

## الفصل الرابع

### ١.٤ تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى تفسير نتائج البيانات المستخلصة من التحليل الإحصائية، وبيان دلالاتها الفائية واختبار لفرضيات الدراسة وإظهار العلاقات الإرتباطية بين المتغيرات، وذلك بناءً على استطلاع لأراء العينة المشاركة لهذه الدراسة، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار رقم ( ٢٠ ).

### ٢.٤ اختبار التحليل الوصفي

#### المتغيرات الأولية " الشخصية "

يتم التعرف على مجتمع هذه الدراسة عن طريق معرفة خصائص أفراد العينة التي أجريت عليها الدراسة من موظفي المصرف سواء كانوا إداريين أو محاسبين أو رؤساء أقسام أو مدراء إدارات أو مراقبين ماليين، لإبراز الملامح الهامة التي تتصف بها هذه العينة، لما لتلك الخصائص من أهمية في معرفة مدى تأثيرها على متغيرات الدراسة الأساسية بالمتغير التابع، ( تقسيم الأداء الإداري للإدارات ) وذلك من خلال الجداول والإشكال التوضيحية وعرض النتائج المتعلقة بهم والتي تتمثل في إجابات أفراد العينة.

### ١.٢.٤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس

إن التعرف على أجناس عينة الدراسة من موظفين المصرف، فيلقي الضوء على نتائج الدراسة، حيث يكون للجنس أثر على نوعية إجاباتهم، وبالتحليل للمعلومات الشخصية لعدد ٢١٦ مشارك في الاستبيان لهذه الدراسة، وحسب ما ورد بالجدول فإن عدد الذكور المشاركين كان عددهم ١٠٢ عينة بنسبة بلغت ( ٤٧.٢% )، في المقابل بلغ عدد الإناث المشاركات ١١٤ عينة بنسبة ( ٥٢.٨% ) وهذا

تفاوت نسبي نوعاً ما بين الجنسين لشغل الوظائف في المؤسسات المالية، كما هو الحال بالنسبة إلى خصائصهم الشخصية الأخرى، ويبين ذلك الجدول والشكل التاليان:

جدول رقم ( ١.١ ) توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس

الجنس	النسبة المئوية %	التكرارات
ذكر	٤٧.٢	١٠٢
أنثى	٥٢.٨	١١٤
الإجمالي	١٠٠.٠	٢١٦



#### ٢.٢.٤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر

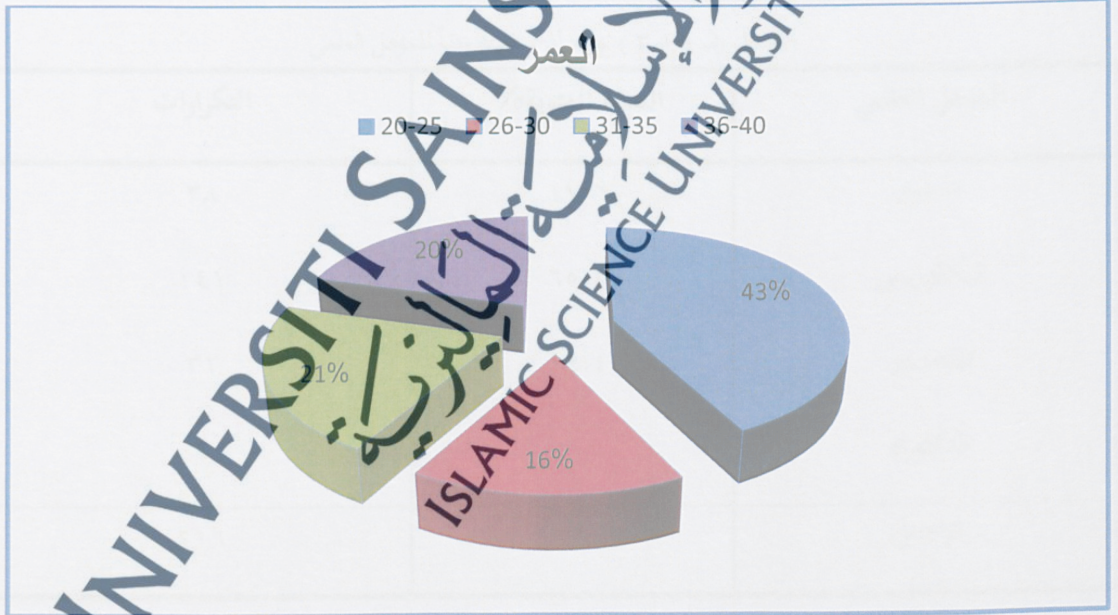
وأما ما يخص بعمر الموظفين نجد أن ما نسبته ٤٢.٦% يتراوح أعمارهم ما بين ٢٠-٢٥ سنة، وهي تمثل النسبة الأعلى لعينة الدراسة حيث يتضح أن من واقع النسبة العالية شملت عمر الشباب حديثي التخرج، ويليهما ٢١.٣% الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٣١-٣٥ سنة، ومن ثم الموظفين التي تتراوح

أعمارهم ما بين ٣٦-٤٠ سنة بنسبة ٢٠.٤ %، وأما الطلبة الذين تزيد أعمارهم من ٢٦-٣٠ سنة بنسبة ١٥.٧ %، ويبين ذلك الجدول والشكل التاليان.

جدول رقم (٢٠١) توزيع أفراد العينة وفقاً للعمر

التكرارات	النسبة المئوية %	العمر
٩٢	٤٢.٦	٢٠-٢٥
٣٤	١٥.٧	٢٦-٣٠
٤٦	٢١.٣	٣١-٣٥
٤٤	٢٠.٤	٣٦-٤٠
٢١٦	١٠٠.٠	الإجمالي

شكل رقم (٢٠٢) توزيع أفراد العينة وفقاً للعمر



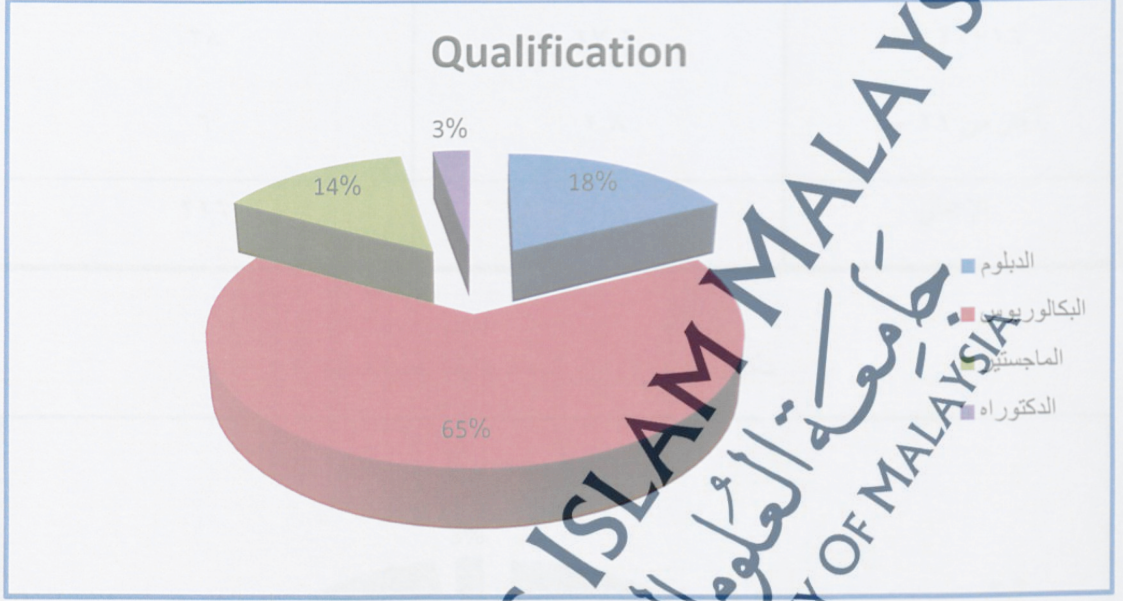
#### ٣.٢.٤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

تبين أن ما نسبته ٦٥.٣% من أفراد عينة الدراسة من الموظفين بالمصرف هم ممن يحملون درجة البكالوريوس في تخصصاتهم، بما يرتبط ارتباطاً كلياً مع البيانات السن لمجتمع الدراسة حيث كانت النتائج للفئات العمرية تتراوح بين ٢٠-٢٥ سنة بنسبة كبيرة و بلغت ٤٢.٦%، تم يليها الموظفون الذين يحملون المؤهل الدبلوم بنسبة ١٧.٦% أي بعدد ٣٨ موظف وموظفة، وعدد الموظفين ١ والشهادات العليا "ماجستير" في تخصصاتهم هو ٣١ طالب بنسبة ١٤.٤%، والأدنى عدداً كان من نصيب الموظفين أصحاب المؤهلات الدقيقة "دكتوراه" بعدد ٦ موظفين وبنسبة مئوية تقدر ب ٢.٨% فقط، ومن هذه النتائج يتضح أن الإقبال الشديد في القطاع المصرفي من ذوي الشهادات الجامعية البكالوريوس وتراجع كبير جداً في هذا المجال من قبل الشهادات الدقيقة لربما لميولهم للانخراط في مجالات أخرى مثل التدريس الجامعي

جدول رقم (٣.٤) توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

التكرارات	النسبة المئوية %	المؤهل العلمي
٣٨	١٧.٦	الدبلوم
١٤١	٦٥.٣	البكالوريوس
٣١	١٤.٤	الماجستير
٦	٢.٨	الدكتوراه
٢١٦	١٠٠.٠	الإجمالي

شكل رقم ( ٣.١ ) توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي



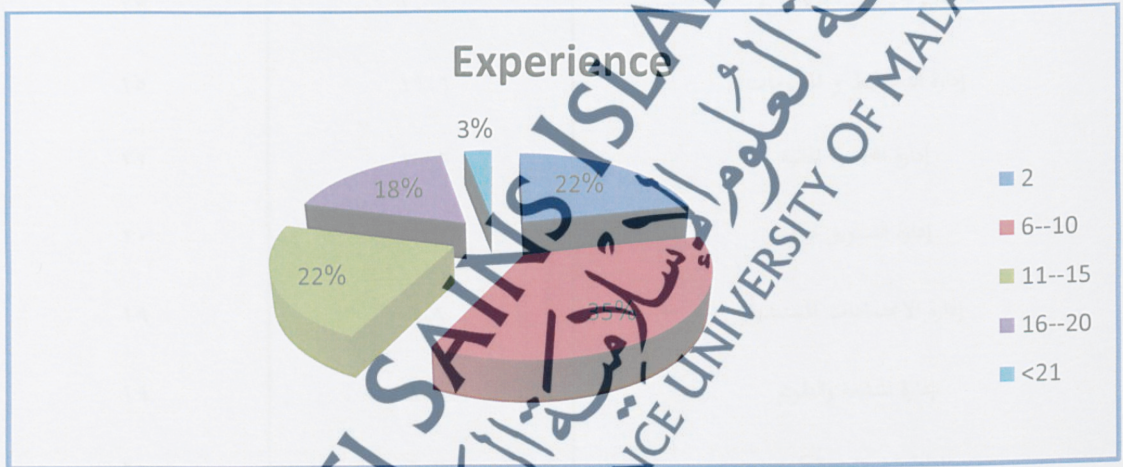
#### ٤.٢.٤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخبرة العملية

وما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة فقد أظهرت النتائج أن (٣٦.١%) من موظفي المصرف "عينة الدراسة" لديهم خبرة عملية في وظائفهم الحالية تتراوح بين ٦-١٠ سنوات بعدد ٧٨ موظف وموظفة، وأما ما نسبته (٢١.٨%) من عينة الدراسة خبرتهم الوظيفية تتراوح بين ١-٥ سنوات لعدد ٤٧ مشارك، وبنفس النسبة وعدد العينة السابقين تتراوح خبرتهم ما بين ١٦-٢٠ سنة عملية، ومما سبق يتضح أن أفراد العينة على مستويات الخبرات قد توزعت بينهم بشكل جيد، وأظهرت النتائج أيضاً أن عدد ٦ موظفين لديهم خبرة في المجال المصرفي كبيرة وكبيرة جداً أي بنسبة (٢.٨%) فقط من إجمالي عينة الدراسة.

جدول رقم ( ٤.١ ) توزيع أفراد العينة وفقاً للخبرة العملية

التكرارات	النسبة المئوية %	الخبرة العملية
٤٧	٢١.٨	سنوات ١-٥
٧٨	٣٦.١	١٠-٦ سنوات
٤٧	٢١.٨	١١-١٥ سنة
٣٨	١٧.٦	١٦-٢٠ سنة
٦	٢.٨	أكثر من ٢١ سنة
٢١٦	١٠٠.٠	الإجمالي

شكل رقم (٤) توزيع أفراد العينة وفقاً للخبرة العملية



#### ٥.٢.٤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للإدارات

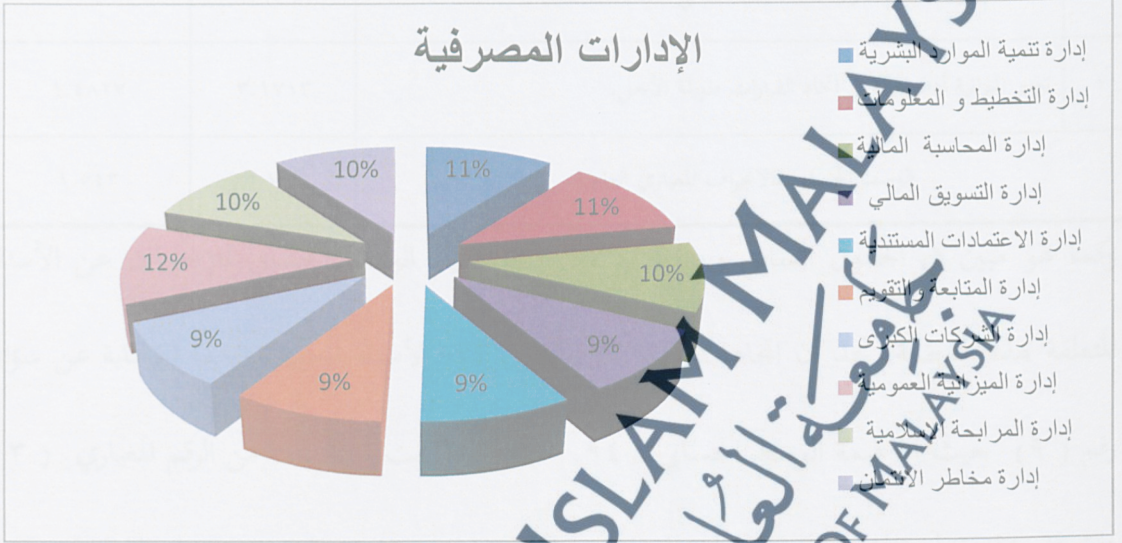
تم توزيع ٢٥ إستبانة على عدد ١٠ (عشر) إدارات في نطاق المصرف، من ذوي الاختصاص والاهتمام بموضوع الدراسة، ومن خلال النتائج التي توصل إليها الباحث يتضح أن هناك إدارتين فقط من إجمالي الإدارات ( إدارة التخطيط و المعلومات، إدارة الميزانية ) الذين تجاوزوا مع الاستبانة بالكامل بدون فاقد في عددها أي أنها تمت الإجابة على أسئلة الاستبانة و إرجاعها إلي الباحث بكل صدق و مهنية، بحيث كانت النسبة ١١.٦ % وبعدهد ٢٥ مشارك لكل إدارة، ويليها إدارة تنمية الموارد البشرية بنسبة

١٠.٦ % بعدد ٢٣ مشارك، و يليها بنسبة ١٠.٢% وبعدد ٢٢ موظف للإدارتين ( إدارة المحاسبة، إدارة المخاطر والائتمان )، وبعد ذلك إدارة المراجعة الإسلامية بعدد ٢١ مشارك بنسبة ٧،٩ % من إجمالي المشاركين من الإدارات الأخرى، ويليها الإدارتين (إدارة التسويق المالي، إدارة الشركات الكبرى) بنسبة ٩.٣% وبعدد ٢٠ مشارك فقط لكل منهما، أخيراً نالت كل من الإدارتين ( إدارة الاعتمادات، إدارة المتابعة والتقوم) المركز الأخير من حيث الاهتمام بموضوع الدراسة بعدد ١٩ موظف وبنسبة ٨.٨ % فقط، وبيانهم كما هو موضح بالجدول:

جدول رقم (٥.١) توزيع أفراد العينة وفقاً للإدارات المصرفية

التكرارات	النسبة المئوية %	الإدارات
٢٣	١٠.٦	إدارة تنمية الموارد البشرية
٢٥	١١.٦	إدارة التخطيط و المعلومات
٢٢	١٠.٢	إدارة المحاسبة المالية
٢٠	٩.٣	إدارة التسويق المالي
١٩	٨.٨	إدارة الاعتمادات المستندية
١٩	٨.٨	إدارة المتابعة والتقوم
٢٠	٩.٣	إدارة الشركات الكبرى
٢٥	١١.٦	إدارة الميزانية العمومية
٢١	٩.٣	إدارة المراجعة الإسلامية
٢٢	١٠.٢	إدارة مخاطر الائتمان
٢١١	١٠٠.٠	الإجمالي

شكل رقم (٥.١) توزيع أفراد العينة وفقاً للإدارات المصرفية



أسئلة الفرضية الأولى: لانتظام الموازنات التقديرية بشكل رئيسي وفعال في تقييم وقياس سير عمل الإدارات بالمصرف حسب الخطة المقدر لها.

