

معيقات استخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء
في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية

**Obstacles to using financial budgets as a tool for planning,
controlling and evaluating performance**

In private Palestinian universities in the southern governorates

د. زياد جلال الدماغ

دكتوراه العلوم المالية والمصرفية

جامعة غزة

Z.aldamagh@gmail.com

المخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة معيقات استخدام الموازنات المالية كأداة في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية، ولتحقيق ذلك، فقد استخدم المنهج الوصفي، حيث تم إعداد استبانة خصيصاً لتحقيق هذا الغرض، وتوزيع (40) استبانة على عينة عشوائية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظة الجنوبية، وقد خلص البحث إلى عدة نتائج منها: توجد علاقة بين إدراك الإدارة العليا للجامعة واستخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء، كما توجد علاقة بين إشراك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنات المالية، وكذلك توجد علاقة بين إعداد الأسس العلمية المتعارف عليها واعتمادها في إعداد الموازنات المالية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية، وقد أوصى البحث التأكيد على تعزيز الوعي للإدارة العليا للجامعة بأهمية استخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء، وذلك من خلال إنشاء قسم خاص في إعداد الموازنات المالية، بالإضافة إلى التأكيد على إشراك المستويات الإدارية المختلفة، وتطبيق الأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد الموازنات المالية واعتمادها.

الكلمات الافتتاحية: الموازنة المالية، الجامعات الفلسطينية الخاصة.

Abstract:

This research aims to study the impediments to using financial budgets as a tool in planning, monitoring and evaluating performance in private Palestinian universities, and to achieve this, the descriptive approach was used, as a questionnaire was prepared specifically to achieve this purpose, and (40) questionnaires were distributed to a random sample in private Palestinian universities In the southern governorate, and the

research concluded with several results, there is a relationship between the awareness of the higher management of the university and the use of financial budgets as a tool for planning, control and performance evaluation, as well as there is a relationship between the involvement of different administrative levels in preparing financial budgets, and there is also a relationship between the provision of recognized scientific foundations and the use of Financial budgets in private Palestinian universities. The research recommended the necessity of working to enhance awareness of the university's higher management by using financial budgets as a tool for planning, monitoring and evaluating performance, and establishing a special department for preparing financial budgets in private Palestinian universities.

Key words: Financial budgets, private Palestinian universities.

المقدمة:

تُعد الموازنات المالية إحدى الأساليب الهامة التي تستخدم من مختلف المؤسسات القطاع العام والخاص على السواء كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء، فالموازنة المالية تعتبر خطة مالية مستقبلية تعمل على ترجمة أهداف المنشأة في خطة مستقبلية، حيث تعتمد على فروض معينة، وتتطلب موافقة المستويات الإدارية المختلفة لها، كما تعد الموازنات المالية أحد أهم أساليب التخطيط المالي تستخدم من مختلف المؤسسات الخدمية والمؤسسات التعليمية، وتستطيع تلك المؤسسات من خلالها ضبط ورقابة العمليات بداخلها، وذلك من خلال وضع تصور مسبق لكافة الأعمال التي ستقوم بها المؤسسة حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة.

حيث تواجه بعض الجامعات الفلسطينية الخاصة ضائقة مالية نتيجة الأوضاع العامة التي يمر بها شعبنا الفلسطيني سواء كان بسبب الحصار والانقسام السياسي أو أزمة كورونا، الأمر الذي يتطلب إلى لفت أنظار أصحاب القرار في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية بأهمية الموازنات المالية في توجيه الموارد المادية والمعنوية نحو الاستخدام الأمثل واستغلالها بطريقة تضمن حمايتها من الهدر أو سوء الاستغلال، وفي هذا الصدد خلصت دراسة عبد الناصر نور وزيد عليان (2012) عن مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة

وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الاردنية المساهمة العامة¹، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في مدى اهتمام إدارات الشركات الصناعية في إعداد الموازنات التخطيطية واستخدامها كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء، ومدى استخدام الأسس العلمية في عمل الموازنات التخطيطية، ومدى توفر المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل الشركات الصناعية، كما خلصت دراسة درغام وآخرون (2008) عن مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة من وجه نظر القائمين على إعداد وتنفيذ الموازنات²، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في مدى إدراك الإدارة العليا لأهمية الموازنات وكذلك المستوى العلمي للقائمين على إعداد وتنفيذ الموازنات بالإضافة إلى إشراك المستويات الإدارية والهيكل التنظيمي للبلدية وتنوع الأساليب المستخدمة في إعداد الموازنات. وعليه أتى هذا البحث ليعالج الضوء على تحديد متغيرات الدراسة من خلال تحديد أهم معيقات استخدام الموازنات المالية مثل، مدى إدراك الإدارة العليا، وإشراك المستويات الإدارية المختلفة، والأسس العلمية المتعارف عليها، كما تبرز أهمية دور الموازنات المالية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية في أنها لم تعد قاصرة على تمويل أنشطة الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية فقط، وإنما امتد أثرها إلى كافة أوجه النشاط الاقتصادي المشجعة للاستثمار والارتقاء بمستوى الخدمات الجامعية المختلفة، الأمر الذي يعزز أهمية دراسة معيقات استخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظة الجنوبية.

مشكلة البحث:

وبالنظر في واقع الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظة الجنوبية فإنها تواجه العديد من التحديات أهمها الضائقة المالية التي تمر الجامعات الفلسطينية بها، والمنافسة الشديدة بينهم نتيجة زيادة عدد الجامعات، والحصار والانقسام السياسي، مما ينتج عنه ضعف في الجوانب الأكاديمية والتطبيقية، وعدم مواكبة التطورات على صعيد التكنولوجيا والبرامج والمشاركة الفاعلة في البحث العلمي، وفي هذا الصدد خلصت دراسة الدهدار (2016) عن حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي إلى أن هناك عدداً من جوانب الضعف في الجامعات الفلسطينية بالمحافظة الجنوبية³، وأهمها: ضعف دور وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات، وأن الجامعات تطبق معايير الحوكمة بدرجة متوسطة مع وجود نزاعات حزبية وازدواجية في اتخاذ القرارات، مما يتطلب تعزيز الحوكمة

¹ عبد الناصر نور، وآخرون، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، (الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2012).

² ماهر درغام، وآخرون، مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على إعداد وتنفيذ الموازنات (الأردن: المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، م11، ع2، 2008).

³ مروان حمودة الدهدار، حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداة الجامعي (لبنان: جامعة الجنان، رسالة دكتوراه، 2016).

في الجامعات لما لها من دور مهم في تحقيق التميز والأداء وقيادة التغيير والتطوير فيها، وتعد الموازنات المالية من الأدوات الهامة في الوقت الحاضر والتي لاقت اهتماماً كبيراً في مختلف الجامعات، ويرجع ذلك إلى الدور المهم الذي تقدمه الموازنات المالية في التخطيط وتحسين الأداء داخل تلك الجامعات والرقابة عليها، حيث يوجد معايير عديدة تحد من استخدام الموازنات المالية أهمها مدى إدراك الإدارة العليا، ومدى إشراك المستويات الإدارية المختلفة، وتحديد الأسس العلمية المتعارف عليها، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث وفق السؤال الرئيسي التالي:

ما هي معايير استخدام الموازنات المالية كأداة في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية، ويمكن أن يندرج عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى إدراك الإدارة العليا بأهمية الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء؟
2. ما مدى إشراك المستويات الإدارية المختلفة في تطبيق الموازنات المالية؟
3. ما مدى تطبيق الأسس العلمية المتعارف عليها في تطبيق الموازنات المالية؟
4. ما أثر معايير استخدام الموازنات المالية على أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة؟

فرضيات البحث:

1. لا توجد علاقة بين إدراك الإدارة العليا واستخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
2. لا توجد علاقة بين إشراك المستويات الإدارية المختلفة واستخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
3. لا توجد علاقة بين اعتماد الأسس العلمية المتعارف عليها واستخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة العشوائية حول معايير استخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظة الجنوبية تعزى إلى بياناتهم الشخصية.

