

## المبحث الثاني

### تحليل بيانات الإستبيان

#### 1/ مقدمة:

- لقد تم تصميم هذا الإستبيان على أساس تغطية الجوانب الآتية :
- أ / تحديد الطريقة المفضلة لأسعار التحويلات الداخلية بين الأقسام والفروع .
- ب/ دور الطريقة المختارة للتحويلات الداخلية بين الأقسام من السلع والخدمات في إتخاذ القرارات .
- ح/ تطبيق نظام اللامركزية يعد الأمثل .
- د/ دور التسعير الداخلي في تقييم الأداء .

#### 2/ تصميم الإستبيان واختبار عينة الدراسة :

لقد تم تصميم هذه الإستبانة لتخدم أغراض البحث العلمي والحصول على معلومات تكون بمثابة مؤشر من أجل إثبات الفرضيات المطروحة .

وقد عرض الأستبيان بعد تصميمه على عدد من الأساتذة المختصين بغرض إبداء الرأي وقد كانت آراؤهم مشجعة ومفيدة في إستخدام هذا الإستبيان بهذا الشكل .

وقد تم إختيار عينة الأستبيان من (30) مفردة ويتمثل مجتمع البحث في رؤساء الحسابات والإداريين ومحاسبي التكاليف وقد كانت الردود على الإستبيان بنسبة 100% .

#### وصف طريقة البيانات:-

يقوم الباحث بدراسة دور التسعير الداخلي في الشركات اللامركزية في إتخاذ القرارات بالتطبيق على مصانع حجار للسجائر والتبغ وذلك من خلال الإستبيان المرفق في الملاحق حيث تتضمن الإستبانة عدد من المتغيرات التي لها علاقة بالدراسة .

يتم وصف بيانات الدراسة من خلال جداول التوزيع التكرارية والنسب المئوية وذلك من خلال إعداد جدول لكل متغير من متغيرات الدراسة .

جدول رقم: (1/2/3)

يوضح هذا الجدول المستوى التعليمي لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	تصنيف المتغير
-	-	ثانوي
%23	7	جامعي
%77	23	فوق الجامعي
%100	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة من المؤهلين والذين لهم مؤهل فوق الجامعي

جدول رقم: (2/2/3)

يوضح هذا الجدول سنوات الخبرة لمجتمع الدراسة:

النسبة المئوية	التكرار	تصنيف المتغير
%30	9	أقل من عشرة سنوات
%70	21	أكثر من عشرة سنوات
%100	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن الأغلبية (70%) لهم خبرة في مجال العمل الإداري والمحاسبي أكثر من عشرة نوات

جدول رقم: (3/2/3)

أسعار التحويل على أساس السوق هي الطريقة المفضلة عند وجود سوق للمنتجات الوسيطة .

التصنيف	التكرار	النسبة
نعم	30	%100
لا	-	-
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن جميع أفراد الدراسة يوافقون على أن أسعار التحويل على أساس السوق هي الطريقة المفضلة عند وجود سوق للمنتجات الوسيطة وهذا يظهر من خلال النسبة أعلاه وهي %100

جدول رقم: (4/2/3)

أسعار التحويل على أساس السوق تعمل على سرعة وإستمرارية الأمداد والتصريف للمنتج الوسيط بين الأقسام

التصنيف	التكرار	النسبة
نعم	30	%100
لا	-	-
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن جميع أفراد الدراسة يوافقون على أن أسعار التحويل على أساس السوق تعمل على سرعة وإستمرارية الأمداد والتصريف للمنتج الوسيط بين الأقسام وهذا يظهر من خلال النسبة أعلاه وهي %100.

جدول رقم: (5/2/3)

يعتبر سعر السوق أكثر الطرق ملائمة وأقربها إلى الموضوعية لأنه يتحدد بواسطة أطراف خارجية :

التصنيف	التكرار	النسبة
نعم	30	%100
لا	-	-
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن جميع أفراد الدراسة يوافقون على أن سعر السوق أكثر الطرق ملائمة وأقربها إلى الموضوعية لأنه يتحدد بواسطة أطراف خارجية وذلك من النسبة أعلاه وهي %100

جدول رقم: (6/2/3)

عند إجراء تحويل للسلع والخدمات فإن قيمة السلع والخدمات المحولة تعتبر إيرادات بالنسبة للمركز المحول منه وتكلفة للمركز المحول إليه .

