

تقدير التوازن المناسب بين محددات تنفيذ الموازنة التخطيطية وكفاءة الأداء الإداري دراسة تطبيقية على البنوك الكويتية

د. د. هشام حسبو*

يعرض هذا البحث دراسة علمية وعملية تهدف إلى تقدير التوازن الأمثل بين محددات تنفيذ نظام الموازنة التخطيطية وكفاءة الأداء مع تطبيق ذلك على البنوك الكويتية، وذلك في ستة مباحث، تستهل بمقدمة تعرض الهدف من الدراسة ومراحلها بالفكر المحاسبي المعاصر، ثم يلي ذلك عرض منهج البحث بدعامتيه الأساسيتين التي تشمل دراسة نظرية استقرائية ودراسة عملية تطبيقية، لتؤكد التكامل بين الأفكار النظرية وتطبيقها العملي في أحد المجالات الهامة للاقتصاد الكويتي، ويتم تحديد الإطار النظري بالجزء الثالث من الدراسة بالشكل الذي يؤكد أثر الرقابة بالموازنة التخطيطية على كفاءة العملية الرقابية بمحاورها الستة المقترحة بهذا البحث، ويوضح البحث في الجزء الرابع علاقة التوازن بين محددات تصميم وتنفيذ نظام الموازنة التخطيطية بعد توضيح مفاهيم تلك المحددات ومكوناتها، ثم اقتراح أسلوب لقياس وعرض نتائج تفاعل تلك المحددات عند تقييم وتنفيذ نظام الموازنة.

ويوضح المبحث الخامس الدراسة العملية في البنوك الكويتية مع عرض ستة أشكال بيانية بحيث يوضح كل شكل التفاعل أو التوازن بين المحددات البيئية والسلوكية والفنية لكل عنصر من عناصر العملية الرقابية، ثم يتم عرض شكل سابع شامل يوضح التوازن بين المحددات البيئية والسلوكية والفنية للعملية الرقابية عند تصميم وتنفيذ نظام الموازنة التخطيطية بالبنوك الكويتية. ويختتم البحث بالخلاصة والتوصيات وقائمة المراجع.

١ - مقدمة :

إن عملية رفع كفاءة الأداء الإداري هي عملية مستمرة لا تتوقف وتفرض الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها العالم اليوم ضرورة زيادة الاهتمام بالنظم الإدارية والمحاسبية،

* محاسب قانوني، وخير ضرائب في مصر. استاذ جامعة الكويت سابقا.

نواحي التجانس والتنافر بين تلك المحددات بالشكل الذي يصل في النهاية إلى توازن معين يختلف باختلاف الظروف التي يتم تطبيق نظام الموازنة التخطيطية مع تطبيق هذه الدراسة على البنوك الكويتية، لما تتميز به من أهمية اقتصادية بالغة في دولة الكويت. ويبدأ الباحث بعرض منهج البحث، ثم يحاول توضيح العلاقة بين الموازنة التخطيطية وكفاءة الأداء الإداري، لتوضيح أهم المحددات التي تؤثر على تصميم وتنفيذ نظام الموازنة التخطيطية ويتبع ذلك دراسة علاقة التوازن بين تلك المحددات مع التطبيق على البنوك الكويتية.

٢ - منهج البحث :

يرتكز هذا البحث في منهجيته على دعامتين هامتين :

أولهما : القيام بدراسة استقرائية تجوب الفكر المحاسبي المعاصر مع التركيز على الجوانب السلوكية والبيئية التي تؤثر على نجاح تطبيق الرقابة المحاسبية، وذلك بالتأثير على البشر وردود أفعالهم باعتبارهم محور الرقابة وأدائها في نفس الوقت.

ويتبع ذلك استنتاج نموذج مقترح يوضح تفاعل العلاقة بين المحددات التي يتم التوصل إليها باعتبارها مؤثرة على تنفيذ نظام الموازنة التخطيطية، وتؤثر بالضرورة على كفاءة الأداء الإداري للعاملين وتتأثر به.

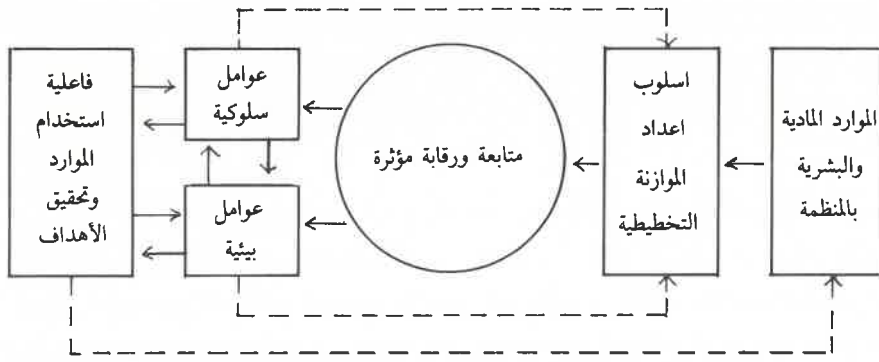
أما الركيزة الثانية فتقوم على إجراء دراسة تطبيقية لتقدير التوازن المنشود بين محددات تنفيذ نظام الموازنة التخطيطية على البنوك الكويتية على النحو الذي يرفع كفاءة الأداء، وذلك بالاستعانة بعينة ممثلة للعاملين بالبنوك الكويتية، الذين تم تجميع بعض البيانات المتعلقة بالبحث منهم باستخدام قوائم الاستقصاء المصحوبة بالمقابلات الشخصية.

ويتم بعد ذلك تحليل هذه البيانات للتعرف على طبيعة العلاقة بين محددات تنفيذ نظام الموازنة التخطيطية في البنوك الكويتية بصفة عامة كما يمكن باستخدام هذه البيانات بعد تصنيفها أن توضح العلاقة بين محددات تنفيذ نظام الموازنة التخطيطية في كل بنك من البنوك الكويتية على حدة.

