



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

"مدى مساهمة موازنة البرامج في إنجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية لقطاع

الأمن"

إعداد

مصطفى شريف مصطفى يونس

إشراف

د. نصر عبد الكريم

تم تقديم هذه الرسالة إكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص

" التخطيط الإستراتيجي وتجديد الأموال"

يوليو/2021

الجامعة العربية الأمريكية جميع حقوق الطبع محفوظة

إجازة الرسالة

مدى مساهمة موازنة البرامج في إنجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية لقطاع الأمن

إعداد

مصطفى شريف مصطفى يونس

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 10/07/2021 وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

مشرفاً ورئيساً
ممتحناً داخلياً
ممتحناً خارجياً

1. الدكتور / نصر عبد الكريم
2. الدكتور / زهران دراغمة
3. الدكتورة / ايناس نزال

الإقرار

أنا الموقع أدناه مصطفى شريف مصطفى يونس؛ أفوض/الجامعة العربية الأمريكية بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: مصطفى شريف مصطفى يونس

الرقم الجامعي: 201812913

التوقيع:

التاريخ: 10/07/2021

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع هذا الى من جعل الله الجنة تحت اقدامها واقترن رضاها

برضى الرحمن وارتبطت طاعتها بطاعة الخالق

والدتي حفظها الله

الى من كنت انامله ليقدم لنا لحظة السعادة ويسر لي طريق العلم وعلمي حب العمل والصبر

والمثابرة

والدي حفظه الله

الى من ارى التفاؤل بعيونها والسعادة في ضحكتها

زوجتي الغالية

الى أعذب ما في عمري وزهور حياتي

ابنائي "شريف، ليان، لين"

الى الاعزاء اخوتي وأخواتي لما كان لهم الاثر الطيب والدعم الكبير

الى عائلتي الكريمة

الى كل من ساعدني بالقول والفعل وكان سنداً لي في انجاز هذا العمل

الى وطني الغالي

فلسطين

الشكر والتقدير

أشكر الله تبارك وتعالى على عونه وتوفيقه وأحمده أن حقق لي ما أنشده في إستكمال درجة الماجستير.

أتقدم بالشكر والعرفان إلى جهاز الدفاع المدني الفلسطيني ممثلة برئيس الجهاز اللواء يوسف نصار وزملائي في إدارة التخطيط والتطوير لترشيحي لنيل درجة الماجستير.

أتقدم بالشكر إلى الجامعة العربية الأمريكية التي أنارت لي الطريق ممثلة بكافة طواقمها التدريسية والإدارية.

أتقدم بالشكر والعرفان الى جميع أساتذتي في كلية الدراسات العليا بالجامعة العربية الأمريكية.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور نصر عبد الكريم الذي تفضل بالإشراف على الرسالة والذي كان لرأيه ونصائحه القيمة والمفيدة والإرشادات النافعة وتعاونيه الملحوظ الأثر الكبير في إخراج هذه الرسالة بصورتها النهائية.

أتقدم بعظيم الشكر والإمتنان الى كافة المبحوثين في قطاع الامن.

الباحث مصطفى شريف يونس

الملخص بالعربية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى مساهمة موازنة البرامج والأداء في إنجاح تطبيق الخطة الإستراتيجية لقطاع الأمن وقياس، نتائجها وأدائها والتعرف على مستوى ملاءمتها مع الخطة الإستراتيجية في تطبيق موازنة قطاع الأمن. بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة (مكان العمل " اسم المؤسسة، الإدارة أو الفرع ")، على مستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية. تكوّن مجتمع الدراسة من فريق الموازنة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأجهزة الأمنية الفلسطينية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (100) موظف، وتكونت عينة الدراسة من (54) موظف، أي ما يقارب (54%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استبيان صمم خصيصاً للإجابة عن أسئلة الدراسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأغراض ذلك.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها:

- أن مستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الإستراتيجية لقطاع الأمن جاء مرتفعاً.
- أن درجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي لقطاع الأمن من وجهة نظر أعضاء فريق الموازنة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأمن جاء مرتفعاً.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية تبعاً لمتغيرات ("اسم المؤسسة، الإدارة أو الفرع").
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي تبعاً لمتغيرات (اسم المؤسسة، الإدارة أو الفرع).
- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الإستراتيجية لقطاع الأمن ودرجة مرونة موازنة البرامج

والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي، وهذه علاقة خطية إيجابية وبلغ معامل ارتباط بيرسون (0.53).

وبناءً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تم رفع عدد من التوصيات كان أهمها:

- ضرورة التعاون ما بين وزارة المالية وقطاع الأجهزة الأمنية فيما يتعلق بتدريب الكادر ذوي العلاقة في قطاع الأجهزة الأمنية على إعداد الموازنة والخطط من خلال معايير يتم وضعها والعمل على تطبيقها.
- أن يتم العمل التعديل الملائم على النظام المالي والمحاسبي فيما يتعلق بقطاع الأمن لتمكين قطاعات المؤسسة الأمنية من بناء خطط خاصة بها ضمن الإمكانيات المالية المتوفرة والتي تقع ضمن حصة كل قطاع.
- تحديد الموازنة العامة وتقديرها وفق أهداف محددة ومدرسة مسبقاً.
- مراعاة الموازنات التخطيطية لجميع المديریات والهيئات والأجهزة الأمنية لدى المؤسسة الأمنية.

الكلمات المفتاحية: موازنة البرامج، الخطة الإستراتيجية، قطاع الأمن، فلسطين.

فهرس المحتويات	
الصفحة	الموضوع
أ	إجازة الرسالة وتوقيع أعضاء لجنة المناقشة
ب	الإقرار
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الملخص بالعربية
ز	فهرس المحتويات
ك	فهرس الجداول
م	فهرس الأشكال
ن	قائمة الملاحق
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
3	أهمية الدراسة ومبرراتها
3	أهداف الدراسة
4	فرضيات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
6	المبحث الأول: الموازنة
6	تمهيد
7	مفهوم الموازنة
8	أهمية الموازنات التخطيطية
10	أهداف الموازنة
11	عناصر الموازنة
12	أسس إعداد الموازنة

13	تطور الموازنة العامة للدولة
14	خصائص الموازنة العامة
16	كيفية إعداد الموازنة ومراحل التنفيذ
16	مرحلة التحضير والإعداد
17	مرحلة الاعتماد والإقرار
18	مرحلة تنفيذ الموازنة
19	مرحلة الرقابة على تنفيذ الموازنة
20	الإدارة المالية في قطاع الأمن
20	الإدارة المالية المركزية
21	الرقابة المالية في قطاع الأمن
22	إدارة الرقابة المالية العسكرية
23	آليات وأسس إعداد موازنة القطاع الأمني
25	متطلبات موازنة البرامج والاداء
26	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي
26	تمهيد
27	مفهوم التخطيط الإستراتيجي
28	اهداف التخطيط الاستراتيجي
29	أهمية التخطيط الاستراتيجي
30	ابعاد التخطيط الاستراتيجي
31	مراحل التخطيط الاستراتيجي
31	مرحلة الإعداد
32	التحليل الإستراتيجي
33	تنفيذ الإستراتيجية
34	الرقابة الإستراتيجية
35	مستويات التخطيط

36	التخطيط الاستراتيجي الامني
37	مقومات التخطيط الاستراتيجي الامني
37	انواع التخطيط الأمني
39	جهاز الأمن والاهداف الاستراتيجية الأمنية
40	خصائص التخطيط الاستراتيجي الامني
41	إعداد ووضع الخطة الاستراتيجية الامنية
43	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
43	الدراسات العربية
49	الدراسات الاجنبية
54	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
58	منهج الدراسة
58	مجتمع الدراسة
58	عينة الدراسة
62	أدوات الدراسة
63	صدق الأداة
66	متغيرات الدراسة
66	إجراءات تنفيذ الدراسة
67	المعالجات الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
69	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
69	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
73	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
76	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
78	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

79	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
81	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
82	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها	
85	نتائج الدراسة
88	ملخص النتائج
90	التوصيات
92	المراجع باللغة العربية
97	المراجع باللغة الإنجليزية
99	ملاحق الرسالة
106	الملخص بالانجليزية

فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1:3	توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.	59
2:3	نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات لقدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية.	64
3:3	نتائج معامل ارتباط بيرسون لدرجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي.	64
4:3	معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب محاور الدراسة والدرجة الكلية لفقرات الأداة.	65
1:4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية لقطاع الامن.	70
2:4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي لقطاع الامن.	73
3:4	المتوسطات الحسابية لمستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الإستراتيجية تبعاً لمتغير اسم المؤسسة.	77
4:4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الإستراتيجية تبعاً لمتغير اسم المؤسسة.	78
5:4	نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق لمستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الإستراتيجية تبعاً لمتغير الإدارة أو الفرع.	79
6:4	المتوسطات الحسابية لدرجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي تبعاً لمتغير اسم المؤسسة.	80
7:4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار درجة مرونة موازنة	81

	البرامج والاداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي تبعاً لمتغير اسم المؤسسة.	
82	نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق لدرجة مرونة موازنة البرامج والاداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي تبعا لمتغير الإدارة أو الفرع.	8:4
83	معامل ارتباط (بيرسون) بين قدرة موازنة البرامج والأداء ودرجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي.	9:4

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
16	مراحل دورة الموازنة	2:1
32	التحليل الرباعي SWOT	2:2

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع
99	أ تسهيل مهمة بحثية
100	ب الاستبيان

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

يتناول هذا الفصل، الإطار العام للدراسة ويتضمن (المقدمة ومشكلة الدراسة وأهمية الدراسة ومبرراتها وأهداف الدراسة واسئلة الدراسة وفرضياتها).

1.1 مقدمة:

إن إعداد الموازنة العامة للدولة وفق نهج موازنة البرامج والأداء ظهر نتيجة حاجة ربط البرامج الحكومية بالخطّة الإستراتيجية العامة للدولة كما وتهدف الموازنة إلى الربط بين الإعتمادات المالية والأهداف المخطط إنجازها والتي تعد وسيلة للقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة التي تتعلق بالمفاضلة ما بين البرامج المتنافسة والبديلة لتحقيق أهداف معينة والتي تعطي لوظيفة التخطيط الأولوية على كل من وظيفة الرقابة على التصرف أو إدارة النشاط الحكومي من خلال البرامج وهي التي تجمع بين الأبعاد الثلاث للموازنة وهي التخطيط والتنفيذ والرقابة، وتعتبر موازنة البرامج والأداء أداة هامة لتحسين ترتيب أولويات الإنفاق وفعاليته وكفاءته، كما يجب أن تكون موازنة البرامج والأداء مُعدة بشكل سليم مع مراعاة أهمية تحديد الأهداف ومن ثم تحفيز المدراء على أن يكونوا رواداً في سعيهم لتحقيق تلك الأهداف (غنام، 2006).

وبشكل عام من المهم ربط عملية التخطيط الإستراتيجي بالموازنة، كما يجب العمل على تحديد المصادر المتوفرة لتطوير المؤسسات وتطوير آلية العمل على إعداد موازنات مستقلة مع الإستمرار بتطوير خطة العمل والخطة التنفيذية وتعزيز إرتباطها بالموازنات من خلال تطوير خطط عمل مكونات قوى الأمن وتحديد موازنة الدولة وموازنة كل مؤسسة بحيث تتولى كل مؤسسة المسؤولية عن خططها التطويرية وتطوير آليات العمل بما يتعلق بالدعم الدولي لدعم هذه الخطة والحد من العجز في الموازنة التطويرية للمؤسسة، ولتطوير هذه الآليات يجب التأكد من وجود برامج مخصصة للتقييم والمتابعة والتقارير الدورية عن تنفيذ خطة العمل.

1.2 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الوقوف على مدى مساهمة موازنة البرامج والأداء في إنجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية لقطاع الأمن وقياس، نتائجها وأداءها والتعرف على مستوى ملاءمتها مع الخطة الإستراتيجية في تطبيق موازنة قطاع الأمن، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس:

ما مدى مساهمة موازنة البرامج والأداء في إنجاح تطبيق الخطة الإستراتيجية لقطاع الأمن؟
ويمكن التعبير عن ذلك من خلال طرح الأسئلة التالية:

- السؤال الأول: ما مستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الإستراتيجية؟
- السؤال الثاني: ما هي درجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي؟

1.3 أهمية الدراسة ومبرراتها:

تتبع أهمية البحث من امكانية دراسة تطبيق نهج موازنة البرامج والأداء ودورها في تسهيل عملية إعداد الخطة الإستراتيجية وذلك تماشياً مع الخطة المتوسطة الأجل ومع التطورات الناتجة على ذلك في شتى المجالات والتي ترتب عليها الحاجة إلى تطور أسلوب إعداد الموازنة وتقسيمها إلى موازنات سنوية يتم تحديدها بداية كل سنة وبالتالي تتبع أهمية البحث في أهمية ربط الإنفاق في قطاع الأمن بالبرامج والنشاطات والنتائج المرجوة المخطط لها في الخطة الإستراتيجية لوزارة الداخلية والخطة المتعلقة بقطاع الأمن.

1.4 أهداف الدراسة:

- إن الهدف من إعداد هذه الدراسة معرفة مستوى مساهمة موازنة البرامج والأداء في إنجاح تطبيق الخطة الإستراتيجية لقطاع الامن وقياس نتائجها وأداءها هذا بالإضافة للتعرف إلى ما يلي:
- التعرف إلى مستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الإستراتيجية.
 - التعرف إلى درجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي.

1.5 فرضيات الدراسة:

الفرضية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الإستراتيجية لقطاع الأمن تبعاً لمتغير اسم المؤسسة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الإستراتيجية لقطاع الأمن تبعاً لمتغير الإدارة أو الفرع.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي تبعاً لمتغير اسم المؤسسة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة مرونة موازنة البرامج والاداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي تبعاً لمتغير الإدارة أو الفرع.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الإستراتيجية لقطاع الأمن ودرجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يعرض الباحث في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة حيث تناول الموضوعات ذات العلاقة بموضوع الموازنة والتخطيط الإستراتيجي، ثم يلي ذلك عرض للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وسبقت هذه الدراسة.

1.2 المبحث الأول: الموازنة

1.1.2 تمهيد:

يعتبر مفهوم الدولة مفهوم شامل لكافة النواحي، فقد أصبح يشمل المزيد من الخدمات، بحيث يشمل خدمات مثل الصحة، والأمن، والتعليم، والكثير من الخدمات التي تقدمها الدولة، لقدرة الدولة على السيطرة والتحكم في هذه الخدمات فهي تحتاج إلى الإدارة، وذلك لتنظيم خدماتها التي تقدمها للمواطنين، وتقوم الدولة في كل عام بإعداد الموازنة الخاصة بها، من أجل معرفة الإلتزامات التي يجب عليها تغطيتها، ولقدرتها على أخذ قرارات إستراتيجية حكيمة ورشيدة، وتقوم الدولة في إعداد الموازنة وتوزيع الصلاحيات على من هم ذو علاقة وأختصاص لتسهيل قدرتهم على إتخاذ القرارات، وايضا إتخاذ قرارات صحيحة تصب في مصلحة الدولة للقدررة على تقديم الخدمات للمواطنين بشكل فعال وقوي، ويجب على الوزارات والمؤسسات الحكومية التي تقدم الخدمات للمواطنين أن تستخدم الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة من أجل الوصول إلى القرارات السليمة والنهوض بالمجتمع بشكل إيجابي (تلاحمة، 2018: ص2).

ويرى الباحث أن الموازنة لها أهمية كبيرة على مستوى الدولة التي يتم من خلالها توزيع هذه الموازنة كما تم إحتسابها، وتقدير الإلتزامات المترتبة على الوزارات والمنشآت التابعة للدولة لإمكانيتها مواصلة عملها، وتقديم الخدمات للمواطنين من خلال هذه الوزارات والمنشآت، وتعد الموازنة هي الأداة الرئيسية للدولة لتنفيذ سياستها الإقتصادية والمالية، ولا يقتصر إستخدام الموازنة فقط لتقديم الخدمات فتستخدم الموازنة لتغطية كافة التكاليف المترتبة على المؤسسة على مدار العام سواء من تكاليف ثابتة أو تكاليف متجددة مع استمرار العمل في المؤسسة.

تعتبر تجربة السلطة الوطنية الفلسطينية في إعداد الموازنات العامة، تجربة حديثة، واجهت صعوبات وإشكاليات متعددة، وذلك يتمثل في بناء الدولة الحديث ونقص الخبرات التي تتعلق في هذا الإطار، وشح الموارد المالية للدولة الحديثة الولادة والتأسيس، وتعتبر الموازنة الخاصة في القطاع الأمني بأنها حجم الأموال التي تنفقها السلطة الوطنية الفلسطينية خلال عام لتحقيق السياسة الأمنية، وتشمل الموازنة الموارد والمصروفات التشغيلية الرئيسية بتقديم الخدمات الأمنية والقضائية الفلسطينية والأجهزة الإدارية والرقابية الخاصة بهم (عبد الكريم و فقهاء، 2010: ص47).

ويرى الباحث أن الموازنة المالية للأجهزة الأمنية تختلف نوعاً ما عن الموازنة لأي جهة أخرى في الدولة، وذلك بطبيعة اختلاف عمل الأجهزة الأمنية واختلاف ساعات وطبيعة العمل للأجهزة الأمنية التي تعتبر نوعاً ما يوجد فيها نوعاً من السرية، وتعتبر تكاليف عمل المؤسسة الأمنية تقديرية فقط فلا يمكن أن يتم احتساب تكاليف العمل، فيعتبر عمل الأجهزة الأمنية عمل تابع للمتغيرات والسياسات التي تعيشها الدولة.

1.1.3 مفهوم الموازنة:

مفهوم الموازنة العامة صدر وورد في العديد من المراجع والكتب، ويعرف مفهوم الموازنة من الناحية اللغوية إلى صيغة مفاعلة من فعل (وازن)، كما في حال القول وازنت بين الشيئين موازنة، ووازنه بمعنى عادله وحاذاه، وعد صدور هذه الكلمة في الموازنة العامة للاستدلال على معنى العدل والمساواة بين الإيرادات العامة والنفقات العامة (غنام، 2006: ص18).

وعرف (حلس) الموازنة على أنها تعبير كمي عن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها خلال فترة العمل المقبلة، وحتى تقوم الإدارة بواجباتها فإن عليها تنفيذ وظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم ورقابة وإشراف واتخاذ القرارات الإدارية بطريقة جيدة (حلس، 2006: ص135).

وتعرف الموازنة على أنها مزيج من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية وفي نفس الوقت جزء من التخطيط طويل وقصير الأجل، ونظام للرقابة على مختلف أوجه النشاط في المنشأة، وما يرتبط بذلك من اعتبارات بمفردها أو مع غيرها معياراً لتقييم الأداء يلتزم به

المسؤولين عند التنفيذ، حيث تحدد بموجبها الانحرافات التي تعد أساساً لاتخاذ القرارات المصححة والمسائلة المحاسبية وتقييم الأداء (عليان، 2009: ص14).

وعرفت الموازنة بأنها عملية سنوية تتركز على التخطيط والتنسيق ورقابة استعمال الأموال لتحقيق الأغراض المطلوبة بكفاءة، في أساس عملية اتخاذ القرار بطريقة يمكن أن يقوم بها الموظفين على مختلف المستويات الإدارية بالتخطيط والتنفيذ لعمليات البرامج بطريقة مخططة للحصول على أفضل النتائج من خلال التوزيع والاستخدام الأكثر فعالية للموارد المتاحة (تلاحمة، 2018: ص9).

وعرفت بأنها أسلوب يتم من خلاله ترجمة التقديرات الخاصة بأنشطة الوحدة الاقتصادية في فترة مستقبلية محددة في صورة خطة كمية ومالية ونقدية، حيث توضح الأهداف الواجب تحقيقها، والقرارات الواجب اتخاذها لتحقيق تلك الأهداف كما تمثل الموازنة مقياساً للرقابة وأساساً لتقييم الأداء (ابراهيم، 2014: ص23).

ويرى الباحث بأن الموازنة هي تقدير للموارد المالية اللازمة لإنجاز الأعمال ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وأنها وسيلة للرقابة على أداء العمل للحصول على أفضل النتائج والوصول لأهداف المؤسسة.

1.1.4 أهمية الموازنات التخطيطية:

تعتبر الموازنات التخطيطية والمنشأة ذات هدف مرتبط موحد لا يتجزأ ذات هدف مرتبط بأهداف المؤسسة لتحقيقها، وذلك من خلال الموازنات التخطيطية، حيث أنه لا يوجد تخطيط لا يندرج من خلاله رقابة وتقييم للأداء الفعلي ومن هذه البنود من الممكن أن نلخص أهم الفوائد التي من الممكن أن نحصل عليها من خلال تطبيق نظام الموازنات التخطيطية وهي ما يلي:

1. أداة للتنسيق والاتصال: ويعتبر التنسيق هو انسجام وتوازن بين كافة الخدمات والوحدات والأقسام داخل المنشأة لتحقيق الأهداف وإنجازها في أفضل وجه، ويتم ذلك من خلال البحث عن العلاقة التي من الممكن أن يتم من خلالها الربط بين هذه الدوائر للتعاون في

العمل والاتصال الدائم بين جميع الدوائر في المؤسسة، وذلك من أجل إنجاز الموازنة ومعرفة كيفية تنفيذها.

2. أداة للتخطيط: وبين ذلك من خلال تعريف التخطيط بأنه ضبط وتحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات من أجل تحقيق هذه الأهداف، ويعتبر بأنه أداة وذلك لأنها تقوم بترجمة الخطط والأهداف إلى جداول تقديرية لمختلفة الأنشطة داخل المؤسسة (ابراهيم، 2014: ص29).