التصنيف	التكرار	النسبة
نعم	29	%97
لا	1	%3
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن التحويلات من السلع والخدمات تمثل ايراد بالنسبة للمركز المحول منه وتكلفة للمركز المحول إليه وذلك من خلال نسبة الموافقين على ذلك وهي %97

جدول رقم: (7/2/3)  
أفضل طرق التسعير الداخلي:

التصنيف	التكرار	النسبة
سعر السوق	19	%63
سعر التكلفة	11	%37
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن أفضل طرق التسعير الداخلي هي سعر السوق وذلك من خلال نسبة الموافقين على ذلك وهي %63

جدول رقم: (8/2/3)

الطريقة المختارة لتسعير التحويلات الداخلية تؤدي إلى مساعدة المديرين إلى اتخاذ القرارات المثلى

التصنيف	التكرار	النسبة
نعم	29	%97
لا	1	%3
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن الطريقة المختارة لتسعير التحويلات الداخلية تؤدي إلى مساعدة المديرين إلى إتخاذ القرارات المثلى وذلك من خلال نسبة الموافقين على ذلك وهي %97

جدول رقم: (9/2/3)

أسعار التحويل تعمل على توجيه مديري الأقسام لإتخاذ القرارات التي تساعد على التوزيع الإقتصادي للموارد

التصنيف	التكرار	النسبة
نعم	28	%93
لا	2	%7
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن أسعار التحويل تعمل على توجيه مديري الأقسام لإتخاذ القرارات التي تساعد على التوزيع الإقتصادي للموارد وذلك ما توضحه نسبة الموافقين على ذلك وهي %093

جدول رقم: (10/2/3)

تفويض السلطات الإدارية لمراكز المسؤولية المختلفة يؤدي إلى كفاءة إستخدام الموارد وتحقيق عائد أفضل

التصنيف	التكرار	النسبة%
نعم	30	100
لا	-	-
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع افرادا عينة الدراسة يوافقون على أن تفويض السلطات الإدارية لمراكز المسؤولية المختلفة يؤدي إلى كفاءة إستخدام الموارد وتحقيق عائد أفضل

جدول رقم: (11/2/3)

لمعرفة أداء مراكز المسؤولية أو فروع الشركة ويجب معرفة طريقة التسعير الداخلي المستخدمة

التصنيف	التكرار	النسبة %
نعم	24	80
لا	6	20
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن أغلبية مجتمع الدراسة يوافقون على أن معرفة أداء مراكز المسؤولية مرتبط بمعرفة طريقة التسعير الداخلي المستخدمة

جدول رقم: (12/2/3)

من أهم وسائل الإتصال داخل التنظيم التقارير الرقابية

التصنيف	التكرار	النسبة %
نعم	30	100
لا	-	-
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن أهم وسائل الإتصال داخل التنظيم هي التقارير الرقابية

دول رقم: (13/2/3)

زيادة المسؤولية وسلطات إتخاذ القرارات تؤدي عادة إلى زيادة الرضا عن الوظيفة

التصنيف	التكرار	النسبة%
نعم	30	100
لا	-	-
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن جميع أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن زيادة المسؤولية وسلطات إتخاذ القرارات تؤدي عادة إلى زيادة الرضا عن الوظيفة

جدول رقم: (14/2/3)

اللامركزية تؤدي إلى إتخاذ القرارات في الوقت المناسب

التصنيف	التكرار	النسبة%
نعم	29	97
لا	1	3
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن اللامركزية تؤدي إلى إتخاذ القرارات في الوقت المناسب وهذا ما تظهره نسبة الموافقين وهي 97%

جدول رقم: (15/2/3)