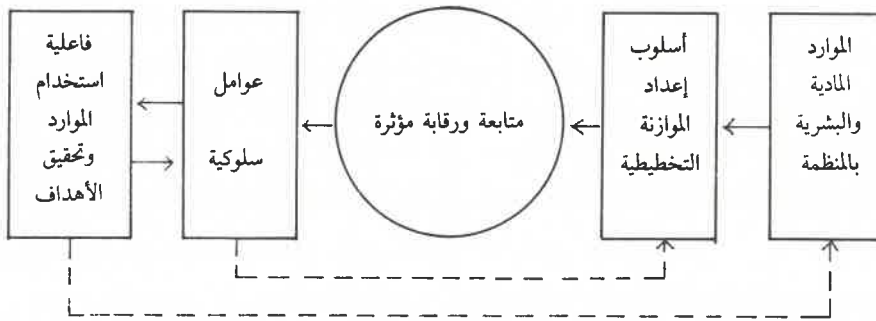
ويخلص البحث في النهاية باقتراح مجموعة من التوصيات اللازمة لتصميم ولتنفيذ نظام الموازنات التخطيطية بالبنوك الكويتية بكفاية.

ومن الجدير بالذكر أن نوضح الطبيعة الخاصة للبيانات اللامعلمية التي اعتمد عليها هذا البحث، والتي تتصف بضعف المعولية عند الاعتماد عليها في إجراء البحوث العلمية وخصوصا في مجالات الدراسات التي تتناول نواحي بيئية وسلوكية في مجتمع دائم التغيير، وفي قطاع اقتصادي حركي يتأثر مباشرة بردود أفعال كافة القطاعات الاقتصادية الأخرى ويعظمها بالشكل الذي

شكل رقم (١)
الدور المعاصر للموازنة في تحقيق كفاءة الأداء الإداري



شكل رقم (١)
الدور المعاصر للموازنة في تحقيق كفاءة الأداء الإداري



يوضح الشكل المقترح رقم (١) العلاقة المباشرة وعلاقة رد الفعل بين الموارد المادية والبشرية، وفاعلية استخدام هذه الموارد، وأثر ذلك على أسلوب إعداد الموازنة الذي يؤثر بدوره في الكيفية التي تتم بها المتابعة والرقابة، مما ينعكس أثره على أسلوب إعداد الموازنة بطريقة التغذية المرتدة لتأثير العوامل البيئية السلوكية على سلوك الأفراد الذين يشاركون في إعداد الموازنة، ويتفاعل ذلك كله في مدى استخدام الموارد وكفاءة الأداء الإداري نظراً لأثر ذلك على مدى توافر الموارد المادية والبشرية ذات الأثر الفاعل على أسلوب إعداد الموازنة.

وقد خلص البحث العلمي^(٣) بتحديد نوعين من الاتجاهات العلمية عند إعداد الموازنة التخطيطية يمكن عرض أحدهما باعتباره أسلوب يركز على الوظيفة الرقابية بصورتها المطلقة.

قاطعة، ومحتاج إلى المزيد من الدراسة والبحث.

ومن جهة أخرى يرى البعض الآخر^(١٤) أن إعداد الموازنة التخطيطية وتنفيذها يصحبه دائماً درجة من التحيز التي تختلف من شركة لأخرى وكذلك من موازنة لأخرى وذلك لاختلاف الظروف المحيطة بكل شركة وبكل موازنة. فالظروف المحيطة أثرها الهام الذي لا يمكن إغفاله عند إعداد الموازنة التخطيطية وعند تنفيذها وتفسير الانحرافات عنها، ويقترح ذلك الكاتب^(١٥) على المحاسب والإدارة العليا ضرورة العمل على تقليل أثر هذا التحيز عن طريق اتباع أساليب علمية لترشيد أرقام الموازنة التخطيطية، ومنها استخدام الأساليب الإحصائية وإعداد سلاسل زمنية لأرقام الموازنات التخطيطية والأرقام الفعلية عن السنوات الماضية وتركيب نماذج علمية للتنبؤ باتجاه هذه الأرقام في السنوات المقبلة.

كما يؤكد الفكر المحاسبي المعاصر ضرورة عدم إغفال المؤثرات البيئية عند تصميم وتنفيذ النظم المحاسبية الرقابية التي يقترح البعض^(١٦) وتفاعلها مع محددات ونمط التنظيم السائد في المنظمة. كما أوضحت بعض الدراسات العملية^(١٧) أن أكثر من ٥٠٪ من العوامل المؤثرة في النظم الرقابية والمقترحة بتلك الدراسات قد تغيرت بدرجة جوهرية عند حدوث تغيرات بيئية أو تنظيمية للمنظمة، كما أن ٢٥٪ من العوامل الأخرى المؤثرة في النظم الرقابية قد تغيرت بدرجة متواضعة لنفس الأسباب. وقد اقترح البعض الآخر^(١٨) نوعين من المتغيرات البيئية والتنظيمية. أولهما الذي لا يمكن التحكم فيه بمعرفة المدير، ويمكن التحكم فيه بمعرفة جهات أخرى بالمنظمة.

والآخر الذي يمكن التحكم فيه بمعرفة المدير ولا بمعرفة جهات أخرى بالمنظمة. فالعوامل البيئية المتعلقة بظروف العمل الداخلية بالمنظمة والتي لا يمكن تعديلها بسبب ضعف الإمكانيات المالية للمنظمة أو بسبب عدم رغبة مجموعات تنظيمية ذات قوى مؤثرة تتعارض مع سلطان الإدارة، كالتقابات العمالية مثلاً تمثل النوع الأول من المتغيرات البيئية، أما النوع الثاني من التغيرات فتمثله العادات البيئية التي تحكم المجتمع بأسره ولا يستطيع المدير أن يواجهها في الأجل القصير مثل ضرورة الفصل بين النساء والرجال في مكان العمل في بعض المجتمعات.

ويمكن أن نلخص الجدل المحاسبي الوارد بالعرض السابق في وجود إطار محدد يحكم نظام تصميم وتنفيذ الموازنة التخطيطية، ويتشكل هذا الإطار من ثلاثة محددات، أولها يتلخص في طبيعة المفهوم الرقابي وأهدافه والسياسات الرقابية والإجراءات التفصيلية لتصميم وتنفيذ الموازنة التخطيطية ويمكن أن نطلق على هذا المفهوم الرقابي «البعد الفني للوظيفة الرقابية للموازنة». أما المحدد الثاني فيشمل العوامل السلوكية التي تؤثر على الأداء مباشرة أو بصورة غير مباشرة

المكونات الثلاث تشمل العنصر البيئي للوظيفة الرقابية الذي يمكن تصوره بالمثلث أ ب د الذي تشكل قاعدته الكبرى أ ب المحدد البيئي ولكن له ضلعان آخران أصغر نسبياً من الضلع أ ب، هما الضلع ب د والضلع د أ. فيشتركان مع المحددين الفني والبيئي على التوالي.