جدول رقم (١١٢) أسئلة الفرضية الأولى

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول : فاعلية الموازنات في التقييم	
١.٥٠٤٠	٢.٤١٢٠	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم كفاءة الأداء و تحسنته	١
١.٥١٠٩	٣.٠٧٤١	يتم الاعتماد على الميزانية بشكل كبير عند تقييم أداء الإدارات بالمصرف	٢
١.٥١١٠	٣.٤٠٧٤	تعتبر الموازنة التخطيطية أداة هامة في تطبيق خطط، وأهداف رؤية المصرف.	٣
١.٥٦١٩	٣.٠٨٣٣	الاهتمام بدور الموازنة كأداة في تقييم الأداء يعتبر سبباً رئيسياً في تحقيق أهداف المصرف.	٤
١.٥٠٤١	٣.٢٣١٥	يتم تقييم الخطط وأهداف المصرف بناءً على الموازنة المعدة مسبقاً.	٥

٦	٣.٠٣٧٠	١.٥٩٠٢	يتم الاهتمام بانحرافات الموازنة وتصحيحها بهدف تفاديها مستقبلاً.
٧	٣.٠٨٣٣	١.٦٢٦١	تستخدم الإدارة الموازنات لرسم المستقبل والتنبؤ به.
٨	٣.٢٤٠٧	١.٥٢١١	يتضمن نظام الموازنات التخطيطية معالجة المقترحات لتحسين مستوى الأداء.
٩	٢.٩٣٩٨	١.٦٢٠٠	تستخدم الإدارة نظام الموازنات للتقييم الفعلي للأداء بالمخطط له.
١٠	٣.١٧١٣	١.٤٨٢٧	تعتبر الميزانية أداة فعالة في اتخاذ القرارات طويلة الأجل.
	٣.١٦٨	١.٥٤٣	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

وكما هو مبين في الجدول السابق وبعد الاستطلاع على قيم الوسط الحسابي للإجابات عن الأسئلة المتعلقة بهذه الفرضية، نجد أن اتجاهات أفراد العينة حول كافة الأسئلة ايجابية ما عدا الإجابة عن سؤال رقم (٩) حيث أن قيمة الوسط الحسابي (٢.٩٤) بحيث كانت قريبة جداً من الرقم المعياري (٣) وبشكل عام تدل تلك القيم على أن للموازنات التقديرية دور في مساهمة سير عمل الإدارات داخل المصرف وذلك بحسب الخطط الموضوع مسبقاً

أسئلة الفرضية الثانية: لا تساعد الموازنات التقديرية في تحسين أداء الإدارات والتعاون فيما بينها واتخاذها كوسيلة للتقييم والمتابعة داخل المصرف

جدول رقم (٢.٢) أسئلة الفرضية الثانية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني : التعاون بين الإدارات .
١.٥١٦٥	٣.٠٥٠٩	١١ تجرى اجتماعات دورية لمدرء الإدارات من أجل مناقشة بنود الموازنة.
١.٣٥٦٦	٣.٠٣٧٠	١٢ يتم تعميق التواصل المباشر بين لجنة الميزانية والإدارات الأخرى.
١.٤٥٣٥	٢.٩٣٩٨	١٣ يتم الأخذ بآراء ومقترحات الموظفين من مختلف الإدارات وإشراكهم في التصميم.

١٤	٢.٨٧٥٠	١.٣٧٣٥	إن استخدام الموازنات في المصرف يؤدي إلى زيادة كفاءة الإدارات وفعاليتها.
١٥	٣.١٠١٩	١.٤٥٦٠	تعتبر الموازنات أداة فعالة للربط بين أهداف الإدارات بالمصرف مع بعضها.
١٦	٢.٨٩٣٥	١.٤٦٣٦	يتم التعاون بشكل فعال من قبل مدراء الإدارات داخل المصرف لتطبيق نظام الموازنات التخطيطية.
١٧	٢.٩٥٣٧	١.٤٧٧٨	يتم تبادل المعلومات بين الإدارات على مستوى عالٍ من الكفاءة والشفافية.
١٨	٣.١٠١٩	١.٤٤٦٣	يتم إشراك جميع الإدارات في إعداد الموازنات.
١٩	٣.٠٠٤٦	١.٤٤٥١	هل تعتبر الميزانية التقديرية عادلاً منافساً بين الإدارات في تحقيق الأهداف.
٢٠	٣.٠٠٩٣	١.٥٢٥٠	يتم تبادل الخبرات والتجارب بين الإدارات.
	٢.٩٩٧	١.٤٥١	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

وكما هو موضح بالجدول السابق وبعد أخذ قيم الوسط الحسابي وبالإجابة عن الأسئلة المتعلقة بهذه الفرضية، نجد أن كل اتجاهات أفراد العينة حول جميع الأسئلة كانت إيجابية، بحيث كانت قيمة الوسط الحسابي العام هي ( ٢.٩٩٧ ) أي ما يقارب من القيمة المعيارية ( ٣ )، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ ( ١.٤٥١ )، مما يدل على أن توجهات أفراد مجتمع الدراسة كانت متقاربة إلى حد كبير، مما يتضح لنا أن الموازنات تساعد بدور كبير في تحسين أداء الإدارات والتعاون فيما بينها داخل المصرف.

أسئلة الفرضية الثالثة: لا تقوم الإدارات بوضع موازناتها التقديرية على أساس علمي حديث.

جدول رقم (٣.٢) أسئلة الفرضية الثالثة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثالث : الإعداد بشكل سليم .
١.٤٤٨٢	٢.٧٤٥٤	٢١ يستخدم المصرف نظام الموازنات التخطيطية لجميع إدارته.
١.٤٠٨٩	٢.٩٦٧٦	٢٢ يقوم المصرف بتدريب الموظفين في مجال إعداد الموازنات لضمان كفاءة الموظفين العاملين على إعدادها.

٢٣	يتم إعداد الموازنات بشكل دوري.	٢.٨٢٤١	١.٤٠٣٢
٢٤	تتم إدارة المصرف بوجود قسم خاص لإعداد الموازنات.	٢.٧٢٦٩	١.٥٦٢٥
٢٥	يضع المصرف تعليمات واضحة لإعداد الموازنات.	٢.٦٠٦٥	١.٦٢٤٧
٢٦	تتوافر في المصرف البيانات والمعلومات السليمة واللازمة لإعداد موازنتها التقديرية .	٢.٨١٤٨	١.٥١٦٧
٢٧	يتوفر لدى المصرف نظم المعلومات المساعدة لإعداد الموازنات التخطيطية.	٣.١٦٦٧	١.٤٩٤٢
٢٨	إن لجنة إعداد الموازنة في المصرف مؤهلة كما يجب.	٢.٦٠٦٥	١.٤٨٧٢
٢٩	يتم الاسترشاد بالموازنات لسنوات سابقة عند إعداد الموازنة الجديدة.	٢.٨٦١١	١.٥٣٠٨
٣٠	يتم التعامل بمتبني السرية في إعداد بنود الميزانية التقديرية.	٢.٨٩٨١	١.٥٣٠٧
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٢.٨٢١	١.٥٠١

ونلاحظ في الجدول السابق بأن الوسط الحسابي لإجابة أفراد المجتمع محل الدراسة تتراوح بين (٢.٦٠) و (٣.١٦) حول الأسئلة المتعلقة بهذه الفرضية، وبالنظر إلى الوسط الحسابي العام (٢.٨٢) أي أقل بقليل من القيمة المعيارية، بانحراف معياري عام بلغ (١.٥٠)، مما يتضح لنا أن الإدارات داخل المصرف تقوم بوضع ميزانياتها التقديرية على أسس علمي مقبول.

أسئلة الفرضية الرابعة: ليس هناك علاقة إيجابية بين كفاءة الأداء الوظيفي للإدارات والالتزام بتنفيذ بنود موازنتها التقديرية.

جدول رقم (٤.٢) أسئلة الفرضية الرابعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الرابع: الإلزام بتنفيذ بنود الميزانية .	
٠.٦٩٨٢	٣.٥٧٤١	يتم الإلزام بالظروف القانونية والاقتصادية عند تنفيذ بنود الموازنات التخطيطية.	٣١
٠.٦٨٩١	٣.٦٣٤٣	يتم تنفيذ أغلب بنود الميزانية المقدمة في موعدها المحدد.	٣٢

٠٠٧٥٣٣	٣.٦٦٦٧	تتوفر تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنة.	٣٣
٠٠٧٠٦٢	٣.٥٦٠٢	يوفر المصرف الظروف المطلوبة لتنفيذ الموازنات التخطيطية.	٣٤
٠٠٧٠٣٢	٣.٦٦٢٠	يتم الالتزام بالخطط الموجودة في الموازنة التخطيطية.	٣٥
٠٠٦٩٦٦	٣.٥٨٨٠	يتم وضع معيار زمني لتنفيذ بنود الميزانيات.	٣٦
٠٠٦٣٨١	٣.٦٤٣٥	تحال بنود الميزانية لكل إدارة حسب اختصاصها.	٣٧
٠٠٧١٧٤	٣.٦٥٧٤	لا يتم الاهتمام بالمخاطر الزمنية في تنفيذ المشاريع المستقبلية.	٣٨
٠٠٧٣٨٧	٣.٥٥٥٦	تشكل لجنة لمراجعة تنفيذ بنود الموازنات التقديرية المصرف.	٣٩
١.٥٦٨٠	٢.٩٥٨٣	التقيد بالمخالفات والمصروفات حسب الجدول المخطط له.	٤٠
٠٠٧٩٠	٣.٥٥٠	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

ومن خلال تحليل الجدول السابق يتضح لنا أن الإجابات جملها كانت إيجابية هي أعلى قيمة من ( ٣ ) باستثناء إجابة واحدة فقط وكان حول سؤال رقم ( ٤٠ )، بالرغم من ذلك فإن هذه الإجابة قريبة جداً من الرقم المعياري، مما يدل على أن هناك ( تأثير ) أو علاقة إيجابية بين كفاءة الأداء الوظيفي للإدارات والالتزام بتنفيذ بنود موازنتها التقديرية، أما فيما يتعلق بالوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لهذه الفرضية، الوسط الحسابي ( ٣.٥٥٠ )، الانحراف المعياري ( ٠.٧٩٠ )، ويتضح لنا أن هناك علاقة تربط كلاً من كفاءة الأداء الوظيفي والحرص على تنفيذ أو التقيد ببنود الميزانية التقديرية.

#### ٣.٤ التحليل العامل

هناك عدة تعريفات له وأكثرها شيوعاً هو أسلوب إحصائي رياضي يؤدي إلى تقسيم عدد من المتغيرات في مجموعات يطلق على مجموعة "عامل" ولذلك يقال أن العامل عبارة تجمع عدد من المتغيرات معاً، وهو يعني أيضاً ارتباط عدد من المتغيرات ببعضها ارتباطاً عالياً مع بعضها وارتباطاً منخفضاً بغيرها.

ومن مهام التحليل العاملي هو تلخيص المتغيرات أو اختصارها في عدد أقل من العوامل أو تقسيم المتغيرات إلى مجموعات يطلق عليها أسم عامل.

#### ١.٣.٤ التحليل العاملي لفاعلية الموازنات في التقييم

وبإجراء اختبار التحليل العاملي لل فقرات الخاصة بالعامل الأول تم الحصول على النتائج التالية:

جدول (١.٣) يوضح نتائج اختبار ( KMO و Bartlett's )، لمتغيرات فاعلية الموازنات في التقييم

KMO and Bartlett's Test	
.٨٨٨	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
٢٩٦٩.٢٥٤	Approx. Chi-Square
٤٥	df
٠.٠٠٠	Sig.
	Bartlett's Test of Sphericity

قد تبين لنا من الجدول السابق قيمة اختبار KMO وقد بلغت ٠.٨٨٨ وهي أكثر من ٠.٥ حيث تعبر عن جودة الفقرات ومدى ملائمتها بالتحليل العاملي لمحور فاعلية الموازنات في التقييم، وكما أظهرت نتائج التحليل أيضاً اختبار Bartlett's بقيمة معنوية ٠.٠٠٠، وبدرجة الحرية = ٤٥.

جدول (٢-٣) يوضح قيم الاشتراكات والشيوخ للتحليل العاملي لفقرات المحور فاعلية الموازنات في التقييم

- الارتباط المضاد مع المحور الرئيسي للعامل، يتم تحديد القيم الأولية على قطري من مصفوفة الارتباط بما ارتباط متعددة التربيعية المتغير مع المتغيرات الأخرى.

- القيم المستخرجة هي القيم في هذا العمود تشير نسبة التباين لكل متغير التي يمكن تفسيرها من خلال

العوامل الاحتفاظ بها. المتغيرات مع القيم العالية ممثلة عملاً جيداً في العامل مشترك، في حين أن

المتغيرات مع القيم المنخفضة ليست ممثلة تمثيلاً جيداً.

جدول (٢.٣) يوضح قيم الاشتراكات والشيوخ للتحليل العاملي لفقرات المحور فاعلية الموازنات في التقييم

المحور: فاعلية الموازنات في التقييم	الارتباط المضاد	القيم المستخرجة
-------------------------------------	-----------------	-----------------

٧٨٩.	١.٠٠٠	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم كفاءة الأداء و تحسينه.	١
٥٦٨.	١.٠٠٠	يتم الاعتماد على الميزانية بشكل كبير عند تقييم أداء الإدارات بالمصرف.	٢
٧٩٥.	١.٠٠٠	تعتبر الموازنة التخطيطية أداة هامة في تطبيق خطط، وأهداف رؤية المصرف.	٣
٧٦٢.	١.٠٠٠	الاهتمام بدور الموازنة كأداة في تقييم الأداء يعتبر سببا رئيسياً في تحقيق أهداف المصرف .	٤
٧٦٦.	١.٠٠٠	يتم تقييم الخطط وأهداف المصرف بناءً على الموازنة المعدة مسبقاً.	٥
٦٤٨.	١.٠٠٠	يتم الاهتمام بالخرفات الموازنة وتصحيحها بهدف تفاديها مستقبلاً.	٦
٧١٢.	١.٠٠٠	تستخدم الإدارة الموازنات لرسم المستقبل والتنبؤ به.	٧
٧٧٣.	١.٠٠٠	يتضمن نظام الموازنات التخطيطية معالجة المقترحات لتحسين مستوى الأداء.	٨
٥٣١.	١.٠٠٠	تستخدم الإدارة نظام الموازنات للتقييم الفعلي للأداء وللخطط له.	٩
٦٢٣.	١.٠٠٠	تعتبر الميزانية أداة فعالة في اتخاذ القرارات طويلة الأجل.	١٠

ويتضح لنا من الجدول السابق أنه القيم الأولية للاشتراكات " الارتباط المضاد " تكون مساوية إلى الواحد صحيح، وأن القيم المستخرجة قد تراوحت ما بين ٠ - ١ وأن هذه القيم تكون معبرة عن مربع معامل الارتباط المتعدد لكل متغير من العوامل، و بإلقاء نظرة عامة على النتائج المستخرجة نجد أن أعلى قيمة هي ٠.٧٩٥ لفقرة رقم ( ٣ )، في المقابل كانت أقل قيمة هي ٠.٥٣١ لفقرة رقم ( ٩ )، فالتالي لا داعي لحذف أي فقرة من الفقرات المحور المستخدمة في التحليل العملي.

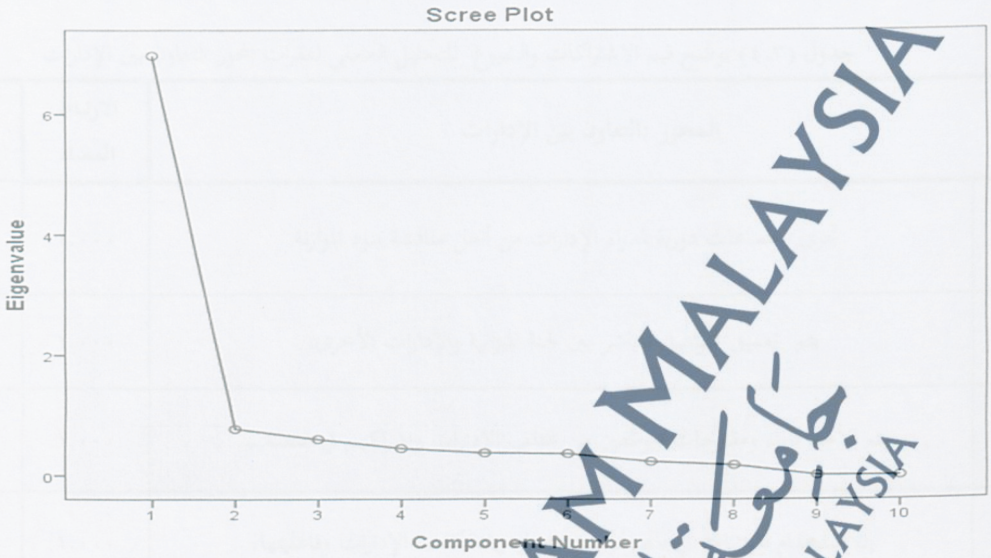
شكل رقم (١.٣) يوضح اختبار الهضبة

هذا الرسم البياني والقيمة الذاتية بما يسمى باختبار الهضبة تمثل العامل الأول (فاعلية الموازنات

في التقييم)، و يمكنك أن ترى هذه القيم في العمودين الأول من الجدول أدناه مباشرة وكما يمكنك أن

ترى إن الخط مسطح تقريبا، و يبدو المنحدر من منحني هذه المستويات من بعد حوالي اثنان فقط من

الفقرات المستخدمة وحساب كميات أصغر من التباين الكلي، أي بالاعتماد على الفقرات التي يزيد فيها الجذر الكامن عن الواحد صحيح.



KMO and Bartlett's Test	
.898	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
1992.308	Approx. Chi-Square
45	df
.000	Sig.
	Bartlett's Test of Sphericity

٢.٣.٤ التحليل العاملي للتعاون بين الإدارات

ويجاء اختبار التحليل العاملي للفقرات الخاصة بالعامل الثاني تم الحصول على النتائج التالية:

جدول (٣.٣) يوضح نتائج اختبار (KMO و Bartlett's) متغيرات التعاون بين الإدارات

قد تبين لنا من الجدول السابق قيمة اختبار KMO وقد بلغت ٠.٨٩٨ وهي أكثر من ٠.٥ حيث

تعبّر عن جودة الفقرات ومدى ملائمتها بالتحليل العاملي لمحور التعاون بين الإدارات، وكما أظهرت نتائج

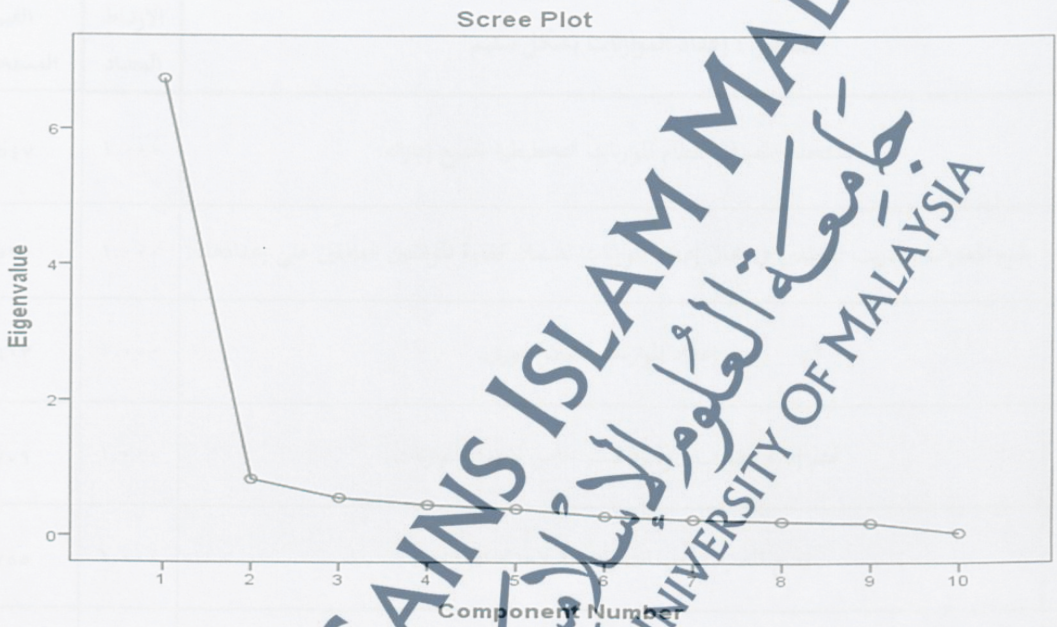
التحليل أيضاً اختبار Bartlett's بقيمة معنوية ٠.٠٠٠٠، وبدرجة الحرية = ٤٥ .