متغيرات البحث:

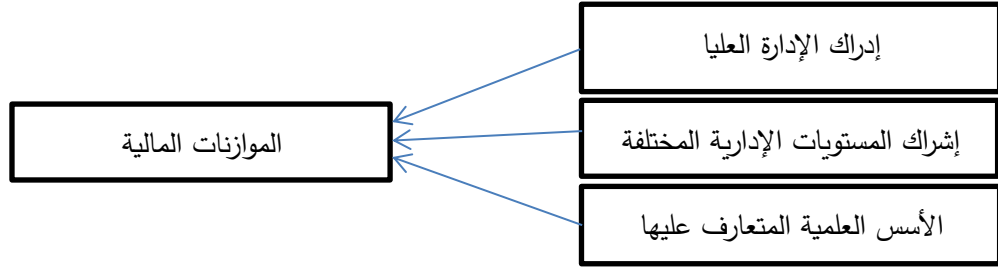
المتغيرات المستقلة:

1. إدراك الإدارة العليا.
2. إشراك المستويات الإدارية المختلفة.
3. الأسس العلمية المتعارف عليها.

المتغير التابع:

الموازنات المالية

نموذج البحث:



أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التركيز على أهم معيقات استخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة، وبشكل أكثر تحديداً يهدف إلى:

1. التعرف على مدى أهمية إدراك الإدارة العليا في استخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء.
2. التعرف على أهمية إشراك المستويات الإدارية المختلفة في استخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء.
3. التعرف على الأسس العلمية المتعارف عليها المختلفة في استخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء.

أهمية البحث:

تتضح الأهمية العلمية للدراسة في أن الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية تؤدي دوراً هاماً في خدمة المجتمع الفلسطيني رغم محدودية مواردها المالية، لذلك يقع على عاتقها الاستغلال الأمثل للموارد المالية، وترشيد استخدامها لمواجهة خدمات التعليم والتعلم المتعددة التي تقدمها للجمهور، كما تفتح الآفاق أمام طلبة العلم للبحث في تطوير تطبيقات الموازنات المالية في الجامعات الفلسطينية وبالتالي تعزيز قدرتها على تغطية الضائقة المالية.

وتتضح الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال استقصاء آراء المبحوثين حول تطبيقات الموازنة، والذي يعكس أهمية واضحة في ظل الظروف والتحديات التي تواجهها الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية، والتي يتوجب عليها تبني هذا المفهوم لمواكبة التطورات التعليمية المتسارعة، حيث أن الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظة الجنوبية بحاجة ماسة أكثر من أي وقت مضى حتى تتبنى أنظمة حديثة ومتكاملة وفعالة تساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة لديها والتطوير الشامل للعملية التعليمية لتحقيق أهدافها المطلوبة وصولاً إلى مستوى تعليم عالٍ أفضل يهدف إلى المساهمة في تحقيق التنمية للمجتمع الفلسطيني، ولذلك تم إعداد استبانة خصيصاً للوقوف على أهم المعوقات التي قد تعيق من استخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية.

مصطلحات الدراسة:

الموازنة المالية: وهي خطة مالية كمية تغطي أوجه النشاط المختلفة للوحدة الاقتصادية لفترة مالية مستقبلية، كما تعرف على أنها أداة رقابية فعالة للتأكد من حسن تنفيذ الخطط الموضوعة من قبل الإدارة⁴.

الجامعات الفلسطينية الخاصة: وهي مؤسسة تعليم عالي مرخصة، تقدم برامج تعليمية لمنح الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، أو برامج الدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، كما يجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم، وهي مؤسسات ربحية وغير الربحية وتسجل وفقاً لقانون الشركات في وزارة الاقتصاد الفلسطيني⁵.

حدود الدراسة:

- **الحد البشري:** طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية ممثلة من العاملين في جامعة غزة وجامعة فلسطين وجامعة الإسرائ.
 - **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على أهم معيقات استخدام الموازنات المالية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظة الجنوبية.
 - **الحد الزمني:** طبقت الدراسة خلال العام الدراسي 2020/2019م.
 - **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظة الجنوبية.
- الدراسات السابقة باللغة العربية:**

دراسة زيدان، وبخيت (2019)، بعنوان: دور الموازنة الصفريّة في تقييم الأداء وترشيد الإنفاق: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس-جامعة نجران⁶.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أسلوب الموازنة الصفريّة ومعرفة مقوماته، وبيان أهمية تطبيقها في مجالات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء المالي وترشيد التكلفة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية بجامعة نجران بالمملكة العربية السعودية في تخصصات المحاسبة والإدارة، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (75) مفردة، وتم إجراء مسح شامل على مجتمع الدراسة، وبلغت بنسبة الاستجابة 57%، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها إن تطبيق أسلوب الموازنة الصفريّة يساعد إدارة المؤسسة في رفع كفاءة التخطيط المالي من خلال عدد من المجالات منها التغلب على عدم التأكد ومواجهة

⁴ محمد أبو نصار، وأحمد ظاهر، المحاسبة الإدارية (الأردن: منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2015).

⁵ قرار بقانون رقم (6) لعام 2018 بشأن التعليم العالي الفلسطيني.

⁶ محمد عمر فرج زيدان، وعاطف آدم علي بخيت، دور الموازنة الصفريّة في تقييم الأداء وترشيد الإنفاق - دراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران (الأردن: مركز رفاة للدراسات العليا، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج 7، ع1، 2019).

التغيرات، وتوفير قدراً أكبر من المرونة لإعادة توزيع الموارد المالية، وترتيب أولويات الإنفاق للمؤسسة وفقاً للظروف السائدة وتنمية مهارات العاملين في مجال التخطيط، وخلصت الدراسة إلى ضرورة العمل على تطوير النظام المحاسبي لضمان استخدام الأساليب المحاسبية في مجال التخطيط والرقابة وضعف الموارد، وضرورة وضع نموذج للموازنة الصفرية قابل للتطبيق.

دراسة الفسفوس، وجبر (2018)، بعنوان: تقييم آليات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الأردن: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن⁷.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب إعداد موازنة البرامج والأداء في الأردن بشكل عام، وفي وزارة التعليم العالي الأردنية على وجه الخصوص، وتسعى الدراسة إلى تحديد الصعوبات التي واجهت عملية التطبيق، وتحديد متطلبات نجاح موازنة البرامج والأداء في وزارة التعليم العالي، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة وذلك من خلال الاعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن كلا من موازنة البنود، وموازنة البرامج والأداء تساهم في تحقيق الرقابة على الأداء في وزارة التعليم العالي الأردنية، وبدرجة مقبولة، وأن عملية تطبيق موازنة البرامج والأداء تواجه صعوبات متعددة وبدرجة مرتفعة، وبالإضافة إلى ذلك هناك متطلبات ضرورية لإنجاح عملية تطبيق موازنة البرامج والأداء في قطاع التعليم العالي الأردني، كما أوضحت الدراسة أنه لم يتحقق الربط المناسب ما بين الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي والأهداف المعتمدة لقياس الأداء في مشروع الموازنة العامة.