أما العنصر الفني للوظيفة الرقابية للموازنة فيمكن تصوره بالمثلث ب د ج، الذي توضح قاعدته الكبرى ب ج المحدد الفني للموازنة، ولكن له أيضاً ضلعان أصغر نسبياً من الضلع ب ج، هما الضلع ب د والضلع د ج، حيث يشتركان في تمثيل المحددين البيئي والسلوكي على التوالي.

ويمكن تصور العنصر الثالث للوظيفة الرقابية بالمثلث ج د أ الذي يمثل العنصر السلوكي للوظيفة الرقابية الذي توضح قاعدته الكبرى ج أ المحدد السلوكي للموازنة، ويشترك الضلعان الأصغر نسبياً ج د، د أ مع المحددين الفني والبيئي للموازنة على التوالي.

ويتضح من ذلك أن هناك ثلاثة محددات مستقلة تساهم في تدعيم الوظيفة الرقابية للموازنة التخطيطية، وأنه يمكن تمثيل كل محدد بمثلث مستقل داخل الإطار الكلي الذي يحيط به المثلث أ ب ج. كما يتضح أيضاً أن كل محدد يتصل بالمحددات الأخرى بالشكل الذي يمكن معه القول: بأن المحددات متصلة جميعاً بالرغم من توافر الكيان المستقل لكل منها.

ويمكن تفسير التوازن بين هذه المحددات الثلاثة بحالة معينة من التفاعل بين هذه المحددات خلال فترة معينة، وفي منظمة معينة، بحيث تعمل الوظيفة الرقابية بأكثر كفاءة ممكنة وبحيث يمكن استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف قدر الطاقة. ومن غير المفترض وجود حالة من الفصل بين أثر كل محدد على الوظيفة الرقابية، بل المطلوب وجود حالة من المزج المعيارى لتحقيق تكافؤ في تأثير كل محدد على العملية الرقابية، بحيث أن نقص أو زيادة درجة المزج لأي محدد عن التكافؤ النظري المفترض والقدر المناسب الذي تستلزمه الظروف الرقابية والمكانية للمنظمة يؤدي إلى خلل في تنفيذ الوظيفة الرقابية للموازنة بالشكل الذي ينعكس أثره على كفاءة الأداء الإداري بزيادة الانحرافات السالبة للموازنة، ونقص أو انعدام الانحرافات الموجبة، مع مراعاة شمول الموازنة لكافة الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والإدارية للمنظمة.

وللتعرف على التوازن النظري المفترض بين محددات تصميم وتنفيذ نظام الموازنة بالمنظمة يمكن قياس أثر كل من المحددات الثلاثة للموازنة خلال فترات زمنية متتابعة، ومعرفة درجة المزج أو التوازن خلال كل فترة، ويمكن عندئذ اختيار فترة معينة أو فترات معينة باعتبارها تلك التي تتميز بأعلى أداء إداري كما تفصح عنه مؤشرات تنفيذ نظام الموازنة التخطيطية المتبع بالمنظمة، وعند الثبات النسبي للعلاقة بين هذه المحددات وبين المؤشرات الجيدة لتقويم الأداء باستخدام الموازنة،

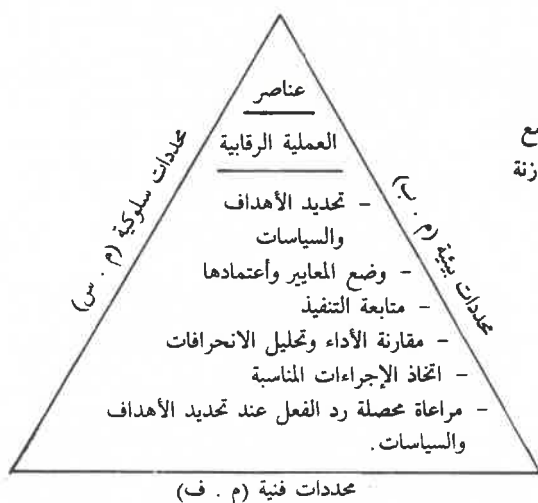
اللازمة لإكساب المعايير الشرعية اللازمة، بحسب الأسلوب الإداري المتبع بالمنظمة، وبحسب الإجراءات المتعارف عليها لاعتماد المعايير.

٣ - يتم متابعة التنفيذ بصفة مستمرة، وإجراء الاتصالات اللازمة : الأفقية والرأسية من خلال الهيكل التنظيمي لمحاولة التغلب الفوري على أي مشكلات تؤدي إلى انحراف التنفيذ عن المخطط مسبقاً.

٤ - بعد انتهاء الفترة الزمنية اللازمة للأداء يتم تقويم الأداء واستنباط الانحرافات الموجبة والسالبة وتحديد المسؤولية عنها بعد تحليلها إلى مسبباتها.

٥ - يتم بعد ذلك اتخاذ الإجراءات المناسبة المترتبة على تقويم الأداء والتي تختلف باختلاف النمط الإداري السائد بمنظمة معينة، وبحسب الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة والمتبعة فيها، ويتم عادة معاقبة المقصرين ومكافأة المجدين مع اتباع نظم الحوافز والروادع المادية والمعنوية، وما تشمله من أثر على المركز الذي يشغله الأفراد في الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي.

٦ - يقتضي التطبيق الرشيد للعملية الرقابية الاستفادة من محصلة الخبرة كمدخلات أساسية عند اتخاذ القرارات المستقبلية المتعلقة بمجالات الأهداف المراد تحقيقها ومستوى الطموحات المرتبطة بتلك الأهداف ومدى معولية الاعتماد على فعاليات المنظمة في تحقيق تلك الأهداف مع الأخذ في الاعتبار بالظروف المحيطة أثناء الفترة الزمنية السابقة وتلك المتوقعة مستقبلاً. ويعرض الشكل التالي رقم (٣) العلاقة المقترحة لعناصر العملية الرقابية مع محددات تصميم وتنفيذ نظام الموازنة.



