

PPI



كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات

إدارة الأعمال المعاصرة

استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية العاملة

في محافظة الخليل

بإشراف

د. معن الصرصور

فريق البحث

نرمين خماطة

يوان أبو راسي

أمازي أبو وميلة

تقدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة في كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات في جامعة بوليتكنيك فلسطين

طابون الثاني - 2012

الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حبه
إلى من كتبه أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليهد لي طريق العلم
إلى القلب الكبير "والدي العزيز".

إلى من أروضتني الحب والعنان
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء
إلى القلب الناصع بالبياض "والدتي الحبيبة"

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رباحين حياتي "إخوتي".

إلى من أنسني في دراستي وشاركني همومي
تذكراً وتقديراً "صديقاتنا العزيزات".

الشكر والتقدير

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروفه ليجمعها في كلمات ... تتبعثر
الأحرفه وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور
سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعتنا
برفاق كانوا إلى جانبنا

فواجبه علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطوتنا الأولى في نمار الحياة
ونخص بالجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا .
وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا
إلى الأساتذة الكرام في كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات

ونتوجه بالشكر الجزيل إلى

الدكتور

معن الصصور

الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير والاحترام

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى استخدام الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل للموازنات التخطيطية. حيث تعتبر الموازنة التخطيطية إحدى الأدوات التي يمكن استخدامها في عمليات التخطيط و التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها، و تقويم الأداء لجميع العاملين بالشركة، و لتطبيق نظام الموازنات التخطيطية بطريقة سليمة وفعالة يجب أن يعد هذا النظام على أسس علمية و توفير كافة المتطلبات لذلك. و لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد فريق البحث على الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، فقد تمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل و المسجلة لدى الغرفة التجارية في المحافظة، و نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة البالغ عدده 453 شركة تم أخذ عينة عشوائية بلغ عددها خمسة و سبعين شركة و قد تم توزيع 75 استبانة و استرداد 58 منها.

و لإختبار فرضيات الدراسة تم استخدام إختبار الإشارة (One Sample T-Test)، و قد توصل فريق البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أغلب الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل والذين شملتهم عينة الدراسة كانوا من مستخدمي الموازنات التخطيطية و ذلك عن طريق تطبيقهم للموازنة النقدية، الكلية و المرنة بكفاءة، و قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها تأهيل و تدريب المسؤولين على إعداد و تنفيذ الموازنات التخطيطية بالشكل السليم، و ذلك من خلال توضيح و شرح أهداف نظام الموازنات لهم، و ضرورة وجود نظام متكامل للمعلومات و أن تكون المعلومات الواردة فيه منتظمة بصورة تكشف بوضوح المعلومات المالية و الإدارية التي يتم استخدامها في تقدير أرقام الموازنة.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
1	الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)	
2	مقدمة	1.1
4	مشكلة الدراسة	2.1
4	أهداف الدراسة	3.1
5	أهمية الدراسة	4.1
6	فرضيات الدراسة	5.1
7	حدود الدراسة	6.1
7	محددات الدراسة	7.1
8	أدوات الدراسة	8.1
8	الهيكل التنظيمي للدراسة	9.1
10	الفصل الثاني (الإطار النظري)	
12	المبحث الأول	
13	تمهيد	1.2
16	نشأة و تطور الموازنات التخطيطية	2.2
18	مفهوم الموازنة التخطيطية	3.2
20	أنواع الموازنات التخطيطية	4.2
27	أهداف الموازنات التخطيطية	5.2
30	المبادئ العلمية للموازنة	6.2
36	المبحث الثاني الدراسات السابقة	
37	ملخص الدراسات السابقة	7.2
45	التعليق على الدراسات السابقة	8.2

رقم الصفحة	الموضوع
46	الفصل الثالث (منهج الدراسة)
47	1.3 منهج الدراسة
48	2.3 أداة الدراسة
49	3.3 المحكمين
50	4.3 مجتمع الدراسة
50	5.3 عينة الدراسة
50	6.3 إجراءات الدراسة
51	7.3 المعالجة الإحصائية
52	الفصل الرابع (تحليل البيانات)
53	1.4 تحليل أسئلة الدراسة
63	2.4 تحليل فرضيات الدراسة
67	الفصل الخامس (النتائج و التوصيات)
68	1.5 نتائج الدراسة
71	2.5 توصيات الدراسة
73	المراجع
78	الملاحق
79	ملحق رقم 1 (الإستبانة)
86	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع
15	دورة الإدارة (1-2)
51	جدول رقم (1-3) يوضح مقياس ليكرت
53	جدول رقم (1-4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
54	جدول رقم (2-4) توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي
55	جدول رقم (3-4) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في القسم المالي بالشركة (الخبرة)
55	جدول رقم (4-4) توزيع أفراد العينة حسب الشكل القانوني
56	جدول رقم (5-4) توزيع أفراد العينة حسب نوع الصناعة
57	جدول رقم (6-4) توزيع أفراد العينة حسب رأس المال
58	جدول رقم (7-4) المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لبدائل كل فقرة من فقرات المجال الأول من الإستبانة
60	جدول رقم (8-4) المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لبدائل كل فقرة من فقرات المجال الثاني من الإستبانة
62	جدول رقم (9-4) المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لبدائل كل فقرة من فقرات المجال الثالث من الإستبانة
63	جدول رقم (10-4) نتائج تحليل الفرضية الأولى
64	جدول رقم (11-4) نتائج تحليل الفرضية الثانية
65	جدول رقم (12-4) نتائج تحليل الفرضية الثالثة

الفصل الأول

(الإطار العام للدراسة)

المقدمة

أهداف الدراسة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

فرضيات الدراسة

حدود الدراسة

محددات الدراسة

منهجية الدراسة

أدوات الدراسة

الهيكل التنظيمي للدراسة

1.1 مقدمة:

إن أية منظمة لا تستطيع أن تكون ناجحة بدون إدارة فعالة حيث يتوقف تحديد كثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتحقيقها بدرجة عظيمة على فاعلية الإدارة. كما أن مهمة بناء مجتمع اقتصادي أفضل و مستويات اجتماعية متقدمة، وحكومة أكثر كفاءة، هي بمثابة التحدي الحقيقي للمقدرة الإدارية الحديثة التي تحقق الفاعلية للجهود الإنسانية (الصيرفي، 2005).

ويعد التخطيط والرقابة عملاً أساسياً لأية عملية معاصرة تود تحقيق أهدافها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وتلعب المحاسبة دوراً هاماً في توفير البيانات والمعلومات التي تمكن المؤسسات من إدارة مهامها التخطيطية و الرقابية (الصيرفي، 2005).

و يعتبر التخطيط السليم أداة تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين أهدافها والإمكانات المتاحة لها، وتتضمن عملية التخطيط محاولات جادة من جانب الإدارة للتنبؤ بالمشاكل التي قد تصادف تحقيق أهداف معينة، وبالتالي التوصل إلى أفضل الأساليب لمقابلة هذه المشاكل تجنباً لعنصر المفاجأة وما يترتب عليه من اتخاذ قرارات لترشيد استغلال الموارد المتاحة (السياغي، 2007).

و قد أدى كبر حجم المشروعات الاقتصادية و الزيادة المستمرة في الطلب على المنتجات لإشباع حاجات الأفراد مع الندرة في بعض الموارد البشرية والمادية، إلى محاولة استغلال وترشيد استخدام تلك الموارد للوصول إلى أقصى درجة من الكفاءة الإنتاجية. وتعتبر الموازنات التخطيطية أحد أنسب الأدوات التي تساعد الإدارة على تحقيق الكفاءة في الإنفاق والإنتاج ورفع الكفاءة الإنتاجية و

ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء خطة موضوعة مسبقاً و ممارسة الرقابة على تنفيذ هذه الخطة (السياغي، 2007).

و يعتبر القطاع الصناعي من القطاعات الإنتاجية الهامة في أي دولة، وذلك لما له من دور هام في إرساء الأساس المادي للتقدم ولما له من قدرة على إحداث النمو المطلوب في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. والقطاع الصناعي الفلسطيني متنوع بمنتجاته المختلفة والداعمة للعديد من الأنشطة الإنتاجية الأخرى حيث يضم هذا القطاع حوالي 15000 شركة محلية غالبيتها أعمال صغيرة و متوسطة بملكية عائلية، و الذي يساهم ب 16% تقريباً من إجمالي الناتج المحلي. وتعد محافظة الخليل من أكبر المحافظات التي تلعب دوراً رئيسياً في الصناعة الفلسطينية لاحتوائها على العدد الأكبر من هذه المنشآت الصناعية. لذلك برزت الحاجة لدراسة "استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل".

فالموازنات التخطيطية (Budgets) أحد أهم الأدوات المحاسبية التي تستخدمها المؤسسات العامة بشكل عام لما لها من أهمية في التخطيط الإستراتيجي طويل الأمد التي تسعى إلى تحقيقها عبر فترات زمنية من خلال وسائل و أدوات ترتبط بهذه الأبعاد الإستراتيجية .

ولذلك تقوم المؤسسات بإعداد موازنات لرفع كفاءتها الإدارية وتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة وبالتالي تعمل على تحريك الجهود والأنشطة وزيادة الربحية والأداء الجيد وتحقيق الميزة التنافسية عن غيرها من الشركات والمؤسسات التي لا تستخدمها (راضي، 2006).

2.1 مشكلة الدراسة:

لقد جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس التالي:

هل يتم استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل؟

3.1 أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى التركيز على مدى استخدام المؤسسات الصناعية لمواردها الاقتصادية المتاحة بالطريقة الرشيدة و الأمتل، نظراً للتطور الحاصل على حجم و نشاط هذه المنشآت و ذلك حتى تتمكن من تحقيق أهدافها التي تعتبر جزءاً من أهداف المجتمع، فعلى كل مؤسسة الاستفادة من أنواع التخطيط الملائم لطبيعة العمل الذي تقوم به.

و نظراً لأهمية نظام الموازنات التخطيطية، باعتبارها أحد الأنظمة الإدارية المتطورة، و الملائمة لطبيعة نشاط المؤسسات الصناعية التي يتم من خلالها ترجمة المؤشرات الكمية و الخطط إلى موازنات مالية لتنفيذ أغراض متعددة، فقد جاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

أ - بيان أهمية الموازنات التخطيطية.

ب - معرفة مدى استخدام الموازنات التخطيطية من قبل الشركات الصناعية العاملة في محافظة

الخليل (هل يتم استخدامها أم لا).

4.1 أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة للدور الكبير الذي تحتله المؤسسات الصناعية في القطاع الفلسطيني، لذلك فقد أصبح من الضروري الاعتماد على بعض الأساليب التي يمكن بمقتضاها تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية و البشرية المتاحة، و الرقابة عليها و تقييم الأداء للمستويات الإدارية المختلفة في حدود سلطتها و مسؤولياتها من أجل تحقيق أهداف الشركة.

و لذلك تعتبر المنشآت الصناعية من الدعائم الأساسية التي يركز عليها المجتمع في سبيل تحقيق النمو و التطور، و بالتالي فإن وجود أي خلل في النواحي التشغيلية أو التخطيط لها، و الرقابة عليها سينعكس بشكل مباشر و سلبي على المجتمع، لذلك لابد من الإهتمام بكافة النواحي التشغيلية و التخطيطية لهذه المنشآت و الرقابة عليها، و معرفة العوامل التي تمكن من ضبط أنشطة هذه المنشآت و تقديمها للمجتمع بأقصى درجة من الكفاءة و الفاعلية و بذلك يتحقق تفعيل دور هذه المنشآت للتنمية الإقتصادية الشاملة، فمن جانب آخر تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم الأساليب التي تساعد المؤسسات في التغلب على إحدى المشكلات الأساسية التي تعترضها، و هي عدم الإستخدام الأمثل و الرشيد للموارد الإقتصادية المتاحة من خلال التخطيط الجيد لاستخدام هذه الموارد، و الرقابة على هذا الإستخدام، و بالتالي فإن أهمية هذه الدراسة تظهر من خلال بحثها في استخدام الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل للموازنات التخطيطية لتساهم بدورها في ترشيد القرارات الإدارية بما يحقق الإستخدام الأمثل و الرشيد للموارد الإقتصادية المتاحة لتلك المنشآت.

5.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

- الفرضية العدمية (H0) لا تقوم الشركات الصناعية في محافظة الخليل باستخدام الموازنة

التخطيطية (Master Budget) كأداة للتخطيط و الرقابة.

- الفرضية البديلة (H1) تقوم الشركات الصناعية في محافظة الخليل باستخدام الموازنة التخطيطية

(Master Budget) كأداة للتخطيط و الرقابة.

الفرضية الثانية:

- الفرضية العدمية (H0) لا تقوم الشركات الصناعية في محافظة الخليل باستخدام الموازنة النقدية

(Cash Budget) كأداة للتخطيط و الرقابة.

- الفرضية البديلة (H1) تقوم الشركات الصناعية في محافظة الخليل باستخدام الموازنة النقدية

(Cash Budget) كأداة للتخطيط و الرقابة.

الفرضية الثالثة:

- الفرضية العدمية (H0) لا تقوم الشركات الصناعية في محافظة الخليل باستخدام الموازنة المرنة

(Flexible Budget) لتحديد الانحرافات كأداة للتخطيط و الرقابة.

- الفرضية البديلة (H1) تقوم الشركات الصناعية في محافظة الخليل باستخدام الموازنة المرنة

(Flexible Budget) لتحديد الانحرافات كأداة للتخطيط و الرقابة.

6.1 حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

1. الحدود المكانية: الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل.
2. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني 2011 - 2012.
3. الحدود البشرية: العاملين في القسم المالي في الشركات الصناعية.
4. حدود موضوعية: تتحدد بالمفاهيم و المهارات و الإجراءات الواردة في الدراسة، و أدواتها و أساليب التحليل الإحصائي فيها.

7.1 محددات الدراسة:

1. عدم دقة و حداثة البيانات التي تم الحصول عليها من الغرفة التجارية، فقد تبين بعد التواصل مع بعض الشركات أنها كانت مغلقة.
2. كان تجاوب بعض الشركات التي استطاع فريق البحث الوصول إليها ليس بالمستوى المطلوب، فقد تأخر عدد منهم بالاستجابة، و رفض بعضهم تعبئة الاستبانة التي تخص الدراسة، باعتبار أن المعلومات المطلوبة في الاستبانة سرية.

8.1 أدوات الدراسة:

اعتمد فريق البحث على الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات و ذلك لسهولة الحصول على المعلومات من خلالها و توفير الوقت.

9.1 الهيكل التنظيمي:

اشتملت هذه الدراسة على:

الفصل الأول:

يحتوي الفصل الأول على مقدمة الدراسة، أهداف الدراسة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، محددات الدراسة، أدوات الدراسة، و الهيكل التنظيمي للدراسة.

الفصل الثاني:

يتناول هذا الفصل ست مباحث رئيسة كالتالي: مقدمة عن الموازنات التخطيطية، نشأة و تطور الموازنات، مفهوم الموازنة، أنواع الموازنات التخطيطية و أهدافها، المبادئ العلمية للموازنة و الدراسات السابقة.

الفصل الثالث:

يتضمن الفصل الثالث منهجية الدراسة من حيث المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات و المعلومات، المحكمين، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، إجراءات الدراسة و المعالجة الإحصائية للبيانات.

الفصل الرابع:

يحتوي الفصل الرابع على تحليل نتائج البحث و اختبار الفرضيات.