دراسة أحمد، ويوسف (2018)، بعنوان: دور الموازنات على أساس النشاط في تقويم الأداء المالي⁸.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقنيات إعداد الموازنات حسب النشاط وشرح تطبيقها في القطاع المصرفي السوداني، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيع (200) استبانة على الموظفين في المصارف السودانية، بالإضافة إلى الاعتماد على العديد من الأبحاث والدوريات ذات الصلة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توجد علاقة بين الموازنات حسب النشاط وتقييم الأداء العاملين، كذلك توجد علاقة بين الموازنات حسب النشاط وتخفيض تكاليف الإنتاج، أيضاً توجد علاقة بين الموازنات حسب النشاط وتوفير المعلومات التي يحتاجها متخذي القرارات، واصلت الدراسة إلى ضرورة تطبيق الموازنات حسب

⁷ فؤاد سليمان الفسفوس، ورائد جميل جبر، تقييم آليات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الأردن - دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني (الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج 5، ع1، 2018).

⁸ أحمد إبراهيم، وكمال يوسف، دور الموازنات على أساس النشاط في تقويم الأداء المالي - دراسة المصارف السودانية (السودان: مجلة جامعة النيلين، م 12، ع 48، 2018).

النشاط في المصارف السودانية، إضافة إلى توفير وتدريب العاملين على تقنيات إعداد الموازنات حسب النشاط وتوفير الدعم المالي لها.

دراسة بدري (2018)، بعنوان: موازنة البرامج والأداء ودورها في تحسين الجودة المستمرة في المؤسسات العامة⁹.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور موازنة البرامج والأداء في تطوير وتقويم الأداء في أجهزة الدولة من وجهة نظر العاملين بالشؤون الإدارية بوزارة الداخلية السودانية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (50) موظف، وخلصت الدراسة أن هنالك ضعف في مستوى المتابعة من الإدارات العليا لتنفيذ موازنة البرامج والأداء، بالإضافة إلى غياب التنسيق بين الإدارات في تنفيذ الموازنات، وضعف في توفر فرص التدريب للإداريين بالشؤون الإدارية.

دراسة الدهدار (2016)، بعنوان واقع حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي بالمحافظة الجنوبية¹⁰.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة في الجامعات وعلاقتها بالأداء المالي واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال تصميم استبانة خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيعها على 406 استبانة لكل مجتمع الدراسة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية)، وتم استرداد 197 استبانة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع ذوي العلاقة، وعقد ورشة عمل لمجموعة من الخبراء لمناقشة النتائج والتوصيات، وخلصت الدراسة إلى أنه يوجد ضعفاً في الدور الذي تقدمه وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات، وأن الجامعات تطبق معايير الحوكمة بدرجة متوسطة مع وجود نزاعات حزبية وازدواجية في اتخاذ القرارات، ووجود ضعف في مشاركة أصحاب العلاقة ذات العلاقة، وقد أوصت الدراسة ببناء منظومة معايير وطنية للحوكمة (مؤشرات) تتناسب الوضع الحالي للجامعات الفلسطينية ذات طبيعة وبيئة العمل المشابهة للعنينة المبحوثة وتشكيل لجنة خاصة بالحوكمة لمتابعة تطبيق الحوكمة في الجامعة ورفع مستواها، ومراجعة ومناقشة القوانين والتشريعات الخاصة بالحوكمة الجامعية وبإشراف هيئة الاعتماد والجودة التابعة لوزارة التعليم العالي الفلسطيني، وصياغة خطة شاملة واضحة المعالم تهدف إلى نشر ثقافة الحوكمة الجامعية، وتوفير آلية واضحة تعمل على التكامل بين الجامعات الفلسطينية وعدم فتح برامج تشبع منها السوق المحلي.

⁹ ياسر بدري، ومحمد أحمد، موازنة البرامج والأداء ودورها في تحسين الجودة المستمر في المؤسسات العامة (السودان: مجلة جامعة النيلين، م 12، ع 46، 2018).

¹⁰ مروان حمودة الدهدار، حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداة الجامعي (لبنان: جامعة الجنان، رسالة دكتوراه، 2016).

دراسة صالح (2015)، بعنوان: تطبيق موازنة البرامج والأداء ودورها في كفاءة الأداء بالوحدات الحكومية بمنطقة الباحة¹¹.

هدفت الدراسة إلى تطبيق موازنة البرامج والأداء في الوحدات الحكومية من أجل تحقيق كفاءة الأداء المحاسبي والإداري والوظيفي، وتم استخدام المنهج التاريخي لرصد الدراسات السابقة والمنهج الاستقرائي لوضع الفرضيات، والمنهج الاستنباطي لاستخلاص النتائج، وذلك من خلال الاعتماد على آراء عينة البحث، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، بالنسبة للأداء المالي، أن تطبيق موازنة البرامج والأداء يؤدي إلى تحقيق الكفاءة؛ تطبيق محاسبة المسؤولية في إعداد الموازنات ومعايير المحاسبة المالية، وبالنسبة للأداء الإداري، أن تطبيق موازنة البرامج والأداء تؤدي إلى كفاءة؛ وضع الخطط المستقبلية لتطوير العمل الإداري وتطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية في الأقسام الإدارية، وبالنسبة للأداء الوظيفي، أن تطبيق موازنة البرامج والأداء تؤدي إلى كفاءة قياس الأداء الوظيفي وربطه بمعدلات ومعايير الانجاز وتطوير الكوادر البشرية وتحليل الانحرافات واستخدامها كوسيلة لتقويم الأداء الوظيفي.

دراسة المعاينة (2014)، بعنوان: أثر تطبيق نظام موازنة البرامج والأداء في تحسين الأداء المالي في الجامعات الرسمية الأردنية¹².

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق موازنة البرامج والأداء بدلاً من تطبيق الموازنات التقليدية في تحسين الأداء المالي في الجامعات، حيث تم تحليل قوائم الإيرادات والنفقات للجامعة بشكل إجمالي وللكليات بشكل تفصيلي عن السنوات 2001 - 2020م، وتحليل نفقات وإيرادات كلية إدارة الأعمال عن عام 2010م، وقد تبين عدم وجود علاقة بين الإيرادات والنفقات، سواء على مستوى الجامعة أو الكليات أو الأقسام، الأمر الذي يشير عدم تحقيق الموازنات التقديرية لأهدافها التخطيطية والرقابية، ومن أجل ضبط الموارد المالية وربط الإنجاز بالتكلفة وبالمنفعة، وخلصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق أنظمة الموازنات المالية الحديثة في الجامعات لما له أثر في تحسين الأداء المالي، لاعتماد هذا الأسلوب على تحديد كلفة النشاط وتخصيص الموارد المالية، وتحديد المسؤولية الإدارية وإمكانية تقييم الأداء.

¹¹ هدى صالح، تطبيق موازنة البرامج والأداء ودورها في تحقيق كفاءة الأداء بالوحدات الحكومية بمنطقة الباحة (السعودية: الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، م 6، ع 17، 2015).

¹² سليمان المعاينة، أثر تطبيق نظام موازنة البرامج والأداء في تحسين الأداء المالي في الجامعات الرسمية الأردنية (الأردن: جامعة مؤتة انموذجاً، مجلة الثقافة والتنمية، م 14، ع 76، 2014).

الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية:

Enhancing access to reading ،(2018) Byamugisha, Helen M. دراسة materials in academic libraries with low budgets using a book bank system: Makerere university library experience¹³.

دراسة تعزيز الوصول إلى مواد القراءة في المكتبات الأكاديمية ذات الموازنات المنخفضة باستخدام نظام بنك الكتب: تجربة مكتبة ماكيريري.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على النيات تعزيز الوصول إلى مواد القراءة في المكتبات الأكاديمية ذات الموازنات المنخفضة باستخدام نظام بنك الكتب: تجربة مكتبة جامعة ماكيريري، حيث تقوم معظم الجامعات بتسجيل أعداد كبيرة من الطلاب وسط ضعف الموازنات المالية، وهذا يؤدي إلى انخفاض نسب الكتاب إلى الطلاب، وبدأت جامعة ماكيريري نظام Book Bank لضمان توفر الكتب المدرسية الأساسية للطلاب، وكان الهدف من هذه الورقة هو تقييم ما إذا كان نظام بنك الكتب استراتيجية قابلة للتطبيق لتعزيز الوصول إلى مواد القراءة في المكتبات الأكاديمية ذات الموازنات المنخفضة، وقد أظهرت النتائج أن نظام Book Bank كان موضع تقدير وأن 92% من الطلاب استخدموا Book Banks، ويستنتج أن بنك الكتب هو استراتيجية ممكنة لتعزيز الوصول إلى مواد القراءة في المكتبات الأكاديمية ذات الموازنات المنخفضة.