جدول (٤.٣) يوضح قيم الاشتراكات والشيوع للتحليل العملي لفقرات المحور التعاون بين الإدارات

القيم المستخرجة	الارتباط المضاد	المحور: التعاون بين الإدارات	
.٦٩٢	١.٠٠٠	تجرى اجتماعات دورية لمدرء الإدارات من أجل مناقشة بنود الموازنة.	١
.٦٠٤	١.٠٠٠	يتم تعميق التواصل المباشر بين لجنة الميزانية والإدارات الأخرى.	٢
.٧٥٣	١.٠٠٠	يتم الأخذ بأراء ومقترحات الموظفين من مختلف الإدارات وإشراكهم في التصميم.	٣
.٦٤١	١.٠٠٠	إن استخدام الموازنات في المصرف يؤدي إلى زيادة كفاءة الإدارات وفعاليتها.	٤
.٦٩٢	١.٠٠٠	تعتبر الموازنات أداة فعالة للربط بين أهداف الإدارات بالمصرف مع بعضها.	٥
.٧٧٣	١.٠٠٠	يتم التعاون بشكل فعال من قبل ممرء الإدارات داخل المصرف لتطبيق نظام الموازنات التخطيطية.	٦
.٦٨٥	١.٠٠٠	يتم تبادل المعلومات بين الإدارات على مستوى عال من الكفاءة والشفافية.	٧
.٥٤٣	١.٠٠٠	يتم إشراك جميع الإدارات في إعداد الموازنات.	٨
.٦١٥	١.٠٠٠	هل تعتبر الميزانية التقديرية عاملاً منافساً بين الإدارات في تحقيق الأهداف.	٩
.٧٥٠	١.٠٠٠	يتم تبادل الخبرات والتجارب بين الإدارات.	١٠

ويتضح لنا من الجدول السابق أنه القيم الأولية للاشتراكات " الارتباط المضاد " تكون مساوية إلى الواحد صحيح، وأن القيم المستخرجة قد تراوحت ما بين ٠ - ١ وأن هذه القيم تكون معبرة عن مربع معامل الارتباط المتعدد لكل متغير من العوامل، وبإلقاء صورة عامة على النتائج المستخرجة نجد أن أعلى قيمة هي ٠.٧٧٣ للفقرة رقم ( ٦ )، في المقابل كانت أقل قيمة هي ٠.٥٤٣ للفقرة رقم ( ٨ ) . فالتالي لا داعي لحذف أي فقرة من فقرات المحور المستخدمة في التحليل العملي.

وباختبار الهضبة للعامل الثاني (التعاون بين الإدارات)، ويمكنك أن ترى هذه القيم في العمودين الأول من الجدول أدناه مباشرة وكما يمكنك أن ترى إن الخط مسطح تقريبا، ويبدو المنحدر من منحنى هذه المستويات من بعد حوالي اثنان فقط من الفقرات المستخدمة وحساب كميات أصغر من التباين الكلي، أي بالاعتماد على الفقرات التي يزيد فيها الجذر الكامن عن الواحد صحيح.



٣.٣.٤ التحليل العاملي إعداد الموازنات بشكل سليم

وبإجراء اختبار التحليل العاملي للفقرات الخاصة بالعامل الثالث تم الحصول على النتائج التالية :

جدول (٥.٣) يوضح نتائج اختبار KMO و Bartlett's لمغيرات الإعداد بشكل سليم

KMO and Bartlett's Test		
.٩٤١	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
١٦٥٩.٩٨٣	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
٤٥	df	
.٠٠٠٠	Sig.	

قد تبين لنا من الجدول السابق قيمة اختبار KMO وقد بلغت ٠.٩٤١ وهي أكثر من ٠.٥ حيث تعبر عن جودة الفقرات ومدى ملائمتها بالتحليل العاملي لمحور إعداد الموازنات بشكل سليم، وكما أظهرت نتائج التحليل أيضاً اختبار Bartlett's بقيمة معنوية ٠.٠٠٠٠ ، وبدرجة الحرية = ٤٥ .

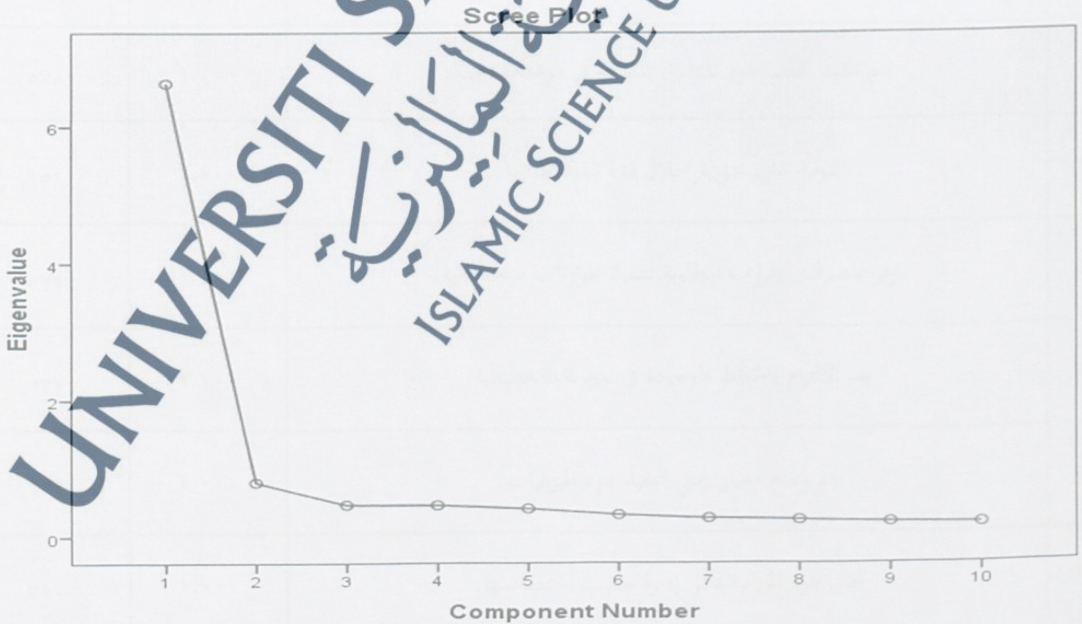
جدول (٦.٣) يوضح قيم الاشتراكات والشبوع للتحليل العاملي لفقرات المحور الإعداد بشكل سليم

القيم المستخرجة	الارتباط المضاد	المحور : إعداد الموازنات بشكل سليم	
.٥٤٧	١.٠٠٠	يستخدم المصرف نظام الموازنات التخطيطية لجميع إداراته.	١
.٥٩٧	١.٠٠٠	يقوم المصرف بتدريب الموظفين في مجال إعداد الموازنات لضمان كفاءة الموظفين العاملين على إعدادها.	٢
.٦١٣	١.٠٠٠	يتم إعداد الموازنات بشكل دوري.	٣
.٧٠٩	١.٠٠٠	تتم إدارة المصرف بوجود قسم خاص لإعداد الموازنات.	٤
.٧٥٥	١.٠٠٠	يضع المصرف تعليمات واضحة لإعداد الموازنات.	٥
.٧٠٣	١.٠٠٠	تتوافر في المصرف البيانات والمعلومات السليمة واللازمة لإعداد موازنها التقديرية .	٦
.٧٠٥	١.٠٠٠	يتوفر لدى المصرف نظم المعلومات المساعدة لإعداد الموازنات التخطيطية.	٧
.٦٠٨	١.٠٠٠	إن لجنة إعداد الموازنة في المصرف مؤهلة كما يجب.	٨
.٧٦١	١.٠٠٠	يتم الاسترشاد بالموازنات لسنوات سابقة عند إعداد الموازنة الجديدة.	٩
.٦٤٩	١.٠٠٠	يتم التعامل بمنتهى السرية في إعداد بنود الميزانية التقديرية.	١٠

ويتضح لنا من الجدول السابق أنه القيم الأولية للاشتراقات " الارتباط المضاد " تكون مساوية إلى الواحد صحيح، وأن القيم المستخرجة قد تراوحت ما بين ٠ - ١ وأن هذه القيم تكون معبرة عن مربع معامل الارتباط المتعدد لكل متغير من العوامل، وبإلقاء صورة عامة على النتائج المستخرجة نجد أن أعلى قيمة هي ٠.٧٧١ للفقرة رقم ( ٩ )، في المقابل كانت أقل قيمة هي ٠.٥٤٧ للفقرة رقم ( ١ )، فالتالي لا داعي لحذف أي فقرة من الفقرات المحور المستخدمة في التحليل العاملي.

شكل رقم (٣.٢) يوضح اختيار الهضبة

و باختبار الهضبة للعامل الثالث (إعداد الموازنات بشكل سليم)، و يمكن أن ترى هذه القيم في العمودين الأول من الجدول أدناه مباشرة وكما يمكنك أن ترى إن الخط مسطح تقريبا، و يبدو المنحدر من منحنى هذه المستويات من بعد حوالي اثنين فقط من الفقرات المستخدمة وحساب كميات أصغر من التباين الكلي، أي بالاعتماد على الفقرات التي يزيد فيها الجذر الكامن عن الواحد صحيح.



#### ٤.٣.٤ التحليل العاملي الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية

ويجاء اختبار التحليل العاملي للفقرات الخاصة بالعامل الرابع تم الحصول على النتائج التالية:

جدول (٧.٣) يوضح نتائج اختبار KMO و Bartlett's. لمتغيرات الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية

KMO and Bartlett's Test	
.٨٤٥	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
١١٥٣.٠٥٧	Approx. Chi-Square
٤٥	df
٠.٠٠٠	Sig.

قد تبين لنا من الجدول السابق قيمة اختبار KMO وقد بلغت ٠.٨٤٥ وهي أكثر من ٠.٥ حيث تعبر عن جودة الفقرات ومدى ملائمتها بالتحليل العاملي لمحور الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية، وكما أظهرت نتائج التحليل أيضاً اختبار Bartlett's بقيمة معنوية ٠.٠٠٠٠٠ ، وبدرجة الحرية = ٤٥.

جدول (٨.٣) يوضح قيم الاستجابات والشعور للتحليل العاملي لفقرات محور الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية

المحور: الأقسام بتنفيذ بنود الميزانية.	الارتباط المضاد	القيم المستخرجة
١ يتم الإلزام بالظروف القانونية والاقتصادية عند تنفيذ بنود الموازنات التخطيطية.	١.٠٠٠	.٨٩٧
٢ يتم تنفيذ أغلب بنود الميزانية المقدمة في موعدها المحدد.	١.٠٠٠	.٥٧٨
٣ تتوفر تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنة.	١.٠٠٠	.٦٥١
٤ يوفر المصرف الظروف المطلوبة لتنفيذ الموازنات التخطيطية.	١.٠٠٠	.٥٧٤
٥ يتم الالتزام بالخطط الموجودة في الموازنة التخطيطية.	١.٠٠٠	.٥٧٧
٦ يتم وضع معيار زمني لتنفيذ بنود الميزانيات.	١.٠٠٠	.٦٣٤
٧ تحال بنود الميزانية لكل إدارة حسب اختصاصها.	١.٠٠٠	.٧١٠

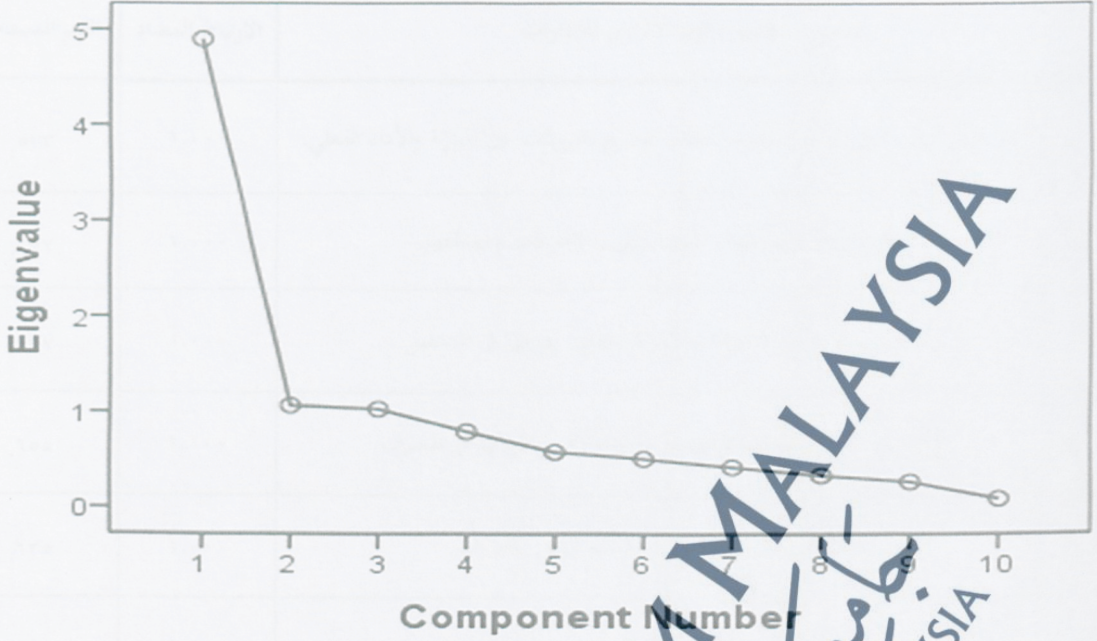
٨	لا يتم الاهتمام بالمعايير الزمنية في تنفيذ المشاريع المستقبلية.	١.٠٠٠	٦٠١.
٩	تشكل لجنة لمراقبة تنفيذ بنود الموازنات التقديرية المصرف.	١.٠٠٠	٨٣٧.
١٠	التقيد بالتكاليف والمصروفات حسب الجدول المخطط له.	١.٠٠٠	٩٤٣.

ويتضح لنا من الجدول السابق أنه القيم الأولية للاشتراقات " الارتباط المضاد " تكون مساوية إلى الواحد صحيح، وأن القيم المستخرجة قد تراوحت ما بين ٠ - ١ ، وأن هذه القيم تكون معبرة عن مربع معامل الارتباط المتعدد لكل متغير من العوامل، و بإلقاء صورة عامة على النتائج المستخرجة نجد أن أعلى قيمة هي ٠.٩٤٣ للفقرة رقم ( ١٠ )، في المقابل كانت أقل قيمة هي ٠.٥٧٤ للفقرة رقم ( ٤ )، فالتالي لا داعي لحذف أي فقرة من الفقرات المحور المستخدمة في التحليل العاملي.

شكل رقم ( ٤.٢ ) يوضح اختبار الهضبة

اختبار الهضبة للعامل الرابع (الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية)، ويمكنك أن ترى هذه القيم في العمودين الأول من الجدول أدناه مباشرة وكما يمكنك أن ترى إن الخط مسطح تقريبا، و يبدو المنحدر من منحنى هذه المستويات من بعد حوالي الثمان فقط من الفقرات المستخدمة وحساب كميات أصغر من التباين الكلي، أي بالاعتماد على الفقرات التي يوجد فيها الجذر الكامن عن الواحد صحيح.

### Scree Plot



٥.٣.٤ التحليل العاملي لتقييم الأداء الإداري للإدارات

وبإجراء اختبار التحليل العاملي للفقرات الخاصة بالعامل الخامس تم الحصول على النتائج التالية:

جدول (٩.٣) يوضح نتائج اختبار KMO و Bartlett's لمتغيرات تقييم الأداء الإداري للإدارات

KMO and Bartlett's Test	
.٨٩٠	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
١١٣١.٩٨٥	Approx. Chi-Square
٢٨	df
٠.٠٠٠	Sig.
	Bartlett's Test of Sphericity

قد تبين لنا من الجدول السابق قيمة اختبار KMO وقد بلغت ٠.٨٩٠ وهي أكثر من ٠.٥ حيث

تعبر عن جودة الفقرات ومدى ملائمتها بالتحليل العاملي لمحور تقييم الأداء الإداري للإدارات، وكما

أظهرت نتائج التحليل أيضاً اختبار Bartlett's بقيمة معنوية ٠.٠٠٠٠٠، وبدرجة الحرية = ٢٨ .

المحور : تقييم الأداء الإداري للإدارات	الارتباط المضاد	القيم المستخرجة
١	١.٠٠٠	٠.٥٣٣
٢	١.٠٠٠	٠.٦٧٧
٣	١.٠٠٠	٠.٧٧٧
٤	١.٠٠٠	٠.٦٥٥
٥	١.٠٠٠	٠.٦٣٥
٦	١.٠٠٠	٠.٧٤٣
٧	١.٠٠٠	٠.٤٤١
٨	١.٠٠٠	٠.٦١٤

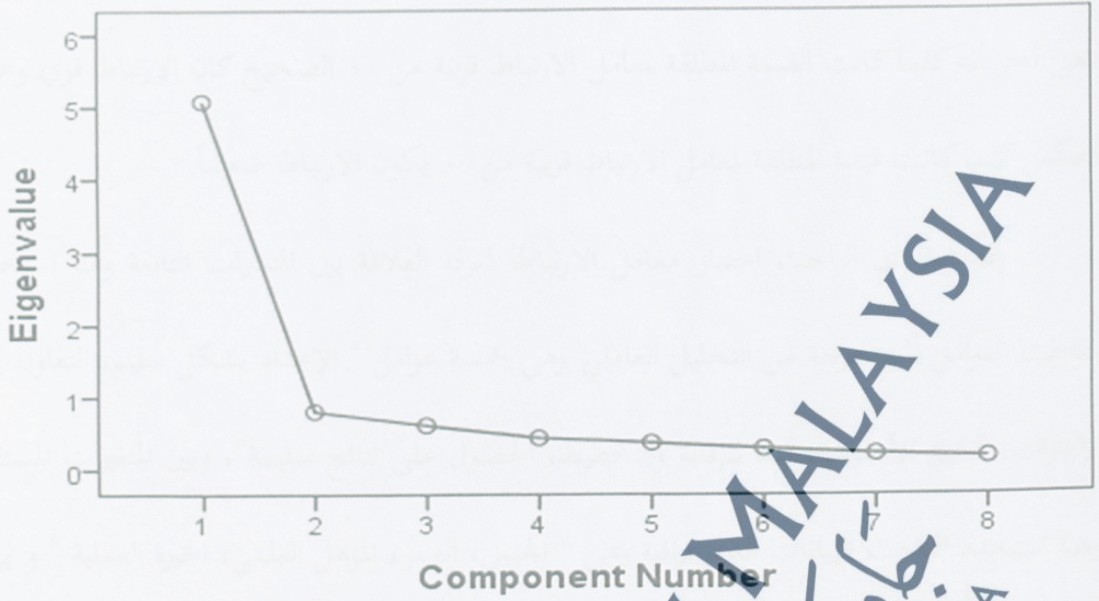
ويتضح لنا من الجدول السابق أنه القيم الأولية للاشتراكات " الارتباط المضاد " تكون مساوية إلي الواحد صحيح، وأن القيم المستخرجة قد تراوحت ما بين ٠ - ١ ، وأن هذه القيم تكون معبرة عن مربع معامل الارتباط المتعدد لكل متغير من العوامل، و يلاحظ صورة عامة على النتائج المستخرجة نجد أن أعلى قيمة هي ٠.٧٧٧ للفقرة رقم ( ٣ )، في المقابل كالتالي أقل قيمة هي ٠.٤٤١ للفقرة رقم ( ٧ )، فالتالي لا داعي لحذف أي فقرة من الفقرات المحور المستخدمة في التحليل العاملية.

شكل رقم ( ٥.٢ ) يوضح اختبار الهضبة

واختبار الهضبة تمثل العامل الخامس (تقييم الأداء الإداري للإدارات)، و يمكنك أن ترى هذه القيم في العمودين الأول من الجدول أدناه مباشرة وكما يمكنك أن ترى إن الخط مسطح تقريبا، و يبدو المحدر من منحني هذه المستويات من بعد حوالي واحد فقط من الفقرات المستخدمة وحساب كميات أصغر

من التباين الكلي، أي بالاعتماد على الفقرات التي يزيد فيها الجذر الكامن عن الواحد صحيح.

Scree Plot



٤.٤ اختبار معامل الارتباط

١.٤.٤ تمهيد

استخدم الباحث في دراسته هذه تحليل معامل الارتباط وذلك لدراسة العلاقة بين متغيرين،

ويعتبر هذا التحليل من الاختبارات الإحصائية التي تعنى بقياس علاقة الارتباط بين متغيرين أو أكثر،

وتقاس علاقات الارتباط بمقياس يسمى معامل الارتباط وبأخذ القيمة من -١ إلى +١ وتحدد قوة واتجاه

الارتباط وفقاً للإشارة التي تسبق قيمة الارتباط سواءً موجبة أو سالبة، وتقاس قوة العلاقة من خلال قيمة

الارتباط بحيث يكون الارتباط طردي تام إذا كانت قيمة معامل الارتباط = ١ ، ويكون الارتباط عكسي

تام إذا كانت قيمة معامل الارتباط = - ١ ، ولا يوجد ارتباط إذا كانت قيمة معامل الارتباط = ٠ ،  
 بمعنى آخر أنه كلما كانت القيمة المطلقة لمعامل الارتباط قريبة من ١ الصحيح كان الارتباط قوي وعلى  
 العكس كلما كانت قيمة المطلقة لمعامل الارتباط قريبة من ٠ يكون الارتباط ضعيفاً.

وقد أجرى الباحث اختبار معامل الارتباط لمعرفة العلاقة بين المتغيرات التابعة وهنا استخدم  
 الباحث العوامل المستخرجة من التحليل العاملي وهي خمسة عوامل " الإعدادات بشكل سليم، التعاون بين  
 الإدارات، تحقيق الأهداف، أداة للرقابة والتخطيط، الحصول على نتائج سليمة"، وبين المتغيرات المستقلة  
 وهنا استخدم الباحث البيانات الديموغرافية وهي " الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية " و يريد  
 الباحث معرفة ما مدى ارتباط تلك المتغيرات مع بعضها والقوة الارتباطية بينهما إن وجدت وكذلك اتجاه  
 هذه العلاقة، وكذلك استخدم الباحث معامل الارتباط " بيرسون " لتناسبه مع نوع الاستبانة، حيث  
 كانت إستبانة الباحث الموزعة هي خماسية وكذلك بعد أن تأكد من أن الاستبانة تم توزيعها بصورة عادلة  
 على أفراد العينة وذلك من خلال النظر إلى النتائج التحليل كما هو موضح بالجدول رقم (١) الذي  
 يوضح اختبار الالتواء والتفرطح حيث كانت النتيجة تتراوح ما بين +٠٢-٠٢.

جدول رقم (١) يوضح قيمة الالتواء والتفرطح

المتغيرات	قيمة الالتواء	قيمة التفرطح
الجنس	-٠.١٤١	-٢.٠٠٦
العمر	٠.٣٤٩	-١.٤٤٨
المؤهل العلمي	٠.٥٧١	١.٠٩٦
الخبرة العملية	٠.٣٩	٠.٧٥٥
الإدارات	٠.٠١٣	-١.٣٠٦
فاعلية الميزانية في التقييم	-٠.٢٧٠	-١.٤٧٠

-١.٥٢٨	٠.٠٤٥	التعاون بين الإدارات
-١.٤٨٥	٠.١٣٨	الإعداد بشكل سليم
٠.٦١٦	-٠.٤٧٣	الالتزام بتنفيذ الميزانية
-١.٤٩٦	-٠.٠٤٨	التقييم الإداري للإدارات

#### ٢.٤.٤ نتائج التحليل

قد أظهرت نتائج تحليل معامل الارتباط أنه توجد عدة علاقات ذات دلالة إحصائية موجبة أي طردية بين عدة عوامل مستقلة ولكن هذه العلاقات كانت بسيطة نوعاً ما، فمثال ذلك ومن خلال الفحص والتحقق في نتائج اختبار معامل الارتباط "بيرسون"، نجد أن العلاقة التي تربط بين "العمر" وبين "الخبرة العملية" أهم الأقوى بحيث كانت العلاقة بينهما هي عكسية فقد بلغ (معامل الارتباط = -٠.٧٩٥ ، والنسبة الفائية = ٠.٠٠٠) أي بمعنى أن لعمر الموظف تأثير فعال في خبرته العملية، وهذا من المسلمات حيث أنه للحصول على نتائج سليمة من الميزانيات التقديرية لا يتوقف على عدد سنوات الخبرة للموظفين في ذلك فكلما زادت خبرتهم كلما كانت النتائج المتحصل عليها سليمة إلى حد كبير.

من جانب آخر فقد أظهرت نتائج التحليل أنه توجد علاقة بين بعض المتغيرات الأخرى مثال، هناك علاقة العمر مع المتغير "الإدارات" ومع "التعاون بين الإدارات" فكان معامل الارتباط = (٠.٠٤٩ ، ٠.٠٢٢) والنسبة الفائية = (٠.٤٧٢ ، ٠.٧٥١) على التوالي، وبتحليل باقي العوامل والارتباطات نجد أن المتغير "الإعداد بشكل سليم" وعلاقته بالمتغيرات المستقلة "البيانات الشخصية" أيما كانت وعلاقته مع فاعلية الموازنة في التقييم والتعاون بين الإدارات ومع باقي المتغيرات، وبالنظر إلى جدول معامل الارتباط نجد أن هناك علاقة ارتباطية طردية "موجبة" وأخرى سالبة تربط بين المتغير التابع "الإعداد بشكل سليم" وبين البيانات الشخصية سالفة الذكر، حيث كانت النتيجة مع فاعلية الموازنة هي أكثر ارتباطاً بين باقي

المتغيرات (معامل الارتباط = ٠.٦٩ والنسبة الفئوية = ٠.٠٠٠)، وكانت مع التعاون بين الإدارات (معامل الارتباط = ٠.٦٥٨ والنسبة الفئوية = ٠.٠٠٠)، وأما مع المؤهل العلمي فكانت (معامل الارتباط = ٠.١٦٥ والنسبة الفئوية = ٠.٠١٥)، مع الخبرة العلمية (معامل الارتباط = ٠.١١ والنسبة الفئوية = ٠.٨٧٣)، وفي المقابل كانت العكس مع كل من الجنس (معامل الارتباط = ٠.١٢٧- والنسبة الفئوية = ٠.٠٦١)، وكذلك مع العمر (معامل الارتباط = ٠.٠٩٨- والنسبة الفئوية = ٠.١٥٢)، مما يعني أنه لا وجود لعلاقة تربط بين المتغير التابع وبين المتغيرات المستقلة ذات دلالة إحصائية أو ارتباط سالب مما يدل على أنه لا تأثير لتلك البيانات الشخصية لا من قريب ولا من بعيد على المتغير التابع، وكما أشارت نتائج التحليل أيضاً بوجود علاقة ارتباطية بين المتغير التابع "التقييم الإداري للإدارات" وبين المتغيرات (فاعلية الموازنة في التقييم، التعاون بين الإدارات، الإعداد بشكل سليم) وبشكل عام توجد دلالة إحصائية بمقارنتها النتائج يألفا (٠.٠٥٠) وعلى حسب ما ورد بجدول معامل الارتباط، حيث كانت النتيجة (معامل الارتباط = ٠.٤٦٩ والنسبة الفئوية = ٠.٠٠٠)، (معامل الارتباط = ٠.٢٨٩ والنسبة الفئوية = ٠.٠٠٠)، (معامل الارتباط = ٠.٢٩٠ والنسبة الفئوية = ٠.٠٠٠) على التوالي، وفي حين كانت مع الخبرة العلمية والعمر والجنس والإدارات علاقة عكسية "سالبة" بالقيم التالية (معامل الارتباط = ٠.٠١٢- والنسبة الفئوية = ٠.٨٦٤)، (معامل الارتباط = ٠.٠٦٩- والنسبة الفئوية = ٠.٣١٤) (معامل الارتباط = ٠.٠٧- والنسبة الفئوية = ٠.٢٤٨)، (معامل الارتباط = ٠.١٠٠- والنسبة الفئوية = ٠.١٤٤)، مما يدل على وجود للعلاقة بين المتغير التابع وبين البيانات الشخصية أي أن اختلاف الإدارات في المصرف لا تربطها علاقة بأن يكون الموظف (رجل، امرأة)، وكذلك لا علاقة في العمر ولا بعدد السنوات خبرته وأيضاً سواء كان من حملة الشهادات العليا أو مستواه العلمي متدني فكل تلك المتغيرات المستقلة لا تربطها علاقة بالتقييم الإداري للإدارات.

وبالنظر إلى باقي نتائج تحليل معامل الارتباط (بيرسون) نجد أن ليس هناك علاقات ذات أهمية تحتاج إلى تحليل أو توضيح، فاكتمل الباحث بتلك النتائج سابقة الذكر.

#### ٣.٤.٤ ملخص تحليل اختبار معامل الارتباط

من الإطلاع على نتائج التحليل اختبار معامل الارتباط نستنتج أنه هناك علاقة واحدة فقط في هذا التحليل والتي تربط بين المتغير التابع "الحصول على نتائج سليمة" وبين المتغيرات المستقلة، فبعد إجراء الاختبار لمعرفة العلاقة وقوتها واتجاهها ظهرت أنه هناك علاقة ارتباطيه بين المتغير التابع والمتغير المستقل "الخبرة العملية" فقط دون غيرها من البيانات الشخصية، والجدير بالذكر أن هذه العلاقة هي علاقة عكسية وقوية، بمعنى بكثرة عدد السنوات الخبرة تحصل على نتائج غير سليمة من الميزانيات التقديرية، وبالنظر إلى باقي نتائج التحليل على باقي المتغيرات التابعة أنها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بينها وبين المتغيرات المستقلة ولا صلة بينهما على الإطلاق، وإن هذه النتائج كانت غير مرضية للباحث من الناحية العلمية فربما أهمل الباحث بيانات شخصية أخرى أهم قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على المتغيرات محل الدراسة، لذا عليهم أن يستخلص بيانات شخصية أخرى من شأنها تنشئ علاقات ارتباطيه بينها وبين المتغيرات التابعة.



يعتبر الانحدار الخطي المتعدد من التحليلات الإحصائية الهامة والتي تضمن لنا دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات دلالية بين المتغيرات، الانحدار الخطي يتم استخدامه عندما نريد أن يتنبأ بقيمة متغير على أساس قيمة متغير آخر، والانحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقة ولتنبؤ قيم مستقبلية، وهو عبارة أيضاً عن انحدار للمتغير التابع (Y) على العديد من المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, \dots, X_k$ . لذا فهو يستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي يؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة أي تعتمد فكرته على العلاقات الدلالية التي تستخدم ما يعرف بشكل التشتت أو الانتشار.

و استخدم الباحث في دراسته هذه التحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)، لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة وبين المتغيرات التابعة "وهي ما تسمى بالتحك" هي العوامل التي تم استخراجها من التحليل العاملي (فاعلية الموازنات في التقييم، التعاون بين الإدارات، الإعدادات بشكل سليم، الالتزام بتنفيذ بنود الموازنة التقديرية) وكذلك استنتاج ما مدى العلاقة بين المتغيرات وقوتها أن وجدت، وتحليل الانحدار المتعدد هو أسلوب إحصائي الغائي لدراسة هذه العلاقة التي بين المتغيرين المستقلين أو أكثر والمتغير التابع (تحك.العوامل).

## ١.٥.٤ مصفوفة الارتباطات

الجدول التالي يعطي الارتباطات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، كما كان من قبل، والعلاقة بين "تقييم الأداء الإداري للإدارات" والمتغيرات التابعة المؤثرة فيه وهي (فاعلية الميزانية في التقييم، التعاون بين الإدارات، الإعداد بشكل سليم، الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية)، كانت نتيجة تحليل مصفوفة الارتباط حسب جدول رقم (٥-١) إن العلاقة التي تربط بين المحك والمتغيرات المستقلة هي ضعيفة وكذلك العلاقة بين المتغيرات المستقلة ضعيفة أيضا حيث لا توجد علاقة بين التقييم الإداري وإعداد الميزانية التقديرية بشكل سليم، وأيضا لا علاقة بين المحك و الالتزام بنود الميزانية التقديرية وهكذا مع باقي المتغيرات التابعة، يعني أن مصفوفة الارتباط أقل من ١ صحيح "الجذر الكامل"، فقد أظهرت النتيجة ضعف العلاقة بين المتغيرات "المحك والمتغيرات المستقلة" وذلك لوجود بعض القيم السالبة أي علاقة عكسية تماماً، قد يكون ذلك ناتج لعدم اختيار متغيرات مستقلة ذات تأثير فعال في المتغير التابع لتستطيع من خلالها التنبؤ بمدى التأثير بالمتغيرات وتعطي مؤشرات عنها قد تكون أقرب إلى الحقيقة والواقع.

وباختبار العلاقة بين المتغير التابع أخرج هو "فاعلية الميزانية في التقييم" مع المتغيرات المستقلة وهي "التعاون بين الإدارات، التعاون بين الإدارات، تقييم الأداء الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة العملية" حسب ما هو موضح بالجدول رقم (٥-٢) فنجد من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إن مصفوفة الارتباط بين المتغيرات موضع التحليل أتحا علاقة هزيلة جداً لا ترتقي إلى مستوى المطلوب أي أتحا أقل من ١ صحيح "الجذر الكامل" وأظهرت نتائج التحليل أن بعض القيم سالبة.

مما يعني وجود بعض العلاقات العكسية مما يؤثر سلباً على عدم الحصول على مؤشرات أو تنبؤات جيدة للمتغير التابع، وكما أظهرت نتائج التحليل لباقي المتغيرات التابعة كلاً على حدا "التعاون بين الإدارات، الإعداد بشكل سليم، الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية"، كما هو مبين بالجدول ( ٥-٥. ٤-٥. ٣-٥ ) على التوالي، نفس النتائج باختلاف القيم طبعاً بعدم وجود علاقة أو تكون ضعيفة جداً وأحيانا تكون عكسية بين تلك المتغيرات التابعة " المحك " والمتغيرات المستقلة المؤثرة فيها، والجدول التالي تعطي النتائج والتنبؤات حول مصفوفة الارتباط بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة لكل محك.