اللامركزية تؤدي إلى نقص الشعور بالانتماء للشركة ككل

التصنيف	التكرار	النسبة%
نعم	24	80
لا	6	20
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن 80% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن اللامركزية تؤدي إلى نقص الشعور بالانتماء للشركة ككل

جدول رقم: (16/2/3)

تعطي اللامركزية الأساس الفعال لقياس أداء المديرين

التصنيف	التكرار	النسبة%
نعم	28	93
لا	2	7
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن 93% من مجتمع الدراسة يوافقون على أن اللامركزية تعطي الأساس الفعال لقياس أداء المديرين

رقم: (17/2/3)

من الأفضل للمنشأة أن تطبق نظام:

التصنيف	التكرار	النسبة%
مركزي	5	17
لامركزي	25	83
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن 83% من أفراد عينة الدراسة يفضلون تطبيق النظام اللامركزي

جدول رقم: (18/2/3)

عدم الإقتناع باللامركزية يعود إلى أسباب شخصية تتعلق بالإدارة العليا

التصنيف	التكرار	النسبة%
نعم	25	83
لا	5	27
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

واضح من الجدول أن 83% من مجتمع الدراسة يوافقون على أن عدم الإقتناع باللامركزية يعود إلى

أسباب شخصية تتعلق بالأدارة العليا

جدول رقم: (19/2/3)

عدم إلمام الرؤساء العاملين بظروف العمل المحلية يجعل للتخطيط المركزي مشكوك في قيمته

التصنيف	التكرار	النسبة%
نعم	27	90
لا	3	10
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن 90% من مجتمع الدراسة يوافقون على أن الإلمام بظروف العمل المحلية بالنسبة للرؤساء العاملين يجعل التخطيط المركزي مشكوك في قيمته

جدول رقم: (20/2/3)

يعمل السعر التحويلي على محاولة القياس السليم لأرباح القسم للحكم على كفاءة أداء الأقسام

التصنيف	التكرار	النسبة%
نعم	30	100
لا	-	-
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع أفراد العينة يوافقون على ان السعر التحويلي يعمل على محاولة القياس السليم لأرباح القسم للحكم على كفاءة أداء الأقسام

جدول رقم: (21/2/3)

منح المديرين سلطة إتخاذ القرارات الرقابية في قطاعاتهم تؤدي إلى تدريب هؤلاء المديرين في المنظمة

التصنيف	التكرار	النسبة%
نعم	29	97
لا	1	3
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 97% من أفراد الدراسة يوافقون على أن منح المديرين سلطة إتخاذ القرارات في قطاعاتهم تؤدي الى تدريبهم

جدول رقم: (22/2/3)

لتسعير الداخلي يمثل أداء رقابية على تقييم أداء الأقسام والأنشطة الفرعية

التصنيف	التكرار	النسبة%
نعم	28	93
لا	2	7
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن 93% من مجتمع أفراد الدراسة يوافقون على أن التسعير الداخلي يمثل أداء رقابية على تقييم أداء الأقسام والأنشطة الفرعية

جدول رقم: (23/2/3)

تقسيم المنشأة إلى وحدات فرعية أو أقسام يزيد من كفاءة الأداء ويؤثر ذلك في تحقيق أهداف الشركة

التصنيف	التكرار	النسبة%
نعم	29	97
لا	1	3
المجموع	30	100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن 97% من مجتمع الدراسة يوافقون على أن تقسيم المنشأة إلى وحدات فرعية أو أقسام يزيد من كفاءة الأداء ويؤثر في تحقيق أهداف الشركة

جدول رقم: (24/2/3)

إعداد التقارير من المقومات الأساسية لمحاسبة المسؤولية

التصنيف	التكرار	النسبة%
نعم	30	100
لا	-	-
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2005م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن إعداد التقارير الرقابية من المقومات الأساسية لمحاسبة المسؤولية

إثبات مدى صحة الفرضيات:

### الفرضية الأولى:-

أسعار التحويل على أساس السوق هي الطريقة المفضلة عند وجود سوق المنتجات الوسيطة .