The impact of higher education ،(2016) khan, Bhatti دراسة commission of Pakistan's funding on the collection development budgets of university Libraries¹⁴.

دراسة تأثيرات تمويل اللجنة الباكستانية للتعليم العالي على جميع الموازنات لتطوير المكتبات الجامعية.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في الإدارة المالية السنوية للمكتبات الجامعية في مقاطعة خيبر باختونخوا باكستان، وعلاقتها بمنح هيئة التعليم العالي لفحص حصة المكتبات، باستخدام طرق المسح، وذلك من خلال دراسة مخصصات الموازنات السنوية للمكتبات الجامعية الراسخة في مقاطعة باكستان في السنوات الخمس الماضية وعلاقتها بمنح هيئة التعليم العالي لتحديد حصص

¹³ Byamugisha, Helen M. Enhancing access to reading materials in academic libraries with low budgets using a book bank system: Makerere university library experience, Journal of Access Services, (2018) Vol.15 Issue 1, p1-13, 13p. 3 charts, 5 Graphs.

¹⁴ Khan, Ghalib, Bhatti, Rubina, the impact of higher education Commission of Pakistan funding on The Collection development budgets of university Libraries, Managing Library Finances (2016), Vol. 29 Issue 1, p12-24. 13p.

المكتبات، واتبعت الدراسة تصميمًا نوعيًا يعتمد على أسلوب المقابلة في جمع البيانات، ويغطي نطاق هذه الدراسة جميع جامعات القطاع العام المعتمدة من قبل حكومة باكستان، والمؤهلة للحصول على منح هيئة التعليم العالي على أساس سنوي، وبناءً عليه تم اختيار 15 جامعة من القطاع العام للمسح، وأظهرت نتائج تحليل بيانات الدراسة الحالية أنه لا توجد معايير محددة تتبعها إدارات الجامعة في تخصيص الأموال للمكتبات من المنح السنوية للجنة العليا الباكستانية، والمكتبات الجامعية في المقاطعة ليس لديها سياسات تمويل أو تدار من قبل المؤسسات المعنية حيث لا يلعب القائمين على المكتبات أي دور في الإدارة المالية للمكتبات، كما وجدت الدراسة أن إدارات الجامعات في باكستان إما لا تقدم حصة كافية للمكتبات من منح هيئة التعليم العالي، وإما تحدد حصة غير كافية والتي تنتهك التعليمات الواضحة لمرسوم هيئة التعليم العالي لعام 2002، وتكمن قيمة هذه الدراسة هو الأول من نوعه في باكستان لأنه يوفر نظرة ثاقبة على مقدار الموازنة المخصصة لتطوير المكتبات الجامعية، ويقارنها بمنح هيئة التعليم العالي لحساب حصة المكتبات بالنسبة المئوية ويقترح على هيئة التعليم العالي لتشجيع إدارة الجامعة على تخصيص موازنة كافية للمكتبات لتحسين والتطوير وتقديم الخدمات والاكساب والاختيار والرعاية.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال الدراسات السابقة أنها أكدت على ضرورة تبني واستخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظة الجنوبية، لغرض الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة للجامعة، الأمر الذي ينعكس بدوره على تحقيق وتحسين أداء الجامعي، وقد اختلفت فيما بينها من حيث الهدف، حيث هدفت بعض الدراسات السابقة إلى بيان دور موازنة البرامج والأداء في تحسين الجودة المستمرة في المؤسسات العامة في السودان مثل دراسة بدري (2018)، دراسة المعاينة (2014)، دراسة الفسفوس وجبر (2018) دراسة صالح (2015)، وبعض الدراسات السابقة هدفت إلى بيان واقع حكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي بالمحافظة الجنوبية مثل دراسة الدهدار (2016)، وبعضها هدف إلى دراسة دور الموازنات المالية في تحسين الأداء المالي مثل دراسة زيدان وبخيت (2019) ودراسة أحمد، ويوسف (2018)، كما اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها في اختيار مجتمع وعينة الدراسة والزمان والمكان، وأساليب التحليل الإحصائي في تحليل وتفسير ومناقشة النتائج والتوصيات، وقد اتفقت غالبية الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة في جمع البيانات اللازمة، كما يمكن تحديد أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة منها، تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة، اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، اختيار أداة البحث المناسبة وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها وقراتها، تحديد نوع المعالجات الإحصائية الملائمة للدراسة، ومناقشة النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات الهامة.

وأهم ما يميز موضوع البحث عن الدراسات السابقة، التركيز على معيقات استخدام الموازنة المالية بمختلف أنواعها كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظة الجنوبية وذلك لغرض تحسين الأداء المالي، الأمر الذي ينعكس على تحسين أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة وتطويرها.

مفهوم الموازنة المالية:

تعرف الموازنة على أنها خطة مالية كمية تغطي أوجه النشاط المختلفة للوحدة الاقتصادية لفترة مالية مستقبلية، كما تعرف على أنها أداة رقابية فعالة للتأكد من حسن تنفيذ الخطط الموضوعية من قبل الإدارة¹⁵.

كما يطلق على الموازنة عدة مسميات منها الموازنة المالية، والموازنة التقديرية، والموازنة التخطيطية، والموازنة الرقابية، حيث تشير كل صفة للموازنة في التسميات السابقة إلى إحدى الصفات والوظائف الرئيسة للموازنات، فيطلق عليها اسم الموازنة المالية لأنها تعبير مالي كمي عن خطة الأعمال، ويطلق عليها الموازنة التقديرية لأنها تحتوي على بيانات تقديرية وليست فعلية، ويطلق عليها اسم الموازنة التخطيطية لأنها تعتبر بمثابة خطة عمل مستقبلية¹⁶.

وظائف الموازنة المالية:

تعد الموازنة المالية عصب التخطيط المالي الذي تقوم به الإدارات الفاعلة من أجل المحافظة على مواردها من الهدر والرقابة عليها، ويمكن إيجاز أهم وظائفها فيما يلي¹⁷:

1. **الموازنة كأداة للتخطيط:** وتقوم على ترجمة الخطط والأهداف إلى جداول تقديرية لمختلف الأنشطة، وإن اعتماد المنشآت على التخطيط من خلال استخدام الموازنة المالية كأداة لتحقيق الأهداف المنشودة يؤدي بشكل أو بآخر إلى خلق تنسيق العمل بين الأقسام المنشأة وأنشطتها، وذلك من أجل توحيد الجهود وتوجيهها نحو الهدف.
2. **الموازنة كأداة للرقابة وتقييم الأداء:** وتتمكن من خلالها الإدارة من القيام بعملية الرقابة وتقييم الأداء، وذلك من خلال قياس ما هو مخطط له بالأداء الفعلي، والذي يعبر عنه بأرقام فعلية مستخرجة من النظام، وعند وجود انحرافات بين النتائج المتوقعة والفعلية فإنه يتم تحليل أسباب هذه الانحرافات عن طريق مراكز المسؤولية لكي تتمكن الإدارة من أخذ الإجراءات التصحيحية لذلك، وتستخدم الموازنات المالية كأداة تمكن المسؤولين من قياس

¹⁵ محمد أبو نصار، وأحمد ظاهر، المحاسبة الإدارية، منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2014.

¹⁶ المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001.

¹⁷ عبد الناصر نور، وآخرون، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، (الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2012).