3. أداة للرقابة وتقييم الاداء: وتعتبر الموازنة أداة فعالة جداً للرقابة وتقييم الاداء، وذلك من خلال معرفة ما هو منجز من هذه الخطة والموازنة ومن خلال القياس معرفة ما هو المقدر أو المخطط له بالأداء الفعلي، ومعرفة ما إذ وجد إنحرافات في العمل، ومعرفة ما هي أسبابها من خلال المتابعة والرقابة لأخذ الإجراءات التصحيحية لذلك.

4. أداة لتحفيز العاملين: ويعتبر إنجاز الموازنة في نهاية العام نجاح للمؤسسة وللعاملين فيها أيضاً، وأن عدم إتمامها يعتبر فشل للعاملين وقد يؤثر ذلك على عملهم ومستواهم في هذا العمل، ويحفز العاملين من خلال الترابط في العمل والقيام بالعمل الجماعي وتحفيز بعضهم.

5. خطة شاملة وتفصيلية: وتعتبر الموازنات التخطيطية خطة شاملة وتفصيلية بحث أنه من خلال هذه الخطة يتم الترتيب والتخطيط لكافة الأعمال في المنشأة بشكل كامل، وترتيب الأولويات، وتعمل على وضع التقديرات لخطة المنشأة في الظروف الغامضة التي من الممكن أن تقع بها المؤسسة خلال فترة الموازنة (خليل وآخرون، 2016: ص20).

ويرى الباحث أن للموازنة أهمية كبيرة في تسيير أعمال الدولة بشكل منظم، من خلال إتباع الطرق العلمية في إعداد الموازنة، لقدرة لدولة على معرفة ما قيمة النفقات المترتبة عليها، وما هي الإيرادات المتوقعة الحصول عليها في هذا العام المخطط له، وتناسب بين النفقات والإيرادات المتوقعة الحصول عليها.

1.1.5 أهداف الموازنة:

تسعى الحكومات في كافة الدول إلى تطبيق نظام الموازنة وهذا من أجل تحقيق أهداف عدة تطمح الحكومات للوصول إليها ومن هذه الأهداف ما يلي:

- تعظيم حجم وجودة الخدمات العامة المؤداة في الحكومة والهيئات العامة، ويقابل هذا التعظيم في حجم الإنتاج، وتبعاً لرفع فاعلية وجدوى الإنفاق أو المدخلات أو الموارد المستخدمة.
 - تفعيل دور الرقابة في الحكومة أو المؤسسات التابعة لها لرفع فاعلية برامج النشاط المصاحبة لتنفيذ الموازنة، وذلك لتحقيق الأهداف المنوطة بالجهات ذات الاختصاص وفقاً للقرارات الصادرة ضمن الخطط.
 - ترشيد تكاليف لإنجاز البرامج لنشاط جاري وتكاليف المشروعات الاستثمارية واختيار أفضل البدائل للتنفيذ بأقل كلفة وبأعلى فاعلية.
 - الكشف عن مراكز المسؤولية التي تتضائل جدواها لدمجها أو إلغائها وفقاً لمنهج موازنة البرامج والأداء.
 - الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة بالأقسام، ومعرفة الطاقات المتعطلة والعاملة لدى المؤسسة.
 - البحث وتحليل أسباب الانحرافات في تحقيق الأهداف وفي تنفيذ برامج النشاط وفي مؤشرات الأداء المصاحبة للموازنة فيما بين انحرافات مرتبطة بحجم المخرجات المحققة وبمستوى جودتها أو ارتباطها بتشكيلة هذه المخرجات أو ارتباطها بالمدخلات أو التكلفة المرتبطة بكفاءة مراكز المسؤولية (العامي، وآخرون، 2018: 174ص).
- ويرى الباحث أن للموازنة أهداف كثيرة تسعى الدولة من خلالها لتحقيق أهدافها في تقديم أفضل الخدمات للمجتمع ولتغطية نفقاتها المترتبة عليها طوال العام من خلال إحكام الرقابة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في الدولة وغيره من الأهداف التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف.

1.1.6 عناصر الموازنة:

تعرض الموازنة في الشكل العام على شكل إيرادات ونفقات بأنواعها المختلفة وذلك على النحو التالي:

1. النفقات العامة: تعرف النفقات بأنها مجموعة من الأموال التي تدفعها الحكومة، مقابل انتفاعها بسلع وخدمات متعددة، وامتلاكها الأصول لتوظيفها في المنفعة العامة، وتقسم النفقات العامة إلى مجموعتين رئيسيتين: النفقات الجارية، والنفقات الرأسمالية والتطويرية، وتشمل النفقات الرأسمالية على مجموعة من العناصر وهي (امتلاك الأصول الرأسمالية، والتحويلات الرأسمالية للمشاريع، والنفقات التطويرية الأخرى) وتتخذ النفقات الجارية العامة الأشكال التالية:

- الرواتب والأجور: وهي التي تدفعها الدولة للموظفين لديها، مقابل خدماتهم الحالية أو السابقة.
- النفقات التشغيلية: وهي المبالغ التي تدفعها الدولة مقابل سلع وخدمات تحتاجها في عملها.
- الإعانات والمساعدات: هي المساعدة التي تقدمها الدولة دون مقابل للفئات المحتاجة.
- تسديد الدين العام: وهي الديون المترتبة على الدولة لجهات داخلية أو خارجية وتعمل على سدادها في موعدها.

2. الإيرادات العامة: وتعتبر الإيرادات العامة بأنها الأموال التي تحصل عليها الدولة من مصادر مختلفة، وتتكون من الإيرادات الضريبية والغير ضريبية، وعندما يحدث عجز في الموازنة وهو زيادة النفقات عن الإيرادات المتوقعة، عندها تلجئ الدولة إلى الاقتراض أو المنح والمساعدات، وتشمل الإيرادات الضريبية على الدخل، والأرباح، والضرائب التي تحصلها الدولة من السلع والخدمات، وأي ضرائب أخرى تفرضها الحكومة داخل الدولة، وتعتبر الإيرادات الغير ضريبية مثل الأرباح من الشركات التابعة للدولة أو التي لها أسهم فيها، والعديد من الإيرادات الغير ضريبية التي تجني الدولة الأرباح من خلالها (عبد الكريم و فقهاء. 2010: ص10).

ويرى الباحث أن عناصر الموازنة هي عناصر مكملة لبعضها البعض ويجب على من يقوم بإعداد الموازنة أن يقوم بالعمل بناء على هذه العناصر مستفيداً منها ومن كيفية إعدادها وأن يتم العمل على عناصر الموازنة مع مراعاة الأولوية في الإعداد، وذلك لإتمام الموازنة على أكمل وجه والقدرة على معرفة ما هي النفقات المترتبة على الدولة خلال العام القادم وما هي الإيرادات المتوقعة الحصول عليها في هذا العام.

1.1.7 أسس إعداد الموازنة:

تتم عملية إعداد الموازنة من خلال عدة أسس التي يجب على الدولة أخذها في عين الاعتبار عند إعداد الموازنة لتحقيق الأهداف التي صممت الموازنة لأجلها، في ما يلي أهم الأسس التي يجب مراعاتها:

1. ملائمة الموازنة لأهداف الوحدة:
وهذا يعني أن يتم تصميم الموازنة فيما يتناسب مع الأهداف الاقتصادية والموارد المتاحة لها، ومراعاة الظروف المحيطة وأن تكون قابلة للتنفيذ.
2. ملائمة الموازنة للهيكل التنظيمي للوحدة:
ويعتبر التناسب بين الموازنة والهيكل التنظيمي هو أساس الاستمرار في العمل، دون تعارض بينهم، ومعرفة الانحرافات للخطأ ومعالجتها.
3. ملائمة الموازنة للنظام المحاسبي ودليل الحسابات:
ولهذه المواءمة أهمية كبيرة حيث تسهل على عملية المقارنة بين البيانات الفعلية والمخطط لها في الموازنة.
4. ربط الموازنة في نظام الحوافز:
لا تعتمد الموازنة فقط على تخطيطها بل يجب الاهتمام فيه حتى تطبيقها، وأن يكون تطبيقها ضمن المعايير والدقة التي تسعى لها الحكومة، ويتم ربط الموازنة مع الحوافز وذلك لضمان تعاون كافة المستويات الإدارية في إنجاز التخطيط والتطبيق لهذه الموازنة (غنام، 2006: ص32).

ويرى الباحث أنه يجب على الدولة عند إعداد الموازنة أن تقوم الأخذ في عين الاعتبار أن تكون هذه الموازنة القائمة عليها هي مناسبة وملائمة لكل الجوانب التي تعمل في الدولة ولهيكليتها ولنظام الحوافز وكافة النظم التي تعمل الدولة من خلالها على إنجاز عملها من خلالها وهي المؤسسات العاملة في الدولة والموظفين التابعين لها .

1.1.8 تطور الموازنة العامة للدولة:

تختلف كل بنود العمل في الحياة منذ ظهورها إلى شكلها النهائي فكل شيء يظهر دائما في شكل ميسر ومبسط للعمل به، وتطور الموازنة العامة للدولة تطور كبير خلال النصف الثاني من القرن الماضي، وارتبط هذا التطور بظهور العديد من المراحل التي مرت بها للوصول إلى الشكل الحالي التي هي عليه، ولعل أن هذا التطور يتبع للتطورات العالمية التي تشهدها الدول، وايضا التغيرات الاقتصادية والاجتماعية وما شابه ذلك من متغيرات تحيط بالدول تستدعي الدول للعمل جيدا لمحاولة السيطرة من خلال هذا التطوير، ولعل التطور الكبير الذي يشهده العالم في العلوم الإدارية والاقتصادية يساعد الدول في إحداث هذا التطور، ولقد اتخذ التطور في الموازنة العامة للدولة اتجاهات عديدة أهمها:

1. موازنة الرقابة: وهي السعي للتطوير في الرقابة من خلال المتابعة والرقابة على التنفيذ، لتطوير أسس إعداد الموازنة.
2. موازنة البرمجة والأداء: الاهتمام في جوانب المسؤولية وتحديداتها ومتابعتها في المراحل المختلفة للموازنة، بحيث تتمحور عملية الموازنة حول برنامج أو نشاط معين.
3. موازنة التخطيط والبرمجة: وتهتم هذه الموازنة على الجوانب التخطيطية والتقريبية التي تكون قبل إعداد الموازنة، ومن الممكن أن ترافق المراحل الأولى للموازنة، وهي تعتبر جزءا أصيلا في العملية.
4. الموازنة الصفرية: وهنا يعني هذا النظام في أن يتم توفير كافة البيانات والمعلومات التحليلية من خلال النظام المحاسبي للحكومة، لمعرفة الإيرادات والمصروفات التي تعمل على تقييم أداء الوحدات أو البرامج أو الأنشطة التي تقوم بها.

5. العمل على تطوير الشكل والمحتوى والتوقيت للتقارير لجعله أكثر مرونة وفاعلية لمساعدة مستخدمي هذه التقارير (الشمري، 2012: ص14).

ويرى الباحث أن التطور للموازنة شيء مهم وواجب على الدول القيام في كل فترة والاخرى العمل على تطوير الموازنة، لكي يتسنى لها مواكبة التطور العالمي والتطور للدول المحيطة بها وقدرتها على السيطرة من خلال هذا التطور واللجوء للعلوم الإدارية والاقتصادية ومواكبة التطور الذي يحدث فيما يتناسب مع الموازنة والعمل على الاستفادة من هذا التطور وترسيخه في العمل لموازنة الدولة .

1.1.9 خصائص الموازنة العامة:

هناك خصائص للموازنة العامة للدولة وهي:

- الموازنة العامة هي توقع او تقدير للإيرادات والنفقات: إذ أن الموازنة هي تقدير للنفقات والإيرادات المستقبلية للدولة وتكون لعام واحد، وهي تعتبر تقديرات ومن الممكن أن تكون هذه لتقديرات متغيرة مع الظروف التي تعيشها الدولة، ويجب على الدولة أن يكون تنبؤها أكثر واقعية للدولة وظروفها التي تعيشها وايضا الظروف التي تحيط بها، ويعتمد نجاح الموازنة على دقة المعايير المستخدمة للتوقع الإيرادات والنفقات .
- الموازنة هي إجازة من البرلمان: ويعتبر من أهم خصائص الموازنة هو إجازة هذه الموازنة من قبل السلطة التشريعية في الدولة، إذ أن مجرد وثيقة لتحصيل الإيرادات والنفقات لا تعتبر ملزمة للسلطة التنفيذية، ويجب أن تكتسب صفة مشروعية، وهذه الصفة هي موافقة السلطة التشريعية على هذه الوثيقة وأن تكون قانونية، وتكون هذه الوثيقة هي مجرد مقترحات وتوقعات غير قابلة للتنفيذ دون موافقة السلطة التشريعية.
- الموازنة العامة هي ذات صلة باهداف الدولة: الموازنة العامة هي تابعة للدولة ويجب أن ترتبط هذه الموازنة إرتباط وثيق في الاهداف التي تسعى الدولة لتحقيقها، وعادة ما تحدث الموازنة أثار اقتصادية واجتماعية وسياسية في الدولة، وتعكس هذه الموازنة دائما توجهات الدولة والاهداف التي تسعى إليها، ولا تقتصر وظيفة الموازنة على تقدير الإيرادات والنفقات بل سيتبع هذه الخطوات العديد من الخطوات التي تسعى الدولة لها من تنفيذ خطط

اقتصادية واجتماعية وسياسية، فالموازنة هي ترجمة للسياسية المالية التي تتبعها الدولة وترجمة الارقام لأفعال تنفذ من خلال هذه الموازنة على ارض الواقع داخل حدود الدولة (الزهاوي، 2008: ص27)

تعتبر إيرادات المقاصة صمام الأمان للحكومة الفلسطينية في قدرتها على الوفاء بالتزامها ودفع المستحقات المترتبة عليها، فهي تشكل بالمتوسط ثلاث ارباع الإيرادات المحلية الفلسطينية، وهي عبارة عن مجموع الإيرادات التي يتم تحصيلها نتيجة المعاملات التجارية بين السلطة الوطنية الفلسطينية والجانب الإسرائيلي وفقا لاتفاق باريس الاقتصادي، ويتم تحويلها إلى وزارة المالية وفقا لجلسات المقاصة الشهرية وتتكون المقاصة من الإيرادات الاساسية التالية:

- الجمارك وضرائب الاستيراد على المستوردات الفلسطينية من الخارج وعبر الموانئ الإسرائيلية التي تحصلها إسرائيل نيابة عن السلطة الوطنية الفلسطينية.
- ضريبة الدخل على أجور العمال الفلسطينيين في اسرائيل والمستوطنات.
- الضرائب الغير مباشرة على المشتريات من اسرائيل. (منظمة التحرير الفلسطينية).

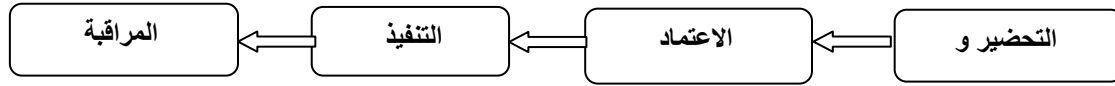
ويرى الباحث أن خصائص الموازنة العامة هي خصائص مرتبطة في تحقيق التطور الافضل للدولة من خلال هذه الموازنة والخصائص التابعة لها، وهذه الخصائص مهمة جدا لأي دولة تسعى للتطور من خلال موازنتها، الا أن الواقع الفلسطيني يختلف نوعاً ما في جانب خصائص الموازنة، ومن المؤكد أن دولة فلسطين تسعى لتحقيق أهدافها من خلال الموازنة، وأن الموازنة تتم من خلال التقدير الدقيق للإيرادات والنفقات المتوقعة ولعل أن جانب الإيرادات مرتبط في الجانب الإسرائيلي، وهذا يتم على حسب الإتفاقيات الموقعة سابقاً، وأن هذه الإيرادات من الممكن أن تكون غير منتظمة في طريقة الدفع والعديد من المشاكل التي تتبع تحصيل الإيرادات وخاصة الإيرادات الضريبية التي تتبع للجانب الإسرائيلي، وايضا غياب السلطة التشريعية في الواقع الفلسطيني يحدث خلل في تركيبة خصائص الموازنة بحيث أن منذ أكثر من عشرة أعوام هناك غياب للسلطة التشريعية عن الشارع الفلسطيني، والتي هي يجب أن تكون أحد أهم من يتم الموازنة ويعطيها الشرعية القانونية في الصرف ولوصول دولة فلسطين لحل جذري حول هذه المقاصة والإيرادات يجب أن يتوفر لديها الحل الجذري والنهائي وهو في وجود حدود مستقلة تحتوي على معابر وموانئ فلسطينية، بحيث لا يتم وصول البضائع والمتوردات عبر اسرائيل

والتخلص من الجمرک الاسرائيلي المفروض على البضائع الفلسطينية وهذا سبب رئيسي في ارتفاع اسعار البضائع الفلسطينية، وذلك لانها تتعرض لأكثر من جمرک قبل وصولها للمستهلك النهائي.

1.1.10 كيفية إعداد الموازنة ومراحل التنفيذ:

تعد عملية إعداد الموازنة عملية تحتاج إلى بعض المعايير يجب أن تمتاز بها مثل الدقة والتقنية بدرجة عالية، والتخطيط المسبق لهذه الموازنة، والمتابعة طول فترة الإعداد، ويجب إتخاذ هذه المعايير في إعداد الموازنة لكثرة الإدارات والدوائر الحكومية التي تشارك في هذه الموازنة وتتألف مرحلة إعداد الموازنة في جميع الدول على الأغلب من اربعة مراحل متعارف عليها وتسمى هذه المراحل بدورة الموازنة وهذه المراحل هي : (خوري، 2013: 3ص).

الشكل 1:2 مراحل دورة الموازنة



1.1.1.10 مرحلة التحضير والإعداد:

بعد إعداد الجهات الحكومية للبدء في إجراءات القيام في الموازنة والتحضير للعام القادم، تبدأ مرحلة التحضير والإعداد بشكل رسمي عقب صدور قرار من قبل الجهات الرسمية للبدء في إعداد مشروع قانون الموازنة العامة، ويحتوي هذا القرار في طياته على تعليمات محددة لإعداد هذه الموازنة، والمواعيد الرسمية المحددة لتقديم هذه الموازنة والكشوفات والنفقات والإيرادات وغيرها إلى دائرة الموازنة العامة، وفي المعتاد تقوم المؤسسات والوزارات التي تطلب منها الموازنة بالتعميم على إداراتها بوضع توقعاتهم عن البرامج والأنشطة للسنة المقبلة، ومن ثم تجمع هذه التقارير للإدارات وتناقش مع مديريها والوحدات التنفيذية، والعمل على التعديلات أن لزم الأمر ووضع المشروع النهائي للموازنة، وبعد إنهاء المؤسسة من الإعداد يرفع المشروع لمجلس الوزراء لمناقشته ووضع التعديلات النهائية له لتنسجم مع السياسة العامة للدولة ومن ثم إقراره حسب أحكام الدستور (عمر، 2016: 82ص).

ويرى الباحث أن من أهم المراحل التي يجب العمل بها بكل جدية، وعمل إجراءات دقيقة في احتساب الموازنة لكل الإدارات المطالب منها إعداد الموازنة، وذلك لكي يتم احتساب الإيرادات والنفقات لهذه الموازنة بشكل دقيق يتناسب ويتطابق بكمية كبيرة مع الأنشطة والبرامج التي تسعى المؤسسة للقيام بها في العام المقبل، وهذه الموازنة كلما كانت دقيقة تكون اعمال المؤسسة في العام المقبل دقيقة وتتمكن المؤسسة من إنجاز مهامها بكل سهولة لتوافر الموارد المالية.

2.1.1.10 مرحلة الاعتماد والإقرار:

تعد مرحلة الاعتماد والأقرار مرحلة ذات دقة عالية من مرحلة التنفيذ للموازنة العامة، وذلك لكونها هي الفرصة الأخيرة التي تتمكن الدولة من التغيير فيها في الموازنة ما قبل التنفيذ الفعلي لها، وتتضمن هذه العملية بيان الموازنة العاملة التي تحتوي على سياسة وبرنامج عمل الحكومة خلال السنة المالية المقبلة وتتم هذه العملية بعد إحالة مشروع قانون الموازنة إلى المجلس التشريعي وقبل بداية السنة المالية بشهر واحد على الأقل، وبعد ذلك يقوم المجلس التشريعي بتحويل مشروع الموازنة إلى الجهات المالية والاقتصادية المختصة لدراستها ومناقشتها مع المسؤولين من السلطة التنفيذية، ورفع التوصيات المقررة ويتم مناقشتها من خلال جلسة خاصة، ومن ثم يتم الإقتراع لهذا المشروع وفي حال تم الإتفاق عليه من قبل المجلس التشريعي يتم إعادته للحكومة ورئاسة الوزراء بعد إعتماده لتتم عملية البدء بالتحضير للمرحلة التالية (خوري، 2013: ص4).

ويرى الباحث أن مرحلة الاعتماد والإقرار مرحلة دقيقة جداً ايضاً لما فيها من مراحل تتطلب اعطاء ارقام دقيقة تبنى عليها اعمال السنة المالية المقبلة، حتى تتمكن المؤسسات من القيام باعمالها بدون تعثر خلال العام المقبل، وفي طبيعة الدولة الفلسطينية تختلف نوعاً ما هذه المرحلة عن الدول الاخرى وذلك لغياب المجلس التشريعي عن الدولة الفلسطينية لأكثر من عشرة اعوام، وعد فاعليته بكافة مكوناته منذ عام (2007)، حيث أنه أيضاً صدر قرار من رئيس دولة فلسطين بحل المجلس التشريعي في عام (2018)، وفي هذا الغياب للمجلس التشريعي اصبح إقرار واعتماد الموازنة للدولة تختلف عما سبقها من اعوام كان المجلس التشريعي حاضراً فيها ويمارس

إجراءاته القانونية في إقرار الموازنة وغيرها من القوانين النازمة التي يقرها هذا المجلس الممثل لدولة فلسطين، وفي غياب المجلس التشريعي تتم إعتقاد وإقرار الموازنة في دولة فلسطين كما هي ولكن تستثنى من هذه الاجراءات القانونية إعتقاد المجلس التشريعي لهذه الموازنة وكلفت هذه المهمة لجهات رسمية اخرى تقوم بهذه الاعمال بغياب المجلس التشريعي.

