية للإعداد، ومنها ما يرتبط بعدم واقعية التقدير في إعداد هذه الميزانيات.

دراسة (Breunig, et..al, 2010) بعنوان "Stability and Punctuations in Public Spending: A Comparative Study of Budget Functions

هدفت إلى عرض المعلومات ومقارنتها للإنفاق العام بين الدنمارك والولايات المتحدة الأمريكية. وركزت على المقارنة بين فئات الإنفاق للكشف عن التغييرات في الميزانية الوطنية.

وقد بينت الدراسة أن كلا من الدنمارك والولايات المتحدة الأمريكية متشابهتان في تغيرات الإنفاق العام وأنماطه إلا أنهما مختلفتان في الاستقرار عن طريق تغيرات واسعة النطاق. وأن فئات الإنفاق على الزراعة، والرعاية الطبية والصحية لكلا البلدين تنتج درجات مماثلة.

(2-7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

- من حيث هدف الدراسة: تتوعد الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى بيان أهمية الميزانية، بالإضافة إلى الدور الكبير الذي تلعبه الميزانية في التخطيط لأنشطة المؤسسات وتحسين مستويات أدائها على المدى البعيد، في حين سعت الدراسة الحالية للتعرف على العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الميزانية العامة في دولة الكويت.
- من حيث بيئة الدراسة ومتغيراتها: تبأينت بيئات تطبيق الدراسات السابقة، أما في الدراسة الحالية فإن تطبيقها تم في بيئة المؤسسات الحكومية وبشكل خاص في عينة من الوزارات بدولة الكويت. أما من حيث المتغيرات فقد تم تحديدها من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة وتحديد العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الميزانية العامة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الطريقة والإجراءات

(1) : المقدمة

(2) : منهج الدراسة

(3) : مجتمع الدراسة وعينتها

(4) : المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة

(5) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(6) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

(7) : صدق أداة الدراسة وثباتها

(1) : المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الموازنة العامة

في دولة الكويت. ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي عبر استخدام

الأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

3 – (2): منهج الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة لجأ الباحث إلى إعتماد المنهج الوصفي التحليلي وذلك لكونه المنهج الأكثر ملاءمة في تحقيق أهداف الدراسة الحالية. بالإضافة إلى ذلك فإن الدراسة الحالية تعتبر دراسة استطلاعية، والتي فيها تم الإعتماد على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة المعتمدة من عينة الدراسة.

3 – (3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من وزارات دولة الكويت وبالغ عددها (9) وزارات، وهي: وزارة الإعلام، وزارة الداخلية، وزارة التربية، وزارة المالية، وزارة العدل، وزارة التخطيط، وزارة الكهرباء والماء، وزارة الإتصالات، ووزارة الخارجية. أما عينة الدراسة فقد عمد الباحث إلى اختيار (5) وزارات وهي: وزارة الداخلية، وزارة الدفاع ، وزارة المالية، وزارة التخطيط، ووزارة الإتصالات. أي أن اختيار عينة الدراسة تم بطريقة عمدية. وفيما يرتبط بوحدة المعاينة والتحليل فقد عمد الباحث إلى تحديدها بالفئات التالية:

1. محاسبى الموازنات.
2. مدققو الحسابات الخارجيين.
3. مدققو الحسابات الداخليين.

وكمما هو موضح بالجدول (3 – 1).

الجدول (1 – 3)

الوزارات وأعداد أفراد وحدة المعاينة والتحليل

الرقم	الوزارة	محاسب موازنات	مدققو الحسابات الخارجيين	مدققو الحسابات الداخليين
1	الداخلية	7	4	4
2	الدفاع	11	8	6
3	المالية	22	14	9
4	التخطيط	18	10	8
5	الإتصالات	9	7	6
المجموع		67	43	33
الإجمالي		143		

وقد تم نوزيع (143) استبانة، استرد منها (137) بنسبة (95.80%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (22) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (115) استبانة. وكما هو موضح بالجدول (3 –

.(2)

الجدول (2 – 3)

عدد الاستبانات الموزعة والصالحة للتحليل

الرقم	الوزارة	محاسب موازنات	مدققو الحسابات الخارجيين	مدققو الحسابات الداخليين

الصالحة	الموزعة	الصالحة	الموزعة	الصالحة	الموزعة		
4	4	4	4	7	7	الداخلية	1
5	6	7	8	7	11	الدفاع	2
9	9	11	14	15	22	المالية	3
8	8	7	10	14	18	التخطيط	4
5	6	6	7	6	9	الاتصالات	5
31	33	35	43	49	67	المجموع	

(3 – 4): المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (3 – 3) المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ والخبرة ؛ والتخصص العلمي ؛ وطبيعة العمل).

إذ يوضح الجدول (3 – 3) أن 41 % من أفراد عينة الدراسة هم من الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 – 39 سنة، وأن 25% من عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 – 34 سنة، كما أظهرت النتائج أن 18% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد عينة الدراسة ممن تتراوح أعمارهم من 40 سنة فأكثر ما مجمله .%16

وما يتعلق بمتغير الجنس، فقد أظهرت النتائج أن 77% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 23% هم من الإناث. وما يرتبط بمتغير المؤهل العلمي فقد تبين أن 3% من حملة شهادة دبلوم كلية مجتمع، وأن 67% من افراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن حملة درجة الماجستير في إختصاصاتهم شكلت نسبتهم ما

مجمله 23%， كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة درجة الدكتوراه هي 8%. وما يرتبط بمتغير الخبرة فقد أظهرت النتائج أن ما نسبته 46% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 – 10 سنوات؛ وأن 11% هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل. كما اظهرت النتائج أن 25% من افراد عينة الدراسة هم ممن تراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 إلى 15 سنة. وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من افراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة 16 سنة فاكثر بلغت 17%.

وبالنسبة لمتغير التخصص العلمي فقد أظهرت النتائج أن 45% من أفراد عينة الدراسة هم من المتخصصين بالمحاسبة، وأن ما مجمله 66% من المبحوثين هم ممن متخصصين بإدارة الأعمال، وأن 23% من أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على مؤهل علمي بالعلوم المالية والمصرفية. كما بينت النتائج أيضاً أن نسبة الأفراد المبحوثين من المتخصصين بنظم المعلومات الإدارية بلغت 7%. وأخيراً فقد تبين أن 3% من أفراد عينة الدراسة هم من المتخصصين بعلم الاقتصاد.

وبالنسبة لمتغير طبيعة العمل فقد أظهرت النتائج أن ما نسبته 43% من أفراد عينة الدراسة هم محاسبى موازنات؛ وأن 30% هم من المدققين الخارجيين. كما اظهرت النتائج أن 27% من افراد عينة الدراسة هم من المدققين الداخليين.

الجدول (3 – 3)

المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	النكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 30 سنة	21	18
	من 30 – 34 سنة	29	25
	من 35 – 39 سنة	47	41
	40 سنة فأكثر	18	16
المجموع			100
الجنس	ذكور	89	77
	إناث	26	23
المجموع			100
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	3	3

67	77	بكالوريوس	
23	26	ماجستير	
8	9	دكتوراه	
100	115	المجموع	
11	13	5 سنوات فاقل	
46	53	من 6 — 10 سنوات	
25	29	من 11 — 15 سنة	
17	20	أكثر من 16 سنة	
100	115	المجموع	
66	76	محاسبة	
23	27	ادارة أعمال	
7	8	علوم مالية ومصرفية	
3	4	اقتصاد	
100	115	المجموع	
43	49	محاسب موازنات	
30	35	مدقق خارجي	
27	31	مدقق داخلي	
100	115	المجموع	

(3) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات،

وهما:

المصادر الثانوية، حيث توجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، ودوريات ومقالات وتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في موقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوع القدرات الاستراتيجية والاداء.