جدول (١.٥) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ( التقييم الإداري )

المتغيرات	تقييم الأداء الإدارات	فاعلية الميزانية في التقييم	التعاون بين الإدارات	الإعداد بشكل سليم	الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية	المؤهل العلمي	الخبرة العملية
تقييم الأداء الإدارات	١.٠٠٠						
فاعلية الميزانية في التقييم	٤.٦٩٠	١.٠٠٠					
التعاون بين الإدارات	٠.٢٨٩	٠.٦٧٨	١.٠٠٠				
الإعداد بشكل سليم	٠.٢٩٠	٠.٦٩١	٠.٦٥٨	١.٠٠٠			
الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية	-٠.٠١٩	٠.٠٠٨	٠.٠٥٠	-٠.٠٥٦	١.٠٠٠		
المؤهل العلمي	٠.٠٦٤	٠.١٤٢	٠.١٨٣	٠.١٦٥	٠.٠٧٢	١.٠٠٠	
الخبرة العملية	-٠.٠١٢	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨	-٠.٠٧٩	-٠.١١٧	-٠.١١٧	١.٠٠٠

جدول (٢.٥) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير ( فاعلية الميزانية في التقييم )

المتغيرات	فاعلية الميزانية في التقييم	التعاون بين الإدارات	الإعداد بشكل سليم	الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية	تقييم الأداء الإدارات	المؤهل العلمي	الخبرة العملية
فاعلية الميزانية في التقييم	١.٠٠٠						
التعاون بين الإدارات	٠.٦٧٨	١.٠٠٠					
الإعداد بشكل سليم	٠.٦٩١	٠.٦٥٨	١.٠٠٠				
الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية	٠.٠٠٨	٠.٠٥٠	-٠.٠٥٦	١.٠٠٠			
تقييم الأداء الإدارات	٠.٤٦٩	٠.٢٨٩	٠.٢٩٠	-٠.٠١٩	١.٠٠٠		
المؤهل العلمي	٠.١٤٢	٠.١٨٣	٠.١٦٥	٠.٠٧٢	٠.٠٦٤	١.٠٠٠	
الخبرة العملية	-٠.٠١٩	٠.٠٩٨	٠.٠٩٨	-٠.٠٧٩	-٠.١١٧	-٠.١١٧	١.٠٠٠

جدول (٣.٥) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير (التعاون بين الإدارات)

المتغيرات	التعاون بين الإدارات	فاعلية الميزانية في التقييم	الإعداد بشكل سليم	الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية	تقييم الأداء الإدارات	المؤهل العلمي	الخبرة العملية
التعاون بين الإدارات	١.٠٠٠						
فاعلية الميزانية في التقييم	.٦٧٨	١.٠٠٠					
الإعداد بشكل سليم	.٦٥٨	.٦٩١	١.٠٠٠				
الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية	.٥٠	.٠٠٨	-.٠٥٦	١.٠٠٠			
تقييم الأداء الإدارات	.٢٨٩	.٤٦٩	.٢٩٠	-.٠١٩	١.٠٠٠		
المؤهل العلمي	.١٨٣	.١٤٢	.١٦٥	.٠٧٢	.٠٦٤	١.٠٠٠	
الخبرة العملية	.٠٩٨	-.٠١٩	.٠١١	-.٠٧٩	-.٠١٢	-.١١٧	١.٠٠٠

جدول (٤.٥) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير (الإعداد بشكل سليم)

المتغيرات	الإعداد بشكل سليم	فاعلية الميزانية في التقييم	التعاون بين الإدارات	الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية	تقييم الأداء الإدارات	المؤهل العلمي	الخبرة العملية
الإعداد بشكل سليم	١.٠٠٠						
فاعلية الميزانية في التقييم	.٦٩١	١.٠٠٠					
التعاون بين الإدارات	.٦٥٨	.٦٧٨	١.٠٠٠				
الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية	-.٠٥٦	.٠٠٨	.٥٠	١.٠٠٠			
تقييم الأداء الإدارات	.٢٩٠	.٤٦٩	.٢٨٩	-.٠١٩	١.٠٠٠		
المؤهل العلمي	.١٦٥	.١٤٢	.١٨٣	.٠٧٢	.٠٦٤	١.٠٠٠	
الخبرة العملية	.٠١١	-.٠١٩	.٠٩٨	-.٠٧٩	-.٠١٢	-.١١٧	١.٠٠٠

جدول (٥.٥) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير (الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية)

المتغيرات	الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية	فاعلية الميزانية في التقييم	التعاون بين الإدارات	الإعداد بشكل سليم	تقييم الأداء الإدارات	المؤهل العلمي	الخبرة العملية
الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية	١.٠٠٠						
فاعلية الميزانية في التقييم	.٠٠٨	١.٠٠٠					
التعاون بين الإدارات	.٥٠	.٦٧٨	١.٠٠٠				
الإعداد بشكل سليم	-.٠٥٦	.٦٩١	.٦٥٨	١.٠٠٠			
تقييم الأداء الإدارات	-.٠١٩	.٤٦٩	.٢٨٩	.٢٩٠	١.٠٠٠		
المؤهل العلمي	.٠٧٢	.١٤٢	.١٨٣	.١٦٥	.٠٦٤	١.٠٠٠	
الخبرة العملية	-.٠٧٩	-.٠١٩	.٠٩٨	.٠١١	-.٠١٢	-.١١٧	١.٠٠٠

جدول (٣.٥) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير (التعاون بين الإدارات)

المتغيرات	التعاون بين الإدارات	فاعلية الميزانية في التقييم	الإعداد بشكل سليم	الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية	تقييم الأداء الإدارات	المؤهل العلمي	الخبرة العملية
التعاون بين الإدارات	١.٠٠٠						
فاعلية الميزانية في التقييم	.٦٧٨	١.٠٠٠					
الإعداد بشكل سليم	.٦٥٨	.٦٩١	١.٠٠٠				
الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية	.٥٥٠	.٥٠٨	-.٥٥٦	١.٠٠٠			
تقييم الأداء الإدارات	.٢٨٩	.٤٦٩	.٢٩٠	-.٥١٩	١.٠٠٠		
المؤهل العلمي	.١٨٣	.١٤٢	.١٦٥	.٠٧٢	.٠٦٤	١.٠٠٠	
الخبرة العملية	.٠٩٨	-.٥١٩	.٠١١	-.٠٧٩	-.٠١٢	-.١١٧	١.٠٠٠

جدول (٤.٥) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير (الإعداد بشكل سليم)

المتغيرات	الإعداد بشكل سليم	فاعلية الميزانية في التقييم	التعاون بين الإدارات	الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية	تقييم الأداء الإدارات	المؤهل العلمي	الخبرة العملية
الإعداد بشكل سليم	١.٠٠٠						
فاعلية الميزانية في التقييم	.٦٩١	١.٠٠٠					
التعاون بين الإدارات	.٦٥٨	.٦٧٨	١.٠٠٠				
الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية	.٥٥٠	.٥٠٨	.٥٥٦	١.٠٠٠			
تقييم الأداء الإدارات	.٢٨٩	.٤٦٩	.٢٩٠	-.٥١٩	١.٠٠٠		
المؤهل العلمي	.١٨٣	.١٤٢	.١٦٥	.٠٧٢	.٠٦٤	١.٠٠٠	
الخبرة العملية	.٠٩٨	-.٥١٩	.٠١١	-.٠٧٩	-.٠١٢	-.١١٧	١.٠٠٠

جدول (٥.٥) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير (الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية)

المتغيرات	الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية	فاعلية الميزانية في التقييم	التعاون بين الإدارات	الإعداد بشكل سليم	تقييم الأداء الإدارات	المؤهل العلمي	الخبرة العملية
الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية	١.٠٠٠						
فاعلية الميزانية في التقييم	.٥٠٨	١.٠٠٠					
التعاون بين الإدارات	.٥٥٠	.٦٧٨	١.٠٠٠				
الإعداد بشكل سليم	-.٥٥٦	.٦٩١	.٦٥٨	١.٠٠٠			
تقييم الأداء الإدارات	-.٥١٩	.٤٦٩	.٢٨٩	.٢٩٠	١.٠٠٠		
المؤهل العلمي	.٠٧٢	.١٤٢	.١٨٣	.١٦٥	.٠٦٤	١.٠٠٠	
الخبرة العملية	-.٠٧٩	-.٥١٩	.٠٩٨	.٠١١	-.٠١٢	-.١١٧	١.٠٠٠

يتضح للباحث من جدول ملخص النموذج رقم (٦-١) التي تحتوي علي قيم الارتباط والارتباط التريبي والارتباط التريبي المعدل، أن نسبة أو قوة الارتباط بين العوامل المستقلة (فاعلية الميزانية في التقييم، التعاون بين الإدارات، الإعداد بشكل سليم، الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية)، والمتغيرات التابعة (التقييم الإداري للإدارات) هي (٠.٤٧٣) وتسمى الارتباط أي بنسبة حوالي (٤٧ %)، أي أن احتمال مساهمة تلك المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بنسبة ٤٧ % فقط، والباقي ٥٢٧ أي بنسبة ٥٢ % من أسباب الظاهرة لم توضح في النموذج، يعني أن هناك أسباب أخري لم يتم إدراجها في التحليل تساهم بشكل كبير في المتغير التابع، يتضح أن نسبة تأثير عوامل المستقلة في العامل التابع "الحك" تعادل إلى ٠.٢٢٤ ويطلق على هذه النسبة "الارتباط التريبي"، أي بنسبة ٢٢ % وتعتبر هذه النسبة قليلة نوعاً ما حسب ما هو موضح بالجدول التالي نسبة الارتباط التريبي المعدل والمستخدم للتعميم من العينة إلى المجتمع الكلي كانت أيضا عالية (٠.٢٠٢). أي تتقارب من الارتباط التريبي بقليل، وتدل هذه النتيجة على ضعف تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.

ملخص النموذج رقم (١) "تقييم الأداء الإداري للإدارات"

نموذج	الارتباط	الارتباط التريبي	الارتباط التريبي المعدل
١	٠.٤٧٣ <sup>١</sup>	٠.٢٢٤	٠.٢٠٢

ويتضح من جدول ملخص النموذج رقم (٦-٢) التي تحتوي علي قيم الارتباط والارتباط التريبي والارتباط التريبي المعدل، أن نسبة أو قوة الارتباط بين العوامل المستقلة (التعاون بين الإدارات، الإعداد بشكل سليم، الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية، التقييم الإداري للإدارات، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية)

والمغيرات التابعة (فاعلية الميزانية في التقييم) هي (0.792a) وتسمى الارتباط، ونتيجة تربيع هذا العامل كانت (0.628) أي تأثير هذه المتغيرات المستقلة المذكورة واحتمال مساهمتها على المتغير التابع تشكل حوالي 63%، والباقي 37% يعني أن هناك أسباب أخرى لم يتم إدراجها في التحليل تساهم بشكل كبير في المتغير التابع، يتضح أن نسبة تأثير عوامل المستقلة في العامل التابع "الحك" تصل إلى (0.628) ويطلق على هذه النسبة "الارتباط التربيعي"، أي بنسبة 63% وتعتبر هذه النسبة ممتازة حسب ما هو موضح بالجدول التالي نسبة الارتباط التربيعي المعدل والمستخدم للتعميم من العينة إلى المجتمع الكلي كانت أيضا عالية (0.617) أي أقل من الارتباط التربيعي بقليل، وتدلل هذه النتيجة إلى قوة تأثير المتغيرات المستقلة بجمعة على المتغير التابع.

جدول (٢٦) ملخص النموذج "فاعلية الميزانية في التقييم"

نموذج	الارتباط	الارتباط التربيعي	الارتباط التربيعي المعدل
١	0.792 <sup>a</sup>	0.628	0.617

ويتضح من جدول ملخص النموذج رقم (٣٠) التي تحتوي على قيم الارتباط والارتباط التربيعي والارتباط التربيعي المعدل، أن نسبة أو قوة الارتباط بين العوامل المستقلة (فاعلية الميزانية في التقييم، الإعداد بشكل سليم، الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية، التقييم الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية) و المتغيرات التابعة (التعاون بين الإدارات) هي (0.741a) وتسمى الارتباط أي بنسبة حوالي (74%)، أي أن احتمال مساهمة تلك المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بنسبة 74% والباقي فقط 26% من أسباب الظاهرة التي لم توضح في النموذج، يعني أن هناك أسباب أخرى قليلة لم يتم إدراجها

في التحليل تساهم بشكل كبير في المتغير التابع، يتضح أنّ نسبة تأثير عوامل المستقلة في العامل التابع "الحك" تصل إلى ٠.٥٤٩. ويطلق على هذه النسبة "الارتباط التربيعي"، أي بنسبة ٥٥% وتعتبر هذه النسبة متوسطة حسب ما هو موضح بالجدول التالي نسبة الارتباط التربيعي المعدل والمستخدم للتعميم من العينة إلى المجتمع الكلي كانت (٠.٥٣٧) أي أقل من الارتباط التربيعي بقليل، وتدل هذه النتيجة إلى تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة بصورة متوسطة على المتغير التابع.

ملخص النموذج (٣.٦) "التعاون بين الإدارات"

نموذج	الارتباط	الارتباط التربيعي	الارتباط التربيعي المعدل
١	٠.٧٤١ <sup>٩</sup>	٠.٥٤٩	٠.٥٣٧

ويتضح من جدول ملخص النموذج رقم (٤-٦) التي تحتوي على قيم الارتباط والارتباط التربيعي والارتباط التربيعي المعدل، أن نسبة أو القوة الارتباط بين العوامل المستقلة (فاعلية الميزانية في التقييم، التعاون بين الإدارات، الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية، التقييم الإداري للإدارات، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية) والمتغيرات التابعة (الإعداد بشكل سليم) هي (٠.٧٤١<sup>٩</sup>) وتسمى الارتباط أي بنسبة حوالي (٧٤%)، أي أن احتمال مساهمة تلك المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بنسبة ٧٤% وتعتبر عالية ومرضية إلى حد ما، والباقي ٢٦% من أسباب الظاهرة لم توضح في النموذج، يعني أن هناك أسباب أخرى لم يتم إدراجها في التحليل تساهم بشكل جزئي وبسيط في المتغير التابع، يتضح أنّ نسبة تأثير عوامل المستقلة في العامل التابع "الحك" تصل إلى ٠.٥٥٣. ويطلق على هذه النسبة "الارتباط التربيعي"، أي بنسبة ٥٥% وتعتبر هذه النسبة أكثر بقليل من المتوسط حسب ما هو موضح بالجدول التالي نسبة الارتباط التربيعي المعدل والمستخدم للتعميم من العينة إلى المجتمع الكلي كانت أيضا منخفضة

(٥٤٠). أي أقل من الارتباط التربيعي بقليل، أو تقاربها في النسبة وتدل هذه النتيجة على وجود علاقة

متوسطة تساهم في تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.

ملخص النموذج (٤.٦) "الإعداداد بشكل سليم"

نموذج	الارتباط	الارتباط التربيعي	الارتباط التربيعي المعدل
١	.٧٤٤ <sup>a</sup>	.٥٥٣	.٥٤٠

ويتضح من جدول ملخص النموذج رقم (٦-٥) التي تحتوي على قيم الارتباط والارتباط التربيعي والارتباط التربيعي المعدل، أن نسبة أو قوة الارتباط بين العوامل المستقلة (فاعلية الميزانية في التقييم، التعاون بين الإدارات، الإعداداد بشكل سليم، التقييم الإداري للإدارات، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية) والمتغيرات التابعة (الالتزام بتنفيذ بلوغ الميزانية) هي (a.١٧١) وتسمى الارتباط أي بنسبة حوالي (١٧٪)، أي أن احتمال مساهمة تلك المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بنسبة ١٧٪ فقط، والباقي أي ٨٣٪ من أسباب الظاهرة لم توضح في النموذج، يعني أن هناك أسباب أخرى لم يتم إدراجها في التحليل تساهم بشكل كبير في المتغير التابع، يتضح أن نسبة تأثير عوامل المستقلة في العامل التابع "المحك" تصل إلى ٠.٠٢٩ ويطلق على هذه النسبة "الارتباط التربيعي"، أي بنسبة ٢٩٪. وتعتبر هذه النسبة قليلة جداً حسب ما هو موضح بالجدول التالي نسبة الارتباط التربيعي المعدل والمستخدم للتعميم من العينة إلى المجتمع الكلي كانت أيضاً عالية (٠.٠٠١). أي أقل من الارتباط التربيعي بكثير وتدل هذه النتيجة إلى وجود علاقة ضئيلة قد تؤثر على المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.

ملخص النموذج ( ٥.٦ ) "الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية"

نموذج	الارتباط	الارتباط التربيعي	الارتباط التربيعي المعدل
١	.١٧١ <sup>a</sup>	.٠٢٩	.٠٠١

٣.٥.٤ تحليل التباين ( ANOVA )

أستخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي لدراسة تأثير العوامل المستقلة وهي (فاعلية الميزانية في التقييم، التعاون بين الإدارات، الإعداد بشكل سليم، تقييم الأداء الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية)، على المتغير التابع المحك والذي كان في اختبارنا هذا (الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية)، وذلك بهدف معرفة مدى العلاقة بين تلك المتغيرات مع المتغير التابع لأجل اتخاذ القرارات هل هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة و ظاهرة الدراسة أم ( لا )، وذلك من خلال نتيجة تحليل جدول ( ANOVA ) والذي يعتبر من أهم الجداول في التحليل الانحدار الخطي هذا، باتخاذ النسبة الفائية للعينة ومقارنتها بالفا (٠.٠٥)، وتحليلها و بلورة النتائج واستخلاص العلاقة بينهما فإذا كانت النسبة الفائية أقل من ألفا إذاً هنا توجد علاقة وترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة، وإذا كانت أكثر من ألفا فالعكس صحيح. وخلال تحليل العينة بالجدول (٧-١) نجد أن ألفا = ٠.٣٩٥b. مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، و بالتالي نجزم أنه ليس هناك (تأثير) أو علاقة إيجابية بين كفاءة الأداء الوظيفي للإدارات و الالتزام بتنفيذ بنود موازنتها التقديرية "

جدول (١.٧) تحليل التباين ( بي ) للمتغيرات "الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية"

النسبة الفائية	الفاء الإحصائي	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
.٣٩٥ <sup>b</sup>	١.٠٠٤٨	.٢٨١	٦	١.٦٨٨	الخطي
		.٢٦٨	٢٠٩	٥٦.٠٧٤	الخطأ المعياري
			٢١٥	٥٧.٧٦٢	المجموع

ومن كذلك من خلال فحص وتحليل باقي المتغيرات المستقلة والتابعة، فقد ظهرت النتيجة أن النسبة الفائية لكل تحليل للمتغيرات التابعة وعلاقتها بالمتغيرات المستقلة أنها أقل من ( ٠.٠٥ )، أي أنها كانت (٠.٠٠٠) لكل متغير، مما يدل على وجود علاقة فائية بين المتغيرات المستقلة ( فاعلية الميزانية في التقييم، التعاون بين الإدارات، الإعداد بشكل سليم، الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية)، على المتغير التابع المحك والذي كان في اختبارنا هذا (تقييم الأداء الإداري).

جدول (٢.٧) تحليل التباين ( بي ) للمتغيرات "تقييم الأداء الإداري للإدارات"

النسبة الفائية	الفاء الإحصائي	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
.٠٠٠ <sup>b</sup>	١٠.٠٥٠	٩.٨٦٥	٦	٥٠.٨٨٨	الخطي
		.٩٨٢	٢٠٩	٢٠.٥١٥٢	الخطأ المعياري
			٢١٥	٢٦٤.٣٤٠	المجموع

وبتحليل نتائج العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التعاون بين الإدارات، الإعداد بشكل سليم، الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية، تقييم الأداء الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية)، على المتغير التابع المحك والذي كان في اختبارنا هذا (فاعلية الميزانية في التقييم)، فكانت النتائج أن الموازنات التقديرية تساعد في تحسين أداء الإدارات والتعاون فيما بينها واتخاذها كوسيلة للتقييم والمتابعة داخل المصرف.