3.1.1.10 مرحلة تنفيذ الموازنة:

تعتبر موافقة المجلس التشريعي على الموازنة وما يحتويها من نفقات وإيرادات متوقعة هي غير ملزمة للحكومة فيها بشكل كامل فمن الممكن أن تكون النفقات للمؤسسات بشكل أقل لا تجبر هذه المؤسسات على إنفاق كامل الموازنة خلال العام، وانما يكون مصرح لها الإنفاق في حدود هذا المبلغ ولا يجوز تجاوزها قبل موافقة السلطة التشريعية عليه، ومعنى هذا أنه يجب المحافظة على اموال الدولة وحسن التصرف في استخدامها من خلال عملية الرقابة وهناك اربع خطوات تتعلق بتنفيذ النفقة من قبل الحكومة وهي:

- الارتباط بالنفقة: يبرز هذا أن الدولة عليها الالتزام بإنفاق مبلغ معين ضمن حدود الموازنة.
- عملية تحديد النفقة: وتأتي عملية تحديد النفقة بالدرجة الثانية بعد الارتباط بالنفقة، وذلك بإصدار قرار يتم تحديد به مبلغ سوف تلتزم الدولة بدفعه نتيجة النفقة التي سبق وتم الارتباط بها وذلك من خلال المقاصة بين الدائن والمدين.
- الامر بدفع النفقة: ويصدر هذا الامر من خلال الادارة التي سوف تقوم بهذه العملية، ويتضمن هذا الأمر بدفع النفقة التي تم الارتباط بها من قبل الادارة وتكون محددة.
- عملية صرف النفقة: ويقصد بها عملية الدفع الفعلي للمبلغ الذي صدر به أمر الدفع إلى ذوي العلاقة أي الدائن وغالبا ما يأخذ صورة شيك محسوب على البنك المركزي الذي حسابات الدولة فيه (عمر، 2016: ص92).

يرى الباحث أن عملية التنفيذ ترتبط ايضاً في المجلس التشريعي للنص والاقرار على تنفيذها ضمن مبالغ وحدود معينة وفي حال تتطلب الموازنة زيادة في مبلغ مالي تتطلب هذه الزيادة موافقة من المجلس التشريعي عليها، وكما قلنا سابقاً أن دولة فلسطين تعاني من غياب المجلس التشريعي لأكثر من عشرة سنوات مما جعل دولة فلسطين تلجئ لتحويل هذه المهمات لجهات

اخرى لأقرارها بديل عن المجلس التشريعي وكما هو معتاد في النظام والقوانين أن يتم اقرار الموازنة من قبل المجلس التشريعي ولا تلزم الدولة بصرف كامل الموازنة ولكن يتم الصرف بحدودها ولا يجب تجاوز حدود الموازنة المقررة الا بموافقة المجلس التشريعي .

4.1.1.10 مرحلة الرقابة على تنفيذ الموازنة:

تعتبر الرقابة هي عملية مستمرة ودائمة ملازمة لجميع مراحل الموازنة منذ البداية وحتى النهاية، وتستخدم الرقابة للمقارنة بين الاداء الفعلي والاداء المحقق في العمل والقدرة على التصحيح قبل الوقوع بالخطأ، وتستخدم الرقابة لدعم الادارة في تحقيق اهدافها والوصول اليها وتقوم الرقابة بتحليل الانحرافات واسبابها وتداركها قبل الوقوع بها أن أمكن ذلك والتمكن من استبعادها ان كانت سلبية، او استقطابها أن كانت إيجابية ودائما ما يتم تحليل الانحرافات خلال رفع تقارير الاعمال او انتهاء النشاط او البرنامج المعد، ويجب ان تتضمن هذه العملية تقارير وجدول تسهل عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والمحقق في العمل وأن تحتوي على التفاصيل التي تتضمنها الموازنة وبهذا فإن عملية الرقابة هي الدور الحقيقي الذي تؤديه الموازنة عن طريق:

- متابعة الأداء الفعلي للأنشطة.
- مقارنة الأداء الفعلي مع الأنشطة.
- تحليل الانحرافات والتعرف على اسبابها، وعلاجها في الوقت المناسب (خوري،

2013: ص6)

ويرى الباحث أن عملية الرقابة هي العملية الأكثر عمل وملازمة لجميع المراحل في الموازنة وتتطلب هذه العملية أن تكون حاضرة في كل خطوة وأن تتأكد الرقابة من أن يسير العمل بالشكل الصحيح وأن التقارير التي تصدر من الادارات العاملة هي صحيحة ومقارنتها مع الأداء المراد الوصول اليه ومعرفة أن كان الاداء الفعلي موازي للأداء المحقق من خلال الخطوات المتعارف عليها وتحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها أن أمكن للقدرة على المعالجة أن كان هناك انحراف سلبي في العمل ومحاولة تصحيحه، وأن كان هذا الانحراف ايجابي ويمكن استقطابه لصالح المؤسسة والعمل عليه للوصول إلى الاهداف العاملة التي تسعى اليها المؤسسة في الوصول اليها

من خلال هذه الموازنة ومن خلال استخدام الموازنة بشكلها الصحيح معرفة إدارة الموارد المالية في مكانها الصحيح.

1.1.11 الإدارة المالية في قطاع الأمن:

تجتمع أكثر من إدارة وتساهم في عملية الموازنة لقطاع الأمن والإدارة المالية، حيث تقوم كل من (وزارة المالية، والإدارة المالية العسكرية، بالإضافة إلى القطاعات والإدارات الأخرى الفرعية التابعة للأجهزة الأمنية، حيث يتم العمل والتنسيق بين هذه الإدارات والقطاعات لإتمام عملية إدارة الموازنة للقطاع الأمني.

تعتبر الإدارة المالية المركزية العسكرية هي حلقة الوصل بين وزارة المالية الفلسطينية والإدارات المالية في الأجهزة الأمنية، ويتم العمل من خلالها لتنفيذ السياسات المالية، وتتكون الإدارة المالية المركزية من الهيكلية التالية: (عبد الكريم و فقهاء. 2010: ص40).

1.1.12 الإدارة المالية المركزية:

انشأت الإدارة المالية المركزية منذ بدايات العمل الوطني الفلسطيني مطلع ستينيات القرن الماضي لتلبية حاجة المؤسسة العسكرية الفلسطينية منذ نشأتها لتكون الإطار المالي الحاضن للمؤسسة الامنية والعسكرية، ولتقوم بدورها الأساسي وفق المهام المنوطة لها في داخل فلسطين وخارجها. وفي عام (1994م) انتقلت الإدارة المالية المركزية إلى قطاع غزة بعد معاهدة أوسلو، واستمرت بالقيام بمهامها المالية حتى عام (2007م) ليصبح بعد ذلك مقرها الرئيسي في محافظة رام الله والبيرة، حيث تقوم بكل المهام المكلفة بها من قبل القيادة الفلسطينية.

وتدار المالية المركزية العسكرية من خلال كادر وظيفي متخصص ومؤهل للقيام بالأعمال الموكلة للإدارة المالية، وقد استطاعت الإدارة المالية المركزية في كافة مراحل العمل الوطني الفلسطيني من الحفاظ على الاستخدام الأمثل للموارد المالية للمؤسسة الأمنية وبما يتضمن قيامها بالواجبات الملقاه على عاتقها على أكمل وجه، كما أنها وجهت الرؤية الخاصة بها نحو الوصول بالإدارة المالية المركزية العسكرية إلى أعلى مستويات المهنية في إدارة المال العام حسب الأنظمة والقوانين، بما يحقق أهداف المؤسسة الأمنية لتكون الإدارة المالية المركزية نموذجاً في إدارة

وترشيد إنفاق المال العام لتحقيق أعلى درجات النزاهة والشفافية وركزت في رسالتها على الوصول في تحقيق الضبط المالي والاستخدام الأمثل للمال العام من خلال تخطيط المسار المالي في المؤسسة الأمنية ومتابعة وتقييم الأداء والارتقاء بتقديم خدمات ذات مستوى نوعي للمؤسسة الأمنية والسعي لتعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة الأمنية من خلال تطوير كفاءة الكوادر العاملة في إدارة الشؤون المالية.

القيم:

- العسكرية أولاً.
- العمل بروح الفريق.
- المصداقية والشفافية والمسائلة.
- عدم التمييز بين الجنسين.
- ترسيخ الانتماء لدى كادر الإدارة المالية والولاء للوطن والقائد.
- ترسيخ ثقافة العلم والمعرفة. (رابط رقم 1 وزارة الداخلية الفلسطينية).

اختصاصات الإدارة المالية المركزية:

- إعداد الرواتب لكافة منتسبي الأجهزة الأمنية.
- إعداد الموازنات الشهرية والسنوية حسب الاحتياجات الفعلية للأجهزة الأمنية ومتابعة صرفها من وزارة المالية ومن ثم توزيعها ثم متابعة تسديدها.
- إدارة ما يتعلق بالخدمات المالية اليومية للأجهزة الأمنية (عبد الكريموفقهاء. 2010:

ص41).

1.1.13 الرقابة المالية في قطاع الأمن:

تعتبر الرقابة المالية في قطاع الأمن من الأسس التي يعتمد عليها قطاع الأمن في المحافظة على امواله من الضياع وبقائه في كامل قوته، وهي التي تكفل التأكد من إنفاق الأموال العامة التي ترصدها الدولة لقطاع الأمن للحفاظ على الأمن ورعايته من خلال الشفافية والمساءلة والمحاسبة التي يتعرض لها قطاع الأمن، بالإضافة إلى أن قطاع الأمن يتسم بالغموض ويختلف نوعاً ما عن

باقي القطاعات الاخرى بخصوص الموازنة والإدارة المالية ويعود ذلك لطبيعة عمله، فحتى في الأنظمة الديمقراطية العريقة المعروفة دولياً، وفي الدول العظمى تبقى موازنات القطاع الأمني في حجب عن العمليات المالية وغامضة نوعاً ما للأجهزة التي تقوم بإنفاذ القانون والجيوش وأجهزة المخابرات، وايضاً تبقى محجوبة عن المؤسسات الرسمية الخارجية التي يمارسها البرلمان او المؤسسات الرقابية، ويعود هذا الغموض في موازنة والإدارة المالية لقطاع الأمن لطبيعة عمل الأمن في حفظ النظام وعمله السري (أندرسون، 2015: ص6)

ويرى الباحث أنه من الطبيعي أن كون جزء من موازنة المؤسسة الأمنية تتصف بالغموض وذلك يعود لطبيعة عملها في حفظ الأمن للوطن وليس تقيداً وتقليداً للدول العظمى وانما لخصوصية عمل المؤسسة الأمنية التي تحتاج إلى الغموض للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً لديها، ولكن هذا الغموض لا يعني أن يكون هناك تسبب في الإيرادات والنفقات داخل المؤسسة الأمنية وانما يجب أن يكون هناك تصويب نحو النفقات ومعرفة مكان إنفاقها وأن يكون إنفاقها في المكان الصحيح الذي يخدم المؤسسة الأمنية ولتطويرها للأمام، وأن يكون هناك متابعة ورقابة لهذه العمليات من داخل المؤسسة الأمنية، وتتمثل الشفافية في الموازنة الامنية بنسبة (95%)، وتعتبر النسبة المتبقية وهي نسبة تستخدم لدواعي امنية ولطبيعة ومتطلبات العمل الامنية وتعتبر هذه النسب هي نسب تقريبية.

1.1.14 إدارة الرقابة المالية العسكرية:

تعد إدارة الرقابة المالية العسكرية هي احدى إدارات وزارة المالية والتي تتبع لها ولها مهام تقوم بها حيث أنها تقوم بالرقابة والتدقيق على النفقات وإيرادات ورواتب الشق العسكري في السلطة الوطنية الفلسطينية " وزارة الداخلية والأمن الوطني" وتشمل هذه الرقابة ايضاً على كافة محافظات الوطن وتنقسم هذه الإدارة إلى اربعة دوائر رئيسية وهي (الرقابة على النفقات، الرقابة على الإيرادات، الرقابة على الرواتب، الرقابة والتفتيش الخارجي) ولهذه الإدارة أهداف من الرقابة المالية على الشق العسكري وهي:

- التحقق من وجود الشفافية الكاملة في عمليات الشراء والتوريد والرقابة على مخازن المهمات والمستلزمات بما يتضمن تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المالية المتاحة.

- مراجعة وتفحص التقارير التي تصدر على الإدارات المالية التابعة للأجهزة الأمنية وانها تتوافق ضمن المعايير الدولية للتحقق من سلامة ودقة المعلومات التي تحتويها.
- العمل على تنفيذ بنود الموازنة المعتمدة للجانب العسكري " وزارة الداخلية والأمن الوطني" بدقة وعدم تجاوزها بأن يتم الانسجام بين ما هو مخطط ومنفذ.
- عمل تقارير مالية دورية للإيرادات والنفقات والرواتب لتوجيهها للإدارة العليا في الوزارة.
- ضمان صحة قيد الإيرادات والنفقات العسكرية من خلال العمل على تدقيق المعاملات التي تخص النفقات والسلف وإغلاقها وتدقيق تقارير الإيرادات.
- التأكد من وجود رقابة مالية داخلية في المؤسسة العسكرية لتحقيق الضبط المالية وترشيد النفقات.
- تحقيق المصلحة العامة من خلال تصويب النظام المالي للوزارة. (<https://cutt.us/tQmmb>)

ويرى الباحث أنه من المهم والضروري القيام بعملية الرقابة على الإيرادات والنفقات التابعة للمؤسسة الأمنية سواء كانت هذه الرقابة تابعة للمالية المركزية العسكرية أو لوزارة المالية فنحن نهتم للهدف ولا نهتم لمن سوف يقوم بتنفيذه، وعند وجود رقابة مالية على الموازنة تكون هذه الموازنة قد استغلت بمواردها المالية بالشكل الصحيح ووجهة نحو الموارد الاخرى التي تحتاج إلى المال، وإيضا يجب على المؤسسة الأمنية في نظامها الداخلي أن تفرض الرقابة المالية على أجهزتها لمنع وجود ثغرات مالية تعيق عمل الأجهزة الأمنية أو تحد منه والتأكد من أستغلال الموارد المالية بالشكل الصحيح.

1.1.15 آليات وأسس إعداد موازنة القطاع الأمني:

تعد دولة فلسطين دولة حديثة حيث تم الاعتماد عملها وبناءها عام (1994) وفي هذا العام قامت السلطة الفلسطينية في ممارسة مهامها والبدء في العمل لبناء الدولة الفلسطينية، وايضا تعد فكرة الدولة الفلسطينية في إعداد الموازنة هي فكرة حديثة لا يوجد لها خبرات ومهارات كافية لإعدادها، بحيث أنها واجهت العديد من التحديات والصعوبات في إعداد هذه الموازنة التابعة للدولة، بالإضافة إلى نقص العديد من الموارد ومنها الموارد المالية، حيث قامت السلطة

الفلسطينية خلال عملها ومن خلال تطوير هذه الموازنة المرور بالتحديات والصعوبات ومن هذه التحديات وهي ما يلي:

- العدد الكبير للأجهزة الأمنية يؤدي إلى تداخل في الصلاحيات وتوزيع المهام.
- عدم الالتزام ببعض التواريخ الموجودة في قانون الموازنة.
- يتم إعداد الموازنة الخاصة بكل جهاز أمني بطريقة تحتوي مبالغ غير مدروسة، ولكن يتم وضعها بناءاً على إجتهد شخصي وبدون أسس موضوعية، وقد تكون هذه الاحتياجات تفوق السقوف المحددة في الموازنة.
- إن الإدارة المالية العسكرية تستقبل جميع المعلومات الخاصة بجميع الأجهزة، مما يصبح على هذه الإدارة عمل متعب ويبتعد عن الدقة.
- قلة التدريب والخبرة في إعداد الموازنة في الأفرع المالية للأجهزة الأمنية المختلفة.
- تأخير الحصول على المخصصات المالية للمؤسسة الأمنية من وزارة المالية لأعتمادها على تمويل خارجي.
- عدم وجود دقة في تحديد نسب البرنامج من الموازنة الكلية، والتي يجب تحويلها للمالية من كافة الأجهزة الأمنية (عبد الكريمو فقهاء. 2010: ص54).

ويرى الباحث أنه يجب على المؤسسة الأمنية وضع معايير وأسس محددة يتم أتباعها بشكل قانوني للموازنة وفرض هذه الأسس على كافة الأجهزة الأمنية للوصول إلى نظام مالي متميز، ومن الممكن أن تتجه المؤسسات الأمنية إلى أنظمة الدول المميزة والمتطورة التي تسعى إلى التنمية المستدامة وأخذ تجربتها إذ كانت تتناسب مع الطبيعة الفلسطينية من أجل الحفاظ على الموارد المالية الخاصة بالأجهزة الأمنية والوصول إلى نظام مميز لإعداد الموازنة والمحافظة على الإيرادات والنفقات ومعرفة كيفية التصرف بها والحفاظ عليها، والعمل من قبل المؤسسة الأمنية على استخدام الامكانيات المتوفرة لديها أفضل إستخدام والعمل على توفير الإمكانيات اللازمة للعمل والغير متوفرة لديها للقدرة على التخطيط وإعداد الموازنة الجيدة والمفيدة للمؤسسة الأمنية والوصول لاهدافموازنة البرنامج والأداء التي تسعى لها المؤسسة.

1.1.16 متطلبات موازنة البرنامج والاداء

أن تطبيق أسلوب موازنة البرنامج والأداء يتطلب توفير عدد من المقومات وتعتبر هذه المقومات أمر مهم جداً، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

1. وجود جهاز مركزي للموازنة.
2. وضع دليل موحد للموازنة تلتزم به الوحدات الحكومية.
3. تصنيف النفقات على اساس برنامج عمل، مع مراعاة الأولوية وليس حجم الإيرادات المتاحة عند التخصيص.
4. تحليل الإيرادات حسب مصادرها وليس عند تحصيلها، ويتم تقدير الإيرادات باستخدام طرق إحصائية مثل المتوسط المتحرك وغيرها من الطرق الإحصائية العلمية.
5. التزام الوحدات الحكومية بتعليمات الجهاز المركزي للموازنة (عبد الكريم، 2016: 7ص).

ويرى الباحث أن متطلبات أسلوب البرنامج والأداء مهمة جداً للقدرة على العمل ضمن الاطر الصحيحة للموازنة في الدولة، ويجب على من يريد الوصول للمستوى المطلوب تطبيق المتطلبات الاساسية التي تعمل على الوصول للاهداف التي تسعى الدولة بشكل عام، والعمل على تقديم التدريب الكافي للموظفين القائمين على هذا العمل للقدرة على الوصول للاكتفاء الذاتي في المؤسسة والقدرة على التطبيق الجيد من خلال الامكانيات المطلوبة والمتوفرة لديها، وأن يتناغم هذا العمل بشكل كبير مع الموازنة ومتطلباتها لكي ينسجما معاً من اجل الخروج بالشكل النهائي من خلال توفير الامكانيات والخدمات اللوجستية والمعلومات اللازمة للعمل.

2.2 المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي

1.2.2 تمهيد:

تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً حيوياً في تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية، من خلال التخطيط والتفكير الاستراتيجي، كونها تعتبر عملية متجددة ومستمرة ومتكيفة مع تحديات البيئة الخارجية والخاصة والداخلية، إضافة إلى أنها عقلانية ومثالية التصور وتحليلية وتركيبية، لهذا فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في أن واحد فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليل لحاضر المؤسسة من منظور مستقبلي، أي انها في واقع الحال عملية خلق هادفة في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل نوعاً ما، بحيث أنه تعمل على توقع ما سوف يحدث وتخصيص بعض الموارد والإمكانات المتواجدة في المؤسسة، لكن في نطاق الزمن الذي يتم تحديده في الخطة، حيث يتم استخدام التفكير والتخطيط الاستراتيجي كدليل لإجراء عملية تحقق من خلالها أهداف المنظمة (غرابة، 2018: ص8).

تلجئ المؤسسات الحديثة بشكل عام سواء كانت مؤسسات خاصة أم مؤسسات حكومية أو غيرها من المؤسسات في الوقت الحالي وضمن تطورات العمل العالمية للعمل ضمن التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم على وضع رؤية للمؤسسة على مدى معين من السنوات تقوم المؤسسة في هذه السنوات على تطبيق ما تم وضعه في ضمن الخطة للوصول إلى المستوى المطلوب، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي هو بداية نهوض المؤسسة ضمن أطر ووسائل علمية للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً، بحيث أن التخطيط الاستراتيجي ومن خلال المراحل التي يمر بها كاملة يعتبر هو إنجاز تحذو له المؤسسة بشكل عام لتطوير عملها وتطوير كفاءاتها البشرية وكافة مواردها، وهذا يعود للمؤسسة لقدرتها على المنافسة في ضوء التقدم العالمي لإدارة المؤسسات.