المصادر الأولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بإعدادها بالتعاون مع الأستاذ الدكتور المشرف كادة رئيسية للدراسة، والتي اشتملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عليها، وتم استخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) متغيرات وهي (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ والخبرة ؛ والتخصص العلمي ؛ وطبيعة العمل) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس العوامل المحددة للموازنة خمسة عوامل رئيسة وهي ،(الوعي بأهمية الموازنة ؛ توفر المؤهلات ؛ النواحي الفنية ؛ النواحي السلوكية ؛ واقعية تقدير الموازنة) و (46) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

المتغير	الوعي بأهمية الموازنة	توفر المؤهلات	النواحي الفنية	النواحي السلوكية	واقعية تقدير الموازنة
عدد الفقرات	11	8	9	7	11

وتراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس Likert كالتالي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على
---------------	------------	-------	-------	----------	--------------

الإطلاق	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	الدرجة
---------	-----	-----	-----	-----	-----	--------

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (46) فقرة بمقاييس Likert

الخمسى

3 – 6: المعالجة الإحصائية المستخدمة

للاجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية

التالية:

1. معامل Cronbach Alpha لمعرفة ثبات الأداة، وقياس قوة التماسك بين فقرات الاستبانة المعدة.

2. المتوسطات الحسابية Arithmetic Means لتحديد مستوى تأييد أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.

3. الانحرافات المعيارية Standard Deviation لقياس درجة تشتت الاستجابات حول وسطها

الحسابي.

4. اختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.

▪ تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك للتحقق من وجود اختلاف بين وجهات

نظر الفئات المشمولة في عينة الدراسة (محاسبى الموازنات ؛ مدققو الحسابات الخارجيين ؛ مدققو

الحسابات الداخليين) حول العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الموازنة العامة في الوزارات بدولة الكويت.

■ اختبار Scheffe للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمعرفة مصدر الاختلاف في حالة وجود اختلافات دالة إحصائياً.

■ مستوى التأييد، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{\text{مستوى التأييد}}{\text{مستوى التأييد}}$$

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{مستوى التأييد}}{\text{مستوى التأييد}}$$

وبناء على ذلك يكون:

التأييد المنخفض من 1 – أقل من 2.33

الأهمية المتوسط من 2.33 – لغاية 3.66

الأهمية المرتفع من 3.67 فأكثر

(3) – (7): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في المحاسبة. وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تم الاستجابة لآراء

المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقتراحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة ، إلا أن الحصول على ($\alpha \geq 0.60$) يُعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (3 – 4) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (4 – 3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

الرتبة	البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا (α)
1	نقص الوعي بالموازنة	11	0.772
2	عدم توفر المؤهلات	8	0.778
3	النواحي الفنية لإعداد الموازنة	9	0.813
4	النواحي السلوكية لإعداد الموازنة	7	0.739
5	عدم واقعية تقدير الموازنة	11	0.862
	الاستبانة ككل	46	0.891

إذ تدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تتمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003). حيث تراوحت معاملات الثبات لأبعد الدراسة بين (0.739) كحد أدنى للنواحي السلوكية لإعداد الموازنة، و (0.862) كحد أعلى لعدم واقعية تقدير الموازنة.

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

- ٤ - ١): المقدمة
- ٤ - ٢): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
- ٤ - ٣): اختبار فرضيات الدراسة

٤ - (1): المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج تحليل آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة، وقد تم استخدام مؤشرات التحليل الإحصائي الوصفي مثل الأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئисين، وفقاً لل التالي:

- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.
- اختبار فرضيات الدراسة.

٤ - (2): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

٤ - ٢ - (1): نقص الوعي بأهمية الموازنة

لوصف مدى تأييد عينة الدراسة للوعي بأهمية الموازنة في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومستوى التأييد، كما هو موضح بالجدول (1 – 4).

جدول (4 - 1)

مدى تأييد عينة الدراسة بفئاتها لأهمية الميزانية في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت

الترتيب	العينة جميعها كوحدة			مدقق خارجي			مدقق داخلي			محاسب ميزانيات			الفقرة	ت
	مستوى التأييد	المتوسط الحسابي	الوسط	مستوى التأييد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التأييد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التأييد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
2	مرتفع	4.05	مرتفع	0.70	4.10	مرتفع	0.76	4.06	مرتفع	0.65	4.00	مرتفع	نقدم الإدارة العليا في الوزارة الدعم اللازم لتطبيق الميزانيات	1
1	مرتفع	4.20	مرتفع	0.65	4.19	مرتفع	0.75	4.17	مرتفع	0.72	4.24	مرتفع	تدرك الإدارة العليا في الوزارة أهمية تطبيق الميزانيات	2
3	مرتفع	4.07	مرتفع	0.70	4.19	مرتفع	0.79	4.03	مرتفع	0.74	4.00	مرتفع	الأهداف الإدارة العليا للوزارة تعتبر الميزانيات خطة مالية لتحقيق	3
10	متوسط	3.27	متوسط	0.94	3.32	متوسط	0.89	3.17	متوسط	1.12	3.31	متوسط	تعتمد الوزارة على الميزانيات في التخطيط لمواردها المتاحة	4
9	متوسط	3.29	متوسط	0.85	3.45	متوسط	1.18	3.17	متوسط	1.22	3.24	متوسط	تستخدم الوزارة الميزانيات كإداة تخطيط لكافة أنشطتها	5
7	متوسط	3.49	متوسط	0.88	3.61	متوسط	0.56	3.49	متوسط	0.86	3.37	متوسط	يتم إعداد الميزانيات لأنها ملزمة بموجب القانون	6
4	مرتفع	4.02	مرتفع	0.66	4.03	مرتفع	0.77	4.00	مرتفع	0.75	4.02	مرتفع	تستخدم الميزانيات من قبل الوزارة لأغراض اتخاذ القرار	7
6	متوسط	3.50	متوسط	0.61	3.65	متوسط	0.72	3.31	متوسط	0.74	3.55	متوسط	تستخدم الوزارة الميزانيات كإداة للرقابة على كافة أنشطتها	8
5	متوسط	3.58	متوسط	0.62	3.58	متوسط	0.70	3.43	مرتفع	0.67	3.73	متوسط	تقوم الوزارة بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط حسب الميزانية	9
11	متوسط	3.23	متوسط	0.80	3.39	متوسط	0.82	3.09	متوسط	0.82	3.22	متوسط	تستخدم الميزانيات في الوزارة كإداة لتنسيق لجميع أنشطتها	10
8	متوسط	3.38	متوسط	1.06	3.55	متوسط	0.92	3.26	متوسط	1.18	3.35	متوسط	تعمل إدارة الوزارة على ربط أهداف العاملين مع أهدافها عند إعداد الميزانيات من أجل تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف العامة للوزارة	11
-	متوسط	3.64	مرتفع	0.45	3.73	متوسط	0.42	3.56	متوسط	0.53	3.64	متوسط	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

- تشير بيانات الجدول رقم (4 – 1) وفقاً لآراء الفئات المشمولة في عينة الدراسة إلى ما يلي:
1. تراوح مستوى تأييد عينة الدراسة جميعها وحدة واحدة لأهمية الموازنة في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت من مرتفع بالنسبة للفقرات (1 ؛ 2 ؛ 3 ، 7) ومتوسط للفقرات الباقية.
 2. كان تأييد عينة الدراسة جميعها وحدة واحدة لأهمية الموازنة في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت هو بشكل عام متوسط وذلك بوسط حسابي عام قدره (3.64). أما على مستوى الفئات المشمولة في عينة الدراسة فرادي فقد كانت فئة المدققين الخارجيين هي الأكثر تأييداً وبوسط حسابي بلغ (3.73) من بين الفئات الأخرى، في حين كانت فئة المدققين الداخليين هي الأقل تأييداً وبوسط حسابي بلغ (3.56).
 3. تفاوت مستوى تأييد عينة الدراسة لمدى أهمية الموازنة بكل فقرة من الفقرات على حده، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس فوهة التأييد، احتلت "الفقرة 2" وهي "تدرك الإدارة العليا في الوزارة أهمية تطبيق الموازنات" وبوسط حسابي قدره (4.20) من تلك الفقرات في حين جاء في المرتبة الثانية "الفقرة 1" التي تنص على "تقدم الإدارة العليا في الوزارة الدعم اللازم لتطبيق الموازنات" ووسطها الحسابي (4.05). أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب "الفقرة 10" التي تنص على "تستخدم الموازنات في الوزارة كأدلة تنسيق لجميع أنشطتها" وبوسط حسابي قدره (3.23).
 4. إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية في التأييد الذي أبدته الفئات المشمولة في عينة الدراسة كل على حده تجاه تلك الفقرات، يؤشر إلى اتساق إجابات أو آراء الأفراد المشمولين سواء ضمن الفئة الواحدة أو على مستوى العينة كوحدة واحدة.

