



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم المحاسبة والتمويل



دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري

(دراسة ميدانية على المصنع الحديث للثلاجات - ليبهر)

**The Role of Planning Budgets In Raising the Financial &
Manageral Performance**

(A Field Study on Modern Refrigerators factory – Liebherr)

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة البكالوريوس في المحاسبة والتمويل

إعداد الباحثون:

1/ أبكر محمد جبريل عبد الله

2/ أحمد السيد أحمد موسى

3/ المصطفى محمد أبكر محمد

4/ مبهل إمام مالك على آدم

5/ مصعب بريمة حسب الله ضو البيت

إشراف :

أ.د. محمد الناير محمد النور

أستاذ المحاسبة المشارك

كلية الدراسات التجارية

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

1438هـ - 2017م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإستهلال

قال تعالى:

﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصَّادِقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (46) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يُعْصِرُونَ (49)﴾

صدق الله العظيم

(سورة يوسف : الآيات 46-49)

الإهداء (1)

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم

الحمد لله

نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخاصة مشوارنا بين ضفتي هذا العمل المتواضع

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى سيد الخلق

إلى رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط

منسوجة من قلبها إلى أُمي الحبيبة

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء

من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن ارتقي سلم الحياة

بحكمة وصبر إلى والدي العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى أخواني وأخواتي.

إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع.

إلى أصدقائي وصدقائي.

إلى من صاغوا لنا من علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة

العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام.

(1) الباحثون

الشكر والعرفان⁽¹⁾

نشكر الله العلي القدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين
نتقدم بجزيل الشكر إلى قلعة العلم والمعرفة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
ثم نتقدم بالشكر لكلية الدراسات التجارية ونخص بالشكر قسم المحاسبة والتمويل.
ومن ثم مصداقاً لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "من صنع إليكم معروفاً فكافئوه به،
فإن لم تجدوا ما تكافئوه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافئتموه"... رواه أبو داود.
نثرد جزيل الشكر تقديراً منا واعترافاً بالجميل لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في
مساعدتنا في مجال البحث العلمي وأخص بالذكر أستاذي الفاضل.
الأستاذ الدكتور/ محمد الناير محمد النور أحد رموز الفكر المحاسبي المعاصر، والخبير
والمحلل الاقتصادي السوداني فقد كان نعم المشرف وخير المربي والمعلم، ومثال للصبر،
كما كانت لتوجيهاته السديدة ومعاونته العلمية الصادقة وروحه السمحة صاحب الفضل
الكبير في توجيهنا ومساعدتنا في تجميع المادة البحثية فجزاه الله كل خير.
والشكر موصول إلى اتحاد الغرف الصناعية السوداني بمساعدتهم للباحثين في توزيع
الاستبانة وأخص بالشكر الأستاذ الرائع/ ياسر عبدالكريم رئيس قسم البحوث والمعلومات.
ثم الشكر الوافر والجزيل إلى إدارة المصنع الحديث للثلاجات- لبيهر الذين أسهموا في
استكمال هذه الدراسة من خلال تعاونهم مع الباحثين ومددهم يد العون ومساعدتهم بالبيانات
اللازمة عن الشركة والمساعدة في توزيع الاستبانة وأخص بالشكر الدكتور/ حمزة بشري
المدير المالي.

وأخيراً نتقدم بوافر الشكر إلى كل من مدوا لنا يد العون والمساعدة في إخراج هذا البحث
على الوجه الأكمل.

(¹) الباحثون

فهرس الموضوعات

م	الموضوع	رقم الصفحة
1.	الإستهلال	أ
2.	الإهداء	ب
3.	الشكر والعرفان	ج
4.	فهرس الموضوعات	د
5.	فهرس الجداول	و
6.	فهرس الأشكال	ح
7.	فهرس الملاحق	ي
8.	مستخلص الدراسة	ك
9.	Abstract	ل
المقدمة		
10.	أولاً: الإطار المنهجي	1
11.	ثانياً: الدراسات السابقة	5
الفصل الأول : الإطار النظري للموازنات التخطيطية		
12.	المبحث الأول : مفهوم وأهمية الموازنات التخطيطية	13
13.	المبحث الثاني : أنواع ومبادئ الموازنات التخطيطية	21
14.	المبحث الثالث : أسس ومراحل إعداد الموازنات التخطيطية	32
الفصل الثاني : كفاءة الأداء المالي والإداري		
15.	المبحث الأول: مفهوم وأهمية كفاءة الأداء	40
16.	المبحث الثاني: تقويم الأداء المالي والإداري	51
17.	المبحث الثالث :قياس كفاءة الأداء المالي والإداري	60

الفصل الثالث :الدراسة الميدانية		
72	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن عينة الدراسة	18.
74	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية	19.
110	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات	20.
الخاتمة		
127	أولاً: النتائج.	21.
128	ثانياً: التوصيات.	22.
129	قائمة المصادر والمراجع	23.

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
75	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(1/2/3)
76	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(2/2/3)
77	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(3/2/3)
78	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني	(4/2/3)
79	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفي	(5/2/3)
80	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6/2/3)
83	قائمة بأسماء و عناوين محكمي أداة الدراسة	(7/2/3)
84	الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان	(8/2/3)
86	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(9/2/3)
87	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(10/2/3)
88	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(11/2/3)
89	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(12/2/3)
90	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(13/2/3)
91	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(14/2/3)
92	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(15/2/3)
93	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(16/2/3)
94	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(17/2/3)
95	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(18/2/3)
96	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(19/2/3)
97	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(20/2/3)
98	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(21/2/3)
99	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(22/2/3)
100	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(23/2/3)
101	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(24/2/3)

102	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(25/2/3)
103	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(26/2/3)
104	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(27/2/3)
105	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(28/2/3)
106	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(29/2/3)
107	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(30/2/3)
108	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(31/2/3)
109	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(32/2/3)
111	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى	(1/3/3)
112	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الأولى	(2/3/3)
114	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى	(3/3/3)
115	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية	(4/3/3)
116	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الثانية	(5/3/3)
118	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية	(6/3/3)
119	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالث	(7/3/3)
120	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الثالث	(8/3/3)
122	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة	(9/3/3)
123	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الرابعة	(10/3/3)
124	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الرابعة	(11/3/3)
126	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة	(12/3/3)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	Master Budget مكونات الموازنة الشاملة	(1/2/1)
75	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(1/2/3)
76	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(2/2/3)
77	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(3/2/3)
78	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني	(4/2/3)
79	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية	(5/2/3)
80	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6/2/3)
86	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(7/2/3)
87	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(8/2/3)
88	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(9/2/3)
89	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(10/2/3)
90	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(11/2/3)
91	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(12/2/3)
92	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(13/2/3)
93	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(14/2/3)
94	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(15/2/3)
95	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(16/2/3)
96	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(17/2/3)
97	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(18/2/3)
98	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(19/2/3)
99	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(20/2/3)
100	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(21/2/3)
101	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(22/2/3)
102	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(23/2/3)

103	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(24/2/3)
104	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(25/2/3)
105	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(26/2/3)
106	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(27/2/3)
107	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(28/2/3)
108	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(29/2/3)
109	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(30/2/3)
114	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى	(1/3/3)
118	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية	(2/3/3)
122	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة	(3/3/3)
128	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة	(4/3/3)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
138	خطاب تحكيم الاستبانة	(1)
139	استمارة استبانة	(2)
145	محكمو الاستبانة	(3)
146	ثلاجات لبيهر	(4)

مستخلص الدراسة

تناولت الدراسة دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري. تمثلت مشكلة الدراسة في أن معظم المؤسسات الصناعية تُعاني من عدم الالتزام باستخدام وتطبيق الموازنات التخطيطية بصورة علمية مما يُضعف كفاءة الأداء المالي والإداري وعدم معرفة الانحرافات بصورة دقيقة، الأمر الذي بدوره يمكن أن يؤثر على الأداء المالي والإداري في المؤسسات الصناعية.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير جميع الانحرافات الإدارية وبيان أسبابها وتصحيحها، وتقديم التوصيات اللازمة بأهمية تطبيق الموازنات التخطيطية لزيادة الموارد في المؤسسات الصناعية، وجلب الحلول والمبادئ العلمية الحديثة التي يمكن أن تساهم في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري، وتقييم العلاقة في قدرات العاملين بالمؤسسات الصناعية في إعداد الموازنات التخطيطية إحصائياً.

كما اختبرت الدراسة عدد من الفرضيات وهي، تساهم الموازنات التخطيطية بالاعتماد على المبادئ العلمية الحديثة في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري في المؤسسات الصناعية، تطبيق الموازنات التخطيطية يؤدي إلى حسن توظيف الموارد للمؤسسات الصناعية، استخدام الموازنات التخطيطية يساعد في تحديد الانحرافات الإدارية والمالية ومعرفة أسبابها وتصحيحها، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، تطبيق الموازنات اتخطيطية يساعد في الربط بين أهداف المؤسسة ومواردها المتاحة مما يؤدي إلى التخطيط والتنسيق والرقابة، اهتمام الإدارة بأهمية الموازنات التخطيطية كأسلوب علمي وعملي يساعد في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري، تمثل الموازنات التخطيطية أداة هامة من أدوات تقويم الأداء المالي والإداري، وجود قواعد إعداد وإجراءات محكمة وواضحة تؤدي إلى فعالية الموازنات التخطيطية.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، ضرورة تطبيق الموازنات التخطيطية لربط أهداف المؤسسة ومواردها المتاحة، يجب الاهتمام بالموازنات التخطيطية مما يؤدي إلى التخطيط والتنسيق والرقابة، يساعد في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري، ضرورة استخدام الموازنات التخطيطية للوصول إلى مؤشرات مالية وإدارية، ضرورة إعداد الموازنات التخطيطية وفق الأسس العلمية والأساليب الرياضية الحديثة.

Abstract

The study dealt with the role of planning budgets in raising the efficiency of financial and administrative performance.

The problem of the study was that most industrial establishments suffer from non-compliance with the use and application of planning budgets in a scientific manner, which weakens the efficiency of financial and administrative performance and not knowing the deviations accurately, which in turn can affect the financial and administrative performance in industrial establishments.

The study aimed at identifying the effect of all administrative deviations, explaining their causes and correcting them, and making recommendations as to the importance of implementing planning budgets to increase resources in the industrial establishments, and bringing solutions and modern scientific principles that can contribute to raising the efficiency of financial and administrative performance. Statistical budgets are statistically significant.

The study also examined a number of hypotheses, which contribute planning budgets based on modern scientific principles to raise the efficiency of financial and administrative performance in industrial enterprises, the application of planning budgets leads to the good use of resources for industrial enterprises, the use of planning budgets helps to identify administrative and financial deviations and the reasons and correct them, There is a statistically significant relationship between the participation of workers in the preparation of planning budgets and their implementation.

The study reached a number of results, including the application of planning budgets that helps to link the objectives of the institution and its available resources, leading to planning, coordination and control, the administration's attention to the importance of planning budgets as a scientific and practical method helps to raise the efficiency of financial and administrative performance. Financial and administrative performance, the existence of rules for the preparation and procedures of the court and clear lead to the effectiveness of planning budgets.

The study presented a set of recommendations, the need to apply planning budgets to link the objectives of the institution and its available resources, attention should be paid to planning budgets, which leads to planning, coordination and control, helps to raise the efficiency of financial and administrative performance, the need to use planning budgets to access financial and administrative indicators, the need to prepare planning budgets according to Scientific foundations and modern mathematical method

المقدمة

يتناول الباحثون في هذا الجزء:

- أولاً: الإطار المنهجي
- ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الإطار المنهجي

تمهيد:

إن الموازنات التخطيطية تمثل خطة تفصيلية لكافة نشاطات أي مؤسسة خلال فترة مستقبلية محددة يتم اتخاذها كهدف يطمح للوصول إليه، ويتم على أساسها متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليه، والتنسيق بتنظيم الجهود الجماعية بغرض توحيدها نحو تحقيق هدف مشترك.

وتعتبر الموازنات التخطيطية إحدى تلك الأساليب التي يمكن أن تساهم بقدر كبير في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري، سواء كان ذلك في المنشآت التجارية أو الصناعية أو الاجتماعية، أو حتى على المستوى الفردي.

وتعد الموازنات التخطيطية أداة توضح مدى الإدراك المالي والإداري لتخطيط الأنشطة المختلفة للمؤسسات الصناعية بشكل علمي وتطبيقي، لدفع كافة المستويات الإدارية المختلفة الي التفكير العلمي للتنبؤ بالمعوقات والمشاكل التي يمكن أن تصادف سير العمل في كافة القطاعات الصناعية قبل وقوعها بوقت كافي، حيث يمكن الاستعداد لها والمفاضلة بين جميع البدائل والسبل الممكنة لمواجهة المعوقات تجنباً لعناصر المفاجأة التلقائية والتقديرية العشوائية في الإدارة مما يترتب عليها قرارات وحلول إدارية غير سليمة وفعالة تضر بالمؤسسات الصناعية، ومدى معرفة ادارة المؤسسات الصناعية للأسس والمبادئ العلمية للموازنات التخطيطية التي إذا التزمت بها واتبعتها في جميع الخطوات التي تمر بها من إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية ، فإنها تساعد في التخطيط والتنسيق والرقابة والتحفيز وتقييم الأداء الذي يكون ذو قيمة عن مدى كفاءة استخدام وادارة الإمكانيات المتاحة.

بناءً على ما تقدم ، فإن مؤسسات الاعمال وخاصة الربحية منها تسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق وضع خطة مدروسة وممتقنة تقوم على التنبؤات وليس على التقديرات العشوائية (لتحقيق اهداف الموازنات التخطيطية).

وللإطمئنان على سلامة الخطوات التي تحقق أهداف الموازنات التخطيطية فإنه يجب أن يجري فحص فعلي لكل مرحلة من المراحل عن صحة ودقة الخطوات التنفيذية مقارنة بالخطط الموضوعية التي تشير إليها الموازنات التخطيطية المعدة لهذا الغرض.

ونظراً للتقدم العلمي وزيادة المنافسة بين المؤسسات الصناعية من ناحية خصوصاً بعد تداعيات الأزمة المالية العالمية الحالية ، وانهيار العديد من المؤسسات الكبرى على مستوى العالم. مما يجعل من أعداد الموازنات التخطيطية ذو أهمية قصوى لضمان حفظ موارد المؤسسات من الإسراف والتبذير، ونوع وجودة المخرجات من ناحية أخرى.

لذلك فإن هذه الدراسة تبحث في أهمية تطبيق الموازنات التخطيطية وترشيد إستعمال الموارد وفق المعايير المعدة مقدماً والرقابة علي التنفيذ خاصة في ظل محدودية الموارد. كما تهتم هذه الدراسة بمدي ملائمة نظام الموازنات التخطيطية المطبق في المؤسسات الصناعية للمبادئ والأسس العلمية والعملية والقواعد الخاصة لنظام الموازنات المعروفة في الفكر المحاسبي والإداري، بالإضافة إلى اهتمام الدراسة في عوامل ومقومات نجاح الموازنات ودعمها مالياً وإدارياً لنيل الكفاءة المتوازنة.

مشكلة الدراسة:

تعتبر الموازنات التخطيطية للمؤسسات الصناعية من أهم الوسائل التي من خلالها تستطيع اشباع رغبات أطرافها المختلفة، لذلك يتم تحديد استخدام الموارد المالية بكفاءة عالية. بناءً علي ذلك تتلخص مشكلة الدراسة في أن معظم المؤسسات الصناعية لايمكن أن تتوصل للنتائج المستهدفة، ما لم تقترن بعملية الموازنات التخطيطية بغرض التعرف على الانحرافات وتحليلها إلى مسبباتها الرئيسية للتعرف على أسباب حدوثه ، ولمزيد من التوضيح لمشكلة الدراسة يمكن طرح الأسئلة الآتية:

- 1/ هل تساهم الموازنات التخطيطية باستخدام المبادئ والأسس العلمية المدروسة في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري في المؤسسات الصناعية؟
- 2 / ماهو أثر الموازنات التخطيطية في زيادة الموارد المالية في المؤسسات الصناعية؟
- 3/ كيف تعالج الموازنات التخطيطية الإنحرافات الإدارية والمالية على ما سوف تكون عليه في المستقبل؟
- 4 /هل توجد علاقة في إعداد الموازنات التخطيطية مع المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسات الصناعية؟

فرضيات الدراسة:

تختبر الدراسة الفرضيات الآتية:

- 1/ تساهم الموازنات التخطيطية بالإعتماد على المبادئ العلمية الحديثة في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري في المؤسسات الصناعية.
- 2/ تطبيق الموازنات التخطيطية يؤدي إلى حسن توظيف الموارد للمؤسسات الصناعية.
- 3/ استخدام الموازنات التخطيطية يساعد في تحديد الإنحرافات الإدارية والمالية ومعرفة أسبابها وتصحيحها.

4/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين في إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1/ جلب حلول ومبادئ علمية حديثة تساهم في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري في المؤسسات الصناعية.

2/ تقديم التوصيات اللازمة بأهمية تطبيق الموازنات لزيادة الموارد في المؤسسات الصناعية.

3/ التعرف على تأثير جميع الإنحرافات الإدارية وبيان أسبابها وتصحيحها.

4/ تقييم العلاقة في قدرات العاملين بالمؤسسات الصناعية في إعداد الموازنات التخطيطية إحصائياً.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

تكمن أهمية هذه الدراسة في مدي مساهمة الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري ، وجلب الحلول للتعرف على الأثر في زيادة الموارد في المؤسسات الصناعية، وتسلط الضوء على اتباعها وفق الأسس العلمية الحديثة، ومساعدة المؤسسات الصناعية في تحسين وتطوير الأساليب المستخدمة في إعداد الموازنات التخطيطية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

تكمن أهميتها التطبيقية في تعريف المؤسسات الصناعية بدور الموازنات التخطيطية، ومدى الإلمام بها وتطبيقها في ظل بيئة سليمة وفعالة لإظهار ذلك على المستثمرين أرباب المال حتى يعكس دور الموانات التخطيطية في رفع الكفاءة المالية والإدارية والإدراك بها في بيان الموقف المالي والإداري للمؤسسات الصناعية.

منهجية الدراسة:

1. المنهج التاريخي: في عرض الدراسات السابقة للمقارنة والاطلاع على المراجع والمصادر العلمية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.

2. المنهج الاستنباطي: لصياغة المشكلة ودراستها وتحديد محاور الفرضيات.

3. المنهج الوصفي التحليلي: في دراسة حالة وأسلوب دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري.

4. المنهج الإحصائي التحليلي : في تحليل استمارة الاستبانة.

5. المنهج الاستقرائي : في اختبار فرضيات الدراسة.

مصادر بيانات الدراسة:

تعتمد الدراسة على الآتي:

1. **مصادر البيانات الأولية:**

المسح الميداني بواسطة الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة والمقابلات الشخصية مع بعض العاملين بالمؤسسات الصناعية.

2. **مصادر البيانات الثانوية:**

المراجع ، والرسائل الجامعية المنشورة وغير المنشورة، والمجلات والدوريات والموازنات التخطيطية والقوائم المالية المعدة من قبل المؤسسات الصناعية.

حدود الدراسة:

تتحدد حدود الدراسة في الآتي:

الحدود المكانية: ولاية الخرطوم (المصنع الحديث لصناعة الثلجات- لبيهر).

الحدود الزمانية : 2016- 2017م.

هيكل الدراسة:

يتكون هيكل الدراسة من مقدمة، وثلاثة فصول، وخاتمة، المقدمة وتتضمن الإطار المنهجي والدراسات السابقة. الفصل الأول ويتكون من ثلاثة مباحث، المبحث الأول ويستعرض مفهوم وأهمية الموازنات التخطيطية، المبحث الثاني ويتناول أنواع ومبادئ الموازنات التخطيطية، بينما يتناول المبحث الثالث أسس ومراحل اعداد الموازنات التخطيطية، الفصل الثاني، ويتكون من ثلاثة مباحث، المبحث الأول ويستعرض مفهوم كفاءة الأداء، المبحث الثاني ويتناول تقويم الأداء المالي والإداري، بينما يتناول المبحث الثالث قياس كفاءة الأداء المالي والإداري، الفصل الثالث ويتكون من ثلاثة مباحث، المبحث الأول نبذة عن عينة الدراسة (المصنع الحديث لصناعة الثلجات- لبيهر)، المبحث الثاني تحليل البيانات، المبحث الثالث اختبار الفرضيات. وأخيراً تأتي الخاتمة في هيكل الدراسة التي تحتوي على النتائج التي تم الوصول إليها ثم توصيات الدراسة البحثية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

1. دراسة: صلاح عبد القادر احمد، (2002م)⁽¹⁾

تناولت الدراسة، دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء الإداري، هدفت الدراسة إلى بحث مفهوم وقواعد وخصائص وأساليب وأهداف الموازنات التخطيطية في اطارها النظري والعملي وبيان الأساليب المتبعة لإعدادها في بيئة العمل السودانية وكفاءتها. وانحصرت مشكلة الدراسة في مشاكل تطبيق الموازنات التخطيطية ودورها في عمليات التخطيط والرقابة وعلاقتها بوظائف الإدارة.

كما اختبرت الدراسة اهم الفرضيات، يطبق نظام الموازنات التخطيطية علي كافة الانشطة للشركة لخدمة اغراض التخطيط والرقابة.

وحققت الدراسة النتائج الاتية، وجود نظام مبدئي للتخطيط والرقابة بوجود نظام للرقابة عن طريق الموازنات للشركة وهو نظام متطور وغير معقد.

كما توصي الدراسة باستخدام المؤشرات المالية كأهداف موازنة لقدرتها علي تشخيص سمات المنشآت. توافقت الدراستين في أثر استخدام الموازنات التخطيطية في إدارة الأقسام والمشاركة في إعدادها وتنفيذها، كما تمكن الباحثون من توضيح دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري عن طريق استخدام الأسس العلمية الحديثة.

2. دراسة : أمال حسن محمود الباشا، (2007م)⁽²⁾

تناولت الدراسة، دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء الإداري، هدفت الدراسة إلى بحث مفهوم وقواعد وخصائص وأساليب وأهداف الموازنات التخطيطية في اطارها النظري والعملي. تكمن مشكلة الدراسة في أن هنالك كثير من التحديات التي تواجه النشاط الاقتصادي في السودان بمختلف قطاعاته ومع ازدياد المنافسة العالمية، الأمر الذي يشترط ظهور أساليب عمل وتكنولوجيا وتقنيات تستطيع الصمود في وجه المنافسة.

ومن أهم الفرضيات التي تناولتها الدراسة، نظام الموازنات التخطيطية يستخدم بكفاءة كمؤشر لقياس الاداء ورفع كفاءته.

(¹) صلاح عبد القادر احمد، دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء الإداري، دراسة حالة شركة البنك للتنمية المحدودة (1995-1999م)، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، (2002).
(²) أمال حسن محمود الباشا، دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء الإداري ودراسة حالة البنك السوداني الفرنسي (2002-2004)، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، (2007م)

ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة وجود نظام مبدئي للتخطيط والرقابة بوجود نظام نظام للرقابة عن طريق الموازنات التخطيطية بالبنك وهو نظام متطور وغير معقد ويعوقه عدم اكتمال بعض جوانبه المتمثلة في عمل موازنات إضافية للنقدية والأرباح والخسائر والمركز المالي. وتوصي الدراسة، بالمناداة بتطبيق أنظمة التخطيط والرقابة عن طريق الموازنات التخطيطية وجعلها من صميم مسؤولية الإدارات.

اشتركت الدراسات في دور الموازنات التخطيطية والمشاركة في إعدادها، كما تمكن الدارسون في توضيح دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي عن طريق زيادة الموارد المالية في المؤسسات الصناعية.

3. دراسة: وائل محمد إبراهيم خلف الله، (2007م)⁽¹⁾

تناولت الدراسة، واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية- قطاع غزة، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهم المشاكل التي تواجه عملية اعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الفلسطينية قطاع غزة وتقدم التوصيات اللازمة لحل هذه المشاكل. تكمن مشكلة الدراسة في مدى إدراك إدارات الشركات الصناعية بقطاع غزة لأهمية الموازنات التخطيطية .

اختبرت الدراسة الفرضيات التي تتمثل في المشاكل التي تواجه الشركات الصناعية في قطاع غزة التي تطبق نظام الموازنات التخطيطية، تعتمد الشركات الصناعية في قطاع غزة على المبادئ العلمية عند إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية.

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة يتفاوت مستوى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في اعداد الموازنات التخطيطية بقطاع غزة.

خرجت الدراسة بالتوصيات التالية، ضرورة الاهتمام باستخدام الموازنات التخطيطية كأداة للتنسيق بين إدارات الشركات وكأداة لتقويم الأداء.

اشتركت الدراسات في استخدام الموازنات التخطيطية في إعدادها وتنفيذها، كما تمكن الباحثون في توضيح دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري عن طريق معالجة الانحرافات الإدارية.

⁽¹⁾ وائل محمد إبراهيم خلف الله، واقع اعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الفلسطينية قطاع غزة، دراسة ميدانية 2007م (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية الدراسات العليا 2007م)

4. دراسة: فريد محمد حسين، (2007م)⁽¹⁾

تناولت الدراسة، دور استخدام الموازنات التخطيطية في عمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء لصناعة القرار، وتهدف الدراسة إلى الوقوف على الصعوبات والمشاكل التي تواجه معدي الموازنات التخطيطية لتذليل الصعوبات وتفاذي المشاكل.

كما اختبرت الدراسة، أهم الفرضيات في استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والتنسيق والرقابة، تؤدي الي رفع كفاءة الأداء ومعرفة ماهية الموازنات ومزايا استخدامها وفوائدها والصعوبات التي تواجهها.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها، الموازنة التخطيطية تعد أداة تخطيط ورقابة ويعتمد نجاحها على كفاءة العنصر البشري في إعدادها.

وتوصي الدراسة، بضرورة استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والتنسيق والرقابة وتقييم الأداء وصناعة القرارات في المدارس والوحدات الإدارية.

اتفقت الدراستين في محور دور استخدام الموازنات التخطيطية والتخطيط والتنسيق والرقابة، كما تمكن الباحثون في معرفة دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات الصناعية.

5. دراسة: موسى فضل الله علي ادريس، (2009م)⁽²⁾

تناولت الدراسة، دور الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء المالي، كما تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.

تكمن مشكلة الدراسة في مدي اهتمام الادارة بتقويم الأداء كوسيلة تتحقق بها من مدى تحقيق أهداف المنشأة.

اختبرت الدراسة أهم الفرضيات، فهم الادارة لماهية الرقابة وأهميتها ووسائلها وأنواعها يؤدي إلى وجود نظام رقابي فعال، جودة المعلومات المحاسبية والادارية تساعد في اعداد موازنات التخطيطية مناسبة.

أهم نتائج الدراسة، التخطيط الجيد يساعد في التشخيص المبكر للمشاكل المتوقعة وتحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنشأة ومن ثم التنبؤ بالمستقبل.

⁽¹⁾ فريد محمد حسين، دور استخدام الموازنات التخطيطية في عمليات التخطيط والرقابة وتقييم الاداء لصناعة القرار ، دراسة ميدانية علي مديري ومديرات المدارس الحكومية في فلسطين في الفترة (2002-2006م).رسالة لنيل درجة الدكتوراة في المحاسبة والتمويل غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،كلية الدراسات العليا، (2007م).

⁽²⁾ موسى فضل الله علي ادريس ، دور الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء المالي ، دراسة تطبيقية علي الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (2001م-2006م)،رسالة لنيل درجة الدكتوراة في المحاسبة والتمويل غير منشورة ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا،2008م.

توصيات الدراسة، ضرورة الاهتمام بتطبيق وظائف التخطيط والرقابة في كافة أعمال المنشأة وتدريب العاملين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم لتطبيق تلك الوظائف بنجاح. اشتركت الدراسات في دور الموازنات التخطيطية في الأداء المالي، والتخطيط والرقابة، كما تمكن الدارسون في معرفة رفع كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات الصناعية.

6. دراسة : زيد محمد موسي ،(2009م)⁽¹⁾

تناولت الدراسة، أهمية الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء المالي في الشركات الاردنية الصناعية، تهدف الدراسة إلى بيان أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في عملية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء .

تكمن مشكلة الدراسة في عدم الإلتزام بتطبيق الموازنات التخطيطية وكذلك تصحيح الانحرافات من خلال استخدام مخرجات النظام وعدم الاهتمام بمشاركة جميع الأقسام الإدارية في عملية إعداد الموازنات التخطيطية كأداة لتخطيط التكاليف والرقابة وتقييم الأداء.

اختبرت الدراسة أهم الفرضيات في مدى التزام تطبيق الموازنات التخطيطية ومدى استخدام القواعد والأسس العلمية في عملية التخطيط والرقابة من خلال الموازنات التخطيطية، وكذلك متابعة نتائج هذه الموازنات من خلال تحليل مخرجات النظام وتقييم الأداء.

أهم نتائج الدراسة، غالبية الشركات الصناعية تقوم بتطبيق الموازنات واعادها بشكل منظم لاستخدامها كأداة فعالة في عملية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.

توصيات الدراسة، العمل علي مراعاة النواحي السلوكية عند اعداد الموازنات التخطيطية، ومحاولة اشراك جميع الأفراد والأقسام التي تُعنى بعملية التحضير للموازنة.

اشتركت الدراسات في تقييم الأداء المالي في المؤسسات الصناعية كما تفوق الدارسون في توضيح رفع كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات الصناعية.

7. دراسة: محاسن احمد سلامة،(2009)⁽²⁾

تناولت الدراسة، الموازنات التخطيطية ودورها في الرقابة وتقييم الأداء المالي بمؤسسات التعليم العالي بالسودان، حققت الدراسة أهدافها البحثية وهي وجود معيار لقياس الكفاءة لتقييم الأداء عن طريق الموازنات التخطيطية.

⁽¹⁾ زيد محمد موسي عليان ، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء المالي، دراسة حالة الشركة الصناعية الاردنية ،(بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ،كلية الدراسات العليا2009م)
⁽²⁾ محاسن احمد محمد سلامة، الموازنات التخطيطية ودورها في الرقابة وتقييم الأداء المالي بمؤسسات التعليم العالي بالسودان، دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، (رسالة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة جامعة السوان للعلوم والتكنولوجيا 2009م)

وتتصدر مشكلة الدراسة، في دور الموازنات التخطيطية في تقييم الأداء والرقابة في القطاع الحكومي في مؤسسات التعليم العالي .

كما اعتمدت الدراسة علي الفرضيات الآتية، هل الموازنة التخطيطية المعدة من قبل الوحدات الحكومية بشكلها التقليدي لا تعكس الانشطة الحقيقية والفعالية التي تقوم بها الوحدات الحكومية. ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة ، ان اعداد الموازنات التخطيطية من قبل الادارة يساعد في تحقيق الأداء الفعلي للموازنة التخطيطية .

أوصت الدراسة بتدريب العاملين مع الاهتمام بأوضاعهم المادية والوظيفية والاجتماعية. اشتركت الدراستين في الموازنات التخطيطية ومعالجة الإنحرافات، كما تمكن الباحثون من توضيح دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري.

8. دراسة: ناريمان سمير وهبة رزق الله، (2009)⁽¹⁾

تناولت الدراسة، دور الموازنات التخطيطية في رفع مستوى الأداء المالي بالقطاع المصرفي، كما هدفت الدراسة إلى التعرف علي نشأة ومفهوم وقواعد وخصائص وأساليب وأهداف الموازنات التخطيطية في إطارها النظري والعملية وعرضها للاستفادة منها . وتتصدر مشكلة الدراسة في مشاكل امكانية استخدام الموازنات التخطيطية لتقويم كفاءة أداء العمليات المالية للمصارف.

كما اختبرت الدراسة اهم الفرضيات التي تتمثل في نظام الموازنات التخطيطية يساعد في قياس وتقويم كفاءة الأداء المالي .

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، أن نظام الموازنات التخطيطية يساعد في قياس كفاءة العمل المختلف للمستويات الادارية بالقطاع المصرفي.

توصي الدراسة بضرورة مشاركة كافة المستويات الادارية في عملية وضع وتنفيذ الموازنات التخطيطية بالقطاع المصرفي.

يظهر اشترك الدراستين، في مشاركة العاملين في إعداد الموازنات التخطيطية، ومعرفة الإنحرافات ومعالجتها وذلك بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، كما تفوق الباحثون في توضيح زيادة الموارد المالية في المؤسسات الصناعية.

⁽¹⁾ ناريمان سمير وهبة رزق الله، دور الموازنات التخطيطية في رفع مستوى الاداء المالي بالقطاع المصرفي، دراسة حالة بنك الخرطوم في الفترة 2004م-2008م، (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، 2009م)

9. دراسة: عوض محمد عوض، (2010م)⁽¹⁾

تناولت الدراسة دور الموازنات التخطيطية في تقييم الأداء المالي للشركات، وهدفت الدراسة إلى تعزيز دور استعمال الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء للشركات. تتلخص مشكلة الدراسة، في كيفية استخدام نظام الموازنات التخطيطية في الشركات، وفي ظل عدم وجود تقديرات مناسبة وحقيقية.

كما اختبرت الدراسة، أهم الفرضيات، هل تساعد الموازنات التخطيطية في التنبؤ بحجم النشاطات المستقبلية للشركة.

توصلت الدراسة الي العديد من النتائج منها ، الموازنات التخطيطية تساعد في تحسين مستوي الملائمة المالية للشركات.

كما يوصي الباحث باستخدام الشركات العاملة في مجال التأمين زيادة الاهتمام بالموازنات التخطيطية لما تحتوية من معلومات محاسبية.

اشتركت الدراساتين في دور الموازنات التخطيطية في الأداء المالي، وتمكن الباحثون في معرفة دور الموازنات التخطيطية ودورها في رفع كفاء الأداء المالي والإداري ومعالجة الإنحرافات الإدارية في تطبيق الموازنات.

10. دراسة : بدر الدين سعيد المكي محمد صالح، (2012م)⁽²⁾

تناولت الدراسة، دور الموازنات التخطيطية في تقييم الأداء المالي في المشروعات الزراعية، كما حققت الدراسة أهداف تتمثل في ابراز دور الموازنات التخطيطية في تقدير تكاليف عناصر الانتاج في المشروعات الزراعية.

تكمن مشكلة الدراسة، في أن معظم المشاريع تتوفر لها الإمكانيات المادية والبشرية للنهوض بالنشاط الزراعي الا ان انتاج هذه المشاريع ظل متدنيا وفي تراجع مستمر ولا يشجع علي استجلاب مستثمرين يمثلون إضافة لهذا المجال .

اهم الفرضيات تتمثل في ، هل استخدام اسلوب الموازنات التخطيطية وتحديد المسؤولية عن الانحرافات والتقارير عنها يؤدي الي زيادة تصحيح الوضع.

(¹) عوض محمد عوض ، دور الموازنات التخطيطية في تقييم الاداء المالي للشركات، دراسة حالة قطاع التأمين بالسودان ،(بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، غير منشورة ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا2010م)
(²) دراسة بدر الدين سعيد المكي محمد صالح ، دور الموازنات التخطيطية في تقييم الاداء المالي في المشروعات الزراعية ، دراسة حالة مشروع سكر الجنيد (2006م-2007م)، (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، 2012م)

توصلت الدراسة الي اهم النتائج، أن العمل بمفهوم الموازنات التخطيطية يساعد الادارة من التحكم في استخدام الموارد الانتاجية المتاحة من أجل تحقيق أهداف المشروع. أهم التوصيات، عدم الإفراط في وضع التقديرات عند اعداد الموازنات التخطيطية حتي يستفاد منها وتكون مرشداً للأداء.

اشتركت الدراساتين في تقييم الأداء المالي مع إعداد الموازنات التخطيطية ومعرفة الإنحرافات ومعالجتها، كما تمكن الدارسون من معرفة كفاءة الأداء المالي الإداري في المؤسسات الصناعية.

11. دراسة: عبد السلام محمد مهدي، (2014م)⁽¹⁾

تناولت هذه الدراسة دور الموازنات التخطيطية في قياس وزيادة كفاءة الاداء المالي في المنظمات الخيرية في اليمن .

أهداف الدراسة ، التعرف علي الواقع العملي للموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية اليمنية . وتتحصر مشكلة الدراسة ، في ضعف استغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل، مما يؤدي الى ضعف مواكبتها لاحتياجات المجتمع المختلفة.

كما اعتمدت الدراسة علي الفرضيات الآتية، هل يؤدي عدم تطبيق الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية إلى ضعف فعالية التخطيط المالي لديها ، كما يؤدي عدم الاهتمام بمقومات نجاح الموازنات التخطيطية في المنظمات الخيرية إلى ضعف الأداء لديها.

أهم نتائج الدراسة الموازنات التخطيطية أدت إلى تقوية التخطيط المالي لديها.

أهم توصيات الدراسة ضرورة انشاء نظام معلومات لجمع البيانات والمعلومات عن البرامج والأنشطة التي يتم تنفيذها لكي يستفاد منها عند التخطيط للمستقبل.

توافقت الدراسة السابقة مع الباحثون في استغلال الموارد المتاحة، كما تفوق الباحثون من معرفة كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات الصناعية.

12. دراسة : محمد ابراهيم حسن وآخرون ، (2016م)⁽²⁾

تناولت الدراسة، الموازنات التخطيطية ودورها في رفع كفاءة الأداء المالي، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الموازنة في التخطيط والرقابة بالشركات الصناعية .

(¹) عبد السلام محمد مهدي، دور الموازنات التخطيطية في قياس وزيادة كفاءة الاداء المالي في المنظمات الخيرية في اليمن ، دراسة تطبيقية علي المنظمات الخيرية اليمنية (رسالة مقدمة للحصول علي درجة الدكتوراة في المحاسبة والتمويل غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا 2014م).

(²) محمد ابراهيم حسن واخرون ، الموازنات التخطيطية ودورها في رفع كفاءة الاداء المالي، دراسة تطبيقية علي الشركة العربية للزيوت 2016م ، (بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في المحاسبة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية 2016م).

تكمّن مشكلة الدراسة في أثر مشاركة المستويات التنظيمية المختلفة في اعداد الموازنات التخطيطية علي كفاءة الاداء المالي.

اخبّرت الدراسة أهم الفرضيات التي تساعد الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة بالشركات الصناعية.

أهم نتائج الدراسة تطبيق الموازنات التخطيطية بصورة جيدة تجعل التدفقات النقدية منتظمة حسب الخطة الموضوعية.

وأهم توصيات الدراسة، ضرورة تطبيق الموازنات التخطيطية لجعل التدفقات النقدية منتظمة حسب الخطة الموضوعية .

اشتركت الدراستين في أثر استخدام الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي، كما تمكن الباحثون من توضيح دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء الإداري عن طريق معالجة الموازنات التخطيطية للإنحرافات الإدارية.

الفصل الأول

الإطار النظري للموازنات التخطيطية

يتناول الباحثون في هذا الفصل نشأة ومفهوم الموازنات التخطيطية وأنواعها ومبادئ ومقومات إعدادها ومزاياها وعيوبها من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول : مفهوم وأهمية الموازنات التخطيطية

المبحث الثاني : أنواع ومبادئ الموازنات التخطيطية

المبحث الثالث : أسس ومراحل إعداد الموازنات التخطيطية

المبحث الأول

مفهوم وأهمية الموازنات التخطيطية

نشأة وتطور الموازنات التخطيطية :

أول من عرف الموازنات التخطيطية واستخدامها هم قدماء المصريين في تقديراتهم للنفقات التي تلزم لتغطية مشروع كبير أو القيام بالعمليات الحربية وكذلك مصادر تمويل تلك النفقات حيث كانت تلك التقديرات في شكل مبسط من أشكال الموازنات التخطيطية إلا انها تبين الي حد ما، وان فكرة استخدامها ترجع الي العصور القديمة، فقد استخدمها سيدنا يوسف عليه السلام للقمح المتوقع انتاجه في مصر في رسم اتجاهات وحجم الاستهلاك خلال سنين الرخاء والقحط.⁽¹⁾

بالرغم من أن مصر عرفت الموازنة التخطيطية العامة منذ زمن بعيد الا ان القواعد العلمية لاعدادها تم وضعها في انجلترا نتيجة الصراع القديم بين البرلمان والحكومة ومحاولة البرلمان فرض رقابة دائمة علي ايرادات الدولة ومصروفاتها، حيث أصدر البرلمان الانجليزي ميثاقاً في عام 1217م مكنه من فرض الرقابة علي الضرائب، وتطورت سلطة البرلمان في اوائل القرن الثاني عشر وأصبح له الحق في المصادقة علي مصروفات الدولة وايراداتها بالتفصيل، وكذلك مناقشة اي بنود للموازنة.⁽²⁾

ويمكن تلخيص المراحل التي مرت بها الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة على النحو التالي.⁽³⁾

المرحلة الأولى :

كانت فيها الموازنة عبارة عن جداول لتجميع الموارد المطلوبة لتنفيذ برنامج معين.

المرحلة الثانية:

تطورت الموازنة حيث أصبحت تتضمن جدولاً لتوقيت تنفيذ البرامج.

المرحلة الثالثة:

وهي التي أصبحت فيها الموازنات تستخدم مع التكاليف المعيارية .

المرحلة الرابعة:

وهي التي اصبحت فيها الموازنات تستخدم كوسيلة فعالة للتخطيط الاداري والرقابة والتنسيق بين أنشطة المنشأة المختلفة.

(1) د. محمد عادل الهامي، اساليب المحاسبة الادارية، (عمان: دار المسيرة، 1975م)، ص 130

(2) موسي فضل الله علي، دور الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الاداء المالي، (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2008م) ص 38

(3) أ.د. مؤيد محمد الفضل واخرون، المحاسبة الادارية، (عمان، دار المسيرة للنشر والطباعة، 2002م)، ص 231

مما سبق يتضح للباحثون ان الموازنات هي علم قديم متجدد ظهر في العصور السابقة عند قدماء المصريين، حيث تطور ومر بعدة مراحل حيث كانت المراحل البدائية تستخدم التسجيل في الجداول إلى أن وصل للمراحل المتطورة حيث اصبحت وسيلة فعالة وأساسية في التخطيط لمختلف الأنشطة.