يواجه العالم في الفترة الحالية وهي الفترة الحاسمة حيث انها تتسم بالمتغيرات والتحوللات الجذرية بما أن جميع المؤسسات تتنافس من حيث التطور في العمل من أجل البقاء، وأن يكون له مساحة واسعة بنظر جميع المؤسسات والمجتمع، تم فرض هذه المتغيرات على المؤسسات وفي سوق العمل على المستوى المحلي والدولي بحيث أصبح يتطلب من المؤسسات الاستعداد جيداً بأساليب مختلفة لمواجهة التحديات التي تفرضها المتغيرات، وقد بدأت المتغيرات في دخول المؤسسات

واصبحت تنتشر منذ منتصف السبعينات، ونتيجة للتكنولوجيا العالمية أصبح انتشارها بشكل سريع، وظهر في هذه الفترة علامات الظهور على الشركات في زيادة درجة الغموض وظروف عدم التأكد التي تعمل بها المؤسسة، وهذا يعود لزيادة التعقيد في حجم الأنشطة والإعمال التي تؤديها المؤسسات، ومن هنا بدأت المؤسسات في العمل على ابتكار اساليب جديدة تحقق التنسيق بين الأنشطة واحكام الرقابة على عملياتها وإحداث تطوير في الهياكل التنظيمية والموارد البشرية والأساليب الإدارية والنظم المطبقة والمهارات الإدارية حتى تكون قادرة على مواجهة تحديات المستقبل (سليمان، 2010: ص4).

2.2.2 مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

في البداية الحديث عن مفهوم التخطيط الإستراتيجي يجب توضيح مفهوم الاستراتيجية الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة الجاري استخدامها في الحقل الإداري مع الوضع الراهن ويعتبر مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم التي تم استقطابها من علوم الحرب والسياسة، وعرفت الإستراتيجية على انها "فن التدبير الحربي، ويعني ذلك بالذات فن استخدام القوى والموارد كلها لتحقيق الانتصار في الحرب، وهي اتجاه عام وقرار تتخذه المؤسسة تحدد بموجبه مسار عملها خلال مدة محددة (عنبرو محمد، 2014: ص5).

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الإدارية الحديثة التي تسهل إنجاز الأهداف المحددة مسبقا من خلال الأفعال المحددة وتتضمن هذه العملية وضع الرؤية التي توضح إلى أين نريد أن تذهب المؤسسة، مع عمل خطة توضح فيها كيفية التنفيذ من أجل تحقيق هذه الخطة، إذ يمثل التخطيط الإستراتيجي نظرة نظامية للأمام من أجل تحقيق النتائج ذات المغزى والقابلية للقياس (عزت، 2016: ص50).

وعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه نشاط يخص توقعات المستقبل وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها للوصول إلى أهداف المنظمة (سليمان، 2010: ص4).

وعرفه المحيسن بأنه اسلوب منظم تقوم به المؤسسة لتحديد القرارات المتعلقة بالأمر المهمة والجوهرية لبقائها وحيويتها واستمرارها على المدى الطويل وتكون هذه القضايا بمثابة الاساس لكل الخطط التي يتم تطويرها لأي فترة زمنية لاحقة (محمد، 2009: ص470).

ويرى (Bowman) أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب إداري يختلف عن غيره من الاساليب الفعالة في تكوين مبادئه الاساسية وأساليبه ونظرياته وقد جرى تطويرها بمزيج من التجارب الميدانية والفكر الاكاديمي المنهجي المتخصص (الركابي و نزال، 2013: ص4) .

ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية ادارية حديثة تمنهج العمل المؤسساتي عبر فترة محددة من الزمن ضمن الأسس والمعايير المحددة للتوصل إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول لها من خلال هذا التخطيط والمراحل التي يتضمنها.

3.2.2 أهداف التخطيط الإستراتيجي:

وتتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

الهدف العام: تسعى المؤسسة من خلال التخطيط الاستراتيجي في المساهمة بتطوير عمل المؤسسة ورفع كفاءة خدماتها للفئة المستهدفة خلال الفترة المحددة لعملية التخطيط. الاهداف الفرعية تتمثل في:

1. التركيز على الامكانيات المتوفرة لدى المؤسسة سواء كانت مادية أو بشرية أو غيرها من موارد، اضافة الى المعوقات التي تواجهها.

2. استغلال الفرص المتاحة والحد من تأثير التهديدات المتوقعة.

3. تعزيز استدامة المؤسسة.

4. السعي لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الوصول للتوجهات المستقبلية التي

تسعى المؤسسة للوصول اليها من خلال عملية التخطيط (غرابه، 2018:

ص11).

ويرى الباحث أنه يجب من خلال التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الاهداف للمؤسسة في البداية أن يكون لدى المؤسسة الامكانيات التي سوف تستخدمها وترسخها في عملية التخطيط لتحقيق الاهداف للمؤسسة، ووضع الحد للتحديات التي واجهتهم من أجل القدرة على الاستفادة من الفرص التي تتيح للمؤسسة التقدم وتحقيق الهدف.

4.2.2 أهمية التخطيط الإستراتيجي:

قد تم ذكر أهمية التخطيط الاستراتيجي من قبل باتريك اوكونا في دليل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لبرنامج التنمية المؤسساتية في مؤسسة (اليوناسو) وكانت من أهم هذه العناصر ما يلي:

- تحسين النتائج: يتم العمل من خلال التخطيط الاستراتيجي على وجود رسالة وأهداف وخطة عمل واضحة للمؤسسة مما يؤثر هذا على عمل المؤسسة للأفضل، ويتم تعظيم أهداف المؤسسة من خلال معرفة هذه الأهداف والعمل عليها عبر الخطة الاستراتيجية وبدرجة من الشفافية والمحاسبة.
- التركيز والتوجيه: يدعم التخطيط الاستراتيجي زيادة التفكير في المؤسسة وخضوعها للتخطيط المستقبلي للعمل على تصحيح مسار المؤسسة وكشف الانحرافات .
- حل المشاكل: يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أفضل الوسائل المستخدمة في حل المشاكل والقضايا المتداخلة بطرق علمية ومخطط لها مما يسهل على المؤسسة العمل تحت أي ظرف.
- فرصة للتعلم وبناء الفريق: يعمل التخطيط الاستراتيجي على تقوية العلاقة في المؤسسة للأفراد ذات العلاقة بالتخطيط بحيث يتم التشجيع على التعلم والالتزام داخل المؤسسة من قبلهم.
- الاتصال والتسويق: من الممكن ومن ضمن التطور الذي يحدث أن التسويق للمؤسسة يكون من خلال التخطيط الاستراتيجي بحيث يتم الاستفسار عن الخطة الاستراتيجية التي تعمل عليها المؤسسة من قبل الجهات المختصة وذو العلاقة.

- تجنب الازمات وحلها: من خلال التحليل الاستراتيجي للفرص والتهديدات المحيطة في المؤسسة يمكن أن يكون هناك حلول للازمات المتوقعة قبل حدوثها وايضا ترسيخ الموارد للعمل على تنميتها لمواجهة هذه الازمات (صيام، 2010: ص18).

ويرى والباحث أن التخطيط الاستراتيجي له أهمية كبيرة في حياة المؤسسات بشكل عام باختلاف انواعها وتخصصاتها وأن كل مؤسسة وشركة في العالم تحتاج في حياتها للتخطيط الاستراتيجي لقدرتها على التقدم ومواكبة التطور الذي يحدث في محيطها وفي العالم، ولتتمكن ايضا من خلال التخطيط الاستراتيجي تجنب الانحرافات الداخلية والقدرة على تصحيحها أن حدثت، وتجنب الوقوع بالازمات المحيطة التي من الممكن أن تقع بها الشركات والمؤسسات المنافسة، بمعنى أن المؤسسة التي تقوم بالعمل ضمن التخطيط الاستراتيجي تقوم على ترتيب عملها ومعرفة ما هو الايجابي وما هو السلبي ويصبح لديها القدرة على المضي في عملها على مدار السنوات ضمن خططها الاستراتيجية.

5.2.2 أبعاد التخطيط الإستراتيجي:

ويمكن حصر أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالنقاط التالية:

1. تحديد الإطار العام للإستراتيجية.
2. دراسة العوامل البيئية للمؤسسة سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية ومعرفة ما هي الفرص المتاحة وما هي التهديدات.
3. وضع الاهداف والغايات.
4. تحديد الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينهما.
5. تحديد البدائل وخاصة الاستراتيجية منها والتي تعظم من تحقيق الاهداف التي تسعى المؤسسة لها.
6. اختيار السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى اهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية للوصول الى الخطة الاستراتيجية.

7. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعة في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

8. تحضير المتطلبات التنظيمية اللازمة لاتمام الإستراتيجية مع الاخذ بعين الاعتبار تحقيق تكيف المنشأة مع التغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية (جعفر، 2017: ص300).

ويرى الباحث أن من الضروري جدا الأخذ بعين الاعتبار من قبل القائمين على التخطيط في المؤسسة ابعاد التخطيط الاستراتيجي، وذلك لكي يكون التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ضمن الأسس والمعايير، ويضمن نجاحه في العمل من خلال التجهيز الجيد لهذه العملية، والاستغلال الامثل للموارد المتاحة والمجهزة في المؤسسة لهذه العملية والخطط الاستراتيجية البديلة والسياسات التي وضعتها المؤسسة والاهداف والغايات التي تسعى المؤسسة للوصول اليها ضمن هذا التخطيط.

6.2.2 مراحل التخطيط الاستراتيجي

يمر التخطيط الاستراتيجي في اربعة مراحل للظهور في شكله النهائي والوصول لاهداف المؤسسة وهذه المراحل متتالية متداخلة كلا منها يكمل الاخر ولكل منها اهمية كبيرة في التخطيط ولا يستثنى منها مرحلة وهذه المراحل هي:

1.6.2.2 مرحلة الإعداد:

تعتبر مرحلة الاعداد هي معرفة مدى جاهزية المؤسسة للجوء للتخطيط الاستراتيجي، ومعرفة هل يمكن للمؤسسة العمل ضمن التخطيط الاستراتيجي ضمن الموارد البشرية والمالية المتواجدة حاليا في المؤسسة، وتقوم المؤسسة في هذه المرحلة البدء في التجهيز والاعداد لعملية التخطيط من خلال تحديد القضايا التي تريد التخطيط لها المؤسسة وهي الاهم والمهم بالنسبة لعملها، وتحديد الموارد اللازمة للعملية وبالاخص الموارد البشرية التي سوف تقوم بهذه العملية والوصول للمعلومات المطلوبة، وذلك لقدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة (ناصر، 2013: ص25).

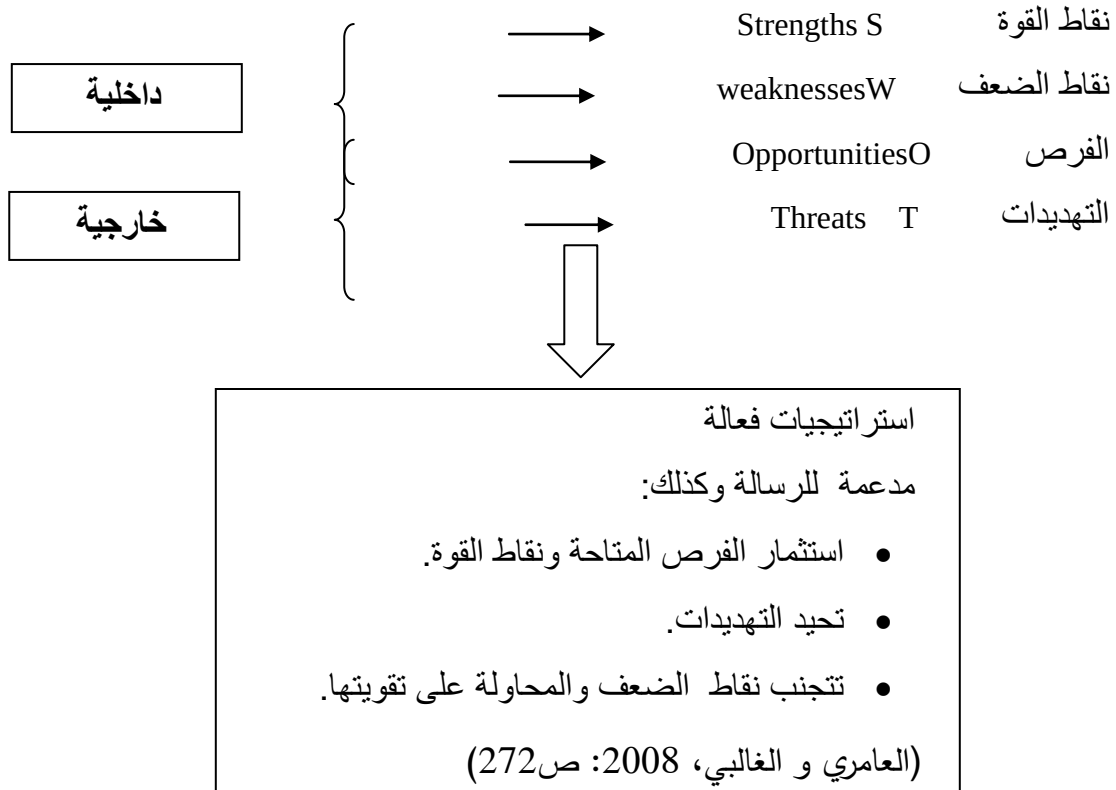
ويرى الباحث أن مرحلة الاعداد مهمة جدا في التخطيط الاستراتيجي وهذا لا يعني أن باقي المراحل لا تحتاج إلى الاهتمام بحيث أن كل مراحل التخطيط الاستراتيجي مهمة، ولكن يجب أن

ينبغي التخطيط الاستراتيجي على اساس صحيح لكي تتمكن المؤسسة من الوصول للمراحل الاخرى بعد إتمام هذه المرحلة بنجاح والانتقال للمرحلة الاخرى، وتتم مرحلة الاعداد من خلال تجهيز كافة الموارد اللازمة لعملية التخطيط بمراحلها الاربعة ووضع السياسات والاهداف والغايات التي تريد المؤسسة الوصول اليها من خلال هذا التخطيط وتبنى مرحلة الاعداد بناءا عليها.

2.6.2.2 التحليل الإستراتيجي :

بعد ان تجري المؤسسة تقييم أولي لرسالتها وأهدافها الإستراتيجية، تعمل المؤسسة على عمل التحليل الاستراتيجي (SWOT) ويقوم هذا التحليل على العمل بتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بما تتضمنها من عناصر ومكونات، وايضاً تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة بهيكليتها وثقافتها ومواردها، ولمعرفة ما يتضمنه نموذج التحليل (SWOT) والذي يرمز كل حرف له لمسمى معين وهو عبارة عن اربعة كلمات أساسية وهي:

الشكل 2:2 التحليل الرباعي SWOT



ويرى الباحث أن تحليل البيئة في التخطيط الاستراتيجي يضع المؤسسة على بر الامان حيث يصبح لديهم معلومات كافية حول بيئة المؤسسة الداخلية ويعمل فريق التخطيط ضمن معلومات هذه البيئة حيث يصبح لديهم معلومات حول نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة وكسب نقاط القوة ومحاولة تقوية نقاط الضعف لقدرتها على سد الثغرات المتواجدة فيها، وايضا لا تقل البيئة الخارجية أهمية عن البيئة الداخلية فهي ايضا تضع المؤسسة وفريق التخطيط ضمن المعلومات التي تحيط بالمؤسسة وتجعل المؤسسة قادرة على المنافسة وتخطي التهديدات التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة.

3.6.2.2 تنفيذ الإستراتيجية:

يعتمد نجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية بشكل كبير على نجاح المؤسسة وايضاً على نجاح المراحل التي سبقت مرحلة التنفيذ، وهناك اختلافات بين المدارس حول هذا الموضوع حيث تتبع المدرسة اليابانية ما سبق أما المدرسة الأمريكية فتقول انه ليس من الضروري أن التخطيط الناجح يقود الى تنفيذ ناجح، ومن هذا المنطلق يجب توضيح بعض المشاكل التي من الممكن أن تواجهها المؤسسات في مرحلة التنفيذ وهي:

- تحتاج عملية التنفيذ وقت اطول مما كان تحتاجه عملية التخطيط.
- حدوث بعض المشاكل خلال التنفيذ لا تكن متوقعة في مرحلة التخطيط.
- لم تكن النشاطات التنسيقية فعالة بالشكل الصحيح.
- اعطاء عملية التنفيذ اهتمام اقل مما هو مطلوب.
- لا يوجد كفاءات بشرية وموارد بشرية كافية للعمل على التنفيذ.
- فترة التدريب الخاصة لتجهيز العاملين للتنفيذ لم تكن كافية.
- وجود احداث خارجية لم تكن المؤسسة تتوقعها.
- لم تكن هناك قدرة على المتابعة من قبل نظم المعلومات الادارية.
- لا يوجد تحديد بالمستوى المطلوب للمهام التنفيذية.
- قلة القيادة والتوجيه من قبل الادارة الوسطى للعاملين (الضمور والقطامين، 2012:

(ص153).

ويرى الباحث أن التخطيط الجيد يقود للتنفيذ الجيد، بحيث انه عند إتمام مراحل التخطيط بكامل خطواتها بنجاح وباتقان وتبقى مرحلة التنفيذ وتكون هذه المرحلة قد خطط لها واعدت بشكل متقن للتنفيذ وتتم هذه العملية ضمن الخطوات المتقنة وتقود الخطوات المتقنة لحدوث التنفيذ الجيد ضمن الموارد المتواجدة والمهيئة جيدا لهذه العملية.

4.6.2.2 الرقابة الإستراتيجية:

ولتتمكن المؤسسة من اتمام عملها بالشكل الصحيح، والفعال، فأنها يجب عليها الرقابة على مراحل العمل منذ المرحلة الاولى وغاية النهاية، وتختلف اساليب الرقابة من مؤسسة الى اخرى ولكن لا بد ان تحتوي على هذه الخطوات وهي:

1. تحديد ما يجب عمله.
 2. وضع معايير القياس الخاصة بالأداء والتقييم.
 3. قياس الأداء الحالي.
 4. هل أن الأداء الحالي يتطابق مع المعايير الموضوعية.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم وجود تطابق بين الأداء الحالي والأداء المتوقع، وعندما يكون الاداء الحالي متطابق للأداء المتوقع تتوقف عملية الرقابة (درويش والبطروخ، 2012: ص41).

ويرى الباحث أن عملية الرقابة ضرورية ومهمة جدا في جميع مراحل التخطيط حيث أن كل مرحلة من مراحل التخطيط لها مدة معينة وعند انتهاء عملها في مرحلتها تتوقف مهمتها الا عملية الرقابة فهي دائمة مستمرة ومتلازمة لجميع مراحل العمل في التخطيط الاستراتيجي فهي تبدأ مع مرحلة الإعداد وتنتهي مع مرحلة التنفيذ وتستمر ما بعد التنفيذ للتأكد من اتقان العمل وسيره على ما يرام، وعملية الرقابة تستخدم للوصول الى افضل المستويات في العمل وتصحيح الانحرافات ان وجدت خلال العمل ولا يمكن لاي مؤسسة الوصول للمستوى المطلوب دون تواجد الرقابة بشكل دائم ومستمر في جميع مراحل التخطيط والعمل في المؤسسة.

7.2.2 مستويات التخطيط:

أن التخطيط الإستراتيجي هو وظيفة رئيسية بالإدارة على مختلف المستويات، ومن ثم يمكن أن نميز بين المستويات التالية للتخطيط والخطط:

1. التخطيط العالمي: ويتمركز هذا المستوى من التخطيط في الخطط التي تشمل العالم بأسره، بحيث تكون هذه الخطة في مضمونها جميع انحاء العالم مثل مكافحة الفقر والبيئة.
2. التخطيط الدولي: ويتمركز هذا التخطيط لحد معين من الدول وتقوم بهذه الخطط مجموعة من المنظمات الدولية، كما في حالة منظمة السوق الاوروبية المشتركة.
3. التخطيط القومي: ويهتم هذا التخطيط بوضع الخطط التي تشمل القومية وتمس دولة واحدة، وتكون هذه الخطط تتمركز في الاقتصاد والتنمية والتعليم والصحة، وغيرها.
4. التخطيط الإقليمي: ويتكون الخطط الإقليمي من الخطط التي تحتوي في طياتها على اهداف ومشروعات التي تخص عدد محدد من الوحدات الادارية في الدولة.
5. التخطيط المحلي: ويعتبر هذا التخطيط بانه تخطيط يهدف لتحسين وتطوير محافظة او مدينة ويختص في اهدافها ومشروعاتها.
6. التخطيط القطاعي: ويدخل هذا التخطيط في نطاق متكامل من الأنشطة الاقتصادية أو الاجتماعية.
7. التخطيط على مستوى المشروع: وهذا التخطيط الذي يتم ممارسته بهدف تطوير مشروع الاعمال الذي يتبع لشركة او مؤسسة او هيئة. (ادم، 2015: ص71)

ويرى الباحث أن مستويات التخطيط هي مستويات تراعي نوعية التخطيط لتحقيق الهدف الافضل لكل مستوى من مستويات التخطيط بحيث يختلف التخطيط العالمي عن الهدف الذي يسعى له التخطيط على مستوى المؤسسة او التخطيط الإقليمي فكل تخطيط يراعي مستوى واحد ويسعى لتحقيق اهداف معينة لهذا التخطيط.

8.2.2 التخطيط الإستراتيجي الأمني:

أن التخطيط الاستراتيجي في شكله العام يسعى دائما لتحقيق الاهداف للمؤسسة لذلك فهو ذات اهمية كبيرة لدى المؤسسات، وعندما يكون هذا التخطيط يسعى لتحقيق أهداف أمنية فيصبح أكثر أهمية وضرورية ويجب ان يتم العمل به في المؤسسات الامنية، وعلى المؤسسة الأمنية أن تسعى لتوفير المقومات الاساسية للتخطيط للحصول على نتائج جيدة، ويعتبر الأمن بمفهومه الواسع والكبير أنه ذات سلسلة متصلة وواسعة وغير قابلة للانقسام أو التجزء حتى وأن تعددت الأجهزة القائمة به، فهي تكمل بعضها البعض وتتحرك جميعها من أجل تحقيق الأمن والامان في المجتمع، وتحقيق سلامة الوطن والمواطن وللحفاظ على الدولة، وعليه فإن التخطيط الأمني هو عملية واعية، ومدرسة جيداً لها أهداف محددة تحقق استخدام الأجهزة الامنية المختلفة لها، وفق برامج ومناهج لتوفير الأمن ويتحقق للمجتمع استقراره وسلامته، ويهدف التخطيط الأمني إلى الاستخدام الافضل للإمكانيات لكي يتسنى لهذه الاجهزة الوصول للاهداف الموضوعة، والاجهزة الامنية من أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى الحفاظ على مواردها وتطويرهم واستخدامهم بشكل افضل، وذلك بسبب تعامل الأجهزة الامنية مع الظروف المتباينة في المجتمع ووفقا لمتغيراته، ومدى أنتشار الظواهر السلبية المؤثرة على الأمن واستقرار المجتمع، فتتعامل الاجهزة الامنية في التخطيط الاستراتيجي لها ضمن هذه المتغيرات التي تحدث (الناصر، 2003: ص62).

ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الامنية مهم جدا للحفاظ على الأمن والأمان في المجتمع ومراعاة المتطلبات التي قد يحتاجها المجتمع في أن تكون ضمن هذا التخطيط الذي يتبع للمؤسسة الأمنية وان تكون المؤسسة الأمنية على علم ودراية فيما يحدث في البيئة الداخلية والخارجية لها لوضع خططها التنموية والاهداف الغايات التي تسعى لتحقيقها ضمن رؤيتها ورسالتها في توفير الامن والامان في المجتمع وبناء الخطط الامنية وفق هذه المتغيرات التي تحدث في المجتمع، وايضا من المهم جدا أن تكون المؤسسة الامنية جاهزة دائما نت حيث مواردها بكافة انواعها حيث أن المهمة الأمنية لا تنتظر لتوفير الامكانيات فهي تحتاج لسرعة الاستجابة وأن تكون المؤسسة جاهزة وقادرة على التعامل في اي وقت وان تكون كافة امكانياتها متوافرة ومعدة ومدربة ضمن الاهداف التي تسعى المؤسسة للوصول لها من خلال هذه الموارد.

9.2.2 مقومات التخطيط الإستراتيجي الأمني :

يتطلب التخطيط الاستراتيجي بعض المقومات التي تستدعي تحقيق أهداف المؤسسات الأمنية ومن أبرز هذه المقومات ما يلي:

- المرونة الحركية: ويقصد في المرونة الحركية هي القيام في عمل تعديلات لعناصر التخطيط ضمن التغيرات والظروف التي تحدث.
- العمق وعدم الشكلية: بحيث أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي الأمني العمق واهتمامه بالمضمون الذي يحتويه وأن يشمل التخطيط كافة مستويات المجتمع.
- الوضوح والواقعية في الأهداف: يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي الأمني ذات وضوح بحيث أن غموض الأعمال يعمل على تدني فاعليتها وكفاءتها.
- الاعتماد على البيانات الدقيقة: لكي يكون التخطيط الاستراتيجي الأمني في شكله النهائي يفى بالغرض يجب أن يعتمد هذا التخطيط على المعلومات والبيانات التي يضمن صحتها وأن تكون واقعية ومن مصادر موثوقة.
- دقة تحديد البرنامج الزمني: يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية جدول زمني يتزامن مع كل مرحلة من المراحل، وأن يكون هذا الزمن يتناسب مع المرحلة التي وضع لها للقدرة على إتمامها وعدم إهدار الوقت.
- مشاركة كافة الفئات العاملة ضمن جميع المستويات العاملة في المؤسسة لكي يكون التخطيط الاستراتيجي الأمني شامل، وأن يكون شامل لكافة الاختصاصات (الحميدي، 2014: ص 49).

10.2.2 أنواع التخطيط الأمني :

لا تختلف أنواع التخطيط في المؤسسة الأمنية كثيراً عن المؤسسات الأخرى الاقتصادية والخدماتية الأخرى، ويمكن تحديد أنواع التخطيط في المجال الأمني تبعاً للأبعاد التالية:

1. من حيث البعد الزمني:

- تخطيط قصير المدى (خطة سنوية).

- تخطيط متوسط المدى (خطة خمسية).
- تخطيط طويل المدى (خطة عشرية).
- تخطيط بعيد المدى (خطة إستراتيجية).

2. من حيث درجة الشمول:

يغطي المجال الأمني مجموعة من المجالات الفرعية والنوعية وعليه يمكن تقسيم التخطيط في المجال الأمني من حيث درجة الشمول إلى:

- التخطيط الشامل: وهو التخطيط الذي يتم عمله لكي يستخدم لكافة المجالات في شكل متكامل يحدد العلاقات المتشابكة بين هذه الاجهزة.
- التخطيط الجزئي: وهذا التخطيط الذي يستخدم لتغطية مجال أمني واحد، ويتطرق هذا التخطيط في المجال المحدد لكافة تفاصيله الخاصة.

3. من حيث المستوى التنظيمي:

- التخطيط على مستوى قطاع الأمن: وهذا التخطيط يهتم في وضع كافة الاهداف للقطاع والتي ترتبط اساسا بالاهداف التنموية الاقتصادية والاجتماعية، ويركز ايضا على التنسيق بين خطط المستويات التنظيمية الادنى.
- التخطيط على مستوى القطاع الأمني النوعي: ويعتبر هذا النوع من التخطيط يهتم ويركز على تفاصيل كل قطاع نوعي ويحدد أهدافه في إطار الاهداف العامة للقطاع الأمني ككل.
- التخطيط على مستوى المنشأة أو الوحدة: وتعتبر المنشأة هي أصغر جزء تنظيمي ولها أهداف عمل محددة وهيكل وظيفي معتمد، مثل مركز شرطة، ويتم التركيز على هذا المستوى والتخطيط بكل التفاصيل والبيانات والموارد المتاحة به.

4. من حيث عناصر العمل:

- العنصر البشري: ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تتواجد في المؤسسة وينقسم العنصر البشري في المؤسسة الأمني على حسب التخصص والرتبة .

- العنصر المادي: ويعتبر العنصر المادي هو كل شي يتم تجهيزه للمؤسسة الأمنية من وسائل الاتصال والاسلحة والمركبات اللازمة لأداء المهام.
- الجمهور: ويعتبر الجمهور هو الهدف الرئيسي للعمل الأمني بشكل عام وعليه يجب أن تكون جميع البيانات الخاصة به متاحة أمام المخطط الأمني (مراد، 1414هـ: ص 20-22).

ويرى الباحث أن انواع التخطيط في المجال الأمني لا تختلف كثيرا عن انواع التخطيط في المجالات الأخرى ولكن تبقى الميزة الأمنية في مجال العمل هي الاختلاف بين انواع التخطيط في المجال الأمني وغيره من المجالات ليتمكن من خلال هذه الانواع وصول المؤسسة الأمنية لقدرتها على التخطيط المطلوب لديها خلال الفترة المقبلة، وتحقيق الأهداف التي تسعى لها من خلال هذا التخطيط ويتم عمل التخطيط المناسب حسب نوع الهدف الذي تسعى المؤسسة الأمنية الوصول اليه ويتم اختيار النوع المناسب من هذه الأنواع التي قد تكون لها سببا في الوصول للهدف.

11.2.2 جهاز الأمن والأهداف الإستراتيجية الأمنية:

يعتبر الهدف الإستراتيجي من أهم العناصر التي تحتويها التخطيط الإستراتيجي، وتعمل المؤسسة الأمنية من خلال التخطيط الإستراتيجي على تحديد أهداف العمل الأمني، والاحتياجات من الإمكانيات البشرية، والمادية، وهذا في إطار السياسة العامة للدولة ومن أهم الأهداف الأمنية الإستراتيجية ما يلي:

1. مواجهة الجريمة والتصدي لها.
2. حماية المؤسسات الوطنية والخاصة.
3. حماية الحريات العامة والخاصة.
4. المحافظة على النظام الاجتماعي السائد شاملا العادات والتقاليد والتأكيد على تطبيق القوانين المتعارف عليها في الدولة.
5. تحقيق الامن الاقتصادي من خلال المشاركة في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاستخدام الجيد للموارد المتاحة (الناصر، 2003: ص69).

ويرى الباحث ان اهداف التخطيط الاستراتيجي الأمنية تختلف نوعا ما عن الاهداف الغير أمنية حيث يعتبر الباحث أن الهدف الأمني أوسع واشمل من الهدف الاقتصادي، ويختلف من حيث طبيعته، جميع المؤسسات تسعى للتقدم والازدهاء والتنمية ولكن المؤسسات الاقتصادية تسعى للتنمية والمنافسة من أجل الربح بينما تسعى المؤسسة الأمنية للتطور من خلال التخطيط الاستراتيجي لتطوير الوطن والمحافظة على ممتلكاته وليس للربح العائد على المؤسسة نفسها بل يعود النفع وتحقيق الهدف لمصلحة المواطن والمجتمع ككل.

12.2.2 خصائص التخطيط الإستراتيجي الأمني:

ينفرد التخطيط الإستراتيجي الأمني بامتيازات لبعض الخصائص يجعله يختلف عن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الأخرى، بحيث يسعى التخطيط الاستراتيجي الأمني إلى البحث عن أهداف إضافية عن هذه المؤسسات منها الاستقرار الأمني ومن هذه الخصائص ما يلي:

1. النظر للمستقبل الواعد وقدرتها على معرفة ملامحه وتوقع التهديدات.
 2. الاعتماد على مصادر دقيقة ومعتمدة لاستحضار المعلومات الحديثة.
 3. عمل شراكة ضمن ذوي الاختصاص والخبرة من العاملين والمتعاملين من يهمهم الأمر.
 4. وضع الحالة الراهنة ضمن تحليلها الموضوعي وفي نطاق الامكانيات المتاحة.
 5. أخذ الخبرات من التجارب السابقة والخطط والدروس.
 6. الاعتماد على التقنيات المعاصرة للقدرة على تحديث المعلومات وجمعها وتحليلها.
 7. مشروعيتها وصدورها من الجهة المختصة المخولة بوضعها.
 8. وضوحها وقبولها من العاملين والمتعاملين وإقرارهم بأهميتها وواقعيتها.
 9. جدولتها الزمنية ووضوح المراحل والخطوات التي تنفذ خلالها كسقف زمني معقول
- (الحميدي، 2014: ص 47).

ويرى الباحث أن خصائص التخطيط الاستراتيجي الأمني تختلف نوعا ما عن التخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة أخرى يعزى هذا الاختلاف لطبيعة عمل المؤسسة الأمنية في حفظ الأمن والامان في المجتمع حيث أن العمل الأمني يعتمد على بعض المعلومات والبيانات سرية

ويمنع تداولها ويتم بناء التخطيط الاستراتيجي ضمن هذه الاسس التي تعتمد عليها المؤسسة الامنية في عملها، ويتم بناء هذا التخطيط ضمن الاهداف التي تسعى المؤسسة الامنية للوصول لها.

13.2.2 إعداد ووضع الخطة الاستراتيجية الأمنية

عند كتابة الخطة الاستراتيجية الأمنية فانها يجب أن تضمن على جانبان مهمان وهم:

1. الجانب الإجرائي: ونعني هنا بالجانب الإجرائي هي الاجراءات التي يجب اتخاذها من قبل المؤسسة الأمنية لمنع والحد من الفرصة لحدوث السلوك المنحرف في المجتمع.

2. الجانب المعنوي: ونعني هنا الجانب المعنوي بكفاءة الجهاز الأمني وقدرته على تحقيق الاهداف الأمنية ويجب عند إعداد الخطة الاستراتيجية مراعاة بعض الجوانب ومن هذه الجوانب هي:

- عند إعداد الخطة الاستراتيجية يجب مراعاة القواعد الخاصة بكفاءة الأفراد الذين سوف يقومون بتنفيذ الخطة، بحيث يعتمد بشكل كبير نجاح الخطة او فشلها على كفاءة القائمين على هذه الخطة.
- تحضير الوسائل والتجهيزات الحديثة التي تسهل عملية إتمام الخطة.
- مراعاة وحدة القيادة لمتابعة الأجهزة المشتركة كافة في تنفيذ الخطة لتحقيق وحدة الأمر.
- العمل بروح الفريق ضمن الأجهزة المشتركة القائمين على الخطة الاستراتيجية ضمن العمل الجماعي.
- يجب أن تستهدف هذه الخطة الاستراتيجية تحقيق الأمن، والمحافظة على أمن الافراد، ووضع الثقة في المجمع، والعمل على حماية المجتمع والمواطنين من الاعتداءات الخارجية (الناصر، 2003: ص68).

ويرى الباحث أن على المؤسسة الأمنية عند إعداد ووضع الخطة الاستراتيجية للعمل بها، ووضع بعض النقاط المهمة التي يجب التركيز عليها ضمن اولوياتها لانجازها في المقام الاول، ولعل من اهم الانجازات التي يتم العمل بها هو العمل ضمن فريق واحد في المؤسسة الأمنية على خطة استراتيجية موحدة تتمثل في اهداف المؤسسة الأمنية ككل والسعي لتحقيقها، ويستدعي العمل

ضمن الفريق الواحد أن اهداف جميع المؤسسة الأمنية متماثلة لتحقيق الامن والأمان في المجتمع مع مراعاة الاختصاص لكل جهاز أمني.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

1.3 الدراسات العربية:

دراسة (عليان، 2009)، بعنوان "مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط

والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة"

هدفت هذه الدراسة الى بيان أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في عملية التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، ومدى التزام هذه الشركات باستخدام هذه الموازنات وأهمية مشاركة جميع الأقسام في الإعداد لها.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقدتم تصميم استبانة لعملية الدراسة الميدانية، وتم توزيع (90)

نسخة على عينة من (28) شركة صناعية أردنية مساهمة عامة.

وتوصلت الدراسة الى أن غالبية الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة تقوم بتطبيق الموازنات التخطيطية وإعدادها بشكل منتظم لإستخدامها كأداة فاعلة في عملية التخطيط والرقابة على العملية الإنتاجية وتقويم الأداء، اضافة الى استخدام الشركات للموازنات التخطيطية كأداة في تخطيط الإيرادات والمصاريف، وتتمتع الشركات بدرجة عالية من الوعي لأهمية توفر المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل الشركات من أجل تحضير تلك الموازنات، وأكدت النتائج أن نسبة عالية جداً من شركات الدراسة تستخدم نتائج الموازنات في معالجة انحرافات الأداء الحالي، وأن معظم الاراء تؤكد وجود بعض المحددات التي تعيق الى حد ما استخدام نظام الموازنات التخطيطية.

دراسة (الجشعمي، 2011)، بعنوان: "أثر بيئة المهمة في التخطيط الاستراتيجي " دراسة

تطبيقية على المنظمات الفندقية في مدينة كربلاء

هدفت الدراسة الى معرفة وتحليل عناصر بيئة المهمة ومراحل التخطيط الاستراتيجي في عينة من

المنظمات الفندقية في محافظة كربلاء، وقد شمل البحث دراسة (40) فندقاً من أصل (372) فندقاً

من الفنادق العاملة في القطاع السياحي في مدينة كربلاء، وبلغ حجم العينة (120) مديراً بصفة (رئيس مجلس إدارة، مدير فندق، مدير إدارة).

وتوصلت نتائج البحث الى أن مستوى عناصر بيئة المهمة لغالبية عينة البحث كان متوسطاً، وارتفاع الأوساط الحسابية لمراحل لتخطيط الاستراتيجي عن وسطها الفرضي، بالإضافة الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية معنوية بين عناصر بيئة المهمة ومراحل التخطيط الاستراتيجي. وقد اوصى الباحث بضرورة اهتمام المنظمات الفندقية بدراسة وتحليل عناصر البيئة الأكثر تأثيراً في منظماتهم، فضلاً عن اعتماد الطرق العلمية والفنية الصحيحة بتطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي.

دراسة (غنيم، 2017)، بعنوان : "قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي في الرضا الوظيفي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن في كليات جامعة ببشة"

هدفت الدراسة الى محاولة الافادة من نهج القياس المتوازن كأداة ربط استراتيجي في زيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي وقياس أثره في اتجاه تحقيق معدلات الرضا المنشود في جامعة ببشة بالمملكة العربية السعودية.

وشمل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس كافة بجامعة ببشة البالغ عددهم (849) من جميع الكليات، وتم توزيع الاستبانات بالطريقة العشوائية استرد منها 68 استبانة ، وأكدت نتائج البحث الى قبول الفرض القائل أن استخدام نهج القياس المتوازن كأداة تخطيط استراتيجي يؤدي الى تعظيم معدلات الرضا الوظيفي نتيجة دعم تأثير التخطيط الاستراتيجي في كليات جامعة ببشة.

دراسة (الهيني وبدران، 2013)، بعنوان: " دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، وعلى مدى قيام الشركات الزراعية المساهمة باعداد الموازنات التقديرية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة البالغة (70) مستجيباً من العاملين بإدارة الشركات الزراعية وأقسام المحاسبة والإدارة المالية في هذه الشركات استرد منها (62) استبانة.

وتوصلت الدراسة الى وجود معوقات تواجه استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، تتمثل في ضعف الموارد المالية في شركات القطاع الزراعي وصعوبة تحويل أهداف واستراتيجيات الشركات الزراعية الى أرقام توضع في موازنات تقديرية.

دراسة (شبنان، 2015)، بعنوان: "دور الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في ترشيد القرارات بالسلطة الوطنية الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الموازنة كأداة تخطيط ورقابة واستخدامها لأغراض ترشيد اتخاذ القرارات وتوضيح المعوقات التي تواجه استخدام الموازنة العامة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (300) مبحوثاً من الإدارة العليا والفئة الأولى المسؤولين عن الأقسام المالية والرقابية في وزارات السلطة وتم استرداد (272) استبانة.

ومن أهم نتائج الدراسة أن وجود الموازنة يساعد في تحسين عمليتي التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات بالسلطة الوطنية الفلسطينية من خلال تحديد الأهداف في ضوء الإيرادات والنفقات، ومقارنة ما هو وارد بالموازنة بما هو متحقق واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

دراسة (ادم، 2015)، بعنوان: " دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة" بالتطبيق على شركة أواب لهيئة المياه بولاية الخرطوم

هدفت الدراسة الى التعرف على فاعلية الإستراتيجية وأثرها في اداء الشركة وأيضا عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية بالطرق السلمية والتخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق الأهداف المنشودة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة وشملت عينة البحث المهندسين، الموظفين، العمال وتوصلت الدراسة الى أن معظم أفراد الأمن من شريحة الطلاب وهذا يؤكد عدم استمرار واستقرار القوة على الدوام، قيام الشركات الأمنية ساعد على تخفيف العبء على الأجهزة الأمنية، هنالك استراتيجية مشتركة مع القوات الأمنية في حراسة المواقع الاستراتيجية، لا يمكن الاعتماد على الشركات الأمنية في المواقع الحيوية والاستراتيجية دون وجود قوات نظامية أخرى، لا توجد شبكة اتصال تربط المشرف وإدارة العمليات بالشركة والمنشأة معاً.

دراسة (عثمان، 2011)، بعنوان: " تطوير موازنة الوحدات الحكومية الفلسطينية بأسلوب

موازنة البرامج والأداء " دراسة ميدانية

تهدف هذه الدراسة الى ضرورة الانتقال من الأسلوب التقليدي الى أسلوب موازنة البرامج والأداء في اعداد الموازنة العامة للوحدات الحكومية الفلسطينية، وكذلك التحول من الأساس النقدي في القياس المحاسبي الى أساس الاستحقاق للقياس المحاسبي في الوحدات الحكومية الفلسطينية، وذلك بهدف تطوير النظام المحاسبي الفلسطيني ليحقق تحسين أداء الوحدات الحكومية الفلسطينية.

وتم استخدام أسلوب البحث الاستقرائي لتجميع المادة العلمية وأسلوب البحث الميداني، وتقتصر هذه الدراسة على قطاع الخدمات العامة الحكومية الفلسطينية غير الهادفة للربح، ومؤسسات القطاع الأهلي المهتمة بالشؤون المالية والاقتصادية والأكاديميون والمتخصصون في الشؤون المالية الفلسطينية والمهتمون بتطوير الموازنة العامة الفلسطيني .

وتوصلت الدراسة الى أن النظام المحاسبي الحكومي الفلسطيني الحالي لا يوفر المعلومات والبيانات المالية والإدارية التي تساعد الحكومة الفلسطينية على القيام بمهامها وتحقيق أهدافها لذلك يحتاج الى تطوير، وأن موازنة البرامج والأداء تعتبر صورة من صور إعداد الموازنة ويفضل استخدامها عند إعداد الموازنة العامة في الوحدات الحكومية ، وأن أساس الاستحقاق يعتبر أنسب أسس القياس المحاسبي الحكومي، وأن تطوير مقومات النظام المحاسبي عن طريق تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء واتباع أساس الاستحقاق المحاسبي، وأن الأسلوب الحالي لتسجيل المخزون السلعي في دفاتر المخازن فقط لا يكفي وحده لتحقيق رقابة فعالة على الوارد والمنصرف من المخازن.

دراسة (شطي، 2016)، بعنوان: "دور الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في إدارة

المخاطر" دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر 2013-2015

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى تطبيق واعتماد المؤسسة على الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي ومدى انعكاسها على إدارة مخاطر مؤسسة اتصالات الجزائر – ورقة خلال الفترة 2013-2015، حيث تعتبر الموازنات التقديرية نظام فعال يسمح للمؤسسات التعرف على المشاكل التي تعترض خططها المالية. واعتمد الباحث المنهج الوصفي لسرد المفاهيم الاساسية النظرية في الموضوع، أما في الدراسة الميدانية فقد اعتمد على المنهج الاستدلالي حيث لجأ الى استخدام الاستبيان والمقابلة.

وتوصل الباحث الى مجموعة من النتائج : تبنى مصلحة الميزانية على الأساليب العلمية والإحصائية في عملية التقدير واعداد الموازنات التقديرية، تعتبر المؤسسة الموازنة التقديرية كأهم أداة للتخطيط المالي، تساهم المؤسسة في التقدير الجيد للمبيعات من أجل تقليص حجم المخاطر.