4 – 2 – (2): عدم توفر المؤهلات الخاصة بإعداد الموازنات

لوصف مدى تأييد عينة الدراسة لتوفر المؤهلات الخاصة بإعداد الموازنات في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومستوى التأييد، كما هو موضح بالجدول (4 – 2). إذ تشير بيانات الجدول رقم (4 – 2) وفقاً لآراء الفئات المشمولة في عينة الدراسة إلى ما يلي:

1. تراوح مستوى تأييد عينة الدراسة جميعها وحدة واحدة لأهمية الموازنة في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت من مرتفع بالنسبة للفقرات (1 ؛ 5 ؛ 6 ؛ 7 ؛ 8) ومتوسط للفقرات الباقية.
2. كان تأييد عينة الدراسة جميعها وحدة واحدة لتوفّر المؤهلات الخاصة بإعداد الموازنات في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت هو بشكل عام مرتفع وذلك بوسط حسابي عام قدره (3.87). أما على مستوى الفئات المشمولة في عينة الدراسة فرادي فقد كانت فئة المدققين الخارجيين هي الأكثر تأييداً وبوسط حسابي بلغ (3.94) من بين الفئات الأخرى، في حين كانت فئة المدققين الداخليين هي الأقل تأييداً وبوسط حسابي بلغ (3.79).
3. نقاوت مستوى تأييد عينة الدراسة لمدى توفر المؤهلات الخاصة بإعداد الموازنات بكل فقرة من الفقرات على حده، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس قوة التأييد، احتلت "الفقرة 5" وهي "تقوم إدارة الوزارة بعقد دورات تدريبية في مجال إعداد الموازنات وتنفيذها" وبوسط حسابي قدره (4.27) من تلك الفقرات في حين جاء في المرتبة الثانية "الفقرة 7" التي تتضمن على "توفر الكفاءات العلمية والعملية يساعد في استخدام أرقام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة" وبوسطها الحسابي (4.26). أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب "الفقرة 2" التي تتضمن على "تقوم

لجنة الموازنة بعمل دورات للعاملين لشرح وترسيخ مفهوم الموازنات" وبوسط حسابي قدره

.(3.45)

4. إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية في التأييد الذي أبدته الفئات المشمولة في عينة الدراسة كل على حده تجاه تلك الفقرات، يؤشر إلى اتساق إجابات أو آراء الأفراد المشمولين سواء ضمن الفئة الواحدة أو على مستوى العينة كوحدة واحدة.

جدول (4 - 2)

مدى تأييد عينة الدراسة بنتائجها لتوفر المؤهلات الخاصة بإعداد الموازنات في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت

الترتيب	العينة جمعها كوحدة			مدقق خارجي			مدقق داخلي			محاسب موازنات			الفقرة	ت
	مستوى التأييد	الوسط الحسابي	المتوسط	مستوى التأييد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التأييد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التأييد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
4	مرتفع	4.00	مرتفع	0.90	4.16	مرتفع	0.98	3.83	مرتفع	0.71	4.00	مرتفع	لدى إدارة الوزارة المؤهلات العلمية والعملية التي توفر لمكتها من إعداد ومتابعة الموازنات	1
8	متوسط	3.45	متوسط	0.96	3.52	متوسط	0.93	3.31	متوسط	0.82	3.53	متوسط	تقوم لجنة الموازنة بعمل دورات للعاملين لشرح وترسيخ مفهوم الموازنات	2
5	متوسط	3.62	متوسط	0.89	3.55	متوسط	0.64	3.66	متوسط	0.66	3.65	متوسط	للجنة مناقشة مشروع الموازنة مؤهلة بشكل كاف لإعداد موازنات فعالة تشمل كافة أنشطة الوزارة	3
7	متوسط	3.48	متوسط	0.89	3.55	متوسط	0.83	3.29	متوسط	0.79	3.61	متوسط	تشكل لجنة إعداد الموازنات بناء على الكفاءة العلمية والعملية وليس حسب المسمى الوظيفي	4
1	مرتفع	4.27	مرتفع	0.64	4.29	مرتفع	0.74	4.26	مرتفع	0.64	4.27	متوسط	تقوم إدارة الوزارة بعد دورات تدريبية في مجال إعداد الموازنات وتنفيذها	5
3	مرتفع	4.25	مرتفع	0.76	4.23	مرتفع	0.64	4.34	مرتفع	0.67	4.18	متوسط	يتم الاهتمام عند إعداد الموازنات بالشكل أكثر من الجوهر	6
2	مرتفع	4.26	مرتفع	0.83	4.32	مرتفع	0.73	4.34	مرتفع	0.74	4.10	متوسط	توفر الكفاءات العلمية والعملية يساعد في استخدام أرقام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة	7
6	متوسط	3.61	مرتفع	0.88	3.87	متوسط	1.13	3.31	متوسط	0.88	3.63	متوسط	تُناقش الموازنة مع الجهات المعنية حسب الأصول العلمية والمهنية	8
-	مرتفع	3.87	مرتفع	0.60	3.94	مرتفع	0.40	3.79	مرتفع	0.49	3.87	متوسط	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

4 – 2 – 3): توافر النواحي الفنية لإعداد الموازنات

لوصف مدى تأييد عينة الدراسة لتوفر النواحي الفنية لإعداد الموازنات في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، ومستوى التأييد، كما هو موضح بالجدول (4 – 3). إذ تشير بيانات الجدول رقم (4 – 3) وفقاً لآراء الفئات المشمولة في عينة الدراسة إلى ما يلي:

1. كان مستوى تأييد عينة الدراسة جميعها وحدة واحدة لتوفر النواحي الفنية لإعداد الموازنات في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت جميعها مرتفعة.
2. كان تأييد عينة الدراسة جميعها وحدة واحدة لتوفر النواحي الفنية لإعداد الموازنات في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت هو بشكل عام مرتفع وذلك بوسط حسابي عام قدره (4.14). أما على مستوى الفئات المشمولة في عينة الدراسة فُرادى فقد كانت فئة المدققين الخارجيين هي الأكثر تأييداً وبوسط حسابي بلغ (4.20) من بين الفئات الأخرى، في حين كانت فئة المدققين الداخليين هي الأقل تأييداً وبوسط حسابي بلغ (4.10).
3. نقاوت مستوى تأييد عينة الدراسة لمدى توفر النواحي الفنية الخاصة بإعداد الموازنات بكل فقرة من الفقرات على حده، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس قوة التأييد، احتلت الفقرة 9 وهي "توضيح السياسات العامة والإجراءات والخطوط العريضة حول كيفية تطبيق الموازنات للمسؤولين عن تطبيقها" وبوسط حسابي قدره (4.42) من تلك الفقرات في حين جاء في المرتبة الثانية "الفقرة 4" التي تنص على "يتم إعداد الموازنات بمعرفة المنفذين لها من المشرفين والمديرين" ووسطها الحسابي (4.27). أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب "الفقرة 6"

التي تتص على "يوجد في الوزارة نظام حواجز جيد يعمل على خلق دافعية للمشاركة في إعداد وتنفيذ الميزانيات" وبوسط حسابي قدره (3.81).

4. إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية في التأييد الذي أبدته الفئات المشمولة في عينة الدراسة كل على حده تجاه تلك الفقرات، يؤشر إلى اتساق إجابات أو آراء الأفراد المشمولين سواء ضمن الفئة الواحدة أو على مستوى العينة كوحدة واحدة.