من خلال الجداول من (7-11) يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المختارة يوافقون على صحة هذه الفرضية وهذا ما تؤكدُه النسبة المئوية المأخوذة من متوسط التكرارات وهي 92%

### الفرضية الثانية :-

الطريقة المختارة لتسعير التحويلات الداخية تؤدي إلى مساعدة المديرين إلى إتخاذ القرارات المثلَى.

تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الجداول من (12-16) حيث يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على صحة الفرضية المذكورة وهذا ما تؤكدُه النسبة المئوية المأخوذة من متوسط التكرارات وهي 93%.

### الفرضية الثالثة :

عدم تطبيق نظام لامركزي يؤثر سلباً على أداء المنشأة .

تم إثبات الفرضية من خلال الجداول من (17-23) حيث يلاحظ أن 90% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على صحة الفرضية .

### الفرضية الرابعة:-

التسعير الداخلي يمثل أداء رقابية على تقييم أداء الأقسام والأنشطة الفرعية .

من خلال الجداول من (24-28) يلاحظ أن النسبة المحسوبة من متوسط هذه

الجداول هي 97% من الموافقين على صحة هذه الفرضية .

الفصل الرابع  
الخاتمة  
المبحث الأول:  
النتائج  
المبحث الثاني  
التوصيات

المبحث الأول

## النتائج

وفقاً للإطار النظري، واستناداً للجانب التطبيقي منها، فإنه يمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها بالإضافة إلى نتائج الفروض على النحو الآتي:-

1. أفضل طرق التسعير الداخلي للسلع والخدمات بين المراكز والأقسام هو سعر السوق لأنه يتحدد بواسطة أطراف خارجية من خلال الطلب والعرض ويكون سعر السوق الطريقة المفضلة إذا كان هناك سوق للمنتجات والوسيط .
2. الطريقة المختارة لتحويل السلع والخدمات بين المراكز والأقسام تؤدي إلى إتخاذ القرارات المثلى.
3. تطبيق نظام لامركزي يؤدي إلى تحسين الأداء بالمنشأة .
4. التسعير الداخلي يمثل أداء رقابية على تقييم أداء الأقسام والأنشطة الفرعية .
5. في حالة عدم وجود سوق وسيط هنالك عدد من طرق التسعير الداخلي ولكن لا يمكن القول أن طريقة معينة هي المفضلة وذلك لأن الطريقة التي تصلح في ظروف معينة لا تصلح في ظروف أخرى الأمر الذي يتطلب قدراً من المرونة عند إختيار الطريقة الملائمة .
6. إستخدام الطريقة الملائمة للتسعير الداخلي تفيد في إتخاذ القرارات التي تتعلق بالتصنيع داخلياً أو الشراء من الخارج .

## المبحث الثاني

### التوصيات

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، يتبنى الباحث توصيات خاصة بالتسعير الداخلي في الشركات اللأمركية وتوصيات عامة تتمثل في الآتي :-

1. على المنشأة التجارية أن تسعى إلى تطبيق النظام اللأمركي في إتخاذ القرارات لأن ذلك يؤدي إلى تحسين الأداء .

2. إستخدام التسعير الداخلي كأداء رقابية لتقييم أداء الأقسام والأنشطة الفرعية .

3. أن تمنح الشركات الأقسام الداخلية الحرية للبيع داخل أو خارج الشركة والشراء من داخل أو خارج الشركة مما يجعل الشركة جزءاً لا يتجزأ من السوق التنافسي خارج الشركة وبذلك سيعمل كل قسم على تحسين جودة مخرجاته وبأقل تكلفة ممكنة .

4. يجب ألا يجبر مدير قسم أو فرع على قبول أسعار التحويل فإذا كان مدير قسم معين متمسكاً بعدم التراجع عن قراره يجب أن يحترم ويعتبر ذلك الثمن الذي تدفعه الشركة لتحقيق إستقلالية الأقسام .

#### **مقترحات لبحوث مستقبلية:**

5. أهمية السعر التحويلي لقياس الأداء .