مفهوم الموازنات التخطيطية :

يرتبط مفهوم الموازنة التخطيطية بالمفهوم الحديث للإدارة العلمية في المشروعات الاقتصادية، وتعد الموازنة التخطيطية من أهم الأدوات الضرورية لممارسة وظيفتي التخطيط والرقابة، وبذلك تشكل أحد الأركان الرئيسية للمحاسبة الإدارية .

عرفت بأنها ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع اوجه نشاط المشروع لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة، ويوافق عليها المسؤولون والمنفذون ويرتبطون بها، وتتخذ هدفاً يتم علي أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها، وتمكن الإدارة من اتخاذ الاجراءات المصححة لمعالجة الانحرافات والتوصل الي الكفاية القصوي.(1)

كما عرفت الموازنة بأنها أداة للتخطيط والرقابة تساعد في القيام بواجباتها بطريقة أفضل. كما عرفت أيضاً بأنها تغير كمي عن الخطة المزمع تنفيذها من قبل إدارة المشروع في فترة زمنية مستقبلية وهي بذلك تساعد الإدارة في تنسيقها وتنفيذها.

وعرفت الموازنة التخطيطية بأنها خطة أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية، تهدف إلى تنسيق وتنظيم أوجه النشاط الاقتصادي لوحدة اقتصادية معينة، في حدود الموازنة البشرية والمادية المتاحة، بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحدودة سلفاً باستخدام أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف(2).

كما عرفت الموازنة التخطيطية بأنها خطة شاملة، ومنسقة للأنشطة المختلفة والموارد المالية في المشروع عن فترة معينة في المستقبل ، ومعبر عنها في شكل نقدي .(3)

وعرفت الموازنه بانها هي خطة تفصيلية تتعلق باقتناء واستخدام الموارد المالية والموارد الأخرى خلال فترة زمنية محددة وهي عبارة عن خطة للمستقبل يعبر عنها في صورة كمية أو قيمية .(4)

(1) د.جبرائيل جوزيف كحالة ، ود. رضوان حلوه حنان ، المحاسبة الادارية ، (جامعتي حلب والعلوم التطبيقية) ، (جامعتي حلب وعمان

الاهلية)، مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الاداء، 2002م) ص38

(2) د. مصطفى نجم البشاري ، المحاسبة الادارية ، (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية ، 2002م) ص118

(3) د. احمد نور ، د. احمد رجب عبد العال المحاسبة والمراجعة ، (جامعة الاسكندرية، كلية التجارة ، 1992م) ص95

(4) Garrison، R.H ، and Noreen ، E.W .managerial accounting ، 8 the Edition ،RWIN ، Chicago 1997 ، p 360

كما عرفت الموازنة بأنها خطة تفصيلية محددة مقدماً للأعمال المرغوب تنفيذها وتوزيع هذه الخطة علي جميع المسؤولين حتي تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقويم الأداء في المشروع.⁽¹⁾

وعرفت الموازنة التخطيطية، هي أداة للتعبير عن الأهداف والسياسات والخطط والنتائج تعد مقدماً بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحده واحدة.⁽²⁾

كما عرفت الموازنات التخطيطية، هي الأداة التي تستخدم للتعبير عن هدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المشروع ومتابعه تنفيذ الخطة بعد وضعها.⁽³⁾

وعرفت الموازنة التخطيطية بأنها أسلوب يتم بمقتضاه وضع تقديرات كمية وقيمة لبرامج وأنشطة المشروع لفترة مستقبلية ويرتبط بها المسؤولون والمنفذون على ضوء الخطة العامة للدولة حتي تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات الصحيحة ومعالجة الانحرافات.

كما عرفت ايضاً بأنها مجموعة منسقة من التقديرات التي تهدف الي وضع الإمكانيات والوسائل في خدمة الأهداف المنشودة ووضع برامج عمل كمية وقيمة وزمنية.

وعرفت الموازنة بأنها مزيج من تدفق المعلومات والاجراءات والعمليات الإدارية، وفي نفس الوقت جزء من التخطيط قصير الأجل، ونظاماً للرقابة علي مختلف أوجه النشاط في المنشأة ، وما يرتبط بذلك من اعتبار بمفردها أو مع غيرها.⁽⁴⁾

كما عرفت الموازنة التخطيطية بأنها مجموعة من الجداول والقوائم التي تظهر في النتائج المتوقعة مستقبلاً.⁽⁵⁾

كما عرفها الباحثون بأنها خطة شاملة، وترجمة مالية واسلوب يتم بمقتضاه وضع تقديرات كمية للأنشطة المختلفة لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة، ومعبر عنها في شكل نقدي .

كما يلاحظ الباحثون أن معظم الكتاب والمفكرين قد عرفوا الموازنة التخطيطية بأنها خطة شاملة أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية ومجموعة منسقة من التقديرات الكمية وتعمل الموازنة التخطيطية علي التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل المنشأة بحيث تعمل علي تدفق المعلومات والاجراءات بين جميع المستويات الإدارية كافة.

(1) Goyolon shiuing law cost accounting and ysis and contral home wood Irwing 1997 ،p319

(2) د. خيرت صيف ، الموازنات التقديرية ، (دار القلم للنشر والتوزيع ، 1962) ،ص 8

(3) ، Wills more A٠ W٠ business budgets and budgetary control٠ London 1960٠ p5

(4) د. مصطفى يوسف كافي واخرون ، المحاسبة الادارية (مكتبة المجتمع العربي ، للنشر والتوزيع ، 2012م). ص219

(5) د. الهادي ادم محمد ابراهيم ، المحاسبة الادارية (الخرطوم ، الدار السودانية للكتب ، 2008م). ص114

المفاهيم المتعلقة بالموازنة⁽¹⁾:

1. المفهوم المحاسبي للموازنة :

هو المفهوم الذي ينظر للمحاسبة على أنها جداول لأرقام حسابية تشمل الاعتمادات المخصصة والمتوقع إنفاقها والايرادات المتوقع الحصول عليها خلال فترة فعلية غالباً ما تكون سنة.

2. المفهوم الرقابي للموازنة :

هي مجرد أداة للرقابة المركزية على الانفاق العام ولذلك فإن التصنيف التفصيلي لأوجه الانفاق هو المدخل الاساسي للرقابة .

3, المفهوم الإداري للموازنة:

يستند هذا المفهوم على أساس أن الموازنة العامة للدولة هي وسيلة لتحقيق الأداء الفعال للأعمال ولأوجه النشاط المحددة.

4. المفهوم التخطيطي للموازنة:

أثر تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي ورغبتها في إيجاد توازن حقيقي للاقتصاد القومي علي مفهوم الموازنة وطبقاً لهذا المفهوم أصبح ينظر إلى الموازنة العامة على أنها أداة أساسية للتخطيط تركز علي ما سيكون لا على ما تم فعلاً.

5. المفهوم الاقتصادي للموازنة :

أصبحت الموازنة وسيلة لمحاربة التضخم أو الكساد الاقتصادي ووسيلة لتوازن التقلبات الاقتصادية وداعمة للتنمية القومية والتخطيط القومي وأصبحت أحد فروع دراسات تخطيط الاقتصاد القومي .

6. المفهوم السياسي للموازنة :

يمر إعداد الموازنة منذ بدايتها وحتى إحالتها إلى السلطة التشريعية بخطوات مختلفة يطبعها العمل السياسي الجماعي على مستوى كل وزارة أو مصلحة حكومية ثم يلي ذلك دور وزارة المالية في التنسيق بين مشروعات الموازنات المختلفة لأعداد المشروع النهائي المتكامل للموازنة.

7. المفهوم القانوني للموازنة :

يري فقهاء القانون أن الموازنة العامة هي قانون لأنها تمر بنفس الاجراءات التي يمر بها أي قانون آخر بالإضافة إلى اشتمالها علي احكام قانونية تنظم مالية الدولة وماتشمله من نفقات وايرادات لايمكن الخروج عنها.

(1) منتدى المحاسب العربي Internet

أهمية الموازنات التخطيطية :

تأتي أهمية الموازنات التخطيطية من أهمية الدور الذي تقوم به في خدمة احتياجات ادارة المنظمة وتبرز اهمية الموازنات فيما يلي: (1).

1. تساعد إدارة المنظمة في وظائفها المختلفة من تخطيط ورقابة وتقييم الأداء، والتنسيق، والاتصال، والتحفيز، واتخاذ القرار.

2. تساعد في تخطيط ورقابة المصروفات الرأسمالية المنظمة وموازنة الاستثمار، مع مصادر التمويل المتاحة للمؤسسة.

3. تساعد الادارة علي وضع اهدافها وسياسة واضحة محددة مسبقاً ، وتوضيح سلطات ومسؤوليات المديرين المسؤولين عن تنفيذ الخطة.

4. اشترك المستويات الادارية في وضع خطة المنظمة ، وتفويض السلطات الي الادارة التنفيذية دون ان تفقد الادارة العليا سيطرتها علي المؤسسة.(2)

مما سبق يتضح للباحثون الاهمية الاتية :

1. تساعد الموازنات المنشأة علي توفير الموارد المتاحة

2. تعمل علي توجيه كافة المستويات الادارية بالمنظمة

3. تساعد المنظمات في تحقيق اهدافها بصورة واضحة وفعالة مما يؤدي الي تحقيق الاهداف المنشودة.

أركان الموازنات التخطيطية :

تتلخص أركان الموازنات التخطيطية في الآتي: (3)

1. انها تقديرات كمية وقيمة لبرامج وانشطة المنشأة

2. انها خطة شاملة ومنسقة تتعلق بفترة مستقبلية

3. انها تعمل علي ارتباط المسؤولين وهذا لا يأتي الا بمشاركتهم في وضع الخطة

4. انها تمكن الادارة من اتخاذ القرارات الصحيحة المناسبة

5. انها تهدف في النهاية الي تحقيق الكفاية القصوي.

مما سبق يري الباحثون الأركان الآتية:

1. أنها تمكن الإدارة من خلق فرص بديلة لاتخاذ القرارات المناسبة .

(1) د. عبدالسلام محمد مهدي ، دور الموازنات التخطيطية في قياس وزيادة كفاءة الاداء المالي في المنظمات الخيرية ، اليمن ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة غير منشورة ، 2014م ص48

(2) د. عبدالسلام محمد مهدي ، مرجع سابق ص48

(3) د.ديوحنا ال ادم، ود. صالح الرزق ، المحاسبة الادارية والسياسات الادارية الحديثة،(عمان، دار المحامد للنشر والتوزيع ، 2000م)ص183

2. تعمل علي تحقيق اعلي كفاية ممكنة ومطلوبة .
3. تعمل علي اشترك جميع المسؤولين في وضع الخطة لخلق روح المشاركة بين جميع أعضاء المنظمة.

أهداف الموازنات التخطيطية :

تهدف الموازنات عموماً الي تحقيق أهداف تخطيطية ورقابية فضلاً عن دورها في اتخاذ القرار وهي⁽¹⁾.

1.الموازنات التخطيطية اداة للتخطيط:

تحديد واختيار البدائل المتاحة وتعد وسيلة لترجمة اهداف المشروع وخطته الي مجموعة من البيانات الكمية والمالية المنسقة والمبوبة في قوائم.

2.الموازنات التخطيطية اداة للتنسيق:

تنسيق الأعمال بين اقسام المشروع المختلفة بشكل يؤدي الي تحقيق الأهداف العامة للمشروع ، توحيد جهد العاملين والتنسيق بين الافراد والاقسام حتي يكون هنالك توافق كامل من حيث التوقيت والتنظيم واطهار مواطن الضعف والقوة بين الاقسام.

3.الموازنات التخطيطية اداة للرقابة حيث تؤدي الادوار التالية:

أ. تمثل تقديرات الموازنة معياراً وأهدافاً رقمية لمختلف الوحدات والاقسام الادارية ، مما يدفع المسؤولين بها الي تحسين وسائل التنفيذ لتحقيق المستوي المطلوب في الموازنة.
ب. يسمح نظام الموازنات التخطيطية بتحديد انحرافات التنفيذ الفعلي عن تقديرات الموازنة وتحليل هذه الانحرافات حسب أسبابها مما يحقق عدة أغراض.

الأول: محاسبة المسؤولين عن الانحرافات وبمجرد أن يعرف كل شخص في الإدارة أنه سيحاسب فان ذلك يؤدي الي مراعاة تجنب الانحرافات قبل وقوعها.

الثاني: تصميم نظام فعال للحوافز لرفع كفاءة التشغيل.

الثالث: اتخاذ القرارات لتصحيح اخطاء التنفيذ أو لتلافي عوامل عدم الكفاية في وقت مبكر.

مما سبق يرى الباحثون الأهداف التالية:

1. الموازنات التخطيطية أداة للتنظيم، فهي تنظم أنشطة المنشأة.
2. الموازنات التخطيطية أداة للتوجيه فهي توجه المنشأة نحو تحقيق أهدافها بطريقة منظمة.

(1) أ.د. مصطفى يوسف كافي واخرون ، مرجع سابق، ص ص 221_222

خصائص الموازنات التخطيطية :

أهم الخصائص التي تتميز بها الموازنة التخطيطية مايلي: (1)

1. اعتماد الموازنة على التقديرات ليس مجرد توقعات بل نتائج محتملة معتمدة على أسس علمية وميدانية خبرة المسؤولية .
2. ارتباط الموازنة بفترة مستقبلية محددة سنة أو أكثر .
3. شمول الموازنة لأوجه النشاط كافة في المشروع تعبر عن خطة شاملة بأكمله للمشروع .
4. تترجم الموازنات سياسات واهداف المشروع الي ارقام كمية وعينية ، مبالغ نقدية .
5. الموازنة اداة للتخطيط والرقابة بواسطة المقارنات .
6. الموازنات التخطيطية وسيلة لتحديد المسؤولين في المشروع، توزيع علي مراكز المسؤولية، التزام الاطراف بتحقيق الاهداف المرسومة .

الوظائف الرئيسية للموازنة :

تعتبر الموازنة اداة ادارية تساعد الإدارة في أداء وتحقيق الأهداف الآتية: (2)

1. وظيفة التخطيط:

يقصد بالتخطيط رسم الخطط للمستقبل مع مراعاة الأهداف التي ترغب الإدارة العليا للمنشأة في تحقيقها حيث يجب على الادارة ان تخطط إذا ما أرادت تحقيق أهداف المنشأة. وتحتاج عملية التخطيط لأوجه النشاط المختلفة في المنشأة إلى موازنة تقديرية تغطي فترات ذات مدة مختلفة ويمكن تقسيم نظام الموازنات التقديرية المتكاملة إلى قسمين:

الأول : موازنات تقديرية طويلة الأجل .

الثاني : موازنات تقديرية قصيرة الأجل .

2. وظيفة التنسيق:

هي المرحلة التي بواسطتها تتماشى خطط أوجه النشاط المختلفة مع بعضها في انسجام، وعن طريقها فان جهود ادارات وأقسام المنشأة يجب أن توجه نحو تحقيق الاهداف الرئيسية الموضوعة.

3. وظيفة الاتصال :

تعتبر الموازنة التقديرية احدي الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة فمن الضروري ان يعرف كل أعضاء الإدارة خطط العمليات والتوقعات الازمة لها ومما لاشك فيه ان هذا يتطلب توزيع الموازنة التقديرية علي كل اعضاء الادارة قبل البدء في التنفيذ.

(1) د.مصطفى يوسف كافي ، واخرون ، مرجع سابق، ص219

(2) أ.د. حسن شرف ، الموازنات التخطيطية ، (جامعة القاهرة ، كلية التجارة، د،ت) ص ص 10_13

وهناك وظائف أخرى للموازنة وهي كالاتي⁽¹⁾:

1. وظيفة الدافعية :

أما بالنسبة للدافعية فقد تمثل الموازنة عاملاً إيجابياً أو سلبياً فإذا اشتركت المستويات الإدارية الدنيا في اعداد الموازنة واقتنع المديرون المسؤولون عن التنفيذ بتوافق مصالحهم مع مصالح المنشأة أدى ذلك إلى تحقيق المطلوب وكان أثرها على الدافعية ايجابياً.

2. وظيفة الرقابة:

تقوم الموازنة بوظيفة الرقابة عن طريق تحديد انحرافات الاداء الفعلي عن التقديرات الموضوعة لهذا الأداء بالموازنة ، حيث يتبع تحديد الانحرافات اربعة خطوات رئيسية.

أ. تحليل الانحرافات.

ب. تحديد أساليب الانحرافات.

ج. اقتراح الطريقة المناسبة للعلاج .

د. اعداد التقارير اللازمة لذلك.

3.وظيفة التحفيز:

يمكن أن تستخدم الموازانات التخطيطية كوسيلة لتحفيز الأفراد وحثهم على تحقيق اهداف الشركة من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف الرقمية.

4.وظيفة تقييم الأداء:

يمكن استخدام مستويات الأداء الواردة بالموازانات التخطيطية كأساس لتقييم أداء المسؤولين بالشركة طالما أن تلك المستويات معدة طبقاً لمعايير سليمة ومدروسة.

(1) أ.د. زكريا فريد عبد الفتاح ، اعداد الموازانات التخطيطية ، (جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2003م) ص ص 5-6

المبحث الثاني

أنواع ومبادئ الموازنات التخطيطية:

يمكن تقسيم الموازنات التخطيطية إلى عدة أنواع، ذلك حسب وجهة النظر المعتمدة عليها وهي: أولاً: من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة⁽¹⁾.

1. موازنة طويلة الاجل :

هي تلك الموازنة التي تنفذ خلال فترة زمنية اطول من ثلاث سنوات وأوضح مثال لذلك الموازنات الخاصة بالبرامج الاقتصادية للدولة كالإستراتيجية القومية الشاملة بالسودان أو البرنامج الاقتصادي.

2. الموازنة المتوسطة الأجل:

هي في الغالب تغطي فترة مالية واحدة كالموازنات الخاصة بالمنشآت الصناعية والتجارية التي تنفذ خلال سنة مالية.

3. الموازنة قصيرة الاجل :

هي تلك الموازنة التي تنفذ خلال فترة أقل من سنة فهي قد تكون نصف سنوية أو ربع سنوية أو شهرية حسب حاجة المنشأة.

ثانياً: من حيث طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تغطيه الموازنة، وتنقسم الي:

أ. الموازنة التشغيلية :

وهذه تشمل علي كل العناصر التي تشكل قائمة الدخل، أي تتضمن الموازنات الفرعية المكونة لخطط إيرادات التشغيل والمصاريف المترتبة عليها.

وتختص موازنات التشغيل بتخطيط الأنشطة الانتاجية للوحدة الاقتصادية بكل جوانبها من حيث الموارد الناتجة والاستخدامات اللازمة لها، والرقابة على هذه الأنشطة بما يكفل كفاءة استغلالها وادائها، وبذلك فان موازنات التشغيل تغطي العناصر التالية⁽²⁾:

1. موازنة المبيعات: sales Budget

تعتبر موازنة المبيعات الخطوة الاولى والاساسية في اعداد الموازنة الشاملة لاي مؤسسة ، سواء كانت صناعية ام تجارية ام خدمية، نظراً لاعتماد حجم نشاط الموازنات الاخري علي حجم المبيعات.

2. موازنة الانتاج: Production Budget

(1) د. الهادي محمد ابراهيم ، مرجع سابق، ص115

(2) د.حارس كريم العاني ، المحاسبة الادارية (النظرية والتطبيق، المملكة الاردنية الهاشمية2011م) ، ص198-210

تستخدم موازنة الانتاج في المؤسسات الصناعية فقط كونها تهتم بالوحدات التي ينبغي انتاجها استناداً الي خطة المبيعات المستهدفة، مع الاخذ بنظر الاعتبار مايتوفر من مخزون سلعي اخر المدة المتبقي عند نهاية الفترة السابقة والذي يعتبر اول المدة للفترة الحالية.

3. موازنة المواد الاولية: Raw material Budget

ان اعداد موازنة المواد الأولية تعتبر ضرورية لانسيابية موازنة الانتاج حيث يجب ان تتوفر الكميات من المواد الاولية لمقابلة متطلبات الانتاج، بالاضافة الي المخزون من المواد الاولية المرغوب الاحتفاظ به في نهاية المدة والذي ينعكس بدوره علي الكميات من المواد الاولية التي يجب تواجدها فعلاً كمخزون لأول المدة في الفترة القادمة.

4. موازنة العمل المباشر: Direct labor budget

تعد موازنة العمل المباشر لتلبية متطلبات موازنة الإنتاج من الأيدي العاملة المباشرة، حيث يتم دراسة تلك المتطلبات بناءً علي الخطط المعيارية المرسومة في المؤسسة التي تشير عادة الي الفترة اللازمة من العمل المباشر لإنتاج الوحدة الواحدة.

5. موازنة التكاليف الاضافية: Overhead budget

تعد موازنة التكاليف الإضافية، والتي يطلق عليها موازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة، علي أساس حصر تكلفة بنود التكاليف غير المباشرة المساعدة في عملية الانتاج في كل مركز من مراكز الانتاج والخدمات الانتاجية.

6. موازنة مخزون الانتاج التام: Finished goods budget

تشير الموازونات السابقة، عدا موازنة المبيعات، الي تسلسل العمليات الانتاجية للحصول علي الانتاج التام المعد للبيع، وفي هذا الصدد نجد من الضروري التفرقة بين ثلاثة أمن المخزون لدى المؤسسات الصناعية وهي :

أ. مخزون المواد الأولية الذي يقوم بتزويد المواد الخام المباشرة منها وغير المباشرة الي عمليات الانتاج التشغيلي ويجري تحديد كمية المواد المنصرفة للانتاج حسب المعادلة التالية:

$$\begin{aligned} & \text{المواد الأولية أول المدة} & \text{XXX} \\ + & \text{المواد الأولية الداخلة للمخازن (المشترأة)} & \text{XXX} \\ = & \text{المواد الأولية المتاحة للانتاج} & \text{XXX} \\ - & \text{المواد الأولية آخر المدة المرغوب الاحتفاظ بها} & \text{XXX} \\ = & \text{كمية المواد المنصرفة للإنتاج} & \text{XXX} \end{aligned}$$

ب. مخزون الانتاج تحت التشغيل الذي يتمثل بالمدخلات من المواد الأولية أول المدة التي انتقلت من المرحلة السابقة كمواد آخر المدة، مضاف إليها كمية المواد المنصرفة للانتاج للمرحلة الحالية مع عناصر المدخلات الاخرى من أجور وتكاليف صناعية غير مباشرة وفقاً للمعادلة التالية.

XXX مخزون الانتاج تحت التشغيل أول المدة

XXX + مواد أولية داخلية (مباشرة وغير مباشرة)

XXX + أجور مباشرة

XXX + تكاليف صناعية اضافية

XXX - مخزون الانتاج تحت التشغيل آخر المدة

XXX = الإنتاج التام المنصرف لمخازن البضاعة تامة الصنع

ج. مخزون الانتاج تام الصنع الذي يتضمن المدخلات وفق المعادلة التالية:

XXX الإنتاج التام أول المدة

XXX + الإنتاج الداخل من العملية الإنتاجية خلال المدة

XXX = الإنتاج المتاح للبيع

XXX - الإنتاج التام المرغوب الاحتفاظ به آخر المدة

XXX = تكلفة الإنتاج المباع أو (تكلفة المبيعات)

7. موازنة المصاريف الإدارية والبيعية selling & administrative expenses budget

يجري عادة إعداد موازنة خاصة بالمصاريف الادارية وأخرى بالمصاريف البيعية، نظراً لاعتماد كل منها على مؤشرات تختلف عن الأخرى فتعتمد موازنة المصاريف الإدارية في اعدادها علي عناصر التكاليف الثابتة نظراً لضعف علاقتها بحجم النشاط الانتاجي.

8. موازنة المشتريات purchases budget

يعتمد إعداد موازنة المشتريات علي ماتوضحة موازنة المواد الأولية من احتياجات الانتاج للمواد الأولية، ولهذه الموازنة أهمية كبيرة في تقويم كفاءة إدارة المشتريات في المنشأة، كما في معادلة مشتريات المواد الاولية = احتياجات الانتاج ممن المواد الأولية + مخزون الفترة من المواد الأولية - مخزون الفترة من المواد الأولية.

9. موازنة التكاليف التسويقية marketing costing budget

توضح هذه الموازنة بنود التكاليف والمصاريف التسويقية التي من المتوقع أن تتحملها المنشأة من أجل ترويج منتجاتها وفقاً لما هو مخطط له، وتتضمن هذه الموازنة أيضاً على بنود متغيرة واخرى ثابتة.⁽¹⁾

ب. الموازنات الرأس مالية:

وهي تقوم برسم سياسات الوحدة الاستثمارية على المدى الطويل أو القصير، كما تقوم بوضع برنامج الاستثمار وتخطيط كيفية تمويله والرقابة على تنفيذه.⁽²⁾

ثالثاً : بحسب مستويات النشاط.⁽³⁾

1. الموازنات الثابتة : (الساكنة)

تعد الموازنة الثابتة لمستوي واحد من مستويات النشاط ومن ثم فهي ترتبط بالمستوي المخطط لكل من النشاط الانتاجي والتسويقي وتعتبر الموازنة الثابتة ذات فائدة، محدودة من أغراض الرقابة وتقويم الأداء.

2. الموازنات المرنة:

تعد الموازنة المرنة لعدة مستويات من النشاط يتم تحديدها طبيياً لمدي التقلبات المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة، وتعتبر الموازنة المرنة اكثر واقعية من الموازنة الثابتة.

رابعاً : من حيث المعاملات التي تغطيها الموازنة التخطيطية⁽⁴⁾:

1. الموازنة العينية:

تقوم بتخطيط العمليات الجارية من خلال النشاط الانتاجي في حدود الامكانيات المتاحة، والرقابة علي مزاوله النشاط لرفع الكفاءة، كما تهدف إلى تخطيط النشاط الاستثماري في صورة عينية ، كما تقوم أيضاً على وحدات القياس العينية.

2. الموازنة المالية :

هي ترجمة مالية للموازنات العينية كما تقوم بتحصيل المدفوعات النقدية من خلال فترة زمنية مقبلة والتي تنتج اساساً عن الآثار النقدية لموازنة الوحدة المالية عن تلك الفترة.

3. الموازنة النقدية:

هي ترجمة للتدفق النقدي للموازنة المالية وذلك باستخدام الأساس النقدي وليس أساس الاستحقاق، مع استيعاب كافة النفقات غير النقدية وذلك مثل الاستهلاك.

(1) أ.د. مؤيد محمد الفضل ، وآخرون ، مرجع سابق ص ص 260-267

(2) د. مصطفى نجم البشاري ، مرجع سابق ، ص 120

(3) د. جبرائيل جوزيف كحالة وآخرون، مرجع سابق ، ص ص 48_49

(4) د. مصطفى نجم البشاري ، مرجع سابق ، ص 121

خامساً : من حيث أسلوب اعداد الموازنات (1)

1. الموازنة علي اساس البيانات التاريخية :

يتم الاعتماد علي البيانات التاريخية، حيث تعتبر نقطة الانطلاق والاساس الذي تعد عليه موازنة الفترة القادمة، وهي تفترض ان ماحدث في الماضي سوف يستمر حدوثه في المستقبل.

2. موازنة البنود:

إن اسم موازنة البنود مأخوذ من عملية عرض الموازنة علي شكل بنود حسب الغرض الذي تحققه النفقات، وبتفصيل رقمي للبنود المتعددة اللازمة لتشغيل وحدة إدارية مثل الرواتب والأجور.

3. موازنة البرامج والأداء :

إن فكرة البرامج والأداء ترجع الي الدراسات التي تمت في الولايات المتحدة الأمريكية بمعرفة لجنة (تافت) وكان ذلك في عام 1912م حيث أشار تقرير هذه اللجنة الي اهمية الموازنة وفقاً لهدف النشاط.

4. موازنة البرامج:

لقد اخذت مختلف الدول بنظام التخطيط القومي الشامل واستخدمت في هذا المجال خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية طويلة الامد، الامر الذي ادي الي زيادة الحاجة لتطوير وظائف الموازنة لتخدم هذا النوع من التخطيط وبالتالي ظهور نظام موازنة التخطيط والبرمجة كأداة للتخطيط القومي الشامل وباعتبار الموازنة اداة للتخطيط الاستراتيجي.

5. الموازنة الصفرية:

ظهر أسلوب الأساس الصفري منذ أوائل الستينات ويعرف الأساس الصفري للموازنة بأنه أسلوب يفترض عدم وجود أي خدمات او نفقات في البداية والأخذ في الاعتبار الحد الأدنى للتكلفة ، أو أكثر الطرق فاعلية للحصول على مجموعة المخرجات.

سادساً: من حيث القائمين على الإعداد:

1. الموازنة المفروضة :

هي الموازنة التي يتم اعدادها من جانب أعلى المستويات الإدارية في غالب الاحيان، ومن ثم يتم فرضها على باقي المستويات الادارية داخل الشركة.

2. الموازنة بالمشاركة :

هي تلك الموازنات التي تسمح للمدراء التنفيذيين من مختلف المستويات بالمشاركة في اعدادها وتعني المشاركة في اعداد الموازنة التخطيطية الاستفادة من خبرة ودراية كافة المستويات الإدارية بالشركة.

(1) د.وائل محمد ابراهيم خلف الله ، واقع اعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية ،(رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية -غزة كلية الدراسات العليا2007م) ص ص 41_48

سابعاً: من حيث درجة اعتمادها⁽¹⁾:

1. الموازنة الرسمية:

هي تلك الموازنة الشاملة المعبر عنها مالياً والمطبوعة والموزعة على كافة الاشخاص ذوي العلاقة والذي يجري اعتمادها كأداة تخطيط وتنسيق ورقابة.

2. الموازنة غير الرسمية :

هي جداول احصائية تعد فقط للاسترشاد بها دون اعتمادها كموازنة رسمية.

ثامناً: من حيث الوحدة المحاسبية

ويمكن تقسيمها إلى:⁽²⁾

1. موازنة المسئوليات :

وهي تقوم على مبدأ محاسبة المسئولية، كما تهدف فرض الرقابة على كفاءة الأداء.

2. موازنة المنتجات :

وهي تتضمن برنامج الانتاج والتشغيل والمخزون المتعلق بهذا المنتج، كما تساعد على تخطيط ربحية المنتجات المختلفة والرقابة عليها وتحسينها.

3. الموازنات العامة :

تعتبر الوحدة المحاسبية بانشطتها المختلفة بمثابة الوحدة المحاسبية لأغراض إعداد الموازنة ، كما تمثل الهيكل العام الذي تستقر فيه الموازنات الأخرى.

إعداد الموازنات الشاملة⁽³⁾:

الموازنات الشاملة أو الرئيسية ماهي إلا الاطار العام أو الملخص للموازنات الفرعية التي تغطي كافة أوجه الجوانب التشغيلية في الشركة خلال فترة زمنية، وعلى ذلك يتطلب الإعداد لعملية وضع الموازنة الشاملة تحديد العمليات والإجراءات التشغيلية التي تغطي كافة اوجه النشاط في الشركة، وبنفس الوقت تمثل اهداف الخطة العامة للمؤسسة وتتكون الموازنة الشاملة في كل عام خاصة في القطاع الصناعي، من جانبين أساسيين هما.

الموازنة التشغيلية operating budget

الموازنة المالية financial budget

مكونات الموازنة الشاملة: (master budget)

الشكل أدناه يغطي كل جوانب النشاط في المنظمة وتتألف من عدة موازنات كما هو موضح في الشكل.

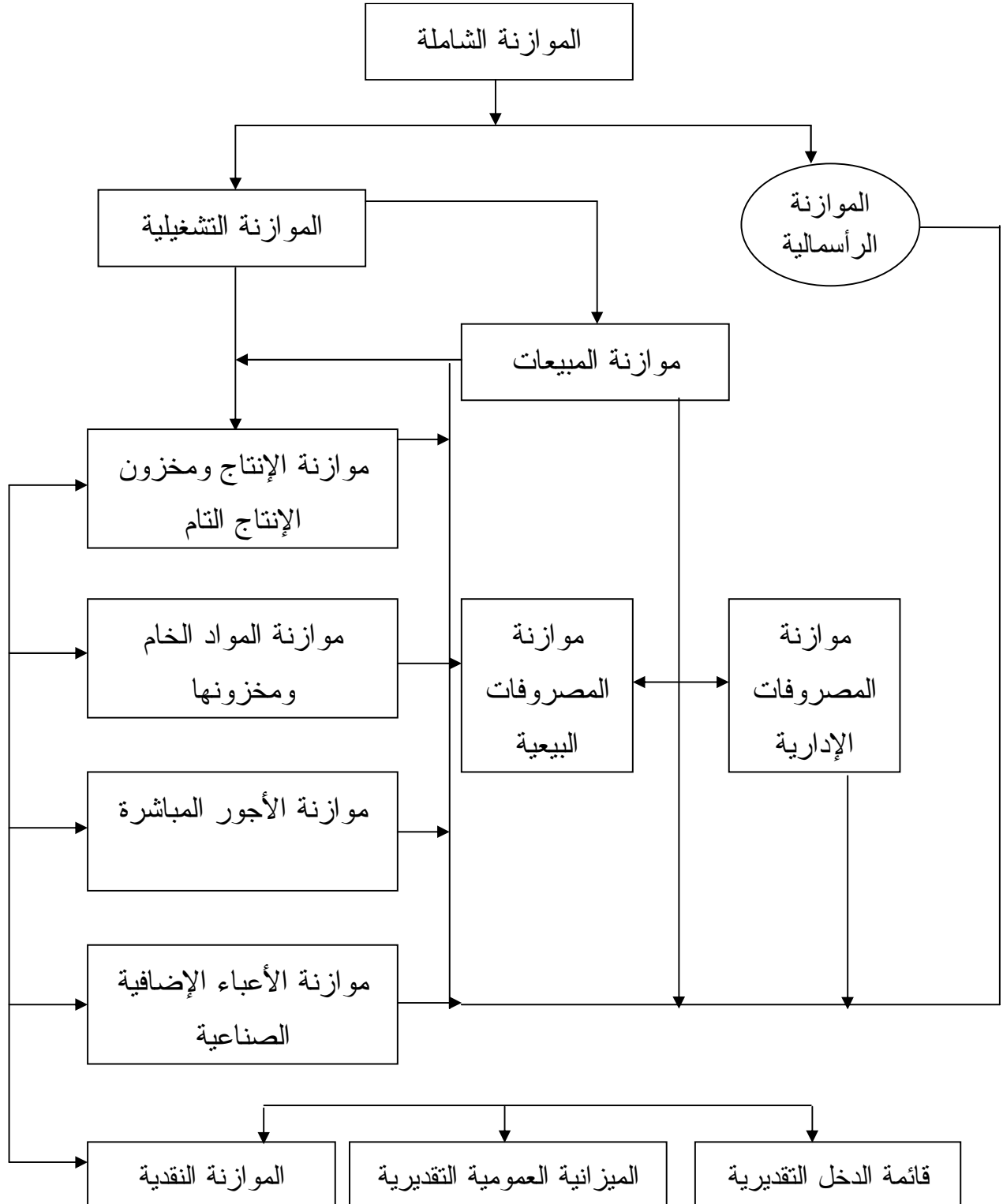
(1) د.وائل محمد ابراهيم خلف الله ، مرجع سابق ، ص ص 41-48

(2) د. مصطفى نجم البشاري ، مرجع سابق، ص ص 121-123

(3) د. مصطفى يوسف كافي ، وآخرون ، المحاسبة الادارية ، (مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع) ، 2012م ص 230

الشكل رقم (1/2/1)

مكونات الموازنة الشاملة Master Budget



المصدر: د. محمد تيسير عبد الحكيم الرجبي، المحاسبة الإدارية، أستاذ مشارك، قسم المحاسبة، جامعة الكويت (الجامعة الأردنية سابقاً)، 2004، ص 192

مما سبق يرى الباحثون :

الموازنة من حيث النطاق الإجتماعي:

1. موازنة شخصية:

تتعلق بتخطيط النشاط المالي للفرد وطريقة تنظيم ومتابعة استثماراته الشخصية وتمييزها، فهي تتعلق بالادارة المالية الشخصية.

2. موازنة عائلية :

تهدف الي تحديد المستوي الاجتماعي للمجتمع (الأسرة) من خلال تحديد مصادر الأموال واستخدامها وطريقة انفاقها بموازنة تخطيطية.

مقومات نجاح الموازنات التخطيطية :

إن تحقيق الموازنات التخطيطية للأهداف المحددة لها يرتبط بعدة جوانب لا بد من توافرها وهي:⁽¹⁾

1. المشاركة في اعداد الموازنة :

من المفترض ان لا تكون الموازنة التخطيطية بشكل القرار الصادر من الادارة العليا فلا بد من المشاركة من كافة المستويات الادارية في المنشأة في اعداد الموازنة ويضمن ذلك سهولة تنفيذ الموازنة .

2. الكفاءة العلمية :

حتي تحقق الموازنة الاهداف المرجوه منها لا بد من توافر الكفاءة العلمية والمهارة الفنية في القائمين باعداد وتنفيذ الموازنة .

3. وضوح الأهداف وقابليتها للتحقق:

يجب ان تكون اهداف الموازنة التخطيطية واضحة ومحددة بدقة، قابلة للتحقق بمعنى ان لا تكون أهداف مثالية.

4. المرونة:

يجب ان تكون مرنة بحيث يمكن اجراء تعديل في مستوي النشاط وذلك لأن الظروف الاقتصادية التي تنفذ خلالها الموازنة عرضة للتغير .

المبادئ العلمية لإعداد الموازنات التخطيطية :

يرتبط إعداد الموازنات التخطيطية بعدد من المبادئ الأساسية وهي:⁽²⁾

⁽¹⁾ د.مصطفى نجم البشاري ، مرجع سابق ، ص 124

⁽²⁾ أ.د. نصر صالح محمد ، الوجيز في المحاسبة الادارية (جامعة الجبل المغربي، كلية المحاسبة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2015م) ص ص 385_386

1. مبدأ الشمول :

ويقضي بأن تعد الموازنة الشاملة لجميع أوجه نشاط الوحدة الاقتصادية أي شاملة للنشاط الجاري (التشغيلي)، والنشاط الاستثماري، وشاملة لمراكز المسؤولية، ومراكز التكلفة.

2. مبدأ وحدة الموازنة:

ويقضي بأن تكون الموازنة التخطيطية بصيغتها النهائية عبارة عن مجموعة من الموازونات الفرعية التي تهدف جميعاً الي تحقيق غاية نهائية واحدة في الأهداف العامة للوحدة الاقتصادية.

3. مبدأ المشاركة :

ويقضي بضرورة إشراك جميع المستويات الإدارية في عملية اعداد الموازنة، ويعمل هذا الإشراك علي تنمية روح التعاون بين هذه المستويات الإدارية، والشعور بالمسئولية تجاه الخطط التي ساهموا في إعدادها وفقاً لإمكاناتهم.

4. مبدأ اعتبار الموازنة بمثابة معيار للأداء:

ويقضي بأن تكون الموازنة معياراً يقتدي به أثناء التنفيذ ويتم من خلاله تقييم الأداء من خلال المقارنة للأداء الفعلي به وتحديد الانحرافات إن وجدت وتصحيحها.

5. مبدأ التوزيع الزمني :

يعني بأن يتم تقييم العمليات التي تحتويها الموازنة التخطيطية على فترات زمنية محددة تمثل فترة الموازنة.

6. مبدأ اعتماد الموازنة علي التنبؤ واعداد البيانات تقديرياً:

تعتمد الموازنة في اعدادها على عنصر التنبؤ بالمستقبل عن أوجه النشاط المراد إعداد موازاناتها التخطيطية.

7. مبدأ الثبات والمرونة :

المرونة التخطيطية تعد على أساس مبدأ الثبات (مستوي واحد)، كما أنه من الممكن اعدادها على أساس مبدأ المرونة (عدة مستويات) حسب الضرورة.

8. مبدأ الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية:

يعني بتوزيع تقديرات الموازنة حسب الوحدات التنظيمية للوحدة الاقتصادية بهدف اجراء المقارنات بين الوحدات التنظيمية وبين النتائج الفعلية والتقديرات الكمية النقدية لكل وحدة (مراكز المسؤولية).

9. مبدأ التعبير النقدي:

تعد الموازنة التخطيطية في صورتها الأولية في شكل وحدات قياسية غير نمطية (طول، عرض، حجم، وزن) مثل إعداد الوحدات الواجب انتاجها، وكمية المواد اللازمة، وحجم العمالة وغيرها، ثم تتم ترجمة هذه الوحدات القياسية العينية إلى وحدات قياسية نمطية (نقدية).

10. مبدأ الواقعية:

ويقصد بمبدأ الواقعية، هو ان تكون الأهداف المنشودة ممكنة التحقق في ظل الإمكانيات المتاحة للمنشأة، سواءً كانت هذه الامكانيات بشرية أو مادية .

11. مبدأ ارتباط الموازنة بالهيكل التنظيمي :

يقصد بذلك ارتباط الموازنة بالهيكل التنظيمي، هو ربط معايير الموازنة بمراكز المسؤولية وتتبع تدفق بنود التكاليف بحسب المسؤولية عن العمليات التي تحدث التكاليف.⁽¹⁾

12. مبدأ تحديد الاهداف :

يتم وضع الاهداف وفق دراسات جادة ودقيقة ويؤخذ بعين الاعتبار التعارض الذي قد يقوم بين اهداف الادارات المختلفة وضرورة التوفيق بين اهداف الادارات المختلفة وضرورة بين الاهداف بما يكفل تحقيق القرض الأساسي للمشروع.⁽²⁾

13. مبدأ التعبير المالي:

يتعبر مبدأ التعبير عن الموازنة في شكل مالي أمراً حتمياً، وذلك لتوحيد أساس القياس بين الموازنات المختلفة، اذ يتم في البداية اعداد بعض الموازنات علي شكل معايير كمية نوعية مثل، الكمية المخططة من المبيعات أو من الانتاج التام، الاحتياجات المخططة من المواد الأولية أو من زمن العمالة او من الطاقة، وهو يعبر عنه بالموازنات العينية إلى لغة مالية معبراً عنها بالدينار.