الفصل الخامس:

يتضمن الفصل الخامس الاستنتاجات و التوصيات التي ضمنها فريق البحث في هذه الدراسة.

المقدمة الأولى

مقدمة

مقدمة و نطاق المواءمة التخطيطية

مقدمة المواءمة التخطيطية

أنواع المواءمة التخطيطية

أعداد المواءمة التخطيطية

المبادئ العلمية للمواءمة

المقدمة الثانية

المواءمة السابقة

الفصل الثاني

(الإطار النظري)

المبحث الأول

مقدمة

نشأة و تطور الموازنات التخطيطية

مفهوم الموازنة التخطيطية

أنواع الموازنات التخطيطية

أهداف الموازنات التخطيطية

المبادئ العلمية للموازنة

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

الفصل الثاني

(الإطار النظري)

بعد المراجعة التخطيطية حيث تم تحديد ذاتي في الشركات و لكن أصليا في كونه تصنع
 شركة طريقا فريديا بدلا من ان تكون كموادها مجرد رد فعل بالاهداف و يعتبر التخطيط أحد
 عناصر الاستراتيجية النجاح وارة أي شركة (خلفه امه 2007)، فالخطوة من العملية التي تعد الأهداف
 مستويين مختلفين خلال الفترة القادمة لتتمثل في: ف تصديقا بعد تحقيق أهداف معينة
 وبالتالي التوسع في نفس المستوى لزيادة هذه المشاكل أيضا لعنصر التخطيط وما يتوجب عليه من
 مبدأ فريديا فريديا استغلال الموارد المتاحة، و يعتبر التخطيط المعنى باستخدام الموارد التخطيطية
 لتصل الشركة إلى تحقيق أهداف الإدارة في مجال التخطيط و الرقابة و إدارة المشاريع و غيرها

المبحث الأول

(2010)

بعد فترة طويلة أيضا على وضع تعريفات كلمة الشركة في ضوء الظروف المتغيرة في
 العالم، و بعد عملية التماثل أصبح العوامل الداخلية و الخارجية المحيطة التي يتوقع أن تحدث
 خلال فترة المراجعة، سواء من العوامل الداخلية من التي توضع لولاها بداية الوحدة الاقتصادية و من
 أمثلة هذه العوامل هي: التغيرات في السوق و كفاءة العمل الفعلي للشركة. أما العوامل الخارجية فهي
 العوامل التي تقع خارج نطاق رؤية إدارة الشركة، و من أمثلة هذه العوامل هي: التغيرات التكنولوجية
 و الديموغرافية و غيرها من العوامل المتعلقة بالبيئة التي تحيط بها الشركة، و من هنا يجب أخذ هذه
 العوامل بعين الاعتبار عند إعداد الخطط لتضمن فاعليتها و واقعية هذه الخطط (خلفه امه 2007)، و
 بعد الانتهاء من عملية التخطيط يتم إعداد السياسات و وضع الميزانية من أجل تحقيق أهداف الشركة
 طويلة الأجل و الوازية في الحياة، و يتم تحقيق تلك الأهداف بعد ان تمررتوا إلى أهداف قصيرة

1.2 تمهيد:

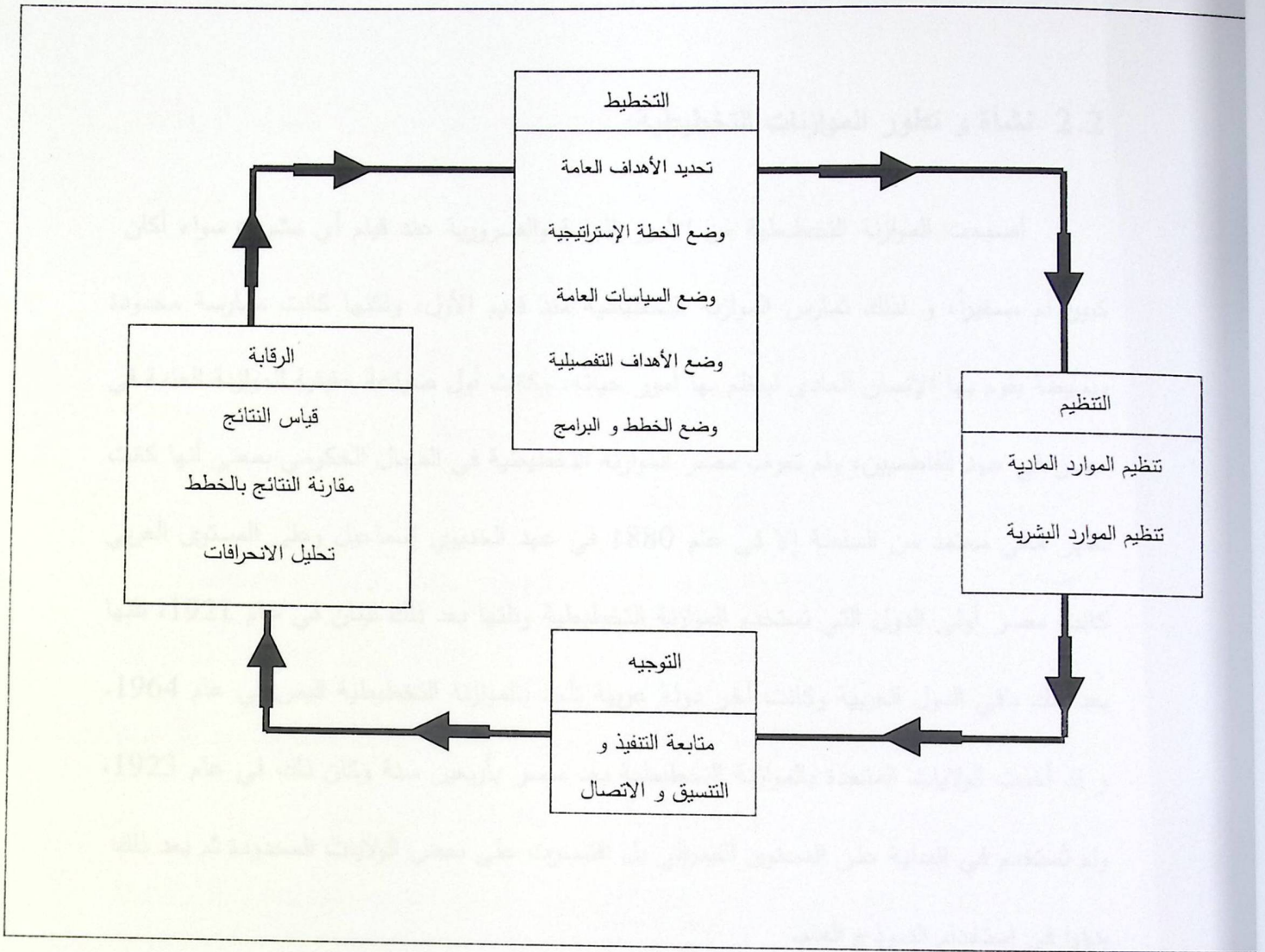
تعد الموازنات التخطيطية عصب النظام المالي في الشركات و تكمن أهميتها في كونها تضع للشركة طريقاً مرسوماً بدلاً من أن تكون تصرفاتها مجرد رد فعل للأحداث، و يعتبر التخطيط أحد العناصر الهامة لنجاح إدارة أي شركة (خلف الله، 2007)، فالتخطيط هو العملية التي تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها خلال الفترة القادمة للتنبؤ بالمشاكل التي قد تصادفها عند تحقيق أهداف معينة، وبالتالي التوصل إلى أفضل الأساليب لمقابلة هذه المشاكل تجنباً لعنصر المفاجأة وما يترتب عليه من اتخاذ قرارات لترشيد استغلال الموارد المتاحة. و يعتبر التخطيط المالي باستخدام الموازنات التخطيطية أحد الوسائل التي تحقق أهداف الإدارة في مجال التخطيط و الرقابة (منتدى المحاسبين العرب، 2010).

تعتمد فكرة الموازنة أساساً على وضع تقديرات لخطة الشركة في ضوء الظروف المتوقعة في المستقبل، و بعد الدراسة الشاملة لجميع العوامل الداخلية و الخارجية المحيطة التي يتوقع أن تسود خلال فترة الموازنة، حيث إن العوامل الداخلية هي التي تخضع لرقابة إدارة الوحدة الاقتصادية و من أمثلة هذه العوامل الهيكل التنظيمي للشركة و كذلك الكيان القانوني للشركة. أما العوامل الخارجية فهي العوامل التي تقع خارج نطاق رقابة إدارة الشركة، و من أمثلة هذه العوامل البيئية السوقية التشريعات الحكومية و النواحي الفنية المرتبطة بالصناعة التي تنتمي إليها الشركة، و من هنا يجب أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار عند إعداد الخطة لضمان فاعلية و واقعية هذه الخطة (خلف الله، 2007). و بعد الانتهاء من عملية التخطيط يتم إعداد السياسات و وضع القرارات من أجل تحقيق أهداف الشركة طويلة الأجل و الواردة في الخطة، و لغرض تحقيق تلك الأهداف لابد من تجزئتها إلى أهداف قصيرة

الأجل و على فترات زمنية محددة ثم تعد الخطط قصيرة الأجل اللازمة لتحقيق الأهداف على شكل موازنات تخطيطية تعبر عن أهداف الشركة في فترة مالية واحدة (العلاوين، 2000).

تقوم إدارة المنشأة بأداء عدة وظائف متصلة و متتالية بصورة دائمة و مستمرة و هي: التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة. و في ممارسة هذه الوظائف لا تختلف المنشآت الهادفة لتحقيق الربح عن تلك المنشآت غير الساعية لتحقيق الربح، أو المنشآت التجارية عن منشآت الخدمات، فجميع المنشآت لها أهداف تسعى إلى تحقيقها، و في سبيل ذلك تحتاج إلى وضع الاستراتيجيات و الخطط، و تنظيم الجهود و الموارد و التوجيه بما يتضمنه من متابعة التنفيذ و التنسيق ثم الرقابة للتأكد من أن التنفيذ تم وفقا للمخطط.

و يوضح الشكل التالي وظائف الإدارة السابقة و العلاقات القائمة بينها مع الأخذ بعين الاعتبار أن تكرار الأسهم التي تربط بين تلك الوظائف دلالة على استمرارية دورة الإدارة التي تبدأ بالتخطيط مروراً بالتنظيم و التوجيه و انتهاءً بالرقابة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية، و من ثم العودة مرة أخرى إلى التخطيط و هكذا بصورة مستمرة و متتابعة.



دورة الإدارة (1-2)

و لا شك حتى يضطلع المسؤولين في المنشأة بمسئوليات الإدارة و اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب فإنهم بحاجة إلى استخدام أدوات و أساليب و إجراءات معينة تساعدهم في أداء مهامهم. و لعل من أهم هذه الأدوات الموازنات باعتبارها أداة شاملة تساعد المسؤولين على التخطيط المالي لكافة الأنشطة و التنسيق فيما بينها و رقابة أدائها. و تعتبر الموازنات أسلوباً عملياً أو نظاماً متكاملاً لتنسيق كافة المجالات و الأنشطة التي تتناولها الإدارة، وصولاً إلى التأكد من الأداء السليم للمنشأة بغية تحقيق أهدافها (الصيرفي، 2005).

2.2 نشأة و تطور الموازنات التخطيطية:

أصبحت الموازنة التخطيطية من الأمور الهامة والضرورية عند قيام أي مشروع سواء أكان كبيراً أم صغيراً، و لذلك تمارس الموازنة التخطيطية منذ قديم الأزل، ولكنها كانت ممارسة محدودة وبسيطة يقوم بها الإنسان العادي لينظم بها أمور حياته، وكانت أول صياغة حقيقية للموازنة العامة في مصر في عهد الفاطميين، ولم تعرف مصر الموازنة التخطيطية في المجال الحكومي بمعنى أنها كانت تقدير مالي معتمد من السلطة إلا في عام 1880 في عهد الخديوي إسماعيل وعلى المستوى العربي كانت مصر أولى الدول التي تستخدم الموازنة التخطيطية وتلتها بعد ذلك لبنان في عام 1921، تلتها بعد ذلك باقي الدول العربية وكانت آخر دولة عربية تأخذ بالموازنة التخطيطية اليمن في عام 1964. و قد أخذت الولايات المتحدة بالموازنة التخطيطية بعد مصر بأربعين سنة وكان ذلك في عام 1923، ولم تُستخدم في البداية على المستوى الفيدرالي بل اقتصرت على بعض الولايات المحدودة ثم بعد ذلك بدؤوا في استخدام النموذج العام.

و لعله من المفيد استعراض ما حدث من تطور في نظم الرقابة حيث نجد أن البداية تمثلت في أن المنظمات الصغيرة كانت تمارس العمل الرقابي من خلال الملاحظة المادية الفعلية، بمعنى أن المدير كان يسمع و يرى و يلتصق العلاقات بين المدخلات و المخرجات، فضلاً عن إشرافه المباشر بنفسه على سلوك كافة العاملين بالمنشأة.

أما المرحلة الثانية من مراحل التطور فقد تمثلت في ضرورة توفير سجلات تاريخية تعكس الأداء الماضي للمنشأة، و بالطبع فإننا لسنا بحاجة إلى تحليل عميق لتكلفة و منفعة مثل هذه السجلات التاريخية خاصة للأغراض الداخلية، فمثل هذه السجلات التاريخية تمثل ضرورة للإجابة

على كثير من الأسئلة الهامة، مثل.. ما هي قيمة المبيعات.. أو المشتريات النقدية.. أو المخزون السلعي.. أو المدينين.. أو الدائنين.. الخ؟ فضلاً عن هذا فإن السجلات التاريخية تعين على الإجابة على بعض الأسئلة الأخرى، مثال ذلك.. ما هو أداء العاملين خلال عام 1999 بالمقارنة بأدائهم 1998؟ كما يبدو بديهياً فإن تحليل الأداء الماضي لهؤلاء العاملين يساعدهم -و لا شك- على تحسين هذا الأداء في المستقبل، و لكن يجب على الإدارة أن تتعامل -بهذا الشكل- مع عدة فترات و ليس فترة واحدة فحسب.

ثم جاءت المرحلة الثالثة من مراحل التطور ممثلة في استخدام الموازنات Budgets، وذلك لأن الإدارة وجدت أنه من الأفضل و الأجدى مقارنة أداء عام 1999 بخطط 1999، و بالطبع فإن استخدام هذه الموازنات يتوافق مع معيار أو اختبار تحليل التكلفة و المنفعة، فمنطقياً نجد أننا نطبق نظام الموازنة طوعاً، و ليس لكونه نظاماً مفروضاً علينا، لماذا؟

لأن نظام الموازنة يبدو استثمار جيد، لكونه يغير السلوك البشري (القرارات) و طريقة تفكير الإدارة العليا، فمثلاً نجد أن الموازنة تحث أو بالأحرى تجبر رجال الإدارة على توسيع آفاقهم التخطيطية، بالشكل الذي يمكن من رؤية أو توقع كثير من المصاعب أو المشاكل و الاستعداد لتفاديها في المستقبل، في حين أنه بدون نظام الموازنة قد نجد الإدارة في مواجهة دائمة و مباشرة و لحظية مع المشاكل، بمعنى أننا سنجدها ما أن تفيق من حل مشكلة حتى ترى نفسها في مواجهة أخرى، الأمر الذي يجرمها من التفكير الهادئ المتأنى، و بالتالي يجبرها على اتخاذ قرارات سريعة غالباً ما تكون غير رشيدة (كحالة و حنان، 1997).

3.2 مفهوم الموازنة التخطيطية:

تعرف معظم كتب المحاسبة الإدارية الموازنة التخطيطية على أنها خطة، فقد عرفت على أنها الخطة المنسقة لجميع عمليات الشركة في فترة الموازنة، فهي تزود الشركة بتقدير الأرباح الكلية و كذلك الأرباح المحققة بواسطة كل قسم من الأقسام، و ذلك عن طريق تجميع المبيعات و المصاريف الصناعية و مصاريف البيع و المصاريف الإدارية و إدراج جميع عناصر الإيرادات و المصاريف التي تتضمنها أي موازنة فرعية.

وعرفت أيضاً على أنها خطة تفصيلية للحصول على و استخدام الموارد و غيرها خلال فترة مقبلة و هي خطة للمستقبل معبراً عنها بشكل رسمي(خلف الله،2007).

و بشكل عام يمكن تعريف الموازنة على أنها " ترجمة مالية وكمية ونقدية للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلاً خلال فترات مقبلة ". فهي تعبير رقمي عن خطط وبرامج المؤسسة بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلاً. و تتمثل تلك الأهداف في تحقيق عائد مناسب على رأس المال، تخفيض التكاليف، تحقيق نسبة ربح معينة، تقديم الخدمات بجودة مرتفعة وتحقيق كمية الإنتاج المناسبة وأخيراً رفع الكفاءة الإنتاجية (منتدى المحاسبين المصريين،2009).

وخلص القول تتركز بأن الموازنة التخطيطية تتمثل بوضع خطة إنتاجية للمشروع ككل و لأقسامه الفرعية لفترة زمنية معينة، و للتوضيح الأدق و التفرقة بين الموازنة التخطيطية والخطة فقد عرفت الموازنة التخطيطية بأنها تعبير مالي لخطة معينة، فإن إجراءات الموازنة التخطيطية ستكون متعلقة بتنفيذ خطة اقتصادية معينة وبالرقابة على هذا التنفيذ، فهي متعلقة بالتنسيق بين الوحدات

المختلفة وتحقيق الرقابة على أوجه النشاط المختلفة في المشروع، وعلى هذا فإن الموازنة ليست في حد ذاتها خطة اقتصادية ولكنها تعبير مالي عن خطة اقتصادية (منتدى المحاسبين المصريين، 2009).

وقد عبر أحد الكتاب (الخموس، 2010) عن الموازنة التخطيطية بأنها تمثل النظرة بين الخطة وتنفيذها، إذ أنها تعبير مالي يظهر بالتفصيل تطلعات المنشأة إلى المستقبل وأين ترغب أن تكون وتعطي إدارة المشروع وسيلة لقياس التقدم في تنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف الموضوعية وتعد أيضاً الأساس الذي يمكن اتخاذه لإعطاء الأوامر والتعليمات للعاملين لتحقيق الأهداف، ويحدد هدف المشروع بواسطة الخطة، ولن تحقق الموازنة التخطيطية أي فائدة إلا إذا كانت تعكس خطة اقتصادية جيدة .

لأن الخطة هي التي تحدد ربحية المشروع وتعتبر الموازنة التخطيطية عن هذه الربحية، ففي حقيقة الأمر يتطلب إعداد الخطط الاقتصادية دراسات مستفيضة للاختيار بين البدائل المتاحة ولا شك أن عملية الاختيار بين البدائل هذه تخرج عن نطاق إعداد الموازنات التخطيطية في الوقت الحاضر، ولا يعني هذا أنه يجب أن يكون لكل منشأة خطة اقتصادية رسمية مفصلة معدة بواسطة أخصائيين في التخطيط الاقتصادي، وذلك لأن كثير من هذه الخطط غالباً ما تكون من صنع المسؤولين عن سعي المشروع ولكن هذا يعني أنه لكي تكون الموازنة التخطيطية وسيلة فعالة للرقابة والتخطيط، يجب أن يكون هناك هدف واضح أولاً ثم يجب أن يكون هناك تقييم علمي للنتائج السابقة المحققة وللظروف التكنولوجية السائدة، وتعتبر هذه الدراسات ضرورية في مجال الاختيار بين البدائل المتاحة ولتحديد الخطة المثالية وسوف تكون محصلة هذه الدراسات هي خطة إنتاجية مثالية أو خطط مثالية بديلة ممكنة خلال فترة زمنية معينة ولكن الإجراء المتبع في إعداد الموازنات التخطيطية كما هو واضح من كتب المحاسبة الإدارية ومن بعض الدراسات العلمية يشير إلى أن أسلوب الموازنات التخطيطية في

التخطيط بعيداً عن الأساليب العملية في التحليل وفي الاختيار بين البدائل في الوقت الحاضر (منتدى المحاسبين العرب، 2010).

مما سبق يمكن تحديد أركان الموازنة كما يلي:

1. الموازنة خطة مستقبلية، أي تتعلق بالفترات القادمة، والماضي هو فقط مرشد ومؤشر لعملية تحضير الموازنة.

2. الموازنة ليست هدفاً بحد ذاتها بل هي أداة للتخطيط و وضع الأهداف التي تسعى المنشأة للوصول إليها.

3. أما الركن الأخير فيتمثل في أن الموازنة هي أداة رقابية تستعمل للتحقق من الأهداف والخطط الموضوعية و إذا ما كان قد تم تنفيذها بالشكل المطلوب.

4.2 و يمكن تصنيف الموازنات على عدة أسس:

من حيث الفترة التي تغطيها:

أ- موازنات قصيرة الأجل (Short Term Budget).

يمكن للوحدات الاقتصادية أن تعد موازنات تخطيطية قصيرة الأجل، بحيث تختص هذه الموازنة بتغطية نشاط المؤسسة لفترة محاسبية مقبلة، عادة ما تكون سنة، ويكون الهدف منها تحديد برنامج عمل المؤسسة خلال الفترة التي تغطيها والرقابة على تنفيذه، وهذا ما يعني أن الموازنة في هذه الحالة تستخدم كأداة تخطيط ورقابة، ويمكن تقسيم الموازنة قصيرة الأجل على أشهر السنة التي

تغطيتها، فتقسم مثلا إلى نصف سنوية، ربع سنوية، أو شهرية، وذلك حتى يسهل إجراء المقارنات بين تقديرات الموازنة، والنتائج الفعلية، والانحرافات في حينها (جامعة القدس المفتوحة، 2006).

ب- موازنات طويلة الأجل (Long Term Budget).

حتى يمكن تحقيق فعالية الموازنة التخطيطية، فإنه يجب أن تبنى على أساس خطة إستراتيجية طويلة الأجل، تحدد أهداف الوحدة الاقتصادية و أولوياتها، لذلك يمكن أن تلجأ الوحدات الاقتصادية لإعداد هذا النوع من الموازنات طويلة الأجل، بحيث تغطي فترة زمنية تزيد عن العام وتتراوح بين الخمس سنوات والعشر سنوات، ولا يشمل هذا النوع من الموازنات التفاصيل الدقيقة التي تحتوي عليها الموازنات قصيرة الأجل وتستخدم هذه الموازنات كأداة تخطيط فقط، إذ تعد بمعرفة الإدارة العليا للوحدة الاقتصادية، على أساس الأهداف طويلة الأجل (العلوين، 2000).

ت- موازنات مستمرة (Perpetual or Continuous Budget).

لتفعيل دور الموازنات في التخطيط والرقابة يمكن للوحدات الاقتصادية أن تعد الموازنة عن فترة سنة كاملة دائما، فإذا انقضت مثلا الأشهر الثلاثة الأولى من الموازنة السنوية جرى إعداد موازنة الثلاث أشهر الأولى من السنة التالية و هكذا بالنسبة للأشهر التالية، كما يمكن أن تكون الموازنات طويلة الأجل مستمرة أيضا عن طريق الامتداد بها في المستقبل بنفس الطريقة فكلما انقضت سنة منها امتد مداها إلى سنة أخرى في المستقبل (الربيع، 2003).

ويتضح من ذلك أن استخدام الموازنات المستمرة يعتبر أفضل من الموازنات الفترية التي تغطي فترة زمنية محددة تنقضي بانقضائها، حيث تتميز الموازنات المستمرة عن غيرها من الموازنات بأنها

تساعد الإدارة في عملية التخطيط المستمر للمستقبل، وتعديل معايير وبنود الموازنة في ضوء الظروف المحيطة أولاً بأول كما أنها تضمن استمرار الإدارة في التخطيط والتفكير في المستقبل بصفة دائمة، وهذا ما يزيد من فعالية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة.

من حيث أسلوب إعداد الموازنات:

أ- موازنة البنود (الموازنة التقليدية) (Line Item Budget).

تمثل هذه الموازنة تفصيل رقمي للبنود المعتمدة اللازمة لتشغيل الوحدة الإدارية، ويأتي هذا التصنيف لمساعد في تحقيق الهدف الرقابي قبل الصرف وبعده للتأكد من عدم تجاوز المخصصات المرصودة للبنود الواردة في الموازنة (حماد، 2005). وهذا يعني أن الهدف من هذه الموازنة هو تحقيق الرقابة على الأموال وتنفيذ الأنشطة من خلال التركيز على مخصصات البنود الواردة في الموازنة كونها وسيلة من وسائل الرقابة التي تهدف إلى منع التجاوزات في تلك المخصصات أو استعمالها لأغراض غير قانونية (النجار، 2008).

ب- موازنة البرامج والأداء (Program & Performance Budget).

وتعرف على أنها مجموعة من الأساليب التي بواسطتها يتمكن مدراء البرامج من التركيز على تنفيذ الأهداف التي تقع ضمن مسؤولياتهم بصورة دقيقة ومقارنة تنفيذ هذه الأهداف حسب الوقت المقرر لساعات العمل والمواد. ونلاحظ من هذا التعريف أن موازنة البرامج والأداء تركز على رفع كفاءة الأداء الإداري من خلال الاهتمام بكيفية استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة (حجازي، 1995).

ت- موازنة التخطيط والبرمجة (Planning-Programming Budgeting System).

تعتمد هذه الموازنة على ترجمة الأهداف والسياسات طويلة الأجل ومتوسطة الأجل إلى وظائف و برامج سنوية، و استخدام الأساليب الكمية في المفاضلة بينها، وتوزيع مخصصاتها المالية (حماد، 2005).

ويتضح من ذلك أن هذا النظام يقوم على أساس التخطيط الشامل، ويركز على اعتبار الموازنة أداة تخطيط وذلك من خلال ربط الموازنة بخطة اقتصادية ومجموعة أهداف مطلوب تحقيقها عن طريق مجموعة من البرامج والأنشطة، لذلك فإن هذا النوع من الموازنات لا يلتزم بقاعدة سنوية لأن الموازنة هنا تربط بخطة لها أهداف، متى تحققت هذه الأهداف تنتهي الموازنة، والأهداف يمكن أن تنتهي في سنة أو أكثر من سنة، ويقوم هذا النظام على ضرورة إخضاع الوحدة الإدارية للمحاسبة والمساءلة بمفهومها الواسع وليس المساءلة من الناحية المالية فقط بل من الناحية الإدارية القانونية (حجازي، 1995).

ث- الموازنة الصفريّة.

ويقضي هذا الأسلوب بمراجعة وتقييم جميع أوجه الإنفاق ابتداء من الصفر، وهي لا تفترض أن البرامج الحالية يجب أن تستمر، ومن المحتمل أن تنخفض أو تلغى إذا ثبت عدم كفاءة أو جدوى الاستمرار فيها، و هذا يتطلب مناقشة وتبرير جميع النفقات المدرجة من الأقسام والوحدات الإدارية العاملة في الوحدة الاقتصادية في كل مرة يتم فيها إعداد الموازنة، كما لو كان بند النفقة يطرح لأول مرة (أبو نصار، 2003).

من حيث طبيعة النشاط (Basic on Activity Nature).

يتم وضع الموازنة التخطيطية بحسب أنواع الأنشطة في المشروع والمشاريع الاستثمارية فهناك موازنات لعمليات الإنتاج وأخرى للاستثمار والاستهلاك، فالموازنة الإنتاجية تتناول نشاط المشروع في إنتاج السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة أما الموازنة الاستهلاكية فتتناول النشاط الاستهلاكي للخدمات والسلع المنتجة خلال فترة معينة، وهناك موازنة استثمارية تتناول الخطة النقدية لما يجب إضافته إلى الأصول الاستثمارية في الوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة (مركز الخبرات المهنية الإدارية، 2007).

أ - موازنة النشاط الجاري (Current Activity Budget).

تتناول موازنات الأعمال في المشروع من مبيعات و مشروعات و إنتاج و مخزون سلعي و مصاريف و نقدية و قوائم الموارد و الاستخدامات المالية الجارية (مركز الخبرات المهنية الإدارية، 2007).

ب- الموازنة الرأسمالية (Capital Budget).

ترسم سياسة الوحدة الاستثمارية في المدى القصير و الطويل مع وضع برنامج الاستثمار و تخطيطه وكيفية تمويله والرقابة على تنفيذه طبقاً للخطة الموضوعة فتشمل برنامج الاستثمار في الأصول المختلفة وموازنة الموارد و الاستخدامات الرأسمالية والموازنة النقدية الخاصة بتنفيذ برنامج الاستثمار (مركز الخبرات المهنية الإدارية، 2007).

من حيث مستويات النشاط:

أ - الموازنة الثابتة (Static "Fixed" Budget).

تعد الموازنة الثابتة لمستوى واحد من مستويات التشغيل أو مزيج من مستويات الأنشطة و من ثم فهي ترتبط بحجم تقديري أو معياري واحد من النشاط الانتاجي، و غالباً ما يمثل الحجم الطاقة الكاملة للوحدة الاقتصادية، وتعتبر الموازنات الثابتة ذات فائدة محدودة لأغراض الرقابة وقياس كفاءة الأداء، كما تحتاج إلى عمليات مراجعة وتعديل مستمرة إذا كان لها أن تخدم كأداة رقابية، أي أنه لا يمكن اعتبار الموانات الثابتة مقياساً حقيقياً للحكم على كفاءة الأداء إلا في حالة تطابق مستوى الأداء الفعلي مع المستوى المخطط له و هذا نادراً ما يحدث (خلف الله، 2007).

ب- الموازنة المرنة للمصاريف (Flexible "Expenses" Budget).

وهذه النوعية من الموازنات الأكثر إستعمالاً في الشركات وهي تسمح بالتغيرات و مواجهة الحالات الطارئة غير المتوقعة، فهي موازنة ديناميكية بكافة المعاني ويمكن إعدادها على الكمبيوتر بإستعمال الإكسل، و تكون الموازنة المرنة فعّالة في حال حدوث التغيرات خلال مجال ضيق .

هناك أربع عناصر رئيسية لإعداد الموازنة المرنة والتي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار :

1. تحديد المجال ذو العلاقة الذي سوف يحدث فيه التغير خلال فترة الموازنة أو السنة.
2. تحليل المصاريف التي سوف تحدث خلال المجال ذو العلاقة من خلال تحديد سلوكيات المصاريف هل هي مصاريف ثابتة متغيرة أو خليط من الإثنين.
3. الفصل بين المصاريف على أساس السلوكيات (Cost Behavior) وتحديد المعادلة للمصاريف

المتغيرة أو الخليط (Mixed Cost).

4. إستعمال معادلة التكاليف المتغيرة لإعداد موازنة تظهر التكاليف التي سوف تحدث خلال مختلف النقاط خلال المجال ذو العلاقة (الشيخ عيد، 2007).

