الفصل الخامس

١.٥ تمهيد

بعد الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث بمصرف الجمهورية –ليبيا، حول دراسته "دور الموازنات التقديرية كأداة لتقييم الإدارات "، ومن خلال تحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة بالتحليلات الإحصائية اللازمة، أستخلص الباحث عدة نتائج رئيسية وهي:

٢.٥ تلخيص ومناقشة النتائج

١. لا توجد علاقة توافقية بين حسن الأداء وسير العمل داخل الإدارات بالمصرف والالتزام والتقيد بتنفيذ ما ورد في بنود الميزانية التقديرية لتلك الإدارات، أي بمعنى أنه كفاءة الأداء الوظيفي للإدارات لا يرتبط بالاهتمام بما ورد بالميزانية التقديرية، مما يدل على أن هناك انحرافات تحدث في عدم مراعاة تنفيذ الميزانية.

٢. وبما يتعلق بفاعلية الموازنة في عملية التقييم فقد دلت نتائج وتحليل الدراسة أن الموازنات تساهم وبشكل جدري وفعال في عملية التقييم وقياس الأداء حسب الخطط الموضوعة مسبقاً، مما يجعل ذلك لإبراز مهام تلك الموازنات في عملية القياس ومتابعة الانحرافات أن وجدت.

٣. تتمتع إدارات المصرف بدرجة عالية من الإدراك الوظيفي لأهمية دور الموازنات، ومن خلال النتائج السابقة توصل الباحث إلي أن الإدارات والأقسام بالمصرف تعمل بشكل فريق واحد في التعاون فيما بينها، لتبادل المعلومات والبيانات والخبرات العليمة مما يؤثر إيجابا على حسن الأداء داخل الإدارات، وبالتالي يعود بالنفع على الجهاز الإداري داخل المصرف، من خلال إعطاء تقارير سليمة تمد الإدارات العليا بالواقع العمل الإداري.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

٤. وفيما يتعلق بقيام الإدارات بوضع ميزانياتها على أساس علمي، فقد توصل الباحث إلي أن جميع الإدارات تقوم بإعداد ميزانياتها إعداداً شاملاً من حيث التماشي مع المبادئ والفروض العلمية، بما يدل على أن الطاقم الإداري مدرب تدريب جيد على مهارات الإعداد وجمع البيانات، وذلك لتفهمهم وإدراكهما أهمية الموازنات في عمليات الوظائف الإدارية.

ومما يدل على حرص المصرف في إعداد الموازنات التقديرية بشكل سليم، وذلك لاستخدامها في عمليات التقييم والمتابعة و.....الخ، نظراً لمعرفة الإدارة العليا بأهمية تلك الموازنات في اتخاذ القرارات وخاصة الآجلة منها.

٥. إن اتخاذ أسلوب التقييم المستند على الموازنات يساهم في تخفيض تكاليف جانب المصروفات في الميزانية العمومية للمصرف من خلال ما يتيحه هذا الأسلوب في إمكانية التعرف على الأنشطة المربحة وتلك الغير مربحة أو ربحها قليل، وذلك من خلال المقارنة بين المخطط والفعلي في الموازنة وبالتالي السعي إلي إزالة أو تخفيض تكاليف الأنشطة الغير ربحية.

٦. لاحظ الباحث أن هناك توجه تدريجي نحو إعداد الموازنات للأنشطة المستقبلية بشكل ملائم أو مطابق للأصول العلمية، وذلك من خلال تكليف الوحدات والمراكز المختلفة بإعداد الدراسات التخطيطية لسنوات عديدة، وهذا يعتبر خطوة سليمة باتجاه إعداد موازنات الإستراتيجية للمصرف وفق الأسلوب العلمي الصحيح.

٧. أن اعتماد أسلوب التقييم المبنى على المرونة في إعداد الموازنة يساعد في القيام بعملية التخطيط للمستقبل بشكل علمي يستند على الإحصائيات التاريخية مراعياً المتغيرات المستجدة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

٣.٥ فاعلية الدراسة

من خلال استعراض النتائج التي توصل إليها الباحث، وباختبار الفرضيات هذه الدراسة، يرى الباحث أن هذه الدراسة أثبتت فعاليتها على صعيد البحث العلمي وكذلك على صعيد الإداري داخل المصرف محل الدراسة وذلك بإعطاء بعض التعليمات والإتيان بالتوصيات المدرجة بهذا البحث، للإفادة منها في القرارات التي تتخذها الإدارات العليا خاصة وكذلك للإدارات الدنيا عامة، بهدف وضع المعايير والأسس للأهداف المستقبلية بشكل سليم وموضوعي، وذلك لتجنب بعض المسارات الغير مرغوب فيها التي قد تطرأ على عملية تنفيذ تلك الأهداف، وقد تكون مكلفة أحياناً بالإضافة إلي إهدار الوقت وخاصة أن كانت سالبة في المشاريع طويلة الآجل، وقد تحتاج إلي المزيد من الوقت لتصحيح مسارها و إعادتها إلي وضعها الطبيعي حسب ما هو متنبئ به مسبقاً، وتفيد هذه الدراسات والدراسات المماثلة المستثمرين الخارجيين ليس مباشرة وإنما لارتياحهم من ناحية متابعة الإدارات العليا بالمصرف لكل مشاريعها المدرجة بموازناتها التقديرية ومقارنة نتائجها وتحليلها لمعرفة الانحرافات أن وجدت وتصحيحها مبكراً، ولاسيما أن هذه الدراسة تعمل على تطوير المراكز الإدارية المتخصصة بإعداد وتحضير للموازنات والاهتمام بالمتابعة والتقييم.