14. مبدأ توفير الحوافز:

لا ينبغي عند وضع الموازنات تجاهل الجوانب السلوكية للعاملين ويطلب الأمر توفير حوافز للعاملين تدفعهم إلى الالتزام بالموازنة وقد تكون تلك الحوافز مادية أو معنوية وبدون توفير الحوافز أو الدوافع قد لايتحرك العاملون لزيادة الانتاج والوصول بالمنشأة الي حالة توازن⁽³⁾.

مما سبق يري الباحثون المبادئ التالية:

(1) أ.د. مؤيد محمد الفضل وآخرون ، المحاسبة الادارية (دار المسيرة للنشرة والطباعة، ص ص 235_238

(2) د. صافي فلوچ، المحاسبة الادارية ودراسة الميزانيات، (دمشق، مطبعة خالد بن الوليد، 1993م) ص 219

(3) د. جبرائيل جوزيف كحالة، مرجع سابق ، ص 42

1. مبدأ التحقق: يجب التحقق من أن جميع مبادئ الموازنة تعمل بصورة صحيحة وبتقديرات صحيحة وواقعية.

2. مبدأ التقويم: يجب تقويم الأصول والخصوم قبل إجراء الموازنة التخطيطية لمعرفة قيم الأصول والخصوم عند إجراء التقديرات للموازنة.

المبحث الثالث

أسس ومراحل إعداد الموازنات التخطيطية

أسس إعداد الموازنات التخطيطية:

لكي تحقق الموازنات أهدافها التي وجدت من أجلها فأنها لابد أن يستند إعدادها مجموعة من الأسس العلمية وهي: (1)

1. وجود نظام معلومات سليم يوفر سهولة الحصول على البيانات والمعلومات والمعلومات اللازمة في الوقت الملائم.

2. أن تكون الاهداف المرغوب تحقيقها عن طريق الموازنات التخطيطية أهداف ممكنة وغير مستحيلة.

3. إدراك أفراد الإدارة لمفهوم الموازنة وأهميتها مما ينعكس أثره على إيجابية مشاركتهم في إعداد الموازنة التخطيطية بصورة فعالة.

4. تحديد توقيت زمني واضح لفترة اعداد الموازنة وكذلك الفترة التي تغطيها.

5. تحديد مسؤوليات إعداد الموازنة بصورة واضحة عن طريق تكوين لجنة تتولي شؤون الإشراف علي اعداد المراكز والتنسيق بين الموازنات الفرعية علي مستوي الأقسام أو مراكز المسؤولية.

مراحل اعداد الموازنة :

تمر عملية إعداد الموازنات التخطيطية في المنشأة بعدة مراحل إلى أن تأخذ الموازنة شكلها النهائي وهي تختلف من منشأة لأخرى حسب طبيعة وحجم النشاط وكذلك الاهداف المراد تحقيقها. (2)

المرحلة الأولى: تكوين لجنة الموازنات

يتم تكوين لجنة الموازنات للإشراف على إعداد وتنسيق الموازنة برئاسة مدير عام الشركة وعضوية مدير الانتاج ومدير المبيعات والمدير المالي والإداري وتقوم اللجنة بوضع الخطوط الرئيسية.

المرحلة الثانية: مرحلة الدراسة:

تقوم اللجنة بتجميع كل المقترحات الخاصة بالإدارات التنفيذية وتعرض على الإدارة العليا بالشركة للمناقشة في ضوء السياسة العامة والاحتياجات الفعلية والأهمية الفعلية وأفضل عائد متوقع.

(1) د. عبدالسميع الدسوقي وآخرون ، أساسيات المحاسبة الادارية، (الدار السودانية للكتب، 1933م) ص 21

(2) أ.د زكريا فريد عبدالفتاح، اعداد الموازنات التخطيطية ، (القااهرة دار الجامعة للنشر ، 2003م) ص 10

المرحلة الثالثة: مرحلة الإقرار:

تتم صياغة المقترحات المقبولة ووضعها في الشكل النهائي يتم عرضها ومناقشتها مع المستويات المسؤولة عن إقرارها واعتمادها (مجلس إدارة الشركة).

المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ:

يعد موفقة واعتماد مجلس الادارة ترسل الخطة إلى المسؤولين عن التنفيذ ويجب التأكد من فهم العاملين للخطة وأهدافها حتي يسهم كل منهم عن اقتناع في أداء دوره التنفيذي .

المرحلة الخامسة : مرحلة المتابعة:

يجب على لجنة الموازنة متابعة تنفيذ الخطة حتي تتمكن من التنسيق بين الخطط الفرعية وتحديد الانحرافات أو المعوقات وتحديد المسؤولية حتى يمكن إجراء التصحيح اللازم في الوقت اللازم.

أسباب إعداد الموازنات التخطيطية:

هنالك عدة أسباب تدفع ادارة المنشأة إلى الأخذ بأسلوب الموازنات التخطيطية وذلك بهدف رفع الكفاءة الإدارية والمالية ومن تلك الأسباب هي⁽¹⁾.

1. توفير نظام متكامل لتقويم الأداء.
2. التخطيط الدوري لكافة أنشطة المنشأة.
3. توفير الوعي التكاليفي للعاملين.
4. توجيه كافة الجهود لتحقيق الأهداف.
5. التحسين من كفاءة الإدارة وتشجيع روح التعاون بين الأفراد.
6. إمكانية الوفاء بالتعاقدات المالية والقانونية.

متطلبات اعداد الموازنة:

هنالك متطلبات أساسية يجب اتباعها عند إعداد الموازنة التخطيطية ولأجل وضع موازنة لابد من توفر مايلي:⁽²⁾

1. يتطلب إعداد موازنة ناجحة وجود سياسات واضحة لدى المنشأة في كافة المجالات الرئيسية وكذلك أهداف محددة وتنظيم إداري سليم.
2. يجب أن يكون هنالك تنظيم محاسبي سليم لابد من تحديد المسئول عن إعداد الخطة في مراكزها المختلفة.
3. يجب تحديد المدة التي تعد عنها الموازنة.

(1) د. الهادي ادم محمد ابراهيم ، مرجع سابق ، ص 114

(2) د.احمد النور ،د.احمد رجب عبد العال ،مبادئ المحاسبة الادارية، (القاهرة الدار الجامعية ، 2002م) ص 99

4. وجود جهاز للبحث والتحليل.

الوسائل الفنية لإعداد الموازنات التخطيطية :

توجد وسائل لإعداد واحتساب الموازنات التقديرية والنمطية تتمثل في الآتي.⁽¹⁾

1. الوسائل التاريخية والتجارب الماضية:

لغرض التنبؤ بما يحتمل أن تكون عليه في المستقبل، يتم تحليل الأرقام الماضية الواردة بالسجلات مع أخذ ظروف المستقبل في الحسابات.

2. الوسائل العلمية:

يتم فحص الظروف الطبيعية الفنية والمالية لكل عامل من عوامل تكوين المشروع فحصاً دقيقاً وتعتمد هذه الطريقة على الفحص الفني والهندسي والإحصائي والإداري والاقتصادي للظروف التي يعمل فيها المشروع حيث تقوم الإدارة بتوقيع الأسعار والمعدلات والمتوقع حدوثها في المستقبل نتيجة لتلك الدراسات.

3. الوسائل الواقعية:

وفي هذه الطريقة يستخدم بالإضافة إلى دراسة ما يمكن أن يتوقع حدوثه في المستقبل، وذلك في المستقبل، في ظل ظروف دراسة علمية دقيقة يمكن قياسها علمياً وذلك بإجراء تجارب معينة.

النواحي السلوكية للموازنات التخطيطية :

بالإضافة إلى النواحي الفنية للموازنات التخطيطية فهناك جوانب سلوكية للموازنات التخطيطية والمشكلة في أثر الموازنات على سلوك الأفراد في المشروع وأثر سلوك الأفراد على الموازنات التخطيطية وهي تتمثل في احتياجات الأفراد وأهداف واتجاهات الأفراد عن إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية وتتمثل الأوجه السلوكية بالتحفيز والمشاركة والتغذية العكسية وتأثيرات الجماعة وسياسات الشركة والموازنات المتوازنة ، عليه يمكن أن نتناول الخواص السلوكية في دور الموازنة كما يلي:⁽²⁾

1. دور الموازنة في تحفيز العاملين:

أن الموازنة تكون ذات أثراً إيجابياً إذا أخذت في الاعتبار احتياجات المستوى الإداري الذي تعد له، ولذلك يجب ضرورة إيجاد موازنة محفزة تتضمن أهداف مرتفعة الكفاية وعدم المبالغة في تحديد مستويات الاهداف عند إعداد الموازنة نظراً للآثار السيئة على الأداء من الناحية السلوكية وهذا يؤثر على تحقيق الموازنة العامة للمشروع ككل.

⁽¹⁾ د. عبد العزيز محمد الامام ، الموازنات التخطيطية مادة للرقابة علي حسابات الشركات العالمية (الرياض دار المريخ للنشر د.ت) ص 31

⁽²⁾ د. يحيى ابو زيد ، اساسيات المحاسبة الادارية ، (د،م 1992م) ص 190

2. المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية :

إن المشاركة في إعداد عملية الموازنة من قبل الأفراد يعتبر من أوجه تلبية الحاجات الانسانية حيث هؤلاء الأفراد اللذين يشاركون بعملية إعداد الموازنة سوف يكسبون حق عملية الإعداد أو التعبئة للإعداد وسوف يزداد إضرابهم لذاتهم من خلال دورهم الأساسي في عملية الإعداد وعلية يتضح أن المشاركة تشعر العاملين بأن لهم دور رئيسي في إدارة الشركة ولهم احترامهم وتقديرهم من قبل الإدارة وتعد المشاركة أداة لتحسين معنويات العاملين وبالتالي زيادة الإنتاجية وتؤدي إلى تبادل المعلومات بين الإدارة العليا ورؤساء الأقسام وبالتالي تقلل من الشعور العدائي تجاه الموازنة.

3. التحييز في اعداد التقديرات :

تؤدي المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية إلى التحييز في التقديرات بالمبالغة في المصروفات واللجوء إلى تخفيض الإيرادات، وذلك نتيجة للصراع والتعارض بين أهداف الافراد في المشروع، والمشروع نفسه بالإضافة إلى وضع حدود بين دنيا وحدود عليا للتقديرات .

4. أثر الموازنة علي اتجاهات وسلوك العاملين⁽¹⁾:

يعتقد العاملين أن الموازنة تبرر فشلهم وترمي اللوم عليهم الأمر الذي يجعلهم يسعون إلى رفض نظام الموازنات التخطيطية وقد يستخدم البعض الموازنة باعتبارها أداة لتقييم الأداء لإظهار الشعور العدائي تجاه البعض وتحميلهم بأخطاء لا ذنب لهم فيها.

إجراءات إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية:

هنالك بعض الإجراءات لإعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية وهي:⁽²⁾

1. لجنة المحاسبة:

تتولي إعداد الموازنة لجنة تسمى لجنة الموازنة تتألف من أعضاء من مختلف المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي في الوحدة الاقتصادية من ذوي الخبرة والدراية الكافية، تقوم اللجنة بوضع الخطط العريضة لإعداد الموازنات التخطيطية الفرعية التي تعد من قبل الأقسام المختلفة وقد تزي اللجنة ضرورة إحداث بعض التعديلات على التقديرات المعدة بواسطة الأقسام المختلفة بما يحقق المصلحة العامة للمنظمة.

(1) د. يحي ابو زيد ، مرجع سابق ص 190

(2) د. نصر صلاح حمد ، المحاسبة الادارية، جامعة الجبل الغربي ، كلية المحاسبة، دبت ، ص 387

2. تحديد فترة الموازنة:

يتم تحديد فترة الموازنة بالاعتماد على طبيعة نشاط الوحدة الاقتصادية وهي عموماً لاتزيد عن سنة، أن طول او قصر الفترة يؤثر ولا ريب على دقة التنبؤ الذي تعبر عنه بيانات الموازنة التخطيطية فالعلاقة بينهما علاقة عكسية فكلما قصرت المدة كلما زادت درجة دقة التنبؤ.

3. إعداد مشروع الموازنة التخطيطية:

ويضع في هذه المرحلة جدول زمني متسلسل لإجراءات البدء في تنفيذ مشروع الموازنة تحدد فيه الفترة الزمنية التي يستغرقها كل إجراء من هذه الإجراءات والمتمثلة في الآتي:

أ. تحديد الأهداف والسياسات العامة للمنظمة.

ب. إعداد التقديرات.

ج. مراجعة الموازنات المختلفة والتنسيق بينهما.

د. المصادقة النهائية علي الموازنات التخطيطية.

4،تنفيذ الموازنة:

بعد الانتهاء من اعداد الموازنة والمصادقة عليها تبدأ مرحلة التنفيذ لكل قسم فيما يخصه وتحت إشراف الادارة لإحداث التنسيق والرقابة على التنفيذ.

5.الرقابة وتحليل الانحرافات:

الموازنة كما تمت الإشارة سابقاً أداة من أدوات الرقابة داخل المنظمة حيث تتم المقارنة بين النتائج الفعلية والموازنات خلال فترة الموازنة وتحديد الانحرافات ان وجدت وتقديم التقارير اللازمة التي تتضمن كافة الانحرافات والمسؤولين عنها وأخيراً اتباع سياسي الثواب والعقاب في معالجة الفروقات⁽¹⁾.

مزايا الموازنات التخطيطية:

تتمثل أهم مزايا الموازنات التخطيطية في⁽²⁾.

1. تقدم للإدارة أداة تخطيط لكل الأنشطة التي تمارس داخل الوحدة الاقتصادية.
2. تقدم للإدارة أداة تنسيق بين الأنمطة المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية.
3. تقدم للإدارة أداة رقابية على الأنشطة المختلفة.
4. تساعد الإدارة على وضع الأهداف ورسم السياسات التي تكفل تحقيق الأهداف.
5. تساعد على إشراك المستويات الإدارية المختلفة في وضع خطة المنشأة.

(1) د. نصر صلاح حمد ، مرجع سابق ، ص 388

(2) أ.د. حسين شرف، د. جمال عوض، المحاسبة الادارية ، (كلية التجارة، جامعة القاهرة) ص 13

6. تساعد على تحديد المسؤوليات والسلطات الخاصة بالمديرين المسؤولين عن تنفيذ الخطة.
 7. تمكن الإدارة من قياس كفاءة الأداء الفعلي وذلك عن طريق المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء كما هو والرد بالموازنة.
 8. تساعد الإدارة على رسم الخطط لتحقيق أهداف المشروع طويلة وقصيرة الأجل.
 9. يمكن للموازنة أن تكون قوة دفع إيجابية لتحقيق أهداف المنشأة .
 10. تساعد الإدارة على استقرار النشاط في المنشأة خلال فترة اعداد الموازنة.
 11. تساعد الإدارة كاداة للاتصال الفعال بين المستويات الفعلية المختلفة في المنشأة من جهة وبين المحاسب والمستويات الإدارية من جهة أخرى.
 12. تساعد الإدارة في مجال تقييم السياسات الحالية ورسم السياسات المستقبلية
 13. تساعد في التخطيط وموازنة ورقابة الدخل والمصروفات
وهناك مزايا أخرى للموازنات التخطيطية وهي:⁽¹⁾
 1. تساعد الموازنة في خدمة وظيفة الرقابة فهي تحتوي على أرقام التكاليف والإيرادات التي يتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة.
 2. تنسيق مجهودات الإدارات والأقسام المختلفة للمنشأة.
 3. تساعد الموازنة في توصية الإستثمارات المالية بين الإدارات والأقسام في المنشأة بصورى سليمة.
مما سبق يري الباحثون المزايا التالية:
 1. تساعد علي تصحيح الانحرافات ومعالجتها بصورة نهائية.
 2. تعمل علي توفير ومعرفة موارد المنشأة المتاحة والمستقلة.
 3. تساعد الموازنة علي تحقيق النجاح للمنشأة بصورة سريعة.
 4. تقديم التوصيات اللازمة للمنشأة للدراك بأهمية الموازنات.
- عيوب الموازنات التخطيطية :**
- لاشك ان اعداد الموازنات التخطيطية يتم علي اساس تقديرات وتلك التقديرات قد تكون عرضة لنقاط ضعف معينة عن الإعداد والإستخدام ونوجز فيما يلي العيوب أو المعوقات التي تتعلق باعداد واستخدام الموازنات التخطيطية.⁽²⁾

(¹) د.عامر عبدالله ، د. زهير الحدر ، المحاسبة الادارية ، (المملكة الاردنية الهاشمية ، 2010م) ص 144

(²) أ.د. زكريا فريد عبدالفتاح ، مرجع سابق ، ص 7

1. صعوبة التنبؤ في بعض الأحوال :

يعتمد إعداد الموازنات التخطيطية علي التنبؤ بالأهداف والنتائج المتوقعة مستقبلاً وعملية التنبؤ هذه ليست سهلة في كثير من الأحوال ولا يمكن أن تكون دقيقة بشكل كامل ولكن يجب أن يتم ذلك وفقاً لكل ما هو متاح من بيانات ومعلومات متصلة بالأحداث الاقتصادية موضع التنبؤ.

2. الجمود وعدم مراعاة المرونة:

لا يحقق نظام الموازنات التخطيطية اهدافه المرجوه اذا لم تراخ فيه اعتبارات المرونة والتي تقتضي بالسماح بمراجعة وتحديث التقديرات خاصة إذا حدثت وقائع جوهرية من شأنها جعل تلك التقديرات غير صالحة عند قياس وتقييم الأداء ولكن مراعاة المرونة في النظام لا يجب تفسير بشكل واسع يسمح باعادة النظر في التقديرات التي يجب أن تقتصر على الظروف التي يحدث فيها تغيير جوهرى يجعل التقديرات الأصلية غير صالحة للاستخدامات المختلفة.

3. سوء فهم الإدارة للموازنات التخطيطية ونقص الوعي الإداري:

قد يكون هنالك وعي للإدارة بأهمية وفائدة الموازنات فالإدارة غير الرشيدة قد لا تولي لنظام الموازنات التخطيطية ما يستحقه من عناية عن طريق عدم الاستجابة لما يحتاجه إعداد وتنفيذ النظام الي كوادر فنية وخبرات إدارية كما أن الادارة غير الواعية قد لا تحسن الاستفادة من مخرجات نظام الموازنات التخطيطية.

4. عدم سلامة الهيكل التنظيمي للشركة:

إن عدم وجود هيكل تنظيمي سليم في الشركة قد يكون أحد معوقات الموازنات التخطيطية فإذا كانت الاختصاصات والمستويات غير محدودة بوضوح فإن ذلك يؤدي إلى بعض الصعوبات في التقدير بالإضافة إلى تعذر المحاسبة عن نتائج تنفيذ الموازنات التخطيطية ومن هناك تبرز ضرورة وقيمة ودور تنظيم إداري سليم للشركة حتي يمكن تطبيق محاسبة المسؤولية.

5. سوء فهم العاملين للموازنات التخطيطية :

لا تقتصر معوقات الموازنات التخطيطية علي المشكلات التي تنجم عن عدم وعي الإدارة وسوء فهمها بل أيضاً يشمل سوء فهم العاملين للموازنات في بعض الأحيان، قد تعتقد لجنة الموازنات مثلاً أنها أكثر معرفة وحرصاً على مصلحة الشركة من الإدارات المختلفة القائمة بالتنفيذ ومن ثم ترفض بدون دراسة أية طلبات ترد من تلك الإدارات للحصول على مبالغ إضافية قد يؤدي ذلك الرفض إلى خفض الإنتاجية⁽¹⁾.

(1) أ.د. زكريا فريد عبدالفتاح ، مرجع سابق ، ص 8

من خلال ما سبق يري الباحثون أن حلول تلك العيوب المعوقات تتمثل في ضرورة زيادة فهم نقاط القوة والضعف للموازنات التخطيطية لدي كل المستويات الادارية بدلاً من الحلول التي تعالج، أعراض المشكلات فقط دون جذورها وأهم تلك الحلول زيادة التعليم والوعي بالموازنات التخطيطية لدي كل المستويات الادارية بالإضافة إلى زيادة قنوات التوصيل من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى حتي يفهم كل مستوي إداري وجهة نظر المستوي الآخر.

الفصل الثاني

كفاءة الأداء المالي والإداري

يتناول الباحثون في هذا الفصل مفهوم وأهمية كفاءة الأداء المالي والإداري وتقويم الأداء المالي والإداري وأهدافه وقياس كفاءة الأداء المالي والإداري (التخطيط، التنسيق، الرقابة) من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: مفهوم وأهمية كفاءة الأداء

المبحث الثاني: تقويم الأداء المالي والإداري

المبحث الثالث: قياس كفاءة الأداء المالي والإداري

المبحث الأول

مفهوم وأهمية كفاءة الأداء

أولاً : مفهوم الكفاءة:

الكفاءة لغة :

لغة ورد في لسان العرب للعلامة ابن منظور، كفاؤه على الشئ مكافاة، وكفاه جزاه، والكفى النظير وكذلك الكفاء والكفو، والمصدر الكفاءة، وتقول لا كفاءة له، بالكسر، وهو في الأصل مصدر أي لا نظير له (1).

كما عرفت بأنها المماثلة في القوة والشرف ومنه الكفاءة في العمل وهو القدرة عليه وحسن تعرفه ، الكفو: الكفاء وهو المماثل، وفي القرآن الكريم قال تعالى : (وَلَمْ يَكُنْ لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ) سورة الإخلاص الآية 4 (2).

الكفاءة اصطلاحاً :

عرفت بأنها القدرة العالية على أداء وظيفة أو مهمة معينة علمياً بالمعرفة بها وعملياً بالتجربة أو الممارسة العامة (3).

كما عرفت بأنها الركيزة الأساسية في تحسين الأداء وكفاءته لأنه جوهر الرقابة من أجل تحليل الانحرافات على عملية التقويم لإتخاذ الإجراءات التصحيحية لضبط سلوك التخطيط الناتج من التنفيذ (4).

كما عرفت أيضاً بأنها تحقيق العلاقة المثلى بين عناصر المدخلات والمخرجات (5).

مما سبق يتضح للباحثون بأن الكفاءة هي: المقدرة على إنجاز العمل وذلك لتحقيق الأداء الجيد وفق مقومات الأداء المالي والإداري .

المفاهيم المرتبطة بمفهوم الكفاءة :

هنالك مفاهيم مرتبطة بالكفاءة وهي كالآتي: (6)

1. المهارة : مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة ، تنتج عموماً عن حالة تعلم، وهي عادة ماثياً من خلال إستعدادات وراثيه والكفاءات الحركية تعنى خصوصاً الإتقان .

(1) www.elbassair.com

(2) د. صلاح عيسى ، دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري ، (رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2011م ،) ص 62

(3) د. عبدالله بن عبد اللطيف العجيل ، الإدارة القيادية الشاملة (الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2004م) ص 55

(4) د. محمد على احمد الطويل ، الإدارة المعاصرة ، المدخل ، المشاكل ، الكفاءة ، (طرابلس ، دار الفرجاني ، 1997م) ص 254

(5) د. احمد نور ، محاسبة التكاليف من الناحية النظرية والتطبيق ، (الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1986م) ص 325 .

(6) (موسوعة الإسلام والتنمية على الفيس بوك

2. القدرة: إمكانية النجاح وكفاءة ضمن مجال عملي او نظري والقدرة تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة فمثلا يمكن للمتعلم ان يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة كنقطة لقطعة شعرية وحفظة لأحداث تاريخية وحفظة لقوانين السياق ، كل هذه الإنجازات مظهرها ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه ، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر .

3. الإستعداد : قدرة ممكنة أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج او عامل التعلم .

4. الإنجاز: ما يتمكن الفرد إنجازه انيا من سلوك محدد وهو بهذا المعنى يقترن نوعاً ما بمفهومي الإستعداد والقدرة في مفهوميها السابق .

5. السلوك: للسلوك أو التصرف وهو يشمل نشاط الإنسان وحتى الكائن الحي في تفاعلة مع بيئته من اجل تحقيق اكبر قدر من التكيف مهما، والسلوك بهذا المعنى يشمل مختلف أنشطة الكائن الحي أو الفرد الإنساني بل إن حتى الجماعة الصغيرة أو الكبيرة يكون لهما سلوك يتميز خصائصها ويعبر عن افكارها ومعتقداتها ومبادئها.

أبعاد الكفاءات ومستوياتها⁽¹⁾:

أولاً : الأبعاد :

1. الكفاءة العلمية: هي الكفاءة المرتبطة بالوظيفة المؤداة نفسها.
2. الكفاءة الوظيفية: هي الكفاءة المرتبطة بالعلاقات وبقية الوحدة.
3. كفاءة العلاقات: هي الكفاءة المرتبطة بالتصرفات والإتصال وتسيير الأفراد.
4. الكفاءة الهيكلية: هي الكفاءة المرتبطة بالإجراءات والطرق المستعملة.
5. الكفاءة الثقافية: ترتبط بالمواقف داخل المؤسسة ، المبادئ والعادات.
6. الكفاءة التسلسلية: هي الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير.

ثانياً : المستويات :

1. المستوي صفر لا يملك أي معرفة.
2. المستوي الأول يملك معارف أساسية.
3. المستوي الثاني يملك معارف حول التصرفات.

(¹) موسوعة احمد كردى على فيس بوك ، الكفاءات الإدارية، تاريخ النشر 4 نوفمبر 2010 م .

4. المستوي الثالث يملك عدة معارف عملية حول وحدات الكفاءات، التحكم في الوضعيات ورد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة .

5. المستوي الرابع يملك القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة والتأقلم مع الوضعيات الجديدة

6. المستوي الخامس يملك القدرة على التحكم في وضعيات جديدة معقدة وحل النزاعات باستخدام مجموعة من التقنيات.

7-المستوي السادس يملك القدرة على المواجهة والتحكم في الوضعيات حتى الوضعيات المفاجئة

8-المستوي السابع يملك القدرة على التحكم المثالي في المستوي السابق والابداع واقتراح طرق واستراتيجيات وهو معترف به وطنياً وعملياً.

خصائص الكفاءة :

وتشمل الكفاءة الخصائص التالية :

1/الكفاءات محطات نهائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة في إطار منهاج مبني على الكفاءات.

2/الكفاءات شاملة ومدمجة للمعارف ولمختلف المجالات.

3/الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي نسعى لتحقيقها ، من خلال المنهاج ، وتطبيقاته .

4/الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات وبالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها .

أنواع الكفاءات :

تتعدد الأنواع بتعدد حاجات المجتمع وهي كالآتي (1):

1/الكفاءات الفردية و الجماعية .

2/الكفاءات الخاصة او النوعية .

3/الكفاءات الممتدة أو المستعرفة .

4/الكفاءات التنظيمية.

ثانياً: مفهوم الأداء :

الأداء لغة :

يعرف الأداء لغة بأنه إتيان الحقوق المؤقتة وغير المؤقتة، وهو بمعنى القضاء. وقيل إنه خاص بالحقوق التي في التخلف عن أدائها قضاء فإتيان الديون والذكوات : أداء لها والأداء الكامل هو ما يؤديه الإنسان على الوجه الذي أمر به والناقص : بخلافه(2) .

(1) موسوعة احمد كردى ، مرجع سابق.

(2) د. محمد عمارة ، قاموس المصطلحات الاقتصادية في الحضارة الإسلامية ، (بيروت ، دار الشروق ، 1993م) ص 37

الأداء اصطلاحاً:

عرف بأنه هو العمل المنجز (1) .

وعرف أيضاً بأنه النتائج المتعلقة بالكم المالى أو الإنتاجية والجودة التى تم الحصول عليها فى الماضى.(2)

عرف أيضاً الأداء = القدرة × الدافعية . (3)

وعرف أيضاً بأنه النتيجة أو الحصيله التى تسعى المؤسسات والمرافق الحكومية وغيرها من المنشآت الأخرى الي تحقيقها والوصول إليها، ودرجة الأداء تختلف من منطقة لاخرى بإختلاف نوع القيادة الإدارية والمكونات المالية والبشرية والمقومات الأخرى ذات الصلة بتلك المؤسسات والمنشآت(4).

مما سبق يتضح للباحثون بأن الأداء هو: التأكد من كفاية إستخدام الموارد المتاحة، وذلك لتحقيق إستخدام أمثل من خلال دراسة مدى جودة الأداء .

أهمية تقييم الأداء:

تظهر أهمية تقييم الأداء فى الآتي (5):

ترجع أهمية تقييم الأداء إلى الأسباب التالية:

1. تساعد على توجيه نظر الإدارة العليا الى مراكز المسؤولية التى تكون أكثر حاجة الى الإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية .
2. تعمل على ترشيد الطاقة البشرية فى المنظمة فى المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحه وتميئتها ، وكذلك العناصر غير المنتجة التى يتطلب الأمر الإستغناء عنها.
3. تساعد مديري الأقسام على إتخاذ القرارات التى تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التى ستخضع للقياس والحكم.
4. المساعدة على وجود نوع من الإقناع الوظيفي بتعرف المدير لكيفية اداء العمل الذى سيتولى مهامه مقدماً ، وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز .

(1) د. عبدالغفار حنفى واخرون ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد (الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع 1996م) ص 598
(2) د.لايل ، الجدارة فى العمل نماذج الأداء المتفوق ، ترجمة اشرف فضيل عبدالمجيد ، (الرياض : الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ، 1999م) ، ص 383
(3) د.عبدالرحمن العيسوى ، الكفاءة الإدارية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2000م)ص 40
(4) د.عبدالرحمن الزين النور ، تقويم الأداء وأثره على تحسين كفاءة العمليات فى الشركات (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراة غير منشورة 2003م) ص 71.
(5) أ.د.عمر وحامد ، تقييم الأداء المؤسسي فى الوحدات الحكومية ، (الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا - مصر 2007م) ، ص ص 124-123.

5. تمدنا مؤشرات تقييم الأداء بالأساس الذى يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة ، وكذلك بين منظمات الأعمال وبعضها البعض .
6. تساعد مؤشرات تقييم الأداء المستويات الإدارية على التعرف على اسباب الإنحرافات التى تم إكتشافها حتى يمكن إتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها .

مما سبق يرى الباحثون الأهمية التالية :

- 1-تساعد على مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها .
- 2-تعمل على تقييم نتائج الأعمال بالمؤسسات الصناعية.
- 3-تساعد على تحديد الحاجة فى التدريب.
- 4-تساعد فى تنمية مقدره الرؤساء على التحليل المالى والتخطيط الإداري .

أسباب تقويم الأداء المالى والإداري :

إن تقويم الأداء المالى والإداري يحقق الأتى⁽¹⁾ :

1. تحديد إلى أي مدى إستطاعة الإدارة تحقيق المهام المحدد لها .
2. معرفة أسباب الإنحرافات عن مقياس الأداء المحدد.
3. إقتراح اساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة.
4. وضع الحوافز لتحسين الأداء.
5. وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة فى الوحدات الإقتصادية.
6. محاولة دفع الأنشطة فى الإتجاهات المختلفة المحققة لأهداف المنظمة ومعها من الإنحراف عنها.
7. تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.
8. تحديد الإحتياجات الخاصة.
9. المساعدة فى تحسين مستوى الأداء الحالى.
10. تقييم مستوى الأداء الماضى.
11. تحديد الأهداف الخاصة للأداء وتقديم تغذية عكسية للعاملين عن مستوى أدائهم.
12. المساعدة فى تخطيط المسار الوظيفي.
13. المساعدة فى تخطيط القوى والموارد البشرية .

(¹) د.أحمد السيد كردي ، موسوعة الإسلام والتنمية ، ماجستير إدارة أعمال ، وحاصل على دبلوم إدارة موارد بشرية ، (كلية التجارة ، جامعة بنها) ، 2010م .

أنواع الأداء فى منظمات الأعمال :

تمارس المنظمة نشاطاتها فى مجالات مختلفة منها⁽¹⁾ :

أ-الأداء الإقتصادي :

يتم قىاسة عادة بإستخدام مقاييس الربحية بانواعها المختلفة ويعتمد قىاس الأداء الإقتصادي على سجلات ودفاتر المنظمة وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير .

ب-الأداء الإجماعى :

يعد الأداء الإجماعى لاي منظمة اساسا لتحقيق المسئولية الإجماعية ، حيث تتمثل أهداف المنظمة على المستوى الإجماعى والقومى فى المجالات التالية :

.التعاون مع المشروعات الأخرى فى ميادين متعددة مثل تبادل الخبرات الفنية، والإستشارات والبحوث.
.الأهداف التى تحدد مساهمة الدولة فى بعض أوجه النشاط الإجماعى والثقافى وتطوير المجتمعات المحيطة بها .

ج-الأداء الإدارى :

أن تقييم الأداء فى منظمات الأعمال يعتمد على ضرورة إستخراج وحساب مجموعة من النسب والمؤشرات، وتقديم بيانات تحليلية وتفصيلية عن النتائج المحققة ومقارنتها بالفترات السابقة، ودراسة نتائج المقارنات السابقة ، وتحديد أثر العوامل المختلفة على النتائج المحققة .

مقومات كفاءة الأداء :

يعتمد مفهوم تقويم الأداء على عدة مقومات مترابطة تتلخص فى الأتى :⁽²⁾

1. يجب تحديد الأهداف المطلوب إنجازها بشكل واضح وترتيبها حسب أولوياتها النسبية، لأن محور عملية تقويم الأداء تقوم فى الغالب على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المقدره بموجب الخطط المحددة سلفاً.

2. عملية قىاس الأداء تتطلب فترة زمنية معينة وهنا يجب تحديد المؤشرات النوعية والكمية التى تستخدم فى عملية القياس .

3. مقارنة الأداء المحقق بالأداء المستهدف وتحديد الإنحرافات وأسبابها وتحليلها وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها.

(1) د.عمر وحامد ، مرجع سابق ، ص 116

(2) د. فائق جبر النجار ، قىاس كفاءة أداء المؤسسات المالية والمصرفية من خلال نموذج تحليلى وأثره على القطاع المصرفى ، مجلة البنوك فى الأردن ، المجلد ، 25، العدد الأول ، عمان - 2003 م . ص 39 .

4. من الأفضل أن تتم عملية تقييم كفاءة الأداء بشكل مستمر وهذا يؤدي إلى المساعدة في أهداف جيدة وتعديل الخطط القائمة بما يكفل تحسين الأداء خلال الفترات الزمنية التالية وتحقيق أهداف المؤسسة.

أهداف كفاءة الأداء :

إن كفاءة الأداء تحقق الأهداف الآتية (1):

1. خفض التكلفة الكلية للتشغيل وتحقيق وفورات في وقت تشغيل العاملين والألات والمعدات.
2. زيادة فاعلية وسلامة إتخاذ القرار فيما يختص بالتنظيم وقوة العمل والإتصالات داخل المنشأة.
3. زيادة ورفع مستوى الجودة وخفض نسب الحوادث والإقلال من أعطال المعدات وخفض نسب المعيب من السلع والخدمات المنتجة .
4. تحسين بيئة العمل برفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة التعاون المستمر بينهم، وتحقيق الرضا الوظيفي مما ينعكس على زيادة دافعيتهم لأداء العمل.

5. تطبيق تكنولوجيا جيدة مناسبة تؤدي الي رفع كفاءة العمليات وخفض التكلفة وتحسين أداء المنتج. مما سبق يري الباحثون الأهداف التالية :

1. تحقيق الترابط بين المنشأة والعامل.
2. زيادة ورفع كفاءة المنظمة من كل الجوانب الإدارية.
3. تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء كل موظف والعمل على علاجها.

معايير كفاءة الأداء :

مفهوم معايير كفاءة الأداء:

هي أنماط تعكس الظروف المتوقعة عند تطبيقه، وتستخدم في القياس والمقارنة والحكم على كفاءة تصرف أو سلوك معين. (2)

كما عرفت بأنها هي: الطريقة التي تمكن إدارة المنشأة من الحكم الموضوعي على الأداء وسيلة للتمييز بين العمل المرضي والعمل غير المرضي (3).

كما عرفت أيضا بأنها هي: المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية، وهي الأهداف التخطيطية للمنشأة أو إحدى إدارتها أو أقسامها ويعبر عنها بشكل يجعل من الممكن إستخدامها لقياس ما تم فعلا، ويعبر عنها بشكل يقيس الأداء (4).

(1) د. إيناس محمد نبوي ، اساسيات إدارة العمليات ، (القاهرة ، مطابع الدار الهندسية 2006م،)ص 250.
(2) د/عبدالحى مرعى وآخرون ، محاسبة التكاليف المتقدمة لأغراض التخطيط والرقابة، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002م) ص 63.
(3) د/محمد كامل مصطفى الكردي ، اساسيات الادارة (الإسكندرية ،مركز جامعة القاهرة ، للتعليم المفتوح ، 2001م ،)ص 23.
(4) د. على المبيض و.د. عمرو محمد عواد ، الادارة العامة (القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 2008م ،) ص 58.

مما سبق يرى الباحثون معايير كفاءة الأداء:
هى مقاييس لقياس ظروف المنشأة المتوقعة فى المدى البعيد للحكم على مدى سلامة أعمال المنشأة لتقييم الأداء.

خصائص معايير كفاءة الأداء :

تشمل خصائص معايير كفاءة الأداء الآتى⁽¹⁾:

1. الوضوح: بأن تكون مفهومة وتبين بالتفصيل كيفية استخدامها لتصلح أساس للقياس والتقويم .
 2. الثبات: أن تحوز على ثقة منفذيها ولا يتم تعديلها إلا بتغير الظروف التى حسبت وأعدت على أساسها.
 3. الصلاحية: يوضح كل عوامل التلف والضياع العادى فى الحسبان ليكون المعيار هدف ممكن التحقق.
 4. المناسبة: أن تتناسب المعايير مع امكانيات وكفاءات المنشأة وتوضح الاستخدام الأمثل لها .
 5. القبول: أن تكون مقنعة ومقبولة للمنفذين بطريقة علمية تفصيلية وليس بطريقة تقديرية إجمالية.
 6. الملائمة: أن تلائم ظروف العمل بأستخدام الاساليب المتاحة والممكنة فى التنبؤ ودراسة الاتجاهات.
- مما سبق الباحثون الخصائص الآتية:

1. السهولة، لكى تحقق أهدافها بالصورة المطلوبة عليها أن تكون سهلة للتطبيق.
2. الصدق، بأن تقيس المعايير المخرجات التى اعدت لقياسها فعلاً.

أسس وضع معايير كفاءة الأداء :

إن وضع معايير كفاءة الأداء عملية تقدير علمى للاحداث والمعدلات المستقبلية، لذلك توجد صعوبة فى تطبيق الأداء الفعلى مع معايير الأداء المخططة، ولكن هنالك أسس تراعى عند وضع وإستخدام تلك المعايير لرفع كفاءة الأداء ، لذلك يتطلب نجاحها مراعاة مجموعة من الأسس العامة الآتية⁽²⁾ :

أ-ان تكون المعايير للأعمال المحددة بوضوح ودقة دون التعرض للأعمال غير المحدودة.

ب-الإلتزام بعناصر الزمن لانجاز أعمال معينة بمواصفات محددة فى فترة معلومة.

ج-التركيز على المعيار الكمى لسهولة القياس .

د-المرونة بوضع كل عوامل التلف والضياع العادى فى الحسبان ليكون المعيار هدفا واقعيا.

(¹) د.صلاح بسيونى ، و د.عبدالمعنى فليح عبدالله ، المحاسبة الإدارية -الطبعة الثانية (القاهرة : جامعة القاهرة ، كلية التجارة -مركز توزيع الكتب 2000م) ص 279

(²) د.خالد يوسف الخلف ، د.سعد يس عامر ، الإنتاجية القياسية ، معايير الأداء ، قياس الأداء الفعلى (الرياض -دار المريخ للنشر ، 1984م) ص 74.

ه-الإعتماد على الظروف المحيطة بالمنشأة فى التوصيل إلى معايير الأداء لتعكس الظروف الخاصة بها.

و-مشاركة العاملين فى إعداد المعايير للاستفادة من خبراتهم قبلها والإلتزام بها.

وهناك أسس أخرى لوضع معايير كفاءة الأداء المالى كما يلى⁽¹⁾ :

أ/تحديد خصائص الأداء المطلوب بناءً على النتائج والتكلفة وأنسب إستخدام للموارد المتاحة بالمنشأة.
ب/مراجعة النقاط المرتبطة باهداف الأنشطة بغرض تفادى حدوث اخطاء تعدد إستمرارية المنشأة
ج/تحديد مقياس لكل خاصية تحديد المستويات المطلوبة للأداء ، فإذا كان الأداء وظيفة أو خدمة. بتكلفة بسيطة اعتبر ذلك خاصية رئيسية وبالتالي تتحول الخاصية الى معايير محددة ومفهوم يمكن استخدام فى الرقابة الإدارية والمالية .

أنواع معايير كفاءة الأداء :

يمكن وضع معايير كفاءة الأداء لكل نشاط يؤدي الى تحقيق اهداف المنشأة، وتختلف نواع المعايير من نشاط لأخر، وتتمثل بالأتى:

أ/المعايير من حيث تحديد زمن المخرجات⁽²⁾ :

تنقسم معايير كفاءة الأداء من حيث زمن المخرجات التى تقسيها الى :

1- معايير الزمن :

تحدد فترة زمنية محددة لإنجاز مشروع او نشاط معين وهى تقيس مدى كفاءة البرامج الزمنية المستخدمة فى المنشأة حيث يتم الإعتماد على عنصر الزمن لتقويم الأداء لأهميته فى تحقيق الأهداف المخططة.

2- معايير البرامج الإنتاجية:

تعكس مدى كفاءة البرامج الزمنية الإنتاجية المستخدمة فى المنشأة وتأثيرها على تحسين جودة الإنتاج وزيادة حجم إيرادات المبيعات فى منشأة الأعمال وهى تساعد الإدارة على تأكيد فاعلية البرامج الحالية بالمنشأة.

أو تعديلها إذا كان ذلك ضروريا، أو إلغائها وإستبدالها ببرامج اخرى تمكن المنشأة من بلوغ أهدافها المخططة بالصورة المرغوبة.

(1) د.عبدالرحمن الصباح ، مبادئ الرقابة الادارية (عمان : دار زهراء للنشر والتوزيع 1997م)ص 104 .

(2) د.محمود احمد الخطيب ، الإدارة الحديثة (القاهرة : الاسراء للطباعة والنشر 2000م) ص 293 .