شكل رقم (٣)
علاقة عناصر العملية الرقابية مع
محددات تصميم وتنفيذ نظام الموازنة

جدول رقم (١)
تصنيف عناصر العملية الرقابية
بحسب علاقتها بمحددات تصميم وتنفيذ نظام الموازنة

مسلسل	عناصر العملية الرقابية	محددات تصميم وتنفيذ نظام الموازنة			المحاور التفصيلية للعنصر الرقابي
		بيئية	سلوكية	فنية	
١٠١	١ - تحديد الأهداف يجب أن تتناول الموازنة فقط العناصر التي تدخل تحت مسؤولية القسم مباشرة، فلا تدرج أي عناصر خارجه عن رقابة القسم ضمن بنود الموازنة.			✓	المسئولية
٢٠١	تعتبر المشاركة وتبادل الآراء بين المستويات الإدارية من السياسات الإدارية الضرورية لانتجاح نظام الموازنة.		✓		المشاركة
٣٠١	من الضروري تأمين قدر من اليسر في أرقام الموازنة حتى يتوافر للمركز الإداري المسئول المرونة اللازمة لمواجهة الظروف.	✓			اليسر في التقديرات
٤٠١	من المفضل أن تكون تقديرات الموازنة صعبة التحقيق حتى تخلق عنصر التحدي بدلا من أن تكون سهلة فيستهان بها.		✓		التحدي
٥٠١	يفضل أن تنساب المعلومات اللازمة لإعداد تقديرات الموازنة من قاعدة الهرم الإداري متجهة إلى الإدارة العليا بأعلى الهرم الإداري وليس العكس من قمة الهرم الإداري إلى مستوى المنفذين.		✓		اتجاه المعلومات من أسفل إلى أعلى
٦٠١	صلاحية الموازنة كأداة للاتصال فيما يتعلق بالأهداف ووسائل تنفيذها.	✓			الاتصال
٧٠١	من المفضل أن تكون تقديرات الموازنة في صورة أرقام قيمية بالدينار بدلا من أرقام كمية باستخدام وحدات قياس عديدة.				تقديرات قيمية
١٠٢	٢ - وضع المعايير واعتمادها من الضروري مناقشة تقديرات الموازنة مع الرؤوسين قبل تقديمها للاعتماد.			✓	المناقشة
٢٠٢	ينبغي استطلاع آراء معظم العاملين في أي من مراكز المسؤولية عند إعداد موازنة ذلك المركز.		✓		استطلاع الآراء

تابع جدول رقم (١)

ملسل	عناصر العملية الرقابية	محددات تصميم وتنفيذ نظام الموازنة			المحاور التفصيلية للعنصر الرقابي
		بيئية	سلوكية	فنية	
١٠٤	من الضروري تقديم تقرير عن أسباب الانحرافات عن تقديرات الموازنة.			✓	إعداد تقارير عن الكفاية في التنفيذ
٢٠٤	من المفضل الإفصاح عن بيانات الانحرافات وتعميمها على جميع العاملين بالمنظمة.		✓		الإفصاح عن الانحرافات
٣٠٤	من المتوقع بأن يتفق تفسير المرؤسين لمسببات الانحرافات مع ما يرد في تقارير المتابعة.	✓			عدالة تقويم الأداء.
١٠٥	٥ - اتخاذ الإجراءات المناسبة من الضروري الاعتماد بمعايير تنفيذ الموازنة عند اقرار نظم الترقيات.			✓	الترقيات
٢٠٥	من المفضل مناقشة انحرافات الموازنة مع المرؤسين بعد حدوث هذه الانحرافات.		✓		مناقشة وتبرير الانحرافات.
٣٠٥	إذا كان من الممكن التحكم في عدم حدوث انحرافات عن الموازنة فمن الضروري تحديد أساء الأفراد أو المجموعات التي تسببت في حدوث الانحرافات.	✓			تحديد أساء المتسببين في الانحرافات
٤٠٥	من المتوقع طلب المساعدة من الرؤساء حول مشكلات تحقيق أرقام الموازنة.		✓		تفاعل الرؤساء والمرؤسين
٥٠٥	من الضروري أخذ الانحرافات الموجبة والسالبة كركيزة مناسبة لنظم الحوافز المادية.		✓		الانحرافات من ركائز نظام الحوافز المادية.
	٦ - رد الفعل والاستفادة من محصلة الخبرة.				
١٠٦	من المفضل أن تحتوي تقديرات الموازنة على آراء ومقترحات مقدمة من المرؤسين.			✓	التأكيد على جدية المشاركة في اعداد الموازنة.
٢٠٦	تخلق الموازنة شعورا عاما بالرغبة في تحقيق التقديرات الواردة بها.		✓		الالتزام الأدبي بتقديرات الموازنة
٣٠٦	لا بد من تعديل نظام الموازنات في المنظمة.	✓			تقويم نظام الموازنة المتبع.
٤٠٦	يجقق نظام الموازنة المرونة في الأداء.			✓	المرونة
٥٠٦	تصلح الموازنة للتطبيق في المنظمة المعنية.			✓	فاعلية نظام الموازنة
٦٠٦	تؤثر الموازنة بزيادة الكفاءة في العمل.			✓	زيادة الكفاءة
٧٠٦	تؤثر الموازنة بزيادة القدرة على الابتكار.		✓		القدرة على الابتكار
	التكرار الاجمالي	١٣	١٤	٨	٣٥
	النسبة المئوية	٣٧	٤٠	٢٣	%١٠٠

وبالتالي يمكن التوصل إلى ستة اشكال بيانية، توضح التوازن بين المحددات البيئية والسلوكية والفنية لكل عنصر من عناصر العملية الرقابية، علاوة على شكل بياني عام يوضح التوازن بين المحددات البيئية والسلوكية والفنية عند تصميم وتنفيذ نظام الموازنة التخطيطية في منظمة معينة أو لمجموعة من المنظمات، مع استخدام المتوسطات الإحصائية لنتائج الاستقصاء. ويتم عرض أي من الأشكال البيانية المشار إليها على هيئة مثلث كنمط الشكل البياني رقم ٢ مع تظليل المثلثات الثلاثة الواردة بداخل المثلث الأصلي، والتي تمثل المحددات البيئية والسلوكية والفنية، بحيث يكون التظليل كاملاً إذا كانت محاور المحدد الذي يمثله المثلث قد حصلت على أوزان نسبية تعزز انتباهه إلى المجموعة الأولى من النتائج، ويترك المثلث بدون تظليل إذا حصلت محاور المحدد الذي يمثل المثلث على أوزان نسبية بالشكل الذي يؤدي إلى إدراجها بالمجموعة الثالثة من النتائج، أي تلك التي حصلت على أدنى ترجيح بين محاور العناصر الرقابية أما إذا كانت محاور العنصر الرقابي تنتمي إلى المجموعة الثانية من النتائج ذات الترتيب الأوسط فيتم تظليل النصف الأعلى من المثلث الذي يمثله ذلك المحدد.