جدول (٣.٧) تحليل التباين ( بي ) للمتغيرات "فاعلية الموازنة في التقييم"

النسبة الفائية	الفاء الإحصائي	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
.٠٠٠ <sup>b</sup>	٥٨.٨٠٩	٣٧.١٤٨	٦	٢٢٢.٨٨٩	الخطي
		.٦٣٢	٢٠٩	١٣٢.٠٢٠	الخطأ المعياري
			٢١٥	٣٥٤.٩١٠	المجموع

وبتحليل نتائج العلاقة بين المتغيرات المستقلة (فاعلية الميزانية في التقييم، الإعداد بشكل سليم، الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية، تقييم الأداء الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية)، على المتغير التابع المحك والذي كان في اختبارنا هذا (التعاون بين الإدارات)، يعني أن الإدارات تقوم بوضع ميزانياتها التقديرية على أساس علمي حليث.

جدول ( ٤.٧ ) تحليل التباين ( بي ) للمتغيرات " التعاون بين الادارات "

النسبة الفائية	الفاء الإحصائي	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
.٠٠٠ <sup>b</sup>	٤٢.٤٧٨	٢٧.٩٧٥	٦	٦٧.٨٤٧	الخطي
		.٦٥٩	٢٠٩	١٣٧.٦٤٠	الخطأ المعياري
			٢١٥	٣٠٥.٤٨٨	المجموع

وبتحليل نتائج العلاقة بين المتغيرات المستقلة (فاعلية الميزانية في التقييم، التعاون بين الإدارات، الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية، تقييم الأداء الإداري، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية)، على المتغير التابع المحك والذي كان في اختبارنا هذا (الإعداد بشكل سليم)، فكانت نتائج التحليل أن الموازنات التقديرية تساهم بشكل رئيس وفعال في تقييم وتقييم سير عمل المصارف حسب الخطة المقدر لها.

جدول ( ٥.٧ ) تحليل التباين ( بي ) للمتغيرات " الإعداد بشكل سليم "

النسبة الفائية	الفاء الإحصائي	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
.٠٠٠ <sup>b</sup>	٤٣.٠٧٤	٢٩.٦٧٠	٦	١٧٨.٠٢٣	الخطي
		.٦٨٩	٢٠٩	١٤٣.٩٦٥	الخطأ المعياري
			٢١٥	٣٢١.٩٨٨	المجموع

#### ٤.٥.٤ تحليل اختبار ( المعاملات )

فمن خلال الاطلاع على جدول المعاملات نرى نتائج التحليل ظهرت أن هنالك علاقات متفاوتة فمنها العلاقة الايجابية واحدة فقط قوية وهي بين المتغير المستقل ( فاعلية الميزانية في التقييم )

والمتغير التابع ( التقييم الإداري للإدارات ) " بيتا = ٠.٥٣١ : النسبة الفائية = ٠.٠٠٧ )، يعني أن نظام الميزانيات التقديرية يساهم بشكل فعال وجدري في تقييم الأداء داخل المصارف المالية، ومن خلال النتائج اتضح أيضاً هناك علاقة ضعفيه جداً بين المتغير التابع والمتغيرين (المؤهل العلمي، الخبرة العملية) هي بيتا = ٠.٠٠٦، النسبة الفائية = ٠.٩٢٧ ، ٠.٩٨٩ . على التوالي، ووجدت علاقات سلبية بين باقي المتغيرات المستقلة ( التعاون بين الإدارات، الإعداد بشكل سليم، الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية ) مع المتغير التابع ( التقييم الإداري )، فنجد العلاقة بين المستقلة مع المتغير التابع بيتا = -٠.٠٣٢ : النسبة الفائية = ٠.٠٠٠ ، وبيتا = -٠.٠٥٩ : النسبة الفائية = ٠.٥٢٠ ، بيتا = -٠.٠٢٥ : النسبة الفائية = ٠.٦٨٤ . على التوالي

جدول رقم (٨.٨) المعاملات " تقييم الأداء الإداري للإدارات "

النسبة الفائية	تي	معاملات مقننة		النموذج
		بيتا	خطأ المعياري	
٠.٠٠٧	٢.٧٣٨		٠.٥٦٢	الحك
٠.٠٠٠	٥.٧١٦	٠.٥٣١	٠.٠٨٠	فاعلية الميزانية في التقييم
٠.٧٢٥	-٠.٣٥٣	-٠.٠٣٢	٠.٠٨٤	التعاون بين الإدارات
٠.٥٢٠	-٠.٦٤٥	-٠.٠٥٩	٠.١٠٠	الإعداد بشكل سليم
٠.٦٨٤	-٠.٤٠٨	-٠.٠٢٥	٠.١٣٢	الالتزام بتنفيذ الميزانية
٠.٩٢٧	٠.٠٩٢	٠.٠٠٦	٠.٠٦٠	المؤهل العلمي
٠.٩٨٩	٠.٠١٤	٠.٠٠١	٠.٠٦٣	الخبرة العملية

فمن خلال الاطلاع على جدول المعاملات رقم ( ٨-٢ ) نرى نتائج التحليل ظهرت أن هنالك علاقات متفاوتة فمنها علاقات موجبة وهي بين المتغيرات المستقلة ( التعاون بين الإدارات، الإعداد بشكل سليم، تقييم الأداء الإداري ) والمتغير التابع ( فاعلية الميزانية في التقييم ) " بيتا = ٠.٣٥٨ : النسبة الفائية =

٠،٠٠٠، بيتا = ٠،٣٨٥، النسبة الفئوية = ٠،٠٠٠، بيتا = ٠،٢٥٥، النسبة الفئوية = ٠،٠٠٠، على التوالي، مما يدل على روح التعاون وتبادل للأفكار والخبرات بين الإدارات والإعداد على أسس علمية حديثة وأخذ في الاعتبار جميع المبادئ والفروض في إعداد وإخراج الميزانية بصورة سليمة يزيد من فاعلية وقوة نظام الموازنات في تحسين أداء العمل وتطويره.

بينما وجدت علاقة إيجابية ضعيفة جداً بين باقي المتغيرات المستقلة (الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية) مع المتغير التابع (فاعلية الميزانية في التقييم)، و فنجد العلاقة بين (المؤهل العلمي والخبرة العملية) مع المتغير التابع هي علاقة عكسية (سالبة) بيتا = -٠،١١ : النسبة الفئوية = ٠،٨٠٢، بيتا = -٠،٥٦ - والنسبة الفئوية = ٠،١٩٧، مما يعني أنه مهما كانت سنوات الخبرة أو زاد المؤهل العلمي فلا يؤثر أساساً على مدى فاعلية نظام الموازنات في عملية التقييم بل بالعكس تماماً.

جدول رقم (٨.٣) المعاملات "فاعلية الميزانية في التقييم"

النسبة الفئوية	تي	معاملات مقننة		النموذج
		بيتا	بي	
٠،٦٨٥	٠،٤٠٦	٠،٤١٢	٠،١٩٠	المحك
٠،٠٠٠	٦،١٨٩	٠،٣٥٨	٠،٣٨٥	التعاون بين الإدارات
٠،٠٠٠	٦،٧٤١	٠،٣٨٥	٠،٤٠٥	الإعداد بشكل سليم
٠،٧٦٦	٠،٢٦٨	٠،١١٣	٠،٠٣٢	الالتزام بتنفيذ الميزانية
٠،٠٠٠	٥،٢١٦	٠،٢٥٥	٠،٠٥٢	تقييم الأداء الإداري للإدارات
٠،٨٠٢	-٠،١٥١	-٠،١١١	٠،٠٨٥	المؤهل العلمي
٠،١٩٧	-١،٢٩٣	-٠،٥٥٦	٠،٠٥٠	الخبرة العملية

فمن خلال الاطلاع على جدول المعاملات (٨-٣) نرى نتائج التحليل ظهرت أن هنالك علاقة واحدة فقط سلبية والتي هي بين المتغير المستقل (التقييم الإداري) والمتغير التابع (التعاون بين الإدارات)، حيث لاترابط هاذين المتغيرين أي علاقة تؤثر كل منهما على الأخر على العكس فتأثرهما سلبي، حسب

القيم التالية، بيتا =  $-0.19$ ، النسبة الفئوية =  $0.725$ ، وأما علاقة المتغير التابع بباقي المتغيرات المستقلة فوجدتها إيجابية ومتفاوتة في قوة الارتباط وكانت العلاقة مع المتغير (فاعلية الميزانية في التقييم، الإعداد بشكل سليم) من أكثرهم ارتباطاً ببعض حيث كانت النسب على التوالي، بيتا =  $0.433$ ،  $0.354$ ، والنسبة الفئوية كانت =  $0.000$ ، لكل منهما، مما يدل على أن الإعداد السليم وفاعلية الميزانية ومساهمتها لتحسين الأداء لها دور في التعاون بين الإدارات المؤسسة ونقل المعلومات الصحيحة فيما بينهم، فوجد العلاقة بين المؤهل العلمي مع المتغير التابع بيتا =  $0.073$  : النسبة الفئوية =  $0.128$ ، و العلاقة بين الخبرة العلمية مع المتغير التابع هي بيتا =  $0.177$  : النسبة الفئوية =  $0.14$  مما يدل على أنه لا علاقة أو تكون ضئيلة للمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة في التعاون الإداري.

جدول رقم (3.8) المعاملات "التعاون بين الإدارات"

النسبة الفئوية	بيتا	معاملات مقننة		النموذج
		معاملات غير مقننة	معاملات مقننة	
		بيتا	الخطأ المعياري	
.460	-0.740		.476	الحك
.000	0.189	.433	.060	فاعلية الميزانية في التقييم
.000	0.453	.354	.033	الإعداد بشكل سليم
.139	0.486	.070	.108	الالتزام بتنفيذ الميزانية
.725	-0.353	-0.19	.042	تقييم الأداء الإداري للإدارات
.128	0.029	.073	.086	المؤهل العلمي
.014	0.480	.16	.051	الخبرة العملية

فمن خلال الاطلاع على جدول المعاملات (8-4) نرى نتائج التحليل ظهرت أن هنالك علاقات متفاوتة فمنها الايجابية بين المتغير المستقل (فاعلية الميزانية في التقييم، التعاون بين الإدارات، المؤهل العلمي) والمتغير التابع (الإعداد بشكل سليم) بيتا =  $0.463$  : النسبة الفئوية =  $0.000$ ، بيتا =  $0.352$  : النسبة الفئوية =  $0.000$ ، بيتا =  $0.41$  : النسبة الفئوية =  $0.386$ ، على التوالي للمتغيرات المستقلة، يعني أنه كلما ما

كانت فاعلية الموازنة جيد والتعاون الإداري مرتبط وميسر مع وجود الخبرة العملية في ذلك، فإنه يؤثر إيجاباً وبشكل مباشر في إعداد الموازنة بضوابطها المحاسبية والإدارية الصحيحة، وكذلك تتحقق الأهداف المستهدفة منها سوف تكون الميزانيات وسيلة جيدة يعتمد عليها كأداة للرقابة وللتخطيط المستقبلي، بينما وجدت علاقة سلبية بين باقي المتغيرات المستقلة (الالتزام بتنفيذ بنودها، التقييم الإداري، الخبرة العملية) مع المتغير التابع (الإعداد بشكل سليم)، فنجد العلاقة بين الخبرة العملية مع المتغير التابع بيتا =  $-0.17$  .  
 : النسبة الفئوية =  $0.715$  والعلاقة بين الالتزام بالبنود مع المتغير التابع هي بيتا  $-0.082$  = : النسبة الفئوية =  $0.081$  والتقييم الإداري، بيتا =  $-0.034$  - النسبة الفئوية =  $0.520$ ، مما يدل على أنه لا علاقة بين سنوات الخبرة والتقييم الإداري والالتزام بتنفيذ الميزانية بين المتغير التابع "الإعداد بشكل سليم".

جدول رقم (٤،٨) المعاملات "الإعداد بشكل سليم"

النسبة الفئوية	تي	معاملات مقننة		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	
.034	2.129		.583	اخك
.000	6.741	.463	.441	فاعلية الميزانية في التقييم
.000	5.453	.302	.361	التعاون بين الإدارات
.081	-1.753	-0.82	.110	الالتزام بتنفيذ الميزانية
.020	-6.65	-0.34	.057	تقييم الأداء الإداري للإدارات
.386	.869	.41	.089	المؤهل العلمي
.725	-2.257	-0.17	.053	الخبرة العملية

فمن خلال الاطلاع على جدول المعاملات (٨-٥) نرى نتائج التحليل ظهرت أن هناك علاقات متفاوتة فمنها العلاقة الايجابية بين المتغير المستقل (فاعلية الميزانية في التقييم، التعاون بين الإدارات، المؤهل العلمي) والمتغير التابع (الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية) " بيتا =  $0.33$  : النسبة الفئوية =  $0.766$ ، بيتا =  $0.150$  : النسبة الفئوية =  $0.139$ ، بيتا =  $0.6$  : النسبة الفئوية =  $0.383$  . على التوالي للمتغيرات المستقلة، يعني

أنه كلما ما كانت مساهمة الميزانيات بشكل سليم في التقييم والتعاون وتبادل الإداري ساري داخل المؤسسة وكذلك كان المؤهل العلمي للموظف عالي سوف تكون نتائج ومخرجات الميزانيات التقديرية جيدة وسليمة ويمكن يعتمد عليها من خلال التنفيذ والتقييد ببرنامج الزمني والإداري للميزانية، بينما وجدت علاقة سلبية بين باقي المتغيرات المستقلة ( الإعداد بشكل سليم، التقييم الإداري، الخبرة العملية) مع المتغير التابع (الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية)، فنجد العلاقة بينهم و مع المتغير التابع بيتا = -0.177. النسبة الفائية = 0.081، والعلاقة بين الخبرة العلمية مع المتغير التابع هي بيتا = -0.084. النسبة الفائية = 0.229. مما يدل على أنه لا علاقة بين المؤهل العلمي أو الإعداد الجيد وبين المتغير التابع "المحك".

جدول رقم (5.8) المعاملات "الالتزام بتنفيذ بنود الميزانية"

النسبة الفائية	تي	معاملات مقننة		النموذج
		معاملات غير مقننة	معاملات مقننة	
		الخطأ المعياري	بيتا	
0.000	21.126	0.172	0.633	المحك
0.766	0.298	0.031	0.045	فاعلية الميزانية في التقييم
0.139	1.486	0.050	0.065	التعاون بين الإدارات
0.081	-1.753	-0.177	0.053	الإعداد بشكل سليم
0.684	-0.408	-0.031	0.036	تقييم الأداء الإداري للإدارات
0.383	0.874	0.031	0.050	المؤهل العلمي
0.229	-1.206	-0.084	0.033	الخبرة العملية

#### ٦.٤ اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات البحث ولإثبات صحتها من عدمها استخدم الباحث اختبار الأضداد الخطي،

لمعرفة صحة وثبات الفرضية بقبولها أو رفضها، عند مستوى الثقة 95% ومستوى الدلالة 5%.

اختبار الفرضية الأولى: لا تساهم الموازنات التقديرية بشكل رئيس وفعال في تقييم وقياس سير عمل الإدارات بالمصارف حسب الخطة المقدر لها.

جدول ( ١.٩ ) ملخص النموذج " اختبار الفرضية الأولى "

نموذج	الارتباط	الارتباط التربيعي	الارتباط التربيعي المعدل
١	.٤٣٣	.٢٢٠	.٢١٧

جدول ( ١.٩ ) تحليل التباين ( بي ) " اختبار الفرضية الأولى "

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الفاء الإحصائي	النسبة الفائية
الخطي	٥٨.٢٥٨	١	٥٨.٢٥٨	٦٠.٤٦٩	.٠٠٠ <sup>b</sup>
الخطأ المعياري	٢٥٠.٠٨٢	٢١٤	.٩٦٣		
المجموع	٣٠٨.٣٤٠	٢١٥			

جدول رقم (١.٩) المعاملات " اختبار الفرضية الأولى "

النموذج	معاملات غير مقننة		النسبة الفائية
	بي	بيتا	
الحك	١.٣٢٢	٠.١٧٨	٧.٤٢٨
فاعلية الميزانية في التقييم	.٤٠٥	.٤٦٩	٧.٧٧٨

من خلال النتائج الموضحة بالجدول السابقة، يكشف لنا أثر المتغير المستعمل " فاعلية الموازنات في التقييم " على المتغير التابع " التقييم الإداري"، حيث كان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بالنظر إلى قيمة (الفاء الإحصائية=٦٠.٤٩٦)، عند مستوى الدلالة ( النسبة الفائية=٠.٠٠٠)، وهو أقل من (٠.٠٥٠) بينما كان معامل الارتباط (الارتباط=٠.٤٦٩)، والذي يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل والمتغير التابع لهذه الفرضية، وبالإضافة إلى قيمة الارتباط التربيعي الذي كان ( الارتباط التربيعي=٠.٢٢٠)،

والذي يشير إلى ٢٢% من التباين فاعلية التقييم الإداري من الموازنات، بينما كان معامل الانحدار

( $B=0.405$ ) يشير إلى أن التأثير الكلي لفاعلية الموازنات في عملية التقييم الإداري مهم وذو دلالة معنوية

عند مستوى (٠.٠٠٠٠) وكما أن قيمة ( $T=7.778$ )، ولذلك يتم قبول الفرضية البديلة "مساهمة

الموازنات التقديرية بشكل رئيسي وفعال في تقييم وقياس سير عمل الإدارات بالمصرف حسب الخطة

المقدر لها" يعني أن هناك تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠٥٠) لفاعلية الموازنات في التقييم الإداري.

اختبار الفرضية الثانية: لا تساعد الموازنات التقديرية في تحسين أداء الإدارات والتعاون فيما بينها و

اتخاذها كوسيلة للتقييم والتابعة داخل المصرف الجمهورية.