ب-المعايير من حيث طبيعة المخرجات الى (1):

1- المعايير المادية :

هى التى تتعلق بمقياس نتائج غير مالية ، قد تكون هذه المعايير كمية تعبر عن الخصائص الطبيعية للأنشطة الملموسة وتقيس مدى كفاءة إستخدام الموارد الطبيعية والحصول على النتائج المطلوبة .

2- المعايير النقدية :

هى التى تعكس كفاءة وكفاية الإستثمارات المستخدمة بالمنشأة ومدى مقابلتها للتكاليف والعوائد المتوقعة حيث تستخدم الحصة النقدية كوسيلة لتقويم الأداء .

ج- المعايير من حيث ظروف تشغيل المدخلات :

تنقسم معايير كفاءة الأداء من حيث ظروف التشغيل إلى (2) :

1- المعايير الثابتة :

هذه المعايير تعددت فى ظل المتغيرات والظروف المتوقعة والمنتظر سريانها خلال فترة إستخدامها مع بقائها ثابتة طوال فترة الإستخدام فهى لا تتراجع ولا تتغير إلا فى حالات محدودة.

2- المعايير المتوقعة :

هى المعايير التى تتحدد فى ظل مستوى كفاءة يمكن الحصول عليها وعلى درجة معقولة من الدقة وظروف التشغيل المتوقعة خلال فترة سريانها ، لذلك تعبر عن اهداف واقعية يمكن الوصول إليها وتحقيقها .

3- المعايير العادية :

هى التى تتحدد فى ظل ظروف عادية لدورة تشغيل كاملة للمنشأة ، انها تحدد على اساس أهداف يسهل تحقيقها ويمكن التوصيل اليها علميا بناء على ما حققته المنشأة من نتائج فى الماضى او ما يمكن تحقيقه قياساً على ما حققته المنشآت المنافسة لها فى السوق.

د-المعايير من حيث تكلفة المخرجات(3) :

1- المعايير المثالية :

تعبر عن الأداء الذى يجب ان يكون فى ظل ظروف التشغيل المثالية وهى لا تسمح بحدوث اخطاء أو أعطال أو نقص مادي يؤدي الى خسائر تشغيل لذلك يستحيل تحقيقها لأن الإنحراف فى الأداء يكون نتيجة لطبيعة العملية الإنتاجية وليس نتيجة قصورا فى الأداء.

(1) د.محمد الصيرفى ، الرقابة الإبداعية (القاهرة ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، 2006م) ص 40.

(2) د.عبدالرحمن عليان و د.ماجد حسين ، التكاليف المعيارية ، رقابة وتصحيح الأداء (القاهرة د.ن ، 2008م ،) ص 20 .

(3) د.محمود احمد الخطيب ، مرجع سابق ، ص 295

2- المعايير الجارية:

انها معايير قابلة لتحقيق ببلوغ اقصى كفاءة ممكنة فى ظل ظروف التشغيل العادية .

3-معايير طبيعية :

تعبر عن الأداء المتوسط للمنشأة على مدى فترة زمنية تعكس الظروف الطبيعية للنشاط أي المعايير الطبيعية تتحدد بناءً على الأحداث الماضية.

ه/المعايير من حيث مقارنة المخرجات:

تنقسم معايير كفاءة الأداء من حيث مقارنة المخرجات إلى (1):

1-المعيار التاريخي:

يتم مقارنة أداء المنظمة الحالي بأدائها فى الماضى .

2-المعيار النمطى :

يقارن معدل الأداء السائد فى المنشأة بالمعيار النمطى

3-المعيار الوضعى :

يتم مقارنة الأداء الحالى للمنشأة بالمعيار الوضعى

4-معيار الصناعة :

هو المعدل السائد للأداء فى الصناعة التى تنتهى لها المنشأة

5-معيار المركز النسبى :

يتم تحديد المركز النسبى للمنشأة بعد ترتيب المنشآت تنازليا بموجب معيار معين.

و/المعايير من حيث مواصفات المخرجات:

تنقسم معايير كفاءة الأداء من حيث مواصفات المخرجات إلى (2):

1-معايير وصفية:

هى معايير تقيس مدى كفاءة الأنشطة التى يغلب عليها الطابع الخدمى.

2-معايير الجودة:

إن جودة المنتج بالمنشأة يصعب قياسه كميًا او نقديًا ، ولكن المنشأة تستخدم بحوث تطوير المنتجات لتحقيق الجودة.

(¹) د.محمد سعيد عبدالهادى ، الإدارة المالية (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2000م) ص 163
(²) د.محمد الصيرفى ، وظائف المدير العام (الإسكندرية : دار الكتاب القانونى للنشر والتوزيع ، 2007م) ص 40.

المبحث الثاني

تقويم الأداء المالي والإداري

مفهوم تقويم الأداء:

تقويم الأداء لغةً: فهم الشيء تقيماً أي قدر قيمته، وأدى أي قام به.⁽¹⁾ وعرف أيضاً تقويم الأداء بأنه عملية اتخاذ قرارات إدارية بناءً علي معلومات رقابية لتوجيه مسارات الأنشطة بالمنشأة بما يحقق الأهداف التي حققتها الإدارة⁽²⁾ عرف أيضاً بأنه عملية هادفة لقياس فعالية وكفاءة الخطة المعتمدة ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز نقاط القوة والضعف فيها.⁽³⁾

وعرف أيضاً بأنه الركيزة الأساسية في تحسين الأداء وكفاءته لأنه جوهر الرقابة من أجل تحليل الانحرافات على عملية التقويم لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لضبط سلوك التخطيط والنتائج من التنفيذ الفعلي.⁽⁴⁾

ويعتبر تقويم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهي وظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة يتم من خلالها تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.⁽⁵⁾

وتعددت المفاهيم التي تشير إلى تقويم الأداء فذهب البعض إلى عدها عملية تحليل لأداء العاملين لعملهم ومسلكتهم فيه وقياس مدي صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئوليتها وامكانية تقليدهم مناصب ذات مستوي أعلى، فيما ربط البعض بين تقويم الأداء وبين الكفاءة والفاعلية إذ أن عملية تقويم الأداء تنطوي على مهمة تحديد وقياس وادارة العاملين في المنظمة⁽⁶⁾.

مما سبق يري الباحثون أن تقويم الأداء هو قياس عملية اتخاذ القرارات الإدارية لمعرفة مدى نقاط القوة والضعف.

(1) د. صلاح بابكر عيسى، مرجع سابق، ص 74

(2) د.علي السلمي، تقويم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات، (القاهرة، مجلة الإدارة ، العدد الأول ، 1976م) ، ص 41

(3) د. منصور احمد منصور ، مفهوم واهداف تخطيط القوي البشرية (بغداد) المكتبة الوطنية 1985م ص 24

(4) د. محمد علي احمد ، الادارة المعاصرة، (طرابلس، دار الفرجاني، 1997م) ص 254

(5) د. احمد ماهي ، ادارة الموارد البشرية (الاسكندرية الدار الجامعية 1999م) ص 28

(6) د. هند عبد الامير احمد محمد ، مبادئ الادارة، (جامعة بابل ، كلية الاقتصاد دت) ، ص 12

أهمية تقويم الأداء:

تظهر أهمية تقويم الأداء في الآتي:⁽¹⁾

1. أن تقويم الأداء أساس جوهري لعمليات التطوير الإداري للعاملين من خلال اعتماد نتائج التقويم مرشداً وموجهاً للقرار.
2. يسهم في الكشف عن الطاقات الكامنة لدى الأفراد وغير مشغلة في عملهم الحالي مما يساعد في إعادة توزيع الأعباء والأدوار.
3. يسهم في كشف جوانب القصور في أداء العاملين مما يعاون الإدارة في اعتماد برنامج لتقوية هذا الجانب.
4. يسهم التقويم في زيادة شعور العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أدائهم سيكون موقع تقيم الرؤساء فانهم سيبدلون اقصي الجهود لتجنب لوائح التأديب الوظيفي.
5. يكفل نظام التقويم استمرار الرقابة والإشراف على العاملين مما يتطلب مراقبة أداء العاملين باستمرار.

وأهمية تقويم الأداء أيضاً تظهر في الآتي:⁽²⁾

1. يوفر نظام تقويم الأداء معلومات لمختلف المستويات الادارية في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرار المستند على حقائق عملية وموضوعية فضلاً عن حجبه هذه المعلومات خارج المنظمة .
2. توضح عملية تقويم الأداء المركز المالي للمنظمات تضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها بالتالي تحديد الآليات وحالات التنفيذ المطلوبة لتحسين المركز المالي فيها.
3. يساعد في إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين أدائها.
4. يؤدي إلى فاعلية الإشراف لتفهم المرؤوسين لأسس معايير تقويم الأداء.
5. يؤدي إلى تحسين الانتاجية، ويعرف إدارة المنشأة بنقاط القوة والضعف وكيفية تطوير الأداء⁽³⁾

أهداف تقويم الأداء المالي والإداري:

تتمثل أهداف تقويم الأداء المالي والإداري في الآتي:⁽⁴⁾

(1) د. هند عبد الامير أحمد محمد ، مرجع سابق، ص 27
(2) د. عبد الرحمن محمد ، تقويم الاداء وأثره علي تحسين كفاءة العمليات ، (رسالة دكتوراة في المحاسبة، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا) ص 84
(3) د. ذكي مكي اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية (الخرطوم دار النشر 2009م)ص 186
(4) د. محمد ابو قمر، تقويم اداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة التوازن ،(مذكرة لنيل الماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية 2009م)ص 23

1. تخفيض معدل مخاطر الأخطاء عن وضع الخطط.
 2. الوقوف علي مستوي انجازات المؤسسة ومقارنتها بأهدافها المسطرة.
 3. العمل على الحصول على أفضل عائد ودفع حركة التنمية حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وإقامة المنظمات الجديدة بإضافة إلى زيادة وقدرة وكفاءة المنظمات الموجودة والقائمة فعلاً.
 4. تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
 5. الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة.
- وأهداف تقويم الأداء المالي والإداري تتمثل أيضاً في الآتي: (1)

1. يؤدي إلى تحديد العناصر الكفاء والعناصر التي تحتاج إلى مساعدة من أجل النهوض بأدائها.
2. تقويم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
3. تزويد الإدارة بمؤشرات متنوعة تفيد في اتخاذ قرارات سليمة ورسم سياسة مالية واضحة جيدة.
4. توضح الانحرافات وتحليلها وبيان أسبابها في جزئيات نشاط الحوسبة الاقتصادية سواء كانت إنتاجية أم تسويقية .
5. تقويم إطار هيكلي سليم لتقسيم اداء عناصر الإنتاج والتمويل والاستخدامات.
6. يوفر معلومات عن مختلف المستويات الإدارية في المنشأة ولأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة علي حقائق علمية وموضوعية.
7. يوفر مقياساً لمدى نجاح المنشأة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها لتحقيق أهدافها المرسومة.

مما سبق يرى الباحثون الأهداف الآتية:

1. التعرف علي نقاط القوة والضعف.
2. تزويد إدارة المنظمة بأفضل الحلول.
3. معرفة أوجه القصور في المنظمة.

أنواع تقويم الأداء:

تتخصر أنواع تقويم الأداء في الآتي: (2)

1. المراجعة ومراقبة التسيير والدراسات التقييمية.
2. التقويم التحليلي المتحرك والمقارنات.
3. التقويم الداخلي والتقويم الخارجي.
4. التقويم الاقتصادي والمالي والاجتماعي.

(1) د. السعيد فرحان جمعة ، نظرية المحاسبة ، جامعة حلب، 1987م، ص 147
(2) د. عبد النور خالد طاهري ، دراسة تقييمية للوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة ، الجزائر، 2005م ، ص 43

فوائد تقويم الأداء:

يحقق تقويم الأداء الفوائد التالية:⁽¹⁾

1. يعتبر تقييم الأداء صورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة .
2. يعتبر تقييم الأداء من اهم الركائز التي تبني عليها عملية الرقابة والضبط.
3. يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الهامة سواءً للتطوير أو الاستثمارات أو إجراء تغييرات جوهرية.
4. يعتبر أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط يعتبر أهم دعائم رسم السياسات العامة سواءً علي مستوى المؤسسة أو على الدولة.

خطوات تقييم الأداء:

تتم عملية تقويم الأداء وفق الخطوات التالية:⁽²⁾

1. تحديد الأهداف التي تريد الإدارة بلوغها، وتقسّم هذه الأهداف إلى أهداف فرعية تتخصص لكل قسم من أقسام المنشأة.
2. تحديد مستويات الأداء المطلوبة من الأفراد العاملين.
3. تدريب العاملين تدريب شاملاً، يتضمن الطرق الفنية ووسائل الاتصال.
4. تخصيص المعايير التي تقيس الاجراءات المحددة من الأداء.
5. تحديد الأداء المراد قياسه بالضبط لزيادة فعالية التقديم لذلك يجب التركيز على خصائص معينة أو نواحي سلوكية محددة.

وظائف وأساليب تقويم الأداء :

أولاً: وظائف تقويم الأداء:

وظائف تقويم الأداء تكمن في الآتي:⁽³⁾

1. متابعة تنفيذ الأهداف الإقتصادية الكمية والقيمية للمنشأة والتعرف على مدى تحقيق أهدافها المحددة مسبقاً لفترة معينة بناءً على البيانات التي توفرها الجهات المسؤولة عن سير النشاط الإنتاجي.

⁽¹⁾ د. توفيق محمد عبد المحسن ، تقويم الاداء المالي ،(عمان ، دار المركز العربي ،دبت، ص 11

⁽²⁾ د.عبدالنور خالد طاهر ، مرجع سابق،ص44

⁽³⁾ د. عقيل جاثم عبدالله، مدخل في تقييم المشروعات ، (عمان: دار حامدة للنشر 1999 م) ص 192

2. الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام المنشأة بممارسة نشاطها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة، وذلك بتشخيص الانحرافات وأسبابها والعمل على إزالتها .
3. تحديد البيانات والمراكز الإدارية المسؤولة عن حدوث الانحرافات السلبية الناتجة عن التنفيذ غير السليم للأعمال بالمنشأة.
4. البحث والتحري عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات والإختلافات مع ضرورة اختيار البدائل المتاحة بأقل التكاليف.

هنالك بعض الوظائف:(1)

1. متابعة تنفيذ الأهداف الإقتصادية للمنشأة سواءً كانت كمية أو قيمية وضمن الخطة المرسومة والفترة الزمنية المحددة.
 2. الرقابة على كفاءة الأداء التشغيلي للتأكد من قيام المنشأة بممارسة نشاطها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من التأكد والكفاءة والفاعلية وتحديد الانحرافات في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً.
 3. تقسيم النتائج لتحديد المراكز الإدارية والإنتاجية المسؤولة عن الانحرافات السلبية والإيجابية.
 4. إيجاد الوسائل الكفيلة بحل مشكلات الإختناقات واتخاذ الخطوات اللازمة لتجنب الانحرافات.
- مما سبق يرى الباحثون أن وظائف تقويم الأداء المالي تؤدي استناداً على بيانات وإحصاءات دقيقة عن أنشطة وأعمال المنشأة المختلفة بغرض تحديد الانحرافات السالبة وإيجاد الحلول لها وتحسين كفاءة الإدارة والعاملين في المنشأة وذلك لتفادي الانحرافات المستقبلية ولتمكين المنشأة من تحقيق أهدافها المرسومة وتحقيق إنتاجية عالية.

ثانياً: أساليب تقييم الأداء

- لتحقيق أهداف عملية تقويم الأداء لابد من إتباع أساليب مختلفة منها: (2)
1. الموازنات التخطيطية تعتبر أداء فعالة للتخطيط وتستخدم كميّار لتقييم المنشآت.
 2. التدقيق الإداري يتعلق بالفحص والتحليل الإقتصادي المنظم للهيكل التنظيمي للمنشأة وبما يليها من خطط و سياسات وأساليب وإجراءات وأنظمة وكافة الإمكانيات المادية والبشرية.
 3. التحليل المالي يمثل أفضل ترجمة لتكلفة مدخلات عوامل الإنتاج و قيم مخرجاتها وبالتالي التعرف على نتيجة الأعمال والمركز المالي للمنشأة ومدى تحقيقها للأهداف المخططة.

(1) د. عادل سليمان النعماني، التخطيط والرقابة، وتقويم الأداء في المشروعات الإقتصادية(جامعة بنها، مجلة الدراسات التجارية 2006م) ص847

(2) د. سعد صالح الرويتع، رقابة الأداء في الوحدات الحكومية، (رياض الجمعية السعودية المحاسبية، مجلة البحوث المحاسبية، السنة الثانية1995) ص28

4. محاسبة المسؤولية فمن خلالها يتم ربط المسؤولية عن النفقات والدخل بالمستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي في ظل برنامج أو موازنة تخطيطية مسبقة.
 5. التكاليف المعيارية هي تكاليف محددة تستخدم لأغراض التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.
 6. الإدارة بالأهداف حيث تهدف إلى تحفيز الأفراد العاملين من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوسين على عملهم.
- وهناك بعض الأساليب (1)**

1. التحليل الإقتصادي يركز على تحليل قيمة عوامل الإنتاج في ضوء النظريات الإقتصادية، نظرية الإنتاج و نظرية الإستثمار.
 2. تحليل النظم حيث يتم تحليل المنشأة من نظام رئيسي إلى مجموعة من النظم الفرعية، ثم تحليل كل نظام فرعي إلى مجموعة اصغر من النظم ومن ثم تحديد لكل نظام مدخلاته ومخرجاته.
 3. تحليل القيمة هو منهج هندسي يستخدم المفاهيم الفنية ويتم فيه تجزئة العملية الإنتاجية إلى مجموعة من العمليات الفرعية.
 4. أسلوب وظائف المنشأة بموجبها تربط المؤشرات المستخدمة بالوظائف الأساسية للمنشأة كالإنتاج و التسويق و التمويل.
- مما سبق يرى الباحثون ان هنالك أساليب كثيرة لتقييم أداء الإدارة والمنشأة والعاملين فيها بغرض التأكد من أن الأنشطة تعمل من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

متطلبات ومعوقات تقييم الأداء:

أولاً: متطلبات تقييم الأداء :

إن نجاح عملية تقييم الأداء يتطلب أن تتوفر متطلبات في الجهة المقومة للأداء وأيضاً في الجهة المقوم أدائها وتنقسم المتطلبات إلى الآتي: (2)

أ. المتطلبات الداخلية:

تتمثل في الإمكانيات التي يجب توافرها لدى الإدارة التي تقوم بعملية تقييم الأداء بهدف:

1. توفير السلطة القانونية التي تحول جهاز الرقابة المالية بعملية تقييم الأداء.
2. توفير الموظفين المؤهلين علمياً والمختصون فنياً بتقييم الاداء على أكمل وجه.
3. يجب ان يتمتع الجهاز القائم بتقييم الاداء بالاستقلالية التامة عن أي أجهزة خاضعة للرقابة.

(1) د.آلاء حاتم العالي، أساليب استنباط معايير ومؤشرات الرقابة على الأداء (بغداد ديوان الرقابة المالية، 1997) ص36
(2) د. محمد عبد الفاتح الوضاح ، تقييم الاداء في المستشفيات الحكومية الاردنية، (الخوطوم ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراة غير منشورة 2007م) ص 56-57

4. التنسيق والتكامل ما بين الرقابة المالية ورقابة الاداء وتوفر المؤشرات التي تكشف الظواهر التي تحتاج الي تركيز اكبر من قبل الرقابة المالية عليها.
 5. توفير ما يلزم ويناسب اوجه النشاط المختلفة من معايير ومؤشرات علمية مناسبة من خلال دليل رقابة الاداء وبرنامج تفصيلي يوضح اسلوب ممارستها .
 6. عداد دليل لتقويم الأداء يوضح بصورة تفصيلية وكاملة الموضوعات والإجراءات التي تتضمنها.
 7. القيام بالدراسات والابحاث الخاصة بالاساليب الفنية التحليلية المتخصصة والمساهمة في تبادل الخبرات بشأن نماذج ومؤشرات ومعايير الاداء المطبقة في القطاعات المختلفة.
- ب. المتطلبات الخارجية :**

- هي تتمثل في الإمكانيات التي يجب توافرها في الجهات الخاضعة لعملية تقويم الأداء وهي:
1. وجود بنية تنظيمية دقيقة للجهة الخاضعة لتقويم الأداء تمكنها من تنفيذ برامج الموازنة بفاعلية وتحسين القيام بوظائف الرقابة الداخلية والخارجية.
 2. وجود نظام محاسبي يوفر معلومات مفيدة لإجراء المقارنات وتقدير التكاليف والإيرادات.
 3. أن تضع الجهات الخاضعة للتقويم خطاً دقيقاً لأدائها المتوقع يتم فيها تحديد الأهداف.
- ثانياً: معوقات ومشكلات تقويم الأداء**

تواجه عملية تقويم الأداء كالأنشطة الإدارية الأخرى صعوبات ومشكلات تتلخص في الآتي:⁽¹⁾

أ-المشكلات الذاتية:

- هي تتضمن عدد من الأخطاء يمكن ان ترتكب خلال تصميم نظام تقويم الاداء وتتمثل في الآتي:
- خصائص المفهوم ، تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بعملية التقويم بشكل مباشر أو غير مباشر فالمدبرين حديثين الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون الي القوة والصرامة لهذا يفضل عند اختبار من يقوم بعملية التقويم أن يتميز بالخبرة في مجال العمل الإدارة والاستقرار العاطفي والقدرة علي التفاعل الاجتماعي .
 - التساهل والرفق، حيث يميل بعض القائمين بعملية تقويم الاداء الي الرفق بالافراج العاملين والتساهل معهم مما ينعكس علي نتائج التقويم بشكل سلبي وتفقد العملية للهدف الأساسي منها.
 - التحيز الشخصي، تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المفهوم لصاح الفرد الذي يقوم أدائه لأسباب كثيرة منها المواطن، والقرية، والصدقة، وغيرها من الأسباب التي تجعل التقويم غير صحيح وغير دقيق.

(1) د. خالد عبدالرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية ، (عمان :دار وائل للنشر ، 2003م)ص 210

ب-المشكلات الموضوعية :

ترتبط أغلبها بعمليات ومدخلات ونشاط القياس والتقييم ويمكن إيجازها بالآتي (1):

1. عدم وضوح اهداف التقييم نتيجة خطأ المنشأة في تحديد الهدف الأساسي في عملية تقييم الأداء وبالتالي تصبح العملية هدر للمال والوقت.
2. سوء اختيار معايير التقييم، تظهر هذه المشكلة بسبب عدم قدرة المنشأة في فهم غايات المعيار الذاتي والموضوعي مما يفوت علي المنشأة فرصة استثمار هدف عملية تقييم الأداء.
3. الخطأ في اختيار وقت التقييم، تتباين المنشآت في عدت مرات قيامها بعملية تقييم الأداء، منها من تقوم بالعملية سنوياً، ومنها من تقوم بها فصلياً، إلا أن عدد المرات بصورة رئيسية على إمكانيات المنشأة ومستوي أداء العاملين فيها وخبرة إدارتها.

هنالك عقبات ومشكلات أخرى تواجه عملية تقييم الأداء وهي:(2)

1. التعميم بأن يكون الرئيس متأثر بسلوك ممتاز أو ضعيف لأحد مرؤوسيه أو بصفه معينة له علي العمل ويصمم تقويمه علي هذه الصفه او السلوك علي باقي الصفات أو السلوكيات عند إعداده لتقييم الأداء.
 2. عدم التصميم الجيد لنموذج تقييم الأداء، لأنها تتضمن معايير ليس لها علاقة بأداء الفرد للعمل.
 3. ضعف نظام تقييم الأداء بسبب صعوبة مراجعة أو اعتماد تقديرات المدراء لمرؤوسيههم وعدم التحديد الدقيق للطريقة المناسبة لتقييم أداء العاملين وعدم اجراء مقابلات لتقييم الأداء بشكل فعال أو عدم إجرائها بالمره .
 4. صعوبة تقييم البدائل الاستثمارية لأن استخدام طرق التقييم المختلفة للمشروعات الاستثمارية يعطي مؤشر على كفاءة العاملين أو القائمين علي عملية التقييم، وهنالك صعوبات تواجه المقومين اذا ما اتبعوا طريقة معينة كعدم مراعاة طريقة فترة الاسترداد للقيمة الزمنية للنهوض وكصعوبة ايجاد معدل العائد الداخلي إذا اختلفت التدفقات النقدية خلال العمر الانتاجي للمنشأة والاعتماد على طريقة التجربة والخطأ في إيجادها.
 5. صعوبة تقييم أداء الإدارة التشغيلية إذا ما تشابكت مدخلات كثيرة كحساب التكاليف المشتركة وتوزيعها علي المراكز المسؤلة عنها الإدارة .
- وهنالك أيضاً عقبات ومشكلات أخرى تواجه عملية تقييم الأداء (3) :

(1) د. خالد احمد رمضان ، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة، دار النهضة العربية ، 1994م)ص 359

(2) المرجع نفسه ، ص 361

(3) د. محمد علي محمد الحاج، دور المراجعة الخارجية في تقييم اداء المصارف الاسلامية ،(جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة غير منشورة، 2007م)ص 130

1. قد يتم تقويم الأفراد حسب أهمية الوظائف التي يشغلونها، وليس حسب كفاءتهم وخبرتهم وشخصيتهم.

2. قد يدفع المقوم من قيمة الافراد القدامي في العمل الذين يعرفون من مدة طويلة ويقلل من نشأة الافراد الحديثين في العمل دون وجه حق.

3. قد يدفع المقوم من قيمة بعض الافراد خوفاً منهم او مجاملة لأقربائهم واصدقائهم إذا كان يخشي او سعي الي التعرف عليهم

مما سبق يري الباحثون المعوقات التالية:

1. صعوبة تقويم أداء الإدارة المالية اذا ما تشابكت إهلاكات الأصول الثابتة مع الأصول المتداولة.
2. عدم فعالية عمليات التقويم الحالية في كشف في حالات التعثر والإفلاس التي قد تتعرض لها المؤسسات الصناعية.

3. صعوبة الربط بين الأداء التشغيلي والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسات الصناعية.

4. النقص في المعلومات المالية والادارية.

5. رسالة وأهداف غير واضحة.

6. غياب النظرة الشاملة للمخرجات والنتائج للمؤسسات الصناعية.

المبحث الثالث

قياس كفاءة الأداء المالي والإداري

القياس: هو تخصيص أرقام أو رموز لخصائص متعلقة بالأشياء موضوع القياس لقواعد محددة⁽¹⁾ إن القياس يستخدم بوصفه اسماً للإشارة الي عملية القياس ونتائجه ووحداته، ويستخدم أيضاً بوصفه فعلاً للإشارة الي عملية تقدير المدي أو الفترة أو البعد أو كمية الشئ، والقياس يتضمن فعل (الوزن) وفعل (التعادل) في الوزن لذلك هو عملية مقارنة أو مطابقة شئى بوحدات معينة أو بكمية قياسية أو بمقدار معين من الشئى نفسه أو الخاصية نفسها بهدف معرفة كم من الوحدات يتضمنها الشئى المقارن.⁽²⁾

قياس الأداء المالي:

يعتبر قياس الأداء المالي، هو أحد الوظائف التي تقوم عليها المحاسبة، وهي مسألة فنية تستهدف فن قياس الربح عن طريق المقابلة بين إيرادات ومصروفات منشأة الأعمال عن فترة مالية معينة.⁽³⁾ كما عرف: بأنه هو ترجمة المعاملات المالية التي تقوم بها المنشأة خلال فترة زمنية معينة الي قيم نقدية باستخدام عملية معينة.⁽⁴⁾

كما عرف أيضاً: بأنه هو تحديد المعاملات المالية التي تؤثر علي المركز المالي للمنشأة ليتم تقيدها بالسجلات المحاسبية بعد تحديد طرف كل عملية وفقاً لنظام القيد المزدوج⁽⁵⁾ مما سبق يري الدارسون، قياس الأداء المالي هو عملية محاسبة تقوم بتسجيل، وتبويب، وتلخيص الأحداث والمعاملات المالية والإفصاح عنها في شكل قوائم مالية.

قياس الأداء الإداري :

هو مقارنة العمل الفعلي الذي تم انجازه مع المعايير الموضوعية مسبقاً لمعرفة مقدار الانحراف عنه ، والهدف الرئيسي لعملية قياس العمل الفعلي.⁽⁶⁾

كما عرف بأنه هو تجميع البيانات عن الأداء الفعلي ومقارنته بالموازنات والمعايير الموضوعية⁽⁷⁾.

⁽¹⁾ د.فؤاد خليل ابراهيم، متغيرات السلوك البشري واثرها في تطوير القياس المحاسبي لخدمة اغراض الرقابة علي التكاليف، (جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة، 1984م) ص 5

⁽²⁾ د.صفوان فرج ، القياس النفسي، (القاهرة : الانجلو المصرية1989م) ص 44-45

⁽³⁾ د.سلطان محمد السلطان، د.صفي عبد الفتاح حسن، المحاسبة في الوحدات الحكومية والمنظمات الاجتماعية الاخرى (الرياض : دار المريخ للنشر والتوزيع 1995م) ص 53

⁽⁴⁾ د.احمد صالح عطية ، مبادئ الادارة المالية (القاهرة : دار النهضة العربية 2003م) ص 57

⁽⁵⁾ د.يحي قلي ، د. محمد صالح هاشم ، مبادئ المحاسبة المالية (القاهرة : دار بتراك للطباعة والنشر والتوزيع 2004م) ص 11

⁽⁶⁾ د.محمد عيسى الفاعوري ، الادارة بالرقابة ، (عمان، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع 2008م) ص 73

⁽⁷⁾ د.محمد محمد الجزار ، بحوث في المحاسبة الادارية ، (القاهرة : مكتبة عين شمس 1995م) ص 69

إن قياس الأداء الإداري في المنشأة يعتبر وظيفة إدارية مستمرة تصاحب الأداء الفعلي في قياس العمل قبل انتهاء الأداء للتأكد من مطابقة نتائج العمل مع الأهداف المحددة، وهو يعتبر وظيفة إدارية مستمرة تصاحب الاداء المناسب في قياس الأداء قبل انتهائه.(1)

مما سبق يري الباحثون قياس الأداء الإداري هو الأداء الفعلي الذي يقوم العاملون على إنجازه اثناء تأدية واجباتهم وذلك للتأكد من رسالة ورؤية المنشأة.

أهداف قياس الأداء المالي والإداري:

يحقق الأداء المالي والإداري الأهداف التالية:(2)

1. كشف الضعف في الأداء الفعلي للأفراد من أجل أفضل الطرق لتحسينه وتطويره.
 2. حل مشكلات الوظيفة وتحديد المرتب ومنح الحافز بالمنشأة.
 3. توفير معلومات تتصل بتخطيط الموارد البشرية بالمنشأة.
 4. تحديد الموارد والامكانيات الكامنة وكشف متطلبات التدريب.
- مما سبق يري الباحثون الأهداف الآتية:

1. تقديم التوصيات اللازمه إلى إدارة المنشأة.
2. توفير الوقت والمال والجهد لإدارة المنشأة.
3. البحث عن أفضل الحلول وبأقل التكاليف.

أساليب وأدوات قياس الأداء المالي والإداري:

أن اساليب وأدوات قياس الأداء المالي والاداري التي تستخدمها منشأة الاعمال عديدة منها:(3)

1- المبيعات المعيارية:

تقيس المبيعات المعيارية الأداء لذلك تشتمل قياس انحرافات الموازنة التخطيطية على الآتي:

- قياس انحرافات المبيعات = قيمة المبيعات المخططة - قيمة المبيعات الفعلية.

- قياس انحرافات تكلفة المبيعات = تكلفة المبيعات المخططة - تكلفة المبيعات الفعلية.

2- التكاليف المعيارية:(4)

تصنع الإدارة التكلفة المعيارية مقدماً علي اسس علمية تنتج عن معايير التكلفة التي تهدف أساساً اليإلى قياس كفاءة الأداء وتعد خطة التكاليف المعيارية التي تركز علي تحديد فترة الخطة وحجم الانتاج والتكاليف المعيارية للإنتاج .

(1) د.علي السلمي ، إدارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية ، (القاهرة : دار المعارف 1980) ص 30

(2) د. صلاح بابكر عيسى مهاجر ، مرجع سابق،ص 94

(3) د. مصطفى نبيل علي الشامي ، الموازنة اطار فكري وتطبيقي،(القاهرة ،الزقازيق ،المكتبة العلمية ،دبت) ص 235

(4) د. رمضان محمد غنيم ،الرقابة علي التكاليف ،(القاهرة دار النهضة العربية ،دبت) ص 207

3- **معدل العائد على الاستثمار:** يتم تصنيف مراكز المسؤولية في منشأة الأعمال إلى مراكز تكلفة، مراكز إيرادية، مراكز بحثية، مراكز استثمارية، ويعتبر قياس معدل العائد على الاستثمار من أكثر الأسس المستخدمة للمساعدة في اتخاذ قرارات اختبار المراكز الذي حقق افضل استخدام مريح للأموال التي خصصت له من قبل.⁽¹⁾

4- المؤشرات المالية:

وهي تقيس الاداء بإجراء المقارنات في شكل نسبة مئوية أو عدد من المرات، وتصنف كالآتي.⁽²⁾

أ- **مؤشرات السيولة:** تهدف إلى قياس الأصول المتداولة والخصوم المتداولة للحكم علي قدرة المنشأة في الاجل القصير علي الوفاء بالتزامتها قصيرة الاجل من النقدية أو نسبة النقدية وهي:

$$\text{مؤشر السيولة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

$$\text{مؤشر السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

$$\text{مؤشر السيولة الفورية} = \frac{\text{النقدية}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ب- مؤشرات النشاط هي:

تقيس مدى كفاءة إدارة المنشأة في توزيع الموارد المالية على الأصول، وكفاءة استخدام الأصول لتحقيق اكبر قدر من الإنتاج وأكبر حجم من المبيعات وأعلى ربح ممكن وهي.³

$$\text{معدل دوران رأس المال العامل} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط رأس المال العامل}}$$

$$\text{معدل دوران المدينين} = \frac{\text{صافي المبيعات الأجلة}}{\text{المدينين}}$$

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي الأصول الثابتة}}$$

$$\text{معدل دوران الاصول المتداولة:} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي الاصول المتداولة}}^{(4)}$$

⁽¹⁾ د. احمد حسين علي ، المحاسبة الادارية المتقدمة (الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003م)ص 240

⁽²⁾ د. امين احمد لطفى ، التحليل المالي لاغراض تقييم ومراجعة والاستثمار في البورصة ، (الاسكندرية ،الدار الجامعية 2006م) ص 311

⁽³⁾ د. منير شاكر محمد واخرون ، التحليل المالي مدخل صناعة القرار ،(عمان دار وائل للنشر والتوزيع ،2008م)ص 76

⁽⁴⁾ د. هاشم احمد هجو ، النسب المالية للإدارة (القاهرة مكتبة عين شمس ،1994م)ص 76

- معدل دوران الدائنين = صافي المشتريات الأجلة (1)
متوسط الدائنين

- معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات
متوسط المخزون

ج- مؤشرات رأس المال:

تقيس مساهمة حقوق الملكية في تمويل الأصول، إذا كانت هي الأكبر فإن معظم الاخطار يتحملها الدائنون وهي (2).

- مؤشر الافتراض إلى حقوق الملكية = الافتراض × 100%
حقوق الملكية

- مؤشر حقوق الملكية إلى الأصول الثابتة = الخصوم المتداولة × 100%
حقوق الملكية

- مؤشر الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية = الخصوم المتداولة × 100%
حقوق الملكية

- مؤشر الأصول المتداولة الي الافتراض = الأصول المتداولة × 100%
مجموع الخصوم

- مؤشر الخصوم إلى كل الأصول = مجموع الخصوم × 100%
مجموع الأصول

د- مؤشرات الربحية :

تقيس مدي إدارة كفاءة المنشأة في تحقيق الربح من المبيعات والأصول وحقوق الملكية وهي:

- مؤشر صافي الربح = صافي الربح قبل الفوائد والضرائب × 100%
صافي المبيعات

- مؤشر القوة الإيرادية = صافي الربح التشغيلي قبل الفوائد والضرائب × 100%
صافي الأصول العامة

- مؤشر العائد علي حقوق الملكية =

(1) د. رمضان محمد غنيم، الرقابة علي التكاليف، (القاهرة دار النهضة العربية، دبت) ص 207
(2) د. رشاد العصار ، وآخرون، الادارة والتحليل المالي، (عمان : دار البركة للنشر والتوزيع، 2001م) ص 222

صافي الربح بعد الفوائد والضرائب - أرباح الأسهم الممتازة' $\times 100\%$
حقوق الملكية

- مؤشر العائد علي مجموع الاصول = صافي الربح التشغيلي قبل الفوائد والقروض $\times 100\%$
صافي مجموع الاصول

دور التخطيط في رفع كفاءة الاداء المالي والإداري:

التخطيط: هو وسيلة الإدارة لاكتشاف انسب الطرق والوسائل لاستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المرجوة من خلال وضع الخطط و البرامج التي تتسق بين الانشطة والجهود التي تبذل بالمنشأة⁽¹⁾ وعرفه أيضاً بأنه، هو عملية رسم الخطط للمستقبل مع مراعاة الاهداف التي ترغب الإدارة العليا في تحقيقها، إذ تدرس الإدارة مقدماً كل الاحتمالات المتوقعة و الاستعداد لمقابلته أي منها⁽²⁾ كما عرف بأنه هو من الوظائف القيادية و المهمة في الإدارة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفه أساسيه تختص بها الإدارة العليا ، فالتخطيط هو أهداف محددته مستقبليه يراد تحقيقها وذلك عن طريق التنبؤ بالمستقبل ووجوب الأستعداد له⁽³⁾

أهداف التخطيط :

يحقق التخطيط الأهداف الأتية⁽⁴⁾

1. مساعده ادارة المنشأة في معرفه الفرص و تحديد المخاطر في وقت مبكر .
 2. تحديد الوجهة التي تسعى إليها المنشأة و غرضها الرئيسي .
 3. منع حدوث التجزئه في القرارات لوجود خطة واحدة متكاملة .
 4. تسهيل عمليه الرقابه بتوفير معايير القياس و تقويم الاداء الفعلى مع الأداء المخطط لتحديد الانحرافات و إتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لضمان سير أنشطه وعمليات النشأة نحو الاهداف المنشودة .
 5. تحديد إطار موحد للعمل من خلال خطة واضحة تحدد لكل إدارة أو قسم دوره في المساهمة في تحقيق اهداف المشأة و تتناغم و تتناسق بينها .
 6. تكشف الاهداف بوضوح لأتاحه الفرصه للإفراد العاملين بالمنشأة للمساهمة في بلوغها بنجاح .
- مما سبق يرى الباحثون الأ أهداف الأتية :

(1) د.مصطفى محمود ابوبكر، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطط الاستراتيجية،(القاهرة،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،2000م) ص 50
(2) أ.د. حسين شرف، و د.جمال عوض، الموازنات التخطيطية،(القاهرة، جامعة القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح،د.ت)ص 10
(3) د. علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري،(عمان، دار الراية للنشر والتوزيع،2020م)ص 15
(4) د.جاري ديسلبر، اساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة (دار المريخ للنشر والتوزيع،2002م)ص 77

1. يساعد التخطيط على تنسيق برامج إدارة المنشأة.
2. كشف وتحديد المزايا والعيوب في وقت مبكر وبأقل التكاليف.
3. التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له ومعرفة المتغيرات اللازمه لإدارة المنشأة.

الأسس العامة للتخطيط :

عملية التخطيط إحدى الوظائف التي تمارسها الإدارة لرفع كفاءة الأداء المالي والاداري بالمنشأة لذلك يتطلب نجاحها مراعاة مجموعه من الأسس العمليات الآتية:⁽¹⁾

(1) **الالتزام بالتخطيط:** ضروره إشترك إلافراد المنفذون للخطة في وضع الخطط المكونة لها ليتمكنوا من فهم الخطة لأنه يترتب على تطبيق الخطة التزام المشاة ببرامج معينة.

(2) **مرونة التخطيط:** إن إستمرارية التخطيط يتطلب القدرة على الإستجابة للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية بتعديل الخطط أو وجود خطة بديلة يمكن تطبيقها بدل الخطط الحالية، لكي تتمكن الخطة من تحقيق أهدافها الموضوعه مسبقاً بالكفاءة المنشودة.

(3) **هرمية التخطيط:** الادارة في مختلف مستوياتها في المنشأة تمارس نوع من أنواع الخطط بصورة مستمرة، وعادة تهتم الادارة العليا بالتخطيط طويل الأجل، والإدارة الدنيا بالتخطيط قصير الأجل.

(4) **التنبؤ بالتخطيط:** التخطيط يعتمد على التنبؤ لأن البيئة تؤثر على تحقيق أهداف المنشأة، ويعتمد التنبؤ بدرجة كبيرة على المعلومات المتاحة والمتحملة بإعتبارها مدخلات ضرورية لممارسة أساليب التنبؤ.

المبادئ العلمية للتخطيط :

إن نجاح التخطيط يتطلب مراعاة منشأة الأعمال لمجموعة من المبادئ العالمية وهي :⁽²⁾

(1) **مبدأ الأولوية:** التخطيط هو أول الوظائف الإدارية لأن كل وظيفة إدارية بما فيها من التخطيط لابد من التخطيط لها بتحديد أهدافها قبل تنفيذها حتى يمكن التأكد أن الاداء يتم وفقاً للخطط والمعايير الموضوعه .

(2) **مبدأ الشمولية:** التخطيط يشمل جميع أنشطة المنشأة ، فالتخطيط لكل نشاط يتم إنطلاقاً من الأهداف العامه للمنشأة .

(3) **مبدأ الاستمرارية:** التخطيط عملية مستمرة بإستمرار المنشأة في ممارسة أنشطتها لأنه مرتبط بالمستقبل الذي يضم متغيرات وظروف مستجده تؤثر على المنشأة .