أنواع الموازنات حسب طبيعة تقديراتها :

أ- الموازنة العينية :

يعتمد هذا النوع من الموازنات في تقديراته على الجانب الكمي، حيث يتم عن طريقها عرض التقديرات الكمية للجوانب المتعددة للنشاط الجاري للمنظمة أو المؤسسة والمتمثل في تقديرات كمية المبيعات و الإنتاج و المشتريات من الخامات أو السلع تامة الصنع، ساعات العمل اللازمة والطاقة المستغلة. و توصف الموازنة العينية بذلك الوصف لأنها تعبر عن مجموعة من العلاقات الكمية قبل ترجمتها إلى قيمتها النقدية أو المالية (العمري، 2005).

ب- الموازنة المالية :

يعد هذا النوع من الموازنات الترجمة المالية للموازنات العينية وذلك بإعطائها قيمة مالية بالإضافة إلى إيضاح الخطة التمويلية للمنظمة أو المؤسسة (الشيخ عيد، 2007).

ت- الموازنة النقدية :

وهي توضح جوانب السيولة النقدية خلال فترة الموازنة، أي توضح الرصيد النقدي و المقبوضات و المدفوعات خلال نفس الفترة وما يترتب على ذلك من فائض أو عجز نقدي، وذلك لمساعدة الإدارة في تحديد مركز المنظمة النقدي (الشيخ عيد، 2007).

5.2 أهداف الموازنة التخطيطية:

من التعريف السابق للموازنة التخطيطية، و نظراً إلى ارتباط التخطيط بالرقابة باعتبارهما وظيفتين أساسيتين من وظائف الإدارة في المشروعات الاقتصادية المعاصرة، تحدد للموازنة التخطيطية ثلاث أهداف رئيسية هي:

- الموازنة التخطيطية "أداة للتخطيط":

تقوم عملية التخطيط في المشروعات الاقتصادية على تحديد و اختيار البدائل المتاحة، و اعتماد تلك التي تحقق أهداف المشروع ضمن الإمكانيات المتاحة و استعمال الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف (كحالة و حنان، 1997).

و في هذا المجال، تعد الموازنة التخطيطية وسيلة أساسية لتقييم الوسائل و الطرق و الأساليب البديلة للوصول إلى الخطة المثلى لتحقيق أهداف المشروع في الفترة المستقبلية المحددة للموازنة.

كذلك تعد الموازنة التخطيطية وسيلة أساسية لترجمة أهداف المشروع و وسائله و طرقه و أساليبه -التي سوف تستخدم للوصول إلى هذه الأهداف- إلى مجموعة من البيانات الكمية و المالية المنسقة و المبوبة في جداول فرعية تعطي الإدارة صورة واضحة عن النتائج التي يمكن التوصل إليها. هذا و تعد الموازنة التخطيطية وسيلة هامة للتأكد من درجة الثقة في البيانات الكمية و المالية المتاحة لترجمة خطة المشروع، نظراً لاعتماد هذه الموازنة على المعايير الواقعية التي يستند إعدادها على الدراسات العلمية الفنية و الهندسية و على التجارب المعملية و التي تحيط بمجمل الظروف الداخلية و الخارجية للمشروع.

أضف إلى ذلك أن الموازنة التخطيطية تعبر عن خطة شاملة للمشروع بأكمله، حيث لا تتعلق هذه الموازنة بقسم أو بنشاط معين بل تغطي جميع أقسام و أنشطة المشروع و تربط بين سياساتها و برامجها (كحالة و حنان، 1997).

- الموازنة التخطيطية "أداة التنسيق" :

إن اعتماد المشروعات الإقتصادية على التخطيط و الموازنات التخطيطية يتطلب تنسيق العمل بين أقسام المشروع و أنشطته المختلفة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمشروع، و يعني التنسيق المذكور توحيد جهود أقسام المشروع و أنشطته و تنسيق العمل بينها بحيث يعمل كل قسم و كل نشاط بشكل متكامل مع الأقسام و الأنشطة الأخرى، إذ أن تعديل أو تغيير في سياسة أو برنامج أي قسم أو نشاط سوف تمتد آثاره إلى سياسات و برامج الأقسام و الأنشطة الأخرى (كحالة و حنان، 1997).

فمثلاً لابد و أن يكون هناك توافق و تنسيق تام من حيث التوقيت و التنظيم بين إدارة الإنتاج و إدارة المبيعات، بحيث يتوفر الإنتاج التام لتسليمه إلى الزبائن بالكميات اللازمة و في الوقت المناسب، و هذا يتطلب أن يكون برنامج الإنتاج متوافقاً من حيث كميات الإنتاج التام و أوقات تسليمها مع البرنامج التسويقي. و بالمثل، يجب أن يكون برنامج المشتريات متوافقاً من حيث كميات المواد الأولية و أوقات استلامها مع البرنامج الإنتاجي، كذلك يجب على برامج الشراء و التسويق و الإنتاج أن تأخذ بعين الإعتبار توفر السيولة النقدية اللازمة لتمويل هذه البرامج في الوقت المناسب (كحالة و حنان، 1997).

و تجدر الإشارة -في هذا المجال- إلى أن التنسيق بين الأهداف و البرامج و السياسات المختلفة لأقسام المشروع و أنشطته يساعد كثيراً على كشف مواطن الضعف فيها، و يظهر الأقسام التي تتخلف دون سواها عن أداء المهام المنوطة بها و بيان المسؤولين عنها (كحالة و حنان، 1997).

- الموازنة التخطيطية "أداة للرقابة" :

إن التخطيط دون رقابة على تنفيذ البرامج و السياسات المخططة يعتبر عملاً خاوياً لا يوصل إلى نتيجة و لا يحقق هدفاً، و تشمل الرقابة مقارنة النتائج المحققة في نهاية الفترة بالأهداف المحددة لهذه الفترة في خطة و برامج و سياسات أقسام المشروع و أنشطته، و من ثم تحليل نتائج هذه المقارنة بغية التقصي عن العوامل التي كان لها أثر في اختلاف النتائج المحققة عن الأهداف المخططة، و ذلك تمهيداً لوضع الحلول الملائمة لتصحيح هذه الانحرافات (كحالة و حنان، 1997).

و نظراً إلى أن الموازنة التخطيطية تغطي جميع أقسام المشروع و أنشطته، بعد أن تكون هذه الأقسام و الأنشطة قد شاركت في إعداد الموازنة و وافق المسؤولون و المنفذون فيها على الأهداف

الموضوعة و على الوسائل و الطرق و الأساليب المحددة لهم لتحقيق هذه الأهداف، فإن مراكز المسؤولية في المشروع بمستوياتها المختلفة تكون قد التزمت بتحقيق الهدف المرسوم لكل منها كحد أدنى من جهة، و باستخدام الموارد بالقدر المبين في الموازنة لتحقيق هذا الهدف من جهة أخرى (كحالة و حنان، 1997).

و لا شك فإن تحديد الانحرافات وفقاً لمراكز المسؤولية المختلفة في المشروع يؤدي إلى تحديد المسؤولية عن هذه الانحرافات و سبل معالجتها، و بذلك تعد الموازنة التخطيطية وسيلة هامة تساعد الإدارة على ممارسة الرقابة وفقاً لنظام محاسبية المسؤولية (كحالة و حنان، 1997).

6.2 المبادئ العلمية للموازنة:

من تعريف الموازنة التخطيطية و أهدافها، تتبلور مجموعة من المبادئ العلمية التي تعتبر مرجعاً يتم الإسترشاد به باستمرار في المراحل المختلفة التي تمر بها الموازنة.

و تساهم هذه المبادئ في تحقيق ما يلي:

1. إيضاح طبيعة الموازنة و تعميق فهمها و شرح دلالاتها.
 2. تطوير الأساليب و الإجراءات المستخدمة في إعداد الموازنة.
 3. ترشيد استخدام الموازنة في الحياة العملية.
- و على ذلك فالمبادئ العلمية للموازنة هي واحدة، لا تختلف من جهة إلى أخرى أو من نشاط إلى آخر في مجال التطبيق، و هذه المبادئ هي:

- مبدأ الشمول:

يقصد بهذا المبدأ أن تكون الموازنة شاملة لجميع إدارات المشروع و أقسامه و مراكز المسؤولية فيه. و عليه تشمل الموازنة -بطبيعتها- جميع أوجه نشاط المشروع و تلمس جميع عملياته و تمتد إلى جميع مستوياته كما هي محددة في الخريطة التنظيمية له.

و على ذلك تهتم الموازنة بخطوط الإتصال و بحدود السلطة و المسؤولية و بالتنسيق بين إدارات و أقسام المشروع، لذلك تعتبر الموازنة واحدة من أهم أدوات الإتصال في المشروع (كحالة و حنان، 1997).

- مبدأ التوزيع الزمني:

يقصد بهذا المبدأ توقيت العمليات المختلفة و توزيعها على مدار فترة الموازنة حسب توقع حدوثها، كأن تقسم موازنة السنة القادمة إلى فترات ربع سنوية أو شهرية. و في هذا المجال، فإن التقسيم الزمني لا يعني توزيع الأرقام السنوية توزيعاً متساوياً على فترات الموازنة إنما المقصود -هنا- بمبدأ التوزيع الزمني توقيت العمليات خلال فترة الموازنة حسب احتمال أو توقع حدوثها فعلاً (كحالة و حنان، 1997).

و يؤدي اتباع هذا المبدأ إلى عدة مزايا يمكن تلخيصها كالتالي:

1. تحاشي الأزمات و الإختلافات التي قد يتعرض لها المشروع نتيجة فقدان التوازن الزمني بين عملياته المختلفة.

2. تحقيق التنسيق و التوافق بين الموارد و الاستخدامات المتوقعة للمشروع في بداية و نهاية فترة

الموازنة و أثناء هذه الفترة أيضاً.

3. متابعة الأداء على مدار الفترة السنوية للموازنة، و بذلك يمكن اتخاذ الخطوات و الإجراءات التصحيحية اللازمة فوراً و في الوقت المناسب.

- مبدأ التعبير المالي:

يعتبر مبدأ التعبير عن الموازنة في شكل مالي أمراً حتمياً، و ذلك لتوحيد أساس القياس بين الموازنات المختلفة، إذ يتم -في البداية- اعداد بعض الموازنات على شكل معايير كمية نوعية مثل: الكمية المخططة من المبيعات أو من الإنتاج التام، الاحتياجات المخططة من المواد الأولية أو من زمن العمالة أو من الطاقة.... و هو ما يعبر عنه بالموازنة العينية. إلا أنه من الضروري ترجمة جميع هذه الموازنات العينية إلى لغة مالية معبراً عنها بالدينار (كحالة و حنان، 1997).

و يؤدي التعبير عن الموازنة في صورة مالية إلى تحقيق المزايا التالية:

1. بيان أثر الخطة المقترحة على دخل المشروع عن طريق إعداد قائمة معيارية للدخل تبين الإيرادات و التكاليف و صافي الأرباح المتوقعة للمشروع.

2. بيان أثر الخطة المقترحة على المركز المالي للمشروع عن طريق إعداد قائمة معيارية تبين ما يجب أن يكون عليه المركز المالي للمشروع في نهاية فترة الموازنة.

3. بيان أثر الخطة المقترحة على رأس المال العامل في المشروع عن طريق إعداد القائمة المعيارية للموارد و الاستخدامات.

4. بيان أثر الخطة المقترحة على المركز النقدي للمشروع عن طريق إعداد القائمة المعيارية للتدفقات النقدية.

- مبدأ المشاركة :

عند دراستنا لمبدأ الشمول تبين أن الموازنة التخطيطية تمتد -بطبيعتها- إلى جميع المستويات الإدارية في المشروع. و عليه، يقصد بمبدأ المشاركة ضرورة أن يكون لهذه المستويات دور في إعداد الموازنة و إلا شعرت هذه المستويات أو اعتقدت بأن الموازنة هي وسيلة غريبة مفروضة عليها. و في الواقع، يعتبر إعداد الموازنة عملية تعاونية تشترك فيها جميع المستويات من إدارات و أقسام و مراكز مسؤولية، حيث يقوم كل منها بالمشاركة في رسم خطته و سياساته التفصيلية و في ترجمة هذه الخطط و السياسات إلى معايير كمية و نوعية (كحالة و حنان، 1997).

و تؤدي مشاركة جميع المستويات الإدارية المسؤولة في إعداد الموازنة إلى زيادة درجة تقبل الأفراد لها حين التنفيذ، و إلى محاولتهم العمل على إنجازها بكل السبل على اعتبار أن معايير الموازنة نابعة منهم أولاً، و لأنهم شاركوا في إعدادها ثانياً، و لأن هذه المعايير تتسم بالواقعية باعتبارهم أكثر الأفراد معرفة بالتفاصيل الدقيقة لشؤون مراكزهم و أقسامهم و إداراتهم (كحالة و حنان، 1997).

إن توسيع قاعدة إعداد الموازنة عن طريق مشاركة العاملين بالمشروع في إعدادها، يؤدي إلى

مزايا عدة لعل من أهمها:

1. تحقيق ديمقراطية الإدارة التي ترفع الروح المعنوية للعاملين في المشروع و تدفعهم إلى بذل أقصى

الجهود.

2. الوصول إلى خطة متناسقة تعبر عن تضافر الجهود و الآراء و تقضي على التعصبات الفردية و

تزيد من فاعلية العمليات المختلفة.

3. ممارسة رقابة أكثر فاعلية على العاملين و محاسبتهم عن الأداء الفعلي على أساس ما وعدوا

بإنجازه (كحالة و حنان، 1997).

- مبدأ الربط بين معايير الموازنة و مراكز المسؤولية:

إن تحقيق فاعلية الموازنة كأداة للتخطيط و الرقابة يتطلب الربط بين معايير الموازنة و مراكز المسؤولية في المشروع، و يمكن تعريف مراكز المسؤولية بأنها "الوحدات التنظيمية في المشروع التي تتخذ أساساً لتحديد السلطة و المسؤولية بغض النظر عن حجم هذه الوحدات" (كحالة و حنان، 1997).

و يقصد بالربط بين معايير الموازنة و مراكز المسؤولية تخطيط العمليات و تتبع تدفق بنود التكاليف بحسب المسؤولية عن هذه العمليات و عن بنود التكاليف المرتبطة بها، بحيث يكون لكل مركز مسؤولية خطة عمل مرسومة يسير عليها و يتحمل تكاليفها، و بذلك تتسنى مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بهذه الخطة، و بالتالي يتسنى اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف و الإسراف و تشجيع الكفايات (كحالة و حنان، 1997).

و تبعاً لذلك، يتم تخطيط العمليات و إعداد التقارير الرقابية بحيث يتطابق الهيكل التنظيمي و المستويات الإدارية المختلفة في المشروع، و يراعى في إعداد هذه التقارير أن تكون متكاملة بحيث يمكن متابعة الأداء عند المنبع، و أن يحمل كل مركز من مراكز المسؤولية ببند التكاليف المسؤول عنها و التي تخضع لرقابته فقط. كما يراعى في تخطيط العمليات و تصميم تقارير الأداء أن المستويات العليا للإدارة تهتم بالصورة الشاملة لجميع أوجه النشاط، في حين تختص مستويات الإدارة الوسطى و الدنيا بالتفاصيل المتعلقة بالنشاط الخاص بها فقط (كحالة و حنان، 1997).

- مبدأ وحدة الموازنة:

تتكون الموازنة في صورتها النهائية من مجموعة من الخطط الفرعية التفصيلية و العديد من الجداول المعيارية. و من الضروري أن تجمع هذه الخطط الفرعية خطة شاملة واحدة حتى يتحقق التجانس بينها، كما يجب أن يكون هناك ترابط تام و تنسيق كامل بين الجداول المعيارية، لذلك يجب النظر إلى الموازنة كوحدة واحدة لا تتجزأ، بمعنى أن كل جزء من أجزاء الموازنة يتأثر بأجزاء الموازنة الأخرى نتيجة العلاقات التبادلية بين مختلف أوجه النشاط في المشروع (كحالة و حنان، 1997).