جدول (٢.٩) ملخص النموذج " اختبار الفرضية الثانية "

نموذج	الارتباط	الارتباط التريبي	الارتباط التريبي المعدل
١	٠.١٨٩	٠.٠٨٤	٠.٠٧٩

جدول رقم (٢.٩) المعاملات " اختبار الفرضية الثانية "

النسبة الفائية	تي	معاملات مقننة		النموذج
		معاملات مقننة	معاملات غير مقننة	
٠.٠٠٠	٩.١٦٩	٠.١٧١	١.٧٩٩	الحك
٠.٠٠٠	٤.٤٢٢	٢٨٩	٠.٠٦١	فاعلية الميزانية في التقييم

جدول (٢.٩) تحليل التباين (بي) " اختبار الفرضية الثانية "

النسبة الفائية	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الفاة الإحصائي	النموذج
٠.٠٠٠ <sup>b</sup>	٢٢.١٣١	١	٢٢.١٣١	١٩.٥٥٤	الخطي
	٢٤٢.٢٠٩	٢١٤	١.١٣٢		الخطأ المعياري
	٢٦٤.٣٤٠	٢١٥			المجموع

فمن خلال النتائج الموضحة بالجداول السابقة، يتضح لنا أثر المتغير المستقل " التعاون بين الإدارات " على

المتغير التابع "التقييم الإداري" حيث كان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بالنظر إلى قيمة (الفاء

الإحصائية=19.554)، عند مستوى الدلالة ( النسبة الفائية=0.000)، وهو أقل من (0.050) بينما

كان معامل الارتباط (الارتباط= $r^2=0.289$ )، والذي يشير إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين المتغير

المستقل والمتغير التابع لهذه الفرضية، وبالإضافة إلى قيمة الارتباط التربيعي الذي كان ضعيف جداً

( الارتباط التربيعي= $r^2=0.084$ )، والذي يشير إلى 8% فقط من التباين التقييم الإداري من الربط و تبادل

البيانات والمعلومات بين الإدارات والأقسام بالمصرف، بينما كان معامل الانحدار ( $B=0.269$ ) يشير إلى

أن التأثير الكلي التعاون بين الإدارات في عملية التقييم الإداري مهم و ذو دلالة إحصائية معنوية عند

مستوى (0.05) و كلما ان قيمة ( $T=4.421$ )، ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

البديلة والتي تنص على " تساعد الموازنات التقديرية في تحسين أداء الإدارات والتعاون فيما بينها و اتخاذها

كوسيلة للتقييم والمتابعة داخل المصرف الجمهورية، يعني أن هناك تأثير دال إحصائياً عند مستوى

(0.05) لفاعلية التعاون الفني ومبادل البيانات بين الإدارات في التقييم الإداري.

اختبار الفرضية الثالثة: لا تقوم الإدارات بوضع مبرائيتها التقليدية على أساس علمي حديث.

جدول رقم (٣.٩) المعاملات " اختبار الفرضية الثالثة "

النسبة الفائية	تي	معاملات غير مقننة		النموذج
		معاملات مقننة	بي	
.٠٠٠	١٠.٢٣٣	بيتا	الخطأ المعياري	الحك
.٠٠٠	٤.٤٢٩	.٢٩٠	.٠٥٩	فاعلية الميزانية في التقييم

جدول (٣.٩) تحليل التباين ( بي ) " اختبار الفرضية الثالثة "

النسبة الفائية	الفاء الإحصائي	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
.٠٠٠ <sup>b</sup>	١٩.٦١٧	٢٢.١٩٧	١	٢٢.١٩٧	الخطي
		١.١٣٢	٢١٤	٢٤٢.٧٤٣	الخطأ المعياري
			٢١٥	٢٦٤.٣٥٠	الاجمعي

جدول (٣.٩) ملخص النموذج " اختبار الفرضية الثالثة "

نموذج	الارتباط	الارتباط التربيعي	الارتباط التربيعي المعدل
١	.٢٩٠ <sup>a</sup>	.٠٨٤	.٠٨٠

و باستعراض النتائج الموضحة بالجدول السابقة، يتضح لنا أثر المتغير المستقل " الإعداد بشكل سليم " على المتغير التابع " التقييم الإداري"، حيث كان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بالنظر إلى قيمة (الفاء الإحصائية=١٩.٦١٧)، عند مستوى الدلالة (النسبة الفائية=٠.٠٠٠)، وهو أقل من (٠.٠٥٠) بينما كان معامل الارتباط (الارتباط=٠.٢٩٠<sup>a</sup>)، والذي يشير إلى وجود علاقة إيجابية ضئيلة بين المتغير المستقل والمتغير التابع لهذه الفرضية، وبالإضافة إلى قيمة الارتباط التربيعي الذي كان ضعيف جداً ( الارتباط التربيعي=٠.٠٨٤)، والذي يشير إلى ٨% فقط من التباين التقييم الإداري من أعداد الموازنات بشكل سليم وعلى أسس علمية حديثة، بينما كان معامل الانحدار (B=.٢٦٣) يشير إلى أن التأثير الكلي

للإعداد الموازنات بشكل سليم في عملية التقييم الإداري مهم نوعاً ما وذو دلالة إحصائية معنوية عند

مستوى (0.000) و كما أن قيمة ( $T=4.429$ )، ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

البديلة والتي تنص على " تقوم الإدارات بوضع ميزانيتها التقديرية على أساس علمي حديث "، يعني أن

هناك تأثير دال إحصائياً عند مستوى (0.050) في عملية الإعداد والترتيب للموازنات في التقييم.

اختبار الفرضية الرابعة: ليس هناك علاقة إيجابية بين كفاءة الأداء الوظيفي للإدارات والالتزام بتنفيذ بنود

موازناتها التقديرية.

جدول رقم (4.9) المعاملات " اختبار الفرضية الرابعة "

النسبة الفائية	تي	معاملات غير مقننة		النموذج
		معاملات مقننة	بي	
0.000	0.148	بيتا	الخطأ المعياري	الحك
0.782	-0.278	-0.019	0.535	فاعلية الميزانية في التقييم

جدول (4.9) تحليل التباين (بي) " اختبار الفرضية الرابعة "

النسبة الفائية	الفاء الإحصائي	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.782 <sup>b</sup>	0.077	0.065	1	0.095	الخطي
		1.235	214	264.245	الخطأ المعياري
			215	264.340	المجموع

جدول (4.9) ملخص النموذج " اختبار الفرضية الرابعة "

النموذج	الارتباط	الارتباط التريعي	الارتباط التريعي المعدل
1	0.019 <sup>a</sup>	0.000	-0.004

جدول رقم (١.١٠) ملخص نتائج اختبار الفرضيات

نتيجة الفرضية	قيم الاختبار	فرضيات البحث
	عند مستوى الدلالة ٠.٥٥	
رفض	٠.٠٠٠٠	لا تساهم الموازنات التقديرية بشكل رئيس وفعال في تقييم وقياس سير عمل الإدارات بالمصارف حسب الخطة المقدر لها.
رفض	٠.٠٠٠٠	لا تساعد الموازنات التقديرية في تحسين أداء الإدارات والتعاون فيما بينها و اتخاذها كوسيلة للتقييم والمتابعة داخل المصرف.
رفض	٠.٠٠٠٠	لا تقوم الإدارات بوضع ميزانيتها التقديرية على أساس علمي حديث.
قبول	٠.٧٨٢	ليس هناك علاقة إيجابية بين كفاءة الأداء الوظيفي للإدارات والالتزام بتنفيذ بنود موازنتها التقديرية.

ومن خلال التعمق أكثر في التحليل الإحصائية وذلك لإعطاء هذا البحث زيادة في الشمولية وإطراءه بكل ما هو مفيد لاستخلاص النتائج السليمة يمكن الاعتماد عليها في الدراسات والقرارات المستقبلية الهامة، فنجد من خلال الاطلاع على الجدول (١-٢) التالي والذي يوضح مدى تأقلم المتغير الأساسي " الإدارات " بفقرات الاستبانة، فنجد من خلال التحليل أن إدارة تنمية الموارد البشرية لا تؤيد تلك الفقرات التي تضمنت على أسئلة الفرضية الأولى، بمتوسط حسابي مقداره ( ٣.٦٩ ) وبما يقارب ٤ أي ما يعادل " غير موافق " وفق نظام الإجابات وكانت هذه أعلى نتيجة بالرفض وعدم الرضا على فقرات الفرضية الأولى، يليها مباشرة إدارة المتابعة والتقييم بمتوسط حسابي قدره ( ٣.٥٤ ) وبانحراف معياري (١.٢٤٢)، وأما بخصوص الإدارات التي ترى التوافق والرضا نوعاً ما على أسئلة الفرضية الأولى فهي إدارة الشركات الكبرى فهي الإدارة الأكثر توافقاً وتماشياً مع تلك الفقرات التي تمت الإجابة عليها

بمتوسط حسابي قدره ( ٢.٦٣ ) وبانحراف معياري قدره ( ١.١٩٩ ) ويليهما إدارة التسويق المالي بمتوسط حسابي قدره ( ٢.٨٠٥ ) وبانحراف معياري قدره ( ١.١٩٣ )، ويليهما باقي الإدارات حسب الجدول التالي موضحاً به المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإدارات المصرفية، والرسم التوضيحي رقم (١) يوضح أكثر نحو اتجاه كل إدارة حسب آرائهم.

وبشكل عام حول نتيجة التحليل للفرضية الأولى أن أغلب الإدارات ترى التوافق و القبول للفقرات الاستبانه للمحور الأول وذلك من خلال إجاباتهم التي كانت تميل إلى الأغلبية ما بين ٢.٦ إلى ٣.٦٩ إي بما يقابلها بتدرج الإجابات بين " موافق بشدة " و " موافق نوعاً ما " .

ومن خلال الاطلاع على نتائج المتغير الأساسي " الإدارات " لفقرات الفرضية الثانية، فنجد من خلال التحليل أن إدارة تنمية الموارد البشرية تؤيد تلك الفقرات التي تضمنت على أسئلة الفرضية الأولى، بمتوسط حسابي وقدره ( ٣.٤٢ ) بانحراف معياري ( ١.٢٣٧ )، أي ما يعادل " غير موافق نوعاً ما" وفق نظام الإجابات وكانت هذه نتيجة بالقبول الضمني أي قبول مع التردد أو عدم الاقتناع بفقرات الفرضية الثانية، ويليهما مباشرة إدارة المتابعة والتقييم بمتوسط حسابي قدره ( ٣.٤١ ) وبانحراف معياري (١.٠٤٠)، وأما بخصوص الإدارات التي ترى التوافق والرضا نوعاً ما على أسئلة الفرضية الثانية فهي إدارة التسويق المالي فهي الإدارة الأكثر توافقاً ونحاشياً مع تلك الفقرات التي تمت الإجابة عليها بمتوسط حسابي قدره ( ٢.٤٤ ) وبانحراف معياري قدره ( ٠.٨٧٨ ) ويليهما إدارة الشركات الكبرى بمتوسط حسابي قدره ( ٢.٨٠٥ ) وبانحراف معياري قدره ( ١.١٥٩ )، ويليهما باقي الإدارات حسب الجدول التالي موضحاً به المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإدارات المصرفية، والرسم التوضيحي رقم (٢) يوضح أكثر لاتجاه كل إدارة حسب توجهاتهم.

وبشكل عام حول نتيجة التحليل للفرضية الثانية أن أغلب الإدارات يرون التوافق والقبول

للفقرات الاستبانة للمحور الثاني وذلك من خلال إجاباتهم التي كانت تميل إلى الأغلبية ما بين ٢.٤ إلى

٣.٤ إي بما يقابلها بتدرج الإجابات بين " موافق " و " موافق نوعاً ما " .

ومن خلال الاطلاع على الجدول التالي لنتائج المتغير الأساسي " الإدارات " لفقرات الفرضية

الثالثة، فنجد من خلال التحليل أن إدارة الشركات الكبرى تؤيد تلك الفقرات أكثر من أي إدارة أخرى

حيث التي كانت إجاباتهم على أسئلة الفرضية الثالثة، تتراوح بين " موافق بشدة " و " موافق نوعاً ما "

بمتوسط حسابي وقدره ( ٢.٥ ) بانحراف معياري ( ١.١٠٨ ) ، وفق نظام الإجابات وكانت هذه نتيجة

بالقبول الضمني، وبليها مباشرة إدارة التسويق المالي بمتوسط حسابي قدره ( ٢.٥٣ ) وبانحراف معياري

( ١.٠٢٤ ) ، وأما بخصوص باقي الإدارات فأنها تميل إلى التوافق والرضا نوعاً ما على أسئلة الفرضية الثالثة،

بمتوسطات حسابية قوية جداً إلى (٣) حسب القيم الموجودة في الجدول، والرسم التوضيحي رقم (٣)

يوضح أكثر لاتجاه كل إدارة حسب توجهاتهم

وبشكل عام حول نتيجة التحليل للفرضية الثالثة أن أغلب الإدارات ترى التوافق والقبول

للفقرات الاستبانة للمحور الثالث وذلك من خلال إجاباتهم التي كانت تميل إلى الأغلبية ما بين ٢.٥ إلى

٣ إي بما يقابلها بتدرج الإجابات بين " موافق " و " موافق نوعاً ما " .

وبالنظر إلى نتائج التحليل للفرضية الرابعة في الجدول نجد أن جُل الإدارات أُنحت إلى عدم الرضا على

فقرات أسئلة هذه الفرضية بما يدل على أن يوجد تقارب في الأفكار على إجابات الموضوع، فكانت

النسبة الأعلى من نصيب إدارة التخطيط والمعلومات بمتوسط ( ٣.٧٨ ) وبانحراف معياري ( ٠.٣٥٤ )

وتليها إدارة تنمية الموارد البشرية بمتوسط وقدره ( ٣.٧٥ ) وبانحراف معياري بلغ ( ٠.٥٠٨ ) ، وأما عن

باقي الإدارات فقد تراوح المتوسط ما بين ( ٣.٥ ) إلي ( ٣.٦٧ ) إي ما يعادل " موافق نوعاً ما " و "

غير موافق " ، والرسم التوضيحي رقم (٤) يوضح أكثر اتجاه كل إدارة حسب توجهاتهم.

وبشكل عام حول نتيجة التحليل للفرضية الرابعة أن أغلب الإدارات ترى عدم التوافق للفقرات الاستبانة

للمحور الرابع وذلك من خلال إجاباتهم التي كانت تميل إلي الأغلبية أكثر أو يساوي ٣.٥ إي بما يقابلها

بتدرج الإجابات بين " موافق نوعاً ما " و " غير موافق " .

جدول رقم (٢.١٠) يوضح مدى تأقلم المتغير الأساسي " الإدارات " بفقرات الاستبانة حسب كل فرضية

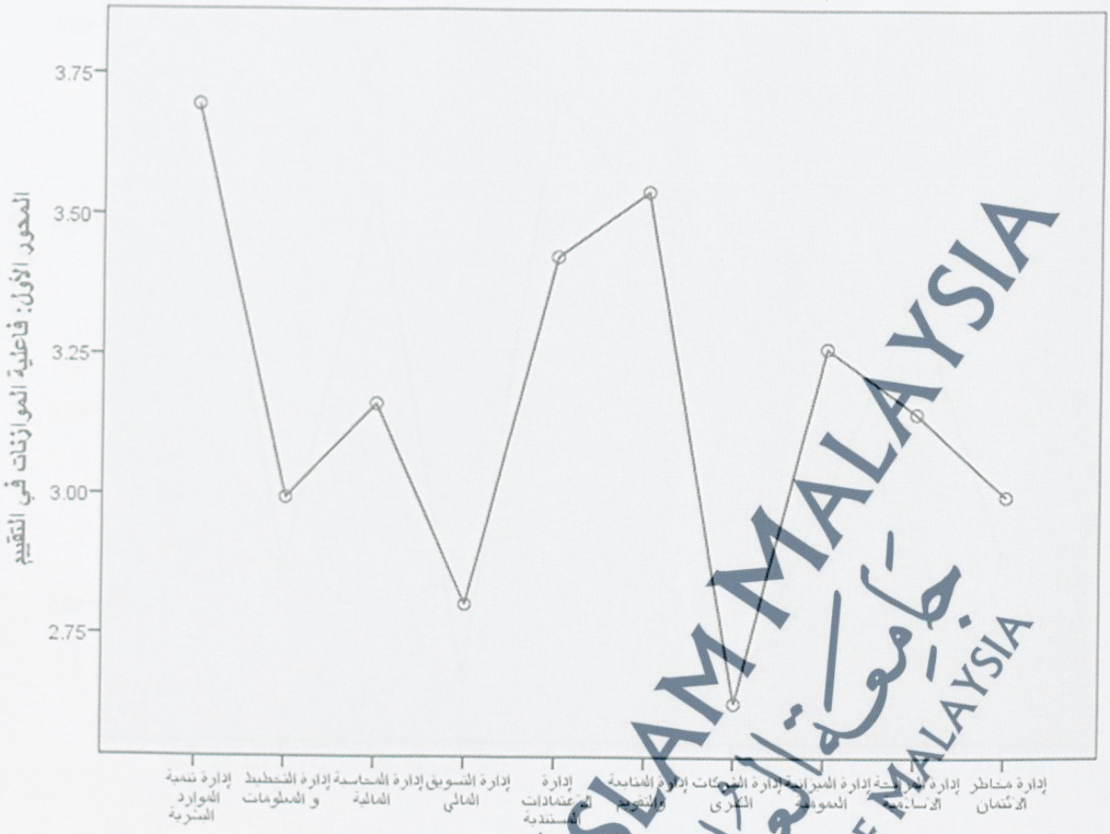
البيان	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
إدارة تنمية الموارد البشرية	٢٣	٣.٦٩٥٧	١.١٧٦٠٨	٠.٢٤٥٢٣
إدارة التخطيط والمعلومات	٢٥	٢.٩٩٦	١.٣١٦٧١	٠.٢٦٣٣٤
إدارة المحاسبة المالية	٢٢	٣.١٦٣٦	١.٢٨٧١٣	٠.٢٧٤٤٢
إدارة التسويق المالي	٢٠	٢.٨٠٥	١.١٩٣١٧	٠.٢٦٦٦٨
إدارة الاعتمادات المستندية	١٩	٣.٤٢٦٣	١.٣٩٧٩٥	٠.٣٢٠٧١
إدارة المتابعة والتقويم	١٩	٣.٥٤٢١	١.٢٤٢٠٠	٠.٢٨٤٩٤
إدارة الشركات	٢٠	٢.٦٣	١.١٩٩٦١	٠.٢٦٨٢٤
إدارة الميزانية العمومية	٢٥	٣.٢٦٤	١.٣١١٧٧	٠.٢٦٢٣٥
إدارة المراجعة الإسلامية	٢١	٣.١٤٧٦١	١.١٩٢٣٢	٠.٢٦٠١٨
إدارة المخاطر والائتمان	٢٢	٣.١٤٧٦١	١.٣٩١٤٧	٠.٢٩٦٦٦
الإجمالي	٢١٦	٣.١٦٨١	١.٢٨٤٨١	٠.٠٨٧٤٢
إدارة تنمية الموارد البشرية	٢٣	٣.٤٢١٧	١.٢٣٧٦٥	٠.٢٥٨٠٧
إدارة التخطيط والمعلومات	٢٥	٢.٨٦٤	١.١٦٣٢٩	٠.٢٣٢٦٦
إدارة المحاسبة المالية	٢٢	٣.٣١٨١	١.٢١٢٦٨	٠.٢٥٨٥٩
إدارة التسويق المالي	٢٠	٢.٤٤	٠.٨٧٨٦٤	٠.١٩٦٤٧
إدارة الاعتمادات المستندية	١٩	٢.٩٢٦٣	١.١٨٥٩٦	٠.٢٧٢٠٨
إدارة المتابعة والتقويم	١٩	٣.٤١٥٨	١.٠٤٠٩٧	٠.٢٣٨٨٢
إدارة الشركات	٢٠	٢.٤٨٥	١.١١٩٣٤	٠.٢٥٠٢٩
إدارة الميزانية العمومية	٢٥	٣.٠١٦	١.٢٨٩٩٢	٠.٢٥٧٩٨
إدارة المراجعة الإسلامية	٢١	٣.١٣٨١	١.٢٢٨٦١	٠.٢٦٨١
إدارة المخاطر والائتمان	٢٢	٢.٨٩٥٥	١.٢٤٦١٣	٠.٢٦٥٦٨