جدول (3 - 4)

مدى تأييد عينة الدراسة بفئاتها لتوفّر النواحي الفنية لإعداد الموازنات في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت

النوع	العينة جمّيعها												الفقرة	
	كودحة			مدقق خارجي			مدقق داخلي			محاسب موازنات				
الترتيب	مستوى التأييد	الوسط الحسابي	مستوى التأييد	الوسط الحسابي	مستوى الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التأييد	الوسط الحسابي	مستوى الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التأييد	الوسط الحسابي	مستوى الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	4	مرتفع	4.17	مرتفع	0.68	4.26	مرتفع	0.76	4.11	مرتفع	0.61	4.14	يتم إعداد الموازنات على مستوى كل إدارة أو كل قسم	
2	7	مرتفع	4.08	مرتفع	0.88	4.13	مرتفع	0.77	4.00	مرتفع	0.75	4.12	تستخدم الموازنات في الوزارة كاداء لتقدير أداء الإدارات والموظفين في الأقسام المختلفة	
3	5	مرتفع	4.16	مرتفع	0.69	4.16	مرتفع	0.81	4.23	مرتفع	0.85	4.10	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد تقديرات الموازنات	
4	2	مرتفع	4.27	مرتفع	0.65	4.32	مرتفع	0.78	4.26	مرتفع	0.60	4.24	يتم إعداد الموازنات بمعرفة المنفذين لها من المشرفين والمديرين	
5	3	مرتفع	4.22	مرتفع	0.64	4.29	مرتفع	0.63	4.11	مرتفع	0.60	4.27	إعداد الموازنات وتنفيذها يزيد من التنسيق والاتصال بين الإدارات المختلفة في الوزارة	
6	9	مرتفع	3.81	مرتفع	0.86	3.84	مرتفع	0.78	3.74	مرتفع	0.61	3.86	يوجد في الوزارة نظام حواجز جيد يعمل على خلق دافعية للمشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنات	
7	8	مرتفع	4.00	مرتفع	0.65	4.10	مرتفع	0.89	3.83	مرتفع	0.66	4.06	يتم تعريف كافة المستويات الإدارية بتكليف أنشطتهم وتنمية الإحسان لديهم للرقابة على تلك التكاليف	
8	6	مرتفع	4.12	مرتفع	0.62	4.23	مرتفع	0.70	4.09	مرتفع	0.54	4.04	تحاول الإدارة معرفة حاجات القسم أو الادارة التي تعمل بها عند إعداد الموازنات	
9	1	مرتفع	4.42	مرتفع	0.68	4.45	مرتفع	0.66	4.49	مرتفع	0.63	4.33	توضّح السياسات العامة والإجراءات والخطوّط العريضة حول كيفية تطبيق الموازنات للمسؤولين عن تطبيقها	
	-	مرتفع	4.14	مرتفع	0.49	4.20	مرتفع	0.53	4.10	مرتفع	0.45	4.13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

4 – 2 – 4): توافر النواحي السلوكية لإعداد الموازنات

لوصف مدى تأييد عينة الدراسة لتوفر النواحي السلوكية لإعداد الموازنات في الوزارات (محل الدراسة) بدولة الكويت، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، ومستوى التأييد، كما هو موضح بالجدول (4 – 4). إذ تشير بيانات الجدول رقم (4) وفقاً لآراء الفئات المشمولة في عينة الدراسة إلى ما يلي:

1. كان مستوى تأييد عينة الدراسة جميعها وحدة واحدة لتوفر النواحي السلوكية لإعداد الموازنات في الوزارات (محل الدراسة) بدولة الكويت مرتفعاً.

2. كان تأييد عينة الدراسة جميعها وحدة واحدة لتوفر النواحي السلوكية لإعداد الموازنات في الوزارات (محل الدراسة) بدولة الكويت هو بشكل عام مرتفعاً وذلك بوسط حسابي عام قدره (4.21). أما على مستوى الفئات المشمولة في عينة الدراسة فرادى فقد كانت فئة المدققين

الخارجيين هي الأكثر تأييداً وبوسط حسابي بلغ (4.24) من بين الفئات الأخرى، في حين كانت فئة محاسبى الموازنات هي الأقل تأييداً وبوسط حسابي بلغ (4.19).

3. نقاوت مستوى تأييد عينة الدراسة لمدى توفر النواحي السلوكية الخاصة بإعداد الموازنات بكل فقرة من الفقرات على حده، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس قوة التأييد، احتلت

"الفقرة 4" وهي "يتم تنظيم وتحديد مسؤولية كل مستوى من المستويات الإدارية من خلال عملية الرقابة عن طريق الموازنات" وبوسط حسابي قدره (4.38) من تلك الفقرات في حين جاء في المرتبة الثانية "الفقرة 5" التي تنص على "يوجد قسم خاص مسؤول عن إعداد الموازنات في

الوزارة" ووسطها الحسابي (4.32). أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب "الفقرة 7" التي تنص

على "تعد كل وحدة إدارية يتكون منها الهيكل التنظيمي للوزارة مركزاً للموازنة بحيث يتم فيه تقدير الإيرادات أو التكاليف أو كلاهما معاً" وبوسط حسابي قدره (4.00).

4. إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية في التأييد الذي أبدته الفئات المشمولة في عينة الدراسة كل على حده تجاه تلك الفقرات، يؤشر إلى اتساق إجابات أو آراء الأفراد المشمولين سواء ضمن الفئة الواحدة أو على مستوى العينة كوحدة واحدة.

جدول (4 - 4)

مدى تأييد عينة الدراسة بفئاتها لتوفر النواحي السلوكية لإعداد الموازنات في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت

الترتيب	العينة جموعها كوحدة			مدقق خارجي			مدقق داخلي			محاسب موازنات			الفقرة	ت
	مستوى التأييد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التأييد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التأييد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التأييد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
4	مرتفع	4.23	مرتفع	0.79	4.19	مرتفع	0.72	4.31	مرتفع	0.57	4.18	مرتفع	يسمح الهيكل الإداري للوزارة بمرونة في إدخال أية تعديلات ضرورية على تنفيذ الموازنات	1
3	مرتفع	4.31	مرتفع	0.65	4.32	مرتفع	0.69	4.37	مرتفع	0.65	4.22	مرتفع	تحقق الموازنات عملية الاتصال بين الأدارات والأقسام بكفاءة تامة لتنفيذ الأنشطة المشتركة	2
6	مرتفع	4.06	مرتفع	0.93	4.16	مرتفع	0.78	3.91	مرتفع	0.62	4.10	مرتفع	يتم ربط عملية وضع تقديرات الموازنات بالهيكل الإداري للوزارة ونظامها المحاسبي القائم	3
1	مرتفع	4.38	مرتفع	0.62	4.42	مرتفع	0.73	4.34	مرتفع	0.64	4.39	مرتفع	يتم تنظيم وتحديد مسؤولية كل مستوى من المستويات الإدارية من خلال عملية الرقابة عن طريق الموازنات	4
2	مرتفع	4.32	مرتفع	0.64	4.29	مرتفع	0.74	4.40	مرتفع	0.67	4.27	مرتفع	يوجد قسم خاص مسؤول عن إعداد الموازنات في الوزارة	5
5	مرتفع	4.15	مرتفع	0.67	4.23	مرتفع	0.91	4.06	مرتفع	0.72	4.16	مرتفع	الهيكل الإداري للوزارة يساعد كثيراً في عملية إنجاح الموازنات	6
7	مرتفع	4.00	مرتفع	0.71	4.03	مرتفع	0.79	3.97	مرتفع	0.71	4.00	مرتفع	تعد كل وحدة إدارية يتكون منها الهيكل التنظيمي للوزارة مركزاً للموازنة بحيث يتم فيه تغطية الإيرادات أو التكاليف أو كلاهما معاً	7
-	مرتفع	4.21	مرتفع	0.56	4.24	مرتفع	0.53	4.20	مرتفع	0.51	4.19	مرتفع	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

٤ – ٢ – ٥): واقعية تقدير الموازنة

لوصف مدى تأييد عينة الدراسة لواقعية تقدير الموازنة في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومستوى التأييد، كما هو موضح بالجدول (4 – 5). إذ تشير بيانات الجدول رقم (4 – 5) وفقاً لآراء الفئات المشمولة في عينة الدراسة إلى ما يلي:

١. كان مستوى تأييد عينة الدراسة جميعها وحدة واحدة لواقعية تقدير الموازنة في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت جميعها مرتفعة.
٢. كان تأييد عينة الدراسة جميعها وحدة واحدة لواقعية تقدير الموازنة في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت هو بشكل عام مرتفع وذلك بوسط حسابي عام قدره (4.17). أما على مستوى الفئات المشمولة في عينة الدراسة فرادى فقد كانت فئة المدققين الخارجيين هي الأكثر تأييداً وبوسط حسابي بلغ (4.23) من بين الفئات الأخرى، في حين كانت فئة المدققين الداخليين هي الأقل تأييداً وبوسط حسابي بلغ (4.11).
٣. نقاوت مستوى تأييد عينة الدراسة لواقعية تقدير الموازنة بكل فقرة من الفقرات على حده، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس قوة التأييد، احتلت "الفقرة 3" وهي "يتم تدريب القائمين على إعداد الموازنات على استخدام الأسلوب العلمي في التقدير" وبوسط حسابي قدره (4.29) من تلك الفقرات في حين جاء في المرتبة الثانية "الفقرة 9" التي تنص على "تستخدم موازنات السنوات السابقة عند إعداد الموازنات الجديدة" ووسطها الحسابي (4.27). أما المرتبة

الأُخِيرَة فكانت من نصيب "الفقرة 6" التي تتصل على "ترتكز الموازنات المطبقة في الوزارة على قواعد وأساليب نمطية" وبوسط حسابي قدره (4.02).

4. إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية في التأييد الذي أبدته الفئات المشمولة في عينة الدراسة كل على حده تجاه تلك الفقرات، يؤشر إلى اتساق إجابات أو آراء الأفراد المشمولين سواء ضمن الفئة الواحدة أو على مستوى العينة كوحدة واحدة.

جدول (4 - 5)

مدى تأييد عينة الدراسة بفئاتها لواقعية تقدير الموازنات في الوزارات محل الدراسة بدولة الكويت

النرتب	العينة جموعها كوحدة			مدقق خارجي			مدقق داخلي			محاسب موازنات			الفقرة	ت
	مستوى التأييد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التأييد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التأييد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التأييد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
7	مرتفع	4.13	مرتفع	0.78	4.16	مرتفع	0.73	4.06	مرتفع	0.57	4.18	مرتفع	يتتم اعتماد التقديرات الكمية في الموازنات على أساس علمية واحصائية	1
7	مرتفع	4.13	مرتفع	0.83	4.19	مرتفع	0.92	4.09	مرتفع	0.68	4.10	مرتفع	تُحدد الأهمية النسبية للأهداف المتنوعة عند إعداد الموازنات	2
1	مرتفع	4.29	مرتفع	0.83	4.32	مرتفع	0.70	4.26	مرتفع	0.58	4.29	مرتفع	يتتم تدريب القائمين على إعداد الموازنات على استخدام الأسلوب العلمي في التقدير	3
5	مرتفع	4.18	مرتفع	0.69	4.29	مرتفع	0.70	4.09	مرتفع	0.69	4.16	مرتفع	يتتم التنبؤ بأرقام الموازنات انطلاقاً من خطط الوزارة في تادية الخدمات للمجتمع	4
9	مرتفع	4.10	مرتفع	0.83	4.19	مرتفع	0.80	4.00	مرتفع	0.68	4.10	مرتفع	يستعمل أسلوب التقدير الشخصي مع الاستعانة بالجهات المختصة لتقدير أرقام الموازنات	5
11	مرتفع	4.02	مرتفع	0.81	4.06	مرتفع	0.87	3.89	مرتفع	0.67	4.12	مرتفع	ترتکز الموازنات المطبق في الوزارة على قواعد وأساليب نمطية	6
6	مرتفع	4.15	مرتفع	0.64	4.29	مرتفع	0.80	3.94	مرتفع	0.65	4.22	مرتفع	تُحدد أساس الحساب والقواعد المستخدمة في تحديد أرقام الموازنات	7
10	مرتفع	4.06	مرتفع	0.76	4.13	مرتفع	0.82	3.97	مرتفع	0.57	4.08	مرتفع	يتتم الاستعانة بمعلومات إحصائية عند البدء في إعداد الموازنات	8
2	مرتفع	4.27	مرتفع	0.64	4.29	مرتفع	0.74	4.26	مرتفع	0.64	4.27	مرتفع	تستخدم موازنات السنوات السابقة عند إعداد الموازنات الجديدة	9
4	مرتفع	4.25	مرتفع	0.76	4.23	مرتفع	0.64	4.34	مرتفع	0.67	4.18	مرتفع	تبويب الإيرادات والمصروفات في الموازنات يسهل إعداد التقديرات	10
3	مرتفع	4.26	مرتفع	0.83	4.32	مرتفع	0.73	4.34	مرتفع	0.74	4.10	مرتفع	يراعى عند إعداد الموازنات كافة الإجراءات الإدارية الخاصة بذلك	11
-	مرتفع	4.17	مرتفع	0.59	4.23	مرتفع	0.57	4.11	مرتفع	0.49	4.17	مرتفع	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

4 – (3): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى H_01

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقص الوعي بأهمية الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية لجأ الباحث إلى استخدام t لعينة واحدة للتحقق من العلاقة بين نقص الوعي بأهمية الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت. والجدول (4 – 6) يوضح ذلك.

جدول (4 – 6)

العلاقة بين نقص الوعي بأهمية الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت

القرار	مستوى الدلالة Sig.*	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية DF	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الرئيسية الأولى H_01
رفض	0.000	1.658	14.392	114	0.477	3.64	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقص الوعي بأهمية الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت

باستخدام اختبار T لعينة واحدة، كانت النتائج الموضحة في الجدول التالي (4 – 6). وذلك وفقاً لقاعدة القرار التالية المعترف عليها في تقييم نتائج هذا الاختبار، وهي: ترفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_a إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر أو تساوي قيمتها

الجدولية. أو إذا كان مستوى الدلالة (Sig) يساوي أو أقل من مستوى معنوية الاختبار وهي

.(0.05)

تشير النتائج الموضحة أعلاه إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (14.392) دالة عند مستوى (0.05). مما يوجب رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_a) أي أن عينة الدراسة جميعها كوحدة واحدة ترى أن هناك علاقة بين نقص الوعي بأهمية الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت.

الفرضية الرئيسية الثانية H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم توفر المؤهلات لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية لجأ الباحث إلى استخدام t لعينة واحدة للتحقق من العلاقة بين عدم توفر المؤهلات لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت. والجدول (7 – 4) يوضح ذلك.

جدول (7 – 4)

العلاقة بين عدم توفر المؤهلات لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت

القرار	مستوى الدلالة Sig.*	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية DF	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الرئيسية الثانية HO ₂
رفض	0.000	1.658	18.752	114	0.494	3.86	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم توفر المؤهلات وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت

باستخدام اختبار T لعينة واحدة، كانت النتائج الموضحة في الجدول التالي (4 – 7). وذلك وفقاً لقاعدة القرار التالية المتعارف عليها في تقييم نتائج هذا الاختبار، وهي: ترفض الفرضية الصفرية H₀ وتقبل الفرضية البديلة H_a إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر أو تساوي قيمتها الجدولية. أو إذا كان مستوى الدلالة (Sig) يساوي أو أقل من مستوى معنوية الاختبار وهي 0.05.

تشير النتائج الموضحة أعلاه إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (18.752) دالة عند مستوى (0.05). مما يوجب رفض الفرضية الصفرية (H₀) وقبول الفرضية البديلة (H_{a2}) أي أن عينة الدراسة جميعها كوحدة واحدة ترى أن هناك علاقة بين عدم توفر المؤهلات لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت.

الفرضية الرئيسية الثالثة HO₃

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النواحي الفنية لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 لاختبار هذه الفرضية لجأ الباحث إلى استخدام t لعينة واحدة للتحقق من العلاقة بين النواحي الفنية لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت. والجدول (4 – 8) يوضح ذلك.

جدول (8 – 4)

العلاقة بين النواحي الفنية لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت

القرار	مستوى الدلالة Sig.*	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية DF	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الرئيسية الثالثة H03
رفض	0.000	1.658	25.222	114	0.483	4.13	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النواحي الفنية وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت

باستخدام اختبار T لعينة واحدة، كانت النتائج الموضحة في الجدول التالي (4 – 8). وذلك وفقاً لقاعدة القرار التالية المتعارف عليها في تقييم نتائج هذا الاختبار، وهي: ترفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_a إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر أو تساوي قيمتها الجدولية. أو إذا كان مستوى الدلالة (Sig) يساوي أو أقل من مستوى معنوية الاختبار وهي (0.05) .

تشير النتائج الموضحة أعلاه إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (25.222) دالة عند مستوى (0.05). مما يوجب رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_{A3}) أي أن عينة الدراسة جماعها كوحدة واحدة ترى أن هناك علاقة بين النواحي الفنية لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت.

الفرضية الرئيسية الرابعة H_04

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النواحي السلوكية لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
لإختبار هذه الفرضية لجأ الباحث إلى استخدام t لعينة واحدة للتحقق من العلاقة بين النواحي السلوكية وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت. والجدول (4 – 9) يوضح ذلك.