الأداء الفعلي مقابل المقدر، ويمكن من أجل تقدير الأداء المستقبلي، والاعتماد على الأداء السابق الذي تم تحقيقه¹⁸.

3. **الموازنة أداة للاتصال والتواصل:** تعد الموازنة أداة أحد القنوات الهامة لتوصيل المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة، وقد يكون الاتصال من أسفل إلى أعلى أي من الإدارة التنفيذية إلى الإدارات الأعلى من خلال تقارير عن سير العمل ومدى التقدم والنجاح في تحقيق الأهداف وأهم المشاكل والصعوبات التي تواجه التنفيذ.

4. **الموازنة أداة للتحفيز:** يمكن استخدام الموازنة لتحفيز الأفراد وحثهم على تحقيق أهداف المنشأة من خلال إشراكهم في إعداد تقديرات الموازنة حتى تكون التقديرات واقعية، بالإضافة إلى أنه يمكن ربط نظام الحوافز بمدى تحقيق الأهداف الواردة بالموازنة مما يدفع جميع العاملين على السعي الدؤوب لتحقيق الأهداف المطلوبة¹⁹.

أنواع الموازنة المالية:

يمكن تصنيف الموازنة المالية إلى عدة أنواع كما يلي²⁰:

1. الموازنة الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية:

كون الموازنة أداة لترجمة الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها، يتم وضع ثلاثة أنواع من الموازنة، الاستراتيجية، التكتيكية، والتشغيلية، حيث تتسم الموازنة الإستراتيجية بأنها توضع من قبل الإدارة العليا، ولفترات مالية طويلة (5-10) سنوات، ولا تحتوي على تفاصيل بل تكون اجمالية، وأما الموازنة التكتيكية، فتوضع من قبل الإدارة الوسطى، وتغطي فترة زمنية بين (2-5) سنوات، وتكون أكثر تفصيلاً من الاستراتيجية، وأما الموازنة التشغيلية، فتغطي سنة واحدة، وتتسم بالتفصيل لمختلف الأنشطة المتوقع القيام بها خلال الفترة المالية القادمة.

2. الموازنة قصيرة الأجل وطويلة الأجل:

يمكن أن تكون الموازنة قصيرة الأجل لمدة سنة، أو متوسطة الأجل تغطي (2-5) سنوات، أو طويلة الأجل تغطي أكثر من ذلك.

3. الموازنة الشاملة والوظيفية:

فالموازنة الشاملة هي تغطي كافة أوجه الأنشطة بدءاً بكمية وقيمة المبيعات المتوقعة وانتهاءً بقائمة الدخل وقائمة المركز المالي وقائمة التدفقات النقدية، وأما الموازنة الوظيفية، هي تغطي نشاطاً محدداً فقط مثل موازنة المبيعات تغطي الفترة القادمة.

¹⁸ Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, Ella Matsumura, S. Mark Young, Management Accounting, Fifth Edition. Pearson Prentice Hall (2007).

¹⁹ بسيوني عيد، وآخرون، المحاسبة الإدارية (القاهرة: جامعة القاهرة، ط1، 2017).

²⁰ محمد أبو نصار، وأحمد ظاهر، المحاسبة الإدارية (الأردن: منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2015).

4. الموازنة التقليدية والصفيرية:

ويمكن تصنيف الموازنة المالية من حيث الأسلوب المستخدم في تقدير أرقام البنود إلى موازنة تقليدية وموازنة صفيرية، فحسب أسلوب الموازنة التقليدية يتم تقدير بنود الموازنة المتوقعة للفترة القادمة بالاعتماد على تقديرات موازنة السنوات السابقة مع إجراء الزيادة أو التخفيض على بعض البنود بناءً على نسبة التغير المتوقع خلال الفترة القادمة في كل بند، وأما فيما يتعلق بالموازنة الصفيرية فيجب مناقشة وتبرير جميع النفقات المدرجة من الأقسام في كل مرة يتم فيها إعداد الموازنة وكما لو كان البند يطرح لأول مرة.

مبادئ إعداد الموازنة المالية:

تعتبر الموازنة خطة كمية شاملة لكافة أوجه الأنشطة للوحدة الاقتصادية، وتشارك في عملية إعدادها جميع المستويات الإدارية، لغايات الحصول على موازنات تحقق أهدافها، لذلك لا بد من الالتزام بمجموعة من المبادئ العلمية الأساسية والتي تعتبر مرجعاً يتم الاسترشاد به في مختلف المراحل التي تمر بها عملية إعداد الموازنات ومن هذه المبادئ ما يلي:²¹

1. مبدأ الشمول، أي أن تعبر الموازنة عن خطة شاملة لجميع أوجه النشاط في الأقسام المختلفة بالوحدة الاقتصادية عن فترة زمنية مستقبلية، وليست خطأً فرعياً.
2. مبدأ الواقعية، أي أن تعبر الموازنة عن ترجمة موضوعية لأهداف الوحدة الاقتصادية.
3. مبدأ المشاركة، أي إشراك كافة المستويات الإدارية للوحدة الاقتصادية في إعداد الموازنة.
4. مبدأ الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية للوحدة الاقتصادية، وذلك حتى تتحقق فعالية الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة.
5. مبدأ المرونة، أي إمكانية تعديل أرقام وتقديرات الموازنة بسهولة ويسر مع المحافظة على صلاحيتها كأداة للتخطيط والرقابة مع تغير الظروف والأحوال.
6. مبدأ الوحدة، أي تظهر الموازنة في صورتها على شكل موازنة شاملة واحدة تعمل على تحقيق التجانس بين الخطط الفرعية التي تتكون منها.
7. مبدأ توفير الحوافز، أي يفضل ربط الموازنة بنظام الحوافز لضمان تعاون المستويات الإدارية المختلفة وتشجيعهم على تنفيذ الموازنة وتحقيق الخطط المرسومة.
8. مبدأ إعداد البيانات تقديرياً عن فترة قادمة، وهذا يتطلب التنبؤ على أسس وقواعد علمية وتتطلب تحليل الكثير من البيانات الخارجية والداخلية.

²¹ الطريفي، الصديق محمد أحمد، الموازنة التخطيطية ودورها في الرقابة على الأداء المالي للغلال (السودان: جامعة النيلين، رسالة ماجستير، 2017).

9. مبدأ اعتماد الموازنة، أي تصبح بمثابة معياراً لتقييم الأداء خلال فترة الموازنة حتى تصبح ملزمة لكافة المستويات الإدارية المختلفة في الوحدة الاقتصادية.

العوامل الأساسية المؤثرة في إعداد الموازنة المالية:

تعتمد إعداد الموازنة التخطيطية في كل مشروع على دراسة العوامل الأساسية التي تؤثر على السياسة العامة للمنشأة، وقد يكون العامل الأساسي المتحكم هو حجم المبيعات المتوقعة أو الطاقة الإنتاجية أو ندرة المواد الخام، وتحديد العوامل يقلل احتمالات الخطأ في التنبؤ بالمستقبل، وتتمثل أهم العوامل المؤثرة فيما يلي²²:

1. طلب المستهلكين والطاقة الإنتاجية المتاحة.

2. المساحة المتاحة ولتخزين المواد الخام.

3. مدى وفرة المواد الخام ومدى وفرة العمالة الماهرة.

4. مدى وفرة رأس المال الثابت ورأس المال العامل.

طبيعة الموازنة المالية في القطاعات الخدمية:

تعتبر الجامعات من القطاعات الخدمية التي تعمل على تقديم خدمات تعليمية لأفراد المجتمع، حيث تتصف الموازنة المالية لهذه القطاعات بما يلي²³:

1. تتكون الموارد المتاحة لهذه الجامعات من موردين أساسيين، وهما: ما يتم تحصيله مقابل الخدمات التعليمية المقدمة، ومقابل التبرعات والهبات النقدية أو العينية.