⁽¹⁾ د.عقيل جاسم عبدالله، المدخل الي التخطيط الاقتصادي، منهج نظرية واساليب تخطيطية، (عمان، دار مجدي للنشر والتوزيع، 1999م) ص 44

⁽²⁾ د.فريد فهمي زياد، ادارة الاعمال ، الاصول والمبادئ،(عمان دار المكتبة الوطنية 2004م) ص 185

(4) **مبدأ المرونة:** هذا المبدأ مشتق من مبدأ استمرارية التخطيط، والمرونة هي القدرة على الاستجابة للمتغيرات بتعديل الخطط أو وجود خطط بديلة يمكن تطبيقها بدل الخطة الحالية ومتابعة المستجدات في الأهداف.

(5) **مبدأ الكفاءة:** يقوم هذا المبدأ على أهمية أن يكون العائد من الخطة يبرر ما تتطلبه الخطة نفسها من تكليف، بأن يكون العائد أكبر من تكلفة الخطة التي تحقق الأهداف الموضوعية .

(6) **مبدأ الاتجاه نحو الهدف:** أن يسير التخطيط في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الهدف الرئيسي للمنشأة والأهداف الفرعية المطلوب تحقيقها .

(7) **مبدأ مراجعة الخطة:** أن تقوم الإدارة بمراجعة الخطط الموضوعية بصفة مستمرة للتأكد من أنها ملائمة للظروف التي تنفذ فيه، وإجراء أو إدخال التعديلات اللازمة التي تقتضية الظروف لكي تكون الخطة فعالة⁽¹⁾ .

(8) **مبدأ المشاركة:** أن تقوم الإدارة بإتاحة الفرصة لجميع العاملين في المستويات المختلفة لإبداء آرائهم وإقتراحاتهم عند صياغته الخطط وأثناء تنفيذها لضمان إلتزامهم ودعمهم وبزل الجهود المطلوبة لانجاح الخطط⁽²⁾ .

مما سبق يرى الباحثون المبادئ التالية :

1- مبدأ الواقعية: يجب أن تكون البيانات واقعية منذ البدء في التخطيط.

2- مبدأ التحكم: أي يجب على إداره المنشأة التحكم على قواعد ومعايير المنشأة وفق الأسس العالمية للتخطيط السليم .

أنواع التخطيط :

تتعدد باختلاف الأساس الذي يعتمد عليها كل نوع وهي⁽³⁾ :

(1) التخطيط من حيث المدى الزمني :

أ- التخطيط الإستراتيجي (طول الأجل) وهو خطة لفترة زمنية أطول "أكثر من سنة" .

ب- التخطيط الجاري، الذي يهتم بوضع خطة الأنشطة الدورية المتجددة للمنشأة على المدى القصير "سنة أو أقل"

(2) التخطيط من حيث الغاية والوسيلة⁽⁴⁾ :

أ- التخطيط الهدي، الذي يهتم برسم السياسات العامة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها.

(1) د.فريد فهمي زياد، مرجع سابق، ص 185

(2) د.محمود احمد الخطيب ، الادارة الحديثة (القاهرة، الاسراء للطباعة والنشر والتوزيع2000م) ص 293

(3) د. احمد فهمي واخرون ، اساسيات الادارة ، (القاهرة ، جامعة القاهرة التعليم المفتوح للطباعة والنشر1991م) ص 57

(4) د. محمد الصيرفي ، وظائف المدير العام (الاسكندرية، دار الكتاب القانوني،2007م) ص57

ب - التخطيط المنهجي، الذي يحدد وسائل التنفيذ بالتفصيل.

مسؤولية التخطيط:

ان مسؤولية التخطيط تقع على ادارة النشأة في مختلف مستوياتها التنظيمية كالاتي: (1)

1/ وضع الغايات. 2/ البحث عن الفرض. 3/ صياغة الخطط.

4/ وضع الأهداف. 5/ متابعة الخطة.

مراحل التخطيط:

التخطيط في المنشأة يمر من خلال مراحل هي: (2)

1- مرحلة تحديد الأهداف العامة للمنشأة .

2- مرحلة تحديد الأنشطة التي تحقق الأهداف.

3- مرحلة حصر البدائل المتاحة للأداء نشاط معين في ظل القيود البيئية للمنشأة.

4- مرحلة وزن كل بديل بناءً على الأهداف والقيود المرتبطة باداء الأنشطة والعمليات الازمة لها.

5- مرحلة اختيار افضل البدائل بعد عملية تقييم البدائل .

مما سبق يرى الباحثون المراحل الآتية :

1. مرحلة جمع المعلومات المناسبة.

2. مرحلة تحديد بدائل حل المشكلة داخل المنشأة.

3. مرحلة تحديد رؤية ورسالة المنشأة في المدى البعيد والقصير والمتوسط (المستمر).

دور التنسيق في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري:

التنسيق هو العملية التي تهدف الي تحقيق الجماعات أو الاقسام المتداخلة ، التي تسعى لتحقيق هدف

عام، ويتضمن التنسيق التأكد من أن كل الأشخاص يعملون بفاعلية وتوافق في اتجاه الهدف الرئيسي. (3)

كما عرف بأنه هو تضافر الجهود في كيفية تنفيذ اهداف المنشأة عن طريق الخطة التي تعد اداة اتصال

بين الأقسام المختلفة سوي في مرحلة اعداد الخطة او في مرحلة تنفيذها. (4)

كما عرف ايضاً بأنه هو عملية تنظيم الجهود الجماعية، بغرض توحيدها نحو تحقيق هدف مشترك،

وضمن تفاعل الوظائف والقوي التي تتكون منها المنشأة في اجزائه المختلفة. (5)

(1) د.حسين حريم واخرون ، اساسيات الادارة ،(عمان ،دار الحامد للنشر والتوزيع1998م) ص 125

(2) د. علي سليمان النعماني ، تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، (جامعة بنها ، مجلة الدراسات والبحوث والتجارية، العدد الأول، 2006م) ص 839

(3) د. بشير عباس العلاق، أسس الادارة الحديثة (عمان دار اليازوري للنشر والتوزيع 1998م) ص 72

(4) د. عبد اللطيف امام، ود. نسيبة عبد الرحيم ، المحاسبة الادارية،(الخرطوم الدار السودانية للكتب ،2009م) ص 34

(5) د.صلاح الشنواني ، التنظيم والإدارة في قطاع الاعمال ،(الاسكندرية ، مركز الاسكندرية للكتاب ،1997م)ص 34

كما عرف بأنه هو توحيد الجهود بين اقسام المنشأة المختلفة بحيث يعمل كل منها نحو تحقيق الهدف المرسوم (1).

مما سبق يعرف الباحثون التنسيق بأنه هو عمل جماعي يقوم به العاملون داخل المنشأة، لتحقيق اهداف المنشأة التي تسعى إلى تحقيقه، بطريقة مبتكرة ومميزة.

أهمية التنسيق:

تظهر أهمية التنسيق في الآتي (2):

1. يمنع حدوث تداخل وازدواج في أنشطة وعمليات المنشأة من أجل الوفاء بالأهداف بأقل كلفة ووقت.
2. يمنع التشابك والتداخل في ادارة المنشأة وبين الإدارات والاقسام لتحقيق الاهداف.
3. يسهل عملية الاتصال بين الاقسام وادارات المنشأة افقياً ورأسياً.
4. يحقق الانسجام والتوافق بين العاملين في المنشأة.

المبادئ العلمية للتنسيق:

لكي يحقق التنسيق أهدافه بأسلوب علمي صحيح فهو يقوم على مبادئ تسترشد وتلتزم بها إدارة المنشأة في جميع مستوياتها وهي (3):

- (1) مبدأ وحدة الأوامر: وحدة الاوامر هي أن المرؤوس يلتقي أوامره من رئيس واحد لا يعطي تقريره إلا إليه.
- (2) مبدأ تسلسل السلطة: السلطة صنع وإتخاذ القرارات في المنشأة يجب أن تكون في خطه مباشرة من أعلى مستوى الهيكل التنظيمي الوظيفي إلى أسفله حتي تكون فعالة وتنفيذ بسكل سليم.
- (3) مبدأ المسؤولية: الرئيس مسؤول عن إداء جميع أفراد العاملين بالمنشأة الذين تحت إشرافه، والمرؤوسين مسؤولين عن الأداء تحت إمارة الرئيس.
- (4) مبدأ تفويض السلطة: هي إعطاء الرئيس قدر من سلطاته للمرؤوس (4).
- (5) مبدأ الاتصال المباشر: إن تساعد الادارة المنشأة على تحقيق الفهم المتبادل بعدم تباعد الأفكار بين الأفراد العاملين.

(1) د.عبد العزيز محمود الامام، الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة علي حسابات الشركات العامة،(الرياض،دار المريخ للنشر والتوزيع 1983)ص 7

(2) د. محمود حسن يس و د. ابراهيم درويش ، المدخل المعاصر الي الي وظائف التنظيم ،(القاهرة ، دت 2975م)ص 269

(3) د. عادل محمد عبد الحليم واخرون،اساسيات الادارة،(القاهرة ، جامعة القاهرة التعليم المفتوح 2001م)ص 216

(4) د. الدسوقي حامد ابو زيد، ادارة الاعمال،(القاهرة ، دار النهضة العربية 1994م)ص 250

(6) مبدأ الأهتمام المبكر بالتنسيق: على ادارة المنشأة الأهتمام بالتنسيق عند وضع الخطط والسياسات ، بأن يكون هنالك تناسق بين الخطط قصيرة الاجل مع الخطط طويلة الأجل.⁽¹⁾

مما سبق يري الباحثون المبادئ الآتية:

1. مبدأ الكفاءة: يجب ان تكون المعلومات كافية لإدارة المنشأة حتىى تقوم بإتخاذ القرارات المناسبة.
2. مبدأ الفعالية: أن تكون إدارة المنشأة متفاعله بتحقيق أهداف المنشأة المتبعة من قبل العاملون.

الدور التنسيقي المالى والإداري للموازنات التخطيطية:

يؤدى إستخدام الموازنات التخطيطية إلى التوافق والانسجام بين الأنشطة والعمليات المالية والادارية للمنشأة التى تحقق أهدافها العامة على النحو الآتى:⁽²⁾

1/ تنسيق الموازنات للأهداف المالىة والإدارية.

2/ الموازنات التخطيطية الفرعية للتنسيق المالى والإداري.

3/ تنفيذ الموازنات للتنسيق المالى والإداري.

دور الرقابه في رفع كفاءة الاداء المالى و الإداري :

الرقابة: هي الوظيفة الإدارية الخاصة بالتأكد من قيام كل شخص بعمله في الوقت المناسب والمكان المناسب باستخدام الموارد المناسبة .⁽³⁾

كما عرفت بأنها مجموعة من الأنشطة التي تزاولها كافة المستويات الادارية بالمنشأة للتأكد من توافق الاداء الفعلي مع الاداء المخطط في شتي المجالات وتقويم الانحرافات ، وتقصي اسبابها والعمل علي تصحيحها .⁽⁴⁾

كما عرفت أيضاً بانها عملية ملاحظة نتائج اعمال المنشأة التي سبق تخطيطها، ومقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف التي كانت محددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات .⁽⁵⁾

مما سبق يعرف الباحثون الرقابة: بأنها عملية فعالة تقوم بتحديد هدف واضح وذلك لتحديد الاجراءات والقرارات والتأكد من القيام بها.

⁽¹⁾ د.كمال حمدي ابو الخير، اصول التنظيم والادارة (القاهرة ، مكتبة عين شمس دت) ص 198
⁽²⁾ د. منير محمد سالم ، واخرون ، الموازنات التقديرية، للشركات التابعة والقابضة في ظل قانون شركات قطاع الاعمال ، (القاهرة دت) ص 120
⁽³⁾ د. شوقي حسين عبد الله ، اصول الادارة ، (القاهرة دار النهضة العربية 1988م) ص 476
⁽⁴⁾ د. عبد الحي مرعي ، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة (الاسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة 1993م) ص 427
⁽⁵⁾ د. سيد عليوه، الادارة العامة الحديثة ، (المنصورة مكتبة جزيرة الورد ، د.ت) ص 37

أهداف الرقابة :

تحقق عملية الرقابة الأهداف التالية:⁽¹⁾

1. التعرف على الاتجاهات الرئيسية للظروف الخارجية والداخلية المحيطة بالمنشأة والتنبؤ علي أساسها.
 2. تحديد الحاجة لتعديل الخطة على أساس الاستقصاء العلمي وتحديد الأسباب التي أدت إلى النتائج.
 3. إبراز النتائج بدقة ووضوح واتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.
 4. تحقيق الأهداف الموضوعية والمحافظة علي حقوق ومصالح جميع المشتركين في تنفيذ الخطة.
- مما سبق يري الباحثون الأهداف الآتية:

1. التأكد من قيام كل فرد بعمله.
2. ملاحظة نتائج أعمال المنشأة.
3. التأكد من موافقة الاداء الفعلي مع الاداء المخطط.

المبادئ العلمية للرقابة:

نجاح الرقابة يتطلب مراعاة المنشأة لمجموعة من المبادئ العلمية التالية .⁽²⁾

1. مبدأ الوضوح: أن تكون المعلومات والاتصالات الخاصة بعملية الرقابة واضحة ومفهومة لادارات واقسام المنشأة.
 2. مبدأ المرونة: إن البيئة التي تعمل فيها المنشأة والعوامل المؤثرة على انشطتها تتغير باستمرار وعدم تشابه أسباب الانحرافات.
 3. مبدأ السرعة: هو ان يؤدي النظام الرقابي إلى سرعة توفير البيانات والبيانات التي تحتاجها ادارة المنشأة لأهمية الزمن في كشف الانحرافات .
 4. مبدأ الاقتصاد: أن يتناسب تكلفة النظام الرقابي مع العائد منه وأن تتواءم مع الموقف المعين لأن الاقتصاد في الانفاق علي الرقابة مسألة نسبية .
- مما سبق يري الباحثون المبادئ الآتية:
1. مبدأ الشمول: أن تكون الرقابة شاملة لكل افراد المنشأة.
 2. مبدأ التأكد : علي الادارة ان تتأكد من ان العملية الرقابية تتم بصورة دورية داخل المنشأة.

⁽¹⁾ د. محمد سويلم ، الادارة المالية في ظل الكوكبية ،(القاهرة ، دار الهاني للنشر والتوزيع 1997م) ص 178
⁽²⁾ د. علي شرف واخرون ، الادارة المعاصرة ، (الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 2007م) ص 286

الرقابة المالية والادارية بالموازنات التخطيطية :

- تمر الموازنات التخطيطية من جانبها الرقابي المالي والاداري بالخطوات التالية:
- الموازنات رقابة سابقة: تبدأ الرقابة المالية قبل وعند إعداد الموازنة التخطيطية بترتيب وتحديد الاهداف العامة للمنشأة لذلك الموازنة تعتبر رقابة سابقة علي التنفيذ⁽¹⁾
 - تحديد الانحرافات: تستمر الدورة الرقابية بعد اعداد الموازنات التخطيطية بمتابعة ومقارنة الأداء الفعلي بالمخطط لتحديد الانحرافات عن طريق اعداد تقارير رقابية مستمرة في نهاية كل فترة من فترات تنفيذ الموازنة .⁽²⁾
 - تحليل الإحرفات بعد تحديد الانحرافات تقوم ادارة المنشأة بتحليلها للتعرف علي مسبباتها فهي تعمل علي اتخاذ القرارات الرقابية وذلك عن طريق عاملين هما:
 - 1 - عامل الكمية
 - 2 - عامل القيمة⁽³⁾
 - اتخاذ الاجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها⁽⁴⁾:

تقوم الادارة بتحليل الانحرافات بسرعة لتشخيصها والتعرف علي مسبباتها فهي تعمل علي اتخاذ الاجراءات العلاجية لتفادي عوامل واسباب الانحرافات.

⁽¹⁾ د. ناصر غطاس واخرون، الدليل العلمي لاعداد واستخدام الموازنات في المؤسسات الصناعية ،(قبرص، ناصر غطاس وشركائهم 1990م)ص 33

⁽²⁾ د. ابراهيم اسماعيل جمعة واخرون، محاسبة التكاليف، مدخل اداري ،(الاسكندرية الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ،2000م) ص 500

⁽³⁾ د. صلاح بسيوني عيد، د. عبد المنعم فليح عبد الله، المحاسبة الإدارية (القاهرة: جامعة القاهرة ، كلية التجارة 2005م) ص 242

⁽⁴⁾ د. مصطفى نجم البشاري، مرجع سابق، ص 130

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

يتناول الباحثون في هذا الفصل، نبذة تعريفية عن المصنع الحديث للثلاجات- ليهير، تحليل

بيانات الدراسة، واختبار صحة الفرضيات ويعرض من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن عينة الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن المصنع الحديث للثلاجات - ليبهر بالسودان

أولاً: نشأة وتطور المصنع الحديث للثلاجات - ليبهر⁽¹⁾

تشهد الأسواق الخاصة بالأدوات الكهربائية تنافساً كبيراً في كسب ثقة الزبائن الذين يتوافدون وبشكل كبير في هذه الفترة على الأسواق لشراء عدد من الأدوات الكهربائية اللازمة لاستقبال موسم الصيف، مثل المكيفات والثلاجات، إضافة لدخول شهر رمضان في فترة الصيف، مما يؤدي الى زيادة حركة الاقبال على هذه الأدوات. وتعد الأدوات الكهربائية من الأدوات المهمة في حياة الانسان إن لم تكن قد أصبحت من أساسيات الحياة في هذه الفترة لكل أفراد المجتمع.

في معرض الخرطوم الدولي ببري «صنع في السودان» والتقت نهال عبد الكريم التي أوضحت لنا ان مصنع ليبهر الحديث للثلاجات الذي يقع في أم درمان المنطقة الصناعية الجديدة غرب جامعة التقانة، تم انشاؤه في عام 1983م، ويعمل في مجال استيراد الماكينات من الخارج «إلمانيا» ويتم تجميع هذه الثلاجات بأيدٍ سودانية داخل السودان. وأوضحت ان خطوط الانتاج لمنتجات ليبهر تتمثل في ثلاجات موديل باب واحد، ثلاجات ببابين، ثلاجات وفريزرات عرض خاصة بالمحلات التجارية الصغيرة والكبيرة، كما تنتج الشركة أكثر من «14» نوعاً من أشكال الثلاجات بمقاساتها المختلفة والمتنوعة وعلى حسب اختيار الزبون وما يناسبه من هذه الأشكال.

وتؤكد نهال ان شركة ليبهر تسعى إلى ارضاء مختلف فئات العملاء، إضافة إلى سعيها لانتاج منتج سوداني يتميز بالجودة العالية التي تتاسب مناخ السودان وأجوائه المتقلبة ودرجات الحرارة العالية. وأكدت ان منتجات ليبهر تتميز بأنها تستخدم في تصنيعها مادة الفوم العازلة التي تعمل على منع الصداً وتساعد بشكل كبير في الاحتفاظ بالبرودة لفترات طويلة، مبينة انه ومنذ بداية المعرض يتوافد الأفراد وبصورة كبيرة ليسألوا ويستفسروا، ونال المعرض اعجابهم، وأضافت نهال ان المشاركة في المعرض تأتي من باب العرض فقط والتعريف بمنتجات ليبهر وليس للبيع، مؤكدة ان هناك عدة أسباب لاختيار المواطن لمنتجات ليبهر، مشيرة الى ان المنتج من ليبهر مصمم بمواصفات عالية الجودة

⁽¹⁾ www.mrf.liebherr.com

وترضي أذواق كل المستهلكين وبالمقاسات والأشكال المختلفة، بجانب ان لها ميزتها الاقتصادية في استهلاك الكهرباء وتحملها درجات الحرارة العالية وتذبذب الكهرباء، وبجانب ذلك تعمل الشركة على توفير أعمال الصيانة بالمراكز المختلفة بالعاصمة والولايات، اضافة إلى توفر قطع الغيار، مؤكدة ان هنالك ضماناً للمنتج لمدة خمس سنوات، وتعمل منتجات ليبهر بالغاز الذي أوصت به منظمة «اليونيدو» بوصفه غازاً صديقاً للبيئة. وبجانب هذا كله تتميز منتجات ليبهر بالأسعار المناسبة.

ثانياً: الجانب الإداري للمصنع الحديث للثلاجات - ليبهر وعليه يتكون من الآتي:

1. الإدارة المالية والإدارية:

هذه الإدارة هي التي تقوم بترجمة جميع أعمال المصنع إلى قيمة مالية حيث تعد الحسابات الختامية لمعرفة المركز المالي الذي هو المبتغى ويوجد بها ثلاثة أقسام هي:

أ. قسم الحسابات.

ب. قسم المخازن.

ج. قسم الشؤون الإدارية.

2. الإدارة التجارية:

ويوجد بهذه الإدارة قسمان.

أ. قسم المبيعات (التسويق) وهو القسم الذي يقوم بالتخطيط والبحوث التسويقية وإشباع رغبات المستهلك عن طريق الاستبيان، كما يقوم بتوزيع السلع مباشرة للمستهلك عن طريق عربات التوزيع التابعة للمصنع، ويتم البيع عن طريق فاتورة البيع.

ب. قسم المشتريات: وهو الذي يقدم للأقسام طلب الشراء الذي يحتوي بالموصفات المطلوبة مع تحديد الكمية المطلوبة.

3. إدارة العمليات الصناعية:

هي الإدارة التي تقوم بعملية الإنتاج حيث يوجد المهندسين والفنيين والعمال المهرة وشبه المهرة. في هذه الإدارة تعد التقارير الدورية، حيث يتم استلام المواد الخام والمساعدة والاحتياجات الأخرى من إدارة المخازن عن طريق طلب مواد يقدم لإدارة المخازن التي تقوم بإصدار إذن صرف مواد أيضاً تقوم هذه الإدارة بإعداد موازنة العمليات الصناعية حيث تعد الموازنة نهاية

العام يوضح فيها المدخلات والمخرجات والفاقد منها لمعرفة الانحرافات ومعالجتها إن وجدت يتبع لهذه الإدارة قسم ضبط الجودة حيث يقوم هذا القسم بمتابعة الإنتاج اليومي بأخذ عينات ومطابقتها بمواصفات قياسية ومعالجة أي إنحراف إن وجد ويوجد بهذا القسم أحدث الوسائل العلمية لضبط الجودة والمقياس. وهناك بعض الأقسام المساعدة كالمراجع الداخلية والتخليص الجمركي ووحدات نظم المعلومات وقسم التكاليف وذلك لزيادة فعالية كفاءة الأداء المالي والإداري للمصنع.

المصنع الحديث للثلاجات (ليبهر)

النشأة : 1983م

الهوية: شركة ليبهر الألمانية

الموقع: أم درمان المنطقة الصناعية الجديدة

غرب جامعة التقنية.

خطوط الإنتاج: ثلاثة خطوط

ثلاجات موديل باب واحد.

ثلاجات بابين (فريزر منفصل).

فريزرات و ثلاجات عرض.

إنتاج أكثر من 14 نوع من الأشكال والمقاسات المختلفة.

الهدف: إرضا مختلف فئات العملاء.

الشعار: الجودة العالية.

الغرض: منح سوداني ذات جودة عالية تناسب المناخ والأجواء ودرجات الحرارة العالية.

التميز: استخدام مادة الفوم العازلة لمنع الصدا الاحتفاظ بالبرودة لفترات.

أسباب وعوامل اختيار المنتج:

- مصممة بمواصفات عالية الجودة.
- سودانية الصنع وألمانية الصل.
- ترضي أذواق كافة المستهلكين بالمقاسات والألوان والأشكال المختلفة.

- اقتصادية في استهلاك الكهرباء.
- تتحمل درجات الحرارة العالية وتذبذب الكهرباء.
- تتوفر أعمال الصيانة بالمراكز المختلفة بالعاصمة والولايات مع توفر قطع الغيار.
- الضمان لمدة 5 سنوات سنوات.
- البرودة العالية لأطول فترة ممكنة.
- تعمل منتجات ليبر بالغاز (RA 134).
- والذي أوصت به منظمة (اليونيدو) كغاز صديق للبيئة.
- الأسعار مناسبة.

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذا الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من المصنع الحديث للثلاجات (ليبهر). أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (50) استمارة استبيان على المستهدفين من بعض المحاسبين في الإداريين وبعض الأكاديميين في المصنع الحديث للثلاجات (ليبهر)، واستجاب (50) فرداً أي ما نسبته (100%) تقريباً من المستهدفين، حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة. وللخروج بنتائج دقيقة قدر الامكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

- 1- الافراد من مختلف الفئات العمرية (30 سنة وأقل، من 31 - 40 سنة ، من 41 - 50 سنة، 51 سنة فأكثر).
- 2- الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية (دبلوم وسيط، بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه، أخرى).
- 3- الأفراد من مختلف التخصصات العلمية (محاسبة، محاسبة إدارية وتكاليف، إدارة اعمال، دراسات مصرفية، إقتصاد، نظم معلومات إدارية، نظم معلومات محاسبية، أخرى).
- 4- الافراد من مختلف المؤهلات المهنية (زمالة المحاسبين الامريكية، زمالة المحاسبين البريطانية، زمالة المحاسبين العربية، زمالة المحاسبين السودانية، أخرى، لا توجد).
- 5- الافراد من مختلف المراكز الوظيفية (مدير عام، مدير إدارة، مدير مالي، رئيس قسم، محاسب، مراجع داخلي، أخرى) .

6- الافراد من مختلف سنوات الخبرة (5 سنوات وأقل، 6 - 10 سنوات، 11 - 15 سنة، 16 - 20 سنة، 21 سنة فأكثر) .

وفيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه (خصائص المبحوثين):

1- العمر:

يوضح الجدول رقم (1/2/3) والشكل رقم (1/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

جدول رقم (1/2/3)

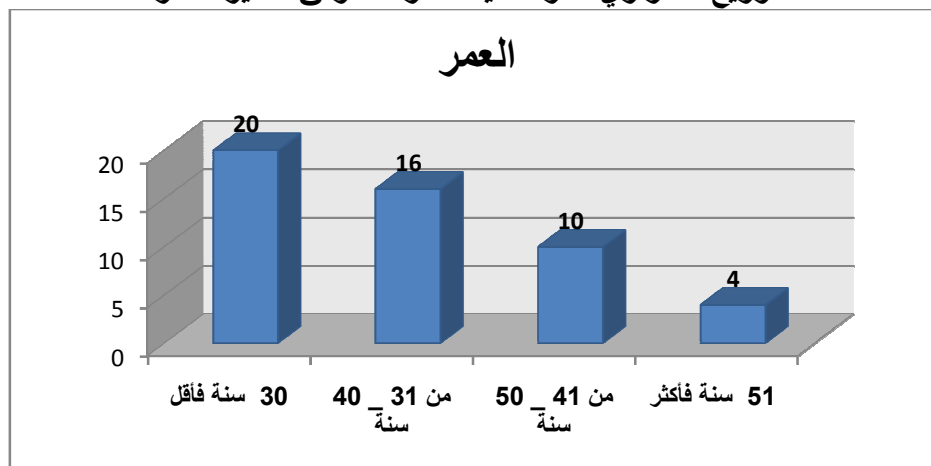
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	20	40.0%
من 31 _ 40 سنة	16	32.0%
من 41 _ 50 سنة	10	20.0%
51 سنة فأكثر	4	8.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (1/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (1/2/3) والشكل رقم (1/2/3)، أن الفئة العمرية لغالبية أفراد عينة الدراسة 30 سنة فأقل حيث بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة (40.0%) ، يليهم الذين فئاتهم العمرية من 31 _ 40 سنة حيث بلغ عددهم في عينة الدراسة (16) فرداً بنسبة (32.0%) ، كما تضمنت العينة على (10) افراد

بنسبة (20.0%) كانت فئاتهم العمرية من 41 - 50 سنة ، كما تضمنت العينة على (4) أفراد بنسبة (8.0%) كان فئاتهم العمرية 51 سنة فأكثر.

2- المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (2/2/3) والشكل رقم (2/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (2/2/3)

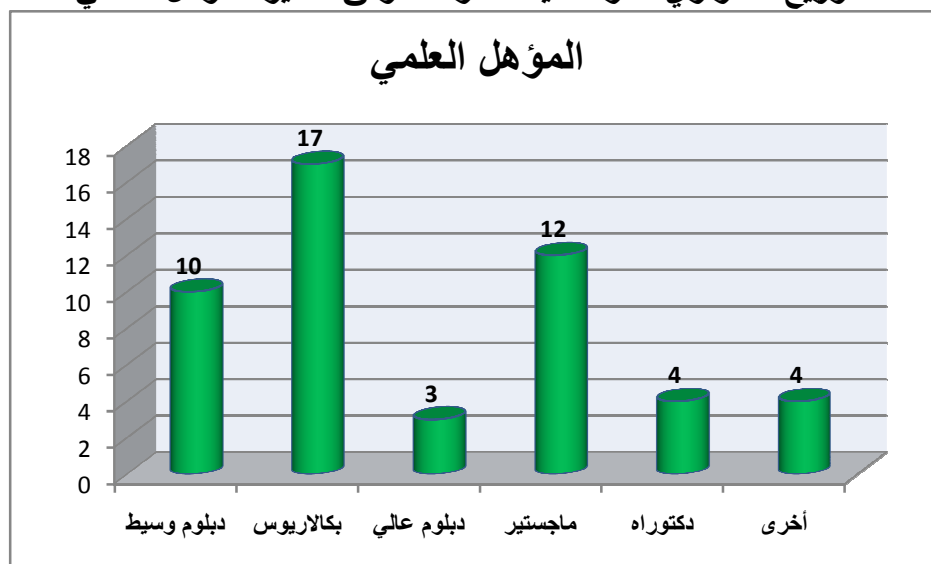
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
20.0%	10	دبلوم وسيط
34.0%	17	بكالوريوس
6.0%	3	دبلوم عالي
24.0%	12	ماجستير
8.0%	4	دكتوراه
8.0%	4	أخرى
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (2/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (2/2/3) والشكل رقم (2/2/3)، أن المؤهل العلمي لغالبية افراد عينة الدراسة هو البكالوريوس حيث بلغ عددهم (17) فردا بنسبة (34.0%) ، يليهم الافراد الذين مؤهلهم العلمي ماجستير حيث بلغ عددهم (12) فردا بنسبة (24.0%) ، كما تضمنت العينة على

(10) أفراد بنسبة (20.0%) كان مؤهلهم العلمي دبلوم وسيط ، (4) أفراد بنسبة (8.0%) كان مؤهلهم العلمي دكتوراه ، ويتساوى معهم من لديهم مؤهلات علمية أخرى ، (3) أفراد بنسبة (6.0%) كان مؤهلهم العلمي دبلوم عالي.

3-التخصص العلمي :

يوضح الجدول رقم (3/2/3) والشكل رقم (3/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي.

جدول رقم (3/2/3)

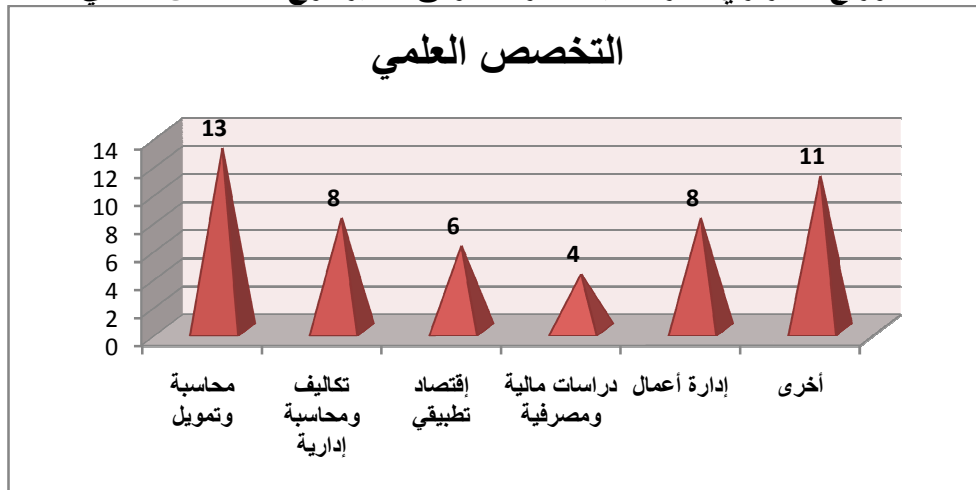
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
محاسبة وتمويل	13	26.0%
تكاليف ومحاسبة إدارية	8	16.0%
إقتصاد تطبيقي	6	12.0%
دراسات مالية ومصرفية	4	8.0%
إدارة أعمال	8	16.0%
أخرى	11	22.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (3/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م.

يتضح للباحث من خلال الجدول رقم (3/2/3) والشكل رقم (3/2/3) أن التخصص العلمي لغالبية أفراد عينة الدراسة هو المحاسبة والتمويل حيث بلغ عددهم في عينة الدراسة (13) فردا بنسبة (26.0%) ، يليهم الافراد الذين تخصصات علمية أخرى حيث بلغ عددهم (11) فردا بنسبة (22.0%) ، كما تضمنت العينة على (8) افراد بنسبة (16.0%) كان لديهم تخصص علمي إدارة أعمال ، ويتساوى

معهم من لديهم مؤهل علمي تكاليف ومحاسبة إدارية ، (6) افراد بنسبة (12.0%) كان لديهم تخصص علمي إقتصاد تطبيقي ، كما تضمنت العينة على (4) أفراد بنسبة (8.0%) كان لديهم تخصص علمي دراسات مالية ومصرفية.

4- المؤهل المهني

يوضح الجدول رقم (4/2/3) والشكل رقم (4/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني.

جدول رقم (4/2/3)

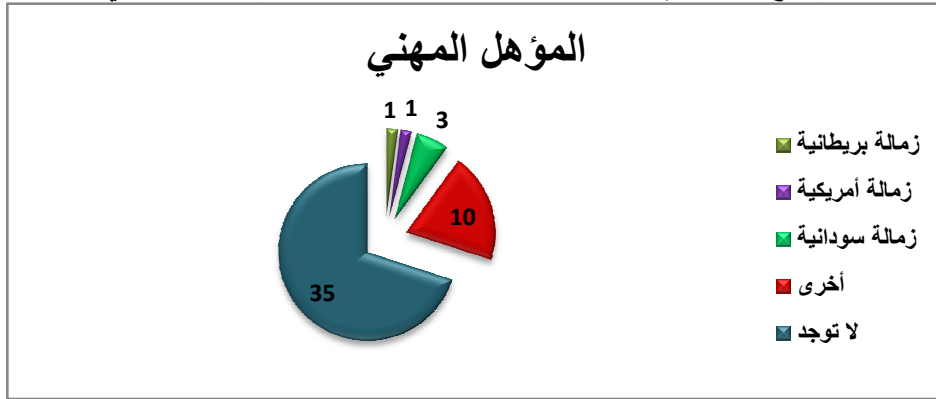
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني

النسبة المئوية	العدد	المؤهل المهني
2.0%	1	زمالة بريطانية
2.0%	1	زمالة أمريكية
6.0%	3	زمالة سودانية
20.0%	10	أخرى
70.0%	35	لا توجد
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (4/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م.

يتضح للباحث من خلال الجدول رقم (4/2/3) والشكل رقم (4/2/3) أن غالبية افراد عينة الدراسة لا توجد لديهم مؤهلات مهنية حيث بلغ عددهم (35) فردا بنسبة (70.0%) ، يليهم الافراد لديهم مؤهلات مهنية أخرى حيث بلغ عددهم (10) افراد بنسبة (20.0%) ، كما تضمنت العينة على (3) أفراد بنسبة (6.0%) كان لديه مؤهل مهني زمالة سودانية ، فردا واحدا بنسبة (2.0%) كان لديه مؤهل مهني زمالة بريطانية ، ويتساوى معه من لديه مؤهل مهني زمالة أمريكية.

5-الدرجة الوظيفية

يوضح الجدول رقم (5/2/3) والشكل رقم (5/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية.

جدول رقم (5/2/3)

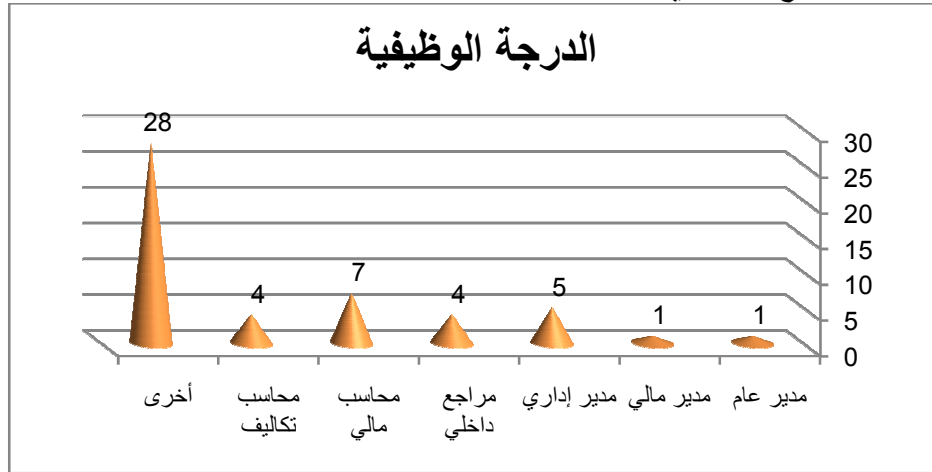
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
مدير عام	1	2.0%
مدير مالي	1	2.0%
مدير إداري	5	10.0%
مراجع داخلي	4	8.0%
محاسب مالي	7	14.0%
محاسب تكاليف	4	8.0%
أخرى	28	56.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (5/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م.

يتضح للباحث من خلال الجدول رقم (5/2/3) والشكل رقم (5/2/3) أن غالبية افراد عينة الدراسة مراكز وظيفية أخرى حيث بلغ عددهم في العينة (27) فرداً وبنسبة (54.0%) ، يليهم الذين مركزهم الوظيفي محاسب مالي حيث بلغ عددهم (7) افراد وبنسبة (14.0%) ، وبلغ عدد الأفراد الذين مركزهم الوظيفي مدير إداري (5) افراد بنسبة (10.0%) ، كما تضمنت العينة على (4) افراد بنسبة (8.0%)

كان مركزهم الوظيفي محاسب تكاليف ، ويتساوى معه من كان مركزه الوظيفي مراجع داخلي ، فردين بنسبة (4.0%) كان مركزهم الوظيفي مدير عام ، كما تضمنت العينة على فردا واحدا بنسبة (2.0%) كان مركزه الوظيفي مدير مالي.

6- سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (6/2/3) والشكل رقم (6/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (6/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
5 سنوات وأقل	16	32.0%
من 6 _ 10 سنة	13	26.0%
من 11 _ 15 سنة	11	22.0%
من 16 _ 20 سنة	6	12.0%
21 سنة فأكثر	4	8.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (6/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (6/2/3) والشكل رقم (6/2/3) أن غالبية افراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة 5 سنوات وأقل حيث بلغ عددهم (16) فردا بنسبة (32.0%) ، يليهم الذين لديهم سنوات خبرة من 6 _ 10 سنوات حيث بلغ عددهم (13) افراد بنسبة (26.0%) ، كما تضمنت العينة على (11) فردا بنسبة (22.0%) كان لديهم سنوات خبرة من 11 _ 15 سنة ، كما تضمنت العينة على (6) أفراد بنسبة (12.0%) كان لديه سنوات خبرة من 16 _ 20 سنة ، (4) أفراد بنسبة (8.0%) كان لديهم سنوات خبرة 21 سنة فأكثر.

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول: النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، المؤهل المهني، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (26) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة البالغة (4) وبواقع (6) عبارات لكل فرضية.

ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري لاستبيان الدراسة وصلاحيته عباراته من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة والبالغ عددهم (8) محكمين ومن مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية. وبعد استعادت الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

جدول رقم (7/2/3)

قائمة بأسماء وعناوين محكمي أداة الدراسة

م	الاسم	العنوان
1	د.بابكر ابراهيم الصديق	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	د.محمد حسن ادم ازرق	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	د.زهير احمد علي احمد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

الثبات والصدق الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان-براون.

2- معادلة ألفا-كرونباخ.

3- طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

4- طريقة الصور المتكافئة.

5- معادلة جوتمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له⁽¹⁾. قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\sqrt{\text{الصدق}} = \text{الثبات}$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان-براون بالصيغة الآتية:

$$2 \times r$$

$$\text{معامل الثبات} = \frac{\text{معامل ارتباط بيرسون}}{\text{عدد العبارات}}$$

$$r + 1$$

حيث: (r) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الإجابات على العبارات ذات الأرقام الفردية والإجابات على العبارات ذات الأرقام الزوجية.

ولحساب صدق وثبات الاستبيان كما في أعلاه قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية بحجم (50) فرداً من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبيان من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (8/2/3)

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

الفرضيات	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الأولى	0.63	0.79
الثانية	0.82	0.90
الثالثة	0.79	0.88
الرابعة	0.78	0.88

(1) عبد الله عبد الدائم (1984م): التربية التجريبية والبحث التربوي، بيروت، دار العلم للملايين، ط2، ص355.

0.95	0.91	الاستبيان كاملاً
------	------	------------------

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

يتضح من نتائج الجدول رقم (8/2/3) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (50%) والبعض منها قريبة جداً إلى (100%) مما يدل على أن استبيان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- الأشكال البيانية.
- 2- التوزيع التكراري للإجابات.
- 3- النسب المئوية.
- 4- معامل ارتباط بيرسون.
- 5- معادلة سبيرمان- براون لحساب معامل الثبات.
- 6- الوسيط.
- 7- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences ، كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.

خامساً: تطبيق أداة الدراسة

لجأ الباحث بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان إلى توزيعه على عينة الدراسة المقررة (50) فرداً، وقد تم تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لاأوافق، لاأوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب وتم تفرغ البيانات في الجداول الآتية، وتم إعداد الأشكال البيانية اللازمة.

1- عبارات الفرضية الأولى:

العبرة الأولى: إهتمام الإدارة بأهمية الموازنات التخطيطية كأسلوب علمي يساعد في رفع كفاءة الاداء المالي والاداري.

يوضح الجدول رقم (9/2/3) والشكل رقم (7/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى.

