



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا

دور الموازنات التخطيطية في اتخاذ القرارات المالية في المنشآت الصناعية الخاصة في السودان

**Role of planning Budgets in Taking Financial Decisions in
Sudanese Industrial Private Organizations.**

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل

إشراف: الدكتور

إعداد الطالبة :

مصطفى نجم البشاري

نسرين إسماعيل محمد إسماعيل الأزهري

1440 هـ - 2018 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

قال الله تعالى:

(إِنَّا عَصَيْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ
فَأَشْنَأْنَ يُصَلُّنَّ أَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ
ظَلُومًا جَهُولًا (72)

صدق الله العظيم

سورة الاحزاب ، الآية (72)

الاهداء

الذي قال تعالى فيهما (وَإِخْضُ لَهُمَا جَنَاحَ الثُّلَّةِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا
كَمَا رَبَّيْنِي صَغِيرًا)

الزهرة التي لا تذبل - نبع الحنان التي ساندتني ووقفت الي جانبي حتي
وصلت هذه المرحلة من التقدم والنجاح - الي من تعجز الكلمات عن
وصفها وتسكن امواج البحر لسماع اسمها الي امي

الماس الذي لا ينكسر - نبع العطاء الذي زرع الاخلاق بداخلي وعلمني طرق
الارتقاء - الي ابي

ملائكة الارض - شقائق النعمان الذين احتضنوني وزرعوا الورد في طريقي
اخواني واخواتي

اهدي هذا الجهد المتواضع الي كل من قال لا اله الا الله محمداً رسول الله
سائلة المولي عز وجل ان يوفقني لما يحب ويرضي

لكم جميعاً اهدي هذا البحث

الشكر والتقدير

الحمد لله والشكر لله في البدء والختام الذي علمني ما لم أكن أعلم وأشكره سبحانه وتعالى بأن أنعم علي بكثير من النعم ومنها إخراج هذا البحث.

ووفاء مني بالجميل والتزم بقول الله تعالى: ﴿ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ ﴾.

والشكر موصول إلي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كما أتوجه بالشكر لكل الأساتذة الأجلاء بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا أتقدم بالشكر والتقدير إلي الدكتور / مصطفى نجم البشاري الذي لم يبخل علي بثمانين وقته وغزير علمه فكانت ثمرة هذا الجهد من تلقاء نصائحها أسأل الله تعالى أن يبارك في عمره ويزيده علماً على علمه ويجعل ذلك في ميزان حسناته.

وكذلك أشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لي العون ومد لي يد المساعدة وزودني بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث.

وأخص بالشكر أجزله للعاملين بمكتبة جامعة السودان وفي الختام أسأل الله أن يهديني سواء السبيل وأن أتبع خطاه وأختتم شكري لكل من قدم لي معلومة أو علمني أو أعانني على الخير فالشكر إلى هؤلاء جميعاً.

والشكر موصول إلي اسرة الشركات الصناعية موضوع الدراسة

المستخلص

تناولت الدراسة دور الموازنات التخطيطية . صيغت مشكلة البحث في تساؤلات وهي هل متطلبات الأعمال لم تعطي الاهتمام الكافي لتطبيق نظام الموازنة التخطيطية هل لا يتم تطبيق نظام الموازنة التخطيطية على أساس علمي سليم هل تساعد الموازنة التخطيطية في اتخاذ قرارات مالية سليمة . هل تساعد الموازنة التخطيطية في تحقيق أهداف المنشأة . هدف البحث الي زيادة وعي المنشآت الخاصة بأهمية الموازنة التخطيطية و تطبيق نظام الموازنة التخطيطية على أساس علمي سليم . استعداد المنشأة لمواجهة أي صعوبات محتملة حدوثها مستقبلاً تمثلت فروض البحث في منظمات الأعمال لم تعطي الاهتمام الكافي لتطبيق نظام الموازنة التخطيطية ، لا يتم تطبيق الموازنة التخطيطية على أساس علمي سليم تساعد الموازنة التخطيطية في اتخاذ قرارات مالية سليمة لا توجد معوقات تواجه استخدام الموازنة التخطيطية في اتخاذ القرارات المالية.وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة من خلال جمع البيانات حيث تم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان اعدت خصيصا لهذا الغرض وتم توزيعها على مجتمع الدراسة ومن ثم قامت الباحثة بتحليل البيانات عن طريق برنامج SPSS وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج منها الموازنة التخطيطية تحقق الاستغلال الامثل للموارد المتاحة وتحقيق اهداف المنشأة ، تساعد الموازنة التخطيطية في تحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية، ان اعداد الموازنة التخطيطية بطريقة علمية سليمة تساعد الادارة في اتخاذ قرارات مالية سليمة ومن ثم قامت الباحثة بصياغة مجموعة من التوصيات اهمها ضرورة الاهتمام بتطبيق نظام الموازنة التخطيطية في المؤسسات الخاصة ضرورة اعداد الموازنة بطريقة علمية سليمة واستخدام الوسائل الاحصائية وبرامج الحاسوب لاعدادها لتوفير الجهد والتكلفة . ضرورة اشراك العاملين في اعداد الموازنة التطبيقية

Abstract

The study dealt with the impact of planning budgets. The research problem is formulated in questions, which are: have businesses requirements neglected in giving sufficient consideration to implement planning budget system? haven't planning budget system been implemented on proper scientific bases? Does planning budget assist in taking proper financial decisions? Does planning budget help in achieving organization's objectives? The research aims at increasing private organization's awareness of the importance of planning budget, and implement it on proper scientific bases. Readiness of organization to face the occurrence of any possible difficulties in the future. The research hypothesis are represented in the fact the business organizations didn't give sufficient consideration to implement planning budget system, planning budget system is not implemented on proper scientific bases, planning budget system assists in taking proper financial decisions. There are no obstacles facing the utilization of planning budget in taking financial decisions. The researcher utilized the descriptive analytical method in performing the study through collecting data by a prepared questionnaire form, distributed to the study's community. The researcher then analyzed data by the statistics program (SPSS). The study reached numerous results, such as: planning budget attains best advantages to available resources, and achieves the organization's objectives, planning budget assists in specifying deviations and taking corrective procedures, the preparation of planning budget in proper scientific bases helps managements in taking proper financial decisions, and hence, the researcher drawn-up numerous recommendations, most important among which are: the necessity of implementing planning budget system in private organizations, the necessity to prepare planning budget in proper scientific bases, and the usage of statistics means and computer programs to save efforts and costs, the necessity to contribute employees in the preparation of planning budget.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوعات
أ	الأستهلال
ب	الأهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	ABSTRACT
و	فهرس الموضوعات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الاشكال
	المقدمة
1	ولاً : الاطار المنهجي
6	ثانياً : الدراسات السابقة
	الفصل الاول : الموازنات التخطيطية
16	المبحث الاول : مفهوم واهمية واهداف الموازنة التخطيطية
26	المبحث الثاني : أنواع ومزايا وعيوب ومبادي الموازنات التخطيطية
34	المبحث الثالث : إعداد الموازنة التخطيطية
	الفصل الثاني : اتخاذ القرارات
42	المبحث الاول : مفهوم واهمية واهداف وعناصر اتخاذ القرار
50	المبحث الثاني : مراحل اتخاذ القرار
57	المبحث الثالث : دور البيانات المحاسبية في اتخاذ القرار
	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية
63	المبحث الاول : نبذة تعريفية عن المصانع موضوع التطبيق
72	المبحث الثاني : تحليل البيانات

101	المبحث الثالث : اختبار الفروض
الخاتمة	
113	ولاً : النتائج
115	ثانياً : التوصيات
116	المصادر والمراجع

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	مجتمع البحث	(1-2-3)
73	نسبة الاستجابة	(2-2-3)
74	معامل الفا كرونباخ	(3-2-3)
75	مقياس درجة الموافقة	(4-2-3)
78	لتوزيع التكراري لتوزيع المبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	(5-2-3)
79	التوزيع التكراري لتوزيع لمبحوثين وفقاً لمتغير التخصص العلمي	(6-2-3)
80	لتوزيع التكراري لتوزيع المبحوثين وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية	(7-2-3)
81	لتوزيع التكراري لتوزيع المبحوثين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	(9-2-3)
82	التوزيع التكراري لتوزيع المبحوثين وفقاً لمتغير عمر المؤسسة	(10-2-3)
83	لتوزيع التكراري لتوزيع المبحوثين وفقاً لمتغير عدد ادارات المؤسسة	(11-2-3)
84	لتوزيع التكراري لتوزيع المبحوثين وفقاً لمتغير يتم تطبيق الموازنة التخطيطية في المؤسسة	(12-2-3)
85	لتوزيع التكراري لتوزيع المبحوثين وفقاً لمتغير تستخدم المؤسسة لتقدير ارقام الموازنة	(13-2-3)
86	لتوزيع التكراري لتوزيع المبحوثين وفقاً لمتغير يتم اشراك جميع العاملين في المؤسسة في اعداد الموازنة	(14-2-3)
87	التوزيع التكراري لتوزيع المبحوثين وفقاً لمتغير تتم الرقابة علي تنفيذ الموازنة التخطيطية في المؤسسة	(15-2-3)
89	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الأولى	(16-2-3)
92	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية	(17-2-3)

	الثانية	
95	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الثالثة	(18-2-3)
98	التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الرابعة	(19-2-3)
101	مقياس ليكارد الخماسي	(1-3-3)
103	الإحصاءات الوصفية ومربع كاي لعبارات الفرضية الاولي	(2-3-3)
105	الإحصاءات الوصفية ومربع كاي لعبارات الفرضية الثانية	(3-3-3)
107	الإحصاءات الوصفية ومربع كاي لعبارات الفرضية الثالثة	(4-3-3)
109	الإحصاءات الوصفية ومربع كاي لعبارات الفرضية الرابعة	(5-3-3)

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
78	لتوزيع التكراري لتوزيع المبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	(1-2-3)
79	لتوزيع التكراري لتوزيع المبحوثين وفقاً لمتغير التخصص العلمي	(2-2-3)
80	التوزيع التكراري لتوزيع المبحوثين وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية	(3-2-3)
81	لتوزيع التكراري لتوزيع المبحوثين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	(4-2-3)
82	لتوزيع التكراري لتوزيع المبحوثين وفقاً لمتغير عمر المؤسسة	(5-2-3)
83	التوزيع التكراري لتوزيع المبحوثين وفقاً لمتغير عدد ادارات المؤسسة	(6-2-3)

المقدمة

اولاً : الاطار المنهجي

ثانياً : الدراسات السابقة

أولاً : منهجية البحث

تمهيد :

ادي التطور الكبير في مجال الصناعة الي تعقيد عملية اتخاذ القرارات نظرا لتزايد المتغيرات التي تؤثر علي الشركات الصناعية وما يترتب علي هذا التطور من كبر حجم المشروعات وتنوع الانتاج واشتداد حدة المنافسة في السودان فرض التطور في الاساليب التي تستخدم لاتخاذ قرارات سليمة في سبيل تحقيق اهداف المنشأة .

القرارات السليمة التي تعتمد على معلومات سليمة سوف تؤدي الي زيادة الربحية والي مركز مالي قوي

حتي تستطيع الادارة ممارسة وظائفها من تخطيط وتنسيق ورقابة وتنظيم واتخاذ قرارات عليها استخدام الموازنات التخطيطية .

تعد الموازنة التخطيطية من أهم اساليب المحاسبة الادارية وتلعب دوراً هاماً في خدمة وظائف الادارة تقوم الموازنة التخطيطية بالاستخدام الامثل للموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية ، يتوقف نجاح استمرار الوحدة الاقتصادية على ماتحتاج الادارة من معلومات لذلك تستخدم الادارة الموازنة التخطيطية لانها تمدها بالمعلومات في الوقت المناسب حتي تتمكن من اتخاذ قرارات سليمة لتحقيق النتائج المرغوبة ، الموازنة التخطيطية هي احدي الوسائل التي يمكن من خلالها التفكير والتخطيط بمشاكل المستقبل والحل المناسب باقل التكاليف ونظراً لاهمية تطبيق الموازنة التخطيطية في المنشأة الصناعية فقد جاءت هذه الدراسة لتبين مدي اهمية استخدام المؤسسات الصناعية الخاصة بالموازنات التخطيطية

للولصول للاهداف الموضوعية وذلك باتخاذ قرارات مالية سليمة لضمان استمرارية المنشآت ونجاحها

مشكلة البحث .-

اذا ارادت المؤسسة الاستمرار في النجاح وجب عليها التفكير في المستقبل ووضع الخطط الملائمة مستقبلاً وذلك على اساس المعلومات المتاحة والموارد المتوفرة ومن هنا تبرز المشكلة في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة على أوجة الاستغلال غير المحدودة وتحديد البدائل المتاحة تحت تأثير عوامل خارجية لاتستطيع التحكم فيها لذلك يتطلب نظام فعال ومناسب يساعد في بناء احتمالات بصورة صحيحة واتخاذ قرارات سليمة الا وهو نظام الموازنة التخطيطية ولكن مامدى توفر المعلومات الكافية في المؤسسة الصناعية لتحضير الموازنة التخطيطية لاتخاذ قرارات سليمة

وهل تقوم بالحد من الاسراف والصرف غيرالمبرر لكي يؤدي للربحية يمكن القول ان مشكلة الدراسة تتحصر بالاجابة على التساولات التالية . -

- 1- هل تعطي منظمات الاعمال الاهتمام الكافي لتطبيق نظام الموازنة التخطيطية
- 2- هل تهتم الشركات الصناعية بأعداد الموازنة التخطيطية بطرق علمية سليمة
- 3- هل تساعد الموازنة التخطيطية في اتخاذ قرارات مالية سليمة
- 4- هل توجد معوقات تواجه استخدام الموازنة التخطيطية في المؤسسات الصناعية لاتخاذ

قرارات مالية سليمة

اهداف البحث:-

- 1- التعرف على مدى ادراك الادارة في المنشآت الصناعية الخاصة بأهمية الموازنة التخطيطية
- 2- معرفة كيفية أعداد الموازنة التخطيطية بطريقة علمية سليمة
- 3- التعرف على مدى فعالية استخدام الموازنة التخطيطية لاتخاذ قرارات مالية سليمة
- 4- التعرف على الصعوبات التي تواجه استخدام الموازنة التخطيطية في المنشآت الصناعية

الخاصة

أهمية البحث :-

تبنع اهمية البحث من

1. الموازنة التخطيطية تساعد الادارة علي القيام بوظائفها من تخطيط وتنسيق ورقابة وتنظيم واتخاذ قرارات

2. تساهم الموازنة التخطيطية في الاستخدام الامثل للموارد المتاحة اذا كانت مادية او بشرية

3. نظام الموازنة التخطيطية يتيح الفرصة للتعرف علي المشاكل التي تعترض أنشطة المنشأة قبل حدوثها وبالتالي اتخاذ القرار المناسب

4-الموازنة التخطيطية تساعد الادارة في التأكد من سير العمليات في الطريق المخطط له في الوقوف علي أي انحرافات في الاداء الفعلي عن الاداء المخطط

فروض البحث :-

- (1) منظمات الأعمال لم تعطي الاهتمام الكافي لتطبيق نظام الموازنة التخطيطية.
- (2) لا يتم تطبيق الموازنة التخطيطية على أساس علمي سليم .
- (3) تساعد الموازنة التخطيطية في اتخاذ قرارات مالية سليمة .
- (4) لا توجد معوقات تواجه استخدام الموازنة التخطيطية في اتخاذ القرارات المالية.

مناهج البحث :-

سوف يتبع الباحث المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة وتناوله الكتاب في بعض المراجع ،
والمنهج الاستنباطي لصياغة فرضيات البحث ، والمنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة .

أدوات البحث :-

الملاحظة - المقابلة - الاستبانة - المشاهدة .

حدود البحث :-

مكاني : مجموعة مصانع (مصنع لبيهر - مصنع كولدير - مصنع النيل للمشروبات الغازية -
مصنع البزيانوس - مصنع بست - مصنع المهندس للبهيات - مصنع التوفيق للصابون) .
زمني : 2013م - 2018م .

مصادر جمع البيانات :-

- المصادر الاولية : الاستبيان
- المصادر الثانوية : الكتب والمراجع ، صفحات الانترنت ، الرسائل والبحوث العلمية

مجتمع البحث :-

يشمل جميع العاملين في مجال المحاسبة والمراجعة ورؤساء الأقسام ومديرو الإدارات
والوحدات في مجموعة المصانع (مصنع لبيهر - مصنع كولدير - مصنع النيل للمشروبات الغازية
- مصنع البزيانوس - مصنع بست - مصنع المهندس للبهيات - مصنع التوفيق للصابون)

هيكل البحث :

يتكون البحث من مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة ، الفصل الاول الموازنة التخطيطية ويتضمن ثلاثة
مباحث المبحث الاول : مفهوم واهمية واهداف الموازنة التخطيطية ، المبحث الثاني : أنواع ومزايا
وعيوب ومباني الموازونات التخطيطية ، المبحث الثالث : إعداد الموازنة التخطيطية اما الفصل
الثاني اتخاذ القرار ويتضمن ثلاثة مباحث المبحث الاول ، مفهوم واهمية واهداف وعناصر اتخاذ
القرار ، المبحث الثاني : مراحل اتخاذ القرار ، المبحث الثالث : دور البيانات المحاسبية في اتخاذ
القرار الفصل الثالث الدراسة الميدانية يتضمن ثلاثة مباحث المبحث الاول ، نبذة تعريفية عن
المصانع موضوع التطبيق ، المبحث الثاني : تحليل البيانات ، المبحث الثالث : اختبار الفروض ثم
الخاتمة اشتملت علي اولاً : النتائج وثانياً : التوصيات وقائمة المصادر والمراجع والملاحق

ثانياً الدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الجزء بعض الدراسات السابقة التي تناولت الادبيات النظرية ذات الصلة بموضوع البحث او احد محاوره ، وذلك بهدف التعرض الي أهم النتائج والمؤشرات العامة التي اسفرت عنها تلك الدراسات ، وفيما يلي بعض الدراسات المهمة في هذا المجال على سعيد، (2002م)¹:-

تناولت الدراسة الموازنة التخطيطية كوسيلة للرقابة على التكاليف وتكمن اهمية الدراسة في اهمية الموازنة التخطيطية كأداة الرقابة على التكاليف وتكمن اهمية الدراسة في اهمية الموازنة التخطيطية كأداة للرقابة على التكاليف .

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم توفر البيانات التي تساعد في الرقابة والتخطيط ولوضع الموازنات التخطيطية

هدفت الدراسة الى استخدام الاساليب الاحصائي في التنبؤ لا اعداد الموازنة اتبعت الدراسة المنهج الاحصاء الوصفي ، والتحليلي والاستنباطي والاستقرائي

توصلت الدراسة الى نتائج منها الموازنة التخطيطية تعتبر وسيلة فعالة للتخطيط والرقابة على التكاليف مشروع

استنتج الباحث ان هذه الدراسة قد تناولت الموازنة التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة على التكاليف بينما دراسة الباحث تناولت الموازنة التخطيطية بصورة اشمل ان الموازنة التخطيطية تساعد في التخطيط واتخاذ القرارات الخاصة بالمنشأة.

صلاح عبد القادر ، (2002م)²:-

تناولت الدراسة دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الاداء الاداري .

تكمن اهمية الدراسة في استخدام الموازنات التخطيطية بصورة صحيحة لتحسين مستويات الاداء الاداري المؤسس تمثلت مشكلة الدراسة في عدم معرفة المفهوم الصحيح للموازنة التخطيطية وهدفت الدراسة الى معرفة الموازنة التخطيطية واعدادها بطريقة سليمة لرفع كفاءة الاداء الاداري في المنظمة .

¹ على سعيد ادريسي ، الموازنة التخطيطية كوسيلة للرقابة على التكاليف (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير غير منشورة 2002م)

² صلاح عبدالقادر احمد ، دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الاداء الاداري (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2002م)

اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة ، والمنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي وتوصلت الدراسة لنتائج منها حل الاداء والاهتمام بنظام الموازنات التخطيطية كأداة لقياس الاداء الاداري

استنتج الباحث ان هذه الدراسة تناولت اهمية استخدام الموازنة التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وقياس الاداء الاداري بينما تناولت دراسة الباحث اهمية استخدام الموازنة التخطيطية في اتخاذ قرارات مالية سليمة للوصول الى اهداف المنشأة .

عطا محمد ، (2005م)¹:-

تناولت الدراسة مدى فعالية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة (في وكالة الامم المتحدة لأغائه وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة) .

تكمن اهمية الدراسة في اهمية الموازنة التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة حيث ان وكالة هيئة الامم المتحدة لأغائه وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين تسعى للتأكد ان التبرعات التي تقدمها يتم استخدامها لاستخدام الامثل وفق اولوياتها .

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم الاهتمام بالموازنة التخطيطية اذا اعدتها بطريقة علمية . هدفت الدراسة الى التعرف على المشاكل التي تواجه اعداد الموازنة التخطيطية لاستخدامها كأداة للتخطيط والرقابة اتبعت الدراسة المنهج التحليلي والمنهج الوصفي .

توصلت الدراسة الى نتائج منها عدم الدقة في اعداد الموازنة وعدم متابعة تنفيذ الموازنة بهدف الرقابة وتقييم الاداء اوصت الدراسة بضرورة ابداء الاهتمام الكافي بأعداد الموازنة التخطيطية والرقابة عليها استنتج الباحث انه تناولت الدراسة اهمية استخدام الموازنة التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة بينما دراسة الباحث تناولت اهمية استخدام الموازنة التخطيطية في ادارة الموازنة والتي تسهم في تحقيق اهداف المنظمة .

وائل محمد ، (2007م)²:-

تناولت الدراسة واقع اعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية قطاع غزة .

¹ عطا محمد العمرى ، مدى فعالية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة (غزة : الجامعة الاسلامية ، رسالة ماجستير منشورة 2005م)

² وائل محمد ابراهيم خلف الله ، واقع اعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية - قطاع غزة (غزة : الجامعة الاسلامية ، رسالة ماجستير منشورة ، 2007م)

اهمية الدراسة في اهمية نظام الموازنات التخطيطية حيث يعد اداة فعالة للإدارة في التخطيط والرقابة وتقييم الاداء.

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم ادراك اهمية الموازنة التخطيطية وعدم تطبيقها على اسس علمية سليمة .

هدفت الدراسة الى التعرف الى المشاكل التي تواجهه اعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية في الشركات الصناعية في قطاع غزة

اتبعت الدراسة , المنهج الوصفي , المنهج التحليلي , المنهج الاحصائي .

توصلت الدراسة الى نتائج منها:- عدم استخدام الموازنة التخطيطية كأداة للتنسيق بين الادارات واقسام الشركة, عدم استخدام الاساليب العلمية في الموازنة.

استنتج الباحث ان هذه الدراسة تناولت اعداد وتنفيذ الموازنة بصورة علمية بينما دراسة الباحث تناولت اهمية الموازنة كأداة تساعد في اتخاذ القرارات الصائبة .

عبد الاله حسن ، (2007)¹:-

تناولت الدراسة دور الموازنات التخطيطية في تحقيق اهداف المنشأة في ظل التطورات التقنية الحديثة تكمن اهمية الدراسة في ان استخدام الموازنات التخطيطية بصورة صحيحة تكمن المنظمات من مجابهة التغيير في بيئة العمل .

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم توفر بيانات دقيقة لاستخدام الموازنات بصورة صحيحة .

هدفت الدراسة الى تطبيق نظام الموازنات التطبيقية بصورة صحيحة لتحقيق اهداف المنظمة

اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي , والمنهج الاستقرائي , والمنهج الوصفي , والمنهج التحليلي , ومنهج دراسة الحالة .

توصلت الدراسة الى نتائج منها عدم الاهتمام بدراسة السوق لتحقيق الهدف وعدم استخدام الموازنات التخطيطية كمؤثر لقياس الاداء .

استنتج الباحث ان هذه الدراسة تناولت اهمية الموازنات التخطيطية مع دراسة السوق والمؤثرات الخارجية واستخدام اجهزة التقنية الحديثة .

صالح الجيلي ، (2007م)¹:-

¹ عبد الاله حسن احمد , دور الموازنات التخطيطية في تحقيق اهداف المنشأة في ظل التطورات التقنية الحديثة (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا رسالة ماجستير غير منشورة , 2007م) .

تناولت الدراسة الموازنة التخطيطية للتكاليف الاجتماعية ومنهجية اعدادها بالأساليب الاحصائية المتقدمة تكمن اهمية الدراسة ارتباط الانشطة والبرامج الاجتماعية بالأهداف التي تحددتها الادارة العليا وتتشدد الوصول اليها ولتحديد حجم التكاليف الاجتماعية لكل برامج او نشاط انسب ما يستخدم اسلوب الموازنة التخطيطية وهذا الاسلوب من الاساليب الغنية التي تعين الادارة في جميع مستوياتها على اداء وظيفة التخطيط السليم .

تمثلت مشكلة الدراسة في المتغيرات الكمية التي تؤثر على عملية اعداد الموازنة التخطيطية للتكاليف الاجتماعية، تحديد النماذج الاحصائية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية اعداد الموازنة التخطيطية للتكاليف الاجتماعية هدفت الدراسة الى ابراز اهمية وتأثير اعداد الموازنة التخطيطية للتكاليف الاجتماعية بالأساليب الاحصائية .

اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي ، والمنهج الاستقرائي ، والمنهج التاريخي .

توصلت الدراسة الى نتائج اهمها:- استخدام النماذج الاحصائية يؤدي الى الحصول على نتائج جيدة، تتميز نماذج بوكس وجنكيز بقلة تكاليف اعدادها وقصر الوقت اللازم لا اعداد الموازنة التخطيطية.

استنتج الباحث ان هذه الدراسة تناولت اثر العوامل الخارجية والداخلية المرتبطة بأعداد الموازنة التخطيطية لتكاليف الاجتماعية مستخدما فيها الاساليب الاحصائية المتقدمة وبذلك يختلف عن دراستي والتي تناولت كيفية اتخاذ قرارات مالية سليمة باستخدام الموازنة التخطيطية .

درويش مصطفى ، (2007م)²:-

تناولت الدراسة دور أساليب المحاسبة الادارية الحديثة في تطوير الاداء المالي.

تكمن اهمية الدراسة في اعداد الموازنة باستخدام اسلوب التكلفة المبني على الانشطة يؤدي الى زيادة الكفاءة والفعالية في الاداء والوفر في النفقات.تمثلت مشكلة الدراسة في مدى امكانية اعداد موازنة الجامعة الاسلامية(الدراسة التطبيقية)هدفت الدراسة الى دراسة الاطار الفكري لأسلوب التكاليف المبني على الانشطة وارتباطه بتطوير الاداء في المؤسسات الخدمية.

¹/ صالح الجيلي محمد ابراهيم ، الموازنة التخطيطية للتكاليف الاجتماعية ومنهجية اعدادها بالأساليب الاحصائية المتقدمة (الخرطوم : جامعة ام درمان الاسلامية ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2007م) .

²/درويش مصطفى الجلخبل ، دور اساليب المحاسبة الادارية الحديثة في تطوير الاداء المالي (غزة : الجامعة الاسلامية ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل منشورة 2007م)

أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقام الباحث باستخدام المصادر الاولية (المقابلات والملاحظة), والمصادر الثانوية (الكتب والمجلات العلمية).

توصلت الدراسة الى نتائج اهمها:- ان اعداد الموازنة حسب اسلوب التكاليف المبني على الانشطة يساهم في تحقيق التكاليف لان من خلال هذا الاسلوب يمكن معرفة الانشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف قيمة وبالتالي السعي الى تخفيض التكاليف الانشطة التي لا تضيف قيمة استنتج الباحث ان هذه الدراسة تناولت اسلوب التكاليف المبني على الانشطة لا اعداد الموازنة وذلك من اجل تطوير الاداء المالي .

تختلف عن دراستي وهي بصورة اشمل اعداد الموازنة باستخدام الطرق الحديثة لا اعدادها لا اتخاذ قرارات مالية سليمة .

موسى فضل الله ، (2008م)¹:-

تناولت الدراسة دور الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الاداء المالي . تكمن اهمية الدراسة في تعتبر الموازنة التخطيطية اداء الرقابة مساعد الادارة في تحديد الانحراف, وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم الاهتمام الكافي من قبل الادارة التخطيط والرقابة كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الادارة هدفت الدراسة الى استخدام الموازنة التخطيطية كأداة تخطيط ورقابة المنشأة.

اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والاستنباطي والاستقائي الوصفي وتوصلت الدراسة الى النتائج منها الموازنة التخطيطية من اهم ادوات تقييم الاداء المالي والاداري بالمنشأة الموازنة التخطيطية من اهم ادوات التخطيط والرقابة واوصت الدراسة بضرورة استخدام الموازنة التخطيطية كأداة رقابة وتخطيط في المنشأة.

استنتج الباحث ان هذه الدراسة تناولت اهمية الموازنة التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الاداء والرقابة اما دراسة الباحث تناولت الموازنة التخطيطية من جوانب اخرى وهي اهمية الموازنة التخطيطية في اتخاذ قرارات مالية سليمة للوصول لا اهداف المنشأة.

¹ موسى فضل الله على ادريس , دور الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الاداء المالي (الخرطوم:

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , رسالة دكتورها غير منشورة , 2007م)

ادم على ، (2008م)¹ :-

تناولت الدراسة دور الموازنات التخطيطية في ترشيد القرارات الاستثمارية .
تمثلت مشكلة الدراسة في عدم الاهتمام بالموازنات التخطيطية وعدم توفر البيانات المحاسبية الجيدة
هدفت الدراسة الى بيان اهمية الموازنات التخطيطية في اتخاذ القرارات السليمة .
اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي , الاستقرائي , التاريخي , الوصفي .
توصلت الدراسة الى نتائج منها الموازنات التخطيطية تساعد في اتخاذ قرارات استثمارية سليمة
وتحقيق اهداف المنشأة .
استنتج الباحث ان هذه الدراسة تناولت مدى تأثير الموازنات التخطيطية على ترشيد القرارات
الاستثمارية وتحقيق اهداف المنشأة .

يعقوب أدم ، (2008م)² :-

تناولت الدراسة دور الموازنات التقليدية في ترشيد الانفاق في المؤسسات التعليمية الاهلية في المملكة
العربية السعودية .
تكمن اهمية الدراسة في الموازنة التقديرية تساهم في ترشيد الانفاق وذلك باتخاذ القرارات في حدود
مبلغ معين .
تمثلت مشكلة الدراسة في الموازنة التقديرية تساعد في تخفيض المصاريف .
هدفت الدراسة تنمية الوعي بأهمية الموازنات التخطيطية لكي تقوم المنظمة بأعدادها وتحقيق الهدف
منها .
اتبعت الدراسة المنهج الوصفي او التاريخي .
توصلت الدراسة الى نتائج منها عدم معرفة اعداد الموازنة التقديرية بصورة صحيحة وعدم التنسيق
بين الاقسام .
أوصت الدراسة بين الاقسام المختلفة , وضرورة تأهيل وتدريب العاملين بأعداد الموازنة التقديرية .

¹ ادم على ادم ابراهيم ، دور الموازنات التخطيطية في ترشيد القرارات الاستثمارية ، (الخرطوم: جامعة السودان
للعلوم والتكنولوجيا, رسالة ماجستير غير منشورة , 2008م) .

² يعقوب أدم اسماعيل أدم ، دور الموازنات التقديرية في ترشيد الانفاق في المؤسسات التعليمية الاهلية في
المملكة العربية السعودية ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا رسالة ماجستير غير منشورة , 2008) .

استنتج الباحث ان هذه الدراسة تناولت اعداد الموازنات التخطيطية كأداة لترشيد الانفاق وذلك يختلف عن دراسة الباحث التي تناولت استخدام الموازنة التخطيطية لاتخاذ القرارات السليمة للوصول لأهداف المنشأة .

زيد محمود ، (2009م)¹:-

تناولت الدراسة مدى اهمية الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الاداء في الشركات الصناعية الاردنية المساهمة العامة .

تكمن اهمية الدراسة في ان الموازنة التخطيطية تعتبر في اداء من ادوات الرقابة على التكاليف وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم مشاركة جميع اقسام المنشأة في اعداد الموازنة التخطيطية هدفت الدراسة الى معرفة مدى استخدام الموازنة التخطيطية كأداة للرقابة وتقويم الاداء .

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، المنهج التحليلي وتوصلت الدراسة الى نتائج منها ان غالبية الشركات الصناعية الاردنية تستخدم الموازنة التخطيطية كأداة للرقابة وتقويم الاداء .

استنتج الباحث تناولت الدراسة اهمية استخدام الموازنة التخطيطية في الرقابة وتقويم الاداء بينما دراسة الباحث تناولت اهمية استخدام الموازنة التخطيطية كأداة لاتخاذ قرارات سليمة لتحقيق اهداف المنشأة .

عوض محمد ، (2010م)²:-

تناولت الدراسة دور الموازنات التخطيطية في تقويم الاداء المالي للشركات .
تمثلت مشكلة الدراسة في عدم ادراك اهمية تطبيق الموازنة التخطيطية وفق اسس علمية هدفت الدراسة الى الوصول الى وضع امثل في استعمال الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وتقويم الاداء لفت النظر الى اهمية الموازنات التخطيطية .

اتبعت الدراسة المنهج التاريخي ، المنهج الاستنباطي المنهج الاستقرائي ، المنهج الوصفي التحليلي .
استنتج الباحث تناولت الدراسة اهمية الموازنة التخطيطية في تقييم الاداء المالي بينما دراسة الباحث من اوجه مختلفة .

¹ زيد محمود موسى عليان، مدى اهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الاداء في الشركات الصناعية الاردنية المساهمة العامة (عمان : جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، رسالة ماجستير منشورة 2009م)

² عوض محمد عوض على ، دور الموازنات التخطيطية في تقويم الاداء المالي للشركات (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير غير منشورة 2010م)

تناولت دراسة الباحث اهمية الموازنة التخطيطية في اتخاذ القرارات المالية السليمة التي من شأنها تحقيق اهداف المنشأة .

صلاح بابكر , (2011م)¹:-

تناولت الدراسة دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الاداء المالي والاداري .
هدفت الدراسة الى دراسة مشكلات اعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية الشاملة التي تجول دون رفع كفاءة الاداء المالي والاداري بالمصارف في السودان واقتراح حلول لأعداد الموازنات التخطيطية على اسس علمية سليمة ترفع من كفاءة الاداء المالي والاداري بالمصارف. أتبعته الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاحصائي التحليلي .
توصلت الدراسة الى نتائج منها الموازنات التخطيطية اداة مهمة لقياس وتقويم مدى كفاءة الاداء المالي والاداري بالمصرف, أوصت الدراسة بضرورة تعريف المصارف بالموازنة التخطيطية الشاملة لتقويم ادائها المالي والاداري .
استنتج الباحث ان الدراسة تناولت اعداد الموازنة التخطيطية الشاملة في المصارف في السودان على اسس علمية لرفع كفاءة الاداء المالي والاداري في المصارف ويختلف عن دراسة الباحث حيث تناولت اعداد الموازنة التخطيطية بطريقة علمية لنجاح المنظمة في اتخاذ قرارات سليمة للوصول الى اهداف المنشأة.

كوثر بوغابة ، (2012م)²:-

تناولت الدراسة دور الموازنة التقديرية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية
تكمن اهمية الدراسة في ابراز اهمية الموازنة التقديرية التي تسمح للمؤسسة بمراقبة عملية تنفيذ نشاطاتها وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث ما يساهم في تحسين اداء المؤسسة .
تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين الاداء ومدى فعاليتها .
هدفت الدراسة الى ابراز اهمية قياس الاداء داخل المؤسسة, ابراز اهمية اعداد الموازنة التقديرية لتحسين اداء المؤسسة .
أتبعته الدراسة المنهج الوصفي , والتحليلي ثم استخدام منهج دراسة الحالة .

¹ صلاح بابكر عيسى مهاجر, دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الاداء المالي والاداري "دراسة ميدانية للمصارف العاملة في السودان , (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, رسالة دكتوراه غير منشورة (2011م),

² كوثر بوغابة, دور الموازنة التقديرية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية (الجزائر, جامعة قاصدي مرباح ورقلة , رسالة ماجستير منشورة (2012م)

توصلت الدراسة لنتائج اهمها :- ان استخدام الموازنات التقديرية يحسن اداء المؤسسة واتخاذ قرارات مالية سليمة وذلك عن طريق مقارنة النتائج الفعلية والمخططة وتقييم الاداء, ان شركة ليند غاز الجزائر - وحدة رقلة(موضوع الدراسة والتطبيق) تولى اهتمام بالموازنة التقديرية, ارتفاع تكلفة نظام الموازنة التقديرية .

استنتج الباحث ان الدراسة قامت باستخدام الموازنة التقديرية كأداة لتقييم الاداء في المؤسسة وذلك لتحسين الاداء المالي في المؤسسة وبذلك تختلف عن دراستي التي تناولت دور الموازنة التقديرية في اتخاذ قرارات مالية سليمة .

الفصل الأول

تعريف ومفهوم وأهمية وأهداف وأنواع الموازنة التخطيطية

المبحث الأول : مفهوم وأهمية وأهداف الموازنة التخطيطية

المبحث الثاني : أهمية وأهداف الموازنة التخطيطية

المبحث الثالث : أنواع الموازنة التخطيطية

المبحث الأول

مفهوم اواهمية واهداف موازنة التخطيطية

ان فكرة الموازنة قديمة قدم التاريخ، وقد استخدمتها الحضارات القديمة بصورتها البسيطة عندما كانت تقوم بتخزين المحاصيل في فترات الخصب لتستهلكها تدريجيا في سنوات الجفاف وكان قدماء المصريين أول من عرف الموازنات فاستخدموها في تقديراتهم للنفقات التي تلزم لتغطيه مشروع كبير أو للقيام بالعمليات الحربية وكذلك تقدير مصادر تمويل تلك النفقات⁽¹⁾

(وكذلك فقد عرفت مصدر أيضا نوعا من الموازنة أو الميزانية التقديرية وذلك في عهد أيام الحاكم الفاطمي تشبه مثيلاتها في بعض الوجوه للعصر الحديث والذي قد يجري أعداد البيانات الخاصة بتلك الموازنات في أواخر العام الهجري وذلك تمهيدا لان يوافق عليها الوزير المسئول أو الخليفة⁽²⁾) (ولقد ظلت البلاد الغربية حتى بداية القرن الثامن عشر جاهلة للمفهوم الشائع اليوم للموازنة العامة حيث كانت الدول الأوروبية طوال الفترة السابقة لا تفصل المالية العامة للدولة عن المالية الخاصة للحاكم ، بل كانت الأموال تختلط في خزنة واحدة)⁽³⁾

(في الأصل كانت كلمة موازنة التقديرية تطلق علي الكشف الذي تعده الدولة لتقييم إيراداتها ومصروفاتها ويرجع أصل كلمة Budget إلى الكلمة الفرنسية Bugette وتعنى حقيبة ففي المراحل الأولى لاستخدام الموازنات في الحكومة كان وزير المالية الانجليزي يعد تقديرات الموازنة التي يقدمها ألي مجلس العموم البريطاني في حقيبة جلدية وعلى هذا أصبحت هذه التقديرات معروفة هنا باسم Budget وبازدياد حجم المشروعات وبتعقيد المشاكل المتعلقة بإدارتها وبزيادة التطور التكنولوجي وبزيادة نسبة عدم التأكد في الحياة التجارية اضطر المسئولون عن الشركات والمنشآت في جميع أنحاء العالم إلى استخدام الموازنات التقديرية كانت هذه الموازنات عبارة عن كشوف تقديرية لما هو مطلوب من المواد لتنفيذ خطة إنتاجية معينة وكانت تعد هذه الموازنات مع أساس الخبرة السابقة والنتائج المحققة في الماضي)⁽⁴⁾ .

¹ د. حسن عواضة، المالية العامة (بيروت: دار النهضة العربية، 1983م) ص6

² د. على محمود عبد الرحيم، دراسات في المحاسبة الادارية والموازنات التخطيطية دراسة نظرية وتطبيقية(القاهرة: مكتبة الشباب) ص9

³ د. احمد نور، المحاسبة الادارية (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1989) ص62

¹ د. احمد نور ، د. احمد رجب عبد العال ، المحاسبة الادارية (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 1993م) ص201

(وقد تطور مفهوم الدولة وتطور دورها في الميادين الاقتصادية والاجتماعية، وتعتبر انجلترا من أوائل الدول التي وضعت الموازنة العامة بمفهومها الحديث ثم تلتها فرنسا ورسخت مبادئ الموازنة العامة على أسس علمية واضحة .

وانتقلت هذه المبادئ من انجلترا وفرنسا إلى الدول التي وضعت الموازنة العامة على أسس علمية واضحة وانتقلت هذه المبادئ من انجلترا وفرنسا إلى الدول الأخرى وبالتالي أدى إلى توسيع وتغيير مفهوم ودور المحرك لكافة الفعاليات الاقتصادية والاجتماعية أدى إلى تغيير مفهوم الموازنة العامة للدولة فأصبح يأخذ اتجاهها وبعادا جديدة تعد شكل رئيسي على طبيعة الهياكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية القائمة في الدول من جهة الخيارات والبدائل من جهة التي تقوم عليها السياسة المالية والنقدية للدولة من جهة أخرى)¹ .

(في عام 1912م شكلت لجنة ببريطانيا للبحث عن الوسائل التي يمكن الاستعانة بها لتخطيط مشروعات الدولة والرقابة عليها، وأوصت هذه اللجنة باستخدام نظام الموازنات التخطيطية ثم ساد الأخذ بفكرة هذا النظام وقد زاد الاهتمام بنظام الموازنات التخطيطية عام 1920م اثر ظاهرة التضخم (الكساد الكبير) التي شملت معظم دول العالم مما أكد ضرورة الأخذ بمبدأ التخطيط للمستقبل ثم تطور نظام الموازنات التخطيطية تدريجيا إلى ان أصبح الطابع الأعمال في الولايات المتحدة الامريكية)⁽²⁾ .

(وفي انجلترا صادف الأمر في البداية ترددا من قبل رجال الأعمال نحو الأخذ بفكرة تطبيق الميزانية التقديرية بالرغم من الاهتمام البالغ بميزانية الدولة واتسم تطبيق نطاق الميزانية التقديرية في الصناعة بالبطء في بادئ الأمر، إلا ان نجاح المشروعات الأمريكية في الاستفادة من فكرة دفع الشركات الألمانية والفرنسية ثم الإنجليزية على اتباع نفس الطريقة واصبح اعداد وتنفيذ الميزانية التقديرية من اساليب المنفعة في المشروعات الصناعية والتجارية في تلك الدول)⁽³⁾

يستنتج الباحث ان فكرة الموازنة قديما كان يستخدمها قدماء المصريين لتخزين المحاصيل في فترات الحصب لاستهلاكها لسنوات الجفاف وعرفت في عهد ايام الحاكم الفاطمي وضع بيانات خاصة بالموازنة في اواخر العام الهجري ولكن في البلاد الغربية حتي بداية القرن الثامن عشر كانت الدول الأوروبية لاتفصل المالية العامة للدولة عن المالية الخاصة بالحاكم مع التطور التكنولوجي وزيادة

¹ د. فيصل فخري، العلاقة بين التخطيط والموازنة العامة (دمشق : د. ن 1994) ص14

² د. خيرت ضيف ، الميزانيات التقديرية ، مرجع سابق ، ص11

⁽³⁾ د. خيرت ضيف ، الميزانيات التقديرية ، المرجع السابق ، ص 13

نسبة عدم التاكيد في التجارة تم استخدام الموازنة التقديرية ولكن كانت عبارة عن المطلوب من مواد لتنفيذ خطة انتاجية ويعتمد اعداد هذه الموازنة عن الخبرة الصادقة والنتائج المحققة في الماضي وقد تطور مفهوم الموازنة التخطيطية من مجرد قائمة بالموارد المستقبلية وطرق استخدامها لتصبح صورة من صور التخطيط المالي والاقتصادي أي انها برنامج مالي لخطة شركة عن فترة مالية مقبلة لتحقيق اهداف محددة .

تعد الموازونات التخطيطية احد أهم الأساليب التي تستخدمها الإدارة العلمية من اجل التوصل للأهداف التي يتم من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء المادية أو البشرية وهناك عدة تعريفات للموازنة التخطيطية نذكر منها ما يلي:

(الخطة المستهدفة والمعدة في شكل مجموعة جداول تقديرية تصف المعلومات الكمية والمالية للأهداف الرئيسية والفرعية لمنشآت الأعمال عن فترة مقبلة)⁽¹⁾ .
وتعرف أيضا أنها:

(خطة أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية تهدف إلي تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي لوحدة اقتصادية معينة، في حدود الموارد البشرية والمادية المتاحة بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مقدما باستخدام أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلي هذه الأهداف)⁽²⁾ .

عرفت أيضا الموازونات بأنها (أداة عملية لتحديد إطار التوازن العيني والمالي والنقدي لعمليات منشأة، تقوم بنشاط صناعي أو تجاري أو مالي أو تؤدي خدمات خاصة أو عامة أو جهازا أو وزارة أو هيئة أو إدارة حكومية)⁽³⁾ .

وعرفت بأنها(ترجمة لأهداف المنشأة في فترة مقبلة في صورة كمية ومالية)⁽⁴⁾

استنتج الباحث انه يمكن تعريف الموازنة التخطيطية انها ترجمة مالية وكمية ونقدية للأهداف التي ترغب الشركة في تحقيقها مستقبلاً خلال فترة مالية مقبلة والموازنة التخطيطية تعد تعبير رقمي عن

¹ د. احمد فرغلي المحاسبة الادارية(القاهرة دار الثقافة العربية 1999م) ص90

² د. عبد الحي مرعي, د. اسماعيل ابراهيم جمعة, نماذج المحاسبة الادارية وبحوث العمليات (الاسكندرية مؤسسة شباب الجامعة 1992م) ص66

³ د. محمد عباس حجازي, المحاسبة الادارية(القاهرة مكتبة التجارة والتعاون, 1977م) ص278

⁴ د. محمد البلتاجي, اسس اعداد الموازنة التخطيطية في المصارف الاسلامية(القاهرة: المعهد العالي للفكر الاسلامي, 1996م) ص19

خطط وبرامج الشركة حيث تضمن تنفيذ جميع العمليات لتحقيق اهداف الشركة او يمكن تعريفها انها خطة مالية كمية نقدية لفترة مستقبلية لتحقيق اهداف المنشأة .

وعرفت كذلك بأنها(تعبير كمي مقيم بالنقد يظهر بالتفصيل تطلعات المنشأة إلي المستقبل وأين ترغب ان تكون وتعطي إدارة المشروع وسيلة لقياس التقدم في تنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف الموضوعة) (1)

وعرفت أيضا بأنها(خطة مالية كمية تعطي أوجه النشاط المختلفة للوحدة الاقتصادية لفترة مالية مستقبلية) (2)

كما عرفت بأنها (ترجمة مالية لخطة كمية تعطي جميع أوجه نشاط المشروع لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة ووافق عليها المسئولون والمنفذون ويرتبطون بها وتتخذ هدفا يتم مع أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها وتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات المصححة لمعالجة الانحرافات والتوصل إلي الكفاية القصوى) (3) .

وعرفت كذلك الموازنة التخطيطية بأنها(تعبير كمي عن الأهداف التي تسعى الإدارة إلي تحقيقها فهي خطة العمل للمستقبل) (4) .

وعرفت بأنها(خطة تفصيلية تحدد مستوي الدخل والإنفاق للفترة المستقبلية وتعد بصورة مسبقة وتركز على أهداف متفق عليها لنفس الفترة بالإضافة للاستراتيجية المحددة لتحقيق الأهداف) (5) .

كما عرفت (خطة تعمل على برمجة الأنشطة الاقتصادية المتوقعة للمنشأة خلال فترة محددة معبرا عنها بكميات وقيم مالية بهدف ضمان تحقيق أهداف المنشأة مع توضيح وسائل تحقيق ذلك) (6) .

عرفت أنها (تعبير مالي يظهر بالتفصيل تطلعات المنشأة إلي المستقبل وأين ترغب ان تكون وتعطي إدارة المشروع وسيلة لقياس التقدم في اتخاذه لإعطاء الأوامر والتعليمات للعاملين لتحقيق الهدف ويحدد هدف المشروع بواسطة الخطة ولن تحقق الموازنة التقديرية أي فائدة إلا إذا كانت تعكس خطة

¹ د. يوحنا عبد الإله ادم , د. صالح الرزق, المحاسبة الادارية والسياسات الادارية المعاصرة(عمان, دار الحامد للنشر والتوزيع, 1999م) ص182

² د. محمد نصار, المحاسبة الادارية(عمان: دار وائل للنشر, 2003م) ص 332

³ د. جبرائيل جوزيف كحالة, د. رضوان حلوان حنان , المحاسبة الادارية مدخل محاسبة المسئولية وتقييم الاداء (عمان : الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع 2002م) ص 38

⁴ د. ايمن الشنطي, عامر شقر, المحاسبة الادارية(عمان: دار البداية, 2005م) ص115

⁵ د. عصام فهد العرييد, المحاسبة الادارية(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع, 2003م) ص139

⁶ د. نضال رشيد صبري المحاسبة الادارية(فلسطين: جامعة بيرزيت , 2002م) ص333

اقتصادية جيدة ان الخطة هي التي تحدد ربحية المشروع وتعتبر الموازنة التقديرية عن هذه الربحية)
(1)

وعرفت الموازنة التخطيطية أيضا بأنها (خطة إنتاجية للمشروع ككل وأقسامه الفرعية لفترة زمنية معينة أو ترجمة لخطط التشغيل الخاصة بفترة مالية مستقبلية) (2).

وعرفت أيضا بأنها (تعبير كمي وقيمي عن خطة النشاط المتعلقة بفترة مالية مقبلة ووسيلة للرقابة الفعالة علي التنفيذ وأداة يتم من خلالها توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين حتى يمكن تقويم الأداء ومتابعة التنفيذ والتحقق من تحقيق الأهداف المرسومة واتخاذ القرارات المطلوبة) (3)
عرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا بأنها (خطة كمية ورقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وهي تبين الإيرادات المنتظر تحقيقها والنفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة وكذا الأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين) (4).

استنتج الباحث من التعريفات السابقة الآتي :-

أن الموازنة التخطيطية أداة تساعد المنشأة على تحقيق أهدافها وأيضا تحقيق التوازن بين الأهداف والإمكانات المتاحة ، والتنبؤ بالمشاكل التي قد تصادف تحقيق هذه الأهداف وبالتالي التوصل إلي أفضل الأساليب لمقابلة هذه المشاكل تجنباً لعنصر المفاجأة وتساعد في اتخاذ قرارات لترشيد استغلال الموارد المتاحة ان الموازنة التخطيطية هي تعبير مالي لا اهداف التي ترغب المنشأة في تنفيذها مستقبلا وتختلف هذه الاهداف وتتمثل تلك الاهداف النشاط الخاصة في تحقيق عائد مناسب علي راس المال ، وتحقيق نسبة ربح معينة ، خفض التكاليف .

أما المؤسسات العامة تكون الأهداف تحقيق كمية الإنتاج المناسبة ، في تحقيق أقصى قدر من الاستمرارية وأيضا ان الموازنة التخطيطية هي خطة مالية كمية تغطي أوجه النشاط للمنشأة في ضوء الظروف المتوقعة مستقبلا لذلك لا بد من الدراسة الشاملة لجميع العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنشأة والتي يتوقع ان تسود خلال فترة الموازنة لاتخاذ القرارات المالية السليمة الموازنة

¹ د. الاميرة ابراهيم عثمان، د. عبد الوهاب نصر علي، مقدمة في المحاسبة الادارية(الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006م) ص143

2 د. احمد نور ، د. احمد حسين علي ، مبادئ المحاسبة الإدارية (اتخاذ ، القاهرة : الدار الجامعية ، 2002م) ص223

3 د. ليلي فتح الله ، د. عاطف محمد العوام ، المحاسبة الإدارية ، (القاهرة : دن ، 2002م) ص14

4 د. فركوس محمد ، الموازنات التقديرية أداة فعالة للرقابة ، (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995م) ص4

تحقق الاستقلال الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة وبالتالي تعمل على تحريك الجهود والأنشطة مما يؤدي إلى زيادة الربحية والأداء الجيد وأيضاً يتضح من التعريفات ان الموازنة التخطيطية أداة فعالة لتبادل المعلومات وتنسيق الجهود بين أقسام الوحدة الاقتصادية.

وأيضاً عرفت (خطة مالية تحدد مقدماً الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة ، لتحقيق الأهداف المطلوبة خلال فترة زمنية معينة قادمة)⁽¹⁾ .

وعرفت أنها (خطة عمل مستقبلية شاملة لكافة أنشطة المنشأة وتغطي فترة زمنية معينة وتحظى بالقبول العام من المشاركين في إعدادها والمسؤولين عن تنفيذها)⁽²⁾ .

وعرفت بأنها (أداة تعبير كمي ومالي عن أهداف المشروع وخطط استخدام موارد المشروع لتحقيق هذه الأهداف بعد اعتماد هذه الخطط من المسؤولين عن تنفيذها مع اعتماد هذه الخطط علي فروض معينة تتعلق بفترة مالية في المستقبل)⁽³⁾ .

وعرفت الموازنة (هي خطة أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية، تهدف ألي تنظيم وتنسيق أو النشاط الاقتصادي لمنشأة معينة في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مقدماً باستخدام أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل ألي هذه الأهداف)⁽⁴⁾ .

أهمية الموازنة التخطيطية :-

تعد الموازنة التخطيطية بمثابة الأداة التي تساعد إدارة المؤسسة في عمليات التخطيط والرقابة وازداد استخدامها في الآونة الأخيرة (وتظهر أهمية الموازنات التخطيطية بأنها إحدى أساليب المحاسبة الإدارية التي تستخدم في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء ولا يقتصر إعداد الموازنات التخطيطية على

¹ د. اسماعيل ابراهيم جمعة وآخرون ، المحاسبة الادارية ونماذج بحوث في العمليات في اتخاذ القرارات (اسكندرية: الدار الجامعية ، 2001م)ص195

² د. احمد حامد حجاج ، د. مكرم عبد المسيح باسيلي ، المحاسبة الادارية مدخل معاصر التخطيط - الرقابة - اتخاذ القرارات (د.م : د . ن ، 2001م)ص217

³ د. محمد فخري مكي ، د. جمال سعد مروان ، مدخل استراتيجي في المحاسبة الادارية (د.م : د-ن ، 2000م) ص124

⁴ د. محمد سامي راضي ، د. وجدي حامد حجازي ، المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات (القاهرة : الدار الجامعية ، 2001م)ص12

المنشآت التجارية أو الصناعية أو الخدمية وإنما يتعداها للمؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الهادفة لتحقيق الربح)¹

(نجد أن الموازنة تحت أو بالأحرى تجبر رجال الإدارة على توسيع آفاقهم التخطيطية بالشكل الذي يمكن من رؤية أو توقع كثير من المصاعب أو المشاكل والاستعداد لتفاديها في المستقبل في حين أنه بدون نظام الموازنة قد نجد الإدارة في مواجهة دائمة ومباشرة ولحظية مع المشاكل بمعنى أننا سنجدها ما أن نفيق من حل مشكلة حتى ترى نفسها في مواجهة أخرى ، الأمر الذي يحرمها من التفكير الهادي المتأنى وبالتالي يجبرها على اتخاذ قرارات سريعة غالباً ما تكون غير رشيدة)² .

استنتج الباحث انه تظهر اهمية الموازنة التخطيطية انها اداة تخطيط نظرا للدور الذي تقوم به في عمليات التنبؤ بالمستقبل وايضا تكون بالتنسيق بين الانشطة المختلفة داخل المؤسسة الموازنة التخطيطية تجعل الادارة للتخطيط للمستقبل وتوقع المشاكل قبل حدوثها وبالتالي الاستعداد لها ومنح الوقت الكافي للتفكير واتخاذ القرار السليم حتي اذا حققت الشركة النجاح بدون موازنة تخطيطية فانه يمكن تحقيق درجة اعلي من هذا النجاح باستخدام الموازنة التخطيطية .

أهداف الموازنة التخطيطية :-

من أهداف الموازنة التخطيطية الآتي :-

1/ التخطيط :-

(تقوم عملية التخطيط في المشروعات الاقتصادية على تحديد واختيار البدائل المتاحة واعتماد تلك التي تحقق أهداف المشروع ضمن الإمكانيات المتاحة واستعمال الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف .

وفي هذا المجال تعد الموازنة التخطيطية وسيلة أساسية لتقييم الوسائل والطرق والأساليب البديلة إلى الخطة المثلى لتحقيق أهداف المشروع في الفترة المستقبلية المحددة للموازنة .

كذلك تعد الموازنة التخطيطية وسيلة أساسية لترجمة أهداف المشروع ووسائله وطرقه وأساليبه التي سوف يستخدمها للوصول إلى هذه الأهداف إلى مجموعة من البيانات الكمية والمالية المنسقة والمبوبة في جداول فرعية تعطي الإدارة صوراً واضحة عن النتائج التي يمكن التوصل إليها .

¹ د. حمدي مصطفى المعاذ ، أنظمة الرقابة الحديثة في منشآت الأعمال ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، 1985م) ، ص 147 .

² د. محمد سامي راضي ، د. وجدي حامد حجازي ، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2001م) ، ص 11 .

هذا وتعد الموازنة التخطيطية وسيلة هامة للتأكد من درجة الثقة في البيانات الكمية والمالية المتاحة لترجمة خطة المشروع نظراً لاعتماد هذه الموازنة على المعايير الواقعية التي يستند إعدادها على الدراسات العلمية الفنية والهندسية وعلى التجارب العملية والتي تحيط بمجمل الظروف الداخلية والخارجية للمشروع .¹

استنتج الباحث ان الموازنة التخطيطية تمكن الشركة من تخطيط احتياجات الموارد حتى يمكن تحقيق الاهداف المطلوبة مثلا .- قد تتضمن الموازنة التخطيطية تحقيق إيرادات معينة ومع دراسة الطاقة الانتاجية يتضح تعذر تحقيق هذه الإيرادات ما لم تزداد الطاقة ولزيادة الطاقة الانتاجية يستلزم تدبير مصادر تمويل

2/ التنسيق :-

(ويعني التنسيق توحيد جهود أقسام المشروع وأنشطته وتنسيق العمل بينهما بحيث يعمل كل قسم وكل نشاط بشكل متكامل مع الأقسام والأنشطة الأخرى ، إذا أن أي تعديل أو تغيير في سياسة أو برنامج أي قسم أو نشاط سوف تمتد آثاره إلى سياسات وبرامج الأقسام والأنشطة الأخرى فمثلاً لا بد وأن يكون هناك توافق وتنسيق تام من حيث التوقيت والتنظيم بين إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات بحيث يتوفر الإنتاج التام لتسليمه إلى الزبائن بالكميات اللازمة وفي الوقت المناسب ، وهذا يتطلب أن يكون برنامج الإنتاج متوافقاً من حيث كميات الإنتاج التام وأوقات تسليمها مع البرنامج التسويقي وبالمثل يجب أن يكون برنامج المشتريات متوافقاً من حيث كميات المواد الأولية وأوقات استلامها مع البرنامج الإنتاجي ، كذلك يجب على برامج الشراء والتسويق والإنتاج أن تأخذ بعين الاعتبار توفر السيولة النقدية اللازمة لتمويل هذه البرامج في الوقت المناسب)² .

استنتج الباحث ان الموازنة التخطيطية تفيد في تنسيق اوجة الانشطة المختلفة في الشركة فهي اداة تنسيق بين الإيرادات والمشتريات والتمويل وغيرها من الانشطة مما يؤدي الى التوافق بين هذه الانشطة وسهولة العمل قد يرغب مدير المشتريات الاحتفاظ بمخزون عالي الا الادارة تعترض لان وجود كمية كبيرة من المخزون يعنى تجميد اموال الشركة ويمكن تعرضها للتلف الموازنة تفيد في التنسيق بين الاقسام

¹ د. جبرائيل جوزيف كحالة ، د. رضوان حلوة حنان ، المحاسبة الإدارية (مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء) ، مرجع سابق ، ص 38 .

² د. جبرائيل جوزيف كحالة ، د. رضوان حلوه حنان ، الحاسبة الإدارية "مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء" ، مرجع سابق ، ص 39 .

3/ الرقابة :-

(فالموازنات التخطيطية أداة فعالة في يد الإدارة لرفع كفاءة وظيفة الرقابة حيث تؤدي الدور التالي
أ) تمثل تقديرات الموازنة معياراً وأهدافاً رقمية لعملية لمختلف الوحدات والأقسام الإدارية مما يدفع المسؤولين بها إلى تحسين وسائل التنفيذ لتحقيق المستوى المطلوب في الموازنة .
ب) يسمح نظام الموازنات التخطيطية بتحديد انحرافات التنفيذ الفعلي عن تقديرات الموازنة وتحليل هذه الانحرافات حسب أسبابها)¹ .

استنتج الباحث ان الموازنة تفيد في الرقابة وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع المقدرة وتحليل هذه الانحرافات واسبابها واتخاذ اجراءات علاجية التي تكفل تقادى تكرارها مستقبلا
ان الموازنة التخطيطية تساعد في اختيار بديل من البدائل المتاحة لتحقيق اهداف المؤسسة وتساعد في توزيع مصادر التمويل على اقسام المنشأة حسب الحاجة والاهمية لتحقيق اهداف المؤسسة

4/ اتخاذ القرار :-

(أن عملية اختيار بديل من بين البدائل المتاحة والذي يحقق أهداف المؤسسة يمثل الركن الأساسي لعملية اتخاذ القرار للمدى البعيد أو ما يطلق عليه بالعمليات غير الروتينية إضافة إلى أن عملية تحديد الانحرافات بين التخطيط والتنفيذ الفعلي ومن ثم القيام بتحليل مسببات تلك الانحرافات يمثل أحد أهم واجبات الإدارة في عملية اتخاذ القرار الإداري للعمليات التشغيلية المتكررة أو العمليات الروتينية ، أن كلا الوظيفتين لا يمكن أن تنفذ على الوجه الأكمل بدون الموازنات التخطيطية التي تحمل بين طياتها البرامج المستقبلية التي تحقق أهداف المؤسسة)² .

5/ توزيع المصادر المتاحة على الأقسام المختلفة :-

(لكل منشأة مصادر تمويل وتشغيل محدودة ومن خلال الموازنة تستطيع المنشأة توزيع تلك المصادر على الأقسام المختلفة حسب حاجة وأهمية الدور الذي يقوم به كل قسم وبشكل يضمن حسن سير أعمال المنشأة وتحقيقها لأهدافها والوصول بها إلى أفضل الأرباح)³ .

استنتج الباحث ان الموازنة التخطيطية تفيد في الرقابة وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع المقدرة وتحليل هذه الانحرافات واسبابها واتخاذ اجراءات علاجية التي تكفل تقادى تكرارها مستقبلا ، ان

¹ د. مصطفى يوسف كافي ، أ. سمير أحمد حمودة ، أ. أحمد علي بني ياسين ، أ. هاني أحمد أبو عيد ، المحاسبة الإدارية ، (عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2012م) ، ص 222 .

² د. حارس كريم العاني ، المحاسبة الإدارية النظرية والتطبيق ، (عمان : دار الراجحة للنشر والتوزيع ، 2011م) ص 194 .

³ د. محمد أبو نصار ، المحاسبة الإدارية ، مرجع سابق ، ص 311 .

الموازنة التخطيطية تساعد في اختيار بديل من البدائل المتاحة لتحقيق اهداف المؤسسة ، ان الموازنة التخطيطية تساعد في توزيع مصادر التمويل علي اقسام المنشأة حسب الحاجة والاهمية لتحقيق اهداف المؤسسة .

المبحث الثاني

أنواع ومزايا وعيوب ومبادئ الموازنات التخطيطية

أنواع الموازنات التخطيطية:

- توجد تقسيمات متنوعة للموازنات وفقاً للزاوية التي ينظر إليها . - (1)
- 1- مدى الفترة التي تغطيها الموازنة . -
 - أ- موازنة قصيرة الاجل . - تغطي عادة فترة محاسبية واحدة (المبيعات , الانتاج)
 - ب- موازنات متوسطة الاجل. - تغطي فترة مالية تتراوح من (1-3سنوات)
 - ج- موازنات طويلة الاجل. - تغطي فترة زمنية تتراوح بين (5-10سنوات)
 - 2- طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تغطية الموازنة . -
 - أ- موازنة العمليات الجارية (التشغيلية) المبيعات , الانتاج
 - ب- موازنات رأس المال . - موازنة المواد والاستخدامات الرأس مالية موازنة النقدية الخاصة بتنفيذ برنامج الاستثمار
 - 3- طبيعة الموازنة . -
 - أ- موازنة عينية . - تقوم على وحدات القياس العينية (عدد وحدات الانتاج , ساعات العمل)
 - ب- موازنة مالية . - ترجمة مالية للموازنة العينية
 - ج - موازنة نقدية . - برنامج المتحصلات والمدفوعات النقدية خلال فترة زمنية
 - 4- مستوى النشاط الذي تعد الموازنة على اساسه . -
 - أ- موازنة ثابتة. - وتعد لمستوى واحد من مستويات التشغيل
 - ب- موازنة مرنة. - يتم اعدادها لعدة مستويات تشغيل (توفر مرونة في تغييرها وفقاً للنشاط
 - 5- من حيث الاستمرارية . -
 - أ- موازنات مستمرة . - تغطي سنة بصفة مستمرة
 - ب- موازنة نهائية . - تغطي فترة زمنية محددة تنتهى بأنقضائها ويحل محلها موازنة لنفس الفترة

¹ د. علاء سلامة أحمد محمود ، المحاسبة الادارية (القاهرة : مؤسسة طبية للنشر والتوزيع ، 2018) ص ص

استنتج الباحث انه يتم التميز بين انواع الموازنات طبقا للمعايير الفترة الزمنية اوالمجال الذى تغطية الموازنة او مستويات النشاط او المعاملات التى تغطيها او الوحدة المحاسبية التى يتم اعداد الموازنة على اساسها ان الموازنة قصيرة الاجل افضل من الموازنة طويلة الاجل لانه كلما زادت عوامل التأكد وزادات الاحتمالات تغير الظروف المحيطة ان الموازنة المرنة افضل من الثابتة لانها لعدة مستويات من النشاط وتراعى التقلبات المتوقعة في السوق

مزايا الموازنة التخطيطية

تعد الموازنة التخطيطية الوسيلة التى تساعد الادارة علي تحقيق وظائفها من اعداد واستخدام الموازنة التخطيطية يحقق العديد من المزايا اهمها ¹ :-

-تعزيز وتأکید مسؤولية الادارة : يركز معظم المديرين انتباههم يوميا على المشاكل الروتينية لتشغيل المشروع لكن عند اعداد الموازنة يلتزم المديرون بمراعاة كل مجالات الانشطة الداخلية للشركة ويوضع تقديرات للظروف الاقتصادية المستقبلية تشمل لتكاليف معدلات الفائدة , والطلب على منتجات الشركة ومستوى المنافسة وبالتالي فان اعداد الموازنة يزيد من ادراك الادارة للبيئة الاقتصادية الخارجية للشركة.

- تحديد مسؤوليات اتخاذ القرار : نظرا لان الموازنة توضح النتائج المتوقعة من عمليات التشغيل المستقبلية لذلك فان الادارة يكون لديها علم مسبق بالمشاكل المالية والمسئول عنها فعلى سبيل المثال اذا اوضحت الموازنة ان الشركة تواجه نقص في النقدية اثناء شهور الصيف فسيكون لدى المدير المسئول تحذير مسبق بضرورة تدنية النفقات او الحصول على تمويل اضافي .

-تنسيق الانشطة : تتيح عملية اعداد الموازنة للإدارة بفرصة لتنسيق الانشطة في الاقسام المختلفة داخل المشروع كمثال يجب ان يكون مخطط بالموازنة ان قسم الانتاج سينتج تقريبا نفس كمية البضاعة المخطط لإدارة المبيعات بيعها.

- تقييم الاداء : توضح الموازنات التكاليف والمصروفات المتوقعة لكل قسم وايضا المخرجات المتوقعة والايرادات المحققة او الوحدات المنتجة ولذلك تقدم الموازنة اداة لقياس الاداء الفعلي لكل قسم بها .

¹ ترجمة وتعريب د. مكرم عبد المسيح باسيلي , د. محمد عبد القادر الدياسطي , مراجعة د.احمد حامد حجاج المحاسبة اساس القرارات و الاعمال ، (الرياض: دار المريخ للنشر ، 2006م) ، ص1146

استنتج الباحث مما سبق ان من مميزات الموازنة التخطيطية انها وسيلة تمكن الادارة وضع تقديرات للظروف الاقتصادية المستقبلية واتخاذ القرار السليم لان لديها علم مسبق بالمشاكل المالية التي اوضحتها الموازنة وايضا من مميزات الموازنة التخطيطية انها اداة لتنسيق بين الاقسام, المختلفة داخل المشروع وان الموازنة ايضا تعتبر اداة لتقييم الاداء المالي لانها توضح الايرادات المتوقعة والمصروفات المتوقعة يمكن المقارنة مع الاداء الفعلي.

وايضا من مزايا إعداد واستخدام الموازنة التخطيطية الاتي¹ :

-استخدام الموازنة كأداة لتخطيط الربحية والانشطة الاقتصادية حيث تعمل على ترجمة اهداف المنشأة وترتيب اولوياتها واختيار ما يخص فترة الموازنة وبلورة هذه الاهداف والتعبير عنها بأساليب كمية ومالية.

- اعتبار الموازنة كأداة رقابة على مدى تحقيق اهداف المنشأة وذلك باستخدامها كأساس لمقارنة الانشطة الفعلية وتقييم الاداء عن طريق اعداد التقارير الدورية التي توضح الانحرافات عن المخطط واتخاذ الاجراءات التصحيحية.

- تستخدم الموازنة كأداة لتنسيق أنشطة المنشأة بين جميع اقسامها ووحداتها الانتاجية والبيعية والادارية ويتم صياغة هذه الانشطة والتنسيق بينها في خطة واحدة.

- اعتبار الموازنة كحافز للعاملين في المنشأة خاصة اذا تم صياغة اهداف طموحة واستخدمت الحوافز التشجيعية لحث العاملين على تحقيق الاداء المطلوب ضمن الانشطة المخططة.

- تعد الموازنات اداة لقياس كفاءة العمل لمختلف المستويات الادارية خاصة اذا تم ربط استخدام الموازنة بمحاسبة المسؤولية واعيد تنظيم الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع الاسلوب المناسب لتنفيذ الموازنة.

استنتج الباحث ان من مزايا الموازنة التخطيطية انها اداة تخطيط تعمل علي تحقيق اهداف المنشأة وتساعد علي تحفيز العاملين وحثهم علي تحقيق الاهداف وانها تعتبر اداة لقياس كفاءة العمل وذلك بمقارنة النتائج الفعلية بما هو مدرج بالموازنة التخطيطية وايضا من مزايا الموازنة التخطيطية انها تعمل علي التنسيق بين اقسام المؤسسة المختلفة لتسهيل العمل وانها تساعد علي توقع المشاكل قبل حدوثها بالتالي توفر الوقت لحل تلك المشاكل

استنتج الباحث تمثل الموازنة التخطيطية احد اهم الادوات التي تستخدمها المنظمات على اختلاف انواعها في تحقيق اهدافها فالموازنة التخطيطية تحقق التوافق بين هذه الاهداف والامكانيات المتاحة

¹ د. نضال رشيد صبري ، المحاسبة الادارية ، مرجع سابق ، ص 335-336 .

كما ان الموازنة التخطيطية تساعد المديرين على وضع اهداف واقعية عن طريق رسم الخطط والسياسات المستقبلية التي تضمن تحقيق الاهداف كما انها تحفز العاملين على تحقيق هذه الاهداف. كما ان الموازنة التخطيطية تساعد على توقع المشاكل والمعوقات قبل وقوعها وتلافيها والموازنة التخطيطية تساعد في تقييم الاداء بالنسبة للعاملين وذلك عن طريق التقارير الدورية ويتضح ايضا ان من مزايا الموازنة التخطيطية انها تشجع على التعاون بين العاملين في كافة اقسام المنشأة وذلك باشتراك كافة العاملين في اعداد الموازنة التخطيطية وايضا ان الموازنة تختلف نوع من الحرص في الانفاق او الترشيد في الانفاق وايضا يتضح ان الموازنة تعمل على ترجمة الاهداف التي ترغب المنشأة في الوصول اليها في صورة كمية مالية وايضا من مزايا الموازنات تحديد كمية الاموال التي تخصص لكل قسم على حسب الفائدة التي تأتي من ذلك القسم ودراسة التكاليف مع الاخذ في الاعتبار التغيرات في السوق وان الموازنة تعمل على التنسيق بين الادارات للوصول الى الهدف المطلوب مثلا التنسيق بين ادارة المبيعات وادارة الانتاج, تستخدم الموازنة التخطيطية يساعد في معرفة المشاكل قبل وقوعها وبالتالي اخذ الاحتياطات.

عيوب الموازنة التخطيطية:

أن تحقيق المزايا نتيجة استخدام الموازنة لا ينفى وجود عيوب لإستخدام الموازنات التخطيطية تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

- إن الموازنة يتم أعدادها بناء على توقعات مستقبلية فإذا كانت هذه التوقعات بعيدة عن الواقع فإن ذلك يعني عدم دقة الموازنة وصعوبة اعتبارها كأداة تخطيط ورقابة.
- يتطلب أعداد الموازنة وتنفيذها ومتابعتها جهداً ووقتاً ومالاً وكذلك توافر إمكانيات ومهارات إدارية لازمة وهنا يثار السؤال عن الجدوى الاقتصادية من تكلفة أعداد وتنفيذ الموازنة.
- أن وجود الموازنة والدعوة للإلتزام ببرامجها قد يؤدي إلى تعارض مع وظيفة المديرين ويدفعهم إلى التخلص من هذه الخطط لما يشعرون بأن الموازنة لم تترك لهم شيئاً لفعله.
- قد يختلف تنفيذ الموازنة معارضة بعض المستويات الإدارية التي لم تشارك بصورة فعالة في صياغتها والعمل على إنشائها لما قد ترى أنه ضغط موجه عليه .
- أن الموازنة ليست أكثر من خطة مكتوبة وبالتالي فإن نجاحها يتوقف على العنصر البشري من حيث الإلتزام بها والعمل على تحقيقها دون تحيز.

¹ د. أحمد رجب عبد العال ، مدخل المعاصرة في المحاسبة الإدارية (الاسكندرية في مركز الاسكندرية للمطبوعات الجامعية ، 1987م) ، ص314 .

استنتج الباحث انه يتم أعداد الموازنة التخطيطية على أساس تقديرات قد تون هذه التقديرات عرضة لنقاط ضعف معينة عند الاعداد والاستخدام من هذه المعلومات والصعوبات كثيرة التي تتعلق باعداد واستخدام الموازنة التخطيطية من الصعب التنبؤ بارقام الموازنة توجد عوامل كثير تؤثر في المنشأة عوامل داخلية مثلاً .

وعوامل خارجية مثل تقلبات السوق التطور التكنولوجي .

أيضاً المعوقات أو عيوب أعداد واستخدام الموازنة عدم كفاءة العاملين على اعداد الموازنة وعدم ادراك الادارة بأهمية الموازنة التخطيطية قد تولي الادارة عناية باعداد واستخدام الموازنة مما يؤدي إلى فشلها وايضاً أن عدم تحديد المسؤوليات والاختصاصات يؤدي إلى فشلها ويؤدي إلى صعوبات في التقدير وعدم اشراك العاملين في إعداد الموازنة يؤدي عدم تقبل الموازنة والالتزام بها مما يؤدي إلى فشلها .

لا يحقق نظام الموازنة أهدافه اذا لم تراعى فيه اعتبارات المرونة والتي تتطلب السماح بمراجعة وتحديث التقديرات ولكن ليس بشكل مكرر .

أيضاً من المشاكل التحيز عن إعداد التقديرات ويتمثل ذلك في المبالغة في الاحتياجات أو تقليل القدرات والطاقات مما يؤدي إلى عدم تحقيق الاهداف .

أن حلول تلك المشاكل في ضرورة التوعية بأهمية نظام الموازنة التخطيطية وتدريب العاملين على اعدادها بطرق سليمة وأيضاً المشاركة في الاعداد والتنفيذ .

دراسة العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي تؤثر في المشروع وجمع المعلومات اللازمة لذلك واستخدام أساليب علمية وأحصائية في تقديرات أرقام الموازنة.

أن تكون الموازنة مرنة لتغيير عند حدوث تغيرات جوهرية تؤثر على المنشأة .

من عيوب الموازنة التخطيطية أنها مبنية على توقعات لكن لتلافي هذا العيب يمكن استخدام الأساليب الإحصائية للتنبؤ ودراسة للسوق .

وأيضاً من عيوب الموازنة التكلفة في إعدادها لكن يمكن إعدادها باستخدام البرامج الحديثة في الحاسوب مما يقلل من تكلفة إعدادها .

وأيضاً من عيوب الموازنة عدم دقة البيانات المقدمة التي تؤثر على نجاح الموازنة ولذلك لا بد من توفر البيانات والمعلومات المحاسبية الدقيقة لإعداد الموازنة .

إن عدم إدراك المديرين لأهمية الموازنة يؤدي إلى إعدادها غير علمية سليمة لذلك لتلافي هذا العيب يمكن تدريب المديرين على إعداد الموازنة والتوعية بأهميتها .

المبادئ العلمية التي تحكم إعداد الموازنات :-

لكي تحقق الموازنات أهدافها التي وجدت من أجلها فإنها لابد أن يستند إعدادها على مجموعة من الأسس العلمية وهي :-

(1) مبدأ الموازنة بين الأهداف والإمكانات :-

(يجب تحديد الأهداف التي يراد تحقيقها خلال فترة الموازنة وهنا يجب أن نأخذ في الاعتبار التعارض الذي ينشأ بين الإدارات المختلفة ومحاولة التوفيق بينها)¹ استنتج الباحث له أولاً يحدد الهدف المراد تحقيقه ثم التنسيق بين الإدارات لتحقيق هذا الهدف قد يكون الهدف مثلاً تحقيق أكبر قدر من الإيرادات وذلك يتطلب زيادة الانتاج قسم الانتاج يطلب أكبر كمية من المواد الخام لكن المدير المالي يجد ان تعطيل السيولة لذلك لابد من التنسيق بين الإدارات

(2) مبدأ الشمول :-

(ويقصد بمبدأ الشمول هو ان تكون الموازنة شاملة لجميع أوجه نشاط المنشأة بمعنى جميع إداراتها ومراكز مسؤولياتها وذلك لكي يمكن تحقيق هدف التنسيق للموازنة)² .

استنتج الباحث بضرورة اعداد الموازنة بحيث تشمل جميع اوجه النشاط في المؤسسة

مبدأ الواقعية :-

(ولما كانت الموازنة التخطيطية الوسيلة الفعالة لتحديد وتنسيق احتياجات المنشأة من عوامل الإنتاج المختلفة خلال فترة معينة كان علينا أن نلتزم بالواقعية في إعداد التقديرات وألا ترتب على ذلك تقدير الاحتياجات من مستلزمات الإنتاج بأقل أو أكثر من اللازم)³ .

استنتج الباحث ان تقديرات الموازنة يجب ان تكون في الحدود الممكنة أي لا اقل واكثر وايضا وان ان يكون الهدف المراد تحقيقه ممكن مع مراعاة ودراسة السوق والظروف الاقتصادية المحيطة وتنسيق موارد الوحدة الاقتصادية

مبدأ المشاركة :-

(تعني المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية الاستفادة من خبرة ودراية كافة المسؤولين بالمنشأة عند التخطيط الأمر الذي يؤدي إلى شعور هؤلاء المسؤولين بالرضا وهو ما ينعكس على سلوكهم تجاه المنشأة في شكل زيادة درجة ولائهم لها وبالتالي زيادة الإنتاجية)¹ .

¹ د. فؤاد محمد الليثي ، الاتجاهات المعاصرة في المحاسبة الإدارية ، (القاهرة : دار الفكر العربي ، 2004م) ، ص 127 .

² أ.د. مؤيد محمد الفضل ، أ.د. عبد الناصر إبراهيم نور ، د. عبد الخالق مطلق الراوي ، المحاسبة الإدارية ، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، د.ت) ، ص 235 .

³ د. فؤاد محمد الليثي ، الاتجاهات المعاصرة في المحاسبة الإدارية ، مرجع سابق ، ص 135 .

استنتج الباحث يجب اشراك جميع العاملين في اعداد الموازنة وان ذلك يساعد في رفع الروح المعنوية للعاملين علي اعداد الموازنة وتنفيذها

مبدأ المرونة :-

(لما كانت الموازنة تتعلق بالمستقبل الذي يتصف بعدم التأكد لذا يجب أن تتسم تقديرات الموازنة بالمرونة ويقصد بالمرونة إمكانية تعديل أرقام الموازنة بسهولة ويسر مع المحافظة على صلاحياتها كأساس للتخطيط والرقابة مع تغير الظروف والأحوال ومن ثم تصبح الموازنة أداة لمواجهة الحكمة لتغيير الظروف والأوضاع)² .

استنتج الباحث اعتبار ان الموازنة ارقام تقديرية قائمة علي التنبؤ بالمستقبل لذلك لا بد للموازنة ان تكون مرنة أي يمكن تعديل الارقام بسهولة مع تغيير الظروف المحيطة

(6) مبدأ اعتبار الموازنة مقياساً للأداء :-

(يمثل تقييم الأداء لب وجوهر الوظيفة الرقابية وهو أمر ضروري لإنجازها بنجاح وفاعلية ويعتبر اتخاذ الموازنة كأداة لقياس الأداء تمهيداً لتقييمه في ضوء الأهداف المحددة ،³ .

استنتج الباحث ان يتم استخدام الموازنة كمقياس للاداء وذلك بمقارنة الاداء الفعلي مع المخطط

(7) مبدأ وحدة الموازنة :-

(ويقضي بأن تكون الموازنة التقديرية بصيغتها النهائية عبارة عن مجموعة من الموازنات الفرعية التي تهدف جميعاً إلى تحقيق غاية نهائية واحدة هي الأهداف العامة للوحدة الاقتصادية)⁴

استنتج الباحث تظهر الموازنة التخطيطية في شكل موازنة شاملة تحتوي علي موازنات فرعية كلها تسعى الي تحقيق هدف المنشأة

(8) مبدأ التوزيع الزمني :-

(ويعني بأن يتم تقسيم العمليات التي تحتويها الموازنة التقديرية على فترات زمنية محددة تمثل فترة الموازنة وذلك حسب توقع الفترة حدوث كل عملية من هذه العمليات مما يؤدي إلى خلق التوازن بين

¹ د. احمد محمد زامل ، المحاسبة الإدارية "مع تطبيقات بالحاسب الآلي" ، مرجع سابق ، ص 252 .

² أ.د. مؤيد محمد الفضل ، أ.د. عبد الناصر إبراهيم نور ، د. عبد الخالق مطلق الراوي ، المحاسبة الإدارية ، مرجع سابق ، ص 237 .

³ د. ناصر نور الدين عبد اللطيف ، أسس المحاسبة الإدارية ، (الإسكندرية : دار التعليم الجامعي ، 2015م) ، ص 179 .

⁴ د. نصر صلاح محمد ، الوجيز في المحاسبة الإدارية ، مرجع سابق ، ص 385 .

الأنشطة والقضاء على الاختناقات التي قد تحدث وتقسّم الموازنة إلى فترات قصيرة حتى يتسنى اكتشاف الانحرافات مبكراً¹ .

استنتج الباحث انه توجد مدة زمنية تغطيها الموازنة قد تكون طويلة او قصيرة علي حسب اختيار المؤسسة

(9) التعبير عن الموازنة في شكلها النهائي في صورة مالية :-

(يعتبر التعبير عن الموازنة التخطيطية في شكل نقدي أمراً ضرورياً لتحقيق شمول الموازنة في وجه اختلاف وحدات القياس في الموازنات الفرعية . فعلى سبيل المثال : قد يعبر عن موازنة المواد في شكل أطنان الحديد ، في حين أن موازنة العمالة قد تأخذ شكل ساعات عمل)⁽²⁾

استنتج الباحث انه توجد مدة زمنية تغطيها الموازنة قد تكون طويلة او قصيرة على حسب اختيار المؤسسة وانه يتم التعبير عن الموازنة في شكل نقدي

(10) هيكل تنظيمي سليم :-

(تحديد واضح للسلطات والمسئوليات ومن خلال ذلك يتم تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف حتى يمكن تقييم أداء الأعمال في ضوء الأهداف المحددة والحكم على نجاح الإدارة من خلال مدى تحقيقها لهذه الأهداف)³ .

استنتج الباحث يتم تحديد السلطات والمسئوليات لكل اقسام المؤسسة وسهولة العمل وعدم تعارض اتخاذ القرارات وتحقيق الاهداف المطلوبة

المبحث الثالث

إعداد الموازنة التخطيطية

¹ د. نصر صلاح محمد ، الوجيز في المحاسبة الإدارية ، المرجع السابق ، ص 386 .

(2) د. احمد نور ، د. احمد عبد العال ، المحاسبة الادارية ، مرجع سابق ، ص 98

³ د. طارق عبد العال حماد ، الموازنات التقديرية "نظرة متكاملة" ، مرجع سابق ، ص 144 .

اولاً : موازنة المبيعات

طرق تقدير موازنة المبيعات

يتم اعداد موازنة المبيعات عن طريق تقدير حجم المبيعات المتوقع للمنشأة للفترة القادمة بطريقة عملية مقبولة وتتخلص هذه الطرق في الاتي⁽¹⁾ :-

1/ طريقة التحليل التاريخي للمبيعات :-

تفترض هذه الطريقة ان تجربة المنشأة في الماضي سوف تتكرر في المستقبل وبالتالي فان كانت مبيعات المنشأة قد نمت في الماضي بنسبة 15% كمتوسط فان مبيعات العام القادم ستكون مساوية الى 115% من مبيعات العام الحالي ومن نقاط ضعف هذه الطريقة افتراضها ان المستقبل سيكون امتداد للماضي دون حدوث تغيرات جوهرية او مفاجئة لظروف الانتاج والسوق لذا عند استخدام هذه الطريقة في التنبؤ بالمبيعات يجب عدم اهمال التغيرات الطارئة مثل ظهور سلع منافسة او حدوث تغير في القوانين والنقلبات او احتمال تغير اذواق الزبائن

2/ طريقة التقدير الشخصي :-

تلجأ بعض المنشآت الى الاعتماد على الخبرة الشخصية لمدير المبيعات ومعاونيه لتقدير حجم المبيعات للفترة القادمة وتنصف هذه الطريقة بالبساطة وغير مكلفة ولكنها مشابهة للطريقة الاولى حيث ان تقديرات رجال البيع ستكون مبنية ولو جزئياً على خبراتهم التاريخية لظروف السوق التي من غير المؤكد بانها ستستمر في المستقبل دون تغير كبير فيها.

3/ طريقة الاستقصاء :-

يقوم هذه الاسلوب على استقصاء الآراء مستخدمي السلعة وذلك بسؤال قطاع كبير من الزبائن عن آرائهم فيما يتعلق بالطلب على هذه السلعة وقد يكون الاستقصاء مباشر او غير مباشر وقد يعتمد على المقابلات الشخصية او الاجابة على قائمة استبيان وبناء على نتائج هذه الاستقصاءات يطلب من ادارة المبيعات اعداد تقديرات المبيعات للفترة القادمة ويعاب على هذا الاسلوب في تقدير حجم المبيعات صعوبة اجراء الاستقصاء المناسب في كل الاحوال الى جانب ارتفاع تكاليفه. وأيضا من اساليب التنبؤ بالمبيعات التي تعتمد على المؤشرات الاقتصادية وتلك التي تعتمد على المؤشرات الاقتصادية وتلك التي تعتمد على المنطق والتخمين⁽²⁾ .

¹ د. مؤيد محمد الفضل ، د. عبد الناصر ابراهيم نور ، د. عبد الخالق مطلق الرازي ، المحاسبة الادارية ، مرجع سابق ، ص 244-245 .

² د. مكرم عبد المسيح باسيلي ، المحاسبة الادارية (الاصالة والمعاصرة) ، مرجع سابق ، ص 252 .

1/ اسلوب المؤشرات الاقتصادية :-

ويستخدم هذا الاسلوب اذا كانت المبيعات ترتبط ببعض المؤشرات الاقتصادية فمثلا مبيعات المنشأة من السلع الكمالية كالسيارات والغسالات الاوتوماتيكية غالبا ما ترتبط بمؤشر اقتصادي هام هو مستوي الدخل الفردي كذلك مبيعات حليب الاطفال يرتبط غالبا بعدد المواليد اما المبيعات من الغذاء العام فيرتبط بالزيادة في عدد السكان فاذا عرفت مبيعات صناعة معينة يمكن بتحليلها معرفة مبيعات صناعة اخرى مرتبطة بها كما يمكن استخدام خرائط التشتت واسلوب الارتباط والانحدار في هذا الصدد .

2/ اسلوب المنطق والتخمين :-

كما يستخدم اسلوب المنطق في التنبؤ فيعتمد على تعاون مدير المبيعات مع مديري المناطق الجغرافية ودراسة السوق بالشكل الذي يمكن من التنبؤ بالمبيعات المتوقعة لكل عميل لكل منطقة جغرافية وغنى عن القول ان الماضي لا يعتبر دائما مؤشرا جيدا للمستقبل وان كان لا بأس به كمنطقة بداية بعد دراسة الظروف المحيطة بالماضي والتي ادت الى نتائج غير عادية مثل الاضرابات وظروف الطقس غير المستقرة .

التنبؤ بالمبيعات باستخدام النماذج الاحصائية :-

(تعد النماذج الاحصائية ادق اساليب التنبؤ بالمبيعات)¹ .

(ان الجمع بين الاساليب الاحصائية والحكم الشخصي الجيد يزيد من فعالية التنبؤ وقد ساهمت التطورات التكنولوجية الحديثة في زيادة دقة التنبؤ حيث ظهرت بعض برامج الحاسب الآلي التي تقوم بأعداد التنبؤات باستخدام اساليب احصائية فائقة التعقيد مما ادي الى مزيد من الدقة في نتائج التنبؤات بالمبيعات)⁽²⁾ .

استنتج الباحث ان عملية التنبؤ تتأثر بعوامل متعددة يجب اخذها بالحسبان ان هذه العوامل قد تكون خارجية مثل عوامل اقتصادية (مستوى الدخل, المقدرة الشرائية) , عوامل إجتماعية (مرتبطة بالعادات والتقاليد) عوامل طبيعية مرتبطة بالمناخ السائد او عوامل داخلية مثل الامكانيات المادية والبشرية والمالية المتاحة للوحدة الاقتصادية وقدرة المنشأة على تطوير منتجاتها لمواجهة المنافسة

¹ د. جبرائيل جوزيف كحالة ، د. رضوان حلوه حنان ، المحاسبة الإدارية (مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء) ، مرجع سابق ، ص 70 .

² د. محمد عباس بدوي ، د. الاميرة ابراهيم عثمان ، د. اشرف صلاح الدين صالح ، المحاسبة الادارية ودراسات الجدوى الاقتصادية ، (الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2009م) ، ص 179 .

لذلك لابد عند التنبؤ بالمبيعات دراسة طبيعة السوق لمعرفة مستوى الطلب على السلع التي تتعامل فيها الوحدة الاقتصادية توفير البيانات اللازمة عن سوق هذه السلعة موضوع الدراسة وهذه الدراسة تأخذ في الاعتبار الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحتملة لتمكن المؤسسة من تحديد الاريح المتوقعة من المبيعات خلال فترة الموازنة وايضا يتضح ان استخدام الاساليب الاحصائية يزيد من فعالية التنبؤ مع الاخذ في الاعتبار الخبرة والحكم الشخصي

موازنة الانتاج :-

بعد وضع تقديرات المبيعات تأتي ضرورة توضع خطة لتوفير احتياجات المبيعات من المنتجات . (تتضمن موازنة الانتاج تقديرا لكمية الانتاج التي ينتظر انتاجها على ضوء تقديرات المبيعات خلال الفترة القادمة) (1) .

يتم تحديد الكمية المتوقع انتاجها باستخدام المعادلة الاتية: (2) .

الانتاج = المبيعات + مخزون اخر المدة - مخزون اول المدة

استنتج الباحث ان موازنة الانتاج توضح كمية الانتاج اللازمة للوفاء بكميات المبيعات المتوقعة لذلك تعد هذه الموازنة على قدر كبير من الاهمية بالنسبة للمنشآت الصناعية كونها الاساس الذي تقوم عليه موازنة المواد الاولية وموازنة العمالة المباشرة وموازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة لذلك لابد من الدقة عند اعدادات موازنة الانتاج .

موازنة المواد المباشرة :-

توضح موازنة المواد الاولية الاحتياجات المطلوبة للوفاء ببرنامج الانتاج .

(تحدد الاحتياجات اللازمة من المواد والخامات على حسب الانتاج المخطط ومعاملات استخدام المنتجات المختلفة والانحرافات المتوقعة والمحتملة عن هذه المعاملات وتتحدد سياسة توفير هذه المواد والخامات بالظروف التي تحكم توصيلها للعمليات الانتاجية في الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة وبظروف السوق ومصادر الحصول على هذه الخامات والمواد وامكانيات تخزينها وعديد من العوامل الاخرى وتبدأ اجراءات اعداد موازنة المواد والخامات بتحديد احتياجات الانتاج النمطية المخططة ثم اضافة اثر العوامل الاخرى على جملة الاحتياجات واخذها في الاعتبار عند وضع

¹ د. محمد سامي راضي ، د. وجدي حامد حجازي ، المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات ، مرجع سابق ، ص 119 .

² د. "محمد تيسير" عبد الحكيم الرجبي ، المحاسبة الادارية ، مرجع سابق ، ص 196 .

سياسة الشراء والاستيراد وتحديد الحجم الانسب من المخزون الواجب توافره من كل مادة او خامه
ضماناً لاستمرار سير العمليات باقل تكاليف ممكنة⁽¹⁾

موازنة المشتريات من المواد الاولية:-

مشتريات المواد الاولية = احتياجات الانتاج من المواد الاولية

+ مخزون اخر الفترة من المواد الاولية

- مخزون اول الفترة من المواد الاولية⁽²⁾

موازنة المخزون اخر الفترة :-

(يتم حساب التكلفة المخططة للمخزون اخر الفترة من الانتاج التام وتحت التشغيل والمواد الخام
بضرب عدد الوحدات المخططة لمخزون اخر الفترة وفقا لسياسة الشركة في التكلفة التقديرية للوحدة
لذلك يتطلب الامر اولا تحديد التكلفة الصناعية الكلية للوحدة من المنتج الخام حتي يمكن تحديد
تكلفة المخزون آخر الفترة)⁽³⁾ .

موازنة العمل المباشر :-

(ويتم اعداد موازنة العمل المباشر لفترة الربع سنة المعنية بضرب عدد الوحدات المخطط انتاجها
لهذه الفترة في عدد ساعات العمل المباشرة المطلوبة لا نتاج وحدة منتج واحدة ثم يتم تحويل اجمالي
ساعات العمل المباشر الى موازنة تكاليف بضرب اجمالي احتياجات الانتاج من ساعات العمل
المباشر في معدل اجر الساعة)⁽⁴⁾

موازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة :-

وتتمثل التكاليف الصناعية غير المباشرة العناصر الاتية :-
أ/مواد غير مباشرة مثل الزيوت والوقود ومواد التشحيم والمهمات

¹ د. عطية عبد الحي مرعي ، المحاسبة الادارية ، (اساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الاداء) ،
(الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2008م) ، ص 284 .

² د. مؤيد محمد الفضل ، د. عبد الناصر ابراهيم نور ، المحاسبة الادارية ، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ،
2002م) ، ص 167 .

³ د. احمد حسين على حسين ، المحاسبة الادارية ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2007م) ، ص 253 .

⁴ د. احمد حسين على حسين ، المحاسبة الادارية ، المرجع السابق ، ص 249 .

ب/اجور غير مباشرة مثل اجور ومرتببات المشرفين وملاحظي العمال بأقسام الانتاج والخدمات الانتاجية وعمال النظافة⁽¹⁾ .

موازنة المصروفات التسويقية والادارية :-

(تظهر هذه الموازنة كل المصروفات الأخرى غير الصناعية والتي ستظهر في المرحلة الثانية من قائمة الدخل والتي عادة ما يطلق عليها المصروفات البيعية والادارية بما فيها المصروفات عن البحوث والتطوير والتسويق وخدمات العملاء)⁽²⁾ .

ثانياً : الموازنة المالية ، الموازنة الرأسمالية :-

لن تستطيع إدارة المنشأة توفير الاستقرار والاستمرار في سبيل تحقيق أهدافها ما لم تكون قادرة على الوفاء بالتزاماتها وتوفير السيولة اللازمة لذلك أن الموازنات المالية تمكن من تقادي أي عجز أو فائض غير مجدي في النقدية .

لذلك سنتناول في هذا المبحث الموازنات المالية للمنشأة .

الموازنة النقدية :-

(تمثل طريقة تقدير المتحصلات والمدفوعات النقدية المتوقعة خلال فترة الموازنة أكثر الطرق استخداماً في الحياة العملية لإعداد الموازنة النقدية وتتميز هذه الطريقة ببساطتها وسهولة استخدامها في حالة إعداد الموازنة التخطيطية الشاملة للمشروع ، وذلك لأن الموازنات الفرعية التي سوف يترتب عليها تدفق نقدي وارد أو تدفق نقدي صادر قد تم إعدادها بدقة وتناسق وبشكل مستقل .

هذا وتعتبر المبيعات النقدية والمتحصلات من المدينين نتيجة المبيعات الآجلة أهم مصادر المتحصلات من العمليات الجارية ، كما تعتبر المدفوعات للمشتريات النقدية ولسداد الموردين والأجور أهم بنود المدفوعات المرتبطة بالعمليات الجارية وبإجراء المقاصة بين المتحصلات والمدفوعات النقدية للعمليات الجارية المتزامنة ينتج رصيد النقدية المتولدة عن هذه العمليات خلال فترة الموازنة)⁽³⁾ .

¹ د. محمد عباس بدوى ، د. الاميرة ابراهيم عثمان ، د. اشرف صلاح الدين صالح ، المحاسبة الادارية ودراسات الجدوى الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 223 .

² د. مصطفى يوسف كافي ، أ. سمير احمد حمودة ، أ. احمد على بنى ياسين ، أ. هاني احمد ابو عيد ، المحاسبة الادارية ، مرجع سابق ، ص 243 .

³ د. جبرائيل جوزيف كحالة ، د. رضوان حلوة حنان ، المحاسبة الإدارية "مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء ، مرجع سابق ، ص 112 .

استنتج الباحث أن طريقة تقدير المقبوضات والمدفوعات المتوقعة خلال فترة الموازنة أنها طريقة بسيطة غير معقدة يمكن تطبيقها مع مراعاة الدقة في تقدير التدفق النقدي الوارد والتدفق النقدي الخارج .

(وإذا كان إجمالي النقدية المتاحة خلال فترة الموازنة أكبر من المدفوعات النقدية المتوقعة خلال فترة الموازنة فالفرق يمثل فائض نقدي يجب جزء منه كرسيد نقدي مرغوب فيه في نهاية فترة الموازنة ويتم تقدير كيفية التصرف في الزيادة عن ذلك الرصيد النقدي سواء باستثماره أو سداد التزامات سابقة .

أما إذا كان إجمالي النقدية المتاحة خلال فترة الموازنة أقل من المدفوعات النقدية المتوقعة خلال فترة الموازنة فالفرق يمثل عجز نقدي يجب على إدارة المنشأة تقدير كيفية تدبيره من خلال الحصول على قروض تسمح أيضاً بحجز رصيد النقدية المرغوب في نهاية فترة الموازنة أي أن مبلغ القرض الذي يتم الحصول عليه في هذه الحالة ينبغي أن يشمل العجز والرصيد النقدي المقرر في نهاية فترة الموازنة)¹ .

استنتج الباحث مدى أهمية الموازنة النقدية لأنها عبارة عن خطة تفصيلية توضح مصادر تحصيل النقدية واستخدامات هذه النقدية خلال فترة الموازنة .

موازنة النقدية توضح رصيد النقدية الواجب الاحتفاظ به بحيث لا يكون هنالك فائض في النقدية وذلك يعتبر نقدية عاطلة يمكن استثمارها والاستفادة من عائدها لصالح المؤسسة .

وأيضاً أن لا يكون هناك عجز بمعنى عدم مقدرة المؤسسة بالوفاء بالتزاماتها بسبب عدم توفر النقدية الكافية .

أن موازنة النقدية تمكن المنشأة من اتخاذ القرار مبكراً بكيفية تمويل هذا العجز إذا كان القرار أخذ قرض من البنك أو تغيير سياسة المنشأة مثل الشراء الآجل من الموردين للمنشأة وأيضاً تمكن الموازنة النقدية باتخاذ القرار مبكراً بالاستفادة من النقدية الفائضة الاستثمار في الأوراق المالية أو الشراء النقدي للاستفادة من الخصم المكتسب .

قائمة الدخل التقديرية :-

(لا تتطلب قائمة الدخل أية تقديرات إضافية إذ أنها عبارة عن ترتيب الأرقام المأخوذة من مختلف الموازنات في شكل قائمة الدخل وتهدف هذه القائمة إلى التنبؤ بصافي الربح عن فترة الموازنة)²

¹ د. زينبات محمد محرم ، د. ناصر نور الدين عبد اللطيف ، المحاسبة الإدارية ، مرجع سابق ، ص 344 .

² د. أحمد نور ، د. أحمد رجب عبد العال ، المحاسبة الإدارية ، مرجع سابق ، ص 117 .

استنتج الباحث أن قائمة الدخل التقديرية تفيد المنشأة في معرفة الربحية المتوقعة خلال فترة الموازنة وأيضاً مقارنة الدخل المتوقع مع الدخل الفعلي واكتشاف الانحرافات وتحديد الأسباب واتخاذ القرارات لتصحيح هذه الانحرافات .

قائمة المركز المالي التقديرية :-

(تعتبر الميزانية العمومية المخططة عن ما ينبغي أن يؤول إليه المركز المالي عند نهاية الفترة المالية المقبلة ، بمعنى آخر حجم الموجودات المتوقعة وما تتضمنه من عناصرها المختلفة التي يتم استحصالها من الموازنات السابقة لكل منها ، مع ما يقابلها من مطلوبات وحقوق ملكية)¹

الموازنة الرأسمالية :-

(يشير لفظ الموازنة الرأسمالية إلى القرارات الإدارية الخاصة بتحديد وتقييم وتخطيط الحصول على الأصول الرأسمالية وتمويلها ، وهذا يشمل موضوع شراء الآلات، والمعدات الرأسمالية ، وإقامة المباني وإضافة خطوط إنتاج جديدة إلى الخطوط القائمة الحالية واستبدال الأصول الرأسمالية المملوكة بأصول أخرى وقرارات استئجار الأصول بدلاً من شرائها وتمتاز الأصول الرأسمالية بأنها تعمر في المنشأة أكثر من سنة مالية وتحتاج إلى إنفاق مالي كبير وتؤثر على ربحية المنشأة لفترة طويلة)² .

استنتج للباحث أن الموازنة الرأسمالية هي القرارات التي يتم اتخاذها لتخطيط وتمويل النفقات الرأسمالية مثل شراء أصول جديدة ، إضافة خطوط إنتاج ، استئجار أصول ، استبدال أصول وأن هذه القرارات تحدد القدرة على ربحية طويلة الأجل للمنشأة.

¹ د. حارس كريم العاني ، المحاسبة الإدارية النظرية والتطبيق ، مرجع سابق ، ص 219 .

² د. "محمد تيسير" عبد الحكيم الرجبي ، المحاسبة الإدارية ، مرجع سابق ، ص 233 .

الفصل الثاني :

اتخاذ القرار

المبحث الاول : مفهوم واهمية واهداف وعناصر اتخاذ القرار

المبحث الثاني : مراحل اتخاذ القرار

المبحث الثالث : دور البيانات المحاسبية في اتخاذ القرار

المبحث الاول

مفهوم واهمية واهداف وعناصر اتخاذ القرار

يعد القرار امراً ضرورياً في أي مؤسسة ولا يمكن ان تنمو وتحافظ علي بقائها إلا من خلال إتخاذ مجموعة من القرارات التي بتنفيذها تستمر المؤسسة وتزدهر وفي هذا سنتطرق للتعريف باتخاذ القرار بصفة عامة تمهيداً للتعريف بالقرارات المالية .

مفهوم القرار :-

القرار هو جوهر العملية الإدارية لما له من أثر كبير على المؤسسات الاقتصادية وغالباً يقاس هذا الأثر بالقيم النقدية المعبرة عن درجة الربحية أو الخسارة المحققة .
هنالك عدة تعاريف للقرارات نذكر منها التالية :

تعريف القرار :-

(القرار Decision أنه اختيار من بين مجموعة من البدائل وتتناول عملية اتخاذ القرارات الإدارية قرارات اتخذت في إطار تنظيم معين وذلك بواسطة أفراد تقع عليهم مسئولية إدارة هذا التنظيم)¹ .
ويمكن تعريف القرار أيضاً بأنه (هو عمل من أعمال الاختيار والتفضيل يتمكن بموجبه المدير التوصل إلى ما يجب عمله وما لا يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه)² .

وتم تعريفه أيضاً بأنه (هو اختيار عقلائي لبديل من البدائل المطروحة بهدف التغلب على موقف معين)³ .

وعرف أيضاً أنه (هو الاختيار من بين عدة بدائل بقصد تحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة)⁴ .
استنتج للباحث مما سبق أن القرار هو اختيار بديل من عدة بدائل متاحة للوصول للهدف المرغوب أو اختيار طريق أو سبيل معين لمواجهة موقف أو ظرف معين . ودراسة النتائج المتوقعة من كل

¹ د. إسماعيل إبراهيم جمعة ، د. زينبات محمد محرم ، د. صبحي محمود الخطيب ، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات ، مرجع سابق ، ص 28 .

² د. إبراهيم عبد الواحد نائب ، د. أنعام عبد المنعم باقية ، نظرية القرارات (نماذج وأساليب كمية ومحوسبة) ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2001م) ، ص 33 .

³ د. منى عطية خزام خليل ، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية ، (القاهرة : المكتب الجامعي الحديث ، 2009م) ، ص 90 .

⁴ د. منصور البديوي ، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات ، (الألكندرية : الدار الجامعية ، 1987م) ، ص 43 .

بديل واثرها علي تحقيق الاهداف المطلوبة ان عملية اتخاذ القرار هي المفاضلة بين مجموعة من البدائل واختيار البديل الافضل وهي اهم مقومات الاستثمار الناجح لا يستطيع متخذ القرار القيام بعمله مالم تتوفر له المعلومات الكافية من اجل الوصول الي قرارات صائبة .

ثانياً : اهداف اتخاذ القرار

يمكن تحقيق العديد من الاهداف من خلال عملية اتخاذ القرارات كمحور لنشاط المؤسسات واهدافها كما يلي (1) :-

- تحديد عملية اتخاذ القرارات مصادر السلطة داخل المؤسسة
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات والواجبات للأفراد في المؤسسة ككل
- تحديد عملية اتخاذ القرارات الاهداف المرجوة منها وبياناتها للجهة المعنية من تنفيذها والتزام هذه الجهة بالتنفيذ الفعلي لها كما هو مطلوب
- تساعد عملية اتخاذ القرارات علي تحديد الاساليب والوسائل الادارية والفنية اللازمة لتنفيذ هذه القرارات ونقلها الي حيز الوجود تماشياً مع الاهداف العامة والخاصة للمؤسسة
- تجنب عملية اتخاذ القرارات المؤسسة وافرادها من الوقوع في الاخطاء وابعادهم عن الانحرافات والغموض من خلال المعلومات الدقيقة التي يتضمنها القرار
- السرعة في انجاز الاعمال في ضوء الامكانيات المتاحة للمؤسسة

اهداف القرارات

(ان اى قرار يتخذ يجب ان يحقق هدف معين يسعى المدير او متخذ القرار الي الوصول اليه الا انه في بعض الاحيان قد تتعدد الاهداف التي يسعى المدير الوصول اليها وقد تتناقض او انا اتخاذ قرار لتحقيق هدف اخر صعبا او مستحيلا مثلا . - لو اتخذ المدير قرارا بتخفيض اسعار البيع لسلمه ما رغبه في تحقيق هدف زيادة المبيعات فان هذا القرار قد يجعل تحقيق هدف زيادة الارباح صعبا لهذا عند اتخاذ قرار يجب المعرفة التامة بأنواع الاهداف العامه (تحقيق اقصى ربح ممكن تقديم خدمه متميزة للمجتمع ؛ توفير فرص العمل لأكبر عدد ممكن من الافراد) والاهداف الخاصه

(1) فيصل محمد بونس ، استراتيجية اتخاذ القرارات الادارية ، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، العدد السادس

والثلاثون ، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، 2012 ، ص 38

(اهداف متخذ القرار الشخصي) التي يسترشد بها متخذ القرار في المفاضله بين الحلول البديله لمشكله قراريه محددة (1)

استنتج الباحث انه يجب تحديد الهدف قبل اتخاذ القرار اذا كان اكثر من هدف يجب التنسيق بينهم لاتخاذ سليم
اهميه القرار

تظهر اهميه القرار من خلال العوامل التاليه :- (2)

- عدد الافراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجه هذا التأثير
- كلفه القرار والعائد حيث تزداد اهميه القرار كلما كانت التكاليف الناشئه عنه او العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعا
- الوقت اللازم لاتخاذة فكلما ازدادت اهميه القرار احتاج الادارى الوقت اطول ليكتسي الخبرة والمعرفه بالعوامل المختلفه المؤثرة على القرار
- استنتج الباحث ان اتخاذ القرار لتحقيق اهداف محددة او لايجاد حلول للمشاكل القائمه يتطلب من المدير المالى ادراك المشكله من جميع ابعادها والتعمق في دراستها حتى يستطيع الوصول الى القرارالذى يمثل الحل الجذرى لها ويمنع حدوثها في المستقبل وكلما ازدادت اهميه المشكله ازدادت اهميه القرار المناسب لحلها وازدادت ضرورة جمع المعلومات اللازمه لاتخاذ القرار يجب المقارنه بين تكلفه القرار والعائد منه ويجب توفر الوقت اللازم لاتخاذ قرار سليم
- العوامل المؤثرة في عمليه اتخاذ القرار لهذا يجب على الادارة التفكير في هذه العوامل لاتخاذ قرار سليم تتمثل هذه العوامل في الاتى . (3)

1- عوامل البيئه الخارجيه وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجيه القادمه منالبيئه المحيطه التى تعمل في وسطها المنظمه والتي لاتخضع لسيطرة المنظمه بل ان ادارة المنظمه تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل بما يلى .-

- الظروف الاقتصاديه والسياسيه والماليه السائده في المجتمع
- التطورات التقانيه والتكنولوجيه والقاعده التحتيه التى تقوم عليها الانشطه الاقتصاديه

(1) ابراهيم عبد الواحد نائب ، انعام عبد المنعم باقيه ، نظريه القرارات نماذج واساليب كمية محوسبة ، مرجع سابق ، ص 38

(2) كاسر نصر المنصور ، نظريه القرارات الاداريه ، مفاهيم وطرائق كمية ، (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2000) ص 39

(3) كاسر نصر المنصور ، نظريه القرارات الاداريه ، مفاهيم وطرائق كمية المرجع السابق ، ص 36

- الظروف الانتاجيه القطاعيه مثل المنافسين والموردين والمستهلكين
- العوامل التنظيميه الاجتماعيه والاقتصادييه مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكوميه والرأى العام والسياسيه العامه للدوله وشروط الانتاج
- درجه المنافسه التى تواجه المنظمه في السوق
- 2- عوامل البيئه الداخليه .-

وتتمثل بالعوامل التنظيميه وخصائص المنظمه وهى عوامل كثيره نذكر اهمها .-

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمه يفيد متخذ القرار بشكل جيد
 - عدم وضوح درجه العلاقات التنظيميه بين الافراد والادارات والاقسام
 - درجه المركزيه وحجم المنظمه ودرجه انتشارها الجغرافى
 - درجه وضوح الاهداف الاساسيه للمنظمه
 - مدى توافر الموارد المالىه والبشريه والفنيه للمنظمه
 - القرارات التى تصدر عن مستويات اداريه اخرى
- (يشكل عنصرالزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار فكلما زادت الفترة الزمنيه المتاحه امام متخذ القرار لاتخاذ قرارة كلما كانت البدائل المطروحه اكثر والنتائج اقرب الى الصواب وامكانيه التحليل للمعلومات متاحه اكثر وكلما ضاقت الفترة الزمنيه المتاحه امام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعه في البت في القرار مما يقلل في البدائل المتاحه امامه)⁽¹⁾
- استنتج الباحث انه هناك عوامل تؤثر في اتخاذ القرار مثل البيئه الخارجيه المحيطه بالمؤسسه والبيئه الداخليه للمؤسسه وعنصر الزمن البيئه الخارجيه مثل الظروف الاقتصادييه والسياسيه والاجتماعيه والتطور التكنولوجى والمنافسه في السوق اما البيئه الخارجيه مثل مدى توفر المعلومات اللازمه داخل المؤسسه وتحديد الاهداف التى تسعى لها المنظمه وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسه اما عنصر الزمن كلما زادت الفترة الزمنيه لاتخاذ القرار كلما كان قرار مدروس وزادات البدائل المتاحه بالتالى اتخاذ قرار سليم

رابعاً : عناصر اتخاذ القرار

1/ الاختيار :-

(¹) المرجع السابق ، ص 38

(يشمل أي قرار ضمناً على فكرة الاختيار والاختيار هو مبدأ نسبي ويختلف الاختيار باختلاف الظروف التي يتم فيها فنجد أن الاختيار في ظروف قهرية قد يختلف بدرجة كبيرة عنه في ظل ظروف غير قهرية .

ففي الحالة الأولى تكون حرية الفرد في الاختيار مقيدة بينما تكون حرية الفرد في الاختيار أكبر في الحالة الثانية ، ويمكن أن ندرك نوعية الاختيار وجودته في كلا الحالتين .

وقد يعتقد البعض أن حرية الاختيار تكون مطلقة في غياب الظروف القهرية وهذا اعتقاد غير سليم فأى اختيار مهما كان حراً فهو مقيد بالعديد من العوامل البيئية والشخصية التي تحيط بمتخذ القرار والتي قد تؤثر على اختياره ويتأثر الاختيار عادة بشخصية القائم به وخبرته وخلفيته العلمية واستعداده وتكوينه النفسي كما قد يتأثر الاختيار ببعض الضغوط التي قد تسببها حالات العجلة في اتخاذ القرار¹ .

استنتج الباحث ان الاختيار يتأثر بالعوامل المحيطة وايضاً مدي خبرة متخذ القرار ومجاله العلمي وضيق الوقت قد يتسبب في اختيار غير سليم

2/ البدائل :-

(عملياً يجب تحديد البدائل التي لها علاقة مباشرة بتحقيق النتائج المطلوبة علي ان تكون هذه

البدائل ضمن حدود الموارد المتاحة امام متخذ القرار لذا فان هذه المرحلة تتطلب مايلي :-

- القدرة علي تطوير الحلول البديلة والتصور في حقل ايجاد الحلول خاصة الجديد منها
- الاعتماد الواسع على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الاخرين في نفس المجال حتي يمكن الالمام بجميع المعلومات والنواحي المتعلقة بالمشكلة بالتالي بكل الحلول الممكنة (2)

(القرار ما هو إلا اختيار من بين مجموعة من البدائل ويشمل العديد من القرارات الإدارية على فكرة "هذا أم ذلك" هل تشتري الآلة (أ) أم الآلة (ب) ؟ هل تقيم المصنع الجديد في الإسكندرية أم في القاهرة ؟

¹ د. إسماعيل إبراهيم جمعة ، د. زينات محمد محرم ، د. صبحي محمود الخطيب ، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات ، مرجع سابق ، ص 30 .

(²) أ. د فريد كورتر ، د. خالد الخطيب ، نظم المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات (عمان : زمزم ناشرون وموزعون ، 2015 م) ، ص 121 .

هل تعتمد على البترول أم الطاقة الشمسية في توليد الطاقة الكهربائية؟ وهذا النوع من التفكير هو طريقة عادية لتبسيط مشاكل معقدة ولا تعني هذه الأمثلة أن جميع المشاكل الإدارية تشتمل على بديلين فقط فقد تكون هناك بدائل عديدة يمكن أخذها في الاعتبار بعض هذه البدائل قد لا يكون معروفاً للإدارة لذلك فإن عملية اتخاذ القرار تتضمن عادة خطوة أساسية وهي تحديد البدائل الملائمة ومحاولة التعرف على أي بدائل أخرى قد تكون غير معروفة للإدارة (1)

استنتج الباحث ان البدائل مجموعة من الحلول لحل المشكلة القائمة لتحقيق الهدف المطلوب هذه الحلول يجب ان تكون حدود الموارد المتاحة لتحقيق النتائج المطلوبة وايضاً يجب توفر المعلومات المتعلقة بالمشكلة ، ان اتخاذ أي قرار يكون لتحقيق هدف معين

3/ الأهداف أو الحوافز :-

(من المفهوم ضمناً أن أي قرار ينبع من أهداف أو حوافز معينة ذلك أن القرارات يفترض فيها دائماً أنها تؤدي إلى تحقيق أهداف محددة بطريقة فعالة وبدرجة من الكفاءة ومن المفترض أيضاً أن الحافز وراء أي قرار هو تحقيق هدف معين لذلك يتعين على الإدارة أن تختبر قراراتها على ضوء نظام للأهداف التي تساءل عن تحقيقها) (2)

(يخلط بعض الباحثين بين مفهومين مرتبطين هما مفهوم صنع القرار ومفهوم اتخاذ القرار ويستخدمهما بمعنى واحد بيد أنه في حقيقة الأمر هما مختلفان فاتخاذ القرار يعتبر خطوة من خطوات صنع القرار حيث أن الأخيرة هي عملية تتضمن عدة خطوات ومراحل تتداخل فيها عوامل متعددة ومتباينة وتؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرار معين) (3)

اتخاذ القرارات :-

(1) د. إسماعيل إبراهيم جمعة ، د. زينات محمد محرم ، د. صبحي محمود الخطيب ، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات ، مرجع سابق ، ص 30 .

(2) د. إسماعيل إبراهيم جمعة ، د. زينات محمد محرم ، د. صبحي محمود الخطيب ، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات ، مرجع سابق ، ص 30 .

(3) د. منى عطية خزام خليل ، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 94 .

(عملية اتخاذ القرار فتشير إلى العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار والتفضيل للبدائل أو الإمكانيات المتاحة حيث أن أساس اتخاذ القرار وجود البدائل التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تتمثل في الاختيار بين تلك البدائل)¹ .

(إن السبب الرئيسي وراء الحاجة إلى اتخاذ القرارات إنما يمكن في ندوة الموارد وعدم كفايتها للوفاء بمختلف الاحتياجات والرغبات مع وجود أكثر من بديل لإشباع هذه الاحتياجات والرغبات بدرجات مختلفة ومتفاوتة الأمر الذي يتطلب ضرورة المفاضلة بين هذه البدائل لاختيار البديل الذي يحقق أفضل أو أحسن عائد أو حل لهذه المشكلة)² .

استنتج الباحث ان عملية اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية لاي مؤسسة وهذا نظرا للاهمية التي تؤديها القرارات لتحقيق اهداف المؤسسة

اسباب اتخاذ القرار . -

هناك عدة عناصر ترتبط بالقرارات هي . - (3)

- شخص لديه مشكله وهو يمثل متخذ القرار او القائم على عمليه الاختيار (الرجل الادارى)
- هدف يريد متخذ القرار تحقيقه (هدف تنظيمي)
- بيئه تشكلت فيها المشكلات تتمثل في حالات طبيعيه ليست تحت سيطرة متخذ القرار بمعنى انه لايمكنه التحكم فيها وذلك مثل ظروف الطلب على السلعه التي لايمكن للمنظمه ان تخضعها لسيطرتها
- طرق للوصول الى الهدف المطلوب تحقيقه
- نتيجة تمثل محصله ماينتج من اتباع مسار معين للعمل في ظل حاله طبيعيه معينه واذا تمت ترجمه النتائج في شكل قيم فانه يطلق عليها عوائد
- حاله من الرغبه في تحديد مسار العمل الافضل ولهذا يتم الاختيار على اساس قاعدة معينه مثل تعظيمالدخل اوالمنفعه او خفض التكلفة او غير ذلك يجب ان يكون متخذ القرار مدركا للاهداف التي يسعى الى تحقيقها ولحالات الطبيعه التي تؤثر فمشكلته وللمسارات البديله المتاحة وقادرا على

¹ د. إبراهيم عبد الواحد نائب ، د. أنعام عبد المنعم باقية ، نظرية القرارات (نماذج وأساليب كمية محوسبة) ، مرجع سابق ، ص 33 .

² د. منصور البديوي ، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات ، مرجع سابق ، ص 47 .

⁽³⁾ كاسر نصر المنصور ، نظرية القرارات الادارية ، مفاهيم وطرائق كمية المرجع السابق ، ص 32

تقويم هذه المسارات البديله والمفاضله بينها مفاضله موضوعيه قبل اتخاذ لقرار بشأن اختيار احد
هذه المسارات لكي يتم الاختيار على اسس رشيدة

المبحث الثاني

مراحل اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار تمر بخمس مراحل هي :-

1/ تحديد المشكلة أو موضوع القرار :-

(تحديد موضوع القرار أو الجانب الذي تنوي المنشأة اتخاذ قرار بشأنه تعتبر المرحلة الأولى لأي قرار هي تحديد مجال القرار أو المشكلة التي تواجهها المنشأة والتي تحتاج إلى دراسة واتخاذ قرار بشأنها .

وعلى الرغم من أن تحديد مجال المشكلة للعديد من القرارات يكون واضحاً إلا أن هناك بعض الحالات التي لا يكون فيها موضوع القرار واضح مما يتطلب دراسة وعناية خاصة لتحديده فمثلاً إذا قررت شركة الصناعات الماسية تصنيع منتج جديد فإن أحد القرارات الواجب اتخاذها هو الحصول على الآلات والماكينات المناسبة للتصنيع وبالتالي فإن موضوع القرار يكون هنا واضح لدى الإدارة . أما إذا واجهت المنشأة مشكلة تدني مبيعاتها بشكل كبير ومفاجئ فهذا يكون القرار الخاص بمعالجة هذه المشكلة أكثر تعقيداً نظراً لوجود أكثر من احتمال وراء هذا الانخفاض مثل دخول منافسين جدد للسوق أو تدني جودة السلعة المنتجة من قبل الشركة أو ظهور مشاكل في تسويق السلعة . وبشكل عام فإن القرارات الروتينية أو المتكررة تكون أكثر سهولة ووضوحاً في تحديد مجال القرار أو المشكلة وبالمقابل فإن القرارات غير المتكررة تكون أكثر سهولة ووضوحاً في تحديد مجال القرار أو المشكلة وبالمقابل فإن القرارات غير المتكررة والتي لم تعتد الإدارة عليها أو لم تواجهها في الماضي تتطلب جهد ووقت أطول لتحديدها ومعالجتها .

2/ تحديد البدائل المتاحة وتقدير تكاليفها :-

بعد أن يتم تحديد موضوع القرار أو المشكلة تأتي خطوة تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة أو تنفيذ القرار فمعظم القرارات الإدارية تتطوي على العديد من البدائل المتاحة ففي حالة شركة الصناعات الماسية أعلاه التي تدرس اختيار الآلات اللازمة لتصنيع المنتج الجديد فقد تتضمن البدائل المتاحة استيراد آلات عالية التقنية أو آلات أقل تقنية وأقل كلفة تشغيلية أو آلات بتكلفة شراء متدنية وكفاءة تشغيلية متوسطة .

ويتم في هذه الخطوة أيضاً توقع تقديرات التكاليف الخاصة بكل بديل وذلك عن طريق استدرج العروض من مصادر الصناعات المختلفة وتجدر الإشارة إلى أن تقدير التكاليف الخاصة بكل بديل لا

يقتصر على تكلفة شراء الآلات فقط وإنما يتطلب أيضاً تقدير تكاليف تشغيل الآلات والصيانة ونسبة الهدر المتوقعة وغيرها¹ .

3/ اختيار أحد البدائل المتاحة :-

يقع الاختيار على البديل المناسب من وجهة نظر متخذ القرار وذلك بالاسترشاد بمايلي :⁽²⁾

- الموازنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة علي ذلك في اختيار انسب بديل
- اختيار البديل الاكثر كفاية من ناحية استغلال الموارد بالسرعة المطلوبة والوقت المناسب
- واقعية البديل وامكانية تنفيذه استنادا من الموارد المتاحة وخاصة البشرية التي تعمل علي تنفيذها

- اختيار البديل الذي يحقق الاهداف التنظيمية للمؤسسة ويكون منسجماً مع سياساتها واستراتيجيتها

4/ اتخاذ القرار وتنفيذه :-

(يجب تقديم البدائل المختلفة من مختلف نواحيها حتى يمكن اختيار أفضل الحلول . هذا ولا نقصد بأفضل الحلول أن يكون الحل المختار هو الحل الأمثل للمشكلة لأن متخذ القرار لا يسعى دائماً وفي جميع الأحوال إلى تعظيم النتائج أو الحل الأمثل إذا قد لا يمكن تطبيق هذا الحل الأمثل إما لعدم توافر الموارد اللازمة لتطبيقه أو بسبب العوائق القانونية أو الاجتماعية التي تحول دون تطبيقه الأمر الذي يؤدي إلى الاكتفاء بالحلول الممكنة والمقبولة من الناحية الاجتماعية أو الاقتصادية والذي يؤدي إلى نتيجة مقبولة أو مرضية فمثلاً قد يكون أفضل حل لمشكلة توفير الطاقة هو استخدام المحطات النووية غير أنه قد يصعب تطبيق هذا الحل نظراً لتخوف الجمهور من الاشعاعات الذرية مما يجعله يعارض بشدة هذا الحل الأمر الذي يضطر متخذ القرار إلى استخدام البديل أو الحل الأقل مثالية مثل استخدام السدود المائية لتوليد الكهرباء أو استخدام بديل آخر للكهرباء مثل الفحم)³ .

¹ د. عامر عبد الله ، د. زهير الحدرب ، المحاسبة الإدارية ، مرجع سابق ، ص 73 .

⁽²⁾ . د فريد كورتر ، د. خالد الخطيب ، نظم المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات ، مرجع سابق ، ص 122 .

³ د. منصور البديوي ، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات ، مرجع سابق ، ص 52 .

5/ تحليل وتقييم القرار :- (تعتبر المرحلة الخامسة والأخيرة من المراحل الهامة في عملية اتخاذ القرار حيث تتضمن متابعة تنفيذ القرار وتحليله وتقييم التنفيذ الفعلي له وذلك لمحاولة تصحيح أي خطأ أو مشكلة قد تواجه عملية التنفيذ)¹ .

وتتقسم القرارات تبعاً لمدى معرفة متخذ القرار باحتمال حدوث حالات الطبيعة المختلفة (حالات الطبيعة يقصد بها الظروف والعوامل الخارجية التي تؤثر على عائد أو نتيجة القرار دون أن يكون لمتخذ القرار أي سيطرة عليها)² .

استنتج الباحث أن عملية اتخاذ القرار ليست عملية سهلة لأن أي قرار يتخذه المدير يؤدي إلى نجاح أو فشل المشروع .

لذلك عند اتخاذ القرار لابد من إتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرار :-

الخطوة الأولى : تحديد المشكلة :-

بمعنى التعرف الكامل للموقف أو المشكلة الواجب اتخاذ القرار بشأنها وأيضاً التعرف على الظروف المحيطة ، ولابد من توفر المعلومات الكافية لاتخاذ القرار .

الخطوة الثانية : البحث عن البدائل :-

في هذه الخطوة يتم طرح جميع البدائل أو الحلول لحل المشكلة ثم تقويم البدائل أي بمعنى تصنيفها إلى بدائل يمكن تطبيقها وبدائل مستبعدة .

الخطوة الثالثة : اختيار البديل الأفضل :-

اختيار البديل الأفضل من ناحية التكلفة مع الأخذ في الاعتبار جودة المنتج وغيرها من العوامل وتعتبر هذه المرحلة من أخطر المراحل لأن الحل المختار قد يكون فعلاً هو الحل الأفضل وقد يكون غير ذلك .

الخطوة الرابعة : تنفيذ القرار :-

هناك عوائق تحول دون تنفيذ القرار قد تكون عوائق داخلية تشمل (العوائق المالية ، عوائق بشرية ، عوائق فنية) .

وقد تكون عوائق خارجية مثل (الظروف السياسية ، الظروف الاقتصادية ، الاجتماعية ، الأنظمة والقوانين ، المنافسين ، المستهلكين) .

¹ د. عامر عبد الله ، د. زهير الحدر ، المحاسبة الإدارية ، مرجع سابق ، ص 74 .

² د. منصور البديوي ، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات ، مرجع سابق ، ص 57 .

الخطوة الخامسة والأخيرة : هي متابعة التنفيذ الفعلي للقرار لمحاولة التصحيح عند حدوث مشكلة أو خطأ .

أي قرارات تتخذ في ظل التأكد التام ، وقرارات تتخذ في ظل حالة المخاطرة وأخيراً قرارات في ظل عدم التأكد ونتناول كل هذه الأنواع من القرارات فيما يلي :-

1/ اتخاذ القرارات في حالة التأكد التام :-

(يقصد بحالة التأكد التام أن يكون متخذ القرار على علم تام بكل المعلومات الملائمة واللائمة لاتخاذ القرار ويفترض في هذه الحالة أن متخذ القرار يستطيع أن يحدد كل الإستراتيجيات الممكنة والمتطلبات اللازمة لتنفيذها كما يعرف على وجه اليقين نتيجة كل إستراتيجية)¹ .

2/ اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة :-

(عند اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة تكون كل إستراتيجية مصحوبة بعدة نتائج محتملة في ظل حالات مختلفة للطبيعة ويكون احتمالات حدوث كل حالة من حالات الطبيعة معروفة لمتخذي القرارات وحيث أن المعلومات عن حالة الطبيعة هي معلومات احتمالية فأن اختيار إستراتيجية معينة يتوقف على "القيمة المتوقعة" للنتائج المترتبة عليها)² .

3/ اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد :-

(يقصد بحالة عدم التأكد تلك الحالة التي توجد فيها أكثر من حالة من حالات الطبيعة دون أن يعرف متخذ القرار ولا يستطيع أن يقدر احتمال حدوث كل من حالات الطبيعة لعدم وجود أية بيانات سابقة كما في حالة إنتاج منتج جديد أو إنشاء مصنع جديد أو لأن متخذ القرار ليس لديه ثقة في الاحتمالات الشخصية ولذلك فإنه يفضل أن يعمل كما لو كان لا يعرف أي احتمال لحدوث حالات الطبيعة .

وبذلك تختلف حالة عدم التأكد عن حالة المخاطرة في أنه بينما في الحالة الأخيرة يستطيع متخذ القرار تقدير احتمال حدوث كل حالة من حالات الطبيعة مما يساعده على تقدير القيمة المتوقعة لكل إستراتيجية واختيار الإستراتيجية التي تنتج أفضل قيمة متوقعة ، أن متخذ القرار في ظل حالة عدم التأكد لا يمكنه أن يستخدم معيار أفضل قيمة متوقعة للمفاضلة بين الإستراتيجيات المختلفة واختيار

¹ د. منصور البديوي ، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات ، المرجع السابق ، ص 58 .

² د. إسماعيل إبراهيم جمعة ، د. زينبات محمد محرم ، د. صبحي محمود الخطيب ، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات ، مرجع سابق ، ص 42 .

الإستراتيجية المثلى نظراً لعدم معرفته باحتمالات حدوث حالات الطبيعة المختلفة وبالتالي لا يستطيع تقدير القيمة المتوقعة ولذلك فإن عملية اتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد تعتبر أكثر صعوبة وتعقيداً منها في حالة التأكد التام أو حالة المخاطرة¹ .

استنتج الباحث ان هناك عوامل تساعد في اتخاذ القرار السليم هي :
توفر المعلومات اللازمة ، دراسة البدائل المتاحة دراسة دقيقة ، مشاركة العاملين في تنفيذ القرار ، متابعة النتائج حتى لا تنحرف عن المسار المطلوب .

يوجد ثلاث حالات تؤثر في عملية اتخاذ القرار وهي التأكد ، المخاطرة ، عدم التأكد .
في حالة التأكد عندما يعرف المدير النتائج المتوقعة الخاصة بكل بديل من البدائل المتاحة أمامه لاتخاذ القرار .

في حالة المخاطرة تكون النتائج المتوقعة غير واضحة ولكن تتوفر لدى المدير المعلومات الكافية لتقييم هذه النتائج تصبح هناك مخاطر .

في حالة عدم التأكد تكون احتمالات تحقيق النتائج للبدائل المتاحة غير معروفة ولا يمكن تقديرها فإن المدير يجب أن يتخذ القرار في ظروف عدم اليقين أو عدم التأكد.

يجب على متخذ القرار استخدام الأساليب العلمية والنماذج لاتخاذ القرار مع الخبرة الشخصية ودراسة وافية لكل الظروف لاتخاذ القرار السليم .

المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات ' -

توجد بعض المشكلات التي تواجه الإدارة عند اتخاذ القرار يمكن اجمال هذه المشكلات في الاتي⁽²⁾

- طغيان الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمنظمات المهنية والتي تؤدي دورها الى عدم الالتزام بالموضوعية في عملية اتخاذ القرارات

- صعوبة تحديد المشكله بدقه من طرف متخذ القرار يجعل جميع قراراته تنصب على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكله وعدم التعرض الى المشكله الحقيقيه

¹ د. منصور البديوي ، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات ، مرجع سابق ، ص 78 .

⁽²⁾ عدنان عواد الشواكبة ، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات ف اتخاذ القرارات الادارية (عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2011) ص 244

- عدم القدرة على تحديد الاهداف التى يمكن ان تتحقق بأخذ القرار والتى يجب ادراك الاهداف الرئيسيه حتى لاتتعارض مع الاهداف الفرعية للمنظمة مما يؤدي الى صعوبه تحقيق الاهداف حسب الاولويه
- تأثير الاعتبارات السياسيه والاقتصاديه على موضوعية القرارات حيث نجد ان للحزب السياسيه دورا كبيرا في ذلك خصوصا في الدول النامية التى يحكمها حزب واحد
- عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في المنظمات حيث ان معظم هذه اللوائح قد صيغت بظروف معينه وفى وقت معين وكانت مناسبة في ذلك الوقت وبالتالي فأنها لم تعد ملائمه للمستجدات التى ظهرت في الوقت الحاضر ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات الادارية وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد او بدون قصد مما يفقد المنظمه المصدقية عند اتخاذ قرارات اخرى لاحقه

القرار المالي :

(هو كل قرار يوازن بين الحصول علي الاموال وامتلاك أصول " طبيعية ومالية " بحيث تهدف القرارات المالية إلي تمويل الاستثمارات مع تحقيق اعلي ربح وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة)¹

أنواع القرارات المالية :

- 1- القرار الاستثماري .
- 2- القرار التمويلي .
- 3- قرار توزيع الارباح²

اهمية القرارات المالية :

(يتميز القرار المالي مهما كان شكله واي كان متخذه بأن له تأثيرات علي مختلف جوانب المؤسسة وعليه فإن أي قرار يتخذ داخل المؤسسة لابد من اجراء دراسة مالية او خاصة بكل الظروف والنتائج المحتمل وقوعها بعد تنفيذ هذا القرار .

وتتضمن القرارات المالية مجموعة من القرارات المرتبطة بكل من التمويل ومتابعة المحاسبة بأنواعها العامة والتحليلية ، قرارات الاستثمار ، الاحصاءات والمؤشرات المالية والمراقبة الداخلية وتسيير السيولة وتسيير المخاطر المالية الداخلية والخارجية)¹

¹ سمية لزغم ، اثر الهيكل المالي علي القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الجزائر : جامعة ورقلة ، رسالة ماجستير منشورة ، 2011) ، ص 29.

² د. الحناوي محمد صالح ، اساسيات الاستثمار في الاوراق المالية (القاهرة : الدار الجامعية ، 1997 م) ، ص 2

اهداف القرارات المالية . -

تتمثل اهداف القرارات المالية فيما يلي .-(2)

- تعظيم الثروة . -

او بمعنى اخر تعظيم القيمة الحالية للاستثمار او لتصرف معين وهذا الهدف لايوجبه اهتمام الى الارباح في حد ذاتها بل يوجبه ايضا ناحية توقيت هذه الارباح وعنصر الخطر

- عدم الخلط بين القيمة البيعية والقيمة الدفترية لصافى الثروة . -

فالقيمة الدفترية لصافى الثروة لها قدر ضئيل من الاهمية في الحصول على القروض القصيرة والطويلة الاجل وتؤثر بطريقة غير مباشرة على القيمة الحالية لصافى الثروة كما تظهر بقائمة المركز المالى هي خاصة بالمؤسسة ولاتتأثر بالقيمة السوقية لحق الملكية وبذلك يسعى المدير المالى الى اتخاذ القرارات التى تهدف في النهاية الى تعظيم ثروة الملاك

- درجة المخاطرة التى يتعرض لها الملاك . -

حيث تتفاوت المخاطر وفقاً للشكل القانونى للمؤسسة ففى المؤسسات الفردية وشركات التضامن تكون مخاطر الملاك اكبر من افلاس المؤسسة فلا تقتصر على ممتلكاتهم فى المؤسسة وانما تشمل ايضاً الممتلكات الشخصية أما فى الشركات المساهمة فنقتصر المخاطر فى حالة الافلاس على حصة الملاك فى الشركة وان الاستثمار فى الاسهم الممتازة افضل من الاسهم العادية حيث تكون الاولى اقل تعرض للمخاطر

استنتج الباحث ان من اهداف القرارات المالية زيادة قيمة الاستثمار ويسعى المدير المالى عادة الى زيادة ارباح الملاك ان عملية اتخاذ القرار المالى من اهم وظائف الادارة لذلك ان نجاح او فشل اى مؤسسة يعتمد على جودة القرارات التى تتأخذها الادارة

¹ د. الياس بن سامي ، د. يوسف قريشي ، التسيير المالى (الادارة المالية دوروس وتطبيقات) ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2006) ، ص 34 .

(²) عبد الغفار حنفي ، الادارة المالية "مدخل اتخاذ القرارات (الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2006) ص 22

المبحث الثالث

دور البيانات المحاسبية في اتخاذ القرارات

يجب أن يلم المحاسب إماماً تاماً بعملية اتخاذ القرارات إذا كان له أن يساهم بدور كبير في خدمة إدارة المشروع ولتحقيق هذا الهدف يجب على المحاسبين الإلمام بأهداف عملية اتخاذ القرارات ، طرق التنبؤ ، نماذج اتخاذ القرارات وكيفية تحديد الغلات المتوقعة على البدائل المختلفة⁽¹⁾ .

(يتعذر السيطرة على النشاط الاقتصادي بصورة فعالة دون الاعتماد على المعلومات اللازمة لإدارة هذا النشاط وتوجيه مساره وتقييم نتائجه واتخاذ شتى القرارات الهادفة إلى تحقيق غاياته ويكاد يجمع الكثيرين على أن تطور النشاط الاقتصادي على مستوى المشروع من جهة والمجتمع من جهة أخرى هو الذي جسد ظاهرة نمو وزيادة الطلب على المعلومات ليس فقط من جانب ملاك المشروعات أو غيرهم من الأطراف المعنية بشئونها ولكن أيضاً وربما بالدرجة الأولى من جانب الأجهزة الإدارية المسؤولة عنها)⁽²⁾ .

(أن تدفق المعلومات مهم جداً لحياة المشروع وتصل أهميته إلى نفس أهمية تدفق الدم لحياة وصحة القرار ، ولقد قيل أن اتخاذ قرار جيد يعتمد بنسبة 90% على المعلومات وبنسبة 10% على الذكاء والإلهام فكل القرارات تتطلب معلومات و الغرض الرئيسي للحصول على المعلومات هو من أجل استخدامها في الوصول إلى القرارات وتنفيذها وتقييمها وفي حقيقة الأمر فإن القرارات والمعلومات موضوعان مرتبطان لا يمكن التعرض لأحدهما دون الآخر)⁽³⁾ .

(تلعب المعلومات المحاسبية دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرارات مثلها في ذلك مثل باقي أنواع المعلومات الأخرى من حيث أنها تؤدي إلى زيادة المعرفة لدى متخذ القرار من ناحية ونقل من حالة عدم التأكد التي تكتنف البيئة التي تتخذ فيها القرارات من ناحية أخرى غير أن المعلومات المحاسبية تتميز عن غيرها من المعلومات الوصفية بأنها (أي المعلومات المحاسبية) كمية وقابلة للتحقق من صحتها ولذلك فأنها تعتبر أكثر فعالية في مساعدة متخذي القرارات على الوصول إلى الحلول المناسبة و ثم فإن متخذي القرارات عادة ما يعطون وزناً أكبر للمعلومات المحاسبية)⁽⁴⁾ .

¹ د. احمد نور ، د. احمد رجب عبد العال ، المحاسبة الإدارية ، مرجع سابق ، ص29.

² د. عبد الحميد محمود ، المحاسبة الإدارية ونظم دعم القرار (القاهرة : دار النهضة العربية ، 2006 م) ، ص77 .

³ / د. احمد نور ، المحاسبة الإدارية ، مرجع سابق ، ص24 .

⁴ / د. منصور البديوي ، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات ، مرجع سابق ، ص53 .

(فعلى مسيرة التطور توسعت المشروعات أفقياً ورأسياً بما توفر لها من موارد هائلة وإمكانيات مادية وبشرية ضخمة ، كما تغيرت المناخات بفعل تطور تقنيات الإنتاج وتفاقم حدة المنافسة وتعاضم احتمالات الخطر . وقد أضفت هذه التغيرات مصاعب جمة على وظيفة الإدارة وخلقت لها من المشكلات ما هو جديد غير مالوف لم يفكر فيه احد او يتوقع ظهوره من قبل وعلى هذا فقد أصبح التحدي الذي يواجه الإدارة أداء وظيفتها على أكمل وجه وابتكار الحلول الملائمة لمشكلات المشروع إلا عن طريق المعلومات التي تكشف في كل الأحوال أبعاد المشاكل المطروحة والبدائل الممكنة لعلاجها وبطبيعة الحال فإنه توجد مصادر شتى لتوفير المعلومات بعضها داخلي على مستوى المشروع والآخر خارجي يأتي من البيئة المحيطة به ، وعلى صعيد المصادر الداخلية تحتل المحاسبة مكانة بارزة بحكم طاقاتها في توفير معلومات كمية ذات خصائص مميزة قل أن توجد في غيرها من المعلومات الأخرى)⁽¹⁾.

استنتج الباحث أن عملية إعداد الموازنة التقديرية تتركز في جزء منها على المعلومات المحاسبية كما تتطلب الرقابة باستخدام الموازنات الرقابية باستخدام الموازنات المقارنة بين النتائج الفعلية التي يوفرها النظام المحاسبي ومقارنتها والمخطط في الموازنة.

زادت أهمية المعلومات المحاسبية في العصر الحديث نتيجة لعديد من العوامل والمتغيرات مثل المنافسة ، المخاطرة ، والثورة العلمية في جميع المجالات .

والمعلومات المحاسبية يمكن أن تساعد في توفير كل ما يحتاجه متخذ القرار لاتخاذ قرار سليم .
أن عملية اتخاذ القرار ليست عملية سهلة لأن أي قرار يتخذه المدير يؤدي إلى نجاح أو فشل المشروع .

لذلك عند اتخاذ القرار لابد من إتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرار و التعرف الكامل للموقف أي المشكلة الواجب اتخاذ القرار بشأنها وأيضاً التعرف على الظروف المحيطة لابد من توفر المعلومات الكافية لاتخاذ القرار .

توجد العديد من المعوقات التي تواجه متخذ القرار وتحد من وصوله الى القرار الفعال ومن هذه المعوقات مايلي - (2)

¹ / د. عبد الحميد محمود ، المحاسبة الإدارية ونظم دعم القرار ، مرجع سابق ، ص 77 .
⁽²⁾ نهاد اسحاق عبد السلام ابو هويدي ، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الانفاق الراسمالي ، دراسة تطبيقية علي الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، قسم المحاسبة والتمويل ، الجامعة الاسلامية

- الاخفاق في تحديد الاهداف -

عدم مقدرة متخذ القرار على تحديد الاهداف التي يمكن تحقيقها باتخاذ القرار يجعل عملية اتخاذ القرار امرا صعبا لان متخذ القرار لا يعرف الهدف النهائى وقد لا يميز بين الاهداف الفرعية والرئيسية مما يجعل من الصعب تحديد اولويات الاهداف

- اعتماد منظور ضيق -

عندما يكون متخذ القرار مقيدا بمنظور ضيق فأنه سيخفق فالتفكير بطريقة ابداعية منطقية الامر الذى ينعكس على سلامة القرار وعقلانيته

- الاخفاق في تقييم الخيارات بالشكل المناسب -

ان عدم توقف متخذ القرار عند كل بديل مطروح وقفة متأنية مدروسة بعمق ومعرفة نتائج كل بديل ومزايا ومحاذيرته يؤدي الى اتخاذ قرارا متسرعاً واختلاف النتيجة عن الهدف المرسوم

- عدم ادراك المشكلة وتحديدها بدقة . -

ان عدم ادراك المشكله وتحديدها بدقه قد يتوجه الجهود الى اتخاذ قرارات تركز على المشكلات الفرعية دون ان يؤدي ذلك الى المشكلة الرئيسية

- شخصية متخذ القرار . -

ان خضوع متخذ القرار لبعض القيود مثل الجمود والروتين الركزية والتفرد في اتخاذ القرار سيؤدي ذلك الى اثار سلبية تنعكس على فعالية القرار

استنتج الباحث ان المشكلات التي تواجه اتخاذ القرار السليم هي عدم تحديد الهدف وعدم ادراك المشكلة الواجب حلها وايضا عدم توفر الابداع والمنطقية في متخذ القرار وايضا تسرعه وعدم دراسة البدائل دراسة كافية وقلة خبرة متخذ القرار وايضا عدم توفر المعلومات وجودتها ايضا تؤثر في اتخاذ القرار السليم

ادت تغيرات بيئية واقتصادية واجتماعية وسياسية لاثار اقتصادية معقدة وادى ذلك لتولد حاجات جديدة الى بيانات ومعلومات متعددة لاتخاذ القرار

(ولا جدال في ان النظام المحاسبى هو نظام معلومات جزئى من نظام معلومات كلى في اى وحدة او منظمة او مجتمع والواقع ان نظام المعلومات المحاسبى هو اهم جزئيات اى نظام معلومات في اى وحدة او منظمة اقتصادية محدودة ويتحدد نطاق اختصاص نظام المعلومات المحاسبى طبقاً لنوعية البيانات والمعلومات واستخدامتها وطبقاً لموقع نتاج النظام في دائرة نتاج فروع المعرفية

المحاسبية المتعددة وطبقاً لمدى توافر التكامل والاتساق بين النظام كجزئية من كل وباقي الجزئيات)
(1)

استنتج الباحث ان الثورة العلمية ادت الى تغيرات اجتماعية واقتصادية وسياسية تؤثر على المنظمات وعلاقتها ومصالحها واهدافها من ظهرت الحاجة الى معلومات مفيدة لهذة المتغيرات ومؤثراتها ونتائجها لاتخاذ قرار سليم لذلك يجب على هذه المعلومات ان تكون ذات كفاءة عالية ودقة (وقد ازدت اهمية انظمة المعلومات بصفة عامة وانظمة المعلومات المحاسبية بصفة خاصة في العصر الحديث نتيجة لعديد من العوامل والمتغيرات فنحن نعيش عصر ثورة علمية في جميع المجالات لم يسبق لها مثيل في حياة البشرية وقد ادت تلك الثورة ومازالت الى تعقد الحاجات والمصالح وتشابكها وتنوع وتغير سبل تحقيقها وزيادة الحاجة الى معلومات مفيدة وصالحة عن كل متغيراتها العامة ومؤثراتها ونتائجها وأدى ذلك بالتبعية الى آثار قوية وملحوظة على طريقة ادارة الموارد الاقتصادية والمجتمع واتخاذ القرارات السليمة في شأن تخصيصها وتوجيهها الى اوجه الاستخدام البديلة ومتابعة كفاءة استخدامها وفعالية استخدامها في تحقيق النتائج المرغوبة من هذا الاستخدام) (2)

(وتختلف حاجه القرارات الى بيانات بأختلاف البعد الزمني لانتاج اثارها فالقرارات قصيرة الاجل تحتاج الكثير من البيانات والمعلومات عن الحاضر والقليل عن المستقبل القريب في ضوء خبرة الماضي التي قد تظل لقصر فترة ايتاء الاثار ملائمة للقياس والتنبؤ بينماالقرارات طويلة الاجل تحتاج لكثير من البيانات والمعلومات عن المستقبل والقليل عن الحاضر كما تقل اهمية خبرة الماضي ولاشك ان البيانات والمعلومات في الحالة الاخيرة تكون في معظمها تبصيرية وتنبئية تفسيرية بينما في الحالة الاولى تكون في معظمها تقريرية مع قليل من التنبؤ تركز على خدمة النوع الاول من القرارات قصيرة الاجل الا انها اذدهرت ونمت لتصبح اما للثقة في الوفاء بحاجة متوسط وطويل الاجل من القرارات الى بيانات ومعلومات ونماذج علاقات) (3)

(1) عبد الحي مرعي ، العلوم المحاسبية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات ، مرجع سابق ، ص 9

(2) عبد الحي مرعي ، اسماعيل جمعة ، المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات ، مرجع سابق ،

ص 7

(3) عبد الحي مرعي ، العلوم المحاسبية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات ، مرجع سابق ، ص 20

استنتج الباحث مما تقدم ان البيانات والمعلومات المحاسبية هي من الركائز الاساسية في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية وذلك ان تخصص المحاسبة هو تجميع البيانات ونتاج المعلومات التي تساعد في الحفاظ على الموارد وتمكن من احسان تخصيصها واستغلالها (يتوقف نجاح القرار على مدى صحة هذه المادة ودقتها وطريقة تنظيم تأمينها وتخزينها ونقلها الى المراكز التي تحتاج اليها وغالبا ماتصادف عملية تأمين البيانات المعلومات الكثير من المشاكل والصعوبات يتعلق بعضها أما بتضارب البيانات والمعلومات أو نقصها أو عدم صحتها أو عدم القدرة على الحصول عليها من مصادرها الاصلية لأعتبرها سرا من اسرار المهنة أو تهريا من النتائج غير المرغوب فيها الذي يسببها الافصاح عن هذه البيانات ولهذا فأن توفر المعلومات بالكمية والنوعية الملائمتين وبالوقت المناسب يمثل العمود الفقري لاتخاذ القرار الادارى حيث يعد الاساس في تحديد البدائل وتقويمها واختيار البديل الأنسب تزداد القدرة على اتخاذ القرارات الناجحة كلما زادت جودة المعلومات المتاحة وكفايتها ومقدار الدقة في عرضها وشرحها للحقائق المتعلقة بالظاهرة موضع الدراسة) (1)

(1) ابراهيم عبد الواحد نائب ، انعام عبد المنعم باقية ، نظرية القرارات نماذج واساليب كمية محوسبة ، مرجع سابق ، ص 35.

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

المبحث الاول : نبذة تعريفية عن المصانع موضوع التطبيق
المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفروض
المبحث الثالث : النتائج والتوصيات

المبحث الاول : نبذة تعريفية عن عينة من الشركات الصناعية

مقدمة

تكتسب الدول اهميتها نتيجة لعدة عوامل من بين هذه العوامل الموقع الجغرافي بالإضافة للموارد الطبيعية . والسودان هو اكبر دولة في افريقيا والشرق الاوسط ، ومعروف بضخامة ثوراته الطبيعية بالإضافة الي موقعه الاستراتيجي وسط القارة الافريقية هذا الوضع جعل السودان مؤهلا ليكون عضوا في عدد من المنظمات الاقليمية مثل (الكوميسا ، منظمة الوحدة الافريقية والايقاد) ، حيث كان لها الاثر في كسر العديد من حواجز التجارة العالمية بين السودان والدول المجاورة له . ولقد ادت تلك العوامل لتشجيع الصناعة بالسودان ليصبح اكثر حماسة للتطور وبأقصى ما يمكن وذلك لمواكبة المنافسة القوية من المستورد وفي نفس الوقت التغلغل في الاسواق الاقليمية

مصنع توفيق للصابون

صناعة الصابون بالسودان من اقدم الصناعات التي بداتي دويا ومن ثم اخذت بالتطور بنفس القدر في صناعة صابون التواليت ومصنع التوفيق هو من الرواد في هذا الصناعة . هذا وسنضع امامكم بعض الحقائق عن هذا المصنع والذي يعتبر مفخرة لصناعة الصابون السودانية (1)

نبذة تاريخية :

في يونيو من عام 1978 تم بين الشيخ / محمد احمد شيخ محمد والحاج / عمر عبدالسلام علي شراكة بنسبة 30% الي 70% لاقامة مصنع التوفيق للصابون والذي كان قد شارفت بعض مبانيه لمرحلة العقودات بمجهود فردي من الاول . وبعد توثيق العقد تم تكملة المباني وباقي التأسيس في منتصف 1979 حيث تم انتاج صابون الغسيل اليدوي الذي يعاب عليه ارتفاع الرطوبة به لحوالي 45% وقلة الانتاجية

ففي عام 1982 وضمن خطة تم وضعها مسبقا ام تحديث الانتاج بادخال خط بطاقة واحد طن صابون في الساعة وبنسبة رطوبة لا تتعدي 27% بعد هذه النقلة تم وضع خطة تهدف الي :

1. الارتقاء بالأداء والجودة
2. التحديث المستمر للآلات والماكينات
3. مواكبة التطور في مجال صناعة الصابون داخليا وخارجيا
4. زيادة الطاقة الانتاجية
5. ادخال خط لإنتاج الصابون السائل والمنظفات

(1) المصدر : شركة توفيق للصابون ، 2018 م .

6. ادخال خط لإنتاج التواليت
7. ادخال خط لإنتاج معجون الاسنان
8. الوصول لاسواق الدول المجاورة

في عام 1998 تم زيادة الطاقة الانتاجية في صابون الغسيل الي 3 طن / ساعة وذلك باستجلاب خط اضافي . وفي عام 2000 تم ادخال خط التواليت بطاقة 2 طن / ساعة وبدا بانتاج صابون غسيل محسن بتغليف وعطر والوان مختلفة يعرف بصابون هاي تك . للدخول في صناعة التواليت تم ادخال نظام الجودة الشامل وتدريب الادارات القوي العاملة عليه لمدة ثمانية اشهر حيث نال المصنع شهادة الايز لنظام الجدة الشاملة 9001-2000 في ابريل 2002 . في سبتمبر من نفس العام بدا صابون التواليت تحت اسم ندي بعطور الفواكه والصنديل وصابون فنيك باسم نازك .

في عام 2003 تم الاتفاق مع شركة CPL الانجليزية علي شراكة ذكية تتلخص برعاية هذه الشركة لصابون التواليت بالاسم (لفي) حيث تم مساعدتنا للوصول لتركيبه ممتازة واختيار عطور من ارقى ما يكون وتم طرح اول انتاج في منتصف عام 2003

في يونيو من عام 2003 تم ادخال خط الصابون السائل والمنظفات وخط لتعبئة معجون الاسنان . من منتجات الخط الاول (مذهل) صابون سائل للأواني المنزلية و (مذهل 2) للايدي (مذهل 3) مزيل طلاء الاظافر (مذهل 4) جلسرين ، (اور سيل) منظم ومبيض للأرضيات والملابس (دي تون) مطهر عام . اما خط المعجون فمنتجاته (همسة) ، (سوبر3) (اسمائل)

بنهاية عام 2003 اصبح لدي مصنع التوفيق خمسة خطوط انتاج تنتج خمسة انواع من صابون الغسيل التواليت وستة انواع من المنظفات والمطهرات والجلسرين بالإضافة لثلاثة انواع من معجون الاسنان أي بجملة اربعة عشر منتجا

عام 2004 هو عام الانطلاقة الحقيقية لترويج وبيع هذه المنتجات في داخل البلاد دول الجوار اذ كان التركيز في الفترة الماضية علي اكمال البنية التحتية وخطوط الانتاج . من المشاريع قريبة المدي هي ادخال خط انتاج صابون البدره ، الشامبو ، مزيلات العرق ، والمعطرات وملطفات الجو .

مصنع بست للمنتجات الغذائية

هي احدي الشركات معاوية البرير يعمل المصنع في مجال تصنيع الالبان ومشتقاتها ، تأسس المصنع في عام 2004 وتطور في عام 2006م⁽¹⁾

(1) المصدر : مصنع بست للمنتجات الغذائية ، 2018 م .

اهداف المصنع :

- التمية البشرية
- التقليل من البطالة
- تقديم افضل منتج للمواطن

مصنع ليبر

موقع المصنع

تم انشاء المصنع في العام 1982 بالتعاون مع شركة ليبر الالمانية ويقع المصنع الحديث للثلاجات في مدينة ام درمان المنطقة الصناعية الجديدة غرب كلية التقنية بشارع الشنقيطي . يتكون المصنع من ثلاث خطوط انتاج احدهما لانتاج الثلاجات بالباب الواحد موديل KD و KT بالإضافة لخط انتاج الثلاجات بايين موديل KD واخيرا خط لإنتاج الفريزرات وثلجات العرض . يقوم المصنع بإنتاج اكثر من 14 مقاسا من الثلاجات والفريزرات العرض (1)

يقدم لكم المصنع الحديث للثلاجات بالتعاون مع شركة ليبر الالمانية احدث ما توصلت اليه تكنولوجيا الالمانية في صناعة الثلاجات والفريزرات وثلجات العرض . ويقدم لكم المصنع منتجاته من الثلاجات والفريزرات وثلجات العرض بمقاسات واحجام واللوان متنوعة لكي يرض كل ما يحتاجه المستهلك وقد صممت ثلاجات وفريزرات ليبر بمواصفات وجودة عالية لتلائم طبيعة جو السودان الحار ويتحمل منتجات المصنع درجات الحرارة العالية وتذبذب التيار الكهربائي وتستخدم مادة الفوم كمادة عازلة في كل منتجات ليبر لمنع الصدأ والتآكل الاحتفاظ بالبرودة لاطول فترة زمنية الشيء الذي يزيد في اطالة عمر المنج ، وقد تم اختيار جميع منتجاتنا علي اسوا ظروف الاستعمال للتأكد من مطابقتها للمواصفات العالية وذلك بواسطة الخبراء الالمان .

في نهاية العام 2003 بدا المصنع بتطبيق نظام الجودة العالمي ISO 9001 : 2000

مصنع بوهيات المهندس

تاريخ المصنع

تأسس مصنع بوهيات المهندس في العام 1999 براس مال وطني وعلي ايدي سودانية في مساحة محدودة وبطاقة انتاجية بسيطة وعدد قليل من العاملين لا يتعدون 50 الخمسون ومن ثم انطلقت مسرته نحو التطور والانتشار والتوسع افقيا وراسيا بجلب احدث الاليات والمعدات وتوظيف الكادر البشري المؤهل وتزويده بالتقنيات وتدريبه عليها بغرض التحسين المستمر وذلك بعمل البرامج

(1) المصدر : مصنع ليبر ، 2018 م .

والخطط التدريبية السنوية وجلب الخبراء والمستشارين المحليين والاجانب . لكي يتسنى الاستفادة القصوى من خبراتهم وصولا الي اعلي معدلات الانتاج والجودة والتي تطبق عليها المواصفات والمعايير العالمية ولذلك اعتمد نظام ادارة الجودو حسب المواصفة العالمية حتي اثمر ذلك بحصول المصنع علي شهادة الايزو منذ العام 2004 ومحافظ عليها حتي تاريخه وذلك بمراجعتها سنويا من قبل الشركة المانحة وسياسة ذلك ما يلي : (1)

الرؤية والرسالة وقيم العمل

❖ الرؤية

ان يكون مصنع بوهيات المهندس اكبر مصنع للبوهيات في السودان

❖ الرسالة

- تقدم بوهيات مائية وصناعية وطلاءات وعوازل ذات جودة عالية واسعار منافسة
- تحقيق مستويات متصاعدة من رضا العملاء والمتعاملين مع المصنع عن منتجات وخدماته
- تحقيق مستويات متصاعدة من الفاعلية والكفاءة في العمليات الانتاجية
- توفير بيئة عمل تتسم باعلي مستويات التقنية ، تساعد علي استقطاب والحفاظ علي موارد

بشريو عالية التدريب

- تحقي اعلي مستويات صحة البيئة والحد من التلوث في كافة مرافق الانتاج والتخزين
- العمل علي تطوير وتحسين طرق اساليب صناعة البوهيات للوصول لأقصى درجات الكفاءة والفعالية في اداء المصنع

❖ قيم العمل :

- الالتزام تجاه المصنع
- تقم بالمحافظة علي اصول وممتلكات ومرافق المصنع وتسعي الي كل ما يحقق مصلحته وتجنب كل ما يؤدي الي الاضرار به
- خدمة العملاء

نسعي جميعا لتقديم منتجات وخدمات تتجاوز توقعات عملاءنا والمتعاملين معنا من داخل المصنع وخارجه

▪ الايثار

(1) المصدر : مصنع بوهيات المهندس ، 2018 م .

نؤثر بعضنا علي بعض في جميع المجالان سواء كانت تشغيلية او اجتماعية لترتفع لدينا روح الاسرة
الواحدة المتناغمة والمترابطة

تطوير الذات

تقوم بنقل المعارف والتجارب فيما بيننا لنعزز في داخلنا الرغبة في تطوير الذات من خلال
الخبرات

الاتقان

نسعي لتحقيق اعلي درجات تجويد العمل ضمانا لجودة المنتج وصولا لتحقيق العمل باقل التكاليف
مستخدمين احدث التقنيات

المصادقية

نتعامل بصدق وشفافية فيما بيننا ومع عملاءنا ونوفي بالتزامات التي تعهدنا بها في اوقاتها

روح الفريق

نعمل بروح الفريق الواحد والمنافسة الشريفة والابداع والتميز في الاداء

الاهداف :

يسعي مصنع بوهيات المهندس لتحقيق الاهداف التالية :

- صناعة الطلاءات المائية والزيتية والصناعية والمعاجين والغراء والفلنكوت وطلبات
الحوائط والمذيبيات وبوهية الهمر فنش ومنتجات القليز والفالفت
- تصميم وتطوير المنتجات الجديدة التي يحتاجها السوق واعداد المواصفات وتجربتها
وتسعيها تمهيدا لانزالها تجاريا
- تلبية احتياجات الاسواق المحلية والمجاورة من المنتجات التي ينتجها المصنع والتوسع
في تغطية كافة المناطق بها
- تطوير وتحسين طرق تصنيع صناعة البوهيات مساهمة في التنمية الصناعية الشاملة في
السودان
- تطوير وتحسين مهارات وقدرات العاملين في المصنع مساهمة في تنمية الكوادر البشرية
العاملة في المجال الصناعي في السودان
- تحقيق معدلات متصاعدة من العائد علي الاستثمار والربحية ضمانا لتحقيق اعلي
الفوائد للمساهمين تأكيدا للاستمرارية والتوسع والتطوير
- المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في دفع عجلة الصناعة في البلاد .

شركة بزيانوس للاغذية والمشروبات المحدودة

نبذة عن المصنع

كانت عام 1937 عندما بدأ السيد/ بزيانوس اليوناني الاصل تعبئة عصير الليمون الطبيعي في الزجاج بصورة يدوية في محل بالسوق العربي شرق الواحة حاليا انتقل بعدها الي موقع مصنع بزيانوس بالمنطقة الصناعية - الخرطوم - شارع الخور - حيث بدأ انتاج الجنجر والليمونادة .⁽¹⁾ وفي عام 1953 بدأ انتاج الدبل كولا المحلي ذو التركيبة الخاصة بصاحب المصنع علي يد ابنته ديمتري وانطواني وفي عام 1953 بدأ مشروب البزيانوس بتركيبة سودانية خالصة من مزيج من اجمل واطعم فاكهة

مصنع البزيانوس يعتبر واحدا من رواد صناعة المياه الغازية في السودان حيث بدأ في عام 1953 أي قبل صدور قوانين تشجيع الاستثمار وفي عام 1986 تم تسجيل المصنع كمنشأة صناعية بوزارة الصناعة والتعدين بموجب قانون تنظيم الاستثمار الصناعي وتشجيعه لعام 1967

في سبتمبر من عام 1999 الت ملكية المصنع الي شركة حجار القابضة المحدودة وبدأت عملية اعادة التأهيل بتركيب خط انتاج الماني وتأهيل الماني وتأهيل المباني بتكلفة قدرها 457.123.000 جنيه سوداني واطمينة حديثة لغسل الزجاج بتكلفة 2.730.998.49 جنيه سوداني مما ادي الي زيادة الانتاج من حوالي 300 صندوق يوميا الي 4.000 صندوق يوميا .

وفي عام 2002 بدأ العمل في المصنع الجديد بالخرطوم بحري بتركيب خط انتاج يعتبر الاحدث في السودان بكامل ملحقاته من محطة توليد كهرباء بطاقة حوالي 103 ميغاواط وخلافها بتكلفة تقدر بحوالي 25.349.091 جنيه سوداني بطاقة انتاجية قدرها 40.000 صندوق في اليوم .في العام 2007 بدأ تركيب خط ثاني لانتاج المشروبات الغازية معبأه في عبوات بلاستيكية وعلب (معدنية) للمنتجات الاخرى مثل الليمون والمانجو والدبل كولا بالإضافة الي مشروب البزيانوس وذلك لمقابلة الطلب المتزايد في السودان ، حيث يعتبر خط الانتاج في السودان بطاقة انتاجية 24.000 وحدة يوميا من العبوات البلاستيكية و 13.000 من العبوات المعدنية ، في العام 2008 حصلت الشركة علي شهادة نظام الجودة (9001) وفي يوليو 2012 حصلت الشركة علي شهادة سلامة الغذاء (22000) وما زالت الشركة تسعى لبذل المزيد من الجهد في سبيل ارضاء المستهلك .

نشأة وتطور شركة كولدري الهندسية المحدودة

⁽¹⁾ المصدر : شركة بزيانوس للاغذية والمشروبات المحدودة ، 2018 م .

نشأت في عام 1935 بمكان صغير لاصلاح الثلجات بالخرطوم (حاليا مقر مكتبة بوكشوب) وفي عام 1941 تدرجت الي ورشة بالمحطة الوسطي تحت اسم دار التبريد وفي عام 1953 انتقلت المنطقة الصناعية بالخرطوم شارع الخور واقامت اول مصنع بالسودان لانتاج مكيفات الهواء (شباك اسبلت) ومبردات الماء وثلجات الماء وثلجات الموز والفاكهة . في العام 1959 افتحت الشركة صالة للعرض ومكتب اداري بشارع الزبير باشا بالخرطوم لممارسة اعمالها وتسويق ثلجات (ليونارد) التي منحت توكيلا لها بالسودان اضافة لمنتجاتها وفي عام 1960 انتقل المصنع من المنطقة الخرطوم الي الموقع الحالي بمنطقة الصناعات الثقيلة بالخرطوم بحري حيث اقامت مصنعها لانتاج الثلجات المنزلية اضافة الي مبردات الهواء ومبردات المياه وثلجات الموز والفواكه وفي العام 2004 تم اضافة ثلجات الديب فريزر الي قائمة منتجاتها⁽¹⁾

بدا العمل في مجال الثلجات بتجميع الاجزاء وتم تصنيع اول ثلجات بالسودان في نوفمبر 1960 بطاقة انتاجية 240 في السنو واخذ العمل يتقدم للامام خطوة خطوة ويدعم من وزارة الصناعة التي اعتبرت المشروع من المشاريع الاستثمارية الرائدة ووفقا لقانون تنظيم الاستثمار الصناعي . وزادت الطاقة الانتاجية للمصنع عاما بعد عام والحمد لله فان انتاج المصنع حاز علي ثقة المواطن السوداني ورضائه وفي العام 2004 قامت شركة كولدير بمشروع استثماري ضخم لإقامة خط انتاج جديد للثلجات الديب فريزر واعادة تأهيل المصنع باستيراد ماكينات ومعدات حديثة وتطوير المنتجات من ثلجات ومكيفات ومبردات مياه . وفي العام 2008 وضمن دائرة و التطور وتحديث منتجات الشركة قامت شركة كولدير باستيراد ماكينات ومعدات بأحدث تكنولوجيا لإنتاج الثلجات وتم استبدال العازل الحراري واستخدام مادة الفوم التي تتميز بخاصية حفظ البرودة وتلبية لرغبات المستهلكين قامت شركة كولدير بإنتاج الثلجة بابين من المقاسات 12 قدم 14 قدم وبحمد الله وجدت القبول الحسن من جمهور المستهلكين لمنتجات شركة كولدير .

اهداف شركة كولدير الهندسية المحدودة :

تسعي ادارة شركة كولدير الهندسية لإنتاج منتجات تتميز بالجودة العاليه من خلال مجموعة من الضوابط الفنية واستجلاب احداث اساليب الانتاج التي تأخذ في الاعتبار اذواق المستهلكين المتجددة وطبيعة طقس السودان الحار بالإضافة الي ارتفاع تعريفه الطاقة الكهربائية وبما ان منتجات الشركة تقع ضمن دائرة السلع المعمرة والتي تتميز باستمرار العطاء وتقديم الخدمات ومنافع لفترات طويلة وضمانا لاستمرار عطائها وتدعيم لثقة المستهلك في منتجات الشركة قد تنبث الشركة السياسات التالية :

(¹) المصدر : شركة كولدير الهندسية ، 2018 م .

1. انتاج منتج يتميز بالالتزام بالمواصفات العالمية للجودة وتقديم هذا المنتج المستهلك في المكان والوقت المناسب .
2. التعامل مع مردين اكفاء
3. تقديم خدمات متميزة لما بعد البيع ارضاء المستهلكين وزيادة للثقة بالمنتجات
4. الالتزام الفعلي من قبل الشركة بالضمان علي منتجاتها خلال فترة الضمان
5. العمل علي رفع كفاءة العاملين من خلال برامج التدريب الدائمة
6. العمل علي تطوير المستمر لمواكبة التكنولوجيا المتقدمة وايجاد الحلول المبتكرة للمشاكل
7. استقطاب الكفاءات في العمل ومواصلة تدريبهم واستجلاب احدث التقنيات
8. العمل علي خلق بيئة عمل صالحة وتوفير معينات العمل للعاملين حتي يتسنى لهم اداء دورهم بالصورة المثالي
9. اتباع افضل وسائل العمل الصناعية المتاحة
10. بذل اقصي الجهود لمد المواطن باحتياجاته بمنتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة
11. كرائدة لصناعة التبريد في السودان نلتزم دوما بالتقصي العلمي والتطوير المستمر مكرسين جهدنا لإدراك النجاح عن طريق العمل الدؤوب والمنافسة الشريفة
12. تطبيق ومتابعة اهداف الجودة الشاملة من خلال تبييننا نظام الجودة ايزو 9001 - 2000 وتطبيقه علي اكمل وجه .

مصنع النيل للمشروبات الغذائية انشيء المصنع في العام 1984 م بمدينة ود مدني بدأ المصنع بقدرة انتاجية قليلة قدرها 3000 منتج في اليوم الواحد ولكن مع الادارة البصيرة والموظفين المجتهدين تم توسيع نطاق الاعمال التجارية ولتحقيق نصراً بالحصول علي حيز كبير في السوق التجارية ثم حقق المصنع استثماراً ضخماً في منتجات جديدة بمواصفات ومعدات عالمية لخمسة خطوط جديدة الآن مصنع النيل للمياه الغازية لديه قدرة انتاج اكثر من 125 الف منتج في اليوم الواحد ، مصنع النيل للمياه الغازية والعصائر قام بتغييرات كبيرة في صناعة المشروبات الغازية في السودان عندما قدم المنتج المحلي الاول (ستيم تفاح) حيث كان للمستهلكين ردة فعل ايجابية لهذه النكهة الجديدة ، اضاف المصنع علامات تجارية اخري الي خط منتجاتها عن طريق ادخال (مازا مانجو) ، (رويال بنكهة الليمون " الرمان والبرتقال) والمياه المعدنية "انهار" والشعير "فينو" بعدة نكهات وعصير " رانجو " بعدة نكهات . (1)

(1) المصدر : مصنع النيل للمشروبات الغذائية ، 2018 م .

المبحث الثاني تحليل البيانات

يشتمل هذا المبحث على اجراءات الدراسة الميدانية والتي تتمثل في اسلوب جمع البيانات ومعالجتها احصائيا" وتفسيرها, واجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالاضافة الى وصف لمجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

أولاً" مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الكلي من عدد (7) من المصانع
تم اختيار عينة الدراسة من (7)مصانع تفصيلها كالاتي

جدول (1/2/3) يوضح مجتمع البحث

اسم المصنع	عدد الاستثمارات الموزعة
بوهيات المهندس	12
مصنع التوفيق	3
مصنع بست للمنتجات الغذائية	8
مصنع ليبر	10
مصنع النيل للمشروبات	10
مصنع بزيانوس	6
مصنع كولدير	15
المجموع	64

لكل مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق أسلوب العينة القصدية وهي إحدى العينات الغير احتمالية والتي تتيح فرص اختيار لمفردات محددة يعتقد الباحث أنها مناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة حيث تم تحديد المستهدفين من الدراسة من العاملين والموظفين حيث تم توزيع عدد (70) استمارة على مجتمع الدراسة بيانها كالاتي

جدول (2/2/3)

نسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة
مجموع الاستبانة الموزعة للمستجيبين	70
مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	64
الاستبانة التي لم تسترد	3
الاستمارات التالفة	3
مجموع الاستبانة المستخدمة	64
نسبة الاستجابة	%91.5

المصدر : اعداد الباحث من واقع الاستبيان 2018 م

ثبات وصدق أداة الدراسة :

أ- 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 علي مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه علي المجموعة نفسها وتم الحصول علي الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً.

كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقبسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات القياس 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 علي مقياس معين ، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجزر التريعي لمعامل الثبات.

وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح، ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له.

استخدم الباحث طريقة معامل ألفا من أجل اختبار ثبات الإجابات علي فقرات الاستبيان حيث يقيس هذا المعامل مدي الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان ومقدرته علي إعطاء نتائج متوافقة لردود المبحوثين تجاه فقرات الاستبيان وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0 - 100) وتكون مقبولة إحصائياً إذا زادت عن 60% فعندها يكون ثبات الأداة جيداً ويمكننا تعميم النتائج. والجدول (2/4) يوضح اختبار المصادقية لفرضيات الدراسة:

جدول (3/2/3) معامل ألفا كرنباخ لثبات كل عبارات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الفرضية الاولى	10	89%
الفرضية الثانية	10	88%
الفرضية الثالثة	10	62%
الفرضية الرابعة	10	71%
مجموع الفروض	40	88.5%

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد علي بيانات الدراسة الميدانية 2018م يلاحظ الباحث من خلال الجدول أعلاه أن صدق الاستبانة 88.5% أي أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات جيد وهذا ما يحقق أغراض البحث ويجعل التحليل الإحصائي مقبولاً. **ثانياً: وصف أداة الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لقياس اثر ادارة الموارد البشرية وذلك للأسباب التالية:

- 1/ يمكن تطبيقها للحصول على معلومات من عدد من الأفراد.
 - 2/ قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
 - 3/ سهولة وضع عباراتها واختبار ألفاظها.
 - 4/ توفر وقت للمستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
 - 5/ تعطى الوحدات المستجيبة الحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الأخرى عليها.
- القسم الأول:**

يحتوى على سبعة فقرات تناولت السمات الشخصية لإفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

- 1/ المؤهلات التعليمية
- 2/ التخصص العلمي

3/ الدرجة الوظيفية

4/ سنوات الخبرة

القسم الثاني:

ويشتمل علي البيانات الخاصة بالمنشأة

القسم الثالث

وشمل بيانات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة .

ويشتمل هذا القسم على اربعة فرضيات و عدد (40) عبارة تقيس فروض الدراسة الأساسية

ثالثا" مقياس أداة الدراسة

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من

(اوافق بشدة ، اوافق ، لا اراي ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة)، كما هو موضح

الجدول (4/2/3) مقياس درجة الموافقة

الوزن النسبي	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا اوافق بشدة
1	لا اوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2018

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كآآتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها (1+2+3+4+5)/5= (15/5)=3. وهو

يمثل الوسط الفرضي للدراسة , وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على

موافقة أفراد العينة على العبارة , أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك

على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

رابعا" الأساليب الإحصائية المستخدمة:

عالج الباحث البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائيا، باستخدام البرنامج

الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS ، حيث قام الباحث بما يلي:

1/ ترميز متغيرات الدراسة بطريقة واضحة، حتى لا يحدث خلط في دلالة الرموز المعطاة، وقام الباحث بتسجيل كل متغير والرمز الذي أعطى له في قائمة، لكي يتم الرجوع إليها عند الحاجة .
 2/ إدخال بيانات استمارات الاستفتاء المصححة مسبقاً إلى الحاسب الآلي، وذلك بعد ترقيمها حتى يمكن الرجوع إليها للتأكد من بياناتها عند الحاجة لذلك.
 ولتحليل البيانات ، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة

وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.
 2/ النسب المئوية

3/ ألفا كرنباخ

4/ التحليل الاحصائي لعبارات الدراسة

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات.

3 / اختبار (كاي تربيع) (مربع كاي Chisquare)

$$x^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E)^2}{E_i}$$

O_i // التكرارات المشاهدة المتحصل عليها

E_i // التكرارات المتوقعة من الدراسة

$$\sum_{i=1}^n \text{ // المجموع}$$

n // عدد أفراد العينة

القيمة الاحتمالية فهي التي تحدد ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المشاهدة وذلك بمقارنة القيمة الاحتمالية بمستوى معنوية (5%) فإذا كانت أقل من (5%) فهذا يدل علي أنه توجد فروق بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة .

القسم الاول : تحليل البيانات الشخصية
وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية:

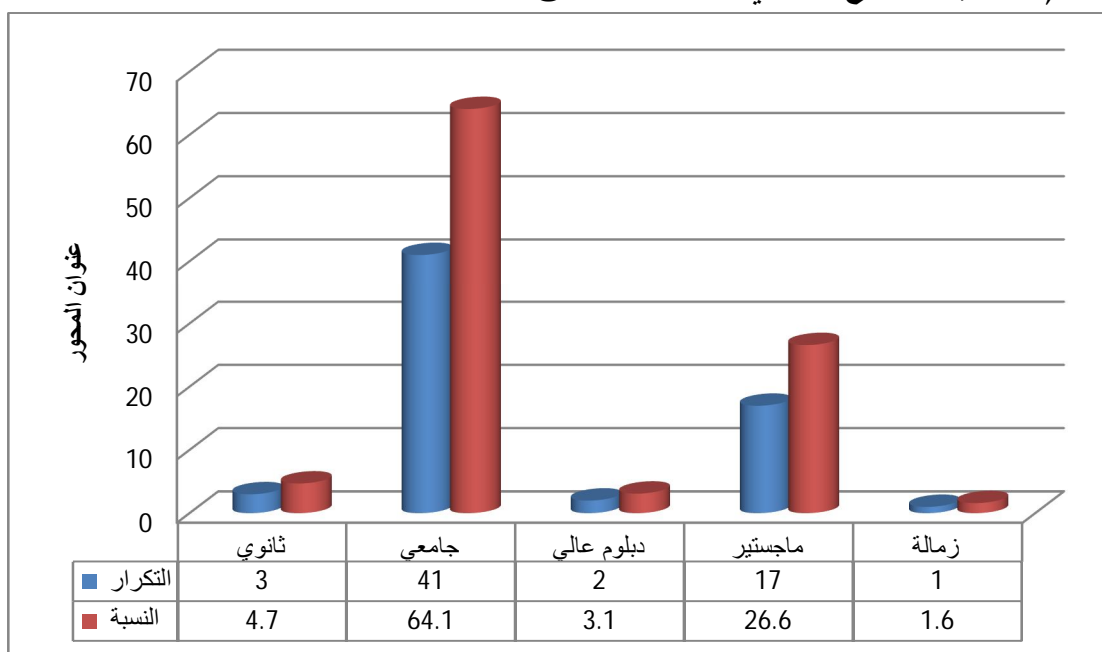
ثالثاً : المؤهلات التعليمية

الجدول (5/2/3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهلات التعليمية

العبرة	التكرار	النسبة
ثانوي	3	4.7
جامعي	41	64.1
دبلوم عالي	2	3.1
ماجستير	17	26.6
زمالة	1	1.6
Total	64	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2018 .

شكل (1/2/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهلات التعليمية



المصدر : اعداد الباحث من بيانات جدول (6/4)

يتضح من الجدول (6/4) والشكل (3/4) أن نسبة (4.7%) مؤهلهم العلمي ثانوي ونسبة (64.1%)

مؤهلهم العلمي جامعي ونسبة (3.3%) مؤهلهم العلمي دبلوم عالي ونسبة (26.6%) من حملة

الماجستير ، ونسبة (1.6%) زمالة

يلاحظ الباحث ان اعلي نسبة شملت حملة الشهادات الجامعية

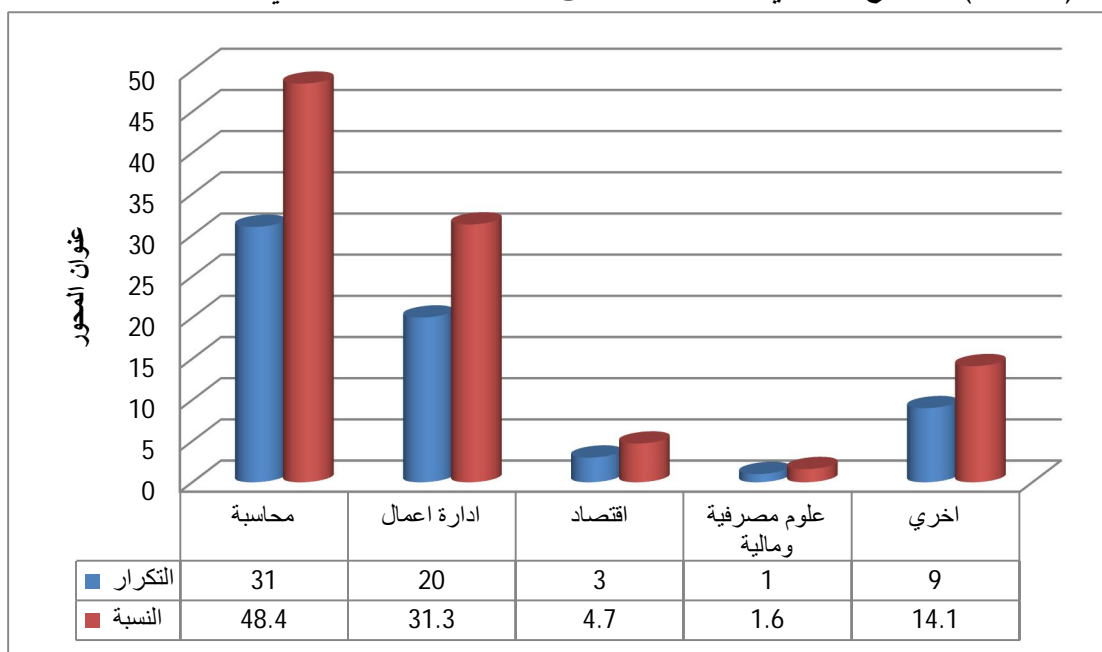
رابعاً : التخصص العلمي

الجدول (6/2/3) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص	التكرار	النسبة
محاسبة	31	48.4
ادارة اعمال	20	31.3
اقتصاد	3	4.7
علوم مصرفية ومالية	1	1.6
اخرى	9	14.1
Total	64	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2018.

شكل ((2/2/3)) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر : اعداد الباحث من بيانات جدول (7/4)

يتضح من الجدول (7/4) والشكل (4/4) أن غالبية أفراد العينة كانوا من تخصص محاسبة بنسبة (48.4%) ونسبة (31.3%) ادارة اعمال ونسبة (4.7%) اقتصاد ونسبة (1.6%) علوم مصرفية ونسبة (34.3%) من تخصصات اخرى

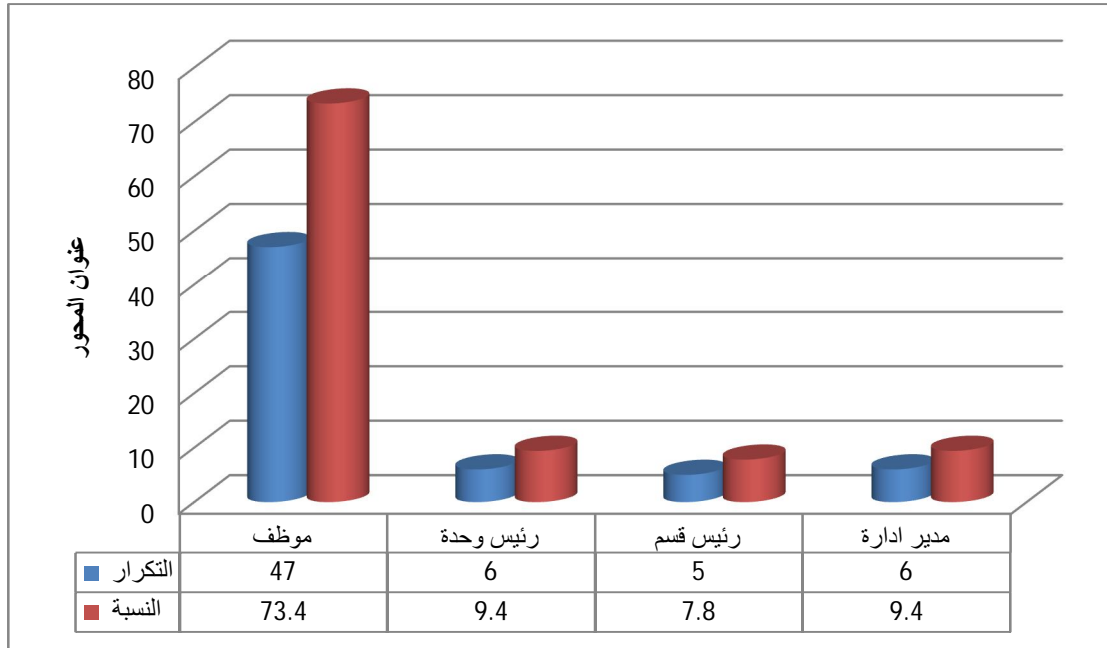
خامساً : الدرجة الوظيفية

الجدول (7/2/3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدرجة الوظيفية

الدرجة	التكرار	النسبة
موظف	47	73.4
رئيس وحدة	6	9.4
رئيس قسم	5	7.8
مدير ادارة	6	9.4
Total	64	100

المصدر إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2018.

شكل (3/2/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الدرجة الوظيفية



المصدر : اعداد الباحث من بيانات جدول (8/4)

يتضح من الجدول(8/4) والشكل (4-5) أن نسبة (73.3%) من المبحوثين يعملون في وظيفة موظف ونسبة (9.4%) يعملون في وظيفة رئيس وحدة ونسبة (7.8%) يعملون في وظيفة رئيس قسم ونسبة (9.4%) يعملون في وظيفة مدير ادارة يلاحظ الباحث ان اعلي نسبة شملت الموظفين

سادساً : سنوات الخبرة

الجدول ر (8/2/3) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	24	37.5
اقل من 15 سنة	16	25
20 سنة فما فوق	24	37.5
Total	64	100

مصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2018.

شكل (4/2/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر : اعداد الباحث من بيانات جدول (9/4)

يتضح من الجدول (9-4) والشكل (4-6) أن نسبة (37.5%) لديهم خبرة اقل من 5 سنوات ونسبة 25% لديهم خبرة اقل من 15 سنة ونسبة (37.5%)، لديهم خبرة 20 سنة فما فوق

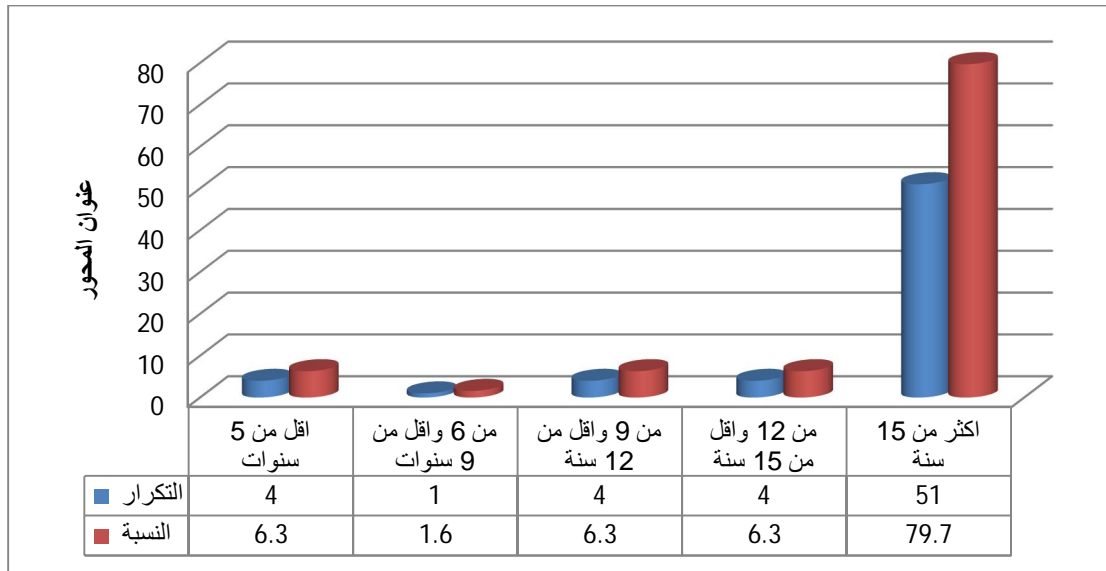
القسم الثاني : معلومات عن المؤسسة

الجدول (9/2/3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير عمر المؤسسة

العبارة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	4	6.3
من 6 و اقل من 9 سنوات	1	1.6
من 9 و اقل من 12 سنة	4	6.3
من 12 و اقل من 15 سنة	4	6.3
اكثر من 15 سنة	51	79.7
Total	64	100

المصدر إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2018.

شكل (5/2/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير عمر المؤسسة



المصدر : اعداد الباحث من بيانات جدول (10/4)

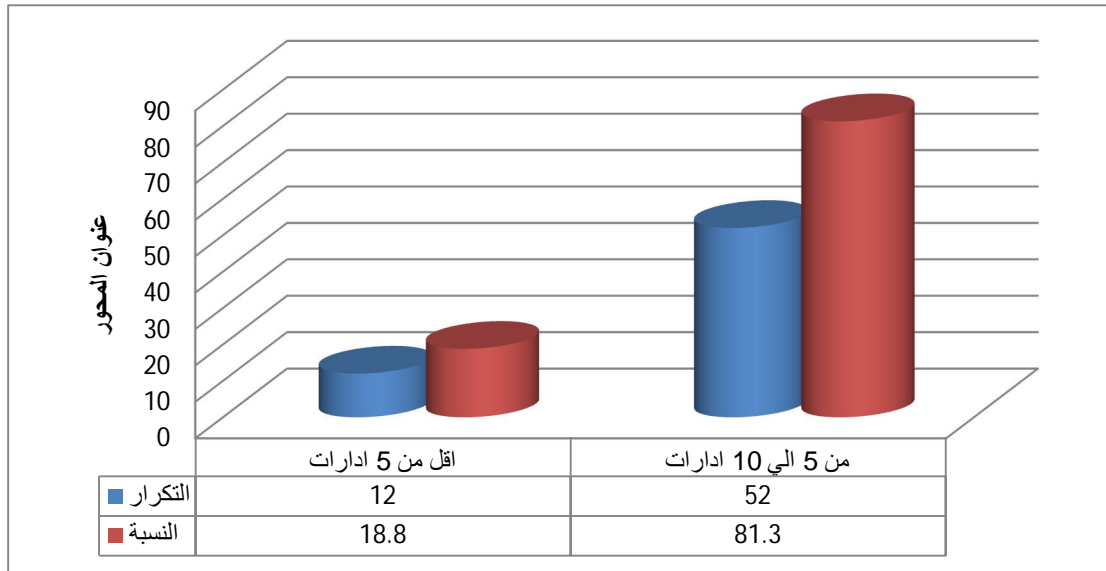
يتضح من الجدول (10/4) والشكل (7/4) أن نسبة (6.3) يوضحون ان عمر المؤسسة اقل من 5 سنوات ونسبة (1.6%) يوضحون ان عمر المؤسسة من 6 و اقل من 9 سنوات ، ونسبة (6.3%) يوضحون ان عمر المؤسسة من 9 الي 12 سنة ونسبة (6.3%) يوضحون ان عمر المؤسسة من 12 الي 15 سنة ونسبة 79.7% يوضحون ان عمر المؤسسة اكثر من 15 سنة

الجدول (10/2/3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير عدد ادارات المؤسسة

النسبة	التكرار	العبارة
18.8	12	اقل من 5 ادارات
81.3	52	من 5 الي 10 ادارات
100	64	Total

المصدر إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2018.

شكل (6/2/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير عدد ادارات المؤسسة



المصدر : اعداد الباحث من بيانات جدول (10/4)

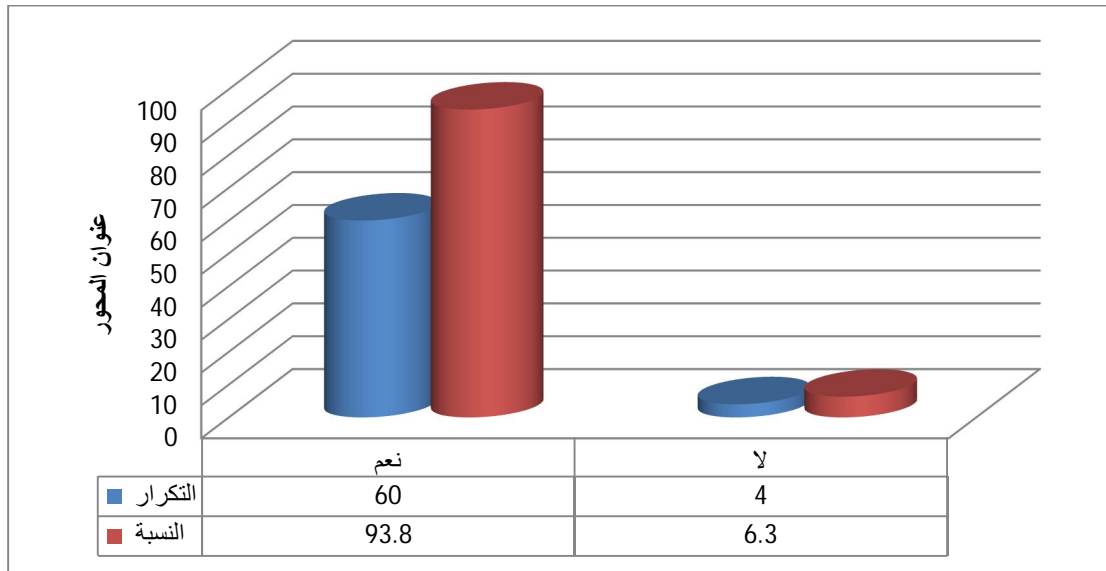
يتضح من الجدول (10/4) والشكل (7/4) أن نسبة (18.8) يوضحون ان عدد الادارات بالمؤسسة 12 ونسبة (81.3%) من 5 الي 10 ادارات

الجدول (11/2/3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير يتم تطبيق الموازنة التخطيطية في المؤسسة

العبارة	التكرار	النسبة
نعم	60	93.8
لا	4	6.3
Total	64	100

المصدر إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2018.