فمثلاً، نجد خطة المشتريات من المواد الأولية تتأثر بخطة الإنتاج و بحجم المخزون من هذه المواد. و بالمقابل، تؤثر خطة المشتريات في برنامج الإنتاج و في حجم المديونية للغير و في المركز المالي للمشروع و في حجم المخزون من المواد الأولية و في برنامج التخزين... و هكذا نجد أن الترابط بين أجزاء الموازنة أمر حتمي مستمد من طبيعة الموازنة نفسها، و بالتالي يجب النظر إليها كوحدة واحدة (كحالة و حنان، 1997).

و تظهر أهمية مبدأ وحدة الموازنة في التركيز على عامل التنسيق و إبراز أهميته، إذ يؤدي التنسيق إلى تحقيق التوازن بين مختلف أوجه النشاط في المشروع و إلى الوصول إلى موازنة واحدة متكاملة و مترابطة يمكن الإعتماد عليها في التخطيط و الرقابة. و بالمقابل، يؤدي إهمال التنسيق إلى الوصول لموازنة ذات أجزاء متناقضة و مفككة و إلى حدوث اختناقات تؤثر على الكفاية الانتاجية للمشروع (كحالة و حنان، 1997).

1- دراسة (العمر، 2009) بعنوان تكويم نظم الموزونات في المجتمعات القسطنطينية في علاج غزة، كانت مشكلة الدراسة هي الوضع العملي لإعداد نظم الموزونات في الجامعات القسطنطينية بقطاع غزة، وعلموا معرفة المزيد في التخطيط والوقت والعوامل المؤثرة في تنفيذ الموزونات والتأمين اللازمة لإعداد الموزونات في هذه الجامعات. وتتلخص هدف الدراسة أو تطوير استراتيجيات لجمع البيانات اللازمة بالإسناد في الاعتماد على التوجيهات العلمية والدراسات السابقة لتوضيح، وكان مضمون الدراسة من

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

الموزونات في المجتمعات القسطنطينية. وقد أجري هذا البحث في 30 والتي يعطون في قسم الموزونات من فريق استخدام جميع التوجيهات التحليلية، ولا يمكن من أن يكون في فهمه إلى البحث أن تطبق الموزونات في المجتمعات القسطنطينية. والدراسات السابقة في المجتمعات في غزة، ولا يوجد الأبحاث والتأثير المرتبطة بإعداد الموزونات وقد لوحظ أنه لا يوجد اهتمام من قبل إدارة الجامعات في التخطيط بين أهداف الجامعة والمعلمين المتمركز على تحقيق الأهداف وتلبية بشكل أفضل، وقد أوضحت أن هناك من الاهتمام بشكل أكبر في الجامعات بتطبيق نظم الموزونات وتطبيق المراجعات على مستوى معرفة أساليب، وبمقتضاها في الوقت المناسب، وهو ضرورة أن يتم تطوير التعليم من إعداد الموزونات باستخدام الطرق العلمية في التقدير الموضوعي إلى نتائج أفضل لتقدير الأثر الإيجابي.

7.2 الدراسات السابقة:

1- دراسة (العمور، 2009) بعنوان "تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

كانت مشكلة الدراسة هي الواقع العملي لإعداد نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهدفها معرفة دورها في التخطيط والرقابة والعوامل المؤثرة في تنفيذ الموازنات والأسس اللازمة لإعداد الموازنات في هذه الجامعات. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات اللازمة بالإضافة إلى الاعتماد على الدوريات العلمية والدراسات السابقة التوزيع. وكان مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية الأربعة بغزة وعددهم 50 والذين يعملون في قسم الموازنات عن طريق استخدام منهج الوصف التحليلي. و قد كان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن تطبيق الموازنات في الجامعات الفلسطينية يتم بشكل متوسط ومتفاوت بين الجامعات ولا يتم حسب الأسس والمفاهيم المرتبطة بإعداد الموازنات وقد لوحظ أنه لا يوجد اهتمام من قبل إدارة الجامعات في التوظيف بين أهداف الجامعة والعاملين لتحفيزهم على تطبيق الموازنة وتنفيذها بشكل أفضل. وقد أوصى الباحث بأن يتم الاهتمام بشكل أكبر في الجامعات بتطبيق نظم الموازنات وتحليل الانحرافات عند حدوثها لمعرفة أسبابها ومعالجتها في الوقت المناسب و ضرورة أن يتم تدريب العاملين على إعداد الموازنة باستخدام الطرق العلمية في التقدير للوصول إلى نتائج أفضل لتقليل الانحرافات.

2- دراسة (أبو رحمة، 2008) بعنوان "مدى توفر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في بلديات قطاع غزة - دراسة تطبيقية-".

تناول الباحث في هذه الدراسة تقويم إمكانية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) Activity Based Budgeting في بلديات قطاع غزة، ومدى توافر المقومات الأساسية لتطبيقه، باعتباره الأكثر ملائمة لتحديد تكلفة الخدمات بدقة، وتحسين الأداء، والقدرة على التخطيط السليم، والرقابة الفاعلة. وقد اعتمد الباحث على توزيع استبانة الدراسة على مجتمع الدراسة في الدائرة المالية (المدرء و المحاسبين) المكونة من جميع بلديات قطاع غزة وعددها 25 بلدية.

و قد أظهرت نتائج الدراسة أن بلديات قطاع غزة تتوفر لديها المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB)، و أن توافر الموارد البشرية المؤهلة وأنظمة المحاسبة الخبيرة في بيئة بلديات قطاع غزة يعطي مؤشراً إيجابياً على وجود بنية تحتية لتطبيق أنظمة محاسبية متقدمة لدى بلديات قطاع غزة، وهذا بدوره يساعد في تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB). و لذلك فقد أوصى الباحث بضرورة التخطيط لعملية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في بلديات قطاع غزة بشكل جيد، وذلك عن طريق الاستعانة بخبراء ومستشارين مؤهلين ومتخصصين لديهم الخبرة و الدراية الكافية في مجال تطبيق هذا النظام المتطور، و إلى ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة للمسؤولين وأصحاب القرار في إدارة البلديات حول أهمية نظام الموازنات بصفة عامة ونظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) بصفة خاصة، من حيث آلية التطبيق والمنافع والمزايا، وتبيان أوجه الاختلاف بينه وبين النظام التقليدي في تحديد التكاليف غير المباشرة وتحسين الأداء.

3- دراسة (الشيخ عيد، 2007) ، بعنوان "مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة".

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة استناداً إلى الأدبيات المحاسبية في هذا المجال من ناحية، و إلى تقييم فاعلية استخدامها و الكشف عن مدى توافر المقومات اللازمة لهذا الاستخدام من ناحية ثانية، و لذلك فقد وزع الباحث استبانة على كل من له علاقة بإعداد الموازنات و تنفيذها في عينة الدراسة المكونة من جميع بلديات قطاع غزة و البالغ عددها خمسة وعشرون بلدية، و قد خلصت أهم نتائجها إلى قناعة وإدراك الإدارة العليا في البلديات بأهمية تطبيق الموازنات وتوافر الموارد البشرية المؤهلة في بلديات قطاع غزة، و إلى انعدام وجود المشاركة الفاعلة من قبل المستويات الإدارية في إعداد الموازنات مما يؤثر سلباً على دورها كأداة للتخطيط والرقابة، واستناداً لنتائج البحث فقد أوصى الباحث بضرورة التخطيط لعملية إعداد الموازنات بشكل جيد وأهمية عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال الموازنات للمسؤولين وأصحاب القرار و فائدة الاستفادة من التقدم التكنولوجي و ثروة المعلومات واستغلال إمكانيات وقدرات الحاسب الآلي في تطوير أنظمة المعلومات مع ضرورة مشاركة جميع الأقسام وفي كافة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات.

4- دراسة (زعر، 2007)، بعنوان "مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة في قطاع غزة".

كانت مشكلة الدراسة هي معرفة إذا ما كانت الشركات الصناعية المساهمة تطبق أساليب المحاسبة الإدارية، و تركز هدفها حول معرفة آراء المديرين الماليين في الشركات الصناعية وتسلط الضوء على الممارسات المختلفة لتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في منشآتهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات اللازمة بالإضافة إلى الاعتماد على الدوريات العلمية والدراسات السابقة، فقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات الصناعية المساهمة في قطاع غزة و البالغ عددها 51 فقد قام الباحث بتوزيع 51 استبانة و استرداد 31 منها، و استخدم منهج الوصف التحليلي في تحليل نتائج الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان أهمها: العمل على زيادة إدراك المسؤولين في الشركات الصناعية المساهمة في قطاع غزة لأهمية الدور الذي تلعبه المحاسبة الإدارية من خلال أساليبها المتعددة والمتنوعة نحو توفير المعلومات الملائمة التي تساعد المديرين على القيام بوظائفهم.

5- دراسة (خلف الله، 2007) بعنوان "واقع إعداد و تنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية - قطاع غزة، دراسة ميدانية".

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل و تقييم واقع إعداد و تنفيذ نظام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية بقطاع غزة، و تحديد الأسس و المبادئ التي يقوم عليها تطبيق النظام، و لقد قام الباحث بجمع المعلومات عن طريق توزيع استبانة على عينة الدراسة التي تكونت من 66 شركة

صناعية لا يقل رأسمالها عن نصف مليون دولار أمريكي و المسجلة لدى مسجل الشركات في وزارة الاقتصاد الوطني، و قد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف و دراسة كيفية إعداد و تنفيذ الموازنات في الشركات الصناعية بقطاع غزة. و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن ما نسبته 61.29% من عينة الدراسة كانت تطبق نظام الموازنات التخطيطية و 38.71% من الشركات الصناعية لا تطبق نظام الموازنات، و ذلك بسبب: وجود بعض الظروف الخارجية المتمثلة في الأوضاع السياسية السائدة، و عملية التقلب في الأسعار، و غياب الجهات الرقابية الخارجية على الشركات، التي بدورها تعيق الشركات من استخدام نظام الموازنات التخطيطية. و قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة وجود نظام الموازنات التخطيطية بجميع الشركات الصناعية بقطاع غزة، أهمية أن تقوم إدارات الشركات الصناعية بمعالجة المشاكل التي تواجهها تلك الشركات في تطبيق نظام الموازنات التخطيطية و ذلك بقيامها بتأهيل و تدريب المسؤولين عن إعداد و تنفيذ الموازنات بالشكل السليم، و التركيز على وضع معايير للأداء تتسم بالوضوح و إمكانية التطبيق و ذلك من خلال إشراك جميع المستويات الإدارية بالشركة في إعدادها.

6- دراسة (عبابنة، 2007)، بعنوان "الممارسات المستخدمة في عملية تقدير الموازنات للدوائر الحكومية في الأردن من وجهة نظر المحللين الماليين".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل بعض الاستراتيجيات السياسية والإدارية التي يتم عادة استخدامها عند إعداد الموازنات العامة، وذلك بغية الإطلاع على مدى استخدامها في الأردن، فقد شملت عينة الدراسة جميع الوزارات والدوائر الحكومية والدواوين العامة في المملكة الأردنية الهاشمية،

التي تظهر موازنتها في قانون الموازنة العامة لعام 2005 و قد تم توزيع 100 استبانة على 52 وزارة و دائرة و ديوان و استرجعت 86 استبانة منهم. و قد أظهرت نتائج الدراسة أن ذوي النفوذ و الوزراء المخضرمين هم من يحصلون على مخصصات لدوائهم أكثر من غيرهم مما يعني أن للعوامل السياسية والاجتماعية دوراً في عملية إعداد الموازنة يبعدها عن المعايير والأساليب العلمية اللازمة لإعداد الموازنة. و قد تلخصت أهم توصيات الدراسة بالعمل على استخدام الأساليب العلمية في عملية التحضير للموازنة العامة وتدقيقها والحد قدر الإمكان من الاعتبارات السياسية والاجتماعية، ومنح حصانة خاصة لموظفي دائرة الموازنة العامة، أهمية العمل على زيادة التنسيق والاتصال بين الدوائر الحكومية ودائرة الموازنة العامة للعمل سوياً على الإشراف على عملية التحضير للموازنة من قبل الدوائر الحكومية لمحاولة الحد من العوامل أو الممارسات السلبية المذكورة أو غيرها، أهمية زيادة الوعي بالأهداف المتعلقة بالتنمية لدى الأفراد القائمين على إعداد الموازنة في الوزارات والدوائر، ودور القطاع العام في وضعها ضمن محدودية الموارد، خاصة أن دور الدوائر الحكومية وعملها بالأساس تكاملي وليس تنافسياً.

7- دراسة (زعر، 2006) بعنوان "مشاكل إعداد الموازنات و تنفيذها في بلديات قطاع غزة- دراسة ميدانية".

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على المشاكل التي تواجه بلديات قطاع غزة عند إعداد الموازنات وتنفيذها، ولإنجاز ذلك قام الباحث بتوزيع 100 استبانة و التي تم استردادها بالكامل على عينة الدراسة المكونة من ثماني عشرة بلدية و أربع مجالس قروية. حيث أشارت نتائج البحث إلى عدة مشاكل كان أبرزها الجوانب المتعلقة بنقص الوعي بأهمية الموازنات و ذلك بسبب عدم قناعة الإدارة

العليا بأهمية الموازنة و لنقص في الخبرة وعدم توافر المهارات و المعلومات والإحصاءات اللازمة لذلك، عدم التعاون بين الأفراد المعنيين في إعداد الموازنة وقلة عدد الكوادر ذو الخبرة، وضعف التنسيق والاتصال بين الإدارات المختلفة، وعدم الدقة في التنبؤ بالإيرادات، ولعدم استخدام الأساليب العلمية الحديثة عند إعداد الموازنة. ولذلك فقد أوصى الباحث بضرورة نشر الوعي بأهمية الموازنة من خلال عقد ندوات للإدارات المختلفة بالبلدية للتغلب على مشاكل نقص الوعي بأهمية الموازنة، عقد دورات تدريبية لأفراد لجنة الموازنة وتدريبهم على أفضل الأساليب العلمية وأحدثها في التنبؤ والتقدير والتخطيط وفي تحليل العائد والتكلفة في مجال الموازنة وتوفير أنظمة المعلومات للعمل على توفير المعلومات والإحصاءات المناسبة للتغلب على مشكلة نقص الخبرة وعدم توفر المهارات.

8- دراسة (النجار، 2006) بعنوان "العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية في غزة".

هدفت مشكلة الدراسة للتعرف على العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بغزة و ذلك من خلال التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات لتحسين التطبيق العملي لنظم الموازنات التقديرية في هذه الجامعات، ولتحقيق هذا الهدف فقد طور الباحث استبانة لجمع البيانات اللازمة بالإضافة إلى الاعتماد على الدوريات العلمية والدراسات السابقة، فقد قام الباحث بتوزيع 45 استبانة على مجتمع الدراسة المكون من العاملين في أقسام الدوائر المالية في الجامعات الفلسطينية بغزة ممن يحملون درجة البكالوريوس فأعلى في تخصص المحاسبة وإدارة الأعمال. و قد توصل الباحث إلى أن هناك وجود للتطبيق إلى حد ما للموازنات التقديرية مع وجود غياب للدور الفاعل الذي يجب أن يقوم به قسم الموازنة في الجامعات

الفلسطينية في غزة كما أن تلك الجامعات تطبق نظام موازنة البنود وبالتالي يتم تقدير بنود الموازنة بناءً على الأرقام التاريخية للسنوات السابقة، ولا تطبق الجامعات المذكورة بدرجة كبيرة المرحلة الرابعة من مراحل نظام الموازنات التقديرية والمتمثلة في مرحلة متابعة التنفيذ والتي تعنى بالرقابة. و قد خلصت أهم توصيات الدراسة بضرورة وجود قسم للموازنات في كل جامعة يشرف على عملية إعداد وتنفيذ الموازنات فيها، وكذلك تفعيل هذا القسم نحو تطبيق أساليب متطورة.