٤.٥ التوصيات

ومن الاطلاع على النتائج والاستنتاجات الدراسة يوصي الباحث بالاتي:

١. الالتزام والتقيد بتنفيذ عناصر الميزانية حسب القيمة المقدرة والمدة الزمنية من البدء في التنفيذ حتى النهاية.

٢. يوصي الباحث المصرف بالعمل على تحديث قسم خاص بالميزانية التقديرية وظيفتهُ الإشراف على إعداد الميزانية و إعطاء النصيحة والاستشارات العلمية أن طلب منه ذلك.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

٣. وكما يوصي الباحث بالاستمرار في تعزيز حلقات الوصل بين الإدارات والأقسام ذات العلاقة المباشرة بالإعداد والإشراف على سير الخطط المرسومة في الموازنات.

٤. يجب الاعتماد بشكل كبير على مهام و وظائف التي تقوم بها الميزانية التقديرية، مما يدر بالنفع على الإدارة العليا، من ناحية التقارير الإدارية الدورية والمستمرة.

٥. العمل على تطوير نظام موازنة الكتروني للإدارات المصرف، لما له من أهمية من ناحية تفادي الأخطاء الغير مقصودة والسرعة في الانجاز والاحتفاظ بجميع البيانات، وتكون جاهزة في حين احتياجها.

٦. الاستعانة بذوي الخبرة العالية في مجال إعداد وتجميع وتحليل البيانات وترجمتها إلي أرض الواقع، من خلال التقارير المفصلة عن حركة كل قسم أو إدارة بالمصرف.

٧. ضرورة عمل دراسات وأبحاث مكملة لهذا البحث، وخصوصاً فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية النظام الموازنة في التقييم، وذلك باتخاذ متغيرات وسيطة مثل (تقارير الأداء)، وبالإضافة إلي دراسات خاصة معايير إدارة الوقت لغرض إعداد وتنفيذ والرقابة على الموازنات، وكذلك يوصي الباحث بضرورة دراسات متخصصة لقياس مدى كفاءة وجودة الأداء المالي للموازنات.

٨. إضافة إلي ما سبق يوصى الباحث بضرورة عمل دورات تدريبية متخصصة لكافة العاملين المعنيين بشؤون الموازنة، ليس فقط فيما يتعلق بكيفية جمع البيانات اللازمة لإعداد الموازنات، بل بكافة مرحل الموازنة من حيث الإعداد والتنفيذ والمتابعة والرقابة على التنفيذ، ولاسيما الموظفين ذوي التخصصات الغير المالية.

٩. ضرورة العمل على وضع آليات مناسبة تلزم الدوائر الإدارية على متابعة تنفيذ الموازنة والرقابة عليها داخل المصرف، مثل إعداد التقارير الشهرية أو نصف الشهرية وتقديمها إلي الإدارة العليا، وتحديد مستوى الانحرافات سواء كانت موجبة أو سالبة، ومتابعتها ومحاولة تصحيحها، وعدم الاكتفاء بالإجراءات الرقابية الإلزامية

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

١٠. يوصي الباحث بضرورة اقتناع الإدارات العليا بالمصرف بمزايا عمل الموازنات التخطيطية، وأهمية استخدامها في تقدير المشاريع القادمة وخاصة الإستراتيجية منها، وكذلك اقتناعها بأهمية وجود نظام متكامل لتوفير المعلومات التي ترد في الموازنات التخطيطية ليسهل عملية التنبؤ وتقليل الأخطاء.

٥.٥ الخلاصة

لقد استعرض الباحث في هذا الفصل أهم النتائج التي توصل إليها من اختباره للفرضيات وتحليل البيانات ودراسة العلاقات التي تربط بين المتغيرات الأساسية والمتغير التابع، حيث كانت من أهم نتائجه لا وجود لعلاقة توافقية بين حسن الأداء والالتزام بتنفيذ بنود موازناته التقديرية مع وجود انحرافات سالبة بينهما، وأن للموازنات فاعلية كبيرة في عمليات التقييم والمتابعة مما يدل على أن عملية قياس الأداء بنظام الموازنات أدى فعاليته داخل المصرف، وأن الإدارات العليا بالمصرف مدركة للدور الهام التي تلعبه الموازنات في خلق روح الفريق والتعاون وتبادل للمعلومات والبيانات بين فروع وأقسام المصرف، واتضح أن هناك أسس علمية وكادر وظيفي جيد يفهم ويستوعب كيفية الإعداد السليم والذي يتماشي مع متطلبات الإدارات العليا والمراقبين الماليين، وتتسم أيضاً بالمرونة والشفافية مما يدل على أنها أتبعت المبادئ واللوائح العلمية في عملية الإعداد، ومن خلال سرد لبعض النتائج الهامة فقد أوصي الباحث بعدة توصيات فمن خلال الاهتمام بها والعمل على استدراكها لتزيد من قدرات المصرف ومنها، ضرورة المتابعة وتنفيذ ما جاء بالموازنات حسب القدرة المالية والبشرية ولاسيما الوقت المستغرق في التنفيذ كل مشروع، وتطوير نظام موازنة الكتروني لسهولة العمل به ولتفادى بعض الأخطاء الغير مقصودة، والاستفادة من أصحاب الخبرات السابقة أو من جهات أخرى ممن لديهم طريق علمي في هذا المجال، وأوصى أيضاً باستكمال مثل هذه الأبحاث بدراسة متغيرات أخرى وسيطة، وإجراء دورات تدريبية و وورش عمل تفيد القائمين بهذا المجال.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية