

إطار مقترح لإعداد الموازنة البيئية في الوحدات الحكومية لتحقيق الرقابة المالية وترشيح الإنفاق

رسالة مقدمة من الطالبة

منى حسن حجازي عبد الفتاح

بكالوريوس تجارة (محاسبة) – كلية التجارة – جامعة عين شمس – ١٩٨٧

ماجستير في العلوم البيئية – معهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة عين شمس – ٢٠١٥

لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة
في العلوم البيئية

قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية

معهد الدراسات والبحوث البيئية

جامعة عين شمس

صفحة الموافقة على الرسالة

إطار مقترح لإعداد الموازنة البيئية في الوحدات الحكومية

لتحقيق الرقابة المالية وتدريب الإنفاق

رسالة مقدمة من الطالبة
منى حسن حجازي عبد الفتاح
بكالوريوس تجارة (محاسبة) - كلية التجارة - جامعة عين شمس - ١٩٨٧
ماجستير في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس - ٢٠١٥

لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة
في العلوم البيئية

قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية

وقد تمت مناقشة الرسالة والموافقة عليها:

التوقيع

اللجنة:

- ١ - د. جمال سعد السيد أحمد خطاب
أستاذ المحاسبة والمراجعة - كلية التجارة
جامعة عين شمس
عميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية
- ٢ - د. مازن حسن عبده علي
نائب هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة للشئون المالية
- ٣ - د. محمد عبد العزيز خليفة
أستاذ المحاسبة والمراجعة - كلية التجارة
جامعة عين شمس
- ٤ - د. وائل عمران علي
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال ووكيل المعهد العالي لعلوم الحاسب ونظم المعلومات الإدارية
أكاديمية القاهرة الجديدة

إطار مقترح لإعداد الموازنة البيئية في الوحدات الحكومية لتحقيق الرقابة المالية وترشيح الإنفاق

رسالة مقدمة من الطالبة

منى حسن حجازي عبد الفتاح

بكالوريوس تجارة (محاسبة) – كلية التجارة – جامعة عين شمس – ١٩٨٧

ماجستير في العلوم البيئية – معهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة عين شمس – ٢٠١٥

لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة

في العلوم البيئية

قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية

تحت إشراف:

١ - د. جمال سعد السيد أحمد خطاب

أستاذ المحاسبة والمراجعة – كلية التجارة

جامعة عين شمس

عميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية

٢ - د. مازن حسن عبده علي

نائب هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة للشئون المالية

ختم الإجازة

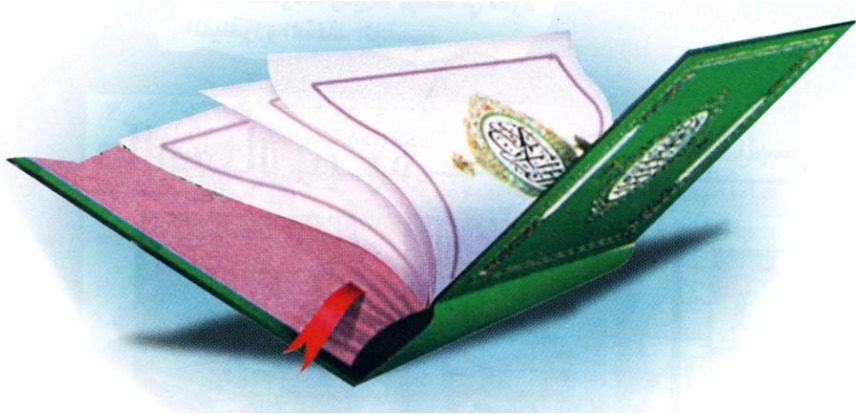
أجيزت الرسالة بتاريخ / ٢٠١٩

موافقة مجلس المعهد / ٢٠١٩ موافقة الجامعة / ٢٠١٩

٢٠١٩

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ
عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ



صدق الله العظيم

[سورة: التوبة - الآية: ١٠٥]

شكر وتقدير

أسجد لله عز وجل فى خشوع وخضوع شاكراً لنعمه وعطائه
الفياض على ما حبانى به من عون وقدرة على إتمام هذه الرسالة .
ويسعدني ويشرفني أن أتوجه بخالص شكري وتقديري
وامتناني لأستاذى الفاضل الذى زاده علمه تواضعاً وزاده رفعة
وسمو الأستاذ الدكتور / **جمال سعد خطاب** أستاذ بقسم المحاسبة
والمراجعة كلية التجارة جامعة عين شمس وعميد المعهد العالى
للدراسات التعاونية على دعمه المستمر وعطائه الفياض فى كل خطوة
من خطوات البحث فلم ييخل بوقته وجهده وعلمه الغزير فى توجيهي
ودعمي مما زاد من إثراء البحث وإتمامه على هذا النحو وان الكلمات
لتعجز عن التعبير عن فضله على , فأسأل الله له أن يتقبل صالح
الأعمال بقبول حسن وأن يرزقه الصحة والبركة والعافية جزاه الله
عنى خير الجزاء .

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور / **مازن حسن عبده**
نائب رئيس هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة للشئون المالية والشكر
موصول لكل أسرة معهد الدراسات والبحوث البيئية قسم العلوم
الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية – بجامعة عين شمس .
كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة
المناقشة والحكم على هذه الرسالة وعلى جهدهما وحسن صبرهما ,
فلهما منى كل الاحترام والتقدير أ.د/ **محمد عبد العزيز خليفة** أستاذ
المحاسبة والمراجعة كلية التجارة جامعة عين شمس و أ.م.د/ **وائل**
عمران علي أستاذ مساعد بقسم الإدارة ووكيل المعهد العالى لعلوم
الحاسب ونظم المعلومات

كما أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساهم من قريب أو بعيد
فى إنجاز وإتمام ذلك العمل على هذا النحو , فلهم منى جميعاً جزيل
الشكر والتقدير والإمتنان , وجزاهم الله عنى كل الخير .
وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين ,,,,,,,,,,

وأخيراً أحمد الله واسأله أن أكون قد وفقت فى هذا البحث أما
إذا أخطأت فإن الكمال لله وحده.

الباحثة

إهداء

ولا يسعني إلا أن انحنى اجلاً وتقديراً واعترافاً

بالجميل إلى زوجي وأبنائي واحفادي الذين كانوا

بمثابة النور الذي أسير عليه ولذا أقف عاجزاً عن أجد

كلمات اعبر بها عن مدى دعمهم وتشجيعهم لي وأدعو

الله لهم بالتوفيق والسداد .

والى امي وابي رحمهم الله واسكنهم فسيح جناته

المستخلص

استهدفت الدراسة وضع إطار مقترح لإعداد موازنة البرامج والأداء البيئية وذلك بعد دراسة معوقات مشاكل الإنفاق في الموازنة العامة وتقاديرها في موازنة البرامج والأداء البيئية استنتاج المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق موازنة البرامج والأداء البيئية على جهاز تنمية مدينة بدر وتحليل المعوقات التي قد تحول دون تطبيق موازنة البرامج والأداء البيئية سبل التغلب عليها وضرورة توفير أنظمة محاسبته لتحقيق التطبيق السليم لموازنة البرامج والأداء. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات العينة تجاه متغيرات الدراسة.

واعتمد الباحثون في هذه الدراسة على (المنهج الوصفي التحليلي) في الحالات الواقعية المستخدمة في إعداد وتنفيذ الموازنة العامة ووصف مشكلات الموازنة المالية مع التركيز على جهاز مدينة بدر، كما تركز هذه الدراسة على (المنهج التحليلي الاستقرائي) لاستنباط النتائج المترتبة على تطبيق موازنة البرامج والأداء من خلال أساليب وطرق إعدادها في مجال المحافظة على الموارد.

قد أجرى الباحثون تحليل البيانات باستخدام اختبار كروسكال وينر لكل سؤال من أسئلة قائمة الاستقصاء واختيار فروض الدراسة باستخدام عينة الدراسة المكونة من (٤٠٠) مفردة وهي عدد الاستثمارات الصحيحة التي تم استردادها، وقد توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن تطبيقها على المنشأة محل الدراسة (جهاز تنمية مدينة بدر).

توصلت الدراسة إلى ما يلي: تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء في الوحدات الإدارية الحكومية لأن الأسلوب المتبع لا يعطي الفرصة المناسبة للاختيار والمفاضلة بين البدائل عند إعدادها ولا يعطي الفرص المناسبة للابتكار والتجديد وإيجاد الفرص الجديدة للإرتقاء والاستدامة.

١. توفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء.
٢. الاستفادة من البرامج الإلكترونية المتخصصة في تخطيط الموارد الحكومية مثل GRP Corenment Resource Planning والتي تتيح الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق التكافل على مستوى كافة الوحدات الإدارية الحكومية.

الملخص

مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة البحث في عدم ملائمة استخدام الموازنة التقليدية لترشيد الإنفاق، حيث أنها تركز على جوانب الإنفاق وتحث على زيادة الإنفاق الغير مبرر دون أن يقابل هذا الإنفاق عائدا يعود على المجتمع ويشعر به أفراده .

وذلك لأن الموازنة التقليدية أغفلت بعض المفاهيم الاقتصادية الهامة مثل "المفهوم الاقتصادي للموارد المحدودة والاستخدامات غير المحدودة"(كريم نبيل مدحت سالم ٢٠٠٦) وأيضا من المفاهيم التي أغفلتها الموازنة التقليدية "مقدار الفرصة الضائعة على المجتمع نتيجة سوء استغلال الموارد وإهدارها" فالمعلومات المحاسبية التي يقدمها قد تبرز الجانب المالي من الانحراف عن طريق مقارنة الإنفاق الفعلي بالمقرر، إلا أنها لا تبرز الجانب الاقتصادي وهو ما أدى إلى إهدار الموارد واستنزافها. كما أن الموازنة التقليدية لا توفر المعلومات المطلوبة لتقييم الأداء وبالتالي لا توفر عنصر الرقابة على استخدام تلك الموارد، وذلك لأن النظام المحاسبي يتضمن بيانات مالية - فعلية - إجمالية عن الوحدة ككل، الأمر الذي لا يتلاءم مع متطلبات طرق تقييم الأداء الحديثة التي تتطلب توفير بيانات تفصيلية تحليلية تظهر العلاقة بين تكلفة أداء الخدمة التي تقدمها الوحدة وعلاقتها بمراكز الأداء المسؤولة عن أحداث هذه التكلفة.(على احمد أحمد شيخون، ٢٠٠٤)

ويتضح مما سبق يتضح أن المشكلة ليست في طريقة الإنفاق على الهيئات والوحدات الحكومية ولكن المشكلة في طريقة إعداد الموازنة العامة، وذلك لأن الموازنة التقليدية (موازنة البنود) تركز على الاعتبارات المالية فقط عن طريق مراقبة بنود الإنفاق والتأكد من عدم تجاوزها.

وتقوم الموازنة التقليدية على عدة مبادئ وهي الوحدة، التوازن، العمومية السنوية، ويتم تقسيم بنودها على أساس نوعي، بمعنى أن النفقات العامة تنقسم حسب الوحدات الإدارية كالوزارات والمصالح حسب نوع النفقة كالأجور والمرتبات. وأما الرقابة على تنفيذها فهي رقابة مالية محاسبية تستهدف فحص حسابات الحكومة ومستندات الصرف والتحصيل وذلك بهدف التأكد من أن الصرف قد تم في حدود الاعتمادات لمقررة.

ولأن الموازنة العامة لم تعد قادرة على التحليل الاقتصادي لمعاملات الحكومة لعدم اشتمالها على معايير لقياس كفاءة وفعالية الإنفاق العام فكان ذلك سبب رئيسي لزيادة العجز في الموازنة العامة وانخفاض كفاءة الإنفاق العام (وهو ما لن يعالج إلا إذا تم تطبيق موازنة البرامج والأداء).

ونتيجة أوجه القصور السابقة ومع تغيير دور الدولة وتداخله في العديد من المجالات وتعاظم مسؤولياتها إيداء تنمية وتطوير الاقتصاد القومي واتساع مدى نطاق الحاجات العامة، وعجز الموازنة العامة التقليدية عن الوفاء بالتزاماتها تجاه التزايد المستمر في حجم الإنفاق العام مما سبب عجز الموازنة. (أحمد السيد عطا الله، ٢٠١٠)

ولم يكن هذا فحسب إلا أنه مع ظهور مفهوم الإدارة الرشيدة ومع تبني العديد من وكالات التنمية والمنظمات غير الحكومية لهذا المفهوم حيث أصبحت هذه الإدارة شرطا لمنح المساعدات الإنمائية للدول النامية.

أسئلة الدراسة

أولتوضيح مشكلة الدراسة تصيغ الباحثون جوانب المشكلة من خلال مجموعة من التساؤلات الآتية:

١. الي اي مدي يمكن لموازنة البيئية للوحدات الحكومية بصورتها الحالية تساعد في تحقيق ترشيد الإنفاق؟
٢. الي اي مدي يمكن الموازنة البيئية للوحدات الحكومية بصورتها الحالية تساعد في تحقيق التنمية المستدامة؟
٣. ما أسلوب المناسب لا إعداد الموازنة البيئية ؟
٤. الي اي مدي استخدام أسلوب موازنة البرامج والأداء البيئية يساعد في معالجة أوجه القصور القائمة التقليدية ؟
٥. ما الإطار المناسب لإعداد الموازنة البيئية في الوحدات الإدارية الحكومية لترشيد الإنفاق وتحقيق التنمية المستدامة؟

أهداف الدراسة

١. دراسة معوقات ومشاكل الإنفاق في الموازنة العامة وتقاديها في موازنة البرامج والأداء.
٢. استنتاج المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق موازنة البرامج والأداء على جهاز تنمية مدينة بدر.
٣. وضع إطار مقترح لإعداد موازنة البرامج والأداء.
٤. تحليل المعوقات التي قد تحول دون تطبيق موازنة البرامج والأداء وسبل التغلب عليها.
٥. ضرورة توفير أنظمة محاسبية سليمة لتحقيق التطبيق السليم لموازنة البرامج والأداء
٦. ربط لنتائج المتوقعة برسالة وأهداف الجهة الحكومية.

٧. المساعد على توفير البيانات التي تحدد طبيعة وماهية المخرجات وتكلفتها المالية وربطها بالمنافع (الآثار) التي تسعى إليها الحكومة، وبالتالي تكون قرارات توزيع الموارد مدعومة بالبيانات اللازمة.
٨. توضيح ماذا تم من أعمال أو خدمات خلال السنة المالية السابقة وتكلفة كل برنامج أو مشروع.
٩. التركيز على المخرجات (الخدمات) مع التركيز على المدخلات (الموارد المالية).
١٠. استخدام الأساليب والطرق المناسبة لتدعيم الرقابة المالية.
١١. مساعدة متخذي القرار على توجيه وتصحيح مسارات الرقابة المالية.
١٢. ضمان تحقيق البرامج وفقاً لما هو محدد لها من أهداف (قياس ما تم من إنجازه).

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من المكانة الهامة والرئيسية التي تحتلها الموازنة العامة للدولة وكذا ندرة الأبحاث العلمية المتعلقة بموازنة البرامج والأداء وطرق إعدادها.

وتلك الطرق الخاصة بتقييم الأداء الفعلي على جهاز تنمية مدينة بدر وذلك بغرض اكتشاف معوقات التطبيق الفعلي لها والتعرف على المقومات الأساسية اللازمة لتطبيقها على الوحدات الحكومية.

نتائج الدراسة

- تم رفض الفرض الرئيسي الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام موازنة البرامج والأداء في إعداد الموازنة البيئية وكل من ترشيد الإنفاق وتحقيق الرقابة المالية بالإضافة إلى تحقيق التنمية. المستدامة، نظراً لرفض فروضه الفرعية كما يلي:

- تم رفض الفرض الفرعي الأول: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام موازنة البرامج والأداء وترشيد الإنفاق"، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين استخدام موازنة البرامج والأداء وترشيد الإنفاق، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي ٠,٧٩٣ عند مستوى معنوية ٠,٠١، كما أخذت معادلة الانحدار الصيغة التالية:

$$Y_1 = 0.003 + 1.024 * X + \varepsilon$$

حيث: Y_1 "ترشيد الإنفاق" (المتغير التابع)، X "استخدام موازنة البرامج والأداء" (المتغير المستقل)، ε الخطأ العشوائي.

وقد ثبتت معنوية النموذج كما بلغت القدرة التفسيرية للنموذج ٩٢,٩%.

- **تم رفض الفرض الفرعي الثاني:** "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام موازنة البرامج والأداء وتحقيق الرقابة المالية"، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين استخدام موازنة البرامج والأداء وتحقيق الرقابة المالية، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي ٠,٦٣٩ عند مستوى معنوية ٠,٠١، كما أخذت معادلة الانحدار الصيغة التالية:

$$Y_2 = 1.430 + 0.712 * X + \varepsilon$$

حيث: Y_2 "تحقيق الرقابة المالية" (المتغير التابع)، X "استخدام موازنة البرامج والأداء" (المتغير المستقل)، ε الخطأ العشوائي.

وقد ثبتت معنوية النموذج كما بلغت القدرة التفسيرية للنموذج ٤٠,٩%.

- **تم رفض الفرض الفرعي الثالث:** "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام موازنة البرامج والأداء وتحقيق التنمية المستدامة"، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين استخدام موازنة البرامج والأداء وتحقيق التنمية المستدامة، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي ٠,٧٩٣ عند مستوى معنوية ٠,٠١، كما أخذت معادلة الانحدار الصيغة التالية:

$$Y_3 = 0.019 + 1.042 * X + \varepsilon$$

حيث: Y_3 "تحقيق التنمية المستدامة" (المتغير التابع)، X "استخدام موازنة البرامج والأداء" (المتغير المستقل)، ε الخطأ العشوائي.

وقد ثبتت معنوية النموذج كما بلغت القدرة التفسيرية للنموذج ٦١,١%.

- **تم الرفض الفرض الرئيسي الثاني** " توجد فروق جوهرية بين اجابات المستقصى منهم حول تأثير استخدام موازنة البرامج والأداء وتحقيق الرقابة المالية وانعكاس ذلك على تحقيق ترشيد الإنفاق وتحقيق التنمية المستدامة، حيث وجدت اختلافات ذات دلالة إحصائية لإدراك العاملين للسياسة لأهمية استخدام موازنة البرامج والأداء بحسب كلٍ من جهة العمل، وسنوات الخبرة، كما وجدت اختلافات ذات دلالة

إحصائية لإدراك العاملين لأثر استخدام موازنة البرامج والأداء على ترشيد الإنفاق بحسب جهة العمل.

توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية توصي الباحثة بما يلي:

- تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء في الوحدات الإدارية الحكومية، لأن الأسلوب المتبع لايعطي الفرص المناسبة للاختبار والمفاضلة بين البدائل عند إعدادها، ولايعطي الفرص المناسبة للابتكارات والتجديد وإيجاد الفرص الجديدة للارتقاء والاستدامة.
- توفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء
- توفير المقومات اللازمة لإعداد ومتنفيذ ومتابعة موازنة البرامج والأداء من حيث توفير البيئة المحاسبية والإدارية المناسبة.
- الاهتمام بالموارد البشرية ورفع مهاراتهم من خلال إعداد وتنفيذ البرامج والدورات التدريبية حول كيفية إعداد وتنفيذ ومتابعة موازنة البرامج والأداء ومحاسبة التكاليف الحكومية يشرف عليها مدربون متوفر فيهم الفهم العميق لأبعاد هذه الموازنة من الناحية النظرية والعملية.
- الاستفادة من خبرات الجهات التي تم فيها تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء، وتحليل نقاط القوة والضعف.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٢١-١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	أولاً: المقدمة
٣	ثانياً: مشكلة الدراسة
٥	ثالثاً: أهمية الدراسة
٦	رابعاً: أهداف الدراسة
٧	خامساً: فروض الدراسة
٧	سادساً: حدود الدراسة
٧	سابعاً: منهج الدراسة
٨	ثامناً: الدراسات السابقة
٢١	تاسعاً: خطة البحث
٦٠-٢٢	الفصل الثاني: الرقابة المالية
٢٣	مقدمة
٢٤	المبحث الأول: تعريف الرقابة المالية
٤٦	المبحث الثاني: ترشيد الإنفاق
٤٦	مقدمة
٩٠-٦١	الفصل الثالث: موازنة البيئة الحكومية
٦٢	مقدمة
٦٣	أولاً: تعريف الموازنة العامة
٧٧	ثانياً: تعريف موازنة البرامج والأداء

٨٤	:عيوب تطبيق موازنة البرامج والأداء
١٦٤-٩١	الفصل الرابع: دور الموازنة البيئية في تحسين عملية الرقابة (دور موازنة البرامج والأداء في تحسين عملية الرقابة المالية وترشيد الإنفاق)
٩٧	المبحث الاول: الرقابة على البيئة في المالية العامة
١٠٤	المبحث الثانى :الأساليب المحاسبية لتطبيق موازنة البرامج والأداء
١٢٩	المبحث الثالث:خطوات النظرية لتطبيق موازنة البرامج والأداء
١٥٩	المبحث الرابع :الخطوات العملية لتطبيق موازنة البرامج والأداء
٢٣٤-١٦٥	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية
١٦٦	الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية
٢٢٨	النتائج
٢٣١	التوصيات
٢٤٣-٢٣٥	قائمة المراجع
٢٧٥-٢٤٤	ملاحق الرسالة
٧-١	المستخلص والملخص باللغة الانجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
١٦٨	جدول (١) الخصائص الديموجرافية لعينة البحث
١٧٧	جدول (٢) رأي العينة حول إعداد موازنة بيئية في الوحدات الإدارية الحكومية
١٧٨	جدول (٣) رأي العينة حول استخدام موازنة البرامج والأداء في إعداد موازنة بيئية في الوحدات الإدارية الحكومية
١٨٠	جدول (٤) رأي العينة حول أثر استخدام موازنة البرامج والأداء في الوحدات الإدارية الحكومية عند إعداد الموازنات بصفة عامة على ترشيد الإنفاق عن طريق تحقيق فعالية وكفاءة الرقابة المالية
١٨١	جدول (٥) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (مفهوم الموازنة بصفة عامة والموازنة البيئية بصفة خاصة) والمتوسط العام للمحور
١٨٣	جدول (٦) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور دور موازنة البرامج والأداء في تحقيق الرقابة المالية والمتوسط العام للمحور
١٨٦	جدول (٧) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور دور الموازنة البيئية في تحقيق الرقابة المالية وترشيد الإنفاق والمتوسط العام للمحور
١٩٠	جدول (٨) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور دور موازنة البرامج والأداء في تحقيق التنمية المستدامة والمتوسط العام للمحور
١٩١	جدول (٩) مقاييس الثبات Reliabilty لمحاور الدراسة
١٩٢	جدول (١٠) مفهوم الموازنة بصفة عامة والموازنة البيئية بصفة خاصة
١٩٤	جدول (١١) أهم خطوات إعداد موازنة البرامج والأداء