٥ - الدراسة العملية :

يعتقد الباحث أن الدراسات العملية تمثل أحد أوجه الاختبار الأساسية اللازمة للتحقق من سلامة الفروض النظرية، كما تؤدي تلك الدراسات العملية إلى تزويد الباحث ببعض النواحي التي لم ترد بذهنه عند تصميم الدراسة علاوة على تحقيق الهدف الرئيس من البحوث في مجالات العلم والمعرفة، من تطبيق لبعض النظريات التي يزخر بها الفكر المحاسبي أو اكتشاف المشكلات التي تعوق تنفيذ البعض الآخر، بالشكل الذي يؤدي إلى استمرار البحث والدراسة النظرية حتى يمكن تطبيقها بصورة أو بأخرى في الحياة العملية.

وقد تم اختيار القطاع المالي الكويتي لتطبيق هذه الدراسة مع التركيز على البنوك الكويتية لأهميتها البالغة للاقتصاد القومي الكويتي، إذ يصل إجمالي أصول البنوك الكويتية إلى أكثر من ١١ بليون دينار كويتي في نهاية سنة ١٩٨٦ م. أي ما يزيد عن ٨٢٪ من إجمالي أصول كافة الشركات المساهمة الكويتية المقيدة بسوق الأوراق المالية لدولة الكويت، كما يزيد إجمالي حقوق المساهمين في البنوك الكويتية عن كافة حقوق المساهمين بكافة الشركات المساهمة الكويتية في نفس السنة^(١٩).

ومن الجدير بالذكر أن البنوك الكويتية المقيدة بسوق الكويت للأوراق المالية تشمل بنك الكويت الوطني وبنك الخليج والبنك التجاري، والبنك الأهلي الكويتي، وبنك الكويت والشرق الأوسط، وبنك برقان، والبنك العقاري، وبيت التمويل الكويتي.

ويبلغ عدد الموظفين العاملين في القطاع المصرفي ٦٥٥٨ موظفاً في نهاية سنة ١٩٨٦ م منهم

كما يعرض الجدول التالي رقم (٣) التوزيع التكراري والنسبي للعينة من حيث الجنس والجنسية.

جدول رقم (٣)
التوزيع التكراري والنسبي لعينة العاملين
بالبنوك الكويتية من حيث الجنس والجنسية

رقم السؤال بقائمة الاستقصاء	بيان	عدد	%	رقم السؤال بقائمة الاستقصاء	بيان	عدد	%
٢	الجنس			٥	الجنسية		
	ذكر	١٣٨	٪٦٤		كويتي	١٠١	٪٤٧
	أنثى	٧٦	٪٣٦		غير كويتي	١١٢	٪٥٣
	إجمالي	٢١٤	٪١٠٠		إجمالي	٢١٣	٪١٠٠

كما يعرض الجدول رقم (٤) التوزيع التكراري والنسبي للعاملين للعاملين بالبنوك الكويتية عند تصنيفهم بحسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (٤)
التوزيع التكراري والنسبي للعاملين بالبنوك الكويتية عند تصنيفهم
بحسب المؤهل العلمي

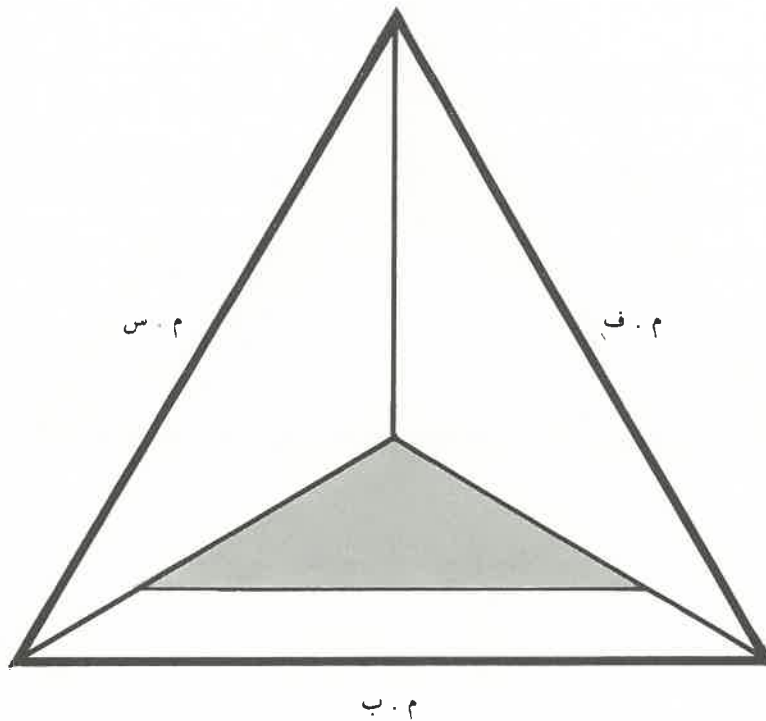
رقم السؤال لقائمة الاستقصاء	بيان	عدد	%
٣	المؤهل العلمي :		
	دراسات عليا	١٣	٪٦
	درجة البكالوريوس / ليسانس	١١١	٪٥٢
	دبلوم معاهد تجارية	٥٤	٪٢٥
	أخرى	٣٦	٪١٧
	إجمالي	٢١٤	٪١٠٠

جدول رقم (٦)
التوسط والانحراف المعياري والذي لتفضيل عناصر العملية الرقابية للموازنة

نوع المحدد	التفصيل	حجم العينة	المسدى		الانحراف المعياري	المتوسط	عناصر العملية الرقابية ومحاورها	المسجل بجائز الاستفتاء	المسجل بالجدول (١)
			حد أقصى	حد أدنى					
نسيجي	الأوسط	٢١٢	٥	١	١٢	٢٨	تحديد الأهداف		٠١
	الأعلى	٢١١	٥	١	١٢	٢٨	المعلوماتية	٩	١٠١
	الأسفل	٢١٠	٥	١	١٢	٢٨	المشاركة	٢٧	٢٠١
	الأوسط	٢١٠	٥	١	١٢	٢٨	المس في التقديرات	١٨	٢٠١
	الأعلى	٢١٠	٥	١	١٢	٢٨	التحدي	١٣	٤٠١
	الأسفل	٢١٠	٥	١	١٢	٢٨	اتجاه المعلومات من أسفل إلى أعلى	١٥	٥٠١
نسيجي	الأوسط	٢١١	٥	١	١٢	٢٨	الانتماء	١٧	٦٠١
	الأعلى	٢١١	٥	١	١٢	٢٨	تقديرات قيمية	١٢	٧٠١
	الأسفل	٢١١	٥	١	١٢	٢٨	وضع المعايير واعتمادها		٠٢
	الأوسط	٢١٢	٥	١	١٢	٢٨	المناقشة	٤	١٠٢
	الأعلى	٢١١	٥	١	١٢	٢٨	استطلاع الآراء	٣	٢٠٢
	الأسفل	٢١٤	٥	٢	١٢	٢٨	تنسيق المعلومات بين المتغيرات الإثرائية	٦	٣٠٢
نسيجي	الأوسط	٢١٣	٥	١	١٢	٢٨	الإحاطة بالتفاصيل	٨	٤٠٢
	الأعلى	٢١٠	٥	١	١٢	٢٨	التشاور بين الرؤساء والمسؤولين	٣٥	٥٠٢
	الأسفل	٢١٢	٥	١	١٢	٢٨	اهتمام الرؤساء بالمعايير الكمية	٢٣	٦٠٢
	الأوسط	٢١١	٥	١	١٢	٢٨	معايير تقويم الأداء ممكنة التنفيذ	٢٤	٧٠٢
	الأعلى	٢٠٩	٥	١	١٢	٢٨	الدققة	١٤	٨٠٢
	الأسفل	٢١٢	٥	١	١٢	٢٨	مراجعة تقديرات الموازنة	١١	٩٠٢

ويتضح من الأشكال البيانية (٤ - أ) وحتى (٤ - و) تفاوت أثر المحددات البيئية والسلوكية والفنية لمعظم الأشكال البيانية عدا الاتفاق التام بين الشكليين رقم (٤ - ب) الذي يعرض تأثيراً متوسطاً لكل من المحددات الفنية والسلوكية للعنصر الرقابي «وضع المعايير واعتمادها» والشكل رقم (٤ - و) للعنصر الرقابي «رد الفعل والاستفادة من محصلة الخبرة».

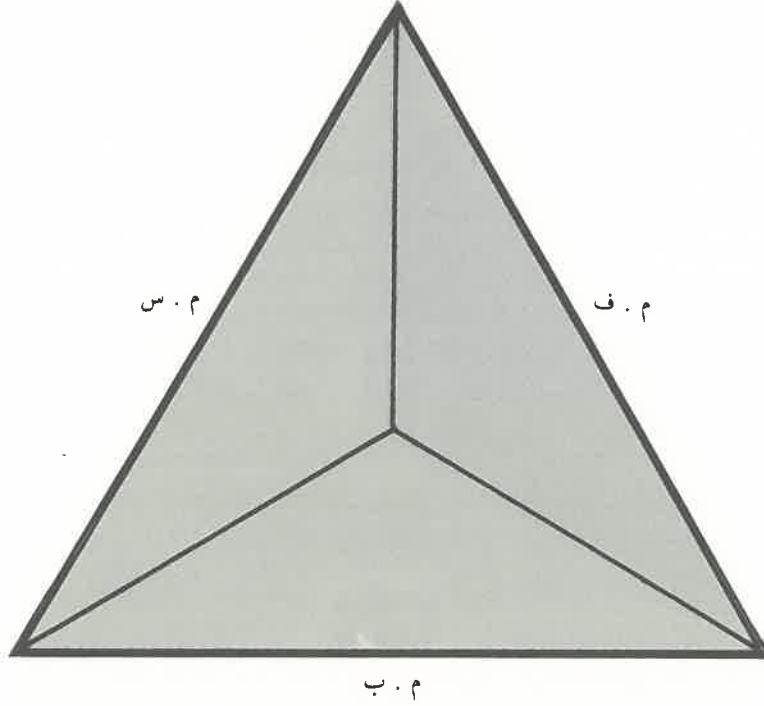
شكل رقم (٤ - أ)
توازن المحددات البيئية والسلوكية والفنية
للعنصر الرقابي : تحديد الأهداف



المتوسط	التفضيل	
٢,١	اوسط	المحدد البيئي
٢,٥	ادنى	المحدد السلوكي
٢,٨	ادنى	المحدد الفني

الدلالة : تفوق المحدد البيئي بتأثير متوسط عن كل من المحددين الفني والسلوكي عند تحديد الأهداف بالموازنة.