2. صعوبة قياس منفعة الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات نظراً لأنها تعد أساساً من الخدمات التي تقدم للصالح العام.

3. يوجد قوانين منظمة للوحدات الاقتصادية غير الهادفة للربح تختلف عن تلك المنظمة للوحدات الاقتصادية الأخرى مثل الإعفاءات الضريبية والامتيازات الخاصة على اعتبارها جهات تخدم الصالح العام.

4. تنحصر عناصر التكاليف في موازنة القطاعات الخدمية في الرواتب والأجور والمصاريف الأخرى غير المباشرة وغيرها من المصاريف الأخرى.

مراحل إعداد الموازنة المالية:

تتعدد المراحل التي تمر بها عملية إعداد الموازنة المالية، حيث توجد أربعة مراحل رئيسية وهي²⁴:

²² بسبوني عيد، وآخرون، المحاسبة الإدارية (القاهرة: جامعة القاهرة، ط1، 2017).

²³ رشا سليم إبراهيم، دور الموازنات التخطيطية كأداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء - دراسة حالة جامعة الشرق الأوسط (الأردن: جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير، 2014).

²⁴ محمد موسى النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة (فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، 2006).

1. مرحلة تحديد الأهداف.

2. مرحلة التنسيق بين الخطط والسياسات الفرعية.

3. مرحلة اعتماد الموازنة.

4. مرحلة التنفيذ والمتابعة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

انطلاقاً من أهداف الدراسة حيث أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي لكونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل للمشكلة قيد الدراسة، وكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة، حيث تم إجراء دراسة ميدانية من خلال تصميم استبانة لهذا الغرض وتحليل البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها وفق برنامج التحليل الإحصائي spss.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات محل الدراسة والذين لهم الدور الرئيس في اعداد الموازنات وتحديد الأكاديميين الذين تقلدوا مناصب أكاديمية وإدارية بعدد (15) مبحوثاً في جامعة غزة، و(20) مبحوثاً في جامعة فلسطين، و(5) مبحوثين في جامعة الإسراء، وقد شملت عينة الدراسة كامل افراد المجتمع بعدد (40) مبحوثاً، وتم استرداد (34) استبانة بنسبة 85%. وتقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة وعينته المتمثلة في (الجنس وعمر الجامعة وطبيعة العمل والمسمى الوظيفي)، وتفاصيل ذلك على النحو التالي:

جدول (1): أفراد عينة البحث (ن=34)

البيانات العامة	ع	%
النوع	نكر	79.4
	أنثى	20.6
عمر الجامعة	سنة فأقل	-
	من 2 إلى 5 سنوات	5.9
	أكثر من 6 سنوات	94.1
المؤهل العلمي	دبلوم	2.9
	بكالوريوس	17.6
	ماجستير	41.2
	دكتوراه	38.2
طبيعة العمل	موظف اداري/ مالي	26.5
	رئيس قسم	14.7
	مدير دائرة	17.6

41.2	14	أخرى	
------	----	------	--

يمثل متغير النوع أحد المتغيرات الهامة في عينة الدراسة، حيث وجد أن هناك تفاوتاً بين الذكور والإناث، حيث بلغ نسبة الذكور (79.6%)، ونسبة الإناث (20.4%)، وهذا يدل على أن العاملين سواء كانوا أكاديميين أو إداريين هم من الذكور، وكذلك غالبية الفئة المبحوثة من الأكاديميين، حيث بلغت نسبتهم 75.6%، كما تراوح عمر الجامعات محل الدراسة ما بين خمسة إلى خمسة عشر سنة، الأمر الذي يتطلب ضرورة استخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، ومراعاة المنهج المتبع في الدراسة والامكانيات المادية والمعنوية المتاحة، حيث وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، متوسط، موافق، موافق بشدة) ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في مجالات الدراسة، ومن أجل حساب المدى (5 - 1 = 4) تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة، أي (0.8 = 5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (2): تقديرات الدرجات

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة التوافر
1.80 - 1	20% - 36%	غير موافق بشدة
1.80 - 2.60	36% - 52%	غير موافق
2.60 - 3.40	52% - 68%	متوسطة
3.40 - 4.20	68% - 84%	موافق
4.20 - 5.0	84% - 100%	موافق بشدة

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

صدق الاستبانة: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين لتحكيمها، وعمل الاتساق

الداخلي لفقرات الاستبانة في الجدول التالي:

جدول (3): معامل الارتباط

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
مدى إدراك الإدارة العليا:			
1.	يتوفر لدى الإدارة الوعي اللازم لأهمية إعداد الموازنات المالية.	.705*	0.000
2.	تهتم الإدارة بالموازنات المالية.	.636*	0.000

0.000	.657*	تخصص الإدارة قسم خاص بالموازنات المالية.	3.
0.000	.747*	توفر الإدارة موارد بشرية مؤهلة في إعداد الموازنات المالية.	4.
0.000	.808*	تزود الإدارة الاحصائيات اللازمة لإعداد الموازنات المالية.	5.
اشراك المستويات الإدارية المختلفة:			
0.000	.793*	تشرك الإدارة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات المالية.	1.
0.000	.790*	يوجد موارد بشرية مؤهلة لإعداد الموازنات المالية.	2.
0.000	.881*	يوجد بالهيكل التنظيمي قسم خاص بالموازنات المالية.	3.
0.000	.715*	تستطيع توفير الاحصائيات اللازمة لإعداد الموازنات المالية.	4.
0.000	.845*	يوجد تنسيق وتعاون بين المستويات الإدارية في إعداد الموازنات المالية.	5.
اعتماد الأسس العلمية المتعارف عليها:			
0.000	.713*	يتم تطبيق الأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد الموازنات المالية.	1.
0.000	.899*	تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد الموازنات المالية.	2.
0.000	.616*	يوجد موظفين مؤهلين في إعداد الموازنات المالية.	3.
0.000	.917*	يتم توفر البيانات اللازمة لاعتماد الأسس العلمية المتعارف عليها.	4.
0.000	.891*	يتم توفر النماذج المخصصة في إعداد الموازنات المالية.	5.
الموازنات المالية:			
0.000	.900*	تتابع إدارة الجامعة الدائرة المالية في عملية إعداد الموازنات المالية.	1.
0.000	.932*	تقوم إدارة الجامعة بمشاركة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات المالية.	2.
0.000	.927*	تطبق إدارة بالجامعة الأسس العلمية المتعارف عليها لإعداد الموازنات المالية.	3.
0.000	.946*	تعتمد إدارة الجامعة في التخطيط على الموازنات المالية.	4.
0.000	.970*	تستند إدارة الجامعة في رقابة أنشطتها على الموازنات المالية.	5.
0.000	.934*	تعتمد إدارة الجامعة في تقييم أدائها على الموازنات المالية.	6.

ويتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط قوية وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقه، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط للاستبانة في الجدول التالي:

جدول (4): معامل الارتباط

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	مدى إدراك الإدارة العليا.	.720*	0.000
2.	اشراك المستويات الإدارية المختلفة.	.939*	0.000
3.	الأسس العلمية المتعارف عليها.	.896*	0.000

0.000	.959*	الموازنات المالية.	4.
-------	-------	--------------------	----

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط قوية وبذلك تعتبر مجالات الاستبانة صادقه.

ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تبين أن قيمته للاستبيان (0.958)، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع.

اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف، حيث تبين أن قيمة الاختبار (0.753) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.623) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

1. للإجابة على السؤال الأول من مشكلة الدراسة الذي ينص على: هل تعي الإدارة العليا

أهمية الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء؟، حيث تم تحليل نتائج

مجال مدى إدراك الإدارة العليا من خلال الجدول الآتي:

جدول (5): مجال مدى إدراك الإدارة العليا

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تمتلك الإدارة الوعي اللازم لأهمية إعداد الموازنات المالية.	3.91	1.16	78.24	2
2.	تهتم الإدارة بالموازنات المالية.	3.97	1.06	79.41	1
3.	تخصص الإدارة قسم خاص بالموازنات المالية.	2.61	1.20	52.12	5
4.	توفر الإدارة موارد بشرية مؤهلة في إعداد الموازنات المالية.	2.88	1.11	57.58	4
5.	ترود الإدارة الاحصائيات اللازمة لإعداد الموازنات المالية.	3.03	0.97	60.59	3
	فقرات المجال بشكل عام	3.29	0.78	65.80	

يتضح أن المتوسط الحسابي يساوي 3.29 بوزن نسبي 65.80%، الأمر الذي يؤكد على موافقة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة " تهتم الإدارة بأهمية الموازنات المالية في الجامعة " على أعلى درجة موافقة بنسبة 79.41% بتقدير جيد جداً، وهذا يؤكد على أهمية الموازنات المالية من خلال مدى وعي وإدراك الإدارة العليا في استخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة الجنوبية، بينما حصلت الفقرة " تخصص إدارة الجامعة في الهيكل التنظيمي قسم خاص بالموازنات المالية " على أقل درجة موافقة بنسبة 52.12% بتقدير مقبول، على الرغم من أنها حصلت على المرتبة

الأخيرة إلا أن أهميتها النسبية متوسطة ولكن ليس بقدر أهمية إدراك الإدارة العليا للجامعة، وكذلك يتفق مع دراسة (المعاينة، 2014) ودراسة (بدري، 2018)، ودراسة (أحمد، ويوسف، 2018)، ويستنتج من نتائج تحليل الجدول التأكيد على أهمية إدراك الإدارة العليا في استخدام الموازنات المالية في الجامعات الفلسطينية الخاصة، والعمل على إنشاء قسم خاص بالموازنات المالية في الهيكل التنظيمي للجامعة، الأمر الذي يعزز الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة للجامعة.

2. للإجابة على السؤال الثاني من مشكلة الدراسة الذي ينص على: هل يتم إشراك

المستويات الإدارية المختلفة في تطبيق الموازنات المالية؟، حيث تم تحليل نتائج محور

مجال إشراك المستويات الإدارية المختلفة من خلال الجدول الآتي:

جدول (6): مجال إشراك المستويات الإدارية المختلفة

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تشرك الإدارة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات المالية.	2.62	1.10	52.35	5
2.	يوجد موارد بشرية مؤهلة لإعداد الموازنات المالية.	3.32	1.01	66.47	2
3.	يوجد بالهيكل التنظيمي قسم خاص بالموازنات المالية.	2.85	1.08	57.06	4
4.	تستطيع توفير الاحصائيات اللازمة لإعداد الموازنات المالية.	3.35	1.01	67.06	1
5.	يوجد تنسيق بين المستويات الإدارية في إعداد الموازنات المالية.	3.15	1.13	62.94	3
	فقرات المجال بشكل عام	3.06	0.86	61.18	

يتضح أن المتوسط الحسابي يساوي 3.06 وبوزن نسبي 61.18%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، وحصلت الفقرة " تستطيع المستويات الإدارية المختلفة توفير الاحصائيات اللازمة لإعداد الموازنات المالية بالجامعة " على أعلى درجة موافقة بنسبة 67.06% بتقدير جيد، الأمر الذي يحث على ضرورة تعزيز دور المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنات المالية بالجامعة، بينما حصلت الفقرة " تشرك الإدارة مختلف المستويات الإدارية في إعداد الموازنات بالجامعة " على أقل درجة موافقة بنسبة 52.35% بتقدير مقبول، الأمر الذي يؤكد على مدى أهمية دور إشراك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنات المالية في الجامعة، كما يتفق هذا المجال مع دراسة (المعاينة، 2014) ودراسة (أيوب، 2013) ودراسة (صالح، 2015)، ويستنتج من نتائج تحليل هذا الجدول على ضرورة تعزيز دور مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنات المالية في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

3. للإجابة على السؤال الثالث من مشكلة الدراسة الذي ينص على: هل يتم تحديد

الأسس العلمية المتعارف عليها في تطبيق الموازنات المالية؟، حيث تم تحليل نتائج

مجال الأسس العلمية المتعارف عليها من خلال الجدول الآتي:

جدول (7): مجال الأسس العلمية المتعارف عليها

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تُطبق الأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد الموازنات المالية.	3.68	0.84	73.53	2
2.	تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد الموازنات المالية.	3.35	1.15	67.06	3
3.	يوجد موظفين مؤهلين في إعداد الموازنات المالية.	3.85	0.86	77.06	1
4.	تتوفر البيانات اللازمة لاعتماد الأسس العلمية المتعارف عليها.	3.21	1.07	64.12	4
5.	تتوفر النماذج المخصصة في إعداد الموازنات المالية.	3.18	1.00	63.53	5
	فقرات المجال بشكل عام	3.45	0.81	69.06	

يتضح أن المتوسط الحسابي يساوي 3.45 وبوزن نسبي 69.06%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة "تمتلك الجامعة موظفين مؤهلين في الأسس العلمية المعتمدة في إعداد الموازنات" على أعلى درجة موافقة بنسبة 77.06% وبتقدير جيد جداً، والأمر الذي يؤكد على أهمية دور الكوادر المؤهلة علمياً وعملياً في إعداد الموازنات المالية بالجامعة، بينما حصلت الفقرة "توفر الدائرة المالية بالجامعة نماذج مخصصة في إعداد الموازنات" على أقل درجة موافقة بنسبة 63.53% بتقدير متوسطة، الأمر الذي يؤكد على وجود علاقة بين الأسس العلمية وسلامة تطبيق الموازنات المالية في الجامعة بالإضافة إلى ضرورة توفير نماذج مخصصة تتعلق بالموازنة المالية، وهذا ما يتفق مع دراسة (بدري، 2018)، ودراسة (المعايطة، 2014)، ويستنتج من نتائج تحليل الجدول على أهمية توفير واعتماد الأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد الموازنات المالية في الجامعات الفلسطينية الخاصة، بالإضافة إلى إعداد وتوفير نماذج مخصصة تساهم في إعداد الموازنات المالية وتطبيق من المستويات الإدارية المختلفة.

4. للإجابة على السؤال الرابع من مشكلة الدراسة الذي ينص على: ما أثر استخدام

الموازنات المالية على أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة؟، حيث تم تحليل نتائج مجال

الموازنات المالية من خلال الجدول الآتي:

جدول (8): مجال الموازنات المالية

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تلتزم إدارة الجامعة الدائرة المالية بإعداد الموازنات المالية.	3.15	1.25	63.03	1
2.	تلتزم إدارة الجامعة المستويات الإدارية المختلفة المشاركة بإعداد الموازنات المالية.	3.06	1.27	61.21	2
3.	تُطبق إدارة الجامعة الأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد الموازنات المالية.	2.94	1.14	58.79	4

4.	تعتمد إدارة الجامعة في التخطيط على الموازنات المالية.	2.91	1.32	58.18	6
5.	تستند إدارة الجامعة في رقابة أنشطتها على الموازنات المالية.	2.91	1.40	58.60	5
6.	تعتمد إدارة الجامعة في تقييم أدائها على الموازنات المالية.	3.03	1.47	60.61	3
	فقرات المجال بشكل عام	3.00	1.24	60.00	

يتضح أن المتوسط الحسابي يساوي 3.00 وبوزن نسبي 60.00%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة " تلزم الإدارة بالجامعة الدائرة المالية بإعداد الموازنات اللازمة " على أعلى درجة موافقة بنسبة 63.03% بتقدير متوسطة، وهذا يعطي مؤشر على أهمية إلزام إدارة الجامعة للدائرة المالية في إعداد الموازنات المالية لغرض المساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية، بينما حصلت الفقرة " تعتمد الإدارة بالجامعة في التخطيط على الموازنات " على أقل درجة موافقة بنسبة 58.18% بتقدير متوسطة، الأمر الذي يؤكد على أهمية استخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة، وهذا ما يتفق مع الدراسات السابقة، وبالتالي يتبين من نتائج تحليل الجدول على أهمية استخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية، الأمر الذي يسهم في الاستخدام الأمثل في الموارد المالية والمعنوية بالجامعة.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى إدراك الإدارة العليا واستخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

جدول (9): معامل بيرسون للارتباط

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية الأولى
0.000	*0.591	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين مدى إدراك الإدارة العليا والموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء.