جدول رقم (9/2/3)

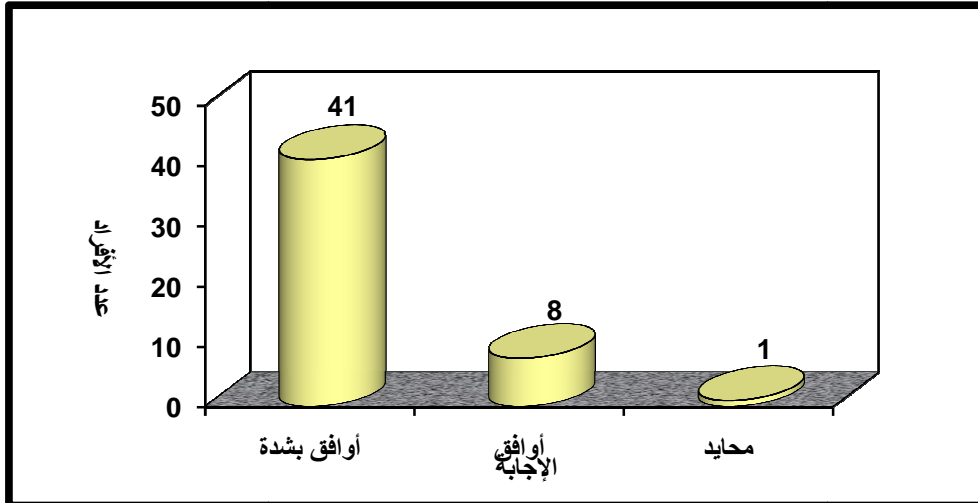
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	41	82.0%
أوافق	8	16.0%
محايد	1	2.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (7/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (9/2/3) والشكل رقم (7/2/3) أن (41) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (82.0%) وافقوا بشدة على أن إهتمام الادارة بأهمية الموازنات التخطيطية كأسلوب علمي يساعد في رفع كفاءة الاداء المالي والاداري ، كما وافق (8) فرداً وبنسبة (16.0%) على ذلك، وكان هناك فرداً واحداً وبنسبة (1.0%) محايدين بخصوص ذلك.

العبارة الثانية: تساعد الموازنات التخطيطية في الوصول الى مؤشرات مالية وإدارية إدارة المؤسسات الصناعية التخطيط للمستقبل.

يوضح الجدول رقم (10/2/3) والشكل رقم (8/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

جدول رقم (10/2/3)

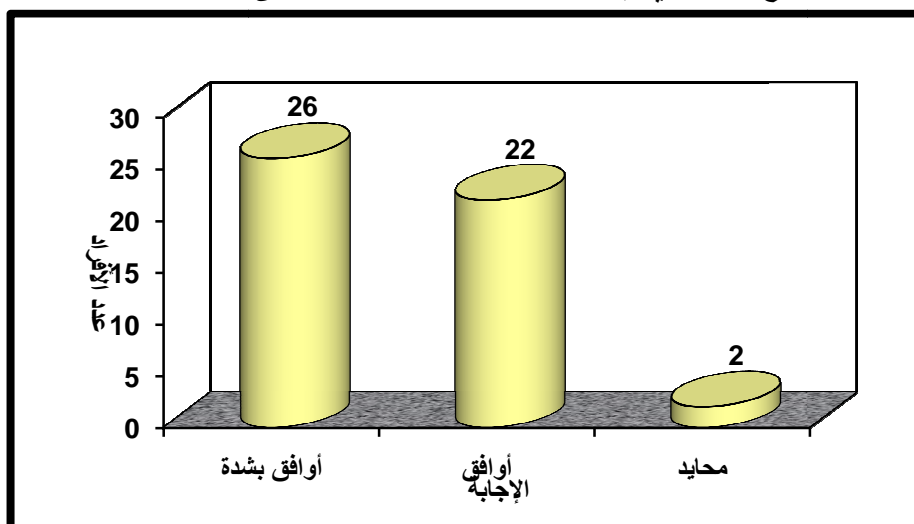
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	26	52.0%
أوافق	22	44.0%
محايد	2	4.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (8/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (10/2/3) والشكل رقم (8/2/3) أن (26) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (52.0%) وافقوا بشدة على أن تساعد الموازنات التخطيطية في الوصول الى مؤشرات مالية وإدارية إدارة المؤسسات الصناعية التخطيط للمستقبل ، كما وافق (22) فرداً وبنسبة (44.0%) على ذلك، وكان هناك فردين وبنسبة (4.0%) محايدين بخصوص ذلك.

العبارة الثالثة: تعتبر الموازنات التخطيطية اداة مهمة من ادوات تقويم الاداء المالي والاداري بالمؤسسات الصناعية.

يوضح الجدول رقم (11/2/3) والشكل رقم (9/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة.

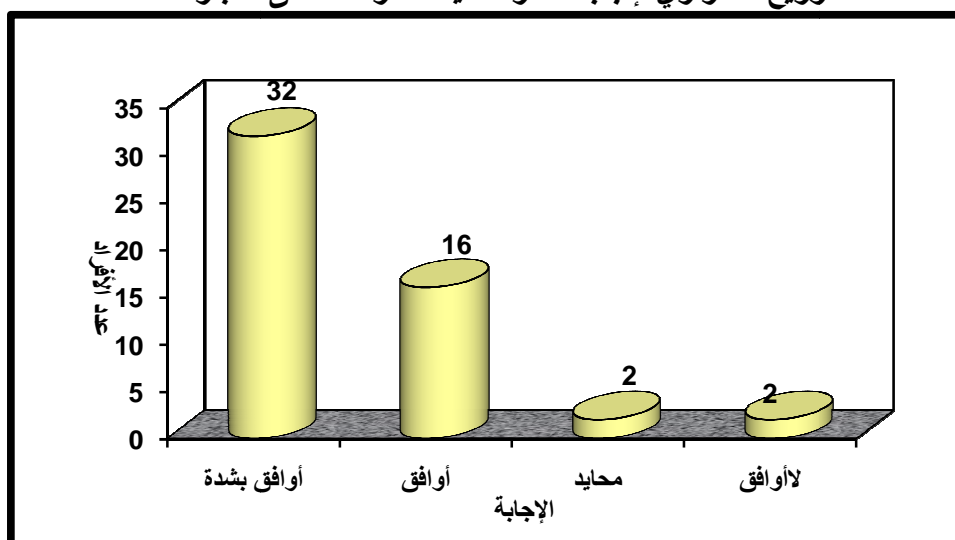
جدول رقم (11/2/3)
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	32	64.0%
أوافق	16	32.0%
محايد	2	4.0%
لاأوافق	2	4.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (9/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (11/2/3) والشكل رقم (9/2/3) أن (32) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (64.0%) وافقوا بشدة على أن تعتبر الموازنات التخطيطية اداة مهمة من ادوات تقويم الاداء المالي والاداري بالمؤسسات الصناعية ، كما وافق (16) فرداً وبنسبة (32.0%) على ذلك، في حين كان فردين وبنسبة (4.0%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق فردين وبنسبة (4.0%) على ذلك.

العبارة الرابعة: تساعد الموازنات التخطيطية في تحديد أهداف وسياسات وتطوير وتغيير واضح للمؤسسات الصناعية في المستقبل.
يوضح الجدول رقم (12/2/3) والشكل رقم (10/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة.

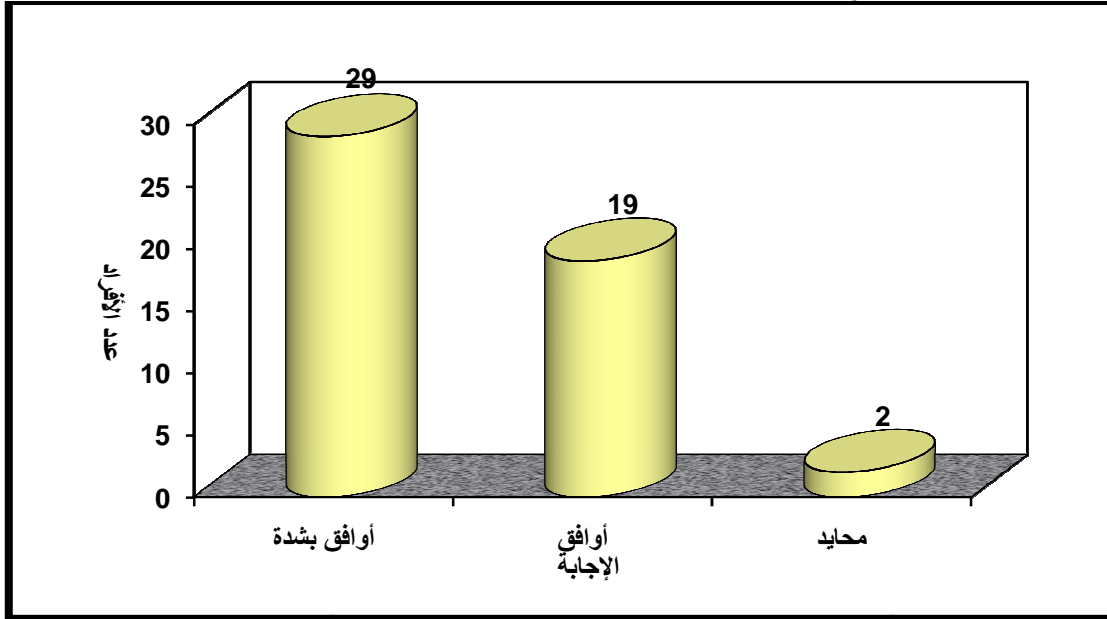
جدول رقم (12/2/3)
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	29	58.0%
أوافق	19	38.0%
محايد	2	4.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (10/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (12/2/3) والشكل رقم (10/2/3) أن (29) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (58.0%) وافقوا بشدة على أن تساعد الموازنات التخطيطية في تحديد أهداف وسياسات وتطوير وتغيير واضح للمؤسسات الصناعية في المستقبل، كما وافق (19) فرداً وبنسبة (38.0%) على ذلك، وكان هناك فردين وبنسبة (4.0%) محايدين بخصوص ذلك.

العبارة الخامسة: يتم إعداد الموازنات التخطيطية في المؤسسات الصناعية وفق الاسس العلمية والاساليب الرياضية الحديثة.
يوضح الجدول رقم (13/2/3) والشكل رقم (11/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة.

جدول رقم (13/2/3)

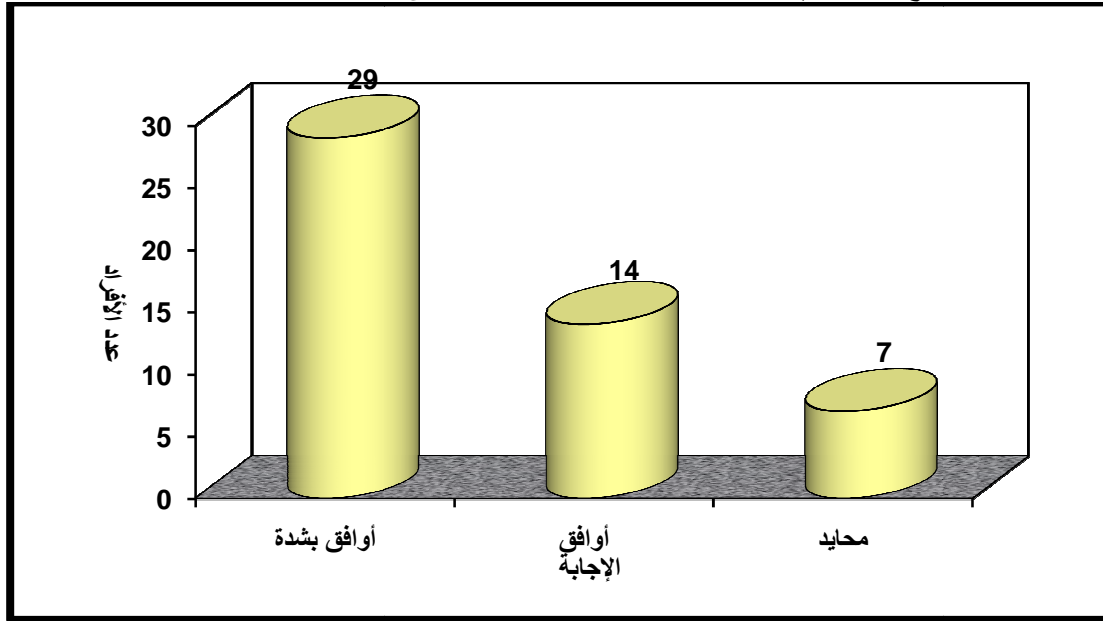
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	29	58.0%
أوافق	14	28.0%
محايد	7	14.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (11/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (13/2/3) والشكل رقم (11/2/3) أن (29) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (58.0%) وافقوا بشدة على أن يتم إعداد الموازنات التخطيطية في المؤسسات الصناعية وفق الاسس العلمية والاساليب الرياضية الحديثة ، كما وافق (14) فرداً وبنسبة (28.0%) على ذلك، وكان هناك (7) أفراد وبنسبة (14.0%) محايدين بخصوص ذلك.

العبارة السادسة: تقويم الاداء المالي والاداري يساعد المؤسسات الصناعية في معرفة مركزها التنافسي بين المؤسسات الصناعية الاخرى.
يوضح الجدول رقم (14/2/3) والشكل رقم (12/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة.

جدول رقم (14/2/3)

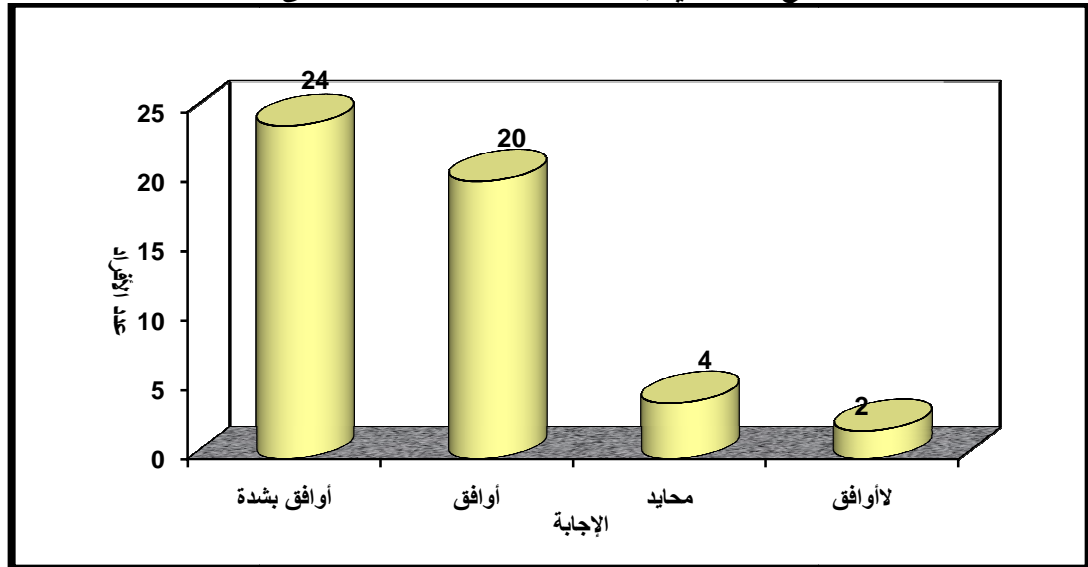
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	24	48.0%
أوافق	20	40.0%
محايد	4	8.0%
لاأوافق	2	4.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (12/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (14/2/3) والشكل رقم (12/2/3) أن (24) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (48.0%) وافقوا بشدة على أن تقويم الاداء المالي والاداري يساعد المؤسسات الصناعية في معرفة مركزها التنافسي بين المؤسسات الصناعية الاخرى ، كما وافق (20) فرداً وبنسبة (40.0%) على ذلك، في حين كان فردين وبنسبة (4.0%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق فردين وبنسبة (4.0%) على ذلك.

2- عبارات الفرضية الثانية:

العبارة الأولى: الموزانات التخطيطية تسهم في زيادة الموارد بالمؤسسات الصناعية.
يوضح الجدول رقم (15/2/3) والشكل رقم (13/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى.

جدول رقم (15/2/3)

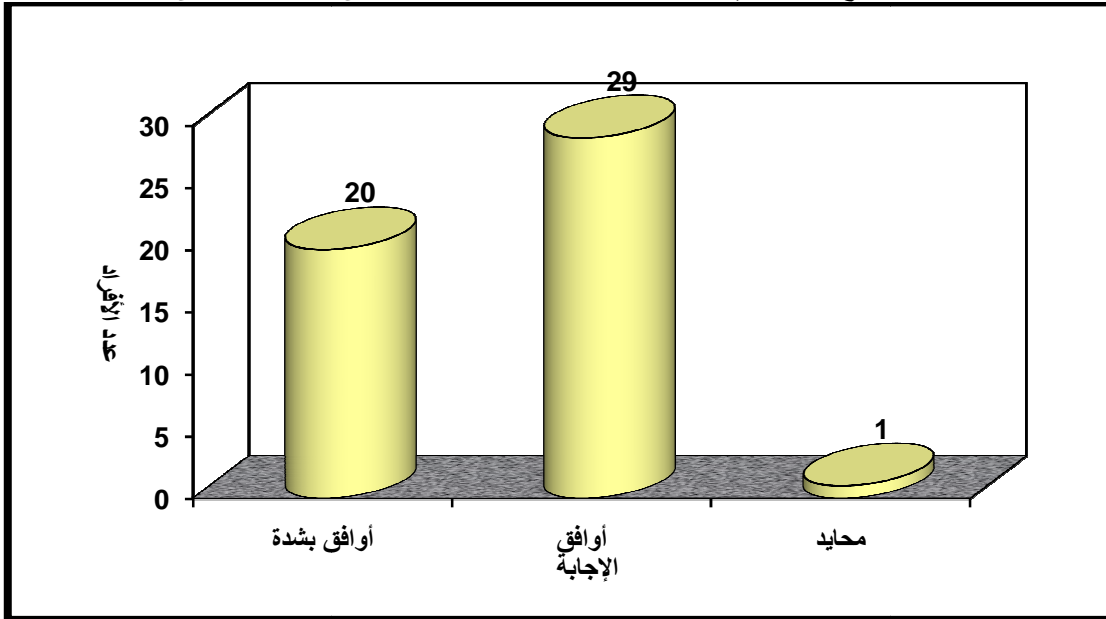
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	20	40.0%
أوافق	29	58.0%
محايد	1	2.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (13/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (15/2/3) والشكل رقم (13/2/3) أن (20) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (40.0%) وافقوا بشدة على أن الموزانات التخطيطية تسهم في زيادة الموارد بالمؤسسات الصناعية ، كما وافق (29) فرداً وبنسبة (58.0%) على ذلك، وكان هناك فرداً واحداً وبنسبة (2.0%) محايدين بخصوص ذلك.

العبارة الثانية: تساعد الموازنات التخطيطية في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة.
يوضح الجدول رقم (16/2/3) والشكل رقم (14/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

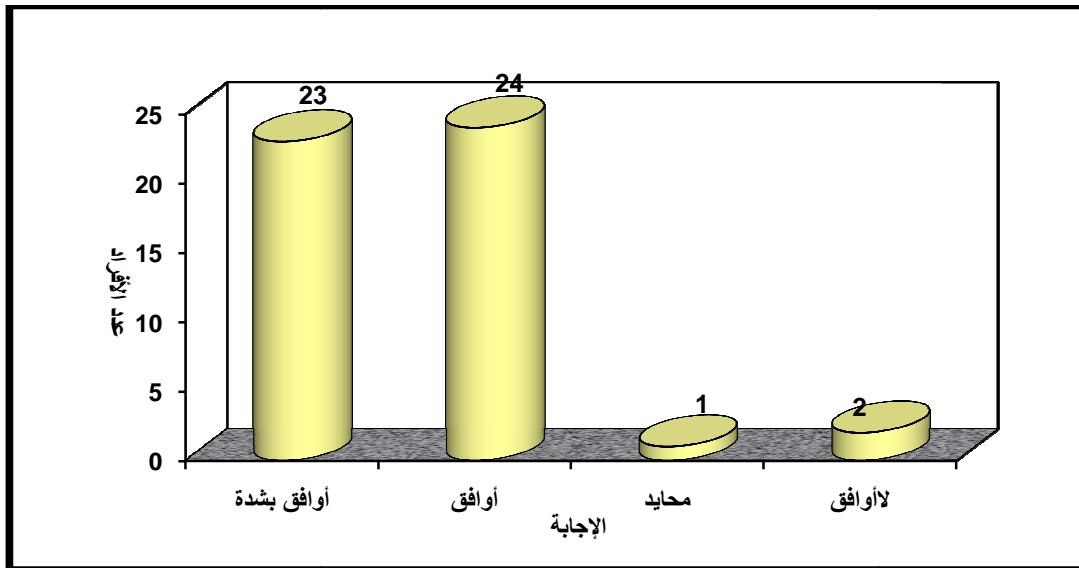
جدول رقم (16/2/3)
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	23	46.0%
أوافق	24	48.0%
محايد	1	2.0%
لاأوافق	2	4.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (14/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (16/2/3) والشكل رقم (14/2/3) أن (23) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (46.0%) وافقوا بشدة على أن تساعد الموازنات التخطيطية في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة ، كما وافق (24) فرداً وبنسبة (48.0%) على ذلك، في حين كان فرداً واحداً وبنسبة (2.0%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق فردين وبنسبة (4.0%) على ذلك.

العبرة الثالثة: تطبيق الموازنات التخطيطية هو الجوهر والنتج المتوقع للعملية في زيادة الموارد للمؤسسات الصناعية.

يوضح الجدول رقم (17/2/3) والشكل رقم (15/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة.

جدول رقم (17/2/3)

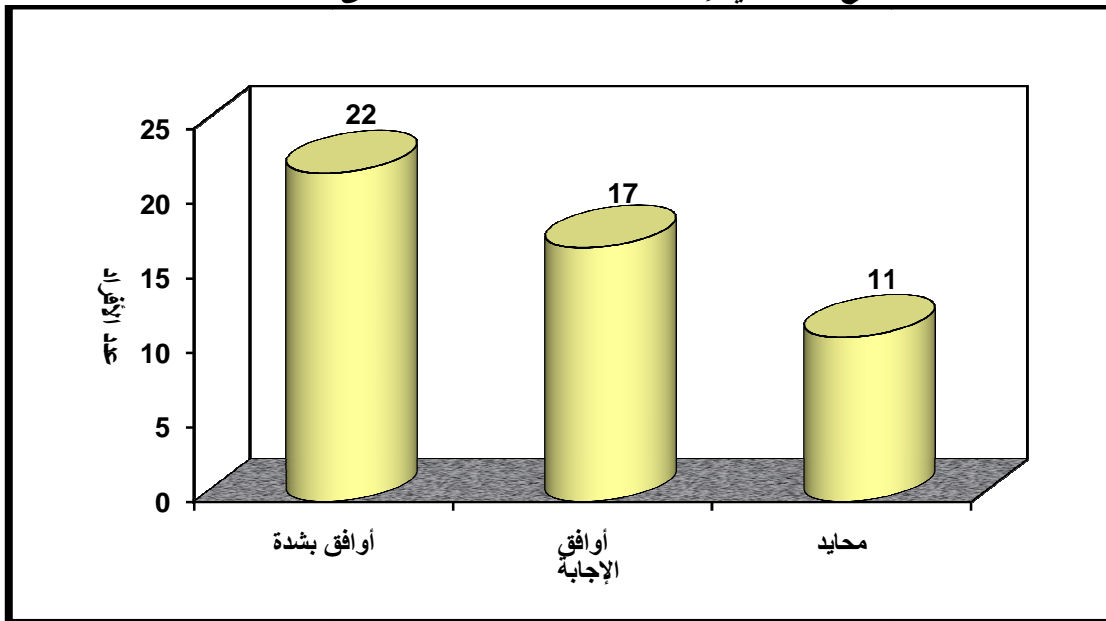
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	22	44.0%
أوافق	17	34.0%
محايد	1	2.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (15/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (17/2/3) والشكل رقم (15/2/3) أن (22) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (44.0%) وافقوا بشدة على أن الموازنات التخطيطية تسهم في زيادة الموارد بالمؤسسات الصناعية، كما وافق (17) فرداً وبنسبة (34.0%) على ذلك، وكان هناك (11) فرداً وبنسبة (22.0%) محايدين بخصوص ذلك.

العبرة الرابعة: تساعد الموازنات التخطيطية على استثمار موارد المؤسسات الصناعية القابضة على حاجتها التشغيلية.

يوضح الجدول رقم (18/2/3) والشكل رقم (16/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة.

جدول رقم (18/2/3)

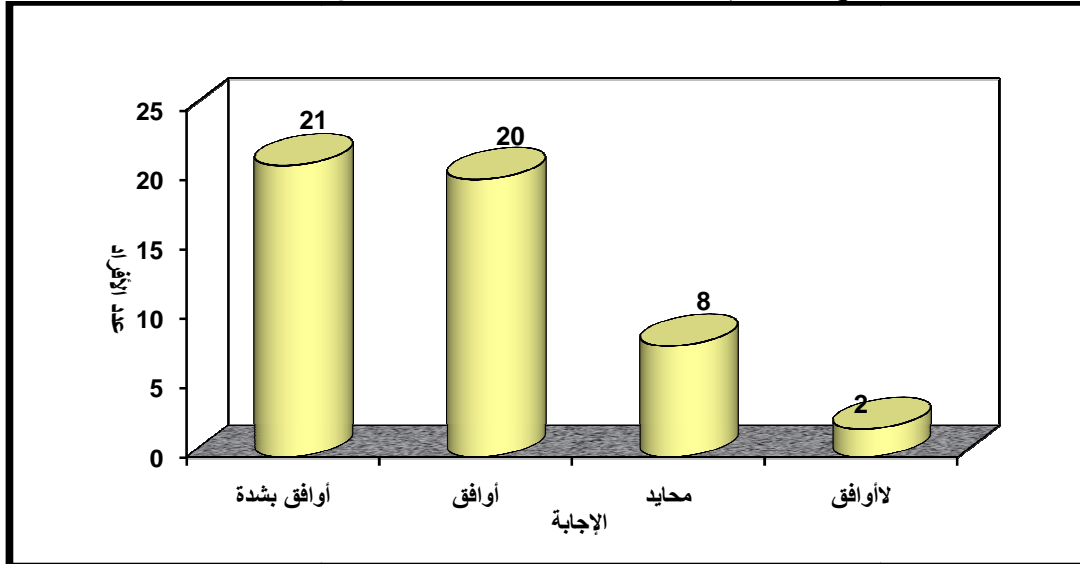
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	21	42.0%
أوافق	20	40.0%
محايد	8	16.0%
لاأوافق	2	4.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (16/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (18/2/3) والشكل رقم (16/2/3) أن (21) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (42.0%) وافقوا بشدة على أن تساعد الموازنات التخطيطية على استثمار موارد المؤسسات الصناعية القابضة على حاجتها التشغيلية، كما وافق (20) فرداً وبنسبة (40.0%) على ذلك، في حين كان (8) أفراد وبنسبة (16.0%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق فردين وبنسبة (4.0%) على ذلك.

العبرة الخامسة: وجود نظام للموازنات التخطيطية يؤدي الى تحسين ورفع مستوى الكفاءة الانتاجية بالمؤسسات الصناعية.

يوضح الجدول رقم (19/2/3) والشكل رقم (17/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الخامسة.

جدول رقم (19/2/3)

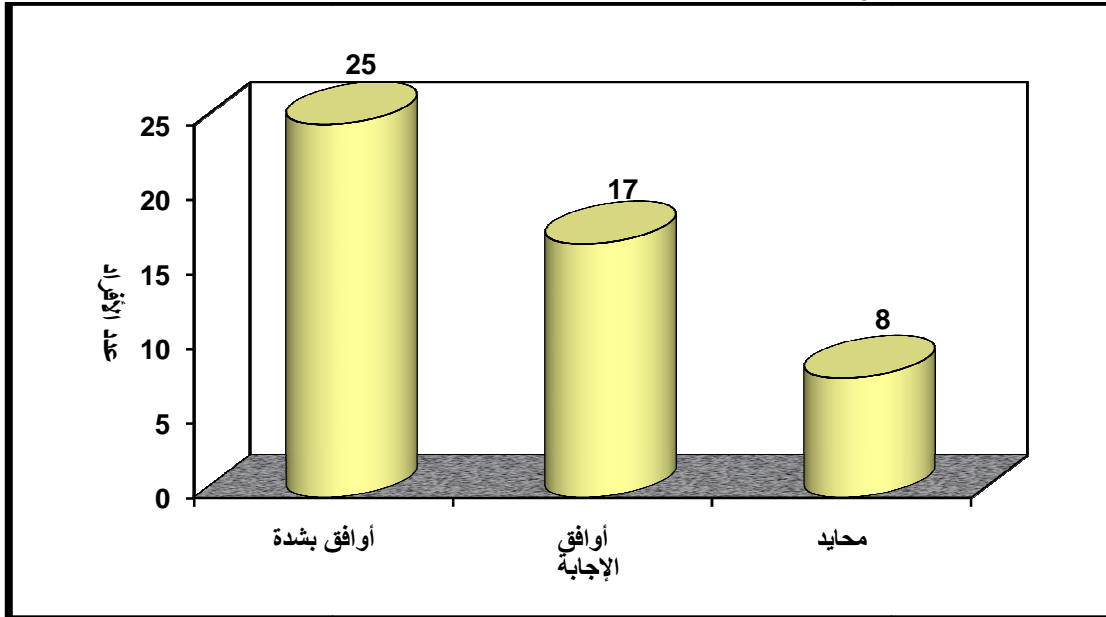
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الخامسة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	25	50.0%
أوافق	17	34.0%
محايد	8	16.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (17/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (19/2/3) والشكل رقم (17/2/3) أن (25) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (50.0%) وافقوا بشدة على أن وجود نظام للموازنات التخطيطية يؤدي الى تحسين ورفع مستوى الكفاءة الانتاجية بالمؤسسات الصناعية ، كما وافق (17) فرداً وبنسبة (34.0%) على ذلك، وكان هناك (8) أفراد وبنسبة (16.0%) محايدين بخصوص ذلك.

العبرة السادسة: تطبيق الموازنات التخطيطية يساعد في الربط بين أهداف المؤسسة ومواردها المتاحة مما يؤدي الى التخطيط والتنسيق والرقابة.

يوضح الجدول رقم (20/2/3) والشكل رقم (18/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة السادسة.

جدول رقم (20/2/3)

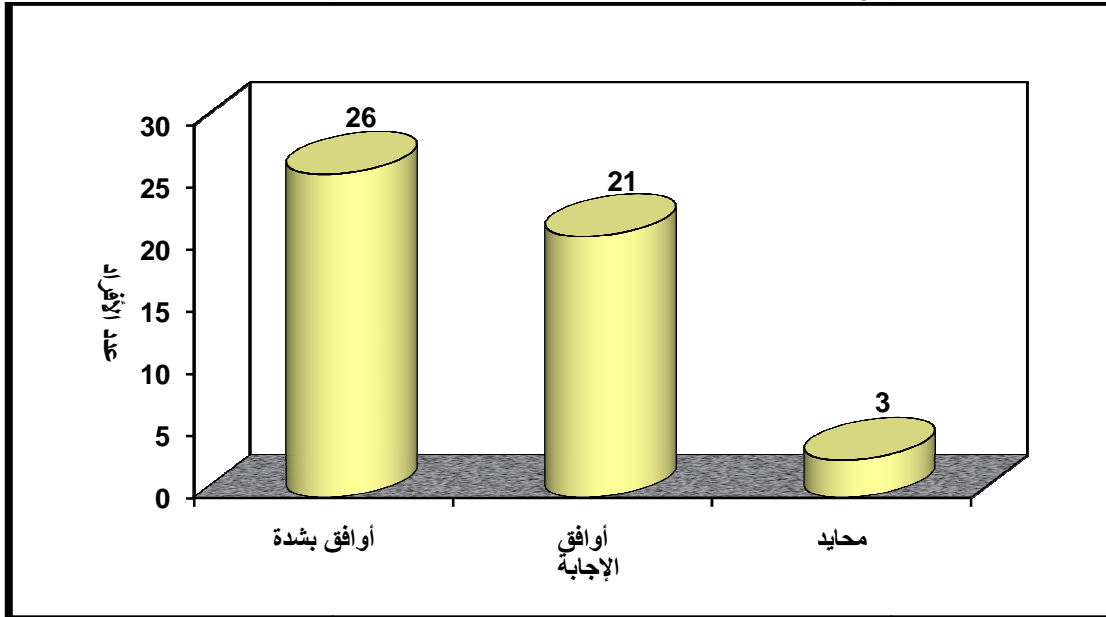
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة السادسة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	26	52.0%
أوافق	21	42.0%
محايد	3	6.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (18/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (20/2/3) والشكل رقم (18/2/3) أن (26) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (52.0%) وافقوا بشدة على أن تطبيق الموازنات التخطيطية يساعد في الربط بين أهداف المؤسسة ومواردها المتاحة مما يؤدي الى التخطيط والتنسيق والرقابة، كما وافق (21) فرداً وبنسبة (42.0%) على ذلك، وكان هناك (3) أفراد وبنسبة (6.0%) محايدين بخصوص ذلك.

3- عبارات الفرضية الثالثة:

العبرة الأولى: وضع الموازنات الاولويات يساهم في تنمية مهارات وقدرات الادارة والعاملين بالمؤسسات الصناعية في تشخيص ومعالجة الانحرافات الادارية.
يوضح الجدول رقم (21/2/3) والشكل رقم (19/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى.

جدول رقم (21/2/3)

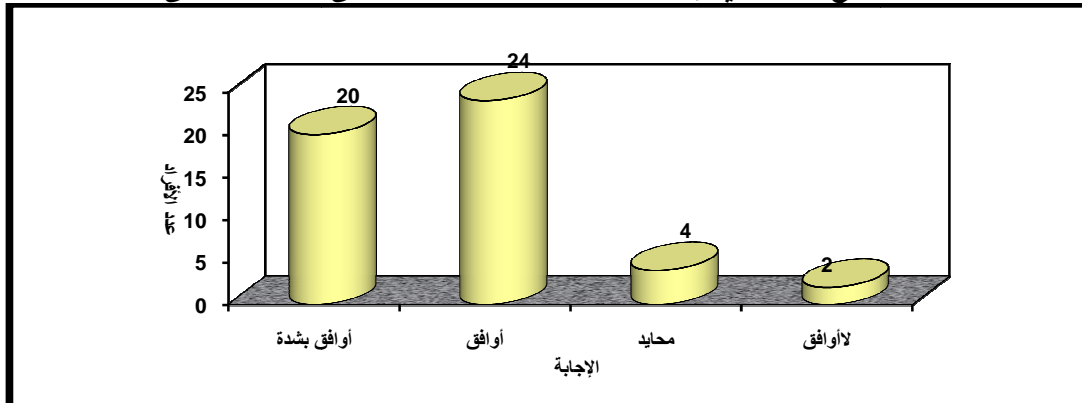
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	20	40.0%
أوافق	24	48.0%
محايد	4	8.0%
لاأوافق	2	4.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (19/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (21/2/3) والشكل رقم (19/2/3) أن (20) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (40.0%) وافقوا بشدة على أن وضع الموازنات الاولويات يساهم في تنمية مهارات وقدرات الادارة والعاملين بالمؤسسات الصناعية في تشخيص ومعالجة الانحرافات الادارية ، كما وافق (24) فرداً وبنسبة (48.0%) على ذلك، في حين كان (4) أفراد وبنسبة (8.0%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق فردين وبنسبة (4.0%) على ذلك.

العبارة الثانية: وجود قواعد وإجراءات محكمة وواضحة تؤدي الى فعالية الموازنات التخطيطية. يوضح الجدول رقم (22/2/3) والشكل رقم (20/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

جدول رقم (22/2/3)

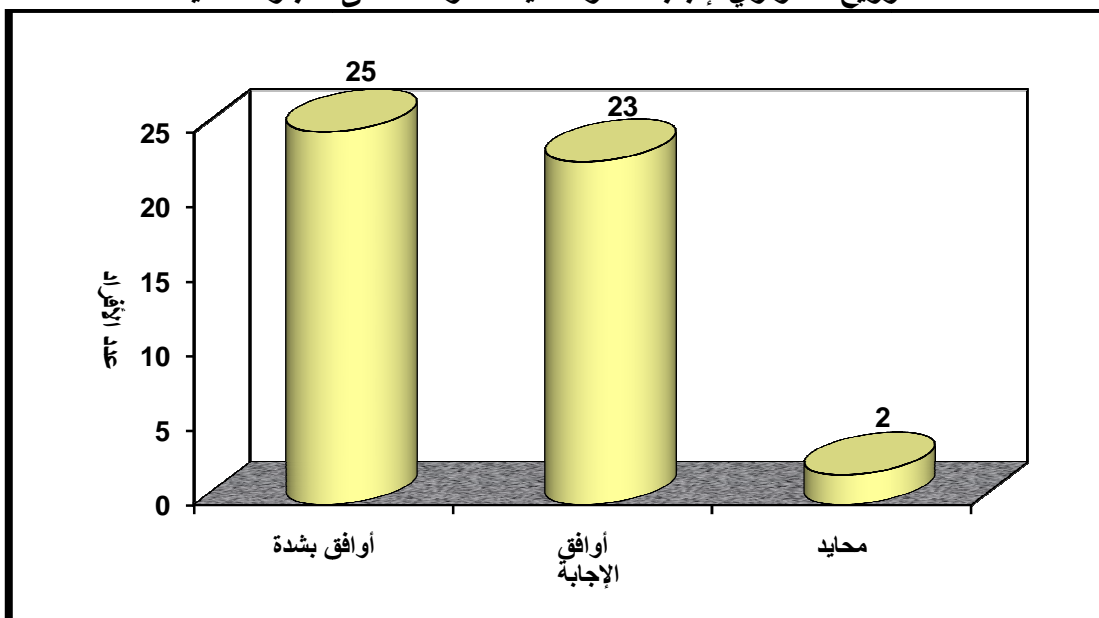
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	25	50.0%
أوافق	23	46.0%
محايد	2	4.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (20/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (22/2/3) والشكل رقم (20/2/3) أن (25) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (50.0%) وافقوا بشدة على أن وجود قواعد وإجراءات محكمة وواضحة تؤدي الى فعالية الموازنات التخطيطية ، كما وافق (23) فرداً وبنسبة (46.0%) على ذلك، وكان هناك فردين وبنسبة (4.0%) محايدين بخصوص ذلك.

العبارة الثالثة: تساعد الموازنات التخطيطية في التشخيص المبكر للمشاكل والانحرافات المتوقعة في البيئة الخارجية للمؤسسات الصناعية.

يوضح الجدول رقم (23/2/3) والشكل رقم (21/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة.

جدول رقم (23/2/3)

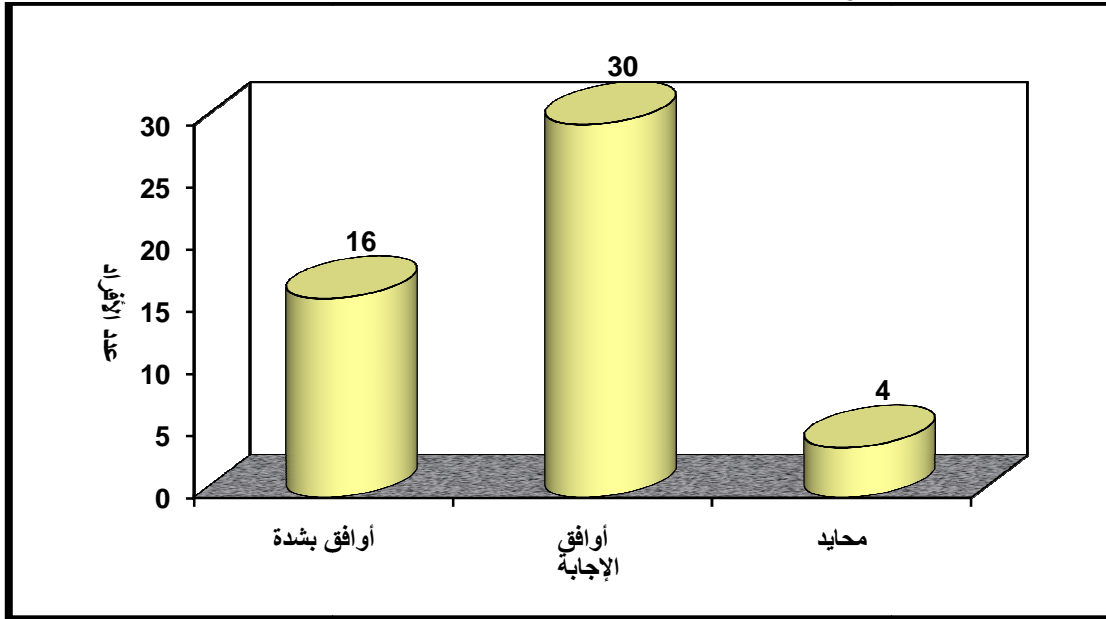
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	16	32.0%
أوافق	30	60.0%
محايد	4	8.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (21/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (23/2/3) والشكل رقم (21/2/3) أن (16) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (32.0%) وافقوا بشدة على أن تساعد الموازنات التخطيطية في التشخيص المبكر للمشاكل والانحرافات المتوقعة في البيئة الخارجية للمؤسسات الصناعية ، كما وافق (30) فرداً وبنسبة (60.0%) على ذلك، وكان هناك (4) أفراد وبنسبة (8.0%) محايدين بخصوص ذلك.

العبارة الرابعة: تساعد الموازنات التخطيطية المؤسسات الصناعية في تحديد الانحرافات المستقبلية ومعرفة أسبابها في وقت مبكر.

يوضح الجدول رقم (24/2/3) والشكل رقم (22/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة.