9- دراسة (حلس، 2005) بعنوان "دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية".

تدور مشكلة الدراسة حول مدى مراعاة مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية استخدام الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة، فهدف الباحث الأساسي من هذه الدراسة هو المساهمة في معالجة النقص وملئ الفراغ في موضوع استخدام الموازنات كأداة تخطيط ورقابة في مؤسسات المجتمع المدني في فلسطين باعتبارها إحدى الدول النامية. فقد صمم الباحث استبانة وزعت عشوائياً على عينة الدراسة المكونة من 100 مؤسسة من مؤسسات المجتمع المدني العاملة في فلسطين . وقد توصل الباحث إلى أن كل مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية تقوم بإعداد موازنات سنوية ومعظمها لديها لجنة موازنة تقوم بإصدار تعليمات وإرشادات للأقسام والمدراء تساعدهم على إعداد و تحضير الموازنة الخاصة بهم، وهذا يتماشى مع كون هذه المؤسسات تعتمد في تمويل موازنتها على المنح و الهبات و التبرعات من دول و مؤسسات أجنبية ولا يتصور قيام مؤسسة أو دولة أجنبية بتقديم تمويل لمؤسسة فلسطينية ليس لديها خطة للعمل ولو قصيرة الأجل.

8.2 التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات في مجملها موضوع الموازنات التخطيطية من أكثر من جانب، حيث تعرضت بعض الدراسات مثل دراسة (الشيخ عيد، 2007) إلى معرفة مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، أما دراسة (زعر، 2007) فقد تعرضت إلى مشاكل إعدادها وتنفيذها في تلك البلديات، دراسة (أبو رحمة، 2008) والتي تناول فيها الباحث تقييم إمكانية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة في البلديات نفسها، أما دراستي (العمور، 2009) و (النجار، 2006) فقد قيمت نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ودرست العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة و بالنسبة لدراستي (زعر، 2007) و (خلف الله، 2007) فقد درست مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية و واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية، وقد حلت دراسة عبابنة بعض الاستراتيجيات السياسية والإدارية التي يتم استخدامها في الدوائر الحكومية في الأردن، و أخيراً تطرقت دراسة (حلس، 2005) إلى دور الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني.

و رغم الجوانب المختلفة التي تناولتها الدراسات السابقة تأتي هذه الدراسة في محاولة لدراسة و معرفة مدى استخدام الموازنات التخطيطية من قبل الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل على الرغم من اختلاف البيئة التي تعمل فيها هذه الشركات كقلة الاستثمار و غيرها، و بيان أهمية هذه الموازنات للشركات الصناعية العاملة في المحافظة.

الفصل الثالث

منهج الدراسة

أداة الدراسة

المحكمين

مجتمع الدراسة

عيينة الدراسة

إجراءات الدراسة

التحليل الإحصائي

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة التي قام بها فريق البحث لإنجاز هذه الدراسة و قد شمل وصف منهج الدراسة، و أدوات جمع البيانات و المعلومات، و مجتمع الدراسة، و عينة الدراسة و في النهاية التحليل و النتائج الإحصائية.

1.3 منهج الدراسة:

استخدم فريق البحث المنهج الوصفي التحليلي و الذي حاول وصف و تقييم مدى استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل، و يحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن و يفسر و يقيّم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

أدوات جمع البيانات و المعلومات:

و قد استخدم فريق البحث مصدرين أساسيين لجمع البيانات و المعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه فريق البحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية و التي تتمثل في الكتب و المراجع ذات العلاقة، و الدوريات و المقالات و التقارير، و الرسائل العلمية التي تناولت موضوع الدراسة، و البحث و المطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث استخدم فريق البحث الاستبانة لجمع البيانات الأولية كأداة رئيسية للبحث، التي صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على المديرين الماليين في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

حيث تم تصميم استبانة خصيصاً لغرض الدراسة، و قد مرت عملية تطويرها بعدة مراحل و هي كالتالي:

1. صياغة أسئلة الاستبانة بشكل أولي بعد أن حدد فريق البحث النقاط التي سيتم البحث فيها، و بعد الاطلاع على استبانات مشابهة لموضوع البحث و الاستفادة من بنودها.

2. عرضت أسئلة الاستبانة على عدد من الأساتذة المتخصصين بموضوع الدراسة و بناء على عملية التحكيم تم تعديل بعض الفقرات.

3. صياغة الاستبانة بشكلها النهائي.

2.3 أداة الدراسة:

تم إعداد إستبيان حول مدى استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل، و المكون من جزئيين، حيث تم تجزئة الجزء الأول إلى قسمين، الأول يتضمن بيانات عن المستجيب، و الثاني بيانات عن الشركة، بينما يحتوي الجزء الثاني على أربعة مجالات كما يلي:

المجال الأول: يناقش مدى قيام الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل باستخدام الموازنة الكلية (Master Budget) كأداة للتخطيط و الرقابة.

المجال الثاني: يناقش مدى قيام الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل باستخدام الموازنة النقدية (Cash Budget) كأداة للتخطيط و الرقابة.

المجال الثالث: يناقش مدى قيام الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل باستخدام الموازنة المرنة (Flexible Budget) لتحديد الانحرافات و كأداة للتخطيط و الرقابة.

المجال الرابع: يوضح مشاكل إعداد و تنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية العاملة بمحافظة الخليل.

3.3 المحكمين:

عرض فريق البحث الإستبيان على عدد من المحكمين يتألف من ثلاث أعضاء من الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات في الجامعة (د. محمد حسونه، أ. إقبال الشريف، أ. محمد الشلالة)، و قد استجاب فريق البحث لأراء المحكمين و قام بإجراء ما يلزم من حذف و تعديل في ضوء المقترحات المقدمة، و بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.



4.3 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل و المسجلة لدى الغرفة التجارية في المحافظة و المصنفة إلى أربع درجات (خاصة و هي صاحبة أضخم رأس مال و الممتازة التي تليها امتداداً لسلسلة الخدمات المعتمدة والمتنوعة) و البالغ عددها أربعمئة و اثنان و خمسين شركة.

5.3 عينة الدراسة:

و نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة تم أخذ عينة بلغ عددها خمسة و سبعين شركة من الشركات المصنفة بالدرجتين (الخاصة و الممتازة)، و قد تم توزيع 75 استبانة و استرداد 58 منها.

6.3 إجراءات الدراسة:

بعد تحديد مشكلة الدراسة و الانتهاء من إعداد الاستبانة، قام فريق البحث بتوزيع نسخ الاستبانة على عينة الدراسة، و بعد أن استكملت عملية الاجابة عليها من قبل أفراد العينة تم جمع الاستبانات و تحديد الصالح منها للإستخدام، ثم قام فريق البحث بتحليل النسخ المستردة تحليلاً احصائياً و التوصل إلى النتائج و الخروج بالتوصيات المتعلقة بموضوع البحث.

7.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام فريق البحث بتفريغ و تحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package For the Social Sciences، باستخدام إختبار الإشارة (One Sample T-Test) وفيها يتم مقارنة متوسط عينة ما (عينة واحدة) بمتوسط مجتمع معروف، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العينة والمتوسط المراد مقارنته به، كأن يراد مقارنة عدة قياسات أو متوسط عدة عينات بمتوسط أو بقيمة معروفة، وكذلك يطلب فيه تحديد القيمة المراد اختبار الفروق في ضوءها تحت مسمى Test -Value و الذي حدد من خلال استخدام مقياس ليكرت بالمتوسط الحسابي 3 .

و قد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) لقياس الاستبيان حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1-3) يوضح مقياس ليكرت

الإستجابة	دائماً	غالباً	إلى حد ما	قليلاً	أبداً
الدرجة	5	4	3	2	1

الفصل الرابع

تطيل البيانات و اختبار الفرضيات

1.4 تحليل أسئلة الدراسة:

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص و السمات الشخصية

1. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول رقم (1-4) أن معظم عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس والتي بلغت نسبتهم 50% من العينة المختارة، و ما نسبته 43% من حملة الدبلوم، و 5% من حملة الماجستير فأعلى، و على ذلك يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بالمعرفة الأكاديمية اللازمة و التي تمكنهم من إعداد الموازنات التخطيطية في الشركة التي يعملون بها.

جدول رقم (1-4)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
43%	25	دبلوم
50%	29	بكالوريوس
5%	3	ماجستير فأعلى
2%	1	غير ذلك
100%	58	المجموع

2. توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي:

يوضح الجدول رقم (2-4) أن ما نسبته 35% من عينة الدراسة من المحاسبين، و أن ما نسبته 31% من دارسي إدارة الأعمال، و 29% من تخصص العلوم المالية و المصرفية، و يدل ذلك

على نتيجة طبيعية، حيث أن العمل المالي في الشركات الصناعية يقوم على أساس العلم المحاسبي و
المالي وإدارة الأعمال.

جدول رقم (2-4)

جدول توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية	العدد	التخصص العلمي
35%	20	محاسبة
29%	17	علوم مالية و مصرفية
31%	18	إدارة أعمال
-	0	اقتصاد
5%	3	غير ذلك
100%	58	المجموع

3. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في القسم المالي بالشركة (الخبرة):

يتبين من الجدول رقم (3-4) أن ما نسبته 33% من عينة الدراسة تركزت خبراتهم في
المجال المالي في الشركات من 9 سنوات فأكثر، و يرجع ذلك إلى أن غالبية المديرين الماليين
يتحملون مسؤوليات حرجة و دقيقة تتطلب خبرات عملية طويلة و ذلك لتتنوع القرارات و اختلاف
أنماط الإجراءات المتبعة، و أن ما نسبته 27% من عينة الدراسة كانت خبرتهم من 3 إلى أقل من
6 سنوات، 26% أقل من 3 سنوات، و 14% من 6 إلى 9 سنوات.

جدول رقم (4-3)

جدول توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في القسم المالي بالشركة (الخبرة)

النسبة المئوية	العدد	(الخبرة)
26%	15	أقل من 3
27%	16	من 3- أقل من 6
14%	8	6- أقل من 9
33%	19	9 فأكثر
100%	58	المجموع

4. توزيع أفراد العينة حسب الشكل القانوني:

يبين الجدول رقم (4-4) الشكل القانوني للشركات الصناعية التي تمثل عينة الدراسة، و قد تبين أن غالبية أفراد العينة من الناحية القانونية هي شركات عادية (تضامن) حيث بلغت نسبتها 47% من أفراد العينة، ثم تأتي الشركات الفردية بنسبة 27% في المرتبة الثانية و الشركات المساهمة في المرتبة الثالثة بنسبة 26% .

جدول رقم (4-4)

جدول توزيع أفراد العينة حسب الشكل القانوني

النسبة المئوية	العدد	الشكل القانوني
26%	15	مساهمة
47%	27	عادية (تضامن)
27%	16	فردية
100%	58	المجموع

5. توزيع أفراد العينة حسب نوع الصناعة:

يبين الجدول رقم (4-5) أن أكثر الشركات الصناعية التي تمثل عينة الدراسة هي شركات صناعية تعمل في مجال الملابس، الزجاج و الصناعات البلاستيكية تمثلت بأخرى حيث بلغت نسبتها 50% من إجمالي عينة الدراسة، و يأتي في المرتبة الثانية شركات الصناعات الجلدية حيث تمثل ما نسبته 12%، تلتها شركات صناعة المنتجات الغذائية و صناعة الحجر و الرخام بنفس المستوى بنسبة 10% و من ثم شركات الصناعات المعدنية بنسبة 9%، و أخيراً شركات صناعة الأثاث بنسبة 5% و شركات صناعة الباطون و مواد البناء بنسبة 4%.

جدول رقم (4-5)

جدول توزيع أفراد العينة حسب نوع الصناعة

النسبة المئوية	العدد	نوع الصناعة
10%	6	صناعة المنتجات الغذائية
5%	3	صناعة الأثاث
9%	5	الصناعات المعدنية
12%	7	الصناعات الجلدية
4%	2	صناعة الباطون و مواد البناء
10%	6	صناعة الحجر و الرخام
50%	29	صناعات أخرى
100%	58	المجموع

6. توزيع أفراد العينة حسب رأس المال:

يبين الجدول رقم (4-6) أن ما نسبته 66% من الشركات التي تمثلها عينة الدراسة تمتلك رؤوس أموال من 500 ألف دولار فأقل، تليها الشركات التي يتراوح رأس مالها من 500 ألف إلى 2 مليون دولار بنسبة 24%، من ثم نسبة 5% و 3% و 2% للشركات التي تملك رأس مال من 6 مليون فأكثر، و التي يتراوح رأس مالها من 4 إلى 6 مليون، و من 2 إلى 4 مليون على التوالي.

و من الملاحظ أن غالبية الشركات في محافظة الخليل تمتلك رؤوس أموال قليلة، و قد يرجع السبب في ذلك للظروف السياسية أو الظروف الإقتصادية المتمثلة بالحصار الإسرائيلي على الإقتصاد الفلسطيني.

جدول رقم (4-6)

جدول توزيع أفراد العينة حسب رأس المال

النسبة المئوية	العدد	رأس المال
66%	38	أقل من 5 مائة ألف دولار
24%	14	من 500 ألف إلى أقل من 2 مليون دولار
2%	1	من 2 مليون إلى أقل من 4 مليون دولار
3%	2	من 4 مليون إلى أقل من 6 مليون دولار
5%	3	من 6 مليون فأكثر
100%	58	المجموع

7. المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لبدائل كل فقرة من فقرات المجال الأول من الاستبانة:

جدول رقم (4-7)

المجال الأول: الموازنة الكلية (Master Budget) .		
الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.770956	4.396552	1 تقوم الشركة بتقدير قيمة مبيعاتها خلال السنة المالية.
0.858571	4.293103	2 تقوم الشركة بتقدير كمية مبيعاتها خلال السنة المالية.
0.944945	4.137931	3 تقوم الشركة بتقدير كمية المخزون من المواد الخام المرغوب توفره في نهاية السنة المالية.
1.028334	4.172414	4 تقوم الشركة بتقدير كمية المخزون من المنتجات الجاهزة المرغوب توفرها في نهاية السنة المالية.
1.077319	4.12069	5 تقوم الشركة بتقدير كمية المخزون من المواد الخام اللازم للعملية الإنتاجية خلال السنة المالية.
0.91171	3.896552	6 تقوم الشركة بتقدير كمية الإنتاج اللازمة لتحقيق مبيعاتها خلال السنة المالية.
1.102388	3.803571	7 تقوم الشركة بتقدير كمية مشترياتها من المواد الخام اللازمة خلال السنة المالية.
0.899855	4.12069	8 تقوم الشركة بتقدير قيمة تكاليف و أجور العمال خلال السنة المالية.
0.96967	4.071429	9 تقوم الشركة بتقدير قيمة تكاليفها الإنتاجية خلال السنة المالية.
1.136542	3.698113	10 تقوم الشركة بتقدير قيمة تكاليفها غير المباشرة خلال السنة المالية.
1.2177	3.410714	11 تقوم الشركة بتقدير تكاليف الموازنة التسويقية اللازمة للترويج لمنتجاتها خلال السنة المالية.
1.169925	3.706897	12 تقوم الشركة بتقدير حجم تكاليفها التوزيعية خلال السنة المالية.
1.007326	3.985721	

الدرجة الكلية

تم تحليل الفرضية الأولى من خلال الفقرات من (1-12) من عبارات المجال الأول من إستبانه الدراسة، و التي تبرز مدى استخدام الموازنة الكلية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل، و لذلك تم استخراج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإستخدامها في التحليل الوصفي للفرضية الأولى.