دراسة (عيد، 2007)، بعنوان: "مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات

قطاع غزة"

هدفت الدراسة الى معرفة مدى استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، وتقويم فاعلية استخدامها ومدى توافر المقومات اللازمة لهذا الاستخدام.

واعتمد الباحث على الاستبانة ووزعت على مجتمع البحث المكون من جميع بلديات قطاع غزة وعددها خمسة وعشرون بلدية.

وخلص البحث إلى توفر معظم المقومات الأساسية اللازمة لاستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة فيما عدا المجال الثالث (مشاركة المستويات الإدارية)، وبالتالي فإن معظم المقومات المقترحة (إدراك الإدارة العليا، المستوى العلمي، الهيكل الإداري، تنوع الأساليب المستخدمة) في نموذج البحث هي حقيقة وموجودة فعلاً في الواقع العملي، والتي تمثل بنية تحتية لاستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

دراسة (حاتم، 2014) بعنوان: " تفسير ممارسات إعداد الموازنات باستخدام المدخل الشرطي

وأثرها على الأداء" دراسة تجريبية في المنشآت الزراعية السورية

هدفت الدراسة الى تحديد واقع الموازنة التخطيطية لدى المنشآت الزراعية السورية من حيث ممارساتها وأسس إعدادها، واختبار علاقة المتغيرات الشرطية بكل من ممارسات الموازنة وخصائصها المتمثلة بالمشاركة ودرجة صعوبة الهدف، فضلاً عن اختبار علاقة تلك الممارسات والخصائص بالأداء، والمتغيرات الشرطية من جهة ثانية، وكذلك بين الممارسات والخصائص من جهة ثالثة، في الأداء بشقيه ثم اختبار أثر العلاقة التفاعلية بين الممارسات والتغيرات الشرطية من جهة، وبين خصائص الموازنة الإداري والتنظيمي.

وقد اعتمد الباحث على الاستبانة وتم توزيعها على 225 مستجيباً، استرد منها 55 استبانة صالحة للتحليل.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: هنا كاستخداماً متوسطاً لممارسات الموازنة في خدمة الوظائف الإدارية، العلاقة بين ممارسات الموازنة والأداء الإداري طردية، في حين كانت علاقة تلك الممارسات بالأداء التنظيمي عكسية، وبيّنت النتائج وجود علاقة طردية بين المشاركة في إعداد الموازنة وكل من ممارسات الموازنة والأداء الإداري.

وأظهرت النتائج أن العلاقة الإيجابية بين ممارسات إعداد الموازنة والأداء الإداري تزداد في حال مشاركة المستويات الإدارية المتنوعة، أما العلاقات الأخرى فقد كانت غير معنوية.

2.3 الدراسات الأجنبية

Elene Evelyn(2019):"Capital Budgeting and Strategic Planning: A Literature Review"

هدفت مراجعة الأدبيات هذه هو مناقشة التخطيط الاستراتيجي ووضع الموازنة الرأسمالية فيما يتعلق بكيفية تحقيق المديرين لهدف المنظمة المتمثل في التخصيص الاستراتيجي للموارد المالية. ستحدد الدراسة أيضاً العوامل التي تسهم في عدم اكتمال أو تجاوز المشاريع الرأسمالية والنظر في الطرق الممكنة لتجنب المآزق. إذا تم صياغة المشاريع الرأسمالية بمهارة من خلال التخطيط الاستراتيجي ، فسيتم تقليل تجاوزات المشاريع، إن لم يتم القضاء عليها.

توصلت الدراسة إلى أنه مع استمرار النقاش بشأن التخطيط الاستراتيجي، ستستمر القرارات في الاختلاف فيما يتعلق بتطبيقه. لا يمكن لمنظمة الأعمال الشروع بشكل أعمى في مشروع رأسمالي فقط من خلال إعداد ميزانية رأسمالية وتقييم الأداء. يجب تنسيق المشاريع الرأسمالية بعناية ويجب التخطيط الاستراتيجي للأنشطة المتعلقة بهذه المشاريع. يجب تطوير وتطبيق استراتيجيات مختلفة لتسهيل التخصيص الملائم للموارد المالية. إذا تم صياغة المشاريع الرأسمالية بمهارة من خلال الاستراتيجية أو التخطيط الاستراتيجي، فسيتم تقليل تجاوز المشاريع والمشاريع غير المكتملة، إذا لم يتم القضاء عليها.

يجب أيضاً تحديد عوامل الخطر في مرحلة التخطيط للمشروع ويجب إجراء التحليلات للمساعدة في التخفيف من المخاطر. يجب أيضاً إدارة التكاليف بشكل مناسب ويجب تطبيقها بشكل استراتيجي في عملية إعداد الموازنة الرأسمالية. يجب إيلاء اعتبار دقيق للطرق المستخدمة لتقييم قرارات الموازنة الرأسمالية ويجب تطبيقها بشكل استراتيجي. بينما يمكن تفضيل طريقة على أخرى ، يجب على صانعي القرار النظر في تطبيق جميع الأساليب في محاولة لتخصيص الموارد المالية للشركة بشكل فعال فيما يتعلق بالمشاريع الرأسمالية. علاوة على ذلك ، يجب مراعاة الأنواع المختلفة من التكاليف في عملية صنع القرار ويجب إجراء تحليلات التكلفة بحيث يمكن تطبيق جميع المتغيرات الاستراتيجية للمساعدة في عملية صنع القرار.

Altundemir&Goksu(2017): "Performance-Based Budgeting on Strategic Planning: The Case Study in Turkish Higher Education System New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences"

تستعرض هذه الدراسة الأدبيات المتعلقة بأنظمة التعليم بشكل شامل وبما أن هناك مشاكل خطيرة في نظام التعليم العالي التركي، عند مقارنته بأنظمة التعليم العالي في الدول المتقدمة على الرغم من أنه يتم إعداد جداول أهداف الأداء أو الخطط الاستراتيجية أو تقارير الأنشطة وما إلى ذلك بانتظام كل عام من قبل مؤسسات التعليم العالي. فإن هذه الورقة تقدم لمحة عامة عن الوضع الحالي للميزانية القائمة على الأداء في نظام التعليم العالي التركي وتؤكد على أوجه القصور فيها. ووفقاً لذلك، فإن الهدف من هذه الدراسة هو فحص الميزانية القائمة على الأداء بناءً على التخطيط الاستراتيجي في نظام التعليم العالي التركي، وإجراء تحليل شامل.

وتوصلت هذه الورقة البحثية إلى أنه بالإشارة إلى مؤشرات الأداء، لا يزال يتم تحديد الأموال العامة للجامعات من خلال المفاوضات التي تتم بين الوكالات الحكومية وإدارة الجامعة، لذلك يتم استخدام عملية التفاوض من خلال تحديد الاعتمادات على أساس ميزانية العام السابق، فيما تقرر جميع الجامعات مؤشرات الأداء الخاصة بها من خلال تحديد احتياجاتها، وهذا يعني أنه لا توجد نفس مؤشرات الأداء وأهداف الأداء والخطط الاستراتيجية لنظام التعليم العالي التركي، ويتم إعداد مؤشرات الأداء وأهدافها وفقاً للميزانية في هذه الحالة، ولكن في الواقع، يجب إعداد الميزانية وفقاً لمؤشرات الأداء والأهداف. أخيراً، على الرغم من أن الميزانية القائمة على الأداء صالحة في نظام التعليم العالي التركي، إلا أن هناك مشكلات وتحديات أكثر أهمية يجب حلها.

ELIZABETH&MOKGOPE(2015):"Strategic planning and budgeting alignment: The case of the South African Social Security Agency (SASSA)"

ركز عنوان هذه الدراسة على 3 مجالات رئيسية وهي التخطيط الاستراتيجي، وعمليات الميزانية وكذلك مواءمة هاتين العمليتين، ستوفر الدراسة تحليلاً لعملية التخطيط الاستراتيجي والميزانية في الضمان الاجتماعي لجنوب إفريقيا (SASSA) واستكشف طرق القضاء على الفجوات

الاستراتيجية المحتملة التي يبدو أنها تعيق تنفيذ الاستراتيجية. الهدف الأساسي من هذا البحث هو التحقيق في عدم التوافق المحتمل بين عمليات التخطيط الاستراتيجي والميزانية في SASSA، كما تهدف الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك اختلال محتمل في التخطيط الاستراتيجي وعمليات الميزانية ثم اقتراح خطة لمواءمة العمليات من خلال النظر في أفضل الممارسات، كذلك ستتناول الدراسة مشكلة البحث التالية: هل عمليات التخطيط الاستراتيجي والميزانية في SASSA متوائمة بما يكفي لوضع المنظمة في وضع يمكنها فيه تنفيذ تفويضها؟ تسلط الدراسة الضوء أيضًا على الاستراتيجيات والتوصيات للمساعدة في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي والميزانية، إذا حدد البحث أيًا منها، واقتراح تحسينات إجرائية.

تم استخلاص عدة استنتاجات، وهي: من المرجح أن يصبح التخطيط الاستراتيجي جزءًا من ذخيرة المخططین العامین و غیر الربحیین، يجب على المخططین توخي الحذر الشديد في كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي على مواقف محددة، من المنطقي التفكير في صانعي القرار كمخططین استراتيجیین ومخططین استراتيجیین كميسرين لصنع القرار عبر المستويات والوظائف؛ وهناك عدد من القضايا النظرية والعملية التي لا تزال بحاجة إلى استكشاف.

تم الاستنتاج من الفصل الثاني أنه في بيئة ديناميكية للغاية، يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية مدروسة تحدد فيها المؤسسات أهدافها بوضوح وتقيم البيانات الداخلية والخارجية من أجل تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. وتستلزم العملية صياغة الاستراتيجيات وتنفيذ تلك الاستراتيجيات ورصد التقدم واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة من أجل تعزيز تقديم الخدمات في قطاع عام معاصر.

كما وجد الباحث أنه من المناسب تحديد عملية إعداد الموازنة للمنظمات داخل القطاع العام في جنوب إفريقيا وكيفية تحديدها واستنتاجها من دستور جمهورية جنوب إفريقيا (1996) وتضمنين قانون الحقوق، قانون إدارة المالية العامة 1 1999 (PFMA)، دورة التخطيط MTEF للحكومة، الميزانية الوطنية، أصوات الموازنة الوزارية وتعليمات الخزانة الوطنية.

وأوصى الباحث بتطوير نموذج لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي، واعتبر أن التواصل مع الجوانب الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي، لذلك من المهم أن تقوم SASSA بإبلاغ هذه الجوانب لجميع أصحاب المصلحة.

يقترح الباحث أن تعود SASSA إلى عرض الميزانية الثنائي حيث ستمنح المناطق والفروع فرصة لتقديم مدخلات في الميزانية وتبسيط الضوء على الأولويات قبل تقديم الميزانية إلى الخزنة الوطنية وعقد اجتماعات لجنة الموازنة الفصلية باستمرار لرصد الميزانية مقابل النفقات.

H.Siagian(2012): "THE EFFECT OF STRATEGIC PLANNING AND BUDGET PREPARATION TO FINANCIAL PERFORMANCE: A STUDY ON THREE SDA HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN INDONESIA"

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي وإعداد الميزانية يؤثران على الأداء المالي على مؤسسات التعليم العالي الثلاثة (SDA) في إندونيسيا. يستخدم هذا البحث الاستبانة لجمع البيانات بدلاً من معالجتها باستخدام منتج الشخص لحظة معرفة العلاقة وتأثيرها. وقد بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي بقيمة معامل الارتباط 0.509 وانعكست العلاقة بين إعداد الموازنة والأداء المالي بقيمة معامل الارتباط 0.560 قيمة (R) الارتباط 0.578 مع مساهمة هذين المتغيرين في الأداء المالي تساوي 0.335 كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإعداد الميزانية للأداء المالي بقيمة F تبلغ 40.736 نتائج معادلة الانحدار هي ، $Z = 1$ ، $Y = 0.318 + 0.132 X + 683$ ، حيث يعد إعداد الميزانية مؤشراً أفضل مقارنة بالتخطيط الاستراتيجي.

وقد اوصت الدراسة الباحثين المهتمين بالبحث عن مؤسسات التعليم العالي SDA في إندونيسيا لإكمال هذه الدراسة من خلال إضافة مجموعة متنوعة من المتغيرات الأخرى ذات الصلة من أجل إنتاج نتائج أكثر عمومية للعوامل التي تؤثر على الأداء المالي، وحتى قياس الأداء يتم تنفيذه

على مزيد من الدراسات ليس فقط من الجانب المالي وحده، ولكن من الجانب غير المالي، والتي ستكون النتائج اللاحقة أفضل مدخلات لتطوير المؤسسات التعليمية، وخاصة في إندونيسيا.

Camarata(2003): "An examination of the relationship between the municipal strategic plan and the capital budget and its effect on financial performance"

تم في هذه الدراسة فحص العلاقة بين الخطة الاستراتيجية البلدية والميزانية الرأسمالية وتأثيرها على الأداء المالي. بناءً على المعلومات التي تم جمعها، فإن التخطيط الاستراتيجي يشهد في جميع قطاعات الحكومة حاليًا استخدامًا أكبر، التخطيط الاستراتيجي في الحكومة الفيدرالية، على سبيل المثال، أصبح الآن مفوضًا ويتم التركيز على "الإدارة من أجل النتائج" (روبرتس ، 2000). في الوقت نفسه ، تحظى الميزانية الرأسمالية في جميع قطاعات الحكومة باهتمام أكبر بسبب الاعتراف بالحاجة الأكبر إلى الاهتمام بتمويل البنية التحتية. وبناءً على التحليل تبين أن الخطة الاستراتيجية، عند ربطها بالميزانية الرأسمالية، لها تأثير مهم إحصائيًا على جوانب مختارة من الأداء المالي للبلديات. تشير النتائج التي توصل إليها الممارسون إلى أن التخطيط الاستراتيجي ووضع الميزانية الرأسمالية لهما تأثير كبير على الأداء المالي وأن الجمع بين الميزانية الرأسمالية والتخطيط الاستراتيجي يشكل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

N. Mardi (2018): "SUSTAINABILITY BUDGETING TOWARD STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC AGENCIES"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على وجود علاقة بين أنظمة الموازنة العامة الجديدة (OBB) في تعزيز التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد مدى نجاح التنفيذ. ستركز الدراسة على التنفيذ الواقعي في 24 وزارة عامة ووكالة في ماليزيا مع 250 استبيان سيتم توزيعها على المسؤولين الذين يتعاملون مع مسألة الميزانية في كل منظمة. تتمثل النتيجة النهائية لهذا البحث في مساعدة المؤسسة على تعزيز عملية صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي وأن تكون بمثابة توجيه لمنفذ الموازنة العامة لفهم ليس فقط العملية ولكن أيضًا التأثير تجاه موازنة الاستدامة.

3.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الدراسة والاطلاع على الابحاث والدراسات السابقة، والتي تم استعراضها في موضوع البحث، ومعرفة ما توصل اليه الباحثون من خلال دراساتهم التي تم استعراضها، تبين أن هناك اهتمام كبير لموضوع الدراسة في كافة المؤسسات وفي كافة الدول على مستوى العالم، وتم المحاولة من خلال الدراسات السابقة الالمام بموضوع الدراسة، حيث تناول جزء من هذه الدراسات المتغيرين التي تم التطرق لهم في هذه الدراسة، وتناولت دراسات اخرى المتغير المستقل وهو برنامج الموازنة، وتناول جزء اخر المتغير التابع وهو الخطة الاستراتيجية. وقد توصل الباحث من خلال إعداد وتنفيذ هذه الدراسة، ومن خلال مراجعة والاطلاع على الدراسات التي سبقت هذه الدراسة الى بعض الجوانب ومن أهم هذه الجوانب ما يلي:

1. معرفة ما توصلت اليه الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات واستنتاجات تتعلق بموضوع الدراسة.
 2. لاطلاع على الجوانب النظرية التي تم التطرق لها في الدراسات السابقة، والعمل على التركيز حول تغطية محاور اخرى جديد في هذه الدراسة.
 3. جمع دراسات متنوعة في مجال الموازنة والتخطيط الاستراتيجي للقدرة على اثراء هذه الدراسة.
 4. معرفة مدى مساهمة الموازنة في إنجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية في قطاع الأمن.
- أن الدراسات الفلسطينية لم تتطرق بشكل مباشر لموضوع الدراسة، باستثناء عدد قليل من الدراسات ولم تتطرق بشكل مباشر لموضوع القطاع الأمني ومن هذه الدراسات:
- دراسة (شبانة) حول دور الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في ترشيد القرارات بالسلطة الوطنية الفلسطينية وهدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الموازنة كأداة تخطيط ورقابة واستخدامها لأغراض ترشيد اتخاذ القرارات وتوضيح المعوقات التي تواجه استخدام الموازنة العامة، وجاءت هذه الدراسة لدراسة الموازنة للسلطة الفلسطينية بشكل عام ولم تتركز حول مؤسسة معينة، مع اختلاف بعض المتغيرات التي اتبعها الباحث.

■ دراسة (عثمان) حول تطوير موازنة الوحدات الحكومية الفلسطينية بأسلوب موازنة البرامج والأداء، دراسة ميدانية وتهدف هذه الدراسة الى ضرورة الانتقال من الأسلوب التقليدي الى أسلوب موازنة البرامج والأداء في اعداد الموازنة العامة للوحدات الحكومية الفلسطينية، تطرقت هذه الدراسة إلى متغيرات شبيهة بمتغيرات الدراسة، ولكن تختلف هذه الدراسة عن الدراسة التي يقوم بها الباحث أن هذه الدراسة عمت حول موازنة كافة الحكومة الفلسطينية ولم تقتصر على جهة محددة.

■ دراسة (عيد) حول مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، وهدفت الدراسة الى معرفة مدى استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، وتختلف هذه الدراسة في مجتمع البحث والزمان والعينة التي تطرق لهم الباحث حيث أنه تطرق للبحث حول البلديات وليس الحكومة الفلسطينية او احد مؤسساتها.

● تم الاتفاق في هذه الدراسة ما اغلبيه الدراسات السابقة العربية والاجنبية، التي تطرقت في دراستها للمتغيرين (موازنة البرنامج والخطة الاستراتيجية)، وتناولت الدراسات هذين المتغيرين لما لهم من اهمية كبيرة في المؤسسات والمجتمع، الا أن هناك نقص في الدراسات التي توجهت لنفس مجتمع الدراسة.

● اختلفت الدراسات السابقة في طريقة اعدادها على حسب المناهج المتبعة لديهم حيث تم التوجه في جزء من الدراسات للأسلوب الوصفي، وتطرق جزء اخر لأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وبعضهم توجه للعينة القصدية والعينة الشاملة، حيث سيتم اتباع في هذه الدراسة لأسلوب المنهج الوصفي لما له اهمية في وصف الظاهرة وتحليلها.

● توجهت معظم الدراسات لجمع البيانات عن طريق الاستبيان، وتوجه البعض لاستخدام اسلوب المقابلات في دراساتهم، وتم اتباع البعض للتحليل بالاعتماد على الادبيات المتوفرة لدى الدراسات، وسوف يتم التوجه في هذه الدراسة الى اداة جمع البيانات وهي الاستبيان، وسوف يتم تصميم استبيان خاص يحتوي على عدة محاور للقدرة على الوصول لاهداف هذه الدراسة، والقدرة على إيجاد اجابات لأسئلة الدراسة التي وجهت للمبحوثين في سبيل الوصول لمعلومات قد ترثي هذه الدراسة بها.

ويمكن إيجاز أوجه الاختلاف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من خلال:

1. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تطرقت لموضوع إنجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية في قطاع الأمن.
2. تعد هذه الدراسة هي الدراسة الاحدث التي تطرقت للموازنة بجوانبها ومدى مساهمتها في الخطة الاستراتيجية في قطاع الأمن.
3. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تربط بين الموازنة والخطة الاستراتيجية.
4. هناك ندرة في الدراسات التي تتعلق في الموازنة والخطة الاستراتيجية في القطاع الامني على حسب علم الباحث، حيث أن الدراسات التي تتطرق للموضوع الامني بشكل عام قليلة جداً، ويتمنى الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة متواضعة الى المكتبة الفلسطينية وللقطاع الأمني.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل كل من منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وكيفية بناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، كما ويتضمن إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهجية الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يهتم بجمع المعلومات وتلخيصها وتصنيفها، والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من الأشياء، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر، أو القضايا، أو المشكلات التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها، وتفسيرها، وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها، أو التحكم فيها، وقد استخدم هذا المنهج نظراً لملائمته لأغراض الدراسة وتحقيق أهدافها.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (100) عضو يعملون في فريق الموازنة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

3.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (54) عضو يعملون في فريق الموازنة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأجهزة الأمنية الفلسطينية. وقد وزعت الاستبانة عليهم بشكل عشوائي. وفيما يأتي وصف لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية، علماً بأنه استردت (54) استبانة، وجميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

أولاً: المتغيرات الديمغرافية:

جدول (1.3): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	48	%89
	أنثى	6	%11
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	2	%4
	بكالوريوس	24	%44
	ماجستير فأعلى	28	%52
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	%4
	من 5-10 سنوات	7	%13
	من 11-15 سنة	10	%19
	15 سنة فأكثر	35	%64
الرتبة العسكرية	ضابط	17	%31
	ضابط برتبة سامية	37	%69

يتبع جدول (1.3)

المتغيرات الديمغرافية	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
الفئة العمرية	من 25-35 سنة	10	19%
	من 36-45 سنة	29	54%
	46 سنة فما فوق	15	28%
الدورات التي حصلت عليها	دورة واحدة	3	6%
	دورتان	4	7%
	3 دورات فأكثر	47	87%
مكان العمل	الأمن الوقائي	2	4%
	الشرطة	4	7%
	الخدمات الطبية	2	4%
	الدفاع المدني	6	11%
	حرس الرئيس	3	6%
	الضابطة الجمركية	3	6%

يتبع جدول (1.3)

المتغيرات الديمغرافية	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
	التنظيم والإدارة	3	6%
	وزارة الداخلية	3	6%
	المالية العسكرية	3	6%
	الامداد والتجهيز	3	6%
	المخابرات العامة	4	7%
	التسليح المركزي	2	4%
	الاستخبارات العسكرية	3	6%
	القضاء العسكري	2	4%
	التوجيه السياسي	4	7%
	هيئة التدريب	1	2%
	الامن الوطني	4	7%
	الارتباط العسكري	2	4%
الإدارة أو الفرع	المالية	23	43%
	التخطيط	31	57%

يتبين من خلال الجدول (1.3) أن (89%) من عينة الدراسة من الأعضاء الذين يعملون في فريق الموازنة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأجهزة الأمنية الفلسطينية هم من الذكور، 42% يحملون درجة ماجستير فأعلى، 64% لديهم خبرة 15 سنة فأكثر في مجال عملهم، 69% منهم برتبة ضابط برتبة سامية (مدرء)، و(54%) منهم تتراوح أعمارهم ما بين 36-45 سنة، 87% من أفراد عينة الدراسة حصل على 3 دورات فأكثر، و57% منهم يتبع لإدارة التخطيط .