شكل (7/2/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير يتم تطبيق الموازنة التخطيطية في المؤسسة



المصدر : اعداد الباحث من بيانات جدول (10/4)

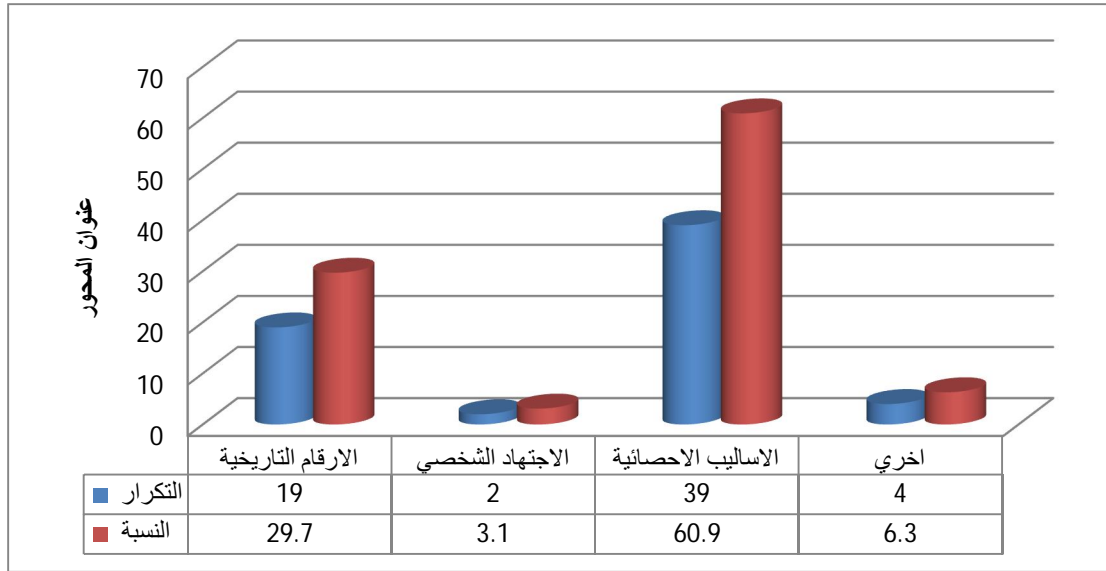
يتضح من الجدول(10/4) والشكل (7/4) أن نسبة (93.8) يوافقون علي انه يتم تطبيق الموازنة التخطيطية بمؤسستهم ونسبة (6.3%) لا يوافقون علي ذلك يتبين مما سبق ان المؤسسات تطبق الموازنة التخطيطية

الجدول (12/2/3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير تستخدم المؤسسة لتقدير ارقام الموازنة

العبارة	التكرار	النسبة
الارقام التاريخية	19	29.7
الاجتهاد الشخصي	2	3.1
الاساليب الاحصائية	39	60.9
اخرى	4	6.3
Total	64	100

المصدر إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2018.

شكل (8/2/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير تستخدم المؤسسة لتقدير ارقام الموازنة



المصدر : اعداد الباحث من بيانات جدول (10/4)

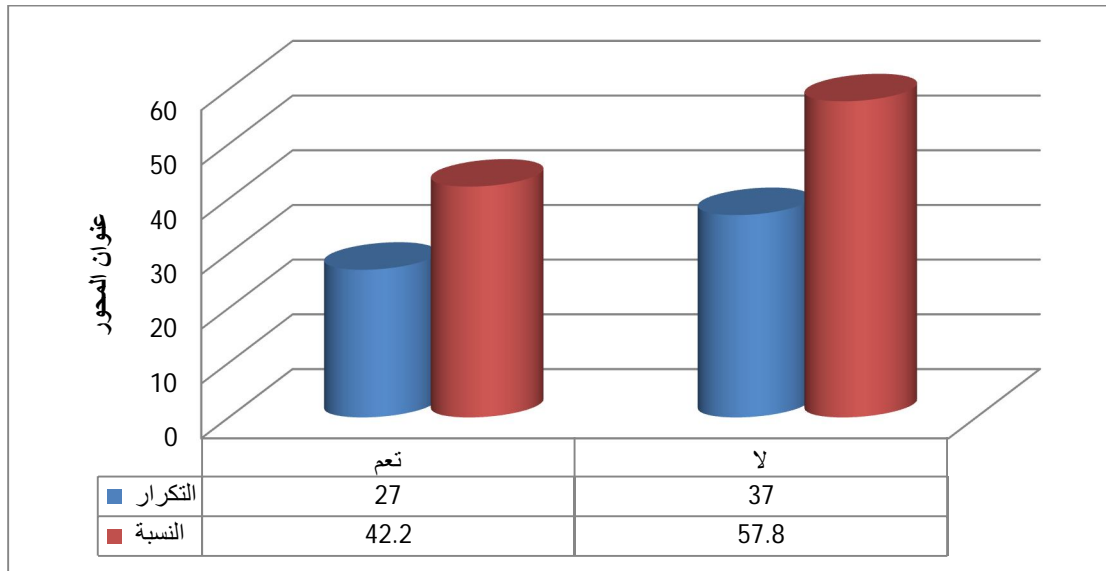
يتضح من الجدول (10/4) والشكل (7/4) أن نسبة (29.7) يوافقون علي انه تستخدم الارقام التاريخية لتقدير ارقام الموازنة ونسبة (3.1%) يستخدمون الاجتهاد الشخصي ونسبة 60.9% يستخدمون الاساليب الاحصائية ونسبة 6.3% يستخدمون وسائل اخرى

الجدول (13/2/3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير يتم اشراك جميع العاملين في المؤسسة في اعداد الموازنة

العبارة	التكرار	النسبة
نعم	27	42.2
لا	37	57.8
Total	64	100

المصدر إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2018.

شكل (9/2/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير يتم اشراك جميع العاملين في المؤسسة في اعداد الموازنة



المصدر : اعداد الباحث من بيانات جدول (10/4)

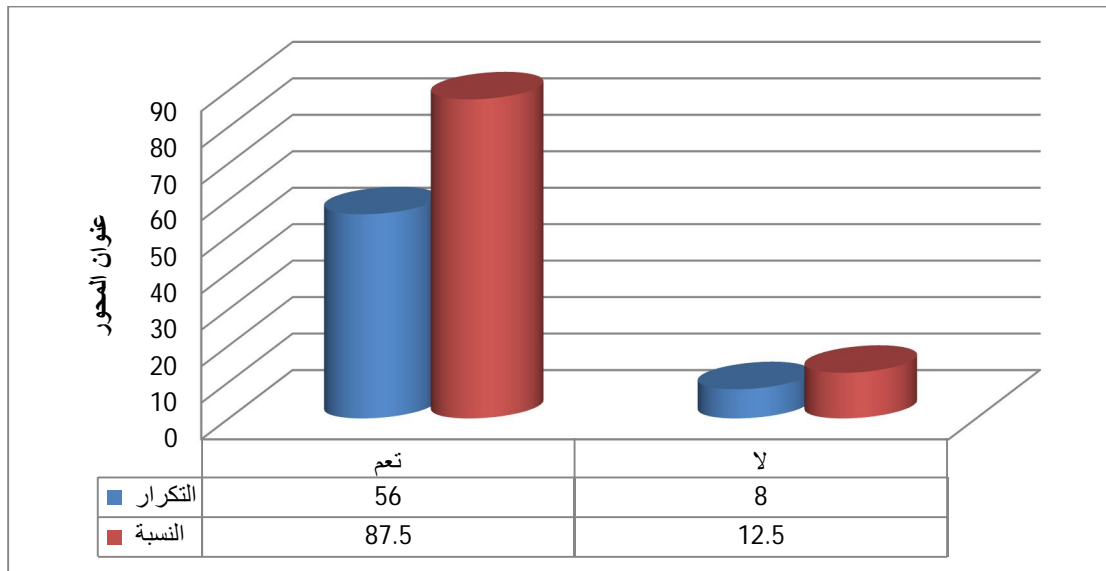
يتضح من الجدول (10/4) والشكل (7/4) أن نسبة (42.2) يوافقون علي انه يتم اشراك العاملين في اعداد الموازنة ونسبة (57.8%) لا يوافقون علي ذلك مما سبق يتبين انه لا يتم اشراك العاملين في اعداد الموازنة

الجدول (14/2/3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير تتم الرقابة علي تنفيذ الموازنة التخطيطية في المؤسسة

العبارة	التكرار	النسبة
تعم	56	87.5
لا	8	12.5
Total	64	100

المصدر إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2018.

شكل (10/2/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير تتم الرقابة علي تنفيذ الموازنة التخطيطية في المؤسسة



المصدر : اعداد الباحث من بيانات جدول (10/4)

يتضح من الجدول (10/4) والشكل (7/4) أن نسبة (87.5) يوافقون علي انه تتم الرقابة علي تنفيذ الموازنة ونسبة (12.5%) لا يوافقون علي ذلك مما سبق يتبين انه يتم الرقابة علي تنفيذ الموازنة

تحليل بيانات الدراسة الأساسية:

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل لمحاوَر الدراسة الأساسية ومناقشة فروض الدراسة وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

1/التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على عبارات البحث وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .

2/ التحليل الاحصائي لعبارات البحث حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة والبالغ قيمته (3) والذي تم تقديره (مجموع درجات أوزان المقياس (أوافق , لا أوافق) على مكونات المقياس (1+2+3+4+5)/3= (15/5)=3). حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (2), وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

(3) اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من 5% تعنى وجود فروق ذات دلالة معنوية وتكون الفقرة ايجابية. إما إذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية اكبر من 5% فذلك معناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتكون الفقرة سلبية .

عرض وتحليل بيانات الفرضيات

أولاً التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الاولى : منظمات الاعمال لم تعطي الاهتمام الكافي لتطبيق نظام الموازنة التخطيطية

الجدول (15/2/3) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الاولى

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		المقاييس العبارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0	0	0	0	4.7	3	71.9	46	23.4	15	1. يؤدي تطبيق نظام الموازنة التخطيطية الي تزويد العاملين بالمؤسسة خطة تفصيلية تعمل علي تحقيق اهدافها
0	0	0	0	4.7	3	54.7	35	40.6	26	2. الموازنة التخطيطية تحقق الاستقلال الامثل للموارد المتاة
0	0	0	0	7.8	5	54.7	35	37.5	24	3. الموازنة التخطيطية تساعد في وضع خطط وبرامج تكلفة أنشطة المؤسسة
0	0	0	0	9.4	6	59.4	38	31.3	20	4. الموازنة التخطيطية تفيد في التنسيق عن طريق توحيد الجهود بين اقسام المشروع المختلفة لتحقيق الهدف المرسوم
0	0	4.7	3	4.7	3	53.1	34	40.6	26	5. تعتبر الموازنة التخطيطية وسيلة للرقابة علي التكاليف
1.6	1	1.6	1	9.4	6	37.5	24	37.5	24	6. قدرة اي مؤسسة صناعية علي الاستمرار والنجاح مرتبط بكفاءة نظم الموازنة التخطيطية في المؤسسة
0	0	0	0	4.7	3	60.9	39	34.4	22	7. الموازونات التخطيطية تعتبر نظام فعال يسهل مواجهة المشاكل
0	0	1.6	1	12.5	8	57.8	37	28.1	18	8. يؤدي تطبيق نظام الموازنة التخطيطية الي الزام الادارة بالتخطيط لكافة الأنشطة داخل المؤسسة
3.1	2	3.1	2	12.5	8	53.1	34	28.1	18	9. ان مشاركة العاملين في اعداد الموازنة التخطيطية تجعلهم تساعد في وضع الاقتراحات التي تحل المشاكل التي تواجه تنفيذ الخطة
3.1	2	1.6	1	17.2	11	54.7	35	23.4	15	10. عدم اهتمام معظم المؤسسات الخاصة بتطبيق نظام الموازنة التخطيطية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2018

يتضح من الجدول (15/2/3):

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (1) (95.3%) بينما بلغت نسبة المحايدون (4.7) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (0%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يؤدي تطبيق نظام الموازنة التخطيطية الي تزويد العاملين بالمؤسسة خطة تفصيلية تعمل علي تحقيق اهدافها).
2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (2) (95.3) بينما بلغت نسبة المحايدون (4.7%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (0%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الموازنة التخطيطية تحقق الاستقلال الامثل للموارد المتاحة).
3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (3) (92.2%) بينما بلغت نسبة المحايدون (7.8%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (0%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الموازنة التخطيطية تساعد في وضع خطط وبرامج تكلفة أنشطة المؤسسة).
4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (4) (90.7%) بينما بلغت نسبة المحايدون (9.4%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (0%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الموازنة التخطيطية تفيد في التنسيق عن طريق توحيد الجهود بين اقسام المشروع المختلفة لتحقيق الهدف المرسوم).
5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (5) (93.7%) بينما بلغت نسبة المحايدون (4.7%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (4.7%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تعتبر الموازنة التخطيطية وسيلة للرقابة علي التكاليف).
6. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (6) (75%) بينما بلغت نسبة المحايدون (9.4%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (3.2%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (قدرة اي مؤسسة صناعية علي الاستمرار والنجاح مرتبط بكفاءة نظم الموازنة التخطيطية في المؤسسة).
7. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (7) (95.3%) بينما بلغت نسبة المحايدون (4.7%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (0%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الموازنات التخطيطية تعتبر نظام فعال يسهل مواجهة المشاكل).

8. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (8) (85.9%) بينما بلغت نسبة المحايدون (12.5%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (1.6%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يؤدي تطبيق نظام الموازنة التخطيطية الي الزام الادارة بالتخطيط لكافة الانشطة داخل المؤسسة).

9. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (9) (81.2%) بينما بلغت نسبة المحايدون (12.5%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (6.2%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (ان مشاركة العاملين في اعداد الموازنة التخطيطية تجعلهم تساعد في وضع الاقتراحات التي تحل المشاكل التي تواجه تنفيذ الخطة).

10. . بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (10) (78.1%) بينما بلغت نسبة المحايدون (17.2%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (4.7%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (عدم اهتمام معظم المؤسسات الخاصة بتطبيق نظام الموازنة التخطيطية).

ثانياً " التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثانية

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس المحور

الجدول (16/2/3) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثانية

غير موافق بشدة		غير موافق		لاراي		أوافق		أوافق بشدة		المقاييس العبارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0	0	0	0	12.5	8	65.6	42	21.9	14	نظام الموازنة التخطيطية يعد وسيلة لتحفيز العاملين نحو تحقيق اهداف المنشأة
0	0	0	0	10.9	7	60.9	39	28.1	18	ان الموازنة التخطيطية تساهم في تجنب الاخطار قبل حدوثها
0	0	0	0	4.7	3	67.2	43	28.1	18	ان موازنة المبيعات من اهم خطوات اعداد الموازنة التخطيطية
1.6	1	4.7	3	15.6	10	42.2	27	35.9	23	افضل اساليب التنبؤ بالمبيعات هي الاساليب الاحصائية
0	0	3.1	2	4.7	3	60.9	39	31.3	20	تعمل الموازنة التخطيطية علي التحقق من ان اداة المنشأة يسير وفق الخطة الموضوعة لتحقيق اهداف المنشأة
0	0	3.1	2	4.7	3	60.9	39	31.3	20	تساعد الموازنات التخطيطية في تحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية
4.7	3	7.8	5	17.2	11	45.3	29	25.0	16	لايتم دراسة كافية للسوق عند تقدير ارقام الموازنة التخطيطية
4.7	3	12.5	8	17.2	11	43.8	28	21.9	14	عدم وجود اشخاص مؤهلين قادرين علي اعداد الموازنة التخطيطية
3.1	2	10.9	7	20.3	13	43.8	28	21.9	14	عدم قيام الادارة العليا للمؤسسة بتطبيق نظام الموازنة التخطيطية بطريقة علمية
1.6	1	12.5	8	15.6	10	48.4	31	21.9	14	عدم الاخذ في الاعتبار عند تقدير ارقام الموازنة التخطيطية والعوامل الخارجية المؤثرة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2018

يتضح من الجدول (17/2/3):

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (1) (88.5%) بينما بلغت نسبة المحايدون (12.5%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (0%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن نظام الموازنة التخطيطية يعد وسيلة لتحفيز العاملين نحو تحقيق اهداف المنشأة).

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (2) (89%) بينما بلغت نسبة المحايدون (10.9%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (0%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (ان الموازنة التخطيطية تساهم في تجنب الاخطار قبل حدوثها).

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (3) (95.3%) بينما بلغت نسبة المحايدون (4.7%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (0%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (افضل اساليب التنبؤ بالمبيعات هي الاساليب الاحصائية).

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (4) (77.2%) بينما بلغت نسبة المحايدون (15.6%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (6.3%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (افضل اساليب التنبؤ بالمبيعات هي الاساليب الاحصائية).

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (5) (92.2%) بينما بلغت نسبة المحايدون (4.7%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (3.1%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تعمل الموازنة التخطيطية علي التحقق من ان اداة المنشأة يسير وفق الخطة الموضوعة لتحقيق اهداف المنشأة).

6. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (6) (92.2%) بينما بلغت نسبة المحايدون (4.7%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (3.1%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تساعد الموازنات التخطيطية في تحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية).

7. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (7) (70.3%) بينما بلغت نسبة المحايدون (17.2%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (12.5%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (لايتم دراسة كافية للسوق عند تقدير ارقام الموازنة التخطيطية).

8. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (8) (65.7%) بينما بلغت نسبة المحايدون (17.2%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (17.2%). وهذه النتيجة تدل على أن

غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (عدم وجود اشخاص مؤهلين قادرين علي اعداد الموازنة التخطيطية).

9. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة (9) (65.7%) بينما بلغت نسبة المحايدون (15.6%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (14%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (عدم قيام الادارة العليا للمؤسسة بتطبيق نظام الموازنة التخطيطية بطريقة علمية).

10. . بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة (10) (65.7%) بينما بلغت نسبة المحايدون (15.6%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (14.1%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (عدم الاخذ في الاعتبار عند تقدير ارقام الموازنة التخطيطية والعوامل الخارجية المؤثرة).

ثالثاً التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثالثة : تساعد الموازنة التخطيطية في اتخاذ قرارات مالية سليمة

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس الفرصة

الجدول (17/2/3) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثالثة

غير موافق بشدة		غير موافق		لاراي		أوافق		أوافق بشدة		المقاييس العبارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
3.1	2	1.6	1	4.7	3	67.2	43	23.4	15	1. تساعد الموازنة التخطيطية باظهار الانحرافات عن طريق مقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المخطط وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة
0	0	3.1	2	14.1	9	57.8	37	25.0	16	2. تساعد الموازنة التخطيطية في تحديد الرصيد الامثل من النقدية مما يؤدي الي اتخاذ قرارات مالية سليمة
0	0	4.7	3	9.4	6	57.8	37	28.1	18	3. تساعد الموازنة التخطيطية في تحديد المخزون الامثل مما يؤدي الي تخفيض التكاليف
0	0	0	0	17.2	11	59.4	38	23.4	15	4. تساعد الموازنة التخطيطية في خلق روح التعاون بين الموظفين وذلك عن طريق المشاركة في اعداد الموازنة
0	0	4.7	3	7.8	5	53.1	34	34.4	22	5. تقوم الموازونات التخطيطية بمساعدة الإدارة العليا في اتخاذ قرارات مالية سليمة
0	0	1.6	1	10.9	7	46.9	30	40.6	26	6. تساعد الموازنة التخطيطية ادارة المؤسسة في اتخاذ قرارات سليمة عن طريق توفير المعلومات اللازمة ودراسة وافية للسوق في ظل ظروف المنافسة
0	0	1.6	1	10.9	7	57.8	37	29.7	19	7. تساعد الموازنة التخطيطية في تقويم بيانات مالية بالتالي تعمل علي اتخاذ قرارات مالية سليمة
0	0	0	0	10.9	7	64.1	41	25.0	16	8. توفر الموازونات التخطيطية بدائل عديدة لاتخاذ القرارات المالية
0	0	1.6	1	9.4	6	53.1	34	35.9	23	9. توفر الموازونات التخطيطية وقت كبير لاتخاذ القرار الرشيد وذلك من خلال توقع المشكلات قبل حدوثها
0	0	0	0	9.4	6	67.2	43	23.4	15	10. تساعد الموازنة التخطيطية في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2018

يتضح من الجدول (17/2/3)

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (1) (90.6%) بينما بلغت نسبة المحايدون (4.7%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (4.7%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن 1. تساعد الموازنة التخطيطية باظهار الانحرافات عن طريق مقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المخطط وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة).

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (2) (82.8%) بينما بلغت نسبة المحايدون (14.1%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (3.1%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تساعد الموازنة التخطيطية في تحديد الرصيد الامثل من النقدية مما يؤدي الي اتخاذ قرارات مالية سليمة).

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (3) (85.9%) بينما بلغت نسبة المحايدون (9.4%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (4.7%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تساعد الموازنة التخطيطية في تحديد المخزون الامثل مما يؤدي الي تخفيض التكاليف).

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (4) (82.8%) بينما بلغت نسبة المحايدون (17.2%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (0%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تساعد الموازنة التخطيطية في خلق روح التعاون بين الموظفين وذلك عن طريق المشاركة في اعداد الموازنة).

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (5) (87.5%) بينما بلغت نسبة المحايدون (7.8%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (4.7%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تقوم الموازنات التخطيطية بمساعدة الادارة العليا في اتخاذ قرارات مالية سليمة).

6. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (6) (87.5 %) بينما بلغت نسبة المحايدون (10.9%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (1.6%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تساعد الموازنة التخطيطية ادارة المؤسسة في اتخاذ قرارات سليمة عن طريق توفير المعلومات اللازمة ودراسة وافية للسوق في ظل ظروف المنافسة).

7. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (7) (87.5%) بينما بلغت نسبة المحايدون (10.9%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (1.6%). وهذه النتيجة تدل على أن

غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تساعد الموازنة التخطيطية في تقويم بيانات مالية بالتالي تعمل على اتخاذ قرارات مالية سليمة).

8. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة (8) (89.1%) بينما بلغت نسبة المحايدون (10.9%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (0%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (توفر الموازنات التخطيطية بدائل عديدة لاتخاذ القرارات المالية).

9. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة (9) (99%) بينما بلغت نسبة المحايدون (9.4%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (1.6%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (توفرالموازنات التخطيطية وقت كبير لاتخاذ القرار الرشيد وذلك من خلال توقع المشكلات قبل حدوثها).

10. . بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة (10) (90.6%) بينما بلغت نسبة المحايدون (9.4%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (0%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تساعد الموازنة التخطيطية في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار).

رابعاً : التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الرابعة

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس الفرضية

الجدول (18/2/3) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الرابعة

غير موافق بشدة		غير موافق		لاراي		أوافق		أوافق بشدة		المقاييس العبارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0	0	0	0	4.7	3	70.3	45	25.0	16	1. تساعد الموازنة التخطيطية في تقدير الموارد اللازمة لتحقيق اهداف المنشأة
0	0	0	0	9.4	6	51.6	33	39.1	25	2. تعمل الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة العمل وذلك بقياس اداء العاملين
1.6	1	9.4	6	14.1	9	56.3	36	18.8	12	3. اعداد الموازنة التخطيطية قائم علي ارقام تقديرية
0	0	6.3	4	12.5	8	48.4	31	32.8	21	4. صعوبة التنبؤ بالعوامل الخارجية المؤثرة علي المؤسسة مثل المنافسة ، الظروف الاقتصادية والسياسية
1.6	1	14.1	9	23.4	15	45.3	29	15.6	10	5. الادارة العليا لاتشارك العاملين في اتخاذ القرارات مما يؤثر سلبا علي اتخاذ قرار سليم
1.6	1	4.7	3	18.8	12	50.0	32	25.0	16	6. صعوبة اتخاذ قرار ملي سليم مدروس مع تغير العوامل الخارجية
1.6	1	10.9	7	20.3	13	50.0	32	17.2	11	7. صعوبة التنبؤ بالمبيعات في ظل التطور التكنولوجي واختراع منتجات جديدة
0	0	3.1	2	14.1	9	51.6	33	31.3	20	8. عدم التزام العاملين بما جاء في الموازنة يؤثر سلبا علي نجاحها
0	0	7.8	5	12.5	8	57.8	37	21.9	14	9. الموازنة التخطيطية تحدد مصادر التمويل الخارجي واختبار القرار المالي السليم
0	0	3.1	2	10.9	7	53.1	34	32.8	21	10. ان توفير المعلومات الكافية وتحفيز العاملين يؤدي الي نجاح نظام الموازنة التخطيطية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2018

يتضح من الجدول (18/2/3):

11. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (1) (95.3%) بينما بلغت نسبة المحايدون (4.7%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (0%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تساعد الموازنة التخطيطية في تقدير الموارد اللازمة لتحقيق اهداف المنشأة).

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (2) (90.7%) بينما بلغت نسبة المحايدون (9.4%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (3.1%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تعمل الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة العمل وذلك بقياس اداء العاملين).

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (3) (75.1%) بينما بلغت نسبة المحايدون (14.1%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (1.1%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (اعداد الموازنة التخطيطية قائم علي ارقام تقديرية).

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (4) (81.2%) بينما بلغت نسبة المحايدون (12.5%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (6.3%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (صعوبة التنبؤ بالعوامل الخارجية المؤثرة علي المؤسسة مثل المنافسة ، الظروف الاقتصادية والسياسية).

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (5) (60.9%) بينما بلغت نسبة المحايدون (23.4%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (15.7%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الادارة العليا لاتشرك العاملين في اتخاذ القرارات مما يؤثر سلبا علي اتخاذ قرار سليم).

6. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (6) (75%) بينما بلغت نسبة المحايدون (18.8%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (6.3%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (صعوبة اتخاذ قرار ملي سليم مدروس مع تغير العوامل الخارجية).

7. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (7) (67.2%) بينما بلغت نسبة المحايدون (20.3%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (12.5%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن صعوبة التنبؤ بالمبيعات في ظل التطور التكنولوجي واختراع منتجات جديدة).

8. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (8) (82.9%) بينما بلغت نسبة المحايدون (14.1%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (3.1%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (عدم التزام العاملين بما جاء في الموازنة يؤثر سلبا علي نجاحها).

9. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (9) (79.7%) بينما بلغت نسبة المحايدون (12.5%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (7.8%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الموازنة التخطيطية تحدد مصادر التمويل الخارجي واختبار القرار المالي السليم).

10. . بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة (10) (85.9%) بينما بلغت نسبة المحايدون (10.9%) و نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (3.1%). وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الموازنة التخطيطية تحدد مصادر التمويل الخارجي واختبار القرار المالي السليم).

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات

لإثبات الفرضيات تم عمل قياس عن طريق الوسط الحسابي الحسابي الفرضي أو المرجح أو الموزون وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية ، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون. وأختبار مربع كاي لقياس المدى الذي تقترب أو تبتعد فيه التكرارات المشاهدة من التكرارات المتوقعة أي انه الفرق بين التكرارات المتحصل عليها والتكرارات المتوقعة .
تم ترميز إجابات وحدات المشاهدة علي حساب مقياس ليكرت الخماسي حتي يسهل إدخالها في جهاز الحاسب الآلي للتحليل الإحصائي حسب الاوزان الآتية :

جدول (1/3/3)

مقياس ليكرت الخماسي

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر : اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2018

الترميز :

تم ترميز إجابات وحدات المشاهدة علي حساب مقياس ليكرت الخماسي حتي يسهل إدخالها في جهاز الحاسب الآلي للتحليل الإحصائي حسب الاوزان الآتية :

أوافق بشدة	وزنها	5
أوافق	وزنها	4
محايد	وزنها	3
لا أوافق	وزنها	2
لا أوافق بشدة	وزنها	1

$$\text{الوسط الفرضي} = \frac{\text{مجموع الاوزان}}{\text{عددها}} = \frac{5+4+3+2+1}{5} = 3$$

الغرض من حساب الوسط الفرضي هو مقارنته بالوسط الحسابي الفعلي للعبارة حيث إذا قل الوسط الحسابي الفعلي للعبارة عن الوسط الفرضي دل ذلك علي عدم موافقة المبحوثين علي العبارة أما إذا زاد الوسط الحسابي الفعلي عن الوسط الفرضي دل ذلك علي موافقة المبحوثين علي العبارة .
لتحديد بداية منطقية محايدة في مقياس ليكرت الخماسي تم عمل الآتي :

* حساب المنوال وذلك بطرح أصغر قيمة في القياس مع اعلي قيمة $5 - 1 = 4$
 * تحديد الطول الفعلي لكل خلية بقسمة المدي علي أكبر قيمة في المقياس :
 $4 \div 5 = 0.8$

بما أن المقياس يبدأ من العدد (1) فإن بداية ونهاية الخلايا تكون كالاتي :
 الخلية الاولى : $(1 + 0.8 = 1.8)$ وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1) والقيمة (1.8) يعد ضمن الخلية الأولى (غير موافق بشدة)
 الخلية الثانية : $(1.8 + 0.8 = 2.6)$ وهذا يعني أن أي وسط حسابي أكبر من 1.8 وأقل من 2.6 يعد ضمن الخلية الثانية (غير موافق)
 الخلية الثالثة : $(2.6 + 0.8 = 3.4)$ وهذا يعني أن أي وسط حسابي أكبر من 2.6 وأقل من 3.4 يعد ضمن الخلية الثالثة (محايد)
 الخلية الرابعة : $(3.4 + 0.8 = 4.2)$ وهذا يعني ان اي وسط حسابي أكبر من 3.4 وأقل من 4.2 يعد ضمن الخلية الرابعة (موافق)
 الخلية الخامسة : $(4.2 + 0.8 = 5)$ وهذا يعني أن أي وسط حسابي أكبر من 4.2 وأقل من 5 يعد ضمن الخلية الخامسة (موافق بشدة)
 وبذلك يكون الوزن المرجح لإجابات كل عبارة من العبارات علي النحو الآتي :

4.2 - 5 أوافق بشدة
 3.4 - 4.2 أوافق
 2.6 - 3.4 محايد
 1.8 - 2.6 لا أوافق
 1 - 1.8 لا أوافق بشدة

حساب الوسط الحسابي الموزون :

ب.الاختبارات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)

لعبارات الفرضية الاولى

جدول (2/3/3)

الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الأولى

النتيجة	مستوي الدلالة	مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
قبول	.000	15.680 ^b	0.49359	4.5917	يؤدي تطبيق نظام الموازنة التخطيطية الي تزويد العاملين بالمؤسسة خطة تفصيلية تعمل علي تحقيق اهدافها
قبول	.000	17.400 ^a	0.77129	4.2917	الموازنة التخطيطية تحقق الاستقلال الامثل للموارد المتأه
قبول	.000	22.800 ^c	0.80178	4.2500	الموازنة التخطيطية تساعد في وضع خطط وبرامج تكلفة أنشطة المؤسسة
قبول	.043	8.133 ^a	0.62622	4.1667	الموازنة التخطيطية تفيد في التنسيق عن طريق توحيد الجهود بين اقسام المشروع المختلفة لتحقيق الهدف المرسوم
قبول	.000	22.800 ^c	0.66611	4.4000	تعتبر الموازنة التخطيطية وسيلة للرقابة علي التكاليف
قبول	.043	8.133 ^a	0.49359	4.5917	قدرة اي مؤسسة صناعية علي الاستمرار والنجاح مرتبطة بكفاءة نظم الموازنة التخطيطية في المؤسسة
قبول	.000	18.360 ^a	0.59314	4.5333	الموازنات التخطيطية تعتبر نظام فعال يسهل مواجهة المشاكل
قبول	.000	15.680 ^b	0.66611	4.4000	يؤدي تطبيق نظام الموازنة التخطيطية الي الزام الادارة بالتخطيط لكافة الانشطة داخل المؤسسة
قبول	.000	17.400 ^a	0.62622	4.1667	ان مشاركة العاملين في اعداد الموازنة التخطيطية تجعلهم تساعد في وضع الاقتراحات التي تحل المشاكل التي تواجه تنفيذ الخطة
قبول	.000	22.800 ^c	0.66611	4.4000	عدم اهتمام معظم المؤسسات الخاصة بتطبيق نظام الموازنة التخطيطية

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2018 م

من الجدول أعلاه يتضح الآتي :

1. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (4.5917) بانحراف معياري (0.49359) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الأولى.
2. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (4.2917) بانحراف معياري (0.77129) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثانية .

3. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (4.2500) بانحراف معياري (0.80178) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثالثة .
4. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (4.1667) بانحراف معياري (0.62622) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الرابعة .
5. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (4.4000) بانحراف معياري (0.66611) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الخامسة.
6. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة السادسة (4.5917) بانحراف معياري (0.49359) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة السادسة
7. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة السابعة (4.5333) بانحراف معياري (0.59314) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة السابعة
8. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثامنة (4.4000) بانحراف معياري (0.66611) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثامنة
9. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة التاسعة (4.1667) بانحراف معياري (0.62622) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثامنة
10. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة العاشرة (4.4000) بانحراف معياري (0.66611) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثامنة

الفرضية الثانية

جدول (3/3/3)

الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاي	مستوى الدلالة	النتيجة
نظام الموازنة التخطيطية يعد وسيلة لتحفيز العاملين نحو تحقيق اهداف المنشأة	4.1917	0.74806	13.200 ^a	.010	قبول
ان الموازنة التخطيطية تساهم في تجنب الاخطار قبل حدوثها	4.3750	0.66183	4.000 ^a	.046	قبول
ان موازنة المبيعات من اهم خطوات اعداد الموازنة التخطيطية	4.7750	0.41933	9.400 ^b	.024	قبول
افضل اساليب التنبؤ بالمبيعات هي الاساليب الاحصائية	4.4167	0.66842	10.360 ^b	.016	قبول
تعمل الموازنة التخطيطية علي التحقق من ان اداة المنشأة يسير وفق الخطة الموضوعه لتحقيق اهداف المنشأة	4.4500	0.5919	22.800 ^c	.000	قبول
تساعد الموازونات التخطيطية في تحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية	4.3750	0.79982	8.133 ^a	.043	قبول
لايتم دراسة كافية للسوق عند تقدير ارقام الموازنة التخطيطية	3.9333	0.64474	9.400 ^b	.024	قبول
عدم وجود اشخاص مؤهلين قادرين علي اعداد الموازنة التخطيطية	4.5917	0.49359	10.360 ^b	.016	قبول
عدم قيام الادارة العليا للمؤسسة بتطبيق نظام الموازنة التخطيطية بطريقة علمية	4.4500	0.5919	8.400a	.078	قبول
عدن الاخذ في الاعتبار عند تقدير ارقام الموازنة التخطيطية والعوامل الخارجية المؤثرة	4.3750	0.79982	25.080b	.000	قبول

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2018م

من الجدول أعلاه يتضح الآتي :

1. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (4.1917) بانحراف معياري (0.74806) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الأولى .
2. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (4.3750) بانحراف معياري (0.66183) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثانية .
3. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (4.7750) بانحراف معياري (0.41933) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثالثة .
4. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (4.4167) بانحراف معياري (0.66842) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الرابعة .

5. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (4.4500) بانحراف معياري (0.5919) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة .
6. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة السادسة (4.3750) بانحراف معياري (0.79982) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة السادسة .
7. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة السابعة (3.9333) بانحراف معياري (0.64474) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة السابعة .
8. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثامنة (4.5917) بانحراف معياري (0.49359) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثامنة
9. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة التاسعة (4.4500) بانحراف معياري (0.5919) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة التاسعة
10. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة العاشرة (4.3750) بانحراف معياري (0.79982) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة العاشرة

الفرضية الثالثة

جدول (4/3/3)

الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الثالث

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاي	مستوي الدلالة	النتيجة
تساعد الموازنة التخطيطية باظهار الانحرافات عن طريق مقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المخطط وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة	4.2917	0.77129	12.000	.017	قبول
تساعد الموازنة التخطيطية في تحديد الرصيد الامثل من النقدية مما يؤدي الي اتخاذ قرارات مالية سليمة	4.2500	0.80178	8.400a	.078	قبول
تساعد الموازنة التخطيطية في تحديد المخزون الامثل مما يؤدي الي تخفيض التكاليف	4.1667	0.62622	25.080b	.000	قبول
تساعد الموازنة التخطيطية في خلق روح التعاون بين الموظفين وذلك عن طريق المشاركة في اعداد الموازنة	4.4000	0.66611	15.600a	.004	قبول
تقوم الموازنات التخطيطية بمساعدة الادارة العليا في اتخاذ قرارات مالية سليمة	4.5917	0.49359	12.000	.017	قبول
تساعد الموازنة التخطيطية ادارة المؤسسة في اتخاذ قرارات سليمة عن طريق توفير المعلومات اللازمة ودراسة وافية للسوق في ظل ظروف المنافسة	4.5333	0.59314	10.267 ^a	.016	قبول
تساعد الموازنة التخطيطية في تقويم بيانات مالية بالتالي تعمل علي اتخاذ قرارات مالية سليمة	4.4000	0.66611	15.333 ^a	.002	قبول
توفر الموازنات التخطيطية بدائل عديدة لاتخاذ القرارات المالية	4.1917	0.74806	20.933 ^a	.000	قبول
توفر الموازنات التخطيطية وقت كبير لاتخاذ القرار الرشيد وذلك من خلال توقع المشكلات قبل حدوثها	4.5333	0.59314	12.600 ^b	.002	قبول

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2018 م

من الجدول أعلاه يتضح الآتي :

1. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (4.2917) بانحراف معياري (0.77129) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الأولى.

2. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (4.2500) بانحراف معياري (0.80178) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثانية.
3. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (4.1667) بانحراف معياري (0.62622) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة.
4. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (4.4000) بانحراف معياري (0.66611) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الرابعة.
5. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (4.5917) بانحراف معياري (0.49359) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الخامسة.
6. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة السادسة (4.5333) بانحراف معياري (0.59314) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة السادسة.
7. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة السابعة (4.4000) بانحراف معياري (0.66611) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة السابعة.
8. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثامنة (4.1917) بانحراف معياري (0.74806) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة الثامنة.
9. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة التاسعة (4.5333) بانحراف معياري (0.59314) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة الثامنة.

الفرضية الرابعة

جدول (5/3/3)

الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الرابع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مربع كاي	مستوي الدلالة	النتيجة
تساعد الموازنة التخطيطية في تقدير الموارد اللازمة لتحقيق اهداف المنشأة	4.3750	0.66183	13.400 ^a	.001	قبول
تعمل الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة العمل وذلك بقياس اداء العاملين	4.7750	0.41933	16.200 ^a	.000	قبول
اعداد الموازنة التخطيطية قائم علي ارقام تقديرية	4.4167	0.66842	22.800 ^b	.000	قبول
صعوبة التنبؤ بالعوامل الخارجية المؤثرة علي المؤسسة مثل المنافسة ، الظروف الاقتصادية والسياسية	4.4500	0.59196	22.533 ^b	.000	قبول
الادارة العليا لاتتشارك العاملين في اتخاذ القرارات مما يؤثر سلبا علي اتخاذ قرار سليم	4.3750	0.79982	17.200 ^b	.001	قبول
صعوبة اتخاذ قرار ملي سليم مدروس مع تغير العوامل الخارجية	3.9333	0.64474	19.867 ^b	.000	قبول
صعوبة التنبؤ بالمبيعات في ظل التطور التكنولوجي واختراع منتجات جديدة	4.3750	0.66183	8.133 ^a	.043	قبول
عدم التزام العاملين بما جاء في الموازنة يؤثر سلبا علي نجاحها	4.7750	0.41933	22.400 ^b	.000	قبول
الموازنة التخطيطية تحدد مصادر التمويل الخارجي واختبار القرار المالي السليم	4.3750	0.66183	9.800 ^b	.007	قبول
ان توفير المعلومات الكافية وتحفيز العاملين يؤدي الي نجاح نظام الموازنة التخطيطية	4.7750	0.41933	6.200	.045	قبول

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2018 م

من الجدول أعلاه يتضح الآتي :

1. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (4.3750) بانحراف معياري (0.66183) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الأولى.
2. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (4.7750) بانحراف معياري (0.41933) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثانية.

3. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (4.4167) بانحراف معياري (0.66842) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثالثة.
4. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (4.4500) بانحراف معياري (0.59196) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الرابعة.
5. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (4.3750) بانحراف معياري (0.79982) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة .
6. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة السادسة (3.9333) بانحراف معياري (0.64474) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة السادسة.
7. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة السابعة (4.3750) بانحراف معياري (0.66183) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة السابعة.
8. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثامنة (4.7750) بانحراف معياري (0.41933) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة الثامنة.
9. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة التاسعة (4.3750) بانحراف معياري (0.66183) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة التاسعة
10. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة العاشرة (4.7750) بانحراف معياري (0.41933) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة لعاشرة

اثبات الفرضيات

1. يؤدي تطبيق نظام الموازنة التخطيطية الي تزويد العاملين بالمؤسسة بخطة تفصيلية لتحقيق اهداف المنشأة
2. ان مشاركة العاملين في اعداد الموازنة التخطيطية تساعد في وضع مقترحات لحل المشاكل التي قد تواجه المؤسسة
3. قدرة أي مؤسسة صناعية علي الاستمرار والنجاح مرتبط بكفاءة نظام الموازنة التخطيطية في المؤسسة
4. الموازنة التخطيطية تساهك في تجنب المشاكل قبل حدوثها
5. تعتبر الموازنة التخطيطية وسيلة رقابة على التكاليف
6. الموازنة التخطيطية تساعد في التنسيق بين اقسام المشروع المختلفة

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الاولى (منظمات الاعمال لم تعطي الاهتمام الاهتمام الكافي التطبيق نظام الموازنة التخطيطية)

1. الموازنة التخطيطية اداة لتحقيق اهداف المنشاة
2. موازنة المبيعات من اهم من اهم خطوات اعداد الموازنة التخطيطية
3. افضل اساليب التنبؤ بالمبيعات هي الاساليب الاحصائية
4. تساعد الموازنات التخطيطية في تحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية
5. تعمل الموازنة التخطيطية علي تجنب المخاطر المحتملة
6. عدم القيام باعداد دراسة كافية للظروف المحيطة بالمؤسسة الداخلية والخارجية

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الثانية (لايتم تطبيق الموازنة التخطيطية علي اساس علمي سليم)

1. تساعد الموازنة التخطيطية باظهار انحرافات في طريق مقارنة الاداء الفعلي علي الاداء المخطط وبالتالي اتخاذ قرارات سليم

2. تساعد الموازنة التخطيطية في تحديد الرصيد الامثل في النقدية مما يؤدي الي اتخفاض التكاليف
3. تساعد الموازنة التخطيطية في خلق روح التعاون بين الموظفين وذلك عن طريق المشاركة في اعداد الموازنة التخطيطية

4. تؤثر الموازنة التخطيطية عدة بدائل لاتخاذ قرارات مالية
5. تساعد الموازنة التخطيطية في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة عند اتخاذ القرارات (هذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الثالثة تساع الموازنة التخطيطية في اتخاذ قرارات مالية سليمة)

1. تعمل الموازنة التخطيطية علي رفع كفاءة العمل وذلك بقياس اداء العاملين
2. اعداد الموازنة التخطيطية قائم علي تقديرات
3. صعوبة التنبؤ بالعوامل الخارجية المؤثرة علي المؤسسة مثل المنافسة ،الظروف الاقتصادية والظروف الاجتماعية والظروف السياسية

4. الادارة العليا لاتشرك العاملين في اتخاذ القرارات مما يؤثر سلبا علي اتخاذ القرار السليم
5. صعوبة التنبؤ بالمبيعات في ظل التطور التكنولوجي واختراع المنتجات الجديدة
6. عدم التزام العاملين بما جاء في الموازنة يؤثر سلبا علي نجاحها (وهذه النتائج تنفي الفرضية الرابعة لاتوجد معوقات تواجه استخدام الموازنات التخطيطية في اتخاذ القرارات المالية السليمة)

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج :

1. بناء على نتائج الدراسة الميدانية توصلت الدراسة الي النتائج الاتية :
1. عدم اهتمام معظم المؤسسات الخاصة بتطبيق الموازنة التخطيطية
2. عدم اهتمام معظم المؤسسات بتطبيق الموازنة التخطيطية بطريقة علمية سليمة
3. لا يتم اشراك العاملين في المؤسسة عند اعداد الموازنة التخطيطية
4. الموازنة التخطيطية تحقق الاستقلال الامثل للموارد المتاحة وتحقيق اهداف المنشأة
5. يؤدي تطبيق الموازنة التخطيطية بطريقة علمية الي الزام المؤسسة بتحقيق الكفاءة
6. ان مشاركة العاملين في اعداد الموازنة تساعد في وضع مقترحات التي تحل مشامل التي تواجه المؤسسة

7. الموازنة التخطيطية تساهم في تجنب المشاكل قبل حدوثها
8. الموازنة التخطيطية هي اداة لتحقيق اهداف المنشأة الموضوعة
9. افضل اساليب التنبؤ بالمبيعات الاساليب الاحصائية
10. تساعد الموازنة التخطيطية في تحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية
11. لاتتم دراسة كافية عند اعداد الموازنة التخطيطية
12. اشخاص مؤهلين لاعداد الموازنة التخطيطية
13. هذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الثانية
14. تساعد الموازنة في تحديد الرصيد الامثل من النقدية والمخزون مما يؤدي الي اتخاذ قرارات سليمة

15. تساعد في خلق روح التعاون بين الموظفين وذلك باشراك في اعداد الموازنة التخطيطية
16. ان اعداد الموازنة التخطيطية بطريقة علمية سليمة تساعد الادارة في اتخاذ قرارات مالية سليمة
17. ان اعداد الموازنة التخطيطية يوفر بدائل تساعد في اتخاذ القرارات المالية
18. توفر الموازنة التخطيطية جهد ووقت كبير لاتخاذ قرارات سليمة وذلك عن طريق توقع المشكلات قبل حدوثها
19. تساعد الموازنة التخطيطية في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار

20. تعمل الموازنة التخطيطية على رفع كفاءة العمل
21. صعوبة التنبؤ بالعوامل الخارجية المؤثرة على المؤسسة

22. الادارة العليا لاتشرك العاملين في اتخاذ القرارات مما يؤثر سلبا علي اتخاذ القرار السليم
23. عدم التزام العاملين بما جاء في اعداد الموازنة يؤثر سلباً على نجاحها
24. الموازنة التخطيطية تحدد مصادر التمويل الخارجي واختيار القرار السليم
25. ان توفير المعلومات الكافية وتحفيز العاملين يؤدي الي نجاح نظام الموازنة التخطيطية

ثانياً : التوصيات :

من خلال ماتم التوصل له من النتائج يرصي الباحث بالاتي :

1. ضرورة الاهتمام بتطبيق نظام الموازنة التخطيطية في المؤسسات الخاصة
2. ضرورة اعداد الموازنة بطريقة علمية سليمة واستخدام الوسائل الاحصائية وبرامج الحاسوب لاعدادها لتوفير الجهد والتكلفة
3. ضرورة اشراك العاملين في اعداد الموازنة التخطيطية
4. ضرورة الرقابة على تنفيذ الموازنة التخطيطية
5. ضرورة توفير المعلومات المحاسبية اللازمة لاعداد الموازنة التخطيطية
6. ضرورة دراسة وافية ودقيقة للسوق والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية
7. ضرورة تدريب العاملين على اعداد الموازنة التخطيطية
8. ضرورة توعية العاملين باهمية الموازنة التخطيطية وتحفيزهم
9. ضرورة المرونة في اعداد الموازنة التخطيطية لتتغير في ظل تغيير الظروف المحيطة
10. ضرورة تطوير المنتجات لمتابعة السوق وحدة المنافسة

ثالثاً : التوصية ببحوث مستقبلية

بعد استعراض نتائج الدراسة وتوصياتها يري الباحث ان هنالك موضوعات لها علاقة بموضوع الدراسة ويمكن للباحثين الاخرين تناولها وهي :

1. دور الموازنة التخطيطية في فع كفاءة الاداء المالي في المنشأة
2. دور الموازنات النقدية في ترشيد القرارات الادارية
3. اثر قائمة التدفقات النقدية كادة في التخطيط المالي
4. استخدام الموازنة التخطيطية لترشيد التكاليف في المصارف
5. دور الموازنة التخطيطية كاداة تخطيط ورقابة وتقييم الاداء

المصادر والمراجع
القران الكريم
اولاً : الكتب والمراجع

1. إبراهيم عبد الواحد نائب ، د. أنعام عبد المنعم باقية ، نظرية القرارات (نماذج وأساليب كمية ومحوسبة) ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2001م)
2. احمد حامد حجاج ، د. مكرم عبد المسيح باسيلي ، المحاسبة الادارية مدخل معاصر التخطيط - الرقابة - اتخاذ القرارات (د.م: د. ن ، 2001م)
3. احمد حسين على حسين ، المحاسبة الادارية ، (الاسكندرية : الدار الجامعية , 2007م) ،
4. أحمد رجب عبد العال ، مدخل المعاصرة في المحاسبة الإدارية (الاسكندرية في مركز الاسكندرية للمطبوعات الجامعية ، 1987م)
5. احمد فرغلي المحاسبة الادارية(القاهرة دار الثقافة العربية 1999م)
6. احمد محمد زامل ، المحاسبة الادارية مع تطبيقات بالحاسب الالي ، (الرياض : معهد الادارة العامة ، 2000م)
7. احمد نور ، د. احمد حسين علي ، مبادئ المحاسبة الإدارية (اتخاذ ، (القاهرة : الدار الجامعية ، 2002م)
8. احمد نور ، د. احمد رجب عبد العال ، المحاسبة الادارية (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 1993م)
9. أحمد نور د. فتحي السوافيري ، المحاسبة الادارية " اتخاذ القرارات ، بحوث العمليات ، تقييم الأداء (الاسكندرية الدار الجامعية ، 1997م)
10. احمد نور, المحاسبة الادارية (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة, 1989)
11. اسماعيل ابراهيم جمعة وآخرون ، المحاسبة الادارية ونماذج بحوث في العمليات في اتخاذ القرارات(اسكندرية: الدار الجامعية , 2001م)
12. الاميرة ابراهيم عثمان, د. عبد الوهاب نصر على, مقدمة في المحاسبة الادارية(الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث, 2006م)
13. ايمن الشنطي, عامر شقر, المحاسبة الادارية(عمان: دار البداية, 2005م)
14. جبرائيل جوزيف كحالة, د. رضوان حلوان حنان , المحاسبة الادارية مدخل محاسبة المسئولية وتقييم الاداء (عمان : الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع 2002م)

15. حارس كريم العاني ، المحاسبة الإدارية النظرية والتطبيق ، (عمان : دار الـراية للنشر والتوزيع ، 2011م)
16. حسن عواضة، المالية العامة (بيروت: دار النهضة العربية، 1983م)
17. حمدي مصطفى المعاذ ، أنظمة الرقابة الحديثة في منشآت الأعمال ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، 1985م)
18. خليل عواد ابو حشيش، المحاسبة الادارية لترشيد القرارات التخطيطية (عمان، دار وائل للنشر، 2005 م)
19. خيرت ضيف، الميزانيات التقديرية (الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، د. ت)
20. ري اتش جاريسون ، أريك نورين ، ترجمة د. محمد عصام الدين زايد ، د. أحمد حامد حجاج ، المحاسبة الإدارية (الرياض : دار المريخ للنشر ، 2002م)
21. زينان محمد محرم ، د. ناصر نور الدين ، المحاسبة الإدارية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2012م)
22. سليمان اللوزي، د. فيصل مرار، ادارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، د. ن)
23. سليمان سفيان ، د. مجيد الشرع ، المحاسبة الإدارية (اتخاذ قرارات ورقابة) ، (عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2002م)
24. شحاته السيد ، د. محمد البابلي ، المحاسبة الإدارية ، (الأسكندرية : دن ، 2015م)
25. طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية (نظرة متكاملة)(الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2005م)
26. عامر عبد الله ، د. زهير الحدرب ، المحاسبة الادارية ، (عمان: دار البداية ، 2010م) ،
27. عبد الحميد محمود ، المحاسبة الإدارية ونظم دعم القرار (القاهرة : دار النهضة العربية ، 2006 م)
28. عبد الحي مرعي ، الموازنة التخطيطية في النظام المحاسبي الموحد ووسائل التحليل الكمي ، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، 1982م)
29. عبد الحي مرعي ، د. اسماعيل ابراهيم جمعة ، المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 1998م)

30. عبد الحي مرعي, د. اسماعيل ابراهيم جمعة, نماذج المحاسبة الادارية وبحوث العمليات (الاسكندرية مؤسسة شباب الجامعة 1992م)
31. عبد العزيز محمود الامام, الموازنات التخطيطية كأداة الرقابة علي حسابات الشركات العامة (الرياضي : دار المريخ, 1403هـ)
32. عصام فهد العرييد, المحاسبة الادارية(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع, 2003م)
33. عطية عبد الحي مرعي , المحاسبة الادارية , (اساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الاداء) , (الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث , 2008م)
34. على محمود عبد الرحيم , استخدام الموازنة التخطيطية في البنوك , (القاهرة : د. ن , 1969 م)
35. على محمود عبد الرحيم, دراسات في المحاسبة الادارية والموازنات التخطيطية دراسة نظرية وتطبيقية(القاهرة: مكتبة الشباب)
36. عمارة جمال , اساسيات الموازنة العامة للدولة (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع, 2004م)
37. فركوس محمد , الموازنات التقديرية أداة فعالة للرقابة , (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية , 1995م)
38. فؤاد محمد الليثي , الاتجاهات المعاصرة في المحاسبة الإدارية , (القاهرة : دار الفكر العربي , 2004م)
39. فيصل فخري, العلاقة بين التخطيط والموازنة العامة(دمشق : د. ن 1994)
40. ليتتراى هيتجر , د. سيرج ماتولتش , المحاسبة الادارية ترجمة احمد حامد حجاج(الرياض : دار المريخ للنشر, 1988 م)
41. ليلي فتح الله , د. عاطف محمد العوام , المحاسبة الإدارية , (القاهرة : د. ن , 2002م) ص14
42. محمد البلتاجي, اسس اعداد الموازنة التخطيطية في المصارف الاسلامية(القاهرة: المعهد العالي للفكر الاسلامي, 1996م)
43. محمد تيسير" عبد الحكيم الرجبي , المحاسبة الادارية , (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع , 2007)

44. محمد سامي راضي ، د. وجدي حامد حجازي ، المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات (القاهرة : الدار الجامعية ، 2001م)
45. محمد عادل الهامي, اساليب المحاسبة الادارية والميزانيات التقديرية(القاهرة : مكتبة عين شمس , د.ت)
46. محمد عباس بدوي ، د. الاميرة ابراهيم عثمان ، د. اشرف صلاح الدين صالح ، المحاسبة الادارية ودراسات الجدوى الاقتصادية ، (الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2009م)
47. محمد عباس حجازي, المحاسبة الادارية(القاهرة مكتبة التجارة والتعاون, 1977م)
48. محمد فخري مكي , د. جمال سعد مروان , مدخل استراتيجي في المحاسبة الادارية (د. م : د-ن, 2000م)
49. محمد نصار, المحاسبة الادارية(عمان: دار وائل للنشر, 2003م)
50. مصطفى يوسف كافي ، أ. سمير أحمد حمودة ، أ. أحمد علي بني ياسين ، أ. هاني أحمد أبو عيد ، المحاسبة الإدارية ، (عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2012م)
51. مكرم عبد المسيح باسيلي ، المحاسبة الإدارية "الأصالة والمعاصرة" ، (المنصورة : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2007م)
52. منصور ابراهيم السعيدة ، المحاسبة الادارية مع التركيز على التكاليف لغايات التخطيط اتخاذ القرارات الرقابة وتقسيم الاداء ، (عمان: مؤسسة رم للتكنولوجيا والكمبيوتر ، 19993م)
53. منصور البديوي ، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات ، (الأسكندرية : الدار الجامعية ، 1987م)
54. منى عطية خزام خليل ، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية ، (القاهرة : المكتب الجامعي الحديث ، 2009م)
55. مؤيد محمد الفضل ، أ.د. عبد الناصر إبراهيم نور ، د. عبد الخالق مطلق الراوي ، المحاسبة الإدارية ، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، د.ت)
56. مؤيد محمد الفضل ، د. عبد الناصر إبراهيم نور ، المحاسبة الادارية ، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2002م)
57. ناصر نور الدين عبد اللطيف ، أسس المحاسبة الإدارية ، (الإسكندرية : دار التعليم الجامعي ، 2015م)

58. ناصر نور الدين عبد اللطيف ، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، (الإسكندرية : د.ن ، د.ت)
59. نصر صالح محمد ،الوجيز في المحاسبة الادارية (عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2015م)
60. نضال رشيد صبري المحاسبة الادارية(فلسطين: جامعة بيرزيت ، 2002م)
61. يوحنا عبد الإله ادم ، د. صالح الرزق, المحاسبة الادارية والسياسات الادارية المعاصرة(عمان, دار الحامد للنشر والتوزيع ,1999م)
- ثانياً : الرسائل والبحوث العلمية**
1. ادم على ادم ابراهيم ، دور الموازنات التخطيطية في ترشيد القرارات الاستثمارية ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, رسالة ماجستير غير منشورة ,2008م) .
2. درويش مصطفى الجلخوب , دور اساليب المحاسبة الادارية الحديثة في تطوير الاداء المالي (غزة : الجامعة الاسلامية , رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل منشورة 2007م)
3. زيد محمود موسى عليان, مدى اهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الاداء في الشركات الصناعية الاردنية المساهمة العامة (عمان : جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا, رسالة ماجستير منشورة 2009م)
4. صالح الجيلي محمد ابراهيم ، الموازنة التخطيطية للتكاليف الاجتماعية ومنهجية اعدادها بالأساليب الاحصائية المتقدمة (الخرطوم : جامعة ام درمان الاسلامية ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ,2007م) .
5. صلاح بابكر عيسى مهاجر, دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الاداء المالي والاداري "دراسة ميدانية للمصارف العاملة في السودان ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, رسالة دكتوراه غير منشورة ,2011م)
6. صلاح عبدالقادر احمد , دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الاداء الاداري (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, رسالة ماجستير غير منشورة, 2002م)
7. عبد الاله حسن احمد , دور الموازنات التخطيطية في تحقيق اهداف المنشأة في ظل التطورات التقنية الحديثة (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا رسالة ماجستير غير منشورة ,2007م) .
8. عطا محمد العمرى , مدى فعالية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة (غزة : الجامعة الاسلامية , رسالة ماجستير منشورة 2005م)

9. على سعيد ادريسي , الموازنة التخطيطية كوسيلة للرقابة على التكاليف (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , رسالة ماجستير غير منشورة 2002م)
10. عوض محمد عوض على , دور الموازنات التخطيطية في تقويم الاداء المالي للشركات (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , رسالة ماجستير غير منشورة 2010م)
11. كوثر بوغابة, دور الموازنة التقديرية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية (الجزائر, جامعة قاصدي مرباح ورقلة , رسالة ماجستير منشورة 2012م)
12. موسى فضل الله على ادريس , دور الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الاداء المالي (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , رسالة دكتورها غير منشورة , 2007م)
13. وائل محمد ابراهيم خلف الله , واقع اعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية - قطاع غزة (غزة : الجامعة الاسلامية , رسالة ماجستير منشورة , 2007م)
14. يعقوب آدم اسماعيل آدم ، دور الموازنات التقديرية في ترشيد الانفاق في المؤسسات التعليمية الالهية في المملكة العربية السعودية ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا رسالة ماجستير غير منشورة , 2008) .

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

الموضوع/ تعبئة استبانة

.....المحترم:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتوجه اليكم بالتقدير والاحترام ارجو تعاونكم لا نجاح هذه الدراسة الميدانية لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل والتي بعنوان(دور الموازنات التخطيطية في اتخاذ القرارات المالية في المنشأة)

حيث تقوم الباحثة باستطلاع آراء المختصين في المؤسسات الخاصة للتعرف على واقع الموازنات التخطيطية فيها ومعرفة المشاكل والمعوقات وصولا لتفعيل دور الموازنات التخطيطية في المنشآت الخاصة.

الرجاء منكم التعاون في تعبئة هذه الاستبانة بكل دقة وعناية مؤكدين لكم ان اجابتم ستعامل بسرية وستستخدم للبحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير

الباحثة:

نسرين إسماعيل محمد

استمارة استبيان

المعلومات الشخصية:

التكرم بوضع علامة (✓) امام الخيار المناسب

1/المؤهلات التعليمية:

<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	جامعي
<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي	<input type="checkbox"/>	ماجستير
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	زمالة

2- التخصص العلمي:

<input type="checkbox"/>	محاسبة	<input type="checkbox"/>	ادارة اعمال
<input type="checkbox"/>	اقتصاد	<input type="checkbox"/>	علوم مالية ومصرفية
<input type="checkbox"/>	تامين	<input type="checkbox"/>	اخرى اذكرها.....

3//الدرجة الوظيفية:

<input type="checkbox"/>	موظف	<input type="checkbox"/>	رئيس وحدة
<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>	مدير ادارة

4 / عدد سنوات الخبرة:

<input type="checkbox"/>	اقل من 5سنوات	<input type="checkbox"/>	اقل من 10سنوات
<input type="checkbox"/>	اقل من 15سنة	<input type="checkbox"/>	20 سنة فما فوق

معلومات عن المؤسسة:

التكرم بوضع علامة (✓) امام الخيار المناسب

1- عمر المؤسسة:

<input type="checkbox"/>	من 3 و اقل من 6 سنوات	<input type="checkbox"/>	اقل من 3 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 9 و اقل من 12 سنة	<input type="checkbox"/>	من 6 و اقل من 9 سنوات
<input type="checkbox"/>	اكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 12 و اقل من 15 سنة

2/ عدد ادارات المؤسسة

<input type="checkbox"/>	من 5 الي 10 ادارات	<input type="checkbox"/>	اقل من 5 ادارات
--------------------------	--------------------	--------------------------	-----------------

3/ يتم تطبيق الموازنة التخطيطية في المؤسسة

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

4/ تستخدم المؤسسة لتقدير ارقام الموازنة:

<input type="checkbox"/>	الاجتهاد الشخصي	<input type="checkbox"/>	الارقام التاريخية
<input type="checkbox"/>	أخرى اذكرها.....	<input type="checkbox"/>	الاساليب الاحصائية

5/ يتم اشراك جميع العاملين في المؤسسة في اعداد الموازنة

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

6/ تتم الرقابة على تنفيذ الموازنة التخطيطية في المؤسسة

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

القسم الثاني: التكرم بوضع علامة (✓) امام مستوى

الفرضية الاولى: منظمات الاعمال لم تعطي الاهتمام الكافي لتطبيق نظام الموازنة

التخطيطية

الرقم	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

الفرضية الثانية: -

لا يتم تطبيق الموازنة التخطيطية على اساس علمي سليم

الرقم	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1					نظام الموازنة التخطيطية يعد وسيلة لتحفيز العاملين نحو تحقيق اهداف المنشأة
2					ان الموازنة التخطيطية تساهم في تجنب الاخطار قبل حدوثها
3					ان موازنة المبيعات من اهم خطوات اعداد الموازنة التخطيطية
4					افضل اساليب التنبؤ بالمبيعات هي الاساليب الاحصائية
5					تعمل الموازنات التخطيطية على التحقق من ان اداء المنشأة يسير وفق الخطة الموضوعة لتحقيق اهداف المنشأة
6					تساعد الموازنات التخطيطية في تحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية
7					لا يتم دراسة كافية للسوق عند تقدير ارقام الموازنة التخطيطية
8					عدم وجود اشخاص مؤهلين قادرين على اعداد الموازنة التخطيطية
9					عدم قيام الادارة العليا للمؤسسة بتطبيق نظام الموازنة التخطيطية بطريقة علمية
10					عدم الاخذ في الاعتبار عند تقدير ارقام الموازنة التخطيطية والعوامل الخارجية المؤثرة

الفرضية الثالثة:

تساعد الموازنة التخطيطية في اتخاذ قرارات مالية سليمة

الرقم	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

الفرضية الرابعة:

لا توجد معوقات تواجه استخدام الموازنات التخطيطية في اتخاذ القرارات المالية
السليمة

الرقم	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1					تساعد الموازنات التخطيطية في تقدير الموارد اللازمة لتحقيق اهداف المنشأة
2					تعمل الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة العمل وذلك بقياس اداء العاملين
3					اعاد الموازنة التخطيطية قائم على ارقام تقديرية
4					صعوبة التنبؤ بالعوامل الخارجية المؤثرة على المؤسسة مثل المنافسة, الظروف الاقتصادية والسياسية
5					الادارة العليا لا تشرك العاملين في اتخاذ القرارات مما يؤثر سلبا على اتخاذ قرار سليم
6					صعوبة اتخاذ قرار مالي سليم مدروس مع تغير العوامل الخارجية
7					صعوبة التنبؤ بالمبيعات في ظل التطور التكنولوجي واختراع منتجات جديدة
8					عدم التزام العاملين بما جاء في الموازنة يؤثر سلبا على نجاحها
9					الموازنة التخطيطية تحدد مصادر التمويل الخارجي واختيار القرار المالي السليم
10					ان توفير المعلومات الكافية وتحفيز العاملين يؤدي الى نجاح نظام الموازنة التخطيطية