



مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الثالث

سبتمبر 2022

دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقويم الأداء

المالي على المنشآت الصناعية

د. سالم مسفر آل فايع

أستاذ المحاسبة المساعد بقسم المحاسبة