جدول رقم (24/2/3)

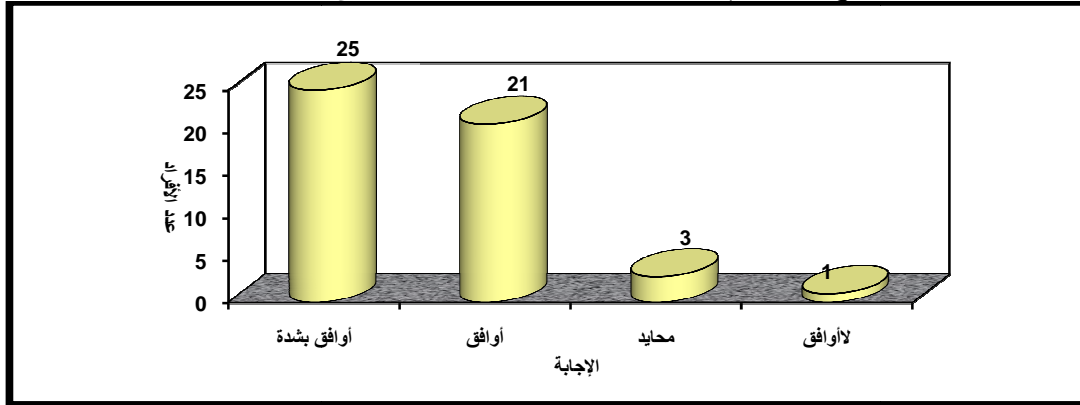
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	25	50.0%
أوافق	21	42.0%
محايد	3	6.0%
لاأوافق	1	2.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (22/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (24/2/3) والشكل رقم (22/2/3) أن (25) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (50.0%) وافقوا بشدة على أن تساعد الموازنات التخطيطية المؤسسات الصناعية في تحديد الانحرافات المستقبلية ومعرفة أسبابها في وقت مبكر، كما وافق (21) فرداً وبنسبة (42.0%) على ذلك، في حين كان (3) أفراد وبنسبة (6.0%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق فرداً واحداً وبنسبة (2.0%) على ذلك.

العبرة الخامسة: الموازنات التخطيطية لغرض تقويم الاداء في المؤسسات الصناعية تعتبر معيار جيد لمعالجة الانحرافات.

يوضح الجدول رقم (25/2/3) والشكل رقم (23/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الخامسة.

جدول رقم (25/2/3)

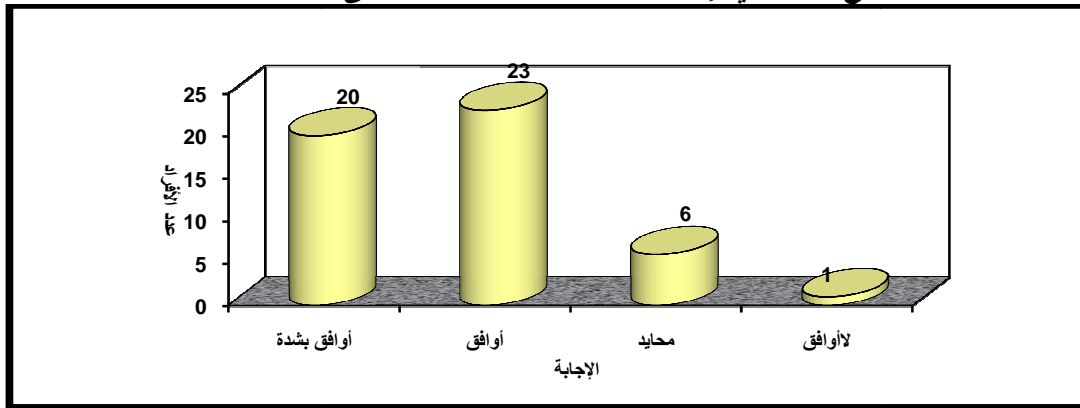
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الخامسة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	20	40.0%
أوافق	23	46.0%
محايد	6	12.0%
لاأوافق	1	2.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (23/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (25/2/3) والشكل رقم (23/2/3) أن (20) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (40.0%) وافقوا بشدة على أن الموازنات التخطيطية لغرض تقويم الاداء في المؤسسات الصناعية تعتبر معيار جيد لمعالجة الانحرافات ، كما وافق (23) فرداً وبنسبة (46.0%) على ذلك، في حين كان (6) أفراد وبنسبة (12.0%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق فرداً واحداً وبنسبة (2.0%) على ذلك.

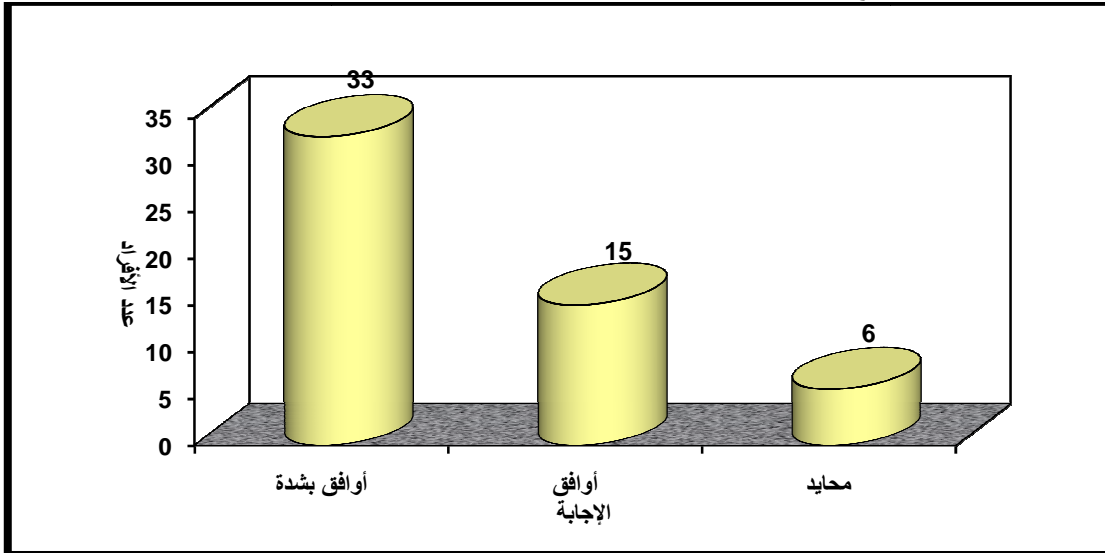
العبارة السادسة: إهتمام الإدارة بنتائج تحليل الانحرافات بين الاداء الفعلي والمخطط له في اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة يزيد من فعالية الموازنات التخطيطية.
يوضح الجدول رقم (26/2/3) والشكل رقم (24/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة.

جدول رقم (26/2/3)
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	33	66.0%
أوافق	15	30.0%
محايد	6	12.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (24/2/3)
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (26/2/3) والشكل رقم (24/2/3) أن (33) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (66.0%) وافقوا بشدة على أن إهتمام الإدارة بنتائج تحليل الانحرافات بين الاداء الفعلي والمخطط له في اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة يزيد من فعالية الموازنات التخطيطية ، كما وافق (15) فرداً وبنسبة (30.0%) على ذلك، وكان هناك (6) أفراد وبنسبة (12.0%) محايدين بخصوص ذلك.

4- عبارات الفرضية الرابعة:

العبرة الأولى: وجود نظام للموازنات التخطيطية يؤدي الى رفع مستوى الافراد العاملين على إعداد وتنفيذ الموازنات.

يوضح الجدول رقم (27/2/3) والشكل رقم (25/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الأولى.

جدول رقم (27/2/3)

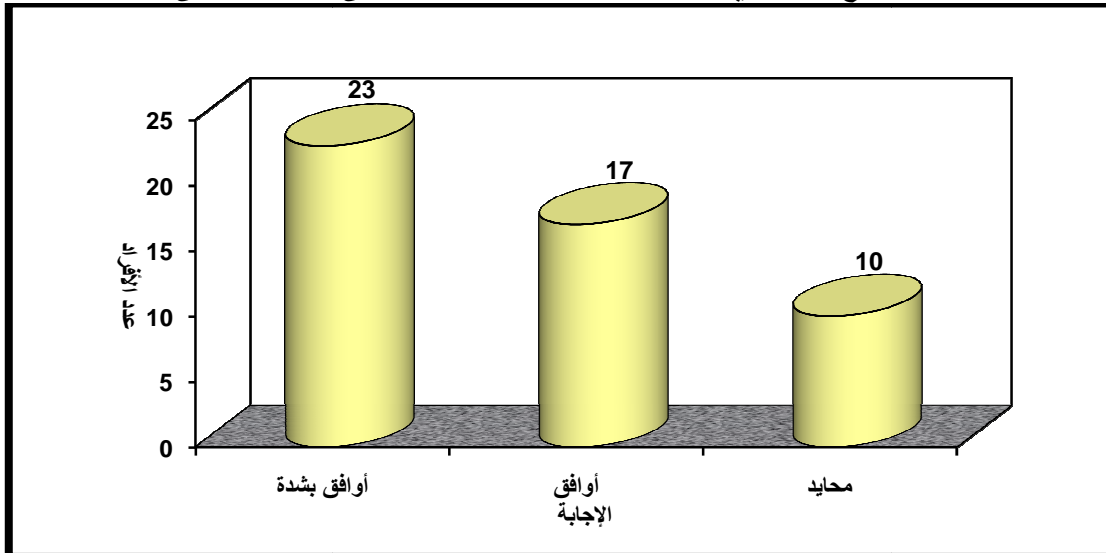
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الأولى

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	23	46.0%
أوافق	17	34.0%
محايد	10	20.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (25/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (27/2/3) والشكل رقم (25/2/3) أن (23) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (46.0%) وافقوا بشدة على أن وجود نظام للموازنات التخطيطية يؤدي الى رفع مستوى الافراد العاملين على إعداد وتنفيذ الموازنات ، كما وافق (17) فرداً وبنسبة (34.0%) على ذلك، وكان هناك (10) أفراد وبنسبة (20.0%) محايدين بخصوص ذلك.

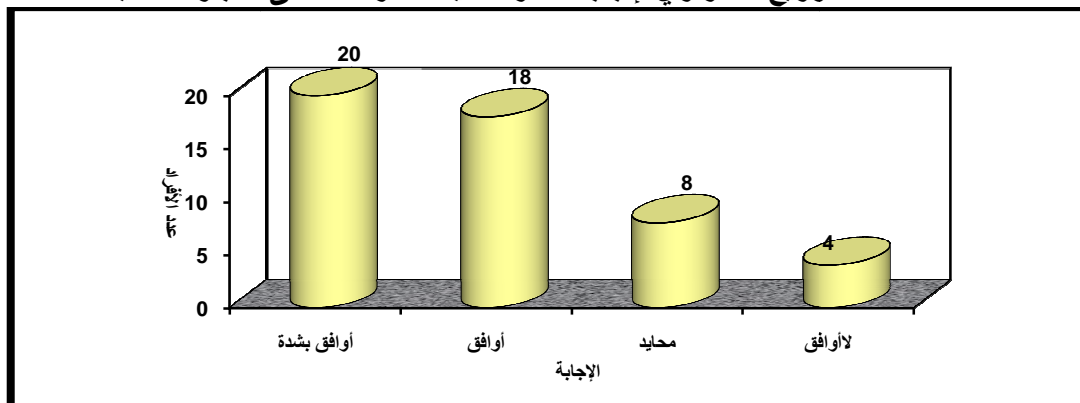
العبارة الثانية: يشارك العاملون في أعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.
يوضح الجدول رقم (28/2/3) والشكل رقم (26/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

جدول رقم (28/2/3)
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	20	40.0%
أوافق	18	36.0%
محايد	8	16.0%
لاأوافق	4	8.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (26/2/3)
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (28/2/3) والشكل رقم (26/2/3) أن (20) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (40.0%) وافقوا بشدة على أن يشارك العاملون في أعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها، كما وافق (18) فرداً وبنسبة (36.0%) على ذلك، في حين كان (8) أفراد وبنسبة (16.0%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق (4) أفراد وبنسبة (8.0%) على ذلك.

العبرة الثالثة: مشاركة الإدارات والأقسام بالمؤسسات الصناعية يساعد في إعداد موازنات تخطيطية واقعية.

يوضح الجدول رقم (29/2/3) والشكل رقم (27/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثالثة.

جدول رقم (29/2/3)

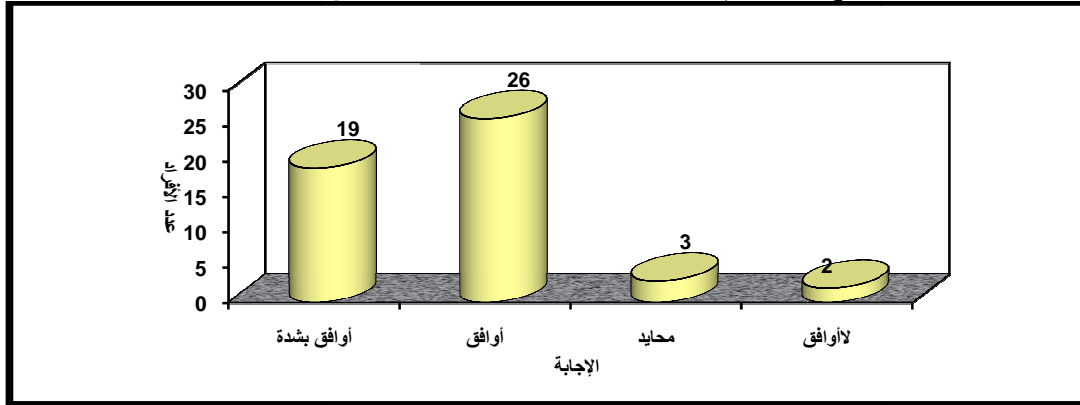
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثالثة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	18	36.0%
أوافق	26	52.0%
محايد	3	6.0%
لاأوافق	2	4.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (27/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (29/2/3) والشكل رقم (27/2/3) أن (19) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (38.0%) وافقوا بشدة على أن مشاركة الإدارات والأقسام بالمؤسسات الصناعية يساعد في إعداد موازنات تخطيطية واقعية، كما وافق (26) فرداً وبنسبة (52.0%) على ذلك، في حين كان (3) أفراد وبنسبة (6.0%) محايدين بخصوص ذلك، ولم يوافق فردين وبنسبة (4.0%) على ذلك.

العبارة الرابعة: ترفع كل إدارة في المؤسسات الصناعية تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنات التخطيطية.

يوضح الجدول رقم (30/2/3) والشكل رقم (28/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة.

جدول رقم (30/2/3)

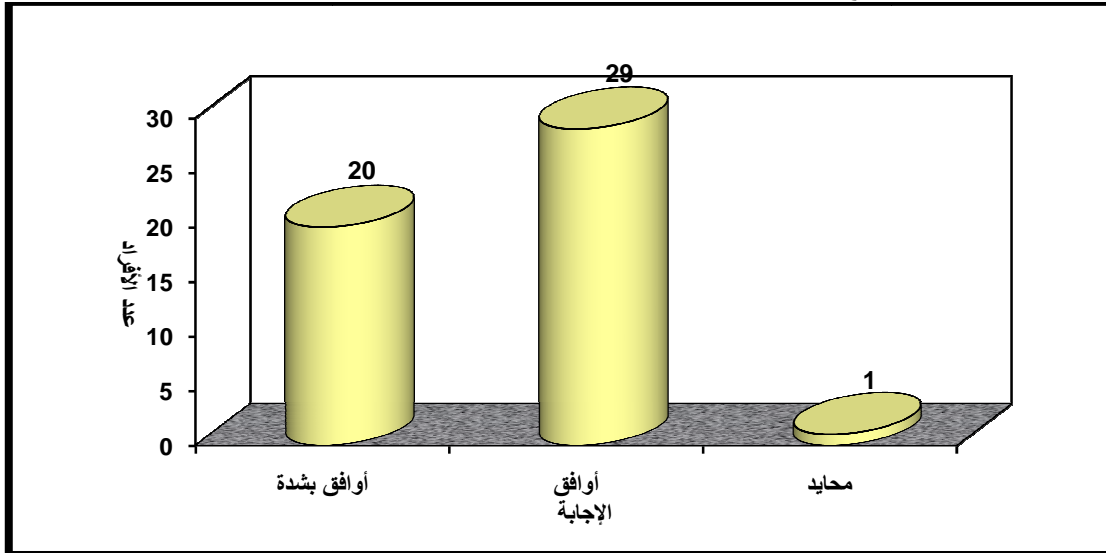
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	20	40.0%
أوافق	29	58.0%
محايد	1	2.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (28/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (30/2/3) والشكل رقم (28/2/3) أن (20) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (40.0%) وافقوا بشدة على أن ترفع كل إدارة في المؤسسات الصناعية تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنات التخطيطية، كما وافق (29) فرداً وبنسبة (58.0%) على ذلك، وكان هناك فرداً واحداً وبنسبة (2.0%) محايدين بخصوص ذلك.

العبارة الخامسة: مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم الادارية في إعداد الموازنات التخطيطية يجعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف الموازنات.
يوضح الجدول رقم (31/2/3) والشكل رقم (29/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة.

جدول رقم (31/2/3)

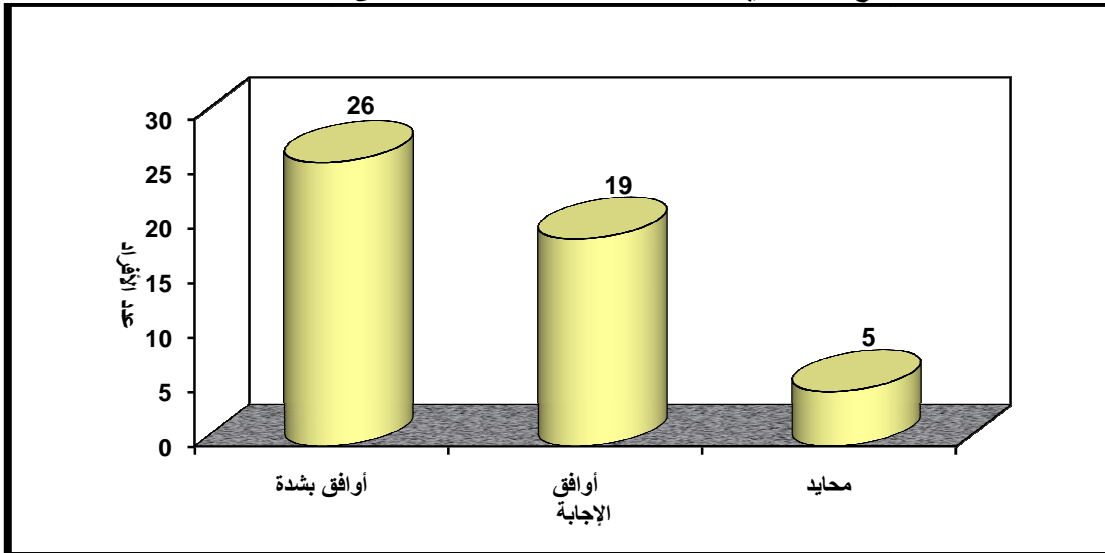
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	26	52.0%
أوافق	19	38.0%
محايد	5	10.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (29/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (31/2/3) والشكل رقم (29/2/3) أن (26) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (52.0%) وافقوا بشدة على أن مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم الادارية في إعداد الموازنات التخطيطية يجعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف الموازنات ، كما وافق (19) فرداً وبنسبة (38.0%) على ذلك، وكان هناك (5) أفراد وبنسبة (10.0%) محايدين بخصوص ذلك.

العبارة السادسة: عدم مشاركة الإدارات والاقسام في إعداد الموازنات التخطيطية يخفض من دافعية العاملين بها في تنفيذ تلك الموازنات.

يوضح الجدول رقم (32/2/3) والشكل رقم (30/2/3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة.

جدول رقم (32/2/3)

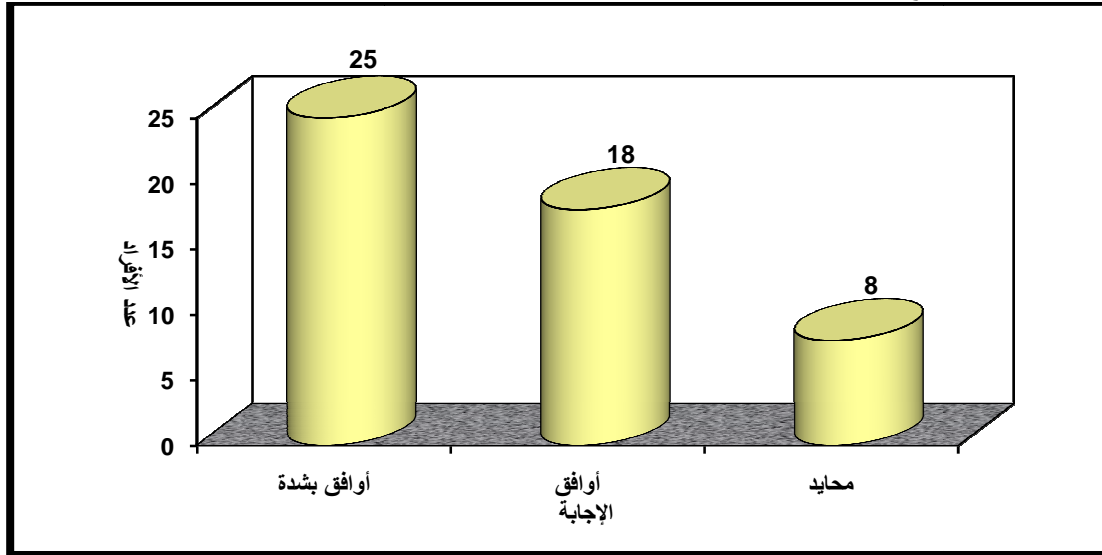
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	24	48.0%
أوافق	18	36.0%
محايد	8	16.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (30/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (32/2/3) والشكل رقم (30/2/3) أن (24) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (48.0%) وافقوا بشدة على أن عدم مشاركة الإدارات والاقسام في إعداد الموازنات التخطيطية يخفض من دافعية العاملين بها في تنفيذ تلك الموازنات، كما وافق (18) فرداً وبنسبة (36.0%) على ذلك، وكان هناك (8) أفراد وبنسبة (16.0%) محايدين بخصوص ذلك.

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان والتي تبين آراء عينة الدراسة بخصوص دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الاداء المالي والإداري ، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة " موافق بشدة "، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة "موافق" ، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة " محايد "، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة " غير موافق "، والدرجة (1) كوزن لكل إجابة " غير موافق بشدة ". إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية، وبعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية.

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

" تساهم الموازنات التخطيطية بالاعتماد على المبادئ العلمية الحديثة في رفع كفاءة الاداء المالي والاداري في المؤسسات الصناعية ".

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن تساهم الموازنات التخطيطية بالاعتماد على المبادئ العلمية الحديثة في رفع كفاءة الاداء المالي والاداري في المؤسسات الصناعية. وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الأولى، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة، والوسيط هو أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (1/3/3)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	إهتمام الإدارة بأهمية الموازنات التخطيطية كأسلوب علمي يساعد في رفع كفاءة الاداء المالي والاداري.	5	أوافق بشدة
2	تساعد الموازنات التخطيطية في الوصول الى مؤشرات مالية وإدارية إدارة المؤسسات الصناعية التخطيط للمستقبل.	5	أوافق بشدة
3	تعتبر الموازنات التخطيطية اداة مهمة من ادوات تقويم الاداء المالي والاداري بالمؤسسات الصناعية.	5	أوافق بشدة
4	تساعد الموازنات التخطيطية في تحديد أهداف وسياسات وتطوير وتغيير واضح للمؤسسات الصناعية في المستقبل.	5	أوافق بشدة
5	يتم إعداد الموازنات التخطيطية في المؤسسات الصناعية وفق الاسس العلمية والاساليب الرياضية الحديثة.	5	أوافق بشدة
6	تقويم الاداء المالي والاداري يساعد المؤسسات الصناعية في معرفة مركزها التنافسي بين المؤسسات الصناعية الاخرى.	5	أوافق بشدة
	جميع العبارات	5	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

يتبين من الجدول رقم (1/3/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أن إهتمام الإدارة بأهمية الموازنات التخطيطية كأسلوب علمي يساعد في رفع كفاءة الاداء المالي والاداري.
2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أن تساعد الموازنات التخطيطية في الوصول الى مؤشرات مالية وإدارية إدارة المؤسسات الصناعية التخطيط للمستقبل.
3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أن تعتبر الموازنات التخطيطية اداة مهمة من ادوات تقويم الاداء المالي والاداري بالمؤسسات الصناعية.
4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أن تساعد الموازنات التخطيطية في تحديد أهداف وسياسات وتطوير وتغيير واضح للمؤسسات الصناعية في المستقبل.
5. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أن يتم إعداد الموازنات التخطيطية في المؤسسات الصناعية وفق الاسس العلمية والاساليب الرياضية الحديثة.
6. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أن تقويم الاداء المالي والاداري يساعد

المؤسسات الصناعية في معرفة مركزها التنافسي بين المؤسسات الصناعية الاخرى.
7. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى (5)،
وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة على ما جاء بعبارات
الفرضية الأولى.

إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أنه وكما ورد
في الجداول من رقم (8/2/3) إلى رقم (12/2/3) أن هناك أفراداً محايدين أو غير موافقين على
ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير المتأكدين وغير
الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة
من عبارات الفرضية الأولى، الجدول رقم (2/3/3) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (2/3/3)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الأولى

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	إهتمام الادارة بأهمية الموازنات التخطيطية كأسلوب علمي يساعد في رفع كفاءة الاداء المالي والاداري.	2	54.76
2	تساعد الموازنات التخطيطية في الوصول الى مؤشرات مالية وإدارية إدارة المؤسسات الصناعية التخطيط للمستقبل.	2	19.84
3	تعتبر الموازنات التخطيطية اداة مهمة من ادوات تقويم الاداء المالي والاداري بالمؤسسات الصناعية.	3	27.04
4	تساعد الموازنات التخطيطية في تحديد أهداف وسياسات وتطوير وتغيير واضح للمؤسسات الصناعية في المستقبل.	2	22.36
5	يتم إعداد الموازنات التخطيطية في المؤسسات الصناعية وفق الاسس العلمية والاساليب الرياضية الحديثة.	2	15.16
6	تقويم الاداء المالي والاداري يساعد المؤسسات الصناعية في معرفة مركزها التنافسي بين المؤسسات الصناعية الاخرى.	3	29.68

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

ويمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى (54.76) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (9.21) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/3) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن إهتمام الادارة بأهمية الموازنات التخطيطية كأسلوب علمي يساعد في رفع كفاءة الاداء المالي والاداري.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين على ما جاء بالعبارة الثانية (19.84) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (9.21) - واعتماداً على ما

ورد في الجدول رقم (10/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن تساعد الموازنات التخطيطية في الوصول الى مؤشرات مالية وإدارية إدارة المؤسسات الصناعية التخطيط للمستقبل.

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (27.04) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (11/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن تعتبر الموازنات التخطيطية أداة مهمة من ادوات تقويم الاداء المالي والاداري بالمؤسسات الصناعية.

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الرابعة (22.36) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (9.21) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (12/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن تساعد الموازنات التخطيطية في تحديد أهداف وسياسات وتطوير وتغيير واضح للمؤسسات الصناعية في المستقبل.

5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الخامسة (15.12) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (9.21) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (13/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن يتم إعداد الموازنات التخطيطية في المؤسسات الصناعية وفق الاسس العلمية والاساليب الرياضية الحديثة.

6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة السادسة (29.68) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (14/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن يتم تقويم الاداء المالي والاداري يساعد المؤسسات الصناعية في معرفة مركزها التنافسي بين المؤسسات الصناعية الأخرى.

مما تقدم لاحظنا تحقق فرضية الدراسة الأولى لكل عبارة من العبارات المتعلقة بها، وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع العبارات، وحيث أن عبارات الفرضية الأولى عددها (6) عبارات وعلى كل منها هناك (50) إجابة هذا يعني أن عدد الإجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى ستكون (300) إجابة. ويمكن تلخيص إجابات

أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الأولى بالجدول رقم (3/3/3) والشكل رقم (1/3/3) أدناه:

جدول رقم (3/3/3)

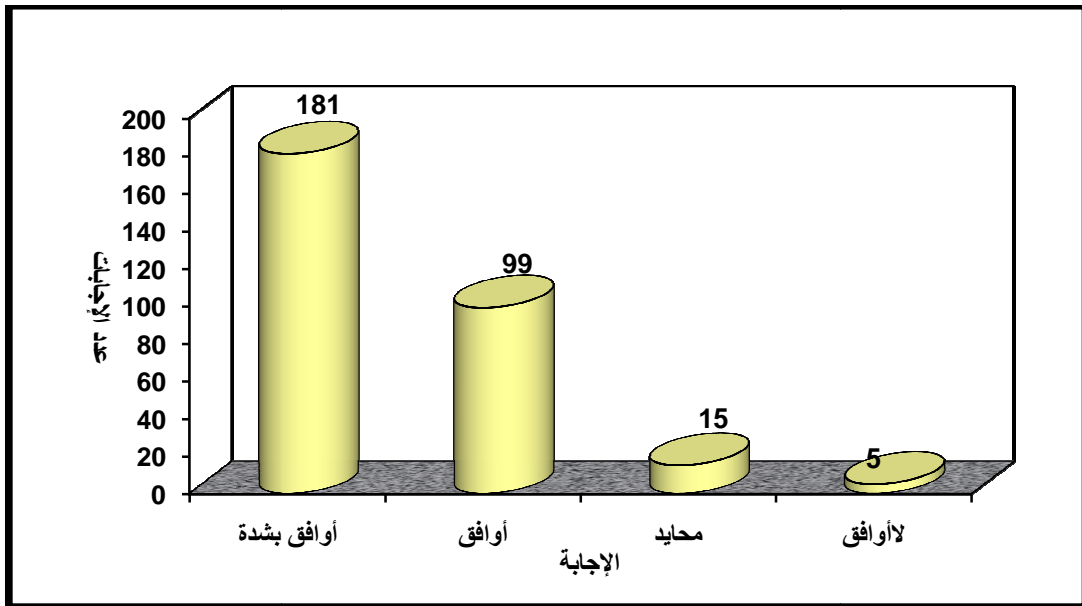
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
60.3%	181	أوافق بشدة
33.0%	99	أوافق
5.0%	15	محايد
1.7%	5	لاأوافق
100%	300	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (1/3/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (3/3/3) والشكل رقم (1/3/3) أن عينة الدراسة تضمنت على (181) إجابةً وبنسبة (60.3%) موافقة بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى، و (99) إجابةً وبنسبة (33.0%) موافقة، و (15) إجابةً وبنسبة (5.0%) محايدة، و (5) إجابات وبنسبة (1.7%) غير موافقة على ذلك. وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى (270.82) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (3/3/3)- فإن ذلك يشير إلى

وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين الإجابات ولصالح الإجابات الموافقة بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن: " تساهم الموازنات التخطيطية بالاعتماد على المبادئ العلمية الحديثة في رفع كفاءة الاداء المالي والاداري في المؤسسات الصناعية " قد تحققت.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

" تطبيق الموازنات التخطيطية يؤدي الى حسن توظيف الموارد للمؤسسات الصناعية".

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن تطبيق الموازنات التخطيطية يؤدي الى حسن توظيف الموارد للمؤسسات الصناعية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الثانية، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (4/3/3)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	الموازنات التخطيطية تسهم في زيادة الموارد بالمؤسسات الصناعية.	5	أوافق بشدة
2	تساعد الموازنات التخطيطية في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة.	5	أوافق بشدة
3	تطبيق الموازنات التخطيطية هو الجوهر والنتائج المتوقعة للعملية في زيادة الموارد للمؤسسات الصناعية.	5	أوافق بشدة
4	تساعد الموازنات التخطيطية على استثمار موارد المؤسسات الصناعية القابضة على حاجتها التشغيلية.	5	أوافق بشدة
5	وجود نظام للموازنات التخطيطية يؤدي الى تحسين ورفع مستوى الكفاءة الانتاجية بالمؤسسات الصناعية.	5	أوافق بشدة
6	تطبيق الموازنات التخطيطية يساعد في الربط بين أهداف المؤسسة ومواردها المتاحة مما يؤدي الى التخطيط والتنسيق والرقابة.	5	أوافق بشدة
	جميع العبارات	5	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

يتبين من الجدول رقم (4/3/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أن الموازنات التخطيطية تسهم في زيادة الموارد بالمؤسسات الصناعية.

2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أن تساعد الموازنات التخطيطية في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة.

3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أن تطبيق الموازنات التخطيطية هو الجوهر والنتائج المتوقع للعملية في زيادة الموارد للمؤسسات الصناعية.
4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أن تساعد الموازنات التخطيطية على استثمار موارد المؤسسات الصناعية القابضة على حاجتها التشغيلية.
5. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أن وجود نظام للموازنات التخطيطية يؤدي الى تحسين ورفع مستوى الكفاءة الانتاجية بالمؤسسات الصناعية.
6. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أن تطبيق الموازنات التخطيطية يساعد في الربط بين أهداف المؤسسة ومواردها المتاحة مما يؤدي الى التخطيط والتنسيق والرقابة.
7. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة على ما جاء بعبارات الفرضية الثانية. إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أنه وكما ورد في الجداول من رقم (15/2/3) إلى رقم (19/2/3) أن هناك أفراداً محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير المتأكدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية، الجدول رقم (5/3/3) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (5/3/3)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الثانية

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	الموازنات التخطيطية تسهم في زيادة الموارد بالمؤسسات الصناعية.	2	28.28
2	تساعد الموازنات التخطيطية في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة.	3	38.80
3	تطبيق الموازنات التخطيطية هو الجوهر والنتائج المتوقع للعملية في زيادة الموارد للمؤسسات الصناعية.	3	19.44
4	تساعد الموازنات التخطيطية على استثمار موارد المؤسسات الصناعية القابضة على حاجتها التشغيلية.	2	15.64
5	وجود نظام للموازنات التخطيطية يؤدي الى تحسين ورفع مستوى الكفاءة الانتاجية بالمؤسسات الصناعية.	2	18.68
6	تطبيق الموازنات التخطيطية يساعد في الربط بين أهداف المؤسسة ومواردها المتاحة مما يؤدي الى التخطيط والتنسيق والرقابة.	2	17.56

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

ويمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى (28.28) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (9.21) -واعتتماداً على ما ورد في الجدول رقم (15/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%)

بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن الموازنات التخطيطية تسهم في زيادة الموارد بالمؤسسات الصناعية.

2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين على ما جاء بالعبارة الثانية (38.80) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (9.21) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (16/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن تساعد الموازنات التخطيطية في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (19.44) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (9.21) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (17/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن تطبيق الموازنات التخطيطية هو الجوهر والنتائج المتوقع للعملية في زيادة الموارد للمؤسسات الصناعية.

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الرابعة (15.64) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (9.21) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (18/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن تساعد الموازنات التخطيطية على استثمار موارد المؤسسات الصناعية القابضة على حاجتها التشغيلية.

5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الخامسة (18.68) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (9.21) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (19/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن وجود نظام للموازنات التخطيطية يؤدي إلى تحسين ورفع مستوى الكفاءة الانتاجية بالمؤسسات الصناعية.

6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة السادسة (18.68) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (9.21) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (20/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن تطبيق الموازنات التخطيطية يساعد في الربط بين أهداف المؤسسة ومواردها المتاحة مما يؤدي إلى التخطيط والتنسيق والرقابة.

مما تقدم لاحظنا تحقق فرضية الدراسة الثانية لكل عبارة من العبارات المتعلقة بها، وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع العبارات، وحيث أن عبارات الفرضية الثانية عددها (5) عبارات وعلى كل منها هناك (69) إجابة هذا يعني أن عدد الإجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية ستكون (345) إجابة. ويمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الثانية بالجدول رقم (6/3/3) والشكل رقم (2/3/3) أدناه:

جدول رقم (6/3/3)

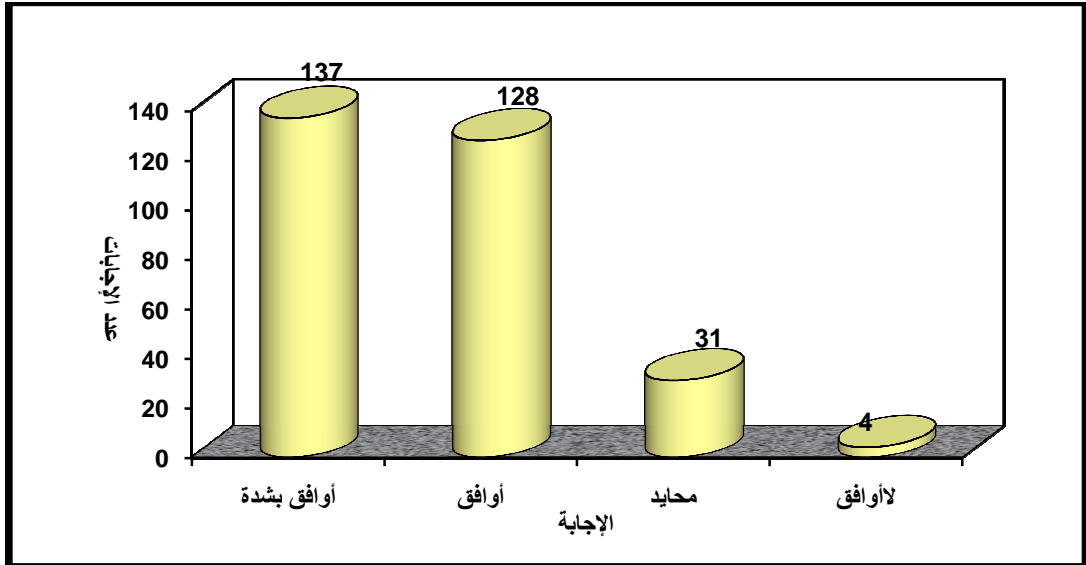
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
%68.4	236	أوافق بشدة
%23.8	82	أوافق
%5.8	20	محايد
%1.4	5	لا أوافق
%100	345	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (2/3/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (6/3/3) والشكل رقم (2/3/3) أن عينة الدراسة تضمنت على (137) إجابة وبنسبة (45.7%) موافقة بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية، و (128) إجابة وبنسبة (42.7%) موافقة، و (31) إجابة وبنسبة (10.3%) محايدة، و (4) إجابات وبنسبة (1.3%) غير موافقة على ذلك. وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية (181.73) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (6/3/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين الإجابات ولصالح الإجابات الموافقة بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن: " تطبيق الموازنات التخطيطية يؤدي الى حسن توظيف الموارد للمؤسسات الصناعية " قد تحققت.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" استخدام الموازنات التخطيطية يساعد في تحديد الانحرافات الادارية والمالية ومعرفة أسبابها وتصحيحها " .

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن تطبيق مراجعة الكفاءة والفاعلية في الوحدات الحكومية يؤدي إلى جودة التقارير والقوائم المالية لهذه الوحدات. وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الثالثة، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (7/3/3)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	وضع الموازنات الاولويات يساهم في تنمية مهارات وقدرات الادارة والعاملين بالمؤسسات الصناعية في تشخيص ومعالجة الانحرافات الادارية.	4	أوافق
2	وجود قواعد إعداد وإجراءات محكمة وواضحة تؤدي الى فعالية الموازنات التخطيطية.	5	أوافق بشدة
3	تساعد الموازنات التخطيطية في التشخيص المبكر للمشاكل والانحرافات المتوقعة في البيئة الخارجية للمؤسسات الصناعية .	4	أوافق
4	تساعد الموازنات التخطيطية المؤسسات الصناعية في تحديد الانحرافات المستقبلية ومعرفة أسبابها في وقت مبكر.	5	أوافق بشدة
5	الموازنات التخطيطية لغرض تقويم الاداء في المؤسسات الصناعية تعتبر معيار جيد لمعالجة الانحرافات.	4	أوافق
6	إهتمام الادارة بنتائج تحليل الانحرافات بين الاداء الفعلي والمخطط له في اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة يزيد من فعالية الموازنات التخطيطية.	5	أوافق بشدة
	جميع العبارات	5	موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

يتبين من الجدول رقم (7/3/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن وضع الموازنات الاولويات يساهم في تنمية مهارات وقدرات الادارة والعاملين بالمؤسسات الصناعية في تشخيص ومعالجة الانحرافات الادارية.
2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أن وجود قواعد إعداد وإجراءات محكمة وواضحة تؤدي الى فعالية الموازنات التخطيطية.
3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية

- أفراد العينة موافقين على أن تساعد الموازنات التخطيطية في التشخيص المبكر للمشاكل والانحرافات المتوقعة في البيئة الخارجية للمؤسسات الصناعية.
4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أن تساعد الموازنات التخطيطية المؤسسات الصناعية في تحديد الانحرافات المستقبلية ومعرفة أسبابها في وقت مبكر.
5. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن الموازنات التخطيطية لغرض تقويم الاداء في المؤسسات الصناعية تعتبر معيار جيد لمعالجة الانحرافات.
6. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن إهتمام الادارة بنتائج تحليل الانحرافات بين الاداء الفعلي والمخطط له في اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة يزيد من فعالية الموازنات التخطيطية.
7. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة على ما جاء بعبارات الفرضية الثالثة.
- إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أنه وكما ورد في الجداول من رقم (20/2/3) إلى رقم (25/2/3) أن هناك أفراداً محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير المتأكدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الثالثة، الجدول رقم (8/3/3) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (8/3/3)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الثالثة

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	وضع الموازنات الاولويات يساهم في تنمية مهارات وقدرات الادارة والعاملين بالمؤسسات الصناعية في تشخيص ومعالجة الانحرافات الادارية.	3	29.68
2	وجود قواعد إعداد وإجراءات محكمة وواضحة تؤدي الى فعالية الموازنات التخطيطية.	2	19.48
3	تساعد الموازنات التخطيطية في التشخيص المبكر للمشاكل والانحرافات المتوقعة في البيئة الخارجية للمؤسسات الصناعية .	2	20.32
4	تساعد الموازنات التخطيطية المؤسسات الصناعية في تحديد الانحرافات المستقبلية ومعرفة أسبابها في وقت مبكر.	3	36.08
5	الموازنات التخطيطية لغرض تقويم الاداء في المؤسسات الصناعية تعتبر معيار جيد لمعالجة الانحرافات.	3	27.28
6	إهتمام الادارة بنتائج تحليل الانحرافات بين الاداء الفعلي والمخطط له في اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة يزيد من فعالية الموازنات التخطيطية.	2	29.08

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

ويمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى (29.68) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) -واعتقاداً على ما ورد في الجدول رقم (20/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن وضع الموازنات الاولويات يساهم

في تنمية مهارات وقدرات الادارة والعاملين بالمؤسسات الصناعية في تشخيص ومعالجة الانحرافات الادارية.