المحور الأول

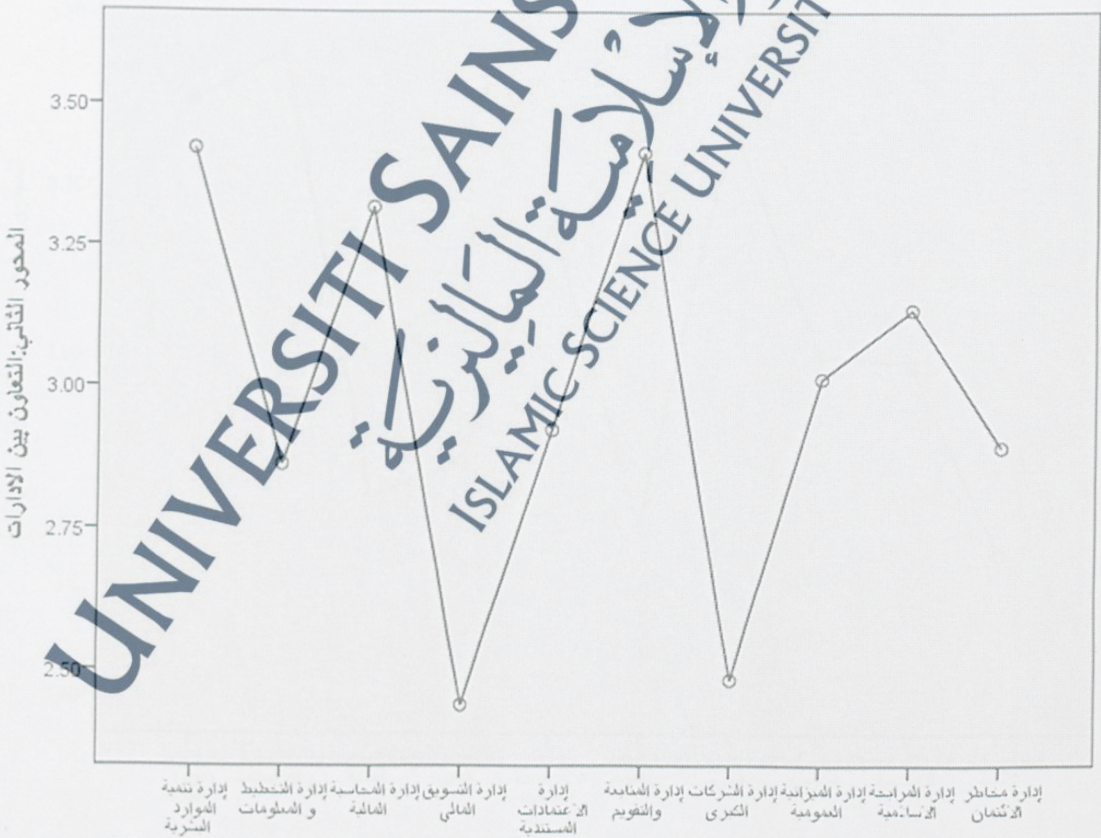
المحور الثاني

٠٠٠٨١١١	١.١٩٢	٢.٩٩٦٨	٢١٦	الإجمالي	المحور الثالث
٠٠٢٦٥٨١	١.٢٧٤٧٩	٣.١٣٤٨	٢٣	إدارة تنمية الموارد البشرية	
٠٠٢٣٧١٤	١.١٨٥٦٨	٢.٦٤٠٠	٢٥	إدارة التخطيط والمعلومات	
٠٠٢٤٣٦٥	١.١٤٢٨٤	٣.٠٣١٨	٢٢	إدارة المحاسبة المالية	
٠٠٢٢٩٠٨	١.٠٢٤٤٩	٢.٥٣	٢٠	إدارة التسويق المالي	
٠٠٢٣٥٩٦	١.٤٦٤٤١	٣.١٣١٦	١٩	إدارة الاعتمادات المستندية	
٠٠٢٨٥٥٧	١.٢٤٤٧٦	٣.٠٠٥٣	١٩	إدارة المتابعة والتقييم	
٠٠٢٤٧٩٤	١.١٠٨٨٢	٢.٥٠٠	٢٠	إدارة الشركات	
٠٠٢٥١٣١	١.٢٥٦٥٤	٢.٧١٦	٢٥	إدارة الميزانية العمومية	
٠٠٢٥٨٩	١.١٨٦٤٣	٢.٩١٩	٢١	إدارة المراجعة الإسلامية	
٠٠٢٨٦١	١.٣٤١٩١	٢.٦٥	٢٢	إدارة المخاطر والائتمان	
٠٠٨٣٢٧	١.٢٢٣٧٧	٢.٨٢١٨	٢١٦	الإجمالي	المحور الرابع
٠٠١٠٦٠٢	٠.٥٠٨٤٥	٣.٧٥	٢٣	إدارة تنمية الموارد البشرية	
٠٠٠٧٠٨١	٠.٣٥٤٠٧	٣.٧٨	٢٥	إدارة التخطيط والمعلومات	
٠٠٠٩٨١١	٠.٤٦٠١٦	٣.٥١٧	٢٢	إدارة المحاسبة المالية	
٠٠١٠٣٨٣	٠.٤٦٤٣٥	٣.٥٣٧٥	٢٠	إدارة التسويق المالي	
٠٠٠٩٨١	٠.٤٢٧٦	٣.٦٧٧٦	١٩	إدارة الاعتمادات المستندية	
٠٠١٠٢٩٥	٠.٤٤٨٧٦	٣.٥	١٩	إدارة المتابعة والتقييم	
٠٠٠٩٨٤٧	٠.٤٤٠٣٦	٣.٧٣٧٥	٢٠	إدارة الشركات	
٠٠١١٥٧	٠.٥٧٨٤٨	٣.٦	٢٥	إدارة الميزانية العمومية	
٠٠١٣٤١٦	٠.٦١٤٨	٣.٥٩٥٢	٢١	إدارة المراجعة الإسلامية	
٠٠١٦٠٣٩	٠.٧٥٢٢٧	٣.٤٨٣	٢٢	إدارة المخاطر والائتمان	
٠٠٠٣٥٢٧	٠.٥١٨٣٣	٣.٦٢٠٩	٢١٦	الإجمالي	المحور الخامس
٠٠٢٥١٦٦	١.٢٠٦٩٤	٢.٧٦٨١	٢٣	إدارة تنمية الموارد البشرية	
٠٠٢١٣٥٢	١.٠٦٧٦١	٢.٦٢٦٧	٢٥	إدارة التخطيط والمعلومات	
٠٠٢٣٧٩٦	١.١١٦١١	٢.٨٨٣٨	٢٢	إدارة المحاسبة المالية	
٠٠٢١٨٤٦	٠.٩٧٦٩٨	٢.٤٩٤٤	٢٠	إدارة التسويق المالي	
٠٠٢٧٧٥٨	١.٢٠٩٩٦	٢.٦٤٩٧	١٩	إدارة الاعتمادات المستندية	
٠٠٢٢٤٠٨	١.٠٩٧٧٣	٢.٧٨٣٦	١٩	إدارة المتابعة والتقييم	
٠٠٢٢٥٦	١.٠٠٨٩١	٢.٤٠٥٦	٢٠	إدارة الشركات	
٠٠٢٦٦٩	١.٣٣٤٤٩	٢.٦٢٢٢	٢٥	إدارة الميزانية العمومية	
٠٠٢٢٣٦٤	١.٠٠٢٦٢	٢.٤٤٤٤	٢١	إدارة المراجعة الإسلامية	
٠٠٢٤٦٧٤	١.١٥٧٣٤	٢.٣٦٣٦	٢٢	إدارة المخاطر والائتمان	
٠٠٠٧٥٤٥	١.١٠٨٨٢	٢.٦٠٦	٢١٦	الإجمالي	

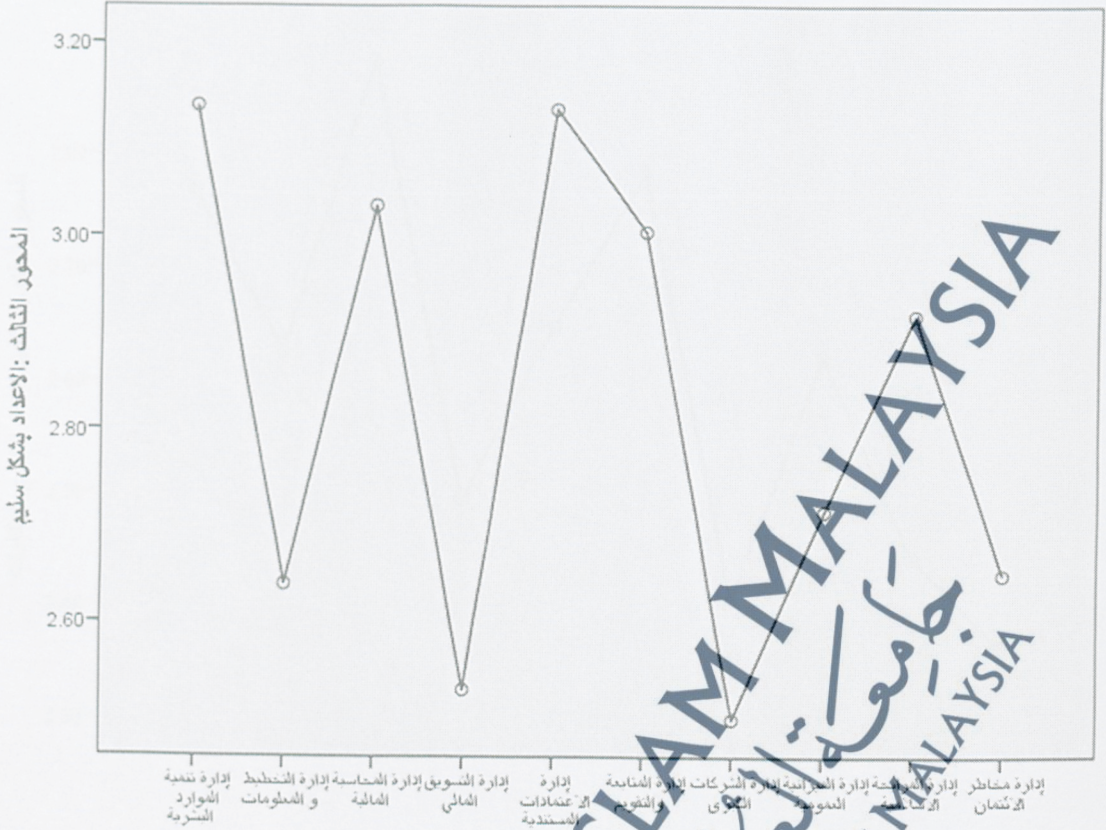
رسم توضيحي رقم (٣.١) يمثل إجابات الإدارات على المحور الأول



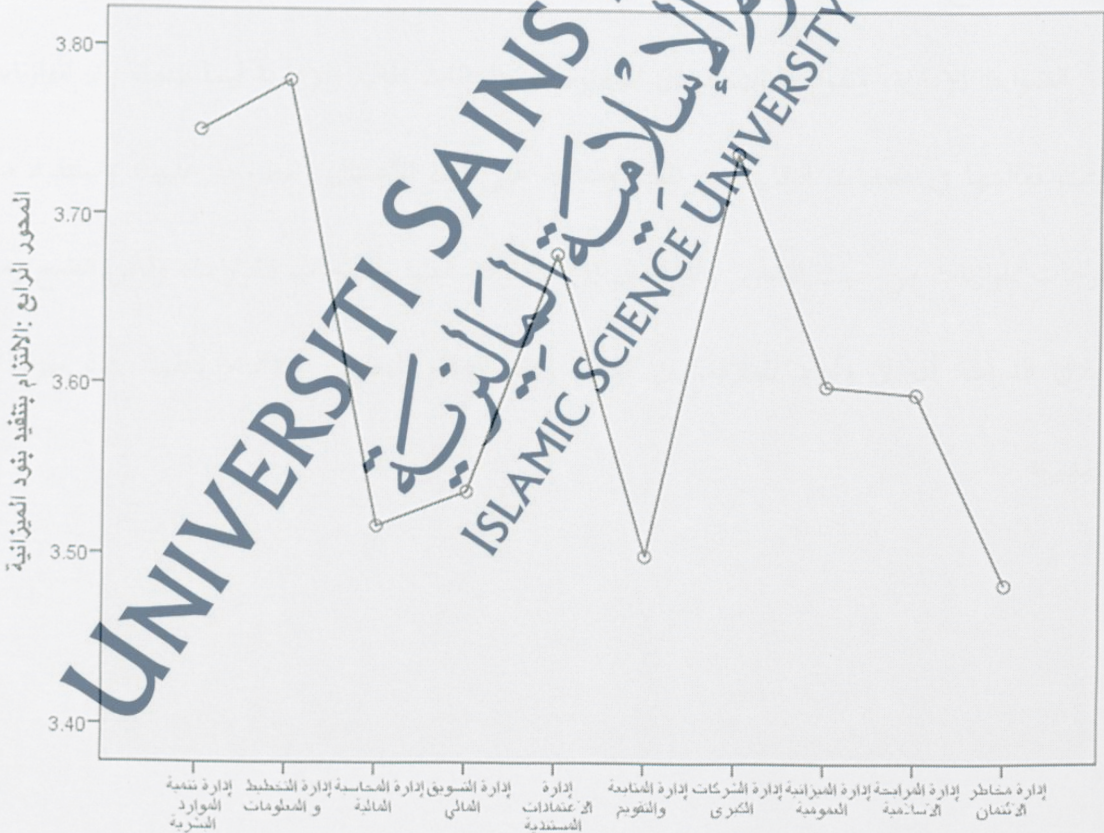
رسم توضيحي رقم (٣.٢) يمثل إجابات الإدارات على المحور الثاني



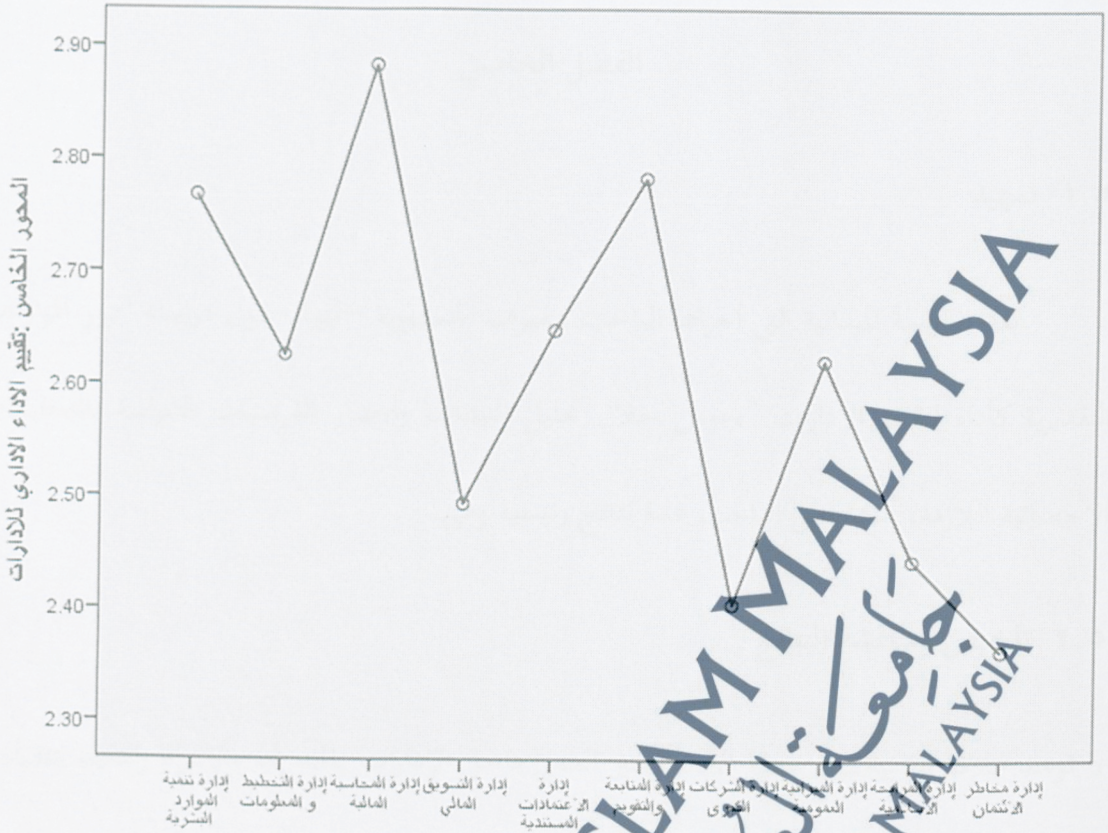
رسم توضيحي رقم (٣.٣) يمثل إجابات الإدارات على المحور الثالث



رسم توضيحي رقم (٣.٤) يمثل إجابات الإدارات على المحور الرابع



رسم توضيحي رقم (٣.٥) يمثل إجابات الإدارات على المحور الخامس



يستنتج الباحث من خلال اختياره للفرضيات إن الإدارات داخل المصرف تقوم بوضع ميزانياتها وفق الضوابط الإدارية، وتقوم بذلك بشكل متبادل للمعلومات والبيانات المالية والإدارية فيما بينها، وإن الموازنات أثبتت فعاليتها في عمليات الرقابية من تقييم ومتابعة على أداء الأعمال المطروحة عليها، وتستفيد من مخرجات الموازنات من حيث التقارير والتي تحال إلي الإدارات العليا وأصحاب القرارات، ولكن اتضح ومن خلال الدراسة أن لا وجود للعلاقة بين كفاءة ودقة النظام الوظيفي والالتزام بتنفيذ بنود ميزانياتها التقديرية.