شكل رقم (٤ - ج)
توازن المحددات البيئية والسلوكية والفنية
للعنصر الرقابي : المتابعة أثناء التنفيذ



المتوسط	التفضيل	
٢,-	اعلى	المحدد البيئي
١,٨	اعلى	المحدد السلوكي
٢,-	اعلى	المحدد الفني

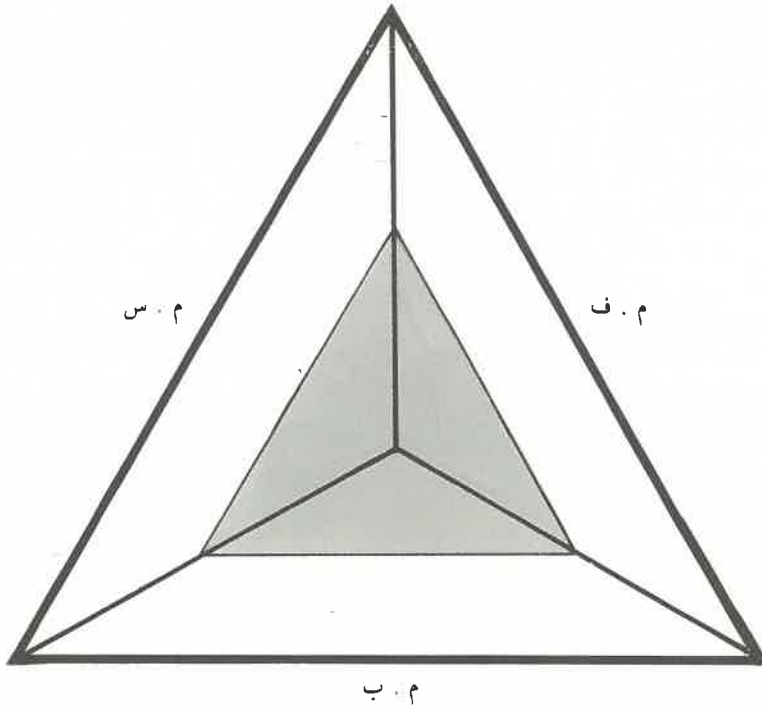
الدلالة : توازن كافة المحددات الفنية والبيئية والسلوكية بتأثير مرتفع عند تتبع دور الموازنة المتعلق بالمتابعة أثناء التنفيذ.

لمحدد معين، مع عدم الاعتداد بتبعية كل محور لعنصر بذاته من عناصر العملية الرقابية .

وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل البياني رقم (٥)

ويتضح من الشكل رقم (٥) وجود توازن متكافئ للمحددات البيئية والسلوكية والفنية للعملية الرقابية للموازنة التخطيطية في مفهومها الشامل بالرغم من وجود اختلاف في

شكل رقم (٤ - هـ)
توازن المحددات البيئية والسلوكية والفنية
للعنصر الرقابي : اتخاذ الإجراءات المناسبة

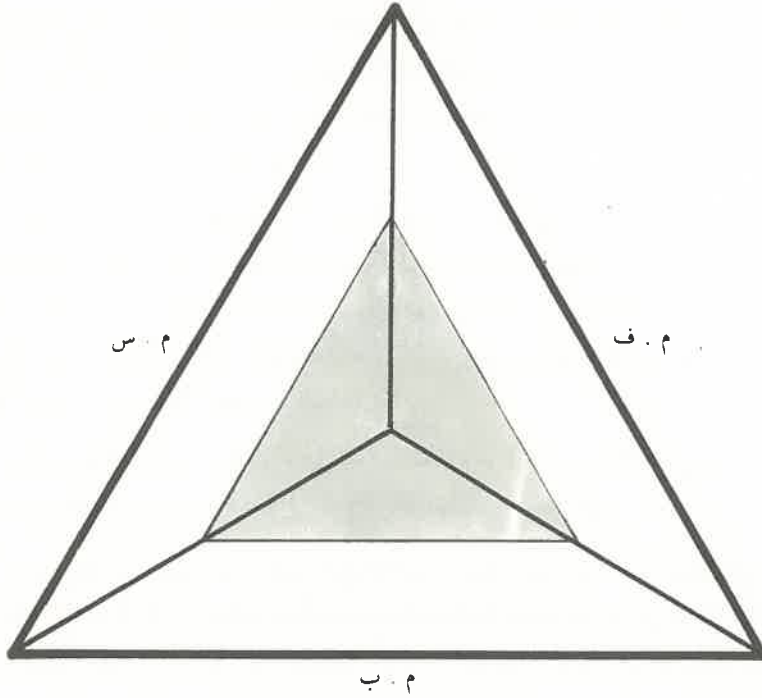


المتوسط	التفضيل	
٢,٢	أوسط	المحدد البيئي
٢,٣	أوسط	المحدد السلوكي
٢,٣	أوسط	المحدد الفني

الدلالة : توازن جميع المحددات الفنية والبيئية والسلوكية بتأثير متوسط فيما يتعلق بدور الموازنة باتخاذ الإجراءات المناسبة.

على الشكل الفعلي للتوازن الحالي لمحددات العملية الرقابية باستخدام الموازنة، ثم العمل على إيجاد علاقات ارتباط إحصائية بين الأشكال المتباينة للتفاعل بين تلك المحددات ومؤشرات تقييم الأداء المستخدم في البنك، وذلك بقصد التوصل إلى تحديد للشكل الأنسب للتفاعل بين تلك المحددات عندما تكون هناك مؤشرات موجبة لتقييم الأداء، وكذلك يمكن تحديد الأشكال غير المرغوبة للتفاعل بين تلك المحددات وذلك عندما تتدن مؤشرات تقييم الأداء.

شكل بياني رقم (٥)
توازن المحددات البيئية والسلوكية والفنية
للمعملية الرقابية عند تصميم وتنفيذ نظام الموازنة
بالبنوك الكويتية



التفضيل	المتوسط	
أوسط	٢, ٣	المحدد البيئي
أوسط	٢, ٢	المحدد السلوكي
أوسط	٢, ٣	المحدد الفني

الدلالة : توازن جميع المحددات الفنية والبيئية والسلوكية بتأثير متوسط عند تتبع دور الموازنة الشامل في المعملية الرقابية، وتحقيق كفاءة الأداء بالبنوك الكويتية في نوفمبر ١٩٨٧م.

كما أمكن القياس الكمي لدرجة التفضيل التي يعتنقها الأفراد العاملون بالبنوك الكويتية لكل من هذه المحاور، ثم عرض ذلك في أشكال بيانية توضح تفاعل المحددات لكل عنصر رقابي على حدة، وبصورة شاملة لكافة العناصر التي تؤثر على تصميم وتنفيذ الموازنة التخطيطية. وبالرغم من الأهمية البالغة لنظام الموازنة التخطيطية كأداة لتحقيق الرقابة ورفع الكفاءة في

ويتم تنفيذ ذلك بتشكيل فريق من الخبراء من داخل البنك وخارجه لوضع نظام للموازنات التخطيطية يتفق مع التطورات السريعة التي تمر بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية لدولة الكويت. ويمكن اختيار بعض العبارات الواردة ضمن ملاحظات المستقضى منهم للدلالة على أهمية هذا الموضوع على النحو التالي :

«إن نطاق عملي لا يتضمن الإشراف على إعداد الموازنات، لذلك كل ما يرد لي من معلومات حول هذا الموضوع هو أن الإدارة العليا قدرت هذا أو ذاك ثم يتم تبليغ مدير الإدارة بالقرار الواجب تنفيذه، وبالطبع هناك على ما اعتقد دراسة لمواضيع الموازنات تتم بعد استشارة مدير الدائرة الذي بدوره يقوم بتقديم الموازنة الخاصة بدائرته دون الرجوع إلى رؤساء الأقسام، والإصرار على اعتبار الموازنة من المواضيع السرية».