و من خلال بيانات الجدول رقم (4-7)، يتضح من المتوسطات الحسابية المرتفعة نسبياً أن الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل كانت تقوم بتقدير قيمة و كمية مبيعاتها خلال السنة المالية، و تقدير كمية المخزون من المواد الخام المرغوب توفره في نهاية السنة المالية و كمية المخزون من المواد الخام اللازم للعملية الإنتاجية و كمية الإنتاج اللازمة لتحقيق مبيعاتها خلال السنة المالية و كذلك تقدير كمية مشترياتها من المواد الخام اللازمة خلال السنة المالية و تكاليف و أجور العمال و قيمة تكاليفها الإنتاجية و قيمة تكاليفها غير المباشرة و تكاليف الموازنة التسويقية اللازمة لترويج منتجاتها و حجم تكاليفها التوزيعية خلال السنة المالية.

8. المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لبدائل كل فقرة من فقرات المجال الثاني من الإستبانة:

جدول رقم (4-8)

المجال الثاني: الموازنة النقدية (Cash Budget) .		
الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.864939	4.421053	13 تقوم الشركة بتقدير النقدية التي يمكن أن تتوفر من الذمم المدينة خلال السنة المالية.
0.82479	4.327586	14 تقوم الشركة بتقدير احتياجاتها المتوقعة من النقد خلال السنة المالية.
0.83843	4.413793	15 تقوم الشركة بتقدير مدفوعاتها النقدية خلال السنة المالية.
0.876096	4.350877	16 تقوم الشركة بتقدير احتياجاتها من النقدية اللازمة لشراء المواد الخام.
1.091683	4.034483	17 تقوم الشركة بتقدير قيمة النقدية التي يمكن أن تتوفر من المبيعات خلال السنة المالية.
0.92073	4.210526	18 تقوم الشركة بتقدير مدفوعاتها الضريبية على العوائد خلال السنة المالية.
0.927173	4.122807	19 تقوم الشركة بتحديد حد أدنى من النقدية التي تحتاجها خلال السنة المالية.
1.103935	3.824561	20 تقوم الشركة بتقدير إجمالي النقد المطلوب لتشغيل عملياتها خلال السنة المالية.
1.258486	1.827586	21 في حال وجود "عجز" في النقدية، تقوم الشركة بالإقتراض لتمويل هذا العجز.
1.611646	2.357143	22 في حال قيام الشركة بالإقتراض، تقوم الشركة بتقدير النقدية اللازمة لسداد الديون.
1.0317908	3.7890415	الدرجة الكلية

تم تحليل الفرضية الثانية و ذلك من خلال الفقرات من (13-22) من عبارات المجال الثاني من إستبانة الدراسة، و التي تبرز مدى استخدام الموازنة النقدية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل، و لذلك تم استخراج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لاستخدامها في التحليل الوصفي لفقرات الفرضية الثانية.

و من خلال بيانات الجدول رقم (4-8)، يتضح أن الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل كانت تقوم بتقدير النقدية التي يمكن أن تتوفر لديها من الذمم المدينة، و تقدير احتياجاتها المتوقعة من النقد و مدفوعاتها النقدية اللازمة لشراء المواد الخام والتي يمكن أن تتوفر من المبيعات خلال السنة المالية، و تقدير مدفوعاتها الضريبية على العوائد، و الحد الأدنى من النقدية التي تحتاجها و تقدير إجمالي النقد المطلوب لتشغيل عملياتها خلال السنة المالية. في حين يلاحظ أن الفقرتين رقم (21 و 22) و المتعلقة بحال وجود عجز في النقدية قيام الشركة بالإقتراض و تقدير النقدية اللازمة لسداد الديون كانتا أقل متوسط حسابي في المجال بأكمله و ذلك إما دلالة على عدم حاجتها للإقتراض إما بسبب اعتمادهم على أموالهم الشخصية، أو قد يكون للوازع الديني دور في ذلك، أو نتيجةً لثقافة المجتمع، أو بسبب كفاءة قيامها بفقرات المجال السابقة.

9. المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لبدائل كل فقرة من فقرات المجال الثالث من الإستبانة:

جدول رقم (4-9)

المجال الثالث: الموازنة المرنة (Flexible Budget) .		
الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1.026278	3.964286	23 تستخدم الموازنات السابقة للمقارنة بين النتائج الفعلية و الأداء المخطط له.
1.060512	4.017544	24 في حال وجود فروقات، يتم تحليل هذه الفروقات و الوقوف على أسبابها.
1.104903	3.724138	25 تقوم الشركة بتحليل إنحرافات التكاليف في المواد الخام.
1.206447	3.614035	26 تقوم الشركة بتحليل إنحرافات التكاليف في أجور العمال.
1.169925	3.706897	27 تقوم الشركة بتحليل إنحرافات المصاريف غير المباشرة.
1.113613	3.80538	الدرجة الكلية

تم تحليل الفرضية الثالثة من خلال الفقرات من (23-27) من عبارات المجال الثالث من إستبانة الدراسة، و التي تبرز مدى استخدام الموازنة المرنة في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل، و لذلك تم استخراج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإستخدامها في التحليل الوصفي للفرضية الثالثة.

و من خلال بيانات الجدول رقم (4-9)، يتضح من المتوسطات الحسابية أن الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل كانت تقوم باستخدام الموازنات السابقة للمقارنة بين النتائج الفعلية و الأداء المخطط له و تحليل هذه الفروقات و الوقوف على أسبابها في حال وجودها، و تحليل إنحرافات التكاليف في المواد الخام و أجور العمال و المصاريف غير المباشرة.

2.4 إختبار فرضيات الدراسة:

لإختبار فرضيات الدراسة تم استخدام إختبار الإشارة (One Sample T-Test) :

وذلك بافتراض أنه عند المتوسط الحسابي 3، و مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) كانت:

الفرضية العدمية: $H_0: \mu \leq 3$

الفرضية البديلة: $H_1: \mu > 3$

الفرضية الأولى: لا تقوم الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل باستخدام الموازنة الكلية

Master Budget كأداة للتخطيط و الرقابة.

و قد تم إختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-12) من عبارات المجال الأول من

إستبانة الدراسة، باستخدام إختبار الإشارة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد

وصلت لدرجة الحياد و هي 3 أم لا.

وكانت النتائج كما يلي:-

جدول رقم (4-10)

T-Test	Sig p-value	Mean
27.953	0.000	4.22

من خلال بيانات الجدول رقم (4-10) يتضح أن محتوى جميع الفقرات كانت إيجابية، حيث

أن متوسط هذه الفقرات كان 4.22 ، و كانت قيمة الإحتمال (Sig) تساوي 0.000 مما يدل على أن

متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرات قد قل عن درجة الحياد و هي 3 و عند دالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، لذلك نرفض الفرضية العدمية H_0 لا تقوم الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل باستخدام الموازنة الكلية Master Budget كأداة للتخطيط و الرقابة، وتقبل الفرضية البديلة H_1 تقوم الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل باستخدام الموازنة الكلية Master Budget كأداة للتخطيط و الرقابة.

الفرضية الثانية: لا تقوم الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل باستخدام الموازنة النقدية Cash Budget كأداة للتخطيط و الرقابة.

تم إختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (13-22) من عبارات المجال الثاني من إستبانة الدراسة، و قد تم إستخدام إختبار الإشارة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت لدرجة الحياد و هي 3 أم لا.

وكانت النتائج كما يلي:-

جدول رقم (4-11)

T-Test	Sig p-value	Mean
14.309	0.000	3.94

من خلال بيانات الجدول رقم (4-11) يتضح أن محتوى جميع الفقرات كانت إيجابية إلى حد ما، و ذلك بمتوسط 3.9 مع وجود بعض الفقرات الشاذة في (21 و 22) كما أوضحنا سابقاً، و كانت

قيمة الإحتمال (Sig) تساوي 0.000 مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرات قد قل عن متوسط درجة الحياد 3 و عند دالة إحصائية ($\alpha= 0.05$)، لذلك نرفض الفرضية العدمية H0 و هي لا تقوم الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل باستخدام الموازنة النقدية Cash Budget كأداة للتخطيط و الرقابة، وتقبل الفرضية البديلة H1 وهي تقوم الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل باستخدام الموازنة النقدية Cash Budget كأداة للتخطيط و الرقابة.

الفرضية الثالثة: لا تقوم الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل باستخدام الموازنة المرنة Flexible Budget لتحديد الانحرافات كأداة للتخطيط و الرقابة.

و قد تم إختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (23-27) من عبارات المجال الثالث من إستبانة الدراسة، باستخدام إختبار الإشارة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت لدرجة الحياد و هي 3 أم لا.
وكانت النتائج كما يلي:-

جدول رقم (4-12)

T-Test	Sig p-value	Mean
13.191	0.000	4.04

من خلال بيانات الجدول رقم (4-12) يتضح أن محتوى جميع الفقرات كانت إيجابية، حيث أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرات كان 4.04، و كانت قيمة الإحتمال (Sig) تساوي 0.000 مما يدل

على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرات قد قل عن درجة الحياد و هي 3 و عند دالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، لذلك نرفض الفرضية العدمية H_0 وهي لا تقوم الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل باستخدام الموازنة المرنة Flexible Budget لتحديد الانحرافات كأداة للتخطيط و الرقابة، وتقبل الفرضية البديلة H_1 وهي تقوم الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل باستخدام الموازنة المرنة Flexible Budget لتحديد الانحرافات كأداة للتخطيط و الرقابة.

الفصل الخامس

التالى

التوسيع

الفصل الخامس

النتائج

التوصيات

مقدمة:

بعد استعراض تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام التحليلات الإحصائية اللازمة، سيتم في هذا الفصل استعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليلات الإحصائية سابقة الذكر، ومن ثم سيتم استعراض التوصيات اللازمة بناء على النتائج التي تم التوصل إليها.

1.5 النتائج:

1. إن الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل والذين شملتهم عينة الدراسة كانوا من مستخدمي الموازنات التخطيطية.
2. تقوم الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل باستخدام الموازنة النقدية وذلك من خلال قيامها بتقدير النقدية التي يمكن أن تتوفر لديها من الذمم المدينة، و تقدير احتياجاتها المتوقعة من النقد و مدفوعاتها النقدية خلال السنة المالية. في حين يلاحظ أن نسبة منخفضة من هذه الشركات كانت تقوم بالافتراض في حال وجود عجز في ميزانياتها و قد يكون ذلك بسبب اعتماد الأغلبية على رؤوس أموالها الخاصة الناتجة عن العمليات التشغيلية للشركة، أو قد يكون للوازع الديني دور في ذلك، أو نتيجة لثقافة المجتمع.
3. تطبق الشركات الصناعية الموازنة الكلية وقد تبين ذلك من خلال المتوسطات الحسابية المرتفعة نسبياً حيث أن الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل كانت تقوم بتقدير قيمة مبيعاتها خلال السنة المالية، و تقدير كمية المخزون المرغوب توفره و المخزون اللازم للعمليات الإنتاجية و الإنتاج اللازم لتحقيق مبيعاتها خلال السنة المالية و كذلك تقدير كمية مشترياتها و تكاليف و أجور العمال و

قيمة تكاليفها الإنتاجية و قيمة تكاليفها غير المباشرة و تكاليف الموازنة التسويقية اللازمة لترويج منتجاتها و حجم تكاليفها التوزيعية خلال السنة المالية.

4. تدرك الشركات الصناعية أهمية تطبيق الموازنات التخطيطية وذلك من خلال تحليل الفروق الناتجة باستخدام الموازنة المرنة للمقارنة بين النتائج الفعلية و الأداء المخطط له و تحليل هذه الفروقات و الوقوف على أسبابها في حال وجودها، و تحليل إنحرافات التكاليف في المواد الخام و أجور العمال و المصاريف غير المباشرة.

5. يعزي الأشخاص الذين أجابوا على الاستبيان سبب عدم استخدامهم أو التزامهم أحياناً بالموازنات إلى عدة أسباب أهمها الظروف السياسية والاقتصادية غير المستقرة و التي تعيق التنبؤ ببعض الأمور المستقبلية، لذلك يروا أنه لا فائدة من إعدادها أحياناً.

6. يتضح من نسبة العاملين في القسم المالي لعينة الدراسة أن الأغلبية هم من حملة درجة البكالوريوس بنسبة 43% و ذلك يدل على أن معظم العاملين يتمتعون بالمعرفة الأكاديمية اللازمة التي تمكنهم من إعداد الموازنات التخطيطية في الشركة التي يعملون بها.

7. تتفاوت نسبة العاملين في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل ما بين المحاسبين، و دارسي إدارة الأعمال، و العاملين من تخصص العلوم المالية و المصرفية، و يدل ذلك على نتيجة طبيعية من حيث أن العمل المالي في الشركات الصناعية يقوم على أساس العلم المحاسبي و المالي و إدارة الأعمال.

8. تتركز خبرة العاملين في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل في المجال المالي من 9 سنوات فأكثر ب26%، و يرجع ذلك إلى أن غالبية المديرين الماليين يتحملون مسؤوليات حرجة و دقيقة تتطلب خبرات عملية طويلة و ذلك لتنوع القرارات و اختلاف أنماط الإجراءات المتبعة.

9. يتضح من الشكل القانوني للشركات الصناعية التي شملتها عينة الدراسة، أن غالبية الشركات كانت شركات عادية حيث بلغت نسبتها 43% من العينة المختارة، و الشركات العادية بشكل عام (شركة الأشخاص) هي الشركات التي تقوم على الاعتبار الشخصي، حيث أن المعرفة الشخصية والثقة المتبادلة بين الشركاء هي الأساس في تكوين هذا النوع من الشركات.

10. يتبين أن أكثر الشركات الصناعية التي شملت مجتمع الدراسة هي شركات صناعية تعمل في مجال الملابس، الزجاج و الصناعات البلاستيكية تمثلت بأخرى حيث كانت نسبتها 50% من إجمالي مجتمع الدراسة.

11. تركزت نسبة رؤوس أموال الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل بالشركات التي يتراوح رأس مالها من 500 ألف دولار فأقل ب 66% من عينة الدراسة، و قد يرجع السبب في ذلك للظروف السياسية أو الظروف الإقتصادية المتمثلة بالحصار الإسرائيلي على الإقتصاد الفلسطيني.

2.5 التوصيات:

بناء على النتائج التي توصل إليها من خلال دراسة مدى تطبيق الموازنات التخطيطية في

الشركات الصناعية العاملة في محافظة، فإن فريق البحث يوصي بما يلي:

1. لتحليل الإنحرافات بطريقة فعالة، يتعين النظر في تقديرات الموازنات في حالة حدوث تغير جوهري في الفروض الأساسية و الظروف المصاحبة للتنفيذ، حيث أن هذا من شأنه أن يؤدي إلى قياس النتائج المحققة في ضوء التقديرات المعدلة و التي تعكس ظروف التنفيذ الفعلي مما يمكن من تقييم الأداء بشكل أفضل.