4.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، طورت أداة الدراسة بعد الاطلاع على الأدب التربوي لكل من موضوعي التخطيط الاستراتيجي وموازنة البرامج .

1.4.3 الاستبانة:

ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) بعد الاطلاع على الأدب النظري، وتطوير الأداة بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، وصيغت جميع فقرات هذا المقياس بالاتجاه الإيجابي، وقد تم استخدام مقياس Likert الخماسي لفقرات الدراسة والتي وقعت في خمس مستويات هي (موافق بشدة 5 نقاط، موافق 4 نقاط، موافق نوعاً ما 3 نقاط، غير موافق 2 نقطة، غير موافق بشدة نقطة واحدة) وتتوزع فقرات الأداة على محورين :

1- قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية : ويضم (15) فقرة.

2- درجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي :

ويضم (15) فقرة.

1.5.3 الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية):

بعد الانتهاء من صياغة الاستبانة بصورتها الأولية تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (11) من الأعضاء الذين يعملون في فريق الموازنة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأجهزة الأمنية الفلسطينية، بحيث تم توزيعها على المشتركين من مجتمع الدراسة وخارج العينة، وذلك من أجل تطوير الاستبانة وجعلها تحقق أكبر قدر من الدقة، وبهدف التعرف على مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات متعلقة بصدق الأداة وثباتها، ومن خلال العينة الاستطلاعية تم احتساب معامل الارتباط، واتضح من خلال نتائج العينة الاستطلاعية أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من 0.40 وبذلك تكون مقبولة إحصائياً، مما يؤكد انسجام فقرات الاستبانة مع مجالاتها وعلى صدق البناء. أما بالنسبة لثبات الأداة لدى العينة الاستطلاعية فقد اتضح من خلال قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية ولل مجالات على أنه أكبر من 0.7، وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة، أي إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة أخرى.

2.5.3 صدق الاداة:

تم بفحص صدق الأداة بطريقتين

1-صدق المحكمين(الصدق الظاهري):تم عرض أداة الدراسة على المشرف. وذلك لمعرفة رأيه حول فقرات الأداة ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف الدراسة. هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد تم العمل على تعديل بعض الفقرات وحذف أخرى وإضافة فقرات لم تكن موجودة.

2-الصدق بطريقة البناء الداخلي:

لفحص صدق البناء الداخلي للاستبيان تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، كما يتضح من الجدولين (2.3) و (3.3) .

الجدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات لقدرة موازنة البرامج

والأداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية .

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.82**	9	.78**	1
.85**	10	.80**	2
.86**	11	.77**	3
.82**	12	.81**	4
.86**	13	.83**	5
.82**	14	.80**	6
.77**	15	.82**	7
		.80**	8

الجدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون لدرجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق

أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.70**	9	.65**	1
.85**	10	.88**	2
.87**	11	.77**	3
.86**	12	.81**	4
.88**	13	.83**	5
.90**	14	.71**	6
.86**	15	.80**	7
		.68**	8

يتضح من الجدول (2.3) أن معامل الارتباط للفقرات التابعة قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية تراوح ما بين (0.77) و(0.86) وأن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما يتضح من الجدول (3.3) أن معامل ارتباط بيرسون لدرجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي تراوح ما بين (0.65-0.90) وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يعني أن فقرات الأداة ترتبط بموضوع الدراسة، وبذلك تم التأكد من انسجام الفقرات مع محاورها وكذلك الصدق الداخلي للاستبانة.

3.5.3 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة ثانية وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، ومن أجل التأكد من ذلك تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا وذلك حسب مجالات الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات كما يوضحه الجدول (4.3) .

جدول رقم (4.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب محاور الدراسة والدرجة الكلية لفقرات الأداة

الرقم	المحور	أرقام البنود	معامل كرونباخ ألفا (α)	الدلالة
1	قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية	15-1	0.89	0.00
2	درجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي	30-16	0.93	0.00
	الدرجة الكلية	30-1	0.93	0.00

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات الأداة بلغ (0.93)، كما تراوح ما بين (0.89-0.93) للمحاور وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يؤكد ثبات المقياس .

6.3 متغيرات الدراسة:

أولاً- المتغيرات الديمغرافية:

مكان العمل (المؤسسة)، الإدارة/الفرع.

ثانياً- المتغيرات المستقلة:

قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية.

ثالثاً- المتغيرات التابعة

درجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي.

7.3 إجراءات تنفيذ الدراسة:

نُفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمعت البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة والنشرات التي تتعلق بموضوع

الدراسة.

2. بعد الانتهاء من مراجعة أداة الدراسة، والتأكد من صدقهما، وذلك بعرضهما على مجموعة

من المحكمين من المتخصصين في مجال الدراسة، قام المحكمون بإضافة وتعديل وحذف مجموعة من فقرات أدوات الدراسة.

3. أُعدت أداة الدراسة بالصورة النهائية بعد تعديلها بناءً على ملاحظات المحكمين.

4. تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وفق المؤسسة، بناءً على كتاب صادر من الجامعة

بتسهيل مهمة الباحث.

5. وفي المرحلة التالية استردت (54) استبانة واعتمدت جميعاً بعد تدقيقها وتبين أنها جميعها

قابلة للتحليل.

6. بالاعتماد على البيانات التي جمعت وباستخدام برنامج (SPSS25) حللت البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.

7. نوقشت النتائج وفسرت وصولاً إلى التوصيات.

8.3 المعالجات الإحصائية:

استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS25) الذي من خلاله استخدمت مجموعة من التحليلات الإحصائية الآتية:

1- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.

2- استخدم اختبار (ت) (Independent Sample t-test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية، وذلك حسب المتغير المستقل ذي المستويين مثل الجنس.

3- استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير المستقل ذي ثلاث المستويات فأكثر، مثال ذلك المؤهل العلمي.

4- استخدم اختبار شيفيه (Shefe) للمقارنات البعدية لمعرفة دلالة الفروق للمتغيرات المستقلة التي تزيد مستويات متغيراتها عن متغيرين.

5- استخدم معامل ارتباط (بيرسون Person Correlation) لمعرفة دلالة العلاقة بينقدرة موازنة البرامج والاداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية ودرجة المرونة في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للبيانات الإحصائية الكمية التي أدخلت باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS25)، وجمعت عبر أداة الدراسة المتمثلة بتحليل "مدى مساهمة موازنة البرامج في إنجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية لقطاع الامن الفلسطيني"، وحسب محاور الدراسة لكل منقذرة موازنة البرامج والاداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية لقطاع الامن ودرجة مرونة موازنة البرامج والاداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي، وتبعاً للمتغيرات الديمغرافية: "مكان العمل (المؤسسة)، الإدارة/الفرع". أجاب البحث عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات التي انبثقت عنها، وذلك لاستخلاص نتائج الدراسة.

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مستوى قدرة موازنة البرامج والاداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية لقطاع الامن؟ للإجابة عن السؤال الأول، استُخدمت المتوسطات الحسابية لكل فقرة تابعة لهذا المحور، وعلى الدرجة الكلية. ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الموزونة الآتية المعتمدة إحصائياً والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالاتي:

(من 1- أقل من 1.8) مستوى منخفض جداً.

- (من 1.8- أقل من 2.6) مستوى منخفض.

- (من 2.6- أقل من 3.4) مستوى متوسط .

- (من 3.4- أقل من 4.2) مستوى مرتفع.

- (4.2 فأعلى) مستوى مرتفع جداً.

وحُسبت الفترات الخاصة بمستوى قدرة موازنة البرامج والاداء في تحقيق الخطة الإستراتيجية لقطاع الامن عن طريق قسمة المدى = (5-1=4) على عدد الفترات (5)، تم استخراج طول الفئة (0.8)، لذلك نجد أن الفئة الأولى (1- 1.8) بإضافة (0.8) الى الحد الأدنى (1)، ويمكن استخراج باقي الفئات بنفس الطريقة. الجدول (1.4)، التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التخطيط الاستراتيجي ذلك لكل من المجالات والدرجة الكلية.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى قدرة موازنة البرامج

والاداء في تحقيق الخطة الإستراتيجية لقطاع الامن

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	1.01	3.35	تعمل المؤسسة الأمنية على إدراج الموازنة العامة ضمن عملية التخطيط للأنشطة والأعمال التي تقوم بها
متوسط	0.96	3.35	تحدد المؤسسة الأمنية الموازنة العامة لديها وتقديرها وفق أهداف محددة ومدرسة مسبقا.
مرتفع	0.96	3.61	تأخذ المؤسسة الأمنية بعين الاعتبار عند إعداد موازنة جديدة موازنات السنوات السابقة لها.

يتبع جدول (1.4)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	0.97	3.22	تحرص المؤسسة الأمنية على تحديد خططها الإستراتيجية وفق نتائج الأداء المعلوم لديها.
مرتفع	0.72	4.11	أن بناء التخطيط الإستراتيجي وفق معايير الأداء التي تسعى لها المؤسسة الأمنية تزيد من فرصة النجاح في العمل.
مرتفع	0.75	3.48	أن معايير الأداء التي تعتمدها المؤسسة الأمنية وفق التخطيط الإستراتيجي كافية لنجاح عملها.
مرتفع	0.76	4.09	معالجة الخلل في الأداء لدى المؤسسة الأمنية يعمل على إنجاح التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.
متوسط	0.87	3.26	تستخدم المؤسسة الأمنية الموازنات التخطيطية لجميع المديریات والهيئات والأجهزة الأمنية لديها.
مرتفع	0.84	3.59	تعمل المؤسسة الأمنية على تدريب الموظفين العاملين في مجال الموازنات على إعداد الموازنات لزيادة كفاءتهم.
مرتفع	0.98	3.44	تستخدم المؤسسة الأمنية موازنتها ضمن رؤيتها المستقبلية التي تتوقعها.

يتبع جدول (1.4)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.95	3.78	تتطلب طبيعة عمل المؤسسة الأمنية وأجهزتها على عمل موازنات تفصيلية.
مرتفع	0.77	4.31	استخدام الموازنات بالشكل الصحيح لدى المؤسسة الأمنية يزيد من كفاءة المؤسسة الأمنية في العمل.
متوسط	0.97	3.33	تتوفر لدى المؤسسة الأمنية الموارد اللازمة لإعداد الموازنات التخطيطية.
متوسط	1.01	3.00	تعمل المؤسسة الأمنية على إشراك كافة أجهزتها في إعداد الموازنات لها.
متوسط	0.90	3.30	تحتوي الموازنة لدى المؤسسة الأمنية على مقترحات مستقبلية لتحسين أدائها.
مرتفع	0.56	3.55	الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (1.4) أن مستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية لقطاع الامن جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.55). كما يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (1.4) أن الفقرة التي تتحدث عن "أن بناء التخطيط الإستراتيجي وفق معايير الأداء التي تسعى لها المؤسسة الأمنية تزيد من فرصة النجاح في العمل" حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.11)، والانحراف المعياري (0.72)، وبمستوى مرتفع. أما الفقرة التي تتحدث عن "تعمل المؤسسة الأمنية على إشراك كافة أجهزتها في إعداد الموازنات لها"، فقد حصلت على أقل الفقرات

(متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي بلغ (3)، وانحراف معياري (1.10)، ومستوى متوسط.

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما درجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي لقطاع الامن ؟

ولبيان درجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي لقطاع الامن من وجهة نظر أعضاء فريق الموازنة والتخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية، كان لا بد من إدراج الجدول (2.4)، التالي الذي يوضح ذلك لكل فقرة وعلى الدرجة الكلية.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مرونة موازنة البرامج والأداء

في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي لقطاع الامن

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	0.80	2.96	تعتبر موازنة البرنامج والأداء في المؤسسة الأمنية مطبقة بشكل جيد في ظل وضع الموازنة الحالي
مرتفع	0.78	3.74	تعد موازنة البرنامج والأداء أكثر تطوراً من موازنة البنود

يتبع جدول (2.4)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.82	3.70	تعد موازنة البرنامج والأداء أكثر مرونة من موازنة البنود
مرتفع	0.72	3.83	تعتبر موازنة البرنامج والأداء ذات فاعلية أكثر لتحقيق أهداف الخطة في المؤسسة الأمنية
مرتفع	0.72	3.70	تعتبر موازنة البرنامج والأداء أكثر شمولية لعمل المؤسسة الأمنية
مرتفع	0.81	3.74	تعد موازنة البرنامج والأداء أكثر دقة في تحقيق الضبط المالي والإداري في موازنة المؤسسة الأمنية
مرتفع	0.77	3.70	تعتبر موازنة البرنامج والأداء أكثر كفاءة في تحقيق ترشيد الإنفاق المالي للمؤسسة الأمنية
مرتفع	0.60	3.89	تعد موازنة البرنامج والأداء قادرة على تحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة الأمنية
مرتفع	0.72	3.69	تعد موازنة البرنامج والأداء أكثر مرونة في إعداد التقديرات للموازنة المالية للمؤسسة الأمنية
مرتفع	0.68	3.80	تعتبر موازنة البرنامج والأداء أكثر دقة في العمل المحاسبي من خلال توفير البيانات الكافية
مرتفع	0.90	3.44	تعد موازنة البرنامج والأداء أكثر سرعة في إعدادها من قبل المختص المالي في المؤسسة الأمنية

يتبع جدول (2.4)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.80	3.67	تعمل موازنة البرنامج والأداء على تقويم الأداء في المؤسسة الأمنية
مرتفع	0.81	3.74	تعمل موازنة البرنامج والأداء على تيسير عملية الرقابة المالية في المؤسسة الأمنية بشكل عام
مرتفع	0.89	3.67	تعمل موازنة البرنامج والأداء على ضبط الإنفاق وترشيده في موازنة المؤسسة الأمنية
مرتفع	0.81	3.63	تعمل موازنة البرنامج والأداء على ترشيد الأنفاق من خلال ربطه بالمسؤوليات الإدارية
مرتفع	0.55	3.66	الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (2.4) أن درجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي لقطاع الأمن من وجهة نظر أعضاء فريق الموازنة والتخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.66). كما يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (2.4) أن الفقرة التي تتحدث عن "تعد موازنة البرنامج والأداء قادرة على تحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة الأمنية" حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.89)، والانحراف المعياري (0.60)، وبمستوى مرتفع. أما الفقرة التي تتحدث عن "تعتبر موازنة البرنامج والأداء في المؤسسة الأمنية مطبقة بشكل جيد في ظل وضع الموازنة الحالي"، فقد حصلت على أقل

الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي بلغ (2.96)، وانحراف معياري (0.80)، ومستوى متوسط.

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الإستراتيجية لقطاع الأمن تبعاً لمتغير اسم المؤسسة.

تم إستخراج المتوسطات الحسابية لمستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الإستراتيجية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way anova) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (3.4)،

(4.4)

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية لمستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة

الإستراتيجية تبعاً لمتغير اسم المؤسسة

مكان العمل	المتوسط الحسابي	مكان العمل	المتوسط الحسابي	مكان العمل	المتوسط الحسابي
الأمن الوقائي	3.53	التنظيم والإدارة	3.87	الاستخبارات العسكرية	4.16
الشرطة	2.73	وزارة الداخلية	3.69	القضاء العسكري	4.13
الخدمات الطبية	3.33	المالية العسكرية	3.47	التوجيه السياسي	3.22
الدفاع المدني	3.84	الإمداد والتجهيز	3.67	هيئة التدريب	3.53
حرس الرئيس	3.58	المخابرات العامة	3.38	الأمن الوطني	3.40
الضابطة الجمركية	3.73	التسليح المركزي	3.10	الارتباط العسكري	3.73

جدول (4.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى قدرة موازنة البرامج والأداء

في تحقيق الخطة الإستراتيجية تبعاً لمتغير اسم المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.71	17	0.39	1.44	0.18
داخل المجموعات	9.88	36	0.27		
المجموع	16.59	53			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.4) تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الإستراتيجية لقطاع الأمن تبعاً لمتغير اسم المؤسسة، فقد بلغ مستوى الدلالة لها (0.18)، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الإستراتيجية لقطاع الأمن تبعاً لمتغير الإدارة أو الفرع.

تم إستخراج المتوسطات الحسابية لمستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الإستراتيجية، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (5.4).

الجدول (5.4): نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق لمستوى قدرة موازنة

البرامج والأداء في تحقيق الخطة الإستراتيجية تبعاً لمتغير الإدارة أو الفرع

الدرجة الكلية	المالية		التخطيط		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
	3.61	0.59	3.51	0.54	0.67	0.51

من خلال البيانات الواردة في الجدول (5.4) تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الإستراتيجية لقطاع الأمن تبعاً لمتغير الإدارة أو الفرع، فقد بلغ مستوى الدلالة لها (0.51)، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي تبعاً لمتغير اسم المؤسسة .

تم إستخراج المتوسطات الحسابية لدرجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way anova) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (6.4)، (7.4)

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية لدرجة مرونة موازنة البرامج والاداء في تحقيق أغراض

الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي تبعاً لمتغير اسم المؤسسة

المتوسط الحسابي	مكان العمل	المتوسط الحسابي	مكان العمل	المتوسط الحسابي	مكان العمل
3.93	الاستخبارات العسكرية	3.62	التنظيم والإدارة	3.50	الأمن الوقائي
4.40	القضاء العسكري	3.87	وزارة الداخلية	3.02	الشرطة
3.17	التوجيه السياسي	3.76	المالية العسكرية	3.80	الخدمات الطبية
3.93	هيئة التدريب	3.58	الإمداد والتجهيز	3.89	الدفاع المدني
3.40	الأمن الوطني	4.00	المخابرات العامة	3.64	حرس الرئيس
3.73	الارتباط العسكري	2.57	التسليح المركزي	3.78	الضابطة الجمركية

جدول (7.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار درجة مرونة موازنة البرامج والأداء

في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي تبعاً لمتغير إسم المؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	7.74	17	0.46	1.95	0.05
داخل المجموعات	8.42	36	0.23		
المجموع	16.15	53			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (7.4) تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي تبعاً لمتغير إسم المؤسسة وذلك لصالح القضاء العسكري، فقد بلغ مستوى الدلالة لها (0.05)، وهذه القيمة تساوي مستوى الدلالة (0.05).

4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي تبعاً لمتغير الإدارة أو الفرع.

تم إستخراج المتوسطات الحسابية لدرجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (8.4).

الجدول (8.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق لدرجة مرونة موازنة

البرامج والاداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي تبعا لمتغير الإدارة أو

الفرع

الدرجة الكلية	المالية		التخطيط		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
	3.70	0.68	3.63	0.44	0.43	0.67

من خلال البيانات الواردة في الجدول (8.4) تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة مرونة موازنة البرامج والاداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي تبعاً لمتغير الإدارة أو الفرع، فقد بلغ مستوى الدلالة لها (0.67)، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية لقطاع الامن ودرجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي".

تم إستخراج معامل الارتباط (بيرسون) بين قدرة موازنة البرامج والأداء ودرجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي، الجدول (9.4) يوضح ذلك:

جدول (9.4): معامل ارتباط (بيرسون) بين قدرة موازنة البرامج والأداء ودرجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي

معامل ارتباط بيرسون	درجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي
قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية	0.53**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (9.4) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية لقطاع الامن ودرجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي، وهذه علاقة خطية إيجابية وبلغ معامل ارتباط بيرسون (0.53)، ويعني ذلك أنه كلما زادت قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية لقطاع الامن زادت في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي والعكس صحيح.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها:

5.1 نتائج الدراسة:

السؤال الاول: ما مستوى قدرة موازنة البرامج والاداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية لقطاع الامن؟

أشارت النتائج إلى أن مستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية لقطاع الامن جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.55). كما يلاحظ أن الفقرة التي تتحدث عن "أن بناء التخطيط الإستراتيجي وفق معايير الأداء التي تسعى لها المؤسسة الأمنية تزيد من فرصة النجاح في العمل" حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.11)، والانحراف المعياري (0.72)، وبمستوى مرتفع. أما الفقرة التي تتحدث عن " تعمل المؤسسة الأمنية على إشراك كافة أجهزتها في إعداد الموازنات لها"، فقد حصلت على أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي بلغ (3)، وانحراف معياري (1.10)، ومستوى متوسط.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المؤسسة الأمنية في كافة القطاعات تبحث عن الخلل وتحاول تلافيه في السنوات القادمة، كما أنها تقوم بتدريب طاقم من العاملين على إعداد الموازنة والتي من شأنه أن يقوم بتلبية احتياجات البرامج المطروحة.