2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثانية (19.48) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (9.21) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (21/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن وجود قواعد إعداد وإجراءات محكمة وواضحة تؤدي الى فعالية الموازنات التخطيطية.

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (20.32) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (9.21) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (22/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تساعد الموازنات التخطيطية في التشخيص المبكر للمشاكل والانحرافات المتوقعة في البيئة الخارجية للمؤسسات الصناعية.

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين حول ما جاء بالعبارة الرابعة (36.08) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (9.21) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (23/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن تساعد الموازنات التخطيطية المؤسسات الصناعية في تحديد الانحرافات المستقبلية ومعرفة أسبابها في وقت مبكر.

5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الخامسة (27.28) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (24/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الموازنات التخطيطية لغرض تقويم الاداء في المؤسسات الصناعية تعتبر معيار جيد لمعالجة الانحرافات.

6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة السادسة (29.08) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (9.21) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (25/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن إهتمام الادارة بنتائج تحليل الانحرافات بين الاداء الفعلي والمخطط له في اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة يزيد من فعالية الموازنات التخطيطية.

مما تقدم لاحظنا تحقق فرضية الدراسة الثالثة لكل عبارة من العبارات المتعلقة بها، وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع العبارات، وحيث أن عبارات الفرضية الثالثة عددها (6) عبارات وعلى كل منها هناك (50) إجابة هذا يعني أن عدد الإجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة ستكون (300) إجابة. ويمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الثالثة بالجدول رقم (9/3/3) والشكل رقم (3/3/3) أدناه:

جدول رقم (9/3/3)

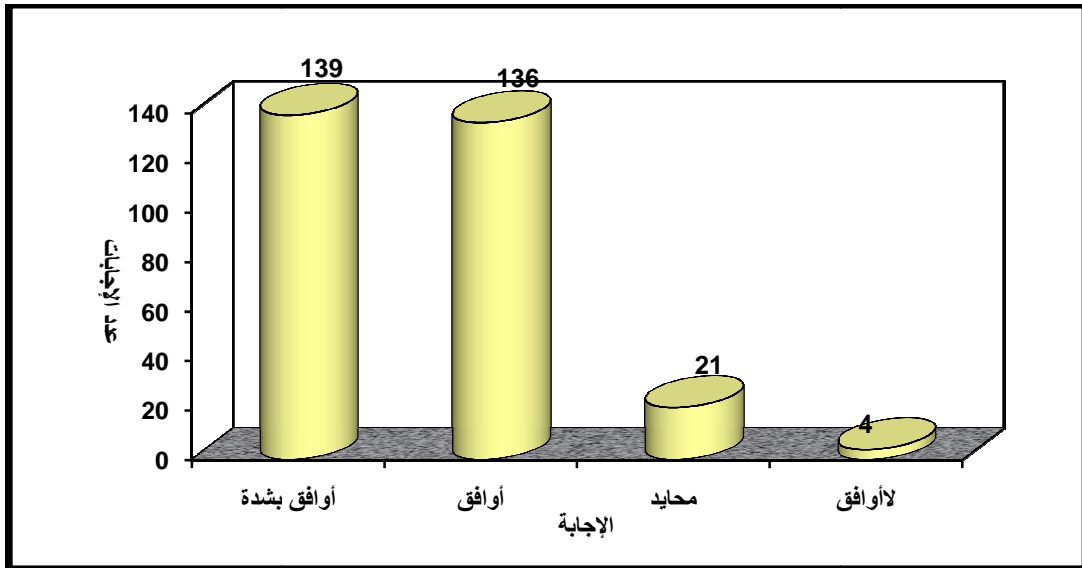
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
%46.3	139	أوافق بشدة
%45.3	136	أوافق
%7.0	21	محايد
%1.3	4	لاأوافق
%100	300	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (3/3/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (9/3/3) والشكل رقم (3/3/3) أن عينة الدراسة تضمنت على (139) إجابة وبنسبة (%46.3) موافقة بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة، و (136) إجابة وبنسبة (%45.3) موافقة، و (21) إجابة وبنسبة (%7.0) محايدة، و (4) إجابات وبنسبة (%1.3) غير موافقة على ذلك. وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة (210.32) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/3/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%)

بين الإجابات ولصالح الإجابات الموافقة بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة.
 مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن: " استخدام الموازنات التخطيطية
 يساعد في تحديد الانحرافات الادارية والمالية ومعرفة أسبابها وتصحيحها " قد تحققت.
4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الآتي:
" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في إعداد الموازنات التخطيطية "
 هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن القطاع الحكومي لا يأخذ في اعتباره تقييم عناصر الكفاءة
 والفاعلية إلى جانب النواحي المالية.
 وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من
 العبارات المتعلقة بالفرضية الرابعة، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة
 ومن ثم على العبارات مجتمعة وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (10/3/3)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الرابعة

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	وجود نظام للموازنات التخطيطية يؤدي الى رفع مستوى الافراد العاملين على إعداد وتنفيذ الموازنات.	5	أوافق بشدة
2	يشارك العاملون في أعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.	5	أوافق بشدة
3	مشاركة الإدارات والأقسام بالمؤسسات الصناعية يساعد في إعداد موازنات تخطيطية واقعية.	4	أوافق
4	ترفع كل إدارة في المؤسسات الصناعية تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنات التخطيطية.	4	أوافق
5	مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم الادارية في إعداد الموازنات التخطيطية يجعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف الموازنات.	5	أوافق بشدة
6	عدم مشاركة الإدارات والأقسام في إعداد الموازنات التخطيطية يخفض من دافعية العاملين بها في تنفيذ تلك الموازنات.	5	أوافق بشدة
	جميع العبارات	5	موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

يتبين من الجدول رقم (10/3/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أن وجود نظام للموازنات التخطيطية يؤدي الى رفع مستوى الافراد العاملين على إعداد وتنفيذ الموازنات.
2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أن يشارك العاملون في أعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.
3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية

- أفراد العينة موافقين على أن مشاركة الإدارات والأقسام بالمؤسسات الصناعية يساعد في إعداد موازنات تخطيطية واقعية.
4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن ترفع كل إدارة في المؤسسات الصناعية تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنات التخطيطية.
5. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أنه مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في إعداد الموازنات التخطيطية يجعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف الموازنات.
6. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أن عدم مشاركة الإدارات والأقسام في إعداد الموازنات التخطيطية يخفف من دافعية العاملين بها في تنفيذ تلك الموازنات.
7. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة على ما جاء بعبارات الفرضية الرابعة. إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أنه وكما ورد في الجداول من رقم (26/2/3) إلى رقم (31/2/3) أن هناك أفراداً محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير المتأكدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الرابعة، الجدول رقم (11/3/3) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (11/3/3)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الرابعة

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	وجود نظام للموازنات التخطيطية يؤدي الى رفع مستوى الافراد العاملين على إعداد وتنفيذ الموازنات.	4	42.81
2	يشارك العاملون في أعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.	3	17.09
3	مشاركة الإدارات والأقسام بالمؤسسات الصناعية يساعد في إعداد موازنات تخطيطية واقعية.	4	37.01
4	ترفع كل إدارة في المؤسسات الصناعية تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنات التخطيطية.	2	39.58
5	مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في إعداد الموازنات التخطيطية يجعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف الموازنات.	2	19.50
6	عدم مشاركة الإدارات والأقسام في إعداد الموازنات التخطيطية يخفف من دافعية العاملين بها في تنفيذ تلك الموازنات.	2	65.30

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

ويمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى (42.81) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية

- عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (26/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن وجود نظام للموازنات التخطيطية يؤدي إلى رفع مستوى الأفراد العاملين على إعداد وتنفيذ الموازنات.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثانية (17.09) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (27/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن يشارك العاملون في أعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (37.01) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (28/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن مشاركة الإدارات والأقسام بالمؤسسات الصناعية يساعد في إعداد موازنات تخطيطية واقعية.
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الرابعة (39.58) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (9.21) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (29/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن ترفع كل إدارة في المؤسسات الصناعية تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنات التخطيطية.
5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين حول ما جاء بالعبارة الخامسة (19.50) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (9.21) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (30/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أنه مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في إعداد الموازنات التخطيطية يجعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف الموازنات.
6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين حول ما جاء بالعبارة السادسة (60.30) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (9.21) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (31/2/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه عدم مشاركة الإدارات والأقسام في إعداد الموازنات التخطيطية يخفض من دافعية العاملين بها في تنفيذ تلك الموازنات.
- مما تقدم لاحظنا تحقق فرضية الدراسة الثالثة لكل عبارة من العبارات المتعلقة بها، وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع العبارات، وحيث أن عبارات الفرضية الرابعة عددها (6) عبارات وعلى كل منها هناك (50) إجابة هذا يعني أن عدد الإجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة ستكون (300) إجابة. ويمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الرابعة بالجدول رقم (12/3/3) والشكل رقم (4/3/3) أدناه:

جدول رقم (12/3/3)

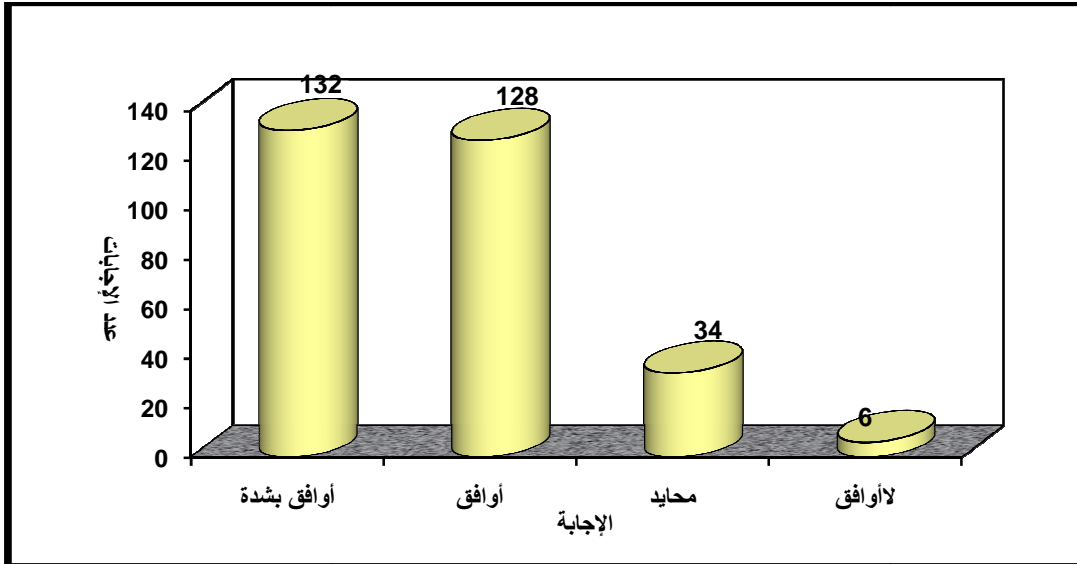
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
44.0%	132	أوافق بشدة
42.7%	128	أوافق
11.3%	34	محايد
2.0%	6	لا أوافق
100%	300	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (4/3/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2008م

يتبين من الجدول رقم (12/3/3) والشكل رقم (4/3/3) أن عينة الدراسة تضمنت على (132) إجابة وبنسبة (44.0%) موافقة بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الرابعة، و (128) إجابة وبنسبة (42.8%) موافقة، و (34) إجابة وبنسبة (11.3%) محايدة، و (6) إجابات وبنسبة (2.0%) غير موافقة على ذلك. وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الرابعة (166.66) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) -واعتماً على ما ورد في الجدول رقم (12/3/3)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين الإجابات ولصالح الإجابات الموافقة بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الرابعة. مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت على أن: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في إعداد الموازنات التخطيطية " قد تحققت.

الخاتمة

يتناول الباحثون في هذا الجزء النتائج التي توصلوا إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية والتوصيات المقدمة بناءً عليها.

أولاً: النتائج.

ثانياً: التوصيات.

أولاً: النتائج:

توصل الباحثون إلى النتائج التالية:

1. تطبيق الموازنات التخطيطية يساعد في الربط بين أهداف المؤسسة ومواردها المتاحة مما يؤدي إلى التخطيط والتنسيق والرقابة.
2. تساعد الموازنات التخطيطية على استثمار موارد المؤسسات الصناعية الفائضة عن حاجتها التشغيلية.
3. إهتمام الإدارة بأهمية الموازنات التخطيطية كأسلوب علمي يساعد في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري.
4. تساعد الموازنات التخطيطية في الوصول إلى مؤشرات مالية وإدارية إدارة المؤسسات الصناعية التخطيط للمستقبل.
5. تطبيق الموازنات التخطيطية هو الجوهر والنتائج المتوقع للعملية في زيادة الموارد للمؤسسات الصناعية.
6. وضع الموازنات التخطيطية في الأولويات يساهم في تنمية مهارات وقدرات الإدارة والعاملين بالمؤسسات الصناعية في تشخيص ومعالجة الإنحرافات الإدارية.
7. وجود قواعد إعداد وإجراءات محكمة وواضحة تؤدي إلى فعالية الموازنات التخطيطية.
8. مشاركة الإدارات والأقسام بالمؤسسات الصناعية يساعد في إعداد موازنات تخطيطية واقعية.
9. وجود نظام للموازنات التخطيطية يؤدي إلى رفع مستوى الأفراد العاملين في إعداد وتنفيذ الموازنات.
10. تمثل الموازنات التخطيطية أداة مهمة من أدوات تقويم الأداء المالي والإداري بالمؤسسات الصناعية.
11. الموازنات التخطيطية تساهم في زيادة الموارد بالمؤسسات الصناعية.
12. وجود نظام للموازنات التخطيطية يؤدي إلى تحسين ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسات الصناعية.
13. يتم إعداد الموازنات التخطيطية في المؤسسات الصناعية وفق الأسس العلمية والأساليب الرياضية الحديثة.
14. تساعد الموازنات التخطيطية المؤسسات الصناعية في تحديد الإنحرافات المستقبلية ومعرفة أسبابها في وقت مبكر.
15. مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في إعداد الموازنات التخطيطية يجعلهم يشعرون بالمسئولية تجاه تحقيق أهداف الموازنات.

ثانياً: التوصيات

من خلال نتائج الدراسة يوصي الباحثون بالآتي:

1. ضرورة تطبيق الموازنات التخطيطية لربط أهداف المؤسسة ومواردها المتاحة مما يؤدي إلى التخطيط والتنسيق والرقابة.
2. ضرورة استثمار موارد المؤسسات الصناعية الفائزة عن حاجتها التشغيلية.
3. يجب الاهتمام بالموازنات التخطيطية مما يساعد في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري..
4. ضرورة استخدام الموازنات التخطيطية للوصول إلى مؤشرات مالية وإدارية.
5. ضرورة تطبيق الموازنات التخطيطية لمعرفة الناتج المتوقع للعملية في زيادة موارد المؤسسات الصناعية.
6. ضرورة وضع الموازنات التخطيطية في الأولويات للمساهمة في تنمية مهارات وقدرات الإدارة والعاملين.
7. ضرورة وجود قواعد إعداد وإجراءات محكمة وواضحة لفعالية الموازنات التخطيطية.
8. أهمية مشاركة الإدارات والأقسام لإعداد موازنات تخطيطية واقعية.
9. ضرورة وجود نظام للموازنات للتخطيطية لرفع مستوى الأفراد العاملين في إعداد وتنفيذ الموازنات.
10. ضرورة إعداد الموازنات التخطيطية وفق الأسس العلمية والأساليب الرياضية الحديثة.
11. الاهتمام بالموازنات التخطيطية يؤدي إلى تحسين ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.
12. ضرورة مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية لإعداد الموازنات التخطيطية يجعلهم يشعرون بالمسئولية تجاه تحقيق أهداف المنشأة.

توصيات ببحوث مستقبلية:

1. دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الإنتاج.
2. أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في القطاع الصناعي.
3. أثر استخدام الموازنات التخطيطية في تحسين موارد المؤسسات الصناعية.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

القرآن الكريم.
السنة النبوية.

ثانياً: المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم إسماعيل جمعة وآخرون، محاسبة التكاليف، مدخل إداري، (الاسكندرية الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000م).
2. أحمد النور، أحمد رجب عبد العال، مبادئ المحاسبة الادارية، (القاهرة الدار الجامعية، 2002م).
3. أحمد حسين علي، المحاسبة الادارية المتقدمة (الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003م).
4. أحمد صالح عطية، مبادئ الادارة المالية (القاهرة: دار النهضة العربية 2003م).
5. أحمد فهمي وآخرون، اساسيات الادارة، (القاهرة، جامعة القاهرة التعليم المفتوح للطباعة والنشر 1991م).
6. أحمد ماهي، ادارة الموارد البشرية (الاسكندرية الدار الجامعية 1999م).
7. أحمد نور، محاسبة التكاليف من الناحية النظرية والتطبيق، (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1986م).
8. أحمد نور، احمد رجب عبد العال المحاسبة والمراجعة، (جامعة الاسكندرية، كلية التجارة، 1992م).
9. إسماعيل اسماعيل، التحليل المالي، (الأردن، دار وائل للنشر الطبعة الثالثة 2008م).
10. آلاء حاتم العالي، أساليب استنباط معايير ومؤشرات الرقابة على الأداء (بغداد ديوان الرقابة المالية، 1997).
11. أمين احمد لطفي، التحليل المالي لاغراض تقييم ومراجعة والاستثمار في البورصة، (الاسكندرية، الدار الجامعية 2006م).
12. إيناس محمد نبوي، اساسيات إدارة العمليات، (القاهرة، مطابع الدار الهندسية 2006م).
13. بشير عباس العلق، اسس الادارة الحديثة (عمان دار اليازوري للنشر والتوزيع 1998م).
14. توفيق محمد عبد المحسن، تقويم الأداء المالي، (عمان، دار المركز العربي ،د.ت).
15. جاري ديسلبر، اساسيات الادارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة (دار المريخ للنشر والتوزيع، 2002م).

16. جازية زعتر، أصول التنظيم والادارة، (القاهرة ، مكتبة عين شمس د.ت).
17. جبرائيل جوزيف كحالة، ود. رضوان حلوه حنان، المحاسبة الادارية، (جامعتي حلب والعلوم التطبيقية)، (جامعتي حلب وعمان الاهلية)، مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، (2002م).
18. حارس كريم العاني، المحاسبة الادارية (النظرية والتطبيق، المملكة الاردنية الهاشمية 2011م) .
19. حسن زكي يوسف، و خالد حسن شعيب ،دراسات في المحاسبة الادارية والموازنات (حلوان د.ت
20. حسن شرف، الموازنات التخطيطية ، (جامعة القاهرة ، كلية التجارة، د.ت).
21. حسين حريم وآخرون، اساسيات الادارة، (عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع 1998م).
22. حسين شرف، جمال عوض، المحاسبة الادارية ، (كلية التجارة، جامعة القاهرة).
23. حسين شرف، وجمال عوض، الموازنات التخطيطية، (القاهرة، جامعة القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، د.ت).
24. خالد احمد رمضان، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة، دار النهضة العربية ، 1994م).
25. خالد عبدالرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية، (عمان :دار وائل للنشر ، 2003م).
26. خالد يوسف الخلف، د.سعد يس عامر، الإنتاجية القياسية، معايير الأداء ، قياس الأداء الفعلى (الرياض -دار المريخ للنشر، 1984م).
27. خيرت ضيف ، الموازنات التقديرية، (دار القلم للنشر والتوزيع، 1962).
28. لائل ، الجدارة في العمل نماذج الأداء المتفوق، ترجمة اشرف فضيل عبدالمجيد ، (الرياض : الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، 1999م).
29. الدسوقي حامد ابو زيد، ادارة الأعمال، (القاهرة، دار النهضة العربية 1994م)ص 250
30. رشاد العصار، وآخرون، الادارة والتحليل المالي ،(عمان : دار البركة للنشر والتوزيع ،2001م).
31. رمضان محمد غنيم ،الرقابة علي التكاليف ،(القاهرة دار النهضة العربية ،د.ت).
32. زكريا فريد عبدالفتاح، اعداد الموازنات التخطيطية ، (القاهرة دار الجامعة للنشر، 2003م).
33. زكي مكي إسماعيل، ادارة الموارد البشرية (الخرطوم دار النشر 2009م).
34. السعيد فرحان جمعة، نظرية المحاسبة ،جامعة حلب، 1987م.
35. سلطان محمد السلطان،د.صفي عبد الفتاح حسن،المحاسبة في الوحدات الحكومية والمنظمات الاجتماعية الاخري (الرياض :دار المريخ للنشر والتوزيع 1995م).

36. سيد عليوه، الإدارة العامة الحديثة ، (المنصورة مكتبة جزيرة الورد ، د. ت).
37. شوقي حسين عبد الله، أصول الإدارة، (القاهرة دار النهضة العربية 1988م).
38. صافي فلوج، المحاسبة الادارية ودراسة الميزانيات، (دمشق، مطبعة خالد بن الوليد، 1993م).
39. صفوان فرج، القياس النفسي، (القاهرة : الانجلو المصرية 1989م).
40. صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الاعمال، (الاسكندرية، مركز الاسكندرية للكتاب، 1997م).
41. صلاح بسيوني، وعبدالمنعم فليح عبدالله، المحاسبة الإدارية، الطبعة الثانية (القاهرة: جامعة القاهرة ، كلية التجارة - مركز توزيع الكتب 2000م).
42. صلاح بسيوني عيد، عبد المنعم فليح عبد الله، المحاسبة الإدارية (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة 2005م) .
43. عادل محمد عبد الحليم وآخرون، أساسيات الإدارة، (القاهرة، جامعة القاهرة التعليم المفتوح 2001م).
44. عامر عبدالله، زهير الحدر، المحاسبة الادارية، (المملكة الاردنية الهاشمية ، 2010م) .
45. عبد الحي مرعي، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة (الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعية 1993م).
46. عبد العزيز محمد الإمام، الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة علي حسابات الشركات العالمية (الرياض دار المريخ للنشر د.ت).
47. عبد العزيز محمود الامام ،الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة علي حسابات الشركات العامة،(الرياض،دار المريخ للنشر والتوزيع 1983).
48. عبد اللطيف امام، ونسيبة عبد الرحيم، المحاسبة الادارية،(الخرطوم الدار السودانية للكتب ، 2009م).
49. عبد النور خالد طاهري، دراسة تقييمية للوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة، الجزائر ، 2005م.
50. عبدالحى مرعى وآخرون، محاسبة التكاليف المتقدمة لأغراض التخطيط والرقابة، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002م).
51. عبدالرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الادارية (عمان: دار زهراء للنشر والتوزيع 1997م).
52. عبدالرحمن العيسوى، الكفاءة الإدارية، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2000م).

53. عبدالرحمن عليان وماجد حسين، التكاليف المعيارية، رقابة وتصحيح الأداء (القاهرة دن ، 2008م)
54. عبدالسميع الدسوقي وآخرون، أساسيات المحاسبة الادارية، (الدار السودانية للكتب، 1933م).
55. عبدالغفار حنفي وآخرون، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع 1996م).
56. عبدالله بن عبد اللطيف العقيل ، الإدارة القيادية الشاملة (الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004 م).
57. عقيل جاثم عبدالله، مدخل في تقييم المشروعات ، (عمان: دار حامدة للنشر 1999 م) .
58. عقيل جاسم عبدالله، المدخل الي التخطيط الاقتصادي، منهج نظرية واساليب تخطيطية ،(عمان، دار مجدي للنشر والتوزيع، 1999م).
59. علاء فرج الطاهر، التخطيط الاداري،(عمان، دار الياية للنشر والتوزيع، 2010م).
60. علي السلمي، إدارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية، (القاهرة: دار المعارف 1980).
61. علي المبيض ود. عمرو محمد عواد، الادارة العامة (القاهرة، مكتبة عين شمس، 2008 م).
62. علي شرف وآخرون ، الادارة المعاصرة، (الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 2007 م).
63. عمر وحامد ، تقييم الأداء المؤسسي فى الوحدات الحكومية ، (الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا - مصر 2007م).
64. فريد فهمي زياد، إدارة الأعمال الاصول والمبادئ،(عمان دار المكتبة الوطنية 2004م) .
65. فؤاد خليل ابراهيم، متغيرات السلوك البشري واثرها في تطوير القياس المحاسبي لخدمة اغراض الرقابة علي التكاليف ،(جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا ،رسالة دكتوراة ،1984م).
66. كمال حمدي ابو الخير، اصول التنظيم والادارة (القاهرة ، مكتبة عين شمس د.ت) .
67. محمد أبو قمر، تقويم اداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة التوازن ،(مذكرة لنيل الماجستير، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية 2009م).
68. محمد الصيرفي، الرقابة الإبداعية (القاهرة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، 2006م).
69. محمد الصيرفي، وظائف المدير العام (الإسكندرية: دار الكتاب القانوني للنشر والتوزيع، 2007م).
70. محمد سعيد عبدالهادي، الإدارة المالية (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2000 م) .

71. محمد سويلم، الإدارة المالية في ظل الكوكبية، (القاهرة، دار الهاني للنشر والتوزيع 1997م).
72. محمد عادل الهامي، أساليب المحاسبة الإدارية، (عمان: دار المسيرة، 1975م).
73. محمد علي احمد الطويل، الإدارة المعاصرة، المدخل، المشاكل، الكفاءة، (طرابلس، دار الفرجاني، 1997م).
74. محمد عمارة، قاموس المصطلحات الاقتصادية في الحضارة الإسلامية، (بيروت، دار الشروق، 1993م).
75. محمد عيسي الفاعوري، الإدارة بالرقابة، (عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع 2008م).
76. محمد كامل مصطفى الكردي، أساسيات الإدارة (الإسكندرية، مركز جامعة القاهرة، للتعليم المفتو، 2001م).
77. محمد محمد الجزار، بحوث في المحاسبة الإدارية، (القاهرة: مكتبة عين شمس 1995م).
78. محمود أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة (القاهرة، الإسراء للطباعة والنشر والتوزيع 2000م).
79. محمود حسن يس ود. ابراهيم درويش، المدخل المعاصر إلي وظائف التنظيم، (القاهرة، د.ت. 1975م).
80. محمود نمر علي أحمد، مبادئ إدارة الأعمال، (القاهرة، الاسراء للطباعة والنشر، 2008م).
81. مصطفى محمود ابوبكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطط الاستراتيجية، (القاهرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000م).
82. مصطفى نبيل علي الشامي، الموازنة اطار فكري وتطبيقي، (القاهرة، الزقازيق، المكتبة العلمية، د.ت).
83. مصطفى نجم البشاري، المحاسبة الإدارية، (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية، 2002م).
84. مصطفى يوسف كافي وآخرون، المحاسبة الإدارية (مكتبة المجتمع العربي، للنشر والتوزيع، 2012م).
85. منصور أحمد منصور، مفهوم واهداف تخطيط القوي البشرية (بغداد) المكتبة الوطنية 1985م.
86. منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرار، (عمان دار وائل للنشر والتوزيع، 2008م).

87. منير محمد سالم ، واخرون ، الموازنات التقديرية، للشركات التابعة والقباضة في ظل قانون شركات قطاع الاعمال ، (القاهرة د.ت).
88. مؤيد محمد الفضل واخرون ، المحاسبة الادارية، (عمان، دار المسيرة للنشر والطباعة، 2002م).
89. ناصر غطاس واخرون، الدليل العلمي لاعداد واستخدام الموازنات في المؤسسات الصناعية ،(قبرص، ناصر غطاس وشركائهم 1990م).
90. نصر صالح محمد، الوجيز في المحاسبة الادارية (جامعة الجبل المغربي، كلية المحاسبة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2015م).
91. نصر صلاح حمد، المحاسبة الادارية، جامعة الجبل الغربي، كلية المحاسبة، د.ت.
92. الهادي آدم محمد ابراهيم، المحاسبة الادارية (الخرطوم، الدار السودانية للكتب، 2008م).
93. هاشم أحمد هجو ، النسب المالية للإدارة (القاهرة مكتبة عين شمس ، 1994م).
94. هند عبد الامير احمد محمد، مبادئ الإدارة، (جامعة بابل ، كلية الاقتصاد د.ت).
95. يحي أبو زيد ، اساسيات المحاسبة الادارية ، (دم 1992م).
96. يحي قلي، محمد صالح هاشم ،مبادئ المحاسبة المالية (القاهرة :دار يتراك للطباعة والنشر والتوزيع 2004م).
97. يوحنا آل ادم، وصالح الرزق، المحاسبة الادارية والسياسات الادارية الحديثة ،(عمان، دار المحامد للنشر والتوزيع ، 2000م).

ثالثاً: الرسائل الجامعية:

1. آمال حسن محمود الباشا، دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاية الأداء الإداري ودراسة حالة البنك السوداني الفرنسي (2002-2004)، (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2007م)
2. بدر الدين سعيد المكي محمد صالح ، دور الموازنات التخطيطية في تقويم الاداء المالي في المشروعات الزراعية ، دراسة حالة مشروع سكر الجنيد (2006م-2007م)، (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2012م)
3. زيد محمد موسي عليان ، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء المالي، دراسة حالة الشركة الصناعية الاردنية ،(بحث تكميلي لنيل درجة

- الماجستير في المحاسبة والتمويل منشورة، جامعة الشرق الأوسط ،كلية الدراسات العليا(2009م)
4. صلاح عبد القادر احمد، دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء الإداري، دراسة حالة شركة البنك للتنمية المحدودة (1995-1999م)، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،كلية الدراسات العليا، (2002).
5. صلاح عيسى، دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري ، (رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2011م).
6. عبد الرحمن محمد، تقويم الاداء وأثره علي تحسين كفاءة العمليات ، (رسالة دكتوراة في المحاسبة، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
7. عبدالرحمن الزين النور، تقويم الأداء وأثره على تحسين كفاءة العمليات في الشركات (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراة غير منشورة 2003م).
8. عبدالسلام محمد مهدي، دور الموازنات التخطيطية في قياس وزيادة كفاءة الاداء المالي في المنظمات الخيرية في اليمن، دراسة تطبيقية علي المنظمات الخيرية اليمنية (رسالة مقدمة للحصول علي درجة الدكتوراة في المحاسبة والتمويل غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا 2014م).
9. عوض محمد عوض ، دور الموازنات التخطيطية في تقويم الاداء المالي للشركات، دراسة حالة قطاع التأمين بالسودان ،(بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، غير منشورة ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا2010م)
10. فريد محمد حسين، دور استخدام الموازنات التخطيطية في عمليات التخطيط والرقابة وتقويم الاداء لصناعة القرار ، دراسة ميدانية علي مديري ومديرات المدارس الحكومية في فلسطين في الفترة (2002-2006م).رسالة لنيل درجة الدكتوراة في المحاسبة والتمويل غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، (2007م).
11. محاسن أحمد محمد سلامة، الموازنات التخطيطية ودورها في الرقابة وتقويم الأداء المالي بمؤسسات التعليم العالي بالسودان، دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (رسالة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2009م).

12. محمد ابراهيم حسن وآخرون، الموازنات التخطيطية ودورها في رفع كفاءة الاداء المالي، دراسة تطبيقية علي الشركة العربية للزيوت 2016م ، (بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في المحاسبة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية 2016م).
13. محمد عبد الفاتح الوضاح ، تقييم الاداء في المستشفيات الحكومية الاردنية،(الخوطوم ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراة غير منشورة 2007م).
14. موسي فضل الله علي ادريس ، دور الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء المالي ، دراسة تطبيقية علي الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (2001م-2006م)،رسالة لنيل درجة الدكتوراة في المحاسبة والتمويل غير منشورة ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا،2008م.
15. ناريمان سمير وهبة رزق الله، دور الموازنات التخطيطية في رفع مستوي الاداء المالي بالقطاع المصرفي، دراسة حالة بنك الخرطوم في الفترة 2004م-2008م، (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا،2009م)
16. وائل محمد ابراهيم خلف الله، واقع اعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الفلسطينية قطاع غزة، دراسة ميدانية 2007م (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل منشورة، الجامعة الاسلامية - غزة، كلية الدراسات العليا 2007م).
17. محمد علي محمد الحاج، دور المراجعة الخارجية في تقويم اداء المصارف الاسلامية،(جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة غير منشورة،2007م).

رابعاً: المجالات والدوريات:

1. سعد صالح الرويتع، رقابة الأداء في الوحدات الحكومية، (رياض الجمعية السعودية المحاسبية، مجلة البحوث المحاسبية، السنة الثانية 1995).
2. عادل سليمان النعماني، التخطيط والرقابة، وتقييم الأداء في المشروعات الاقتصادية(جامعة بنها، مجلة الدراسات التجارية 2006م).
3. علي السلمي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات، (القاهرة، مجلة الإدارة ، العدد الأول ، 1976م).
4. علي سليمان النعماني ، تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، (جامعة بنها ، مجلة الدراسات والبحوث والتجارية، العدد الأول، 2006م) .

5. فائق جبر النجار، قياس كفاءة أداء المؤسسات المالية والمصرفية من خلال نموذج تحليلي وأثره على القطاع المصرفي، مجلة البنوك في الأردن، المجلد، 25، العدد الأول، عمان - 2003م).

خامساً: الكتب الإنجليزية:

1. Garrison R.H, and Noreen ، E.W .**managerial accounting** ، 8 the Edition ،RWIN ، Chicago 1997
2. Goyolon shiuing law **cost accounting and ysis and contral home wood Irwing** 1997 ،p319
3. Wills more, A W، **business budgets and budgetary control**، London 1960.

سادساً: المواقع الإلكترونية:

1. أحمد السيد كردي ، موسوعة الإسلام والتنمية ، ماجستير إدارة أعمال ، وحاصل على دبلوم إدارة موارد بشرية ، (كلية التجارة ، جامعة بنها)، 2010م .
2. موسوعة أحمد كردي على فيس بوك، الكفاءات الإدارية، تاريخ النشر 4 نوفمبر 2010م .
3. منتدي المحاسب العربي Internet
4. موسوعة الإسلام والتنمية على الفيس بوك
5. www.elbassair.com

الملاحق

ملحق رقم (1): خطاب تحكيم استبانة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم المحاسبة والتمويل



السيد الفاضل/ السيدة الفاضلة:

حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : تحكيم استبانة

إرتقاءً بالبحث العلمي نرفق إليكم استبانة تمثل إحدى أدوات الدراسة للحصول على درجة البكالوريوس في المحاسبة والتمويل، بعنوان: دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري، دراسة ميدانية على المصنع الحديث للثلاجات- ليهير، يرجى التكرم بتحكيمها.

يُسعدنا ويُشرفنا أن نتلقى ملاحظاتكم القيمة من خلال خبرتكم العلمية والعملية حتى تكون هذه الدراسة إضافة للعلم والمعرفة.

تفضلوا بقبول الشكر الجزيل والعرفان الجميل على حسن تعاونكم وجزاكم الله خير الجزاء.

الباحثون:

- 1/ أ بكر محمد جبريل عبد الله
- 2/ أحمد السيد أحمد موسى
- 3/ المصطفى محمد أ بكر محمد
- 4/ مبهل إمام مالك على آدم
- 5/ مصعب بريمة حسب الله ضو البيت

ملحق رقم (2): استمارة استبانة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم المحاسبة والتمويل



السيد الفاضل / السيدة الفاضلة:

حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : استمارة استبانة

يقوم الباحثون بإعداد بحث تكميلي للحصول على درجة البكالوريوس في المحاسبة والتمويل بعنوان: دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري، دراسة ميدانية على المصنع الحديث للثلاجات- ليهبر.

متمنين الاستفادة من خبراتكم في المجال العملي للمساهمة في ربط العلم النظري بالجانب التطبيقي، لذا نرجو من حضرتكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة وإعطائها الأهمية المناسبة لما له من تأثير على نتائج الدراسة، خدمة لقطاع الصناعة والإقتصاد الوطني، حرصاً على وقتكم فقد تم تصميم الاستبانة بطريقة مختصرة لكي لا تأخذ وقتكم الغالي.

ويتقدم الباحثون لكم بخالص شكرهم وتقديرهم لسيدتكم نظير تعاونكم المثمر لإتمام هذا البحث، ثم يؤكدون على أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحثون:

1/ أ بكر محمد جبريل عبد الله

2/ أحمد السيد أحمد موسى

3/ المصطفى محمد أ بكر محمد

4/ مبهل إمام مالك على آدم

5/ مصعب بريمة حسب الله ضو البيت

القسم الأول : البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (✓) أمام ما يلائمك

1. العمر :

30 سنة فأقل من 31-40 سنة من 41-50 سنة

51 سنة فأكثر

2. المؤهل العلمي:

دبلوم وسيط بكالوريوس دبلوم عالٍ
ماجستير دكتوراه أخرى

3. التخصص العلمي:

محاسبة وتمويل تكاليف ومحاسبة إدارية اقتصاد تطبيقي
دراسات مالية ومصرفية إدارة أعمال أخرى

4. المؤهل المهني:

زمالة بريطانية زمالة أمريكية زمالة عربية
زمالة سودانية أخرى لا توجد

5. الدرجة الوظيفية:

مدير عام مدير مالي مدير إداري
مراجع خارجي مراجع داخلي محاسب مالي
محاسبة تكاليف أخرى

6. سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل من 6-10 سنة من 11-15 سنة
من 16-20 سنة 21 سنة فأكثر

القسم الثاني : عبارات الفرضيات

الرجاء وضع علامة (✓) أمام مستوى الموافقة المناسبة

الفرضية الأولى: تساهم الموازنات التخطيطية بالإعتماد على المبادئ العلمية الحديثة في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري في المؤسسات الصناعية.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1. إهتمام الإدارة بأهمية الموازنات التخطيطية كأسلوب علمي يساعد في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري.					
2. تساعد الموازنات التخطيطية في الوصول إلى مؤشرات مالية وإدارية إدارة المؤسسات الصناعية التخطيط للمستقبل.					
3. تعتبر الموازنات التخطيطية أداة مهمة من أدوات تقويم الأداء المالي والإداري بالمؤسسات الصناعية.					
4. تساعد الموازنات التخطيطية في تحديد أهداف وسياسات وتطوير وتغيير واضح للمؤسسات الصناعية في المستقبل.					
5. يتم إعداد الموازنات التخطيطية في المؤسسات الصناعية وفق الأسس العلمية والأساليب الرياضية الحديثة.					
6. تقويم الأداء المالي والإداري يساعد المؤسسات الصناعية في معرفة مركزها التنافسي بين المؤسسات الصناعية الأخرى.					

الفرضية الثانية: تطبيق الموازنات التخطيطية يؤدي إلى حسن توظيف الموارد للمؤسسات الصناعية.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1. الموازنات التخطيطية تسهم في زيادة الموارد بالمؤسسات الصناعية.					
2. تساعد الموازنات التخطيطية في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.					
3. تطبيق الموازنات التخطيطية هو الجوهر والنتائج المتوقع للعملية في زيادة الموارد للمؤسسات الصناعية.					
4. تساعد الموازنات التخطيطية على إستثمار موارد المؤسسات الصناعية الفائضة عن حاجتها التشغيلية.					
5. وجود نظام للموازنات التخطيطية يؤدي إلى تحسين ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسات الصناعية.					
6. تطبيق الموازنات التخطيطية يساعد في الربط بين أهداف المؤسسة ومواردها المتاحة مما يؤدي إلى التخطيط والتنسيق والرقابة.					

الفرضية الثالثة: استخدام الموازنات التخطيطية يساعد في تحديد الإنحرافات الإدارية والمالية ومعرفة أسبابها وتصحيحها.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1. وضع الموازنات في الأولويات يساهم في تنمية مهارات وقدرات الإدارة والعاملين بالمؤسسات الصناعية في تشخيص ومعالجة الإنحرافات الإدارية.					
2. وجود قواعد إعداد وإجراءات محكمة وواضحة تؤدي إلى فعالية الموازنات التخطيطية.					
3. تساعد الموازنات التخطيطية في التشخيص المبكر للمشاكل والإنحرافات المتوقعة في البيئة الخارجية للمؤسسات الصناعية.					
4. تساعد الموازنات التخطيطية المؤسسات الصناعية في تحديد الإنحرافات المستقبلية ومعرفة أسبابها في وقت مبكر.					
5. الموازنات التخطيطية لغرض تقويم الأداء في المؤسسات الصناعية تعتبر معياراً جيداً لمعالجة الإنحرافات.					
6. اهتمام الإدارة بنتائج تحليل الإنحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط له في اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة يزيد من فعالية الموازنات التخطيطية.					

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1. وجود نظام للموازنات التخطيطية يؤدي إلى رفع مستوى الأفراد العاملين في إعداد وتنفيذ الموازنات.					
2. يشارك العاملون في إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.					
3. مشاركة الإدارات والأقسام بالمؤسسات الصناعية يساعد في إعداد موازنات تخطيطية واقعية.					
4. ترفع كل إدارة في المؤسسات الصناعية تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنات التخطيطية.					
5. مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في إعداد الموازنات التخطيطية يجعلهم يشعرون بالمسئولية تجاه تحقيق أهداف الموازنات.					
6. عدم مشاركة الإدارات والأقسام بالمؤسسات الصناعية في إعداد الموازنات التخطيطية يخفض من دافعية العاملين بها في تنفيذ تلك الموازنات.					

ملحق رقم (3) : محكمو الاستبانة
قائمة بأسماء محكمو الاستبانة وعناوينهم

م	الاسم	الدرجة العلمية	العنون
1.	د. بابكر إبراهيم الصديق	أستاذ المحاسبة المشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2.	د. محمد حسن آدم أزرق	أستاذ المحاسبة المشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3.	د. إبراهيم فضل المولى	أستاذ أعمال البنوك والتمويل المشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4.	د. عرفة جبريل أبو نصيب	أستاذ الإدارة المشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
5.	د. محمد الناير محمد بن خوجلي	أستاذ المحاسبة المساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
6.	د. زهير محمد علي أحمد	أستاذ المحاسبة المساعد ورئيس قسم المحاسبة والتمويل	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
7.	د. فارس الطيب محمد عثمان	أستاذ التكاليف المساعد ورئيس قسم التكاليف	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
8.	أ. عبد السلام محمد آدم	أستاذ الإدارة المحاضر ورئيس قسم الإدارة	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

ملحق رقم (4) ثلاجات ليبهر