2. ضرورة وجود نظام متكامل للمعلومات و أن تكون المعلومات الواردة فيه منتظمة بصورة تكشف بوضوح المعلومات المالية و الإدارية و التي يتم استخدامها في تقدير أرقام الموازنة، كما أن توفير المعلومات عن النتائج المالية الفعلية الضرورية يحقق هدف الرقابة و تقييم الأداء من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المقدرة الواردة في الموازنات.

3. يجب أن يتم التنبؤ بتقديرات الموازنة التخطيطية على أساس علمي و واقعي للظروف الداخلية و الخارجية، و استخدام الأساليب الإحصائية و الرياضية في إعداد هذه التقديرات حتى يتم وضع تقديرات واقعية قابلة للتحقيق، و ذلك لأن الاعتماد على التخمين و العشوائية في التقدير يؤدي إلى فشل الموازنات التخطيطية في تحقيق أهدافها.

4. إزالة جميع المعوقات الداخلية التي يمكن أن تتعرض لها الشركات الصناعية و التي يمكن أن تعيق تطبيق نظام الموازنات التخطيطية، وذلك عن طريق تطبيق الأساليب الإحصائية، و كذلك العمل على وجود هيكل تنظيمي سليم بالشركة، و إقناع العاملين بالشركة بأهمية الموازنات التخطيطية و أنها

ليست أداة عقابية بل هي أداة تساعد على تحقيق أهداف الشركة بدقة عالية و ذلك عن طريق إجراء دورات تدريبية و ورش عمل لتوعية العاملين بالشركة حول أهمية نظام الموازنات التخطيطية من خلال نشر الوعي بأهمية الموازنات من خلال عقد ندوات للإدارات المختلفة في الشركات للتغلب على مشاكل نقص الوعي بأهمية الموازنات و قيام جهات الرقابة المعنية بإلزام الشركات الصناعية على إستخدام الوسائل الإدارية الحديثة و التي منها نظام الموازنات التخطيطية حتى تستطيع منتجات تلك الشركات الصناعية الفلسطينية أن تكون منافس قوي للمنتجات الإسرائيلية و المنتجات الأجنبية الأخرى.

5. إجراء دراسات متممة للدراسة الحالية عبر استقراء آراء المحللين بتفصيل أكثر من خلال معرفة

الجوانب الأخرى التي لم تتناولها الدراسة الحالية.

المراجع

علمة المراجع:

1/ المراجع العربية:

أ. الكتيب:

- أبو بكر، محمد (2007)، المحاسبة الكثرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.

- أحمد حسن، أبو بكر، محمد (2005)، المحاسبة الإدارية، طبعة الثامن المصغرة، الطبعة الأولى.

ب. المراجع:

- طبعة الثامن المصغرة (2005)، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، عمان.

- عبد، طارق عبد العال (2005)، المبادئ المحاسبية المتقدمة، دار الجامعة، عمان.

- حسن، رمضان طارق، ومحمد، جواد (2005)، المحاسبة الإدارية - نقل طبعة

المسودة، وغير الآباء، الطبعة الأولى، دار الجامعة، عمان.

- السورقي، محمد (2005)، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، الجزء الثاني، الأكاديمية، مؤسسة

عربي لدراسة النشر و التعليم.

- زهير، سمر، و جوان، وهدى، محمد (2006)، المحاسبة الحديثة في الأردن، دار الجامعة، عمان.

المراجعات، دار الجامعة للنشر و التوزيع، الأكاديمية، عمان.

2. الأبحاث و الرسائل العلمية:

3 أبو زينة، محمد عبدالله (2008)، أثر دور المحاسب في تطوير بيئة العمل، رسالة البكالوريوس، جامعة الزيتونة، عمان.

(2008) في بيئة قطاع غزة - رسالة ماجستير، رسالة ماجستير، جامعة الزيتونة، عمان.

قائمة المراجع:

أولاً/ المراجع العربية:

1. الكتب:

- أبو نصار، محمد (2003)، المحاسبة الادارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
- أحمد حسن، أبو نصار، محمد (2006)، المحاسبة الإدارية، جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الأولى.

- جامعة القدس المفتوحة (2006)، المحاسبة الإدارية الطبعة الأولى، عمان.
- حماد، طارق عبد العال (2005)، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، الدار الجامعية، مصر.
- حنان، رضوان حلوة، وكحالة، جبرائيل جوزيف (1997) المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الصيرفي، محمد (2005)، التخطيط الإبداعي، الطبعة الأولى - الجزء الثاني. الإسكندرية. مؤسسة حورس الدولية للنشر و الطباعة.

- راضي، سامي، و حجازي، وجدي حامد (2006)، "المدخل الحديث في إعداد و استخدام الموازنات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، القاهرة.

2. الأبحاث و الرسائل العلمية:

- أبو رحمة، محمد عبدالله (2008)، "مدى توفر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في بلديات قطاع غزة - دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- جلس، سالم عبد الله، (2006) "دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الرابع عشر، العدد (1)، الصفحات 131-154.
- خلف الله، وائل (2007)، "واقع إعداد و تنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية"، المكتبة المركزية- رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
- دراز و حجازي (2000/1995)، "الموازنة الفلسطينية و الإتجاهات في السياسة المالية العامة- دراسة تحليلية"، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة.
- الرباع، حسين محمد (2003)، "تقييم نظم الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- زعرب، حمدي شحده (2007) "دراسة مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات المساهمة الصناعية في قطاع غزة - دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الأزهر، المجلد التاسع، العدد (1)، الصفحات 141-162.
- زعرب، حمدي شحده (2006) "مشاكل إعداد الموازنات و تنفيذها في بلديات قطاع غزة - دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الرابع عشر، العدد (2)، الصفحات 295-316.
- الشيخ عيد، إبراهيم (2007) "مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط و الرقابة في بلديات قطاع غزة" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عباينة، محمد علي (2007) "الممارسات المستخدمة في عملية تقدير الموازنات للدوائر الحكومية في الأردن من وجهة نظر المحللين الماليين"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثالث، العدد (2).

- العلاوين، أمجد عبد الفتاح، (2000) "تقييم نظم الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- العمري، عطا (2005)، "مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الامم المتحدة لاغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العمور، عبد الله (2009)، "تقييم نظام الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- النجار، محمد موسى (2006)، "العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الوابل، وابل بن علي (1995)، "مشاكل إعداد وتنفيذ الموازنات في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد الثاني و الثلاثون، العدد (2) ، ص145-195.

ثانيا/ المواقع الإلكترونية:

- الحركان، حسين. (2010)، "الموازنة التخطيطية للمشروعات الاجتماعية"، www.socialar.com
- حسن، إيمان. (2009)، "الموازنات التخطيطية"، www.aliahmedali.com
- الخموس، جورج. (2010)، "الموازنات التخطيطية ودورها في الرقابة على التكاليف"، www.acc4arab.com

- السياغي، حمود. (2007)، "إعداد الموازنات التخطيطية و التقديرية"، www.aliahmedali.com.
- فتحي، عمر. (2010)، "الموازنات التخطيطية وأنظمة الرقابة"، www.ar.shvoong.com.
- محمد، إيمان. (2010)، "مفهوم الموازنات التخطيطية"، www.acc4arab.com.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة بوأيتكنة للعلوم
كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات
استاذة

مقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم و بركاته

في يوم السبت 17/05/2019 الموافق 17/05/2019

في محاضرة القاها في يوم السبت 17/05/2019

في محاضرة القاها في يوم السبت 17/05/2019

الملاحق

في محاضرة القاها في يوم السبت 17/05/2019

في محاضرة القاها في يوم السبت 17/05/2019

بسم الله الرحمن الرحيم

في محاضرة القاها في يوم السبت 17/05/2019

في محاضرة القاها في يوم السبت 17/05/2019

بسم الله الرحمن الرحيم

و تقبلوا مني تحياتي و شكر و تقدير

في يوم السبت

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة بوليتكنك فلسطين
كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات
استبانة

حضرة السيد/ة.....المحترم/ة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته،

يقوم فريق البحث بدراسة بعنوان "مدى استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل"، و ذلك عن طريق قيام فريق البحث باستطلاع آراء إدارات الشركات الصناعية في محافظة الخليل، حول مدى استخدام هذه الموازنات التخطيطية و إدراك الإدارات لأهمية و مزايا تطبيق هذا النظام في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة، من كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين.

يرجى من حضرتكم التفضل بقراءة فقرات الاستبانة و الإجابة عنها بدقة و موضوعية لما لرأيكم من أهمية في إنجاح إتمام هذه الدراسة، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها سوف تعامل بسرية تامة و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

و تفضلو بقبول فائق الشكر و التقدير
فريق البحث

الجزء الأول:

يرجى الإجابة على ما يلي بوضع إشارة (X) في مربع الاختيار المناسب:

أولاً: معلومات عن المستجيبين

1. المؤهل العلمي
 دبلوم متوسط بكالوريوس ماجستير فأعلى
2. التخصص العلمي
 محاسبة علوم مالية و مصرفية إدارة أعمال اقتصاد
 غير ذلك (حدد)
3. سنوات الخبرة
 أقل من ثلاث سنوات من 3-أقل من 6سنوات من 6-أقل من 9سنوات 9سنوات فأكثر

ثانياً: معلومات عن الشركة

- 1 - تاريخ تأسيس الشركة
- 2 - الشكل القانوني للشركة
 مساهمة عادية فردية
- 3 - نوع الصناعة التي تنتمي إليها الشركة
 صناعة المنتجات الغذائية صناعة الأثاث
 صناعة الباطون و مواد البناء
 صناعات الجلدية
 صناعات المعدنية
 صناعة الحجر و الرخام
 أخرى حددها....

4 - رأس مال الشركة

من 500,000\$ - أقل من 2000,000\$

من 4000,000\$ - أقل من 6000,000\$

أقل من 500,000\$

من 2000,000\$ - أقل من 4000,000\$

من 6000,000\$ فأكثر.

الجزء الثاني:

يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك لكل فقرة من الفقرات التالية:

م	الفقرة	الإجابة				
		دائماً	غالباً	إلى حد ما	قليلاً	أبداً
	الموازنة الكلية (Master Budget) .					
1	تقوم الشركة بتقدير قيمة مبيعاتها خلال السنة المالية.					
2	تقوم الشركة بتقدير كمية مبيعاتها خلال السنة المالية.					
3	تقوم الشركة بتقدير كمية المخزون من المواد الخام المرغوب توفره في نهاية السنة المالية.					
4	تقوم الشركة بتقدير كمية المخزون من المنتجات الجاهزة المرغوب توفرها في نهاية السنة المالية.					
5	تقوم الشركة بتقدير كمية المخزون من المواد الخام اللازم للعملية الإنتاجية خلال السنة المالية.					
6	تقوم الشركة بتقدير كمية الإنتاج اللازمة لتحقيق مبيعاتها خلال السنة المالية.					
7	تقوم الشركة بتقدير كمية مشترياتها من المواد الخام اللازمة خلال السنة المالية.					

الإجابة					الفقرة	م
أبداً	قليلاً	إلى حدٍ ما	غالباً	دائماً		
					تقوم الشركة بتقدير قيمة تكاليف و أجور العمال خلال السنة المالية.	8
					تقوم الشركة بتقدير قيمة تكاليفها الإنتاجية خلال السنة المالية.	9
					تقوم الشركة بتقدير تكاليف الموازنة التسويقية اللازمة للترويج لمنتجاتها خلال السنة المالية.	10
					تقوم الشركة بتقدير حجم تكاليفها التوزيعية خلال السنة المالية.	11
الموازنة النقدية (Cash Budget) .						
					تقوم الشركة بتقدير النقدية التي يمكن أن تتوفر من الذمم المدينة خلال السنة المالية.	12
					تقوم الشركة بتقدير احتياجاتها المتوقعة من النقد خلال السنة المالية.	13
					تقوم الشركة بتقدير مدفوعاتها النقدية خلال السنة المالية.	14
					تقوم الشركة بتقدير إحتياجاتها من النقدية اللازمة لشراء المواد الخام.	15
					تقوم الشركة بتقدير قيمة النقدية التي يمكن أن تتوفر من المبيعات خلال السنة المالية.	16
					تقوم الشركة بتقدير مدفوعاتها الضريبية على العوائد خلال السنة المالية.	17

م	الفقرة	الإجابة				
		دائماً	غالباً	إلى حد ما	قليلاً	أبداً
18	تقوم الشركة بتحديد حد أدنى من النقدية التي تحتاجها خلال السنة المالية.					
19	تقوم الشركة بتقدير إجمالي النقد المطلوب لتشغيل عملياتها خلال السنة المالية.					
20	في حال وجود "عجز" في النقدية، تقوم الشركة بالإقتراض لتمويل هذا العجز.					
21	في حال قيام الشركة بالإقتراض، تقوم الشركة بتقدير النقدية اللازمة لسداد الديون.					
الموازنة المرنة (Flexible Budget) .						
22	تستخدم الموازنات السابقة للمقارنة بين النتائج الفعلية و الأداء المخطط له.					
23	في حال وجود فروقات، يتم تحليل هذه الفروقات و الوقوف على أسبابها.					
24	تقوم الشركة بتحليل إنحرافات التكاليف في المواد الخام.					
25	تقوم الشركة بتحليل إنحرافات التكاليف في أجور العمال.					
26	تقوم الشركة بتحليل إنحرافات المصاريف غير المباشرة.					

27. في حال عدم استخدام الموازنات، رتب الأسباب التالية من حيث الأكثر تأثيراً حسب رأيك الشخصي في الجدول التالي:

1. الظروف الإقتصادية و السياسية غير المستقرة تعيق التنبؤ ببعض الأمور المستقبلية.

2. الحصول عل هذه المعرفة مكلف و مستهلك للوقت.

3. لا أرى فائدة من إعدادها.

4. المعرفة اللازمة لدى موظفين قسم الحسابات غير كافية لإعداد الموازنات التخطيطية.

5. لا تدعم الإدارة فكرة إعداد الموازنات.

6. غير ذلك، اذكرها.....

--	--	--	--	--

انتهت الاستبانة

شكراً لتعاونكم

فريق البحث

Abstract:

Planned Budget system (PBS) is considered as a tool that can be employed for the ideal use of the company's financial resources, controlling resource utilization, identifying basics and principles applies to PBS, and enhancing human resources performance.

The efficient application of BPS requires employing scientific design approaches and securing basic success requirements in order to overcome any encountered obstacle. That's why this Study aims to demonstrate the importance of planning budgets, know the extent of use of the planning budgets by industrial companies operating in the sector of Hebron, and identifying the perceptions of industrial companies operating in the Hebron district of the importance of planning budgets as a tool for planning, monitoring and evaluation.

To achieve the study objectives, the researchers have developed and distributed a questionnaire that was completed by 58 industrial companies working in the Governorate of Hebron and recorded in the records of the Chamber of Commerce in the province, and to test the hypotheses of the study, the researchers used a test signal called (One Sample T-Test).

Finally the study concluded that, most of the industrial companies working in the governorate of Hebron, who surveyed as a sample of the study, were users of planning budgets and that is through their application of the Cash, Master and Flexible Budgets efficiently. The study revealed a set of recommendations in that, the importance of qualifying and training officials on the preparation and implementation of planning budgets properly, through clarifying and explaining the objectives of the budgets for them, and the need for an integrated system information and that the information contained in it are clearly reveals the regular financial information and management and that are used in estimating the budget figures.