السؤال الثاني: ما درجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي لقطاع الامن؟

من خلال النتائج التي ظهرت في الفصل الرابع يتبين أن درجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي لقطاع الامن من وجهة نظر أعضاء فريق الموازنة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الامن جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي

بلغ (3.66). كما يلاحظ أن الفقرة التي تتحدث عن "تعد موازنة البرنامج والأداء قادرة على تحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة الأمنية" حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.89)، والانحراف المعياري (0.60)، وبمستوى مرتفع. أما الفقرة التي تتحدث عن "تعتبر موازنة البرنامج والأداء في المؤسسة الأمنية مطبقة بشكل جيد في ظل وضع الموازنة الحالي"، فقد حصلت على أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي بلغ (2.96)، وانحراف معياري (0.80)، ومستوى متوسط.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المؤسسة الأمنية في كافة القطاعات تسعى إلى ترشيد الانفاق المالي وتسهيل عملية الرقابة المالية من أجل تقييم الأداء بشكل دقيق وتحقيق دقة أعلى في العمل المحاسبي.

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات مستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة تبعاً لمتغير اسم المؤسسة. أشارت النتائج في الفصل الرابع أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات مستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة تبعاً لمتغير اسم المؤسسة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات مستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة تبعاً لمتغير الإدارة أو الفرع. أشارت النتائج في الفصل الرابع أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات مستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة تبعاً لمتغير الإدارة أو الفرع.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$).

لدرجة مرونة موازنة البرامج والاداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي تبعاً لمتغيرات اسم المؤسسة.

أشارت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة مرونة موازنة البرامج والاداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي تبعاً لمتغير اسم المؤسسة وذلك لصالح هيئة القضاء العسكري.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$).

لدرجة مرونة موازنة البرامج والاداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي تبعاً لمتغيرات الإدار/الفرع.

أشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة مرونة موازنة البرامج والاداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي تبعاً لمتغير الإدارة/الفرع.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

بين قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية لقطاع الامن ودرجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي.

أشارت النتائج في الفصل الرابع أن علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية لقطاع الامن ودرجة

مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي، وهذه علاقة خطية إيجابية وبلغ معامل ارتباط بيرسون (0.53)، ويعني ذلك أنه كلما زادت قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية لقطاع الامن زادت في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الانفاق الحكومي والعكس صحيح.

5.2 ملخص النتائج:

بعد اجراء هذه الدراسة والتي هدفت الى معرفة "مدى مساهمة موازنة البرامج في إنجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية لقطاع الامن، توصل الباحث إلى نتائج واستنتاجات عديدة، ولكن يمكن الاشارة لبعض النتائج الاساسية بالنقاط التالية:

1- إستخدام الموازنات بالشكل الصحيح لدى المؤسسة الأمنية يزيد من كفاءة المؤسسة الأمنية في العمل.

2- أن بناء التخطيط الإستراتيجي وفق معايير الأداء التي تسعى لها المؤسسة الأمنية تزيد من فرصة النجاح في العمل.

3- معالجة الخلل في الأداء لدى المؤسسة الأمنية يعمل على إنجاح التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.

4- تتطلب طبيعة عمل المؤسسة الأمنية وأجهزتها على عمل موازنات تفصيلية.

5- تأخذ المؤسسة الأمنية بعين الاعتبار عند إعداد موازنة جديدة موازنات السنوات السابقة لها.

6- أن معايير الأداء التي تعتمد عليها المؤسسة الأمنية وفق التخطيط الإستراتيجي كافية لنجاح عملها.

7- تعد موازنة البرنامج والأداء قادرة على تحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة الأمنية.

9- تعتبر موازنة البرنامج والأداء ذات فاعلية أكثر لتحقيق أهداف الخطة في المؤسسة الأمنية.

10- تعتبر موازنة البرنامج والأداء أكثر دقة في العمل المحاسبي من خلال توفير البيانات الكافية.

11- تعد موازنة البرنامج والأداء أكثر تطوراً من موازنة البنود.

12- تعد موازنة البرنامج والأداء أكثر دقة في تحقيق الضبط المالي والإداري في موازنة المؤسسة الأمنية.

13- تعمل موازنة البرنامج والأداء على تيسير عملية الرقابة المالية في المؤسسة الأمنية بشكل

عام

14- تعد موازنة البرنامج والأداء أكثر مرونة من موازنة البنود.

15- تعتبر موازنة البرنامج والأداء أكثر شمولية لعمل المؤسسة الأمنية.

16- تعتبر موازنة البرنامج والأداء أكثر كفاءة في تحقيق ترشيد الإنفاق المالي للمؤسسة الأمنية.

17- تعد موازنة البرنامج والأداء أكثر مرونة في إعداد التقديرات للموازنة المالية للمؤسسة

الأمنية

18- تعمل موازنة البرنامج والأداء على تقويم الأداء في المؤسسة الأمنية.

19- تعمل موازنة البرنامج والأداء على ضبط الإنفاق وترشيده في موازنة المؤسسة الأمنية.

20- تعمل موازنة البرنامج والأداء على ترشيد الأنفاق من خلال ربطه بالمسؤوليات الإدارية.

5.3 التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة يوصي البحث بما يلي:

- 1- التعاون ما بين وزارة المالية وقطاع الأجهزة الأمنية فيما يتعلق بتدريب الكادر ذوي العلاقة في قطاع الأجهزة الأمنية على إعداد الموازنة والخطط من خلال معايير يتم وضعها والعمل على تطبيقها.
- 2- عمل التعديل الملائم على النظام المالي والمحاسبي فيما يتعلق بقطاع الأمن لتمكين قطاعات المؤسسة الأمنية من بناء خطط خاصة بها ضمن الإمكانيات المالية المتوفرة والتي تقع ضمن حصة كل قطاع.
- 3- تحديد الموازنة العامة وتقديرها وفق أهداف محددة ومدروسة مسبقاً.
- 4- مراعاة الموازنات التخطيطية لجميع المديريات والهيئات والأجهزة الأمنية لدى المؤسسة الأمنية.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

ابراهيم، رشا. (2014): دور الموازنات التخطيطية أداة التخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الاداء_ دراسة حالة جامعة الشرق الاوسط، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

ادم، محمد. (2015): دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة" بالتطبيق على شركة أبواب لهيئة المياه بولاية الخرطوم" ، جامعة الرباط الوطني، الخرطوم، السودان

ادم، محمد. (2015): دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة، جامعة الرباط الوطني، الخرطوم، السودان.

أندرسون، لينا. (2015): مفاهيم الرقابة المالية في قطاع الأمن والأطراف الرئيسية المشاركة فيها، مركز جينيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، سويسرا.

الهنيني، إيمان. بلال، بدران. (2013): دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

الحميدي، سليمان. (2014): التخطيط الاستراتيجي لقوات أمن الحج ودوره في الحد من الازمات الامنية في المشاعر المقدسة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.

الشمري، محمد. (2012): تقويم قواعد إعداد الموازنات الحكومية بدولة الكويت، جامعة الشرق الاوسط، الكويت.

الزهاوي، سيروان. (2008): الرقابة المالية، مجلس النواب العراقي، العراق.

- الناصر، فواز. (2003): التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الانتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الامنية، اكااديمية نايف للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العامري، سعود. وآخرون، (2018): استخدام موازنة البرامج والأداء أداة للتخطيط والرقابة في الوحدات الحكومية، جامعة المثنى، العراق.
- صالح، العامري. طاهر، الغالبي. (2008): الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.
- تلاحمة، يحيى. (2018): دور الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية كأداة للتخطيط والرقابة في ترشيد القرارات المالية، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- جعفر، يونس. (2017): أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات_ دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
- حاتم، اياد. (2014): تفسير ممارسات إعداد الموازنات باستخدام المدخل الشرطي وأثرها على الأداء" دراسة تجريبية في المنشآت الزراعية السورية، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا
- حلس، سالم. (2006): دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية، مجلة الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- خليل، محمد. وآخرون، (2016): الموازنات التخطيطية ودورها في رفع كفاءة الأداء المالي_ دراسة حالة الشركة العربية للزيوت، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- خوري، راني. (2013): الموازنة العامة، منتدى الاستراتيجيات الاردنية، عمان، الاردن.

ليلي، درويش. سمر، البطروخ. (2012): الرقابة الاستراتيجية واثرها على اداء منظمات المجتمع المدني في منظمات حقوق الانسان، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

سليمان، حيدر. (2010): دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الابداع _ دراسة ميدانية جامعة الموصل _ ، جامعة الموصل، جمهورية العراق.

شبانة، عبد الهادي. (2015): دور الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في ترشيد القرارات بالسلطة الوطنية الفلسطينية، جامعة الأقصى، غزة

شطي، فاطمة. (2016): دور الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في إدارة المخاطر " دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر 2013-2015" ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، الجزائر

صيام، امال. (2010): تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.

عبد الكريم، نصر. (2016): تقييم جهود السلطة الوطنية الفلسطينية للتحويل إلى موازنة البرنامج، معهد ماس للدراسات والابحاث، رام الله، فلسطين.

عبد الكريم، نصر. سناء، فقهاء. (2010): الإدارة المالية في القطاع الأمني الفلسطيني، جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين.

عثمان، حسن. (2011): تطوير موازنة الوحدات الحكومية الفلسطينية بأسلوب موازنة البرامج والأداء " دراسة ميدانية" ، جامعة القاهرة، مصر

- عزت، حسين. (2016): واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية _ دراسة حالة مصنع الاسمنت في كركوك، المجلة الاقتصادية في جامعة البصرة، جمهورية العراق.
- عليان، زيد. (2009): مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعة الأردنية المساهمة العامة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان.
- عمر، عثمان. (2016): واقع إعداد الموازنة العامة لحكومة السودان وفقا لاحصاءات مالية الحكومة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- عنبر، اسيل. موفق، محمد. (2014): تقويم الاداء من قبل الاجهزة الرقابية الخارجية أداة لتقديم رؤية فعالة في التخطيط الاستراتيجي للجهات الخاضعة لرقابتها، المؤتمر العلمي الثالث، جمهورية العراق.
- عيد، إبراهيم. (2007): مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة
- غرابة، منصور. (2018): التخطيط الاستراتيجي، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- غنام، فريد. (2006): إطار مقترح لإعداد وتطبيق موازنة البرامج والأداء في فلسطين، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- غنيم، عادل. (2017): قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي في الرضا الوظيفي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن في كليات جامعة ببشة، جامعة ببشة، المملكة العربية السعودية .

الركابي، هشام. عبد الرحيم، نزال. (2013): دراسة تحليلية لمستوى التخطيط الاستراتيجي للتنمية الادارية لبعث الهيكل التنظيمي في منتديات الشباب والرياضة، جامعة البصرة، جمهورية العراق.

الضمور، هاني. احمد، القطامين. (2012): الادارة الاستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

محمد، محمد. (2009): التخطيط الاستراتيجي لافاق ومستقبل التعليم العالي الدراسات العليا في جامعة صلاح الدين، جامعة صلاح الدين، اربيل، العراق.

مراد، فاروق. (1414هـ): التخطيط في المجال الأمني، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ناصر، فواز. (2013): نموذج قبلان في التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

وزارة الداخلية. (2021). الادارة المالية العسكرية. استرجعت من: <https://cutt.us/4Puq8>

وزارة المالية. (2021). الادارات . استرجعت من: <https://cutt.us/tQmmb>

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

Altundemir, M. E. &Gungor-Goksu, G. (2017):" Performance-Based Budgeting on Strategic Planning: The Case Study in Turkish Higher Education System New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences",Sakarya University, Public Finance Department , Turkey.

Beckett-Camarata, J. (2003), "An examination of the relationship between the municipal strategic plan and the capital budget and its effect on financial performance", Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, Vol. 15 No. 1, pp. 23-40.

Elene Evelyn(2019):"Capital Budgeting and Strategic Planning: A Literature Review", City University of New York, School of Business, Medgar Evers College, International Journal of Business Management and Commerce Vol. 4 No. 3

Elizabeth.T. Mokgope(2015):Strategic planning and budgeting alignment: The case of the South African Social Security Agency (SASSA),M.A thesis, North-West University, School of Social and Government Studies, Potchefstroom, south Africa.

h.l. Siagian(2012): The Effect Of Strategic Planning And Budget Preparation To Financial Performance: A Study On Three Sda Higher Educational Institutions In Indonesia, University Advent Indonesia, JurnalEkonomis, 6 (1), 81-97.

Mardi, Noor & Abdul Wahab, Prof DrSazali. (2018): "Sustainability Budgeting Toward Strategic Planning In Public Agencies". Putra business school, Selangor, Malaysia.

الملاحق

ملحق (أ) تسهيل مهمة البحث

Arab American University

Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

2021-1-19

الى من يهمة الامر

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهديكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالب مصطفى شريف مصطفى يونس والذي يحمل الرقم الجامعي 201812913 وهو طالب ماجستير في الجامعة العربية الأمريكية في برنامج التخطيط الاستراتيجي وتجند الاموال، ويعمل على رسالة بعنوان: "مدى مساهمة موازنة البرامج في نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية لقطاع الامن" تحت اشراف الدكتور نصر عبد الكريم، نأمل من حضرتكم الابعاز لمن يلزم لمساعدته للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً ان المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطيا هذه الرسالة بناءً على طلبهما.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام


د. اشرف الميمي

عميد كلية الدراسات العليا



Page 1 of 1

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan
E-mail: FGS@aaup.edu ; PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu

الملحق (ب) الاستبيان



الجامعة العربية الأمريكية كلية الدراسات العليا

الدوائر المالية في الأجهزة الامنية الفلسطينية المحترمين

دوائر التخطيط في الأجهزة الامنية الفلسطينية المحترمين

اعضاء الفريق التنفيذي لمحور التخطيط في الأجهزة الامنية الفلسطينية المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في التخطيط الاستراتيجي وتجديد الاموال بعنوان: "مدى مساهمة موازنة البرامج في إنجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية لقطاع الامن"

راجياً التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة ووضع إشارة (x) أمام العبارة التي تتفق ووجهة نظرك، شاكراً لكم جهودكم وأمانتكم العلمية وحرصكم على إنجاح هذه الدراسة، كما يأمل الباحث أن تغني إجاباتكم وترفع من مستوى البحث العلمي لهذا البحث ، علماً أن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية والأمانة العلمية الفائقة، ولا تشكل أي نوع من الاختبار، ولن تستخدم لغير أغراض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحث: مصطفى شريف يونس

إشراف الدكتور: نصر عبد الكريم

القسم الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع اشارة (x) داخل مربع الإجابة التي تنطبق عليك.

1. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. المؤهل العلمي:

اقل من توجيهي ☐ توجيهي ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى ☐

3. سنوات الخدمة:

اقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ من 11 سنة الى 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

4. الرتبة العسكرية:

ضابط صف ☐ ضابط ☐ ضابط برتبة سامية ☐

5. الفئة العمرية:

اقل من 25 ☐ من 26 الى 35 ☐ من 36 الى 45 ☐ 46 فما فوق ☐

6. الدورات التي حصلت عليها:

لم احصل على دورات ☐ دورة واحدة ☐ دورتان ☐ 3 دورات فأكثر ☐

7. مكان العمل :

اسم المؤسسة :

الادارة او الفرع :

القسم الثاني: متغيرات الدراسة الرئيسية:

المحور الأول: قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية:						
م	أتفق بشدة	أتفق	نوعا ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة	
1-1						تعمل المؤسسة الأمنية على إدراج الموازنة العامة ضمن عملية التخطيط للأنشطة والأعمال التي تقوم بها.
1-2						تحدد المؤسسة الأمنية الموازنة العامة لديها وتقديرها وفق أهداف محددة ومدرسة مسبقا.
1-3						تأخذ المؤسسة الأمنية بعين الاعتبار عند إعداد موازنة جديدة موازنات السنوات السابقة لها.
1-4						تحرص المؤسسة الأمنية على تحديد خططها الإستراتيجية وفق نتائج الأداء المعلوم لديها.
1-5						أن بناء التخطيط الإستراتيجي وفق معايير الأداء التي تسعى لها المؤسسة الأمنية تزيد من فرصة النجاح في العمل.
1-6						أن معايير الأداء التي تعتمد عليها المؤسسة الأمنية وفق التخطيط الإستراتيجي كافية لنجاح عملها.
1-7						معالجة الخلل في الأداء لدى المؤسسة الأمنية يعمل على إنجاح التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.
1-8						تستخدم المؤسسة الأمنية الموازنات التخطيطية لجميع المديریات والهيئات والأجهزة الأمنية لديها.

					تعمل المؤسسة الأمنية على تدريب الموظفين العاملين في مجال الموازنات على إعداد الموازنات لزيادة كفاءتهم.	1-9
					تستخدم المؤسسة الأمنية موازناتها ضمن رؤيتها المستقبلية التي تتوقعها.	1-10
					تتطلب طبيعة عمل المؤسسة الأمنية وأجهزتها على عمل موازنات تفصيلية.	1-11
					استخدام الموازنات بالشكل الصحيح لدى المؤسسة الأمنية يزيد من كفاءة المؤسسة الأمنية في العمل.	1-12
					تتوفر لدى المؤسسة الأمنية الموارد اللازمة لإعداد الموازنات التخطيطية.	1-13
					تعمل المؤسسة الأمنية على إشراك كافة أجهزتها في إعداد الموازنات لها.	1-14
					تحتوي الموازنة لدى المؤسسة الأمنية على مقترحات مستقبلية لتحسين أدائها.	1-15

المحور الثاني: درجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي						
م	أتفق بشدة	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة	لا
1-1						تعتبر موازنة البرنامج والأداء في المؤسسة الأمنية مطابقة بشكل جيد في ظل وضع الموازنة الحالي.
1-2						تعد موازنة البرنامج والأداء أكثر تطوراً من موازنة البنود.
1-3						تعد موازنة البرنامج والأداء أكثر مرونة من موازنة البنود.
1-4						تعتبر موازنة البرنامج والأداء ذات فاعلية أكثر لتحقيق أهداف الخطة في المؤسسة الأمنية
1-5						تعتبر موازنة البرنامج والأداء أكثر شمولية لعمل المؤسسة الأمنية.
1-6						تعد موازنة البرنامج والأداء أكثر دقة في تحقيق الضبط المالي والإداري في موازنة المؤسسة الأمنية.
1-7						تعتبر موازنة البرنامج والأداء أكثر كفاءة في تحقيق ترشيد الإنفاق المالي للمؤسسة الأمنية .
1-8						تعد موازنة البرنامج والأداء قادرة على تحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة الأمنية.
1-9						تعد موازنة البرنامج والأداء أكثر مرونة في إعداد التقديرات للموازنة المالية للمؤسسة

					الأمنية.	
					تعتبر موازنة البرنامج والأداء أكثر دقة في العمل المحاسبي من خلال توفير البيانات الكافية.	1-10
					تعد موازنة البرنامج والأداء أكثر سرعة في إعدادها من قبل المختص المالي في المؤسسة الأمنية.	1-11
					تعمل موازنة البرنامج والأداء على تقويم الأداء في المؤسسة الأمنية.	1-12
					تعمل موازنة البرنامج والأداء على تيسير عملية الرقابة المالية في المؤسسة الأمنية بشكل عام.	1-13
					تعمل موازنة البرنامج والأداء على ضبط الإنفاق وترشيده في موازنة المؤسسة الأمنية.	1-14
					تعمل موازنة البرنامج والأداء على ترشيد الأنفاق من خلال ربطه بالمسؤوليات الإدارية.	1-15

الملخص بالإنجليزي

Abstract

The purpose of this study is to determine the level of program and performance budget contribution to the successful implementation of the strategic plan for the security sector, to measure its results and performance and to identify its level of relevance to the strategic plan in the implementation of the security sector budget. In addition, it also examines the impact of study variables (workplace "name of the institution, department or branch on the capacity) level of program and performance budget in achieving the strategic plan. The study community consists of the 100 staff members of the Budget and Strategic Planning Team of the Palestinian Security Services Sector in the West Bank. The study sample consisted of 54 staff members, approximately 54% of the study community. A questionnaire is specifically designed to be used to answer the study questions, and the descriptive analytical method was used for this purpose.

- **The study found the results, among them was:**
- The level of program and performance budget capacity in achieving the strategic plan for the security sector was high.
- The degree of flexibility in program and performance budget for oversight purposes and rationalization of government expenditure for the security sector from the point of view of members of the security sector budget and strategic planning team was high.
- There are no statistically significant differences at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) between the average level of the ability of program and performance budgeting

achieving the plan according to the variables ("the name of the institution, department or branch).

- There are no statistically significant differences at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) to the degree of flexibility of program and performance budget in achieving the purposes of control and rationalizing government expenditure according to the variables (institution name, department or branch).
- There is a statistically significant correlation at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the ability of the program and performance budget in achieving the strategic plan for the security sector, the degree of flexibility of program and performance budget in achieving oversight purposes, and the rationalization of government expenditure, which is a positive linear relationship, the Pearson correlation coefficient was (0.53).

Based on the findings of the study, Several recommendations were made, among them was:

- The necessity Of Cooperation between the Ministry of Finance and the security services sector with regard to the training of relevant cadres in the security services sector in the preparation of budgets and plans through criteria developed and implemented.
- The appropriate amendment of the financial and accounting system with respect to the security sector shall be made to enable the sectors of the security institution to build their own plans within the available financial means that fall within the share of each sector.

- Define and assess the general budget in accordance with specific and pre-considered objectives.
- Take into account the planning budgets of all the s directorates, bodies and the security establishment.

Keywords: Program Budget, Strategic Plan, Security Sector, Palestine.