وفيا يلي عبارة أخرى :

«فالبرغم من التدريب بالبنوك الأمريكية، فإن نظم الموازنات التي رأيناها هناك لا تطبق بالمرّة لدينا».

٣ - ينبغي أن يتم إعداد تقديرات الموازنة بالمشاركة الحقيقية مع العاملين بالبنك حتى تحقق الموازنة أهدافها من حيث التأثير على سلوك الأفراد بالشكل الذي يدفعهم للالتزام بها من ناحية، والتأكد من جديتها من ناحية أخرى.

فبالرغم من اعتقاد أكثر من ٩٠٪ من أفراد العينة بأهمية المشاركة وتبادل الآراء بين جميع المستويات الإدارية كأساس لنجاح نظم الموازنة (عبارة رقم ٢٧ بقائمة الاستقصاء عن أهمية المشاركة كمحور لعنصر تحديد الأهداف في العملية الرقابية للموازنة) إلا أن تحليل نتائج بعض العبارات الأخرى الواردة بقائمة الاستقصاء يوضح عدم جدية هذه المشاركة، حيث أن تحليل نتائج قائمة الاستقصاء (كما توضحه العبارة رقم ٢٤ بقائمة الاستقصاء الخاصة باحتواء الموازنة على آراء واقتراحات سبق أن قدمها الموظف) توضح أن ٥٣٪ فقط من المستقضى منهم مقتنعون بجدية الموازنة بحسب خبراتهم السابقة، كما أن استعراض بعض الملاحظات الواردة من المستقضى منهم توضح عدم توافر قدر كاف لعنصر المشاركة علاوة على عدم جدية المشاركة على النحو الذي توضحه بعض العبارات المختارة من أربعة قوائم على النحو التالي :

«أنا لا أعمل في مجال الموازنة، وإنما في المجال القانوني، غير أنني أرى ضرورة مشاركتي في إعداد الموازنة، وذلك على الأقل لتقدير إمكان وضع مخصصات حقيقية لدعاوي البنك على عملائه، حيث أن البنك عادة ما يقوم بوضع مخصص عال لمبالغ دعاوية على عملائه».

«من الأفضل للمدراء أن يقوموا بالتشاور مع المرؤسين في وقت إعداد الموازنة، حتى تأتي

المراجع

- 1 - Collins, Frank et. al., (1987), «The Budgeting Games People Play», **The Accounting Review**, Vol. LXII, No. 1, pp. 29 - 49.
- ٢ - دكتور محمد صبري حافظ العطار ودكتور محمد محمود خيرى يوسف، (١٩٨٣م)، تقييم فاعلية الميزانيات التقديرية كأداة للتخطيط وتقييم الاداء في المنشآت الصناعية الكويتية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، السنة الخامسة ١٩٨٣م، العدد الخامس، ص ٦١ - ١٤٥.
- 3 - Merchant, Kenneth A., (1981), «The Design of the Corporate Budgeting Systems : Influences on Managerial Behavior and Performance» **The Accounting Review**, Vol. LVI, Vol. 4, pp. 813 - 829.
- 4 - Brownell, P. (1981), «Participation in Budgeting, Locus of Control, and Organizational Effectiveness», **The Accountion Review**, Vol. LVI, No. 4, pp. 844 - 860.
- 5 - Brownell, P. (1980), «A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control», **The Accounting Review**, Vol. LVII, No. 4, PP. 766 - 777.
- 6 - Gaertner, J. F and K. Milani, (1983), «The Impact of Participation on Budget - Setting on Employee Performance», **Cost and Management**, July - August, PP. 35 - 38.
- 7 - Hirst, Mark, (1983), «Reliance on Accounting Performance Measures, Task Uncertainty and Dysfunctional Behavior : Some Extensions», **Journal of Accountiing Research**, Vol. 21, No. 2, PP. 596 - 605.
- 8 - Brownell, Peter and Morris McInnes, (1986), «Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance», **The Accounting Review**, Vol. LXI, No. 4, pp. 587 - 600.
- ٩ - د. علي محمود عبدالرحيم، (١٩٨٥م)، «الجوانب السلوكية للموازنات التخطيطية»، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد ١٣، العدد الأول، ص ٩١ - ١٢٠.
- ٢٠ - المرجع السابق، ص ١٠١.
- 11 - Otley, D. T., (1980), «The Contingency Theory of Management Accounting Achievement and Prognosis», **Accounting organizations and Society**, pp. 314 - 428.
- 12 - Jones, C. S., (1986), «Organisational Changes and The Functioning of Accounting», **Journal of Business Finance and Accounting**, Vol. 13, No. 3, pp. 283 - 310.
- 13 - Pope, Peter F. (1984), «Information Asymmetries in Participative Budgeting : A Bargaining Approach», **journal of Business Finance and Accounting**, Vol. 11, No. 1, pp. 41 - 59.
- 14 - Flamholtz, E. (1983), «Accounting, Budgeting, and Control Systems in Their Organizational Context : Theoretical and Empirical Prespectives», **Accounting, Orgonizations, and Socie-ty**, Vol. 8, pp. 153 - 169.
- ١٥ - د. هشام احمد حسبو (١٩٨١م)، «الاتجاهات السلوكية في المحاسبة - مكتبة عين شمس.
- 16 - Daley, Lane et al. (1985), «attitude Toward Financial Control Systems in The United States and Japan», **Journal of International Business Studies**, Fall, pp. 91 - 110.
- 17 - Hirst, Mark K. (1987), «The Effects of setting Budget Goals and Task uncertainty on Per