جدول (9 – 4)

العلاقة بين النواحي السلوكية لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت

القرار	مستوى الدلالة Sig.*	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية DF	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الرئيسية الرابعة H_04
رفض	0.000	1.658	24.616	114	0.524	4.20	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النواحي السلوكية وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت

باستخدام اختبار T لعينة واحدة، كانت النتائج الموضحة في الجدول التالي (4 – 9). وذلك وفقاً لقاعدة القرار التالية المتعارف عليها في تقييم نتائج هذا الاختبار، وهي: ترفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_a إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر أو تساوي قيمتها الجدولية. أو إذا كان مستوى الدلالة (Sig) يساوي أو أقل من مستوى معنوية الاختبار وهي $.(0.05)$.

تشير النتائج الموضحة أعلاه إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (24.616) دالة عند مستوى (0.05). مما يوجب رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_a) أي أن عينة الدراسة جميعها كوحدة واحدة ترى أن هناك علاقة بين النواحي السلوكية لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت.

الفرضية الرئيسية الخامسة H_05

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم واقعية تقدير الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
لإختبار هذه الفرضية لجأ الباحث إلى استخدام t لعينة واحدة للتحقق من العلاقة بين عدم واقعية تقدير الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت. والجدول (4 – 10) يوضح ذلك.

جدول (4 – 10)

العلاقة بين عدم واقعية تقدير الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت

القرار	مستوى الدلالة Sig.*	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية DF	المتوسط الانحراف المعياري الحسابي	الفرضية الرئيسية الرابعة HO ₄	
رفض	0.000	1.658	23.189	114	0.538	4.15	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم واقعية تقدير الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت

باستخدام اختبار T لعينة واحدة، كانت النتائج الموضحة في الجدول التالي (4 – 10).

وذلك وفقاً لقاعدة القرار التالية المعترف عليها في تقييم نتائج هذا الاختبار، وهي: ترفض

الفرضية الصفرية H₀ وتقبل الفرضية البديلة H_a إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر أو تساوي قيمتها

الجدولية. أو إذا كان مستوى الدلالة (Sig) يساوي أو أقل من مستوى معنوية الاختبار وهي

.(0.05)

تشير النتائج الموضحة أعلاه إلى أن قيمة (T) المحسوبة وبالنسبة (23.189) دالة عند

مستوى (0.05). مما يوجب رفض الفرضية الصفرية (H₀) وقبول الفرضية البديلة (H_a) أي أن

عينة الدراسة جميعها كوحدة واحدة ترى أن هناك علاقة بين عدم واقعية تقدير الموازنة وإعداد

الموازنة في الوزارات بدولة الكويت.

الفرضية الرئيسية السادسة HO₆

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الفئات المشمولة في عينة الدراسة (محاسبى الموارزنات ؛ مدققو الحسابات الخارجيين ؛ مدققو الحسابات الداخليين) حول العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الموازنة العامة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الآحادي لقياس الاختلاف بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة (محاسبى الموارزنات ؛ مدققو الحسابات الخارجيين ؛ مدققو الحسابات الداخليين) حول العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الموازنة العامة في الوزارات بدولة الكويت وبمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وكما مبين في جدول (4 – 11).

جدول (4 – 11)

نتائج اختبار تحليل التباين الآحادي للفروقات بين وجهات نظر الفئات المشمولة في عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الموازنة العامة في الوزارات بدولة الكويت

Sig* مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	مجموع المربعات SOS	مصدر التباين S.O.V	الفرضية الرئيسة السادسة H06
0.460	0.782	0.117 0.115 114	2 112 114	0.234 16.756 16.990	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الفئات المشمولة في عينة الدراسة (حول العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الموازنة العامة

$\alpha \leq 0.05$

يتبيّن من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 – 11) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الموازنة العامة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة بقيمة بلغت (0.782). وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) (H_0) والتي تنص على: عدم وجود فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين مدى تأييد الفئات المشموله في عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الموازنة العامة في الوزارات بدولة الكويت.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(1 – 5) : النتائج

(2 – 5) : التوصيات

(1 – 5) : النتائج

- استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة ووفقاً لاختبار فرضيات الدراسة، توصل الباحث على النتائج التالية
1. كان تأييد عينة الدراسة جميعها وحدة واحدة لأهمية الموازنة في الوزارات (محل الدراسة) بدولة الكويت هو بشكل عام متوسط. أما على مستوى الفئات المشموله في عينة الدراسة فرادى فقد كانت فئة المدققين الخارجيين هي الأكثر تأييداً من بين الفئات الأخرى، في حين كانت فئة المدققين الداخليين هي الأقل تأييداً.
 2. كان تأييد عينة الدراسة جميعها وحدة واحدة لتتوفر المؤهلات الخاصة بإعداد الموازنات في الوزارات (محل الدراسة) بدولة الكويت هو بشكل عام مرتفع. أما على مستوى الفئات المشموله في عينة الدراسة فرادى فقد كانت فئة المدققين الخارجيين هي الأكثر تأييداً من بين الفئات الأخرى، في حين كانت فئة المدققين الداخليين هي الأقل تأييداً.
 3. كان تأييد عينة الدراسة جميعها وحدة واحدة لتتوفر النواحي الفنية لإعداد الموازنات في الوزارات (محل الدراسة) بدولة الكويت هو بشكل عام مرتفع. أما على مستوى الفئات المشموله في عينة الدراسة فرادى فقد كانت فئة المدققين الخارجيين هي الأكثر تأييداً من بين الفئات الأخرى، في حين كانت فئة المدققين الداخليين هي الأقل تأييداً.
 4. كان تأييد عينة الدراسة جميعها وحدة واحدة لتتوفر النواحي السلوكية لإعداد الموازنات في الوزارات (محل الدراسة) بدولة الكويت هو بشكل عام مرتفع. أما على مستوى الفئات المشموله في عينة الدراسة فرادى فقد كانت فئة المدققين الخارجيين هي الأكثر تأييداً في حين كانت فئة محاسبى الموازنات هي الأقل تأييداً.

5. كان تأييد عينة الدراسة جميعها وحدة واحدة لواقعية تقدير الموازنة في الوزارات (محل الدراسة) بدولة الكويت هو بشكل عام مرتفعاً. أما على مستوى الفئات المشمولة في عينة الدراسة فرادى فقد كانت فئة المدققين الخارجيين هي الأكثر تأييداً في حين كانت فئة المدققين الداخليين هي الأقل تأييداً.

6. هناك علاقة بين نقص الوعي بأهمية الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت من وجهة نظر الفئات المشمولة في عينة الدراسة.

7. هناك علاقة بين عدم توفر المؤهلات لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت من وجهة نظر الفئات المشمولة في عينة الدراسة.

8. هناك علاقة بين النواحي الفنية لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت من وجهة نظر الفئات المشمولة في عينة الدراسة.

9. هناك علاقة بين النواحي السلوكية لإعداد الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت من وجهة نظر الفئات المشمولة في عينة الدراسة.

10. هناك علاقة بين عدم واقعية تقدير الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت من وجهة نظر الفئات المشمولة في عينة الدراسة.

11. عدم وجود فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين مدى تأييد الفئات المشمولة في عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الموازنة العامة في الوزارات بدولة الكويت.

(5 – 2) : التوصيات

- وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة، وكذلك واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الآتية:
1. ضرورة التخطيط لعملية إعداد الموازنات بشكل جيد في الوزارات بدولة الكويت وذلك عن طريق الاستعانة بموظفين مؤهلين ومتخصصين ولديهم الدرأية والخبرة الكافية في مجال تطبيق الموازنات وتنفيذها.
 2. ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال الموازنات للمسؤولين وأصحاب القرار في الوزارات حول دور وأهمية الموازنات من حيث آلية الإعداد والمنافع والمزايا.
 3. ضرورة الاستفادة من التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات واستغلال إمكانيات وقدرات الحاسب الآلي في تطوير أنظمة المعلومات التي تستفيد منها الإدارة عند إعداد الموازنات بما يعطي صورة أقرب للواقع بشكل كبير عند القيام بعملية التقدير.
 4. يوصي الباحث بإنشاء أقسام مستقلة للموازنات وتدعمها بالكوادر البشرية المؤهلة علمياً وعملياً وهذه مسألة أساسية لنجاح استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة.
 5. ضرورة العمل على توفير قاعدة بيانات مالية وإحصائية في الوزارات محل الدراسة حيث تساعده في عملية التخطيط والتنسيق والرقابة وتقدير الموازنات بشكل ناجح إلى حد بعيد.
 6. يجب الاهتمام بشكل أكبر عند إعداد الموازنات بالربط بين أهداف العاملين وأهداف الوزارة من أجل تحفيزهم وتنمية الشعور لديهم بالعمل على تحقيق الأهداف العامة للوزارة.