يتضح أن معامل الارتباط يساوي 0.591، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة بين مدى إدراك الإدارة العليا وإعداد الموازنات المالية، كما يؤكد على ضرورة استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعة الفلسطينية الخاصة، وهي دالة إحصائياً، مما يعني رفض الفرضية العدمية والتي تنص لا توجد علاقة بين إدراك الإدارة العليا واستخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اشراك المستويات الإدارية المختلفة واستخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

جدول (10): معامل بيرسون للارتباط

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية الثانية
0.000	*0.882	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين اشراك المستويات الإدارية المختلفة والموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء.

يتضح أن معامل بيرسون للارتباط يساوي 0.882، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة بين اشراك المستويات الإدارية المختلفة وإعداد الموازنات المالية، كما على يؤكد على ضرورة إشراك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنات المالية واستخدامها كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة، وهي دالة احصائياً، مما يعني رفض الفرضية العدمية والتي تنص لا توجد علاقة بين اشراك المستويات الإدارية المختلفة واستخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأسس العلمية المتعارف عليها واستخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

جدول (11): معامل بيرسون للارتباط

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.820	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الأسس العلمية المتعارف عليها والموازنات كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء.

يتضح أن معامل بيرسون الارتباط يساوي 0.820، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة بين الأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد الموازنات المالية، كما يؤكد على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة، وهي دالة احصائياً، مما يعني برفض الفرضية العدمية والتي تنص على لا توجد علاقة بين الأسس العلمية المتعارف عليها واستخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة العشوائية حول معيقات استخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظة الجنوبية تعزى إلى بياناتهم الشخصية.

جدول (12): نتائج اختبار T

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	اسم الاختبار	المعلومات العامة
0.013	*2.644	T- لعينتين مستقلتين	الجنس
0.065	-1.907	T- لعينتين مستقلتين	عمر الجامعة
0.567	0.687	التباين الأحادي	المؤهل العلمي
0.004	*5.519	التباين الأحادي	طبيعة العمل

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لـ " عمر الجامعة، المؤهل العلمي" ونستنتج أنه لا توجد فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى (عمر الجامعة، المؤهل العلمي)، بينما تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 لـ " الجنس، طبيعة العمل " وبالتالي توجد فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى (الجنس، طبيعة العمل).

الاستنتاجات:

بناء على تحليل ومناقشة نتائج الدراسة تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. يتضح من معظم آراء العينة وجود بعض المحددات التي تعيق استخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
2. ما زالت الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية بحاجة إلى تطوير تطبيقات الموازنات المالية واستخدامها كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء الجامعي.
3. توجد علاقة طردية بين إدراك الإدارة العليا للجامعة واستخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء.
4. توجد علاقة طردية بين إشراك المستويات الإدارية المختلفة واستخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء.
5. توجد علاقة طردية بين الأسس العلمية المتعارف عليها واستخدام الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء.
6. لا توجد فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى إلى (عمر الجامعة، المؤهل العلمي)، بينما توجد فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى إلى (الجنس، طبيعة العمل).

التوصيات:

وفي ضوء استنتاجات الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

1. التأكيد على تعزيز وحث الإدارة العليا للجامعات الفلسطينية الخاصة على أهمية دور الموازنات المالية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء، وذلك من خلال إنشاء قسم خاص بإعداد الموازنات المالية في الهيكل التنظيمي للجامعة.
2. التأكيد على إشراك وتعزيز دور المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنات المالية في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
3. التأكيد على إعداد الأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد الموازنات المالية في الجامعات الفلسطينية الخاصة.
4. التأكيد على استقطاب وتأهيل كوادر بشرية متخصصة في إعداد الموازنات المالية في الجامعات الفلسطينية الخاصة.

المراجع:

1. أحمد إبراهيم، وكمال يوسف، دور الموازنات على أساس النشاط في تقويم الأداء المالي - دراسة المصارف السودانية (مجلة جامعة النيلين، م 12، ع 48، 2018).
2. الطريفي، الصديق محمد أحمد، الموازنة التخطيطية ودورها في الرقابة على الأداء المالي للغلال (جامعة النيلين، رسالة ماجستير، 2017).
3. أحمد ظاهر، المحاسبة الإدارية (الأردن: دار وائل، ط2، 2008).
4. بسيوني عيد، وآخرون، المحاسبة الإدارية (القاهرة: جامعة القاهرة، ط1، 2017).
5. رشا سليم إبراهيم، دور الموازنات التخطيطية كأداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء - دراسة جامعة الشرق الأوسط (جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير، 2014).
6. سليمان المعاينة، أثر تطبيق نظام موازنة البرامج والأداء في تحسين الأداء المالي في الجامعات الرسمية الأردنية (مجلة الثقافة والتنمية، م 14، ع 76، 2014).
7. عبد الناصر نور، وآخرون، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، المؤتمر العلمي الرابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، (الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2012).
8. فؤاد سليمان الفسفوس، ورائد جميل جبر، تقييم آليات تطبيق موازنة البرامج الأداء في الأردن - دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني (جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج 5، ع 1، 2018).
9. قرار بقانون رقم (6) لعام 2018 بشأن التعليم العالي الفلسطيني.

10. محمد عمر فرج زيدان، وعاطف آدم علي بخيت. دور الموازنة الصفرية في تقييم الأداء وترشيد الإنفاق - دراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران (الأردن: مركز رفاذ للدراسات العليا، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج 7، ع1، 2019).
11. مروان حمودة الدهدار، حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداة الجامعي (لبنان: جامعة الجنان، رسالة دكتوراه، 2016).
12. محمد أبو نصار، وأحمد ظاهر، المحاسبة الإدارية (الأردن: منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2015).
13. محمد أبو نصار، المحاسبة الإدارية (الأردن: المكتبة الوطنية، ط3، 2014).
14. ماهر درغام، وآخرون، مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على إعداد وتنفيذ الموازنات (الأردن: المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، م11، ع2، 2008).
15. محمد موسى النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، 2006).
16. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (الأردن، 2001).
17. هدى صالح، تطبيق موازنة البرامج والأداء ودورها في تحقيق كفاءة الأداء بالوحدات الحكومية بمنطقة الباحة (السعودية: الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، م6، ع17، 2015).
18. ياسر بدري، ومحمد أحمد، موازنة البرامج والأداء ودورها في تحسين الجودة المستمر في المؤسسات العامة (السودان: مجلة جامعة النيلين، م12، ع46، 2018).
19. Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, Ella Matsu mura, S. Mark Young, Management Accounting, Fifth Edition, Pearson Prentice Hall (2007).
20. Byamugisha, Helen M. Enhancing access to reading materials in academic libraries with low budgets using a book bank system : Makerere university library experience, Journal of Access Services, (2018) Vol.15 Issue 1, p1-13, 13p. 3 charts, 5 Graphs.
21. Khan, Ghalib, Bhatti, Rubina, the impact of higher education Commission of Pakistan funding on The Collection development budgets of university Libraries, Managing Library Finances (2016), Vol. 29 Issue 1, p12-24. 13p.