7. ضرورة مشاركة جميع الأقسام وفي كافة المستويات الإدارية في إعداد الميزانيات وذلك بتقديم الاقتراحات وإبداء الرأي وتقديم الملاحظات فضلاً عن أهمية المناقشة بين رؤساء الأقسام والمسؤولين عن التنفيذ عن طريق عقد الاجتماعات الدورية لأنهم أقدر على إبداء الرأي أكثر من غيرهم فيما يتعلق بتنفيذ الميزانيات.

8. ضرورة مراعاة الهيكل التنظيمي للوزارة عند إعداد الميزانيات إذ أنه يجب النظر إلى كل وحدة إدارية يتكون منها الهيكل التنظيمي للوزارة باعتبارها مركز ميزانية يتم تقدير بنود الإنفاق والتكاليف أو كليهما والخاصة بالمركز.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. الأفدي، سجي مصطفى، (2003)، "مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سوريا.

2. البحر، حصة محمد أحمد ؛ والحميدي، سعود حمد، (2002)، "المحاسبة الحكومية والمنظمات الربحية". ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت.
3. جمعة، إسماعيل إبراهيم؛ ومحرم، زينات محمد؛ والخطيب، صبحي محمود، (2001)، "المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في إتخاذ القرارات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية: مصر.
4. حلس، سالم عبد الله، (2006)، "دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد (14)، العدد (1): 131 – 154.
5. حنان، رضوان حلوة، وكحالة، جبرائيل جوزيف، (1997)، "المحاسبة الإدارية: مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء"، الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
6. خليل، علي ؛ واللوзи، سليمان، (2000)، "المالية العامة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
7. الدوري، مؤيد عبد الرحمن ؛ والجنابي، طاهر موسى، (1999)، "إدارة الموازنات العامة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
8. ذنبيات، محمد جمال، (2003)، "المالية العامة والتشريع المالي"، الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
9. راضي، محمد سامي، وحجازي، وجدي حامد، (2006)، "المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات"، الدار الجامعية، الإسكندرية: جمهورية مصر العربية.

10. الزعبي، ناجح محمد خليل، (2004)، "دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقدير أداء المجالس البلدية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
11. زعرب، حمدي شحده، (2006)، "مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة: دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد (14)، العدد (2): 295 – 316.
12. السعيدة، منصور، (1993)، "المحاسبة الإدارية مع التركيز على التكاليف لغايات التخطيط – اتخاذ القرارات – الرقابة وتقدير الأداء"، الطبعة الأولى، مؤسسة رام للتكنولوجيا والكمبيوتر، عمان: الأردن.
13. الشاهين، عبدالرحيم عبداللطيف، (1994)، "إدارة الموازنة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة بين الواقع والطموح". الإدارة العامة، المجلد 36، العدد 3: 437 – 483.
14. ظاهر، أحمد حسن، (2007)، "المحاسبة الإدارية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
15. العلويين، أمجد عبد الفتاح، (2000)، "تقييم نظم الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
16. علي، محمد حسين، (1993)، "تحليل مقارن لأساليب إدارة الموازنة العامة في إطار موازنة الرقابة وموازنة الأداء بالتطبيق في دولة الإمارات العربية المتحدة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، العدد (2).
17. عيسى، خليفى، (2011)، "هيكل الموازنة العامة للدولة في الاقتصاد الإسلامي"، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

18. العلي، عادل فليح، (2003)، "المالية العامة والتشريع المالي والضريبي"، الطبعة الأولى، دار الحق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
19. عليان، عبد الرحمن، (2002)، "موازنة البرامج والمحاسبة عن الأداء: القواعد والتطبيق"، مؤتمر تحديث نظم الموازنة والرقابة على الأداء، الاتحاد العام للمحاسبين والمراجعين العرب أكتوبر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
20. الفضل، مؤيد عبد الحسين، وشعبان، عبد الكريم هادي، (2003)، "المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيد القرارات في المنشأة". دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
21. فهمي، مصطفى أبو زيد، وعثمان، حسين، (2003)، "الإدارة العامة - الإطار العام لدراسة الإدارة العامة - فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام - العملية الإدارية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
22. اللوزي، سليمان أحمد، والقطامين، أحمد عطا الله، (1996)، "دراسة تحليلية للموازنة العامة في الأردن (1979-1989م)", مجلة جامعة الملك سعود المجلد 8 (1) 83 - 115 .23
24. ماهر، أحمد، (2005)، "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
25. المبيضين، عقلة محمد، (1999)، "النظام المحاسبي الحكومي وإدارته: المفاهيم والأسس والنظريات والتطبيق العملي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
26. المعارك، محمد عبد العزيز ؛ وشفيق، علي، (2003)، "أصول وقواعد الموازنة العامة"، الرياض: جامعة الملك سعود للنشر العلمي والمطبع.

27. النقاش، غازي عبدالرزاق، (2001)، "المالية العامة تحليل اسس الاقتصاديات المالية"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
28. نور، عبد الناصر ؛ والفضل، مؤيد، (2002)، "العوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل والمنظمة: دراسة محاسبية مقارنة بين الشركات المساهمة العامة الصناعية العراقية والأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (29)، العدد (2): 387 – 372.
29. نور، أحمد محمد، ومحرم، زينات محمد، وشحاته، شحاته السيد، (2005)، "المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة"، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
30. الوابل، وابل بن علي، (1995)، "مشاكل اعداد وتنفيذ الموازنات في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، العدد (2)، المجلد (2): 145 – 195.
31. وزارة المالية، (2009)، "مرسوم بقانون رقم 31 لسنة 1978 قواعد إعداد الموازنات العامة والرقابة على تنفيذها والحساب الختامي": الكويت.
32. يونس، أحمد، (1998)، "معالجة الموازنة العامة بين الفكر الاقتصادي المعاصر والفكر الإسلامي: دراسة مقارنة"، الإدارة العامة، المجلد 38 (1) ص: 175.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Breunig, Christian; Koski, Chris; Mortensen, Peter B, (2010), "Stability and Punctuations in Public Spending: A Comparative Study of Budget Functions", *Journal of Public Administration Research & Theory*, Vol. 20, No.3: 703 – 722.
2. Hai, Guo, (2008), "Setting Discretionary Fiscal Policy within the Limits of Budgetary Institutions: Evidence from American State Governments", *Public Management and Policy Dissertations*, Paper 21.
3. Hilton, Ronald, (2005), "**Managerial Accounting**", 6th Edition, Mc Graw Hill.
4. Ives, Martin; Razek, Joseph & Hosch, Gordon, (2004), "**Introduction To Governmental And Not-For-Profit Accounting**", 5th Edition, Prentice Hall, New York.
5. Levasseur, David G, (2006), "The Role of Public Opinion in Policy Argument: An Examination of Public Opinion Rhetoric in the Federal Budget Process", *Argumentation & Advocacy*, Vol. 41, No.3: 152 – 167.
6. Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business**", John Wiley & Sons.
7. Shinn, Paul, L, (2006), "Executive budget success: Evidence from the American States", *Unpublished Dissertations*, University of Oklahoma, U.S.A.
8. Tabără, Vasile, (2010), "The Income and Expenditure Budget of the Local Public Administration", *Buletin Stiintific*, Vol.15, No.1: 85 – 94.

الملحق

الملحق (1): أسماء محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

الملحق (2): أداة الدراسة (الإستبانة)

الملحق (3): نتائج اختبار الفرضيات

الملحق (1)

أسماء محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. رشا حمادة	محاسبة	الشرق الأوسط
2	د. إيهاب نظمي	محاسبة	الزرقاء الأهلية
3	د. عفاف أبو زر	محاسبة	عمان العربية

الملحق (2)

أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

م/ استبانہ بحث میڈانی

نضع بين أيديكم استماره الاستبانة لدراسة "العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الموارزنة العامة في دولة الكويت" ، راجين التفضل بالإطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. حيث أن إستكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبانة والدقة في الإجابة ستتعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها، علمًا بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نوفاف جابر سعود الهاجري

الخصائص الديمografية لعينة الدراسة

(1) العمر

- | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 30 – 34 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 40 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 35 – 39 سنة |

(2) الجنس

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

(3) المؤهل العلمي

- | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | بكالوريوس | <input type="checkbox"/> | دبلوم |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه | <input type="checkbox"/> | ماجستير |

(4) الخبرة

- | | | | |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 6 – 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | 5 سنوات فأقل |
| <input type="checkbox"/> | 16 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 11 – 15 سنة |

(5) التخصص العلمي

- | | | | |
|--------------------------|-------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | إدارة أعمال | <input type="checkbox"/> | محاسبة |
| <input type="checkbox"/> | اقتصاد | <input type="checkbox"/> | مالية ومصرفية |

(6) طبيعة العمل

- | | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | رئيس قسم الحسابات | <input type="checkbox"/> | مدير مالي |
| <input type="checkbox"/> | مدقق خارجي | <input type="checkbox"/> | محاسب موازنات |
| | | <input type="checkbox"/> | مدقق داخلي |

الفرضية الرئيسية الاولى ونصها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقص الوعي بأهمية الموارنة وإعداد الموارنة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					تقدِّم الإدارة العليا في الوزارة الدعم اللازم لتطبيق الموارنات	1
					تدرك الإدارة العليا في الوزارة أهمية تطبيق الموارنات	2
					الإدارة العليا للوزارة تعتبر الموارنات خطة مالية لتحقيق الأهداف	3
					تعتمد الوزارة على الموارنات في التخطيط لمواردها المتاحة	4
					تستخدم الوزارة الموارنات كأداة تخطيط لكافة أنشطتها	5
					يتم إعداد الموارنات لأنها ملزمة بموجب القانون	6
					تستخدم الموارنات من قبل الوزارة لأغراض اتخاذ القرار	7
					تستخدم الوزارة الموارنات كأداة للرقابة على كافة أنشطتها	8
					تقوم الوزارة بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط حسب الموارنة	9
					تستخدم الموارنات في الوزارة كأداة لتنسيق لجميع أنشطتها	10
					تعمل إدارة الوزارة على ربط أهداف العاملين مع أهدافها عند إعداد الموارنات من أجل تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف العامة للوزارة	11

الفرضية الرئيسية الثانية ونصها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم توفر المؤهلات وإعداد الموازنات في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

بدائل الإجابة					الفقرة	T
لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					تتوافق لدى إدارة الوزارة المؤهلات العلمية والعملية التي تمكنتها من إعداد ومتابعة الموازنات	1
					تقوم لجنة الموازنات بعمل دورات للعاملين لشرح وترسيخ مفهوم الموازنات	2
					لجنة مناقشة مشروع الموازنة مؤهلة بشكل كاف لإعداد موازنات فعالة تشمل كافة أنشطة الوزارة	3
					تشكل لجنة إعداد الموازنات بناء على الكفاءة العلمية والعملية وليس حسب المسمى الوظيفي	4
					تقوم إدارة الوزارة بعدد دورات تدريبية في مجال إعداد الموازنات وتتنفيذها	5
					يتم الاهتمام عند إعداد الموازنات بالشكل أكثر من الجوهر	6
					توفر الكفاءات العلمية والعملية يساعد في استخدام أرقام الموازنات كأدلة للتخطيط والرقابة	7
					تناقش الموازنة مع الجهات المعنية حسب الأصول العلمية والمهنية	8

الفرضية الرئيسية الثالثة ونصها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النواحي الفنية وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

ت	الفقرة	بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
1	يتم إعداد الموازنات على مستوى كل إدارة أو كل قسم						
2	تستخدم الموازنات في الوزارة كأداة لتقويم أداء الإدارات						
3	والموظفين في الأقسام المختلفة						
4	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد تقديرات الموازنات						
5	يتم إعداد الموازنات بمعرفة المنفذين لها من المشرفين والمديرين						
6	إعداد الموازنات وتنفيذها يزيد من التنسيق والاتصال بين						
7	الإدارات المختلفة في الوزارة						
8	يوجد في الوزارة نظام حواجز جيد يعمل على خلق دافعية للمشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنات						
9	يتم تعريف كافة المستويات الإدارية بتكليف أنشطتهم وتنمية الإحساس لديهم للرقابة على تلك التكاليف						

الفرضية الرئيسية الرابعة ونصها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النواحي السلوكية وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

ت	الفقرة				
	بدائل الإجابة				
لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
1					يسمح الهيكل الإداري للوزارة بمرؤونة في إدخال أية تعديلات ضرورية على تنفيذ الموازنات
2					تحقق الموازنات عملية الاتصال بين الادارات والاقسام بكفاءة تامة لتنفيذ الأنشطة المشتركة
3					يتم ربط عملية وضع تقديرات الموازنات بالهيكل الإداري للوزارة ونظمها المحاسبي القائم
4					يتم تنظيم وتحديد مسؤولية كل مستوى من المستويات الإدارية من خلال عملية الرقابة عن طريق الموازنات
5					يوجد قسم خاص مسؤول عن إعداد الموازنات في الوزارة
6					الهيكل الإداري للوزارة يساعد كثيراً في عملية إنجاح الموازنات
7					تعد كل وحدة إدارية يتكون منها الهيكل التنظيمي للوزارة مركزاً للموازنة بحيث يتم فيه تقدير الإيرادات أو التكاليف أو كلاهما معاً

الفرضية الرئيسة الخامسة ونصها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقعية تقدير الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

ت	الفقرة				
	بدائل الإجابة				
لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
1					يتم اعتماد التقديرات الكمية في الموازنات على أساس علمية وإحصائية

11	يراعى عند إعداد الموازنات كافة الإجراءات الإدارية الخاصة بذلك
10	تبويب الإيرادات والمصروفات في الموازنات يسهل إعداد التقديرات
9	تستخدم موازنات السنوات السابقة عند إعداد الموازنات الجديدة
8	يتم الاستعانة بمعلومات إحصائية عند البدء في إعداد الموازنات
7	تحدد أسس الحساب والقواعد المستخدمة في تحديد أرقام الموازنات
6	ترتكز الموازنات المطبق في الوزارة على قواعد وأساليب نمطية
5	يستعمل أسلوب التقدير الشخصي مع الاستعانة بالجهات المختصة لتقدير أرقام الموازنات
4	يتم التأسي بآرقام الموازنات انطلاقاً من خطط الوزارة في تأدية الخدمات للمجتمع
3	يتم تدريب القائمين على إعداد الموازنات على استخدام الأسلوب العلمي في التقدير
2	تُحدد الأهمية النسبية للأهداف المتعددة عند إعداد الموازنات

الملحق (3)

نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الاولى ونصها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقص الوعي بأهمية الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Sum1	115	3.6411	.47769	.04455

One-Sample Test

	Test Value = 3				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower Upper
Sum1	14.392	114	.000	.64111	.5529 .7294

الفرضية الرئيسية الثانية ونصها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم توفر المؤهلات وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Sum2	115	3.8652	.49481	.04614

One-Sample Test

	Test Value = 3				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower Upper
Sum2	18.752	114	.000	.86522	.7738 .9566

الفرضية الرئيسية الثالثة ونصها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النواحي الفنية وإعداد الموارنة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Sum3	115	4.1372	.48350	.04509

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Sum3	25.222	114	.000	1.13720	1.0479	1.2265

الفرضية الرئيسية الرابعة ونصها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النواحي السلوكية وإعداد الموارنة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Sum4	115	4.2037	.52440	.04890

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Sum4	24.616	114	.000	1.20373	1.1069	1.3006

الفرضية الرئيسية الخامسة ونصلها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقعية تقدير الموازنة وإعداد الموازنة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Sum5	115	4.1652	.53885	.05025

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Sum5	23.189	114	.000	1.16522	1.0657	1.2648

الفرضية الرئيسية السادسة ونصلها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الفئات المشمولة في عينة الدراسة (محاسبى الموازنات ؛ مدققو الحسابات الخارجيون ؛ مدققو الحسابات الداخليون) حول العوامل المؤثرة في اعداد وتنفيذ الموازنة العامة في الوزارات بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

ANOVA

SumTotal

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.234	2	.117	.782	.460
Within Groups	16.756	112	.150		
Total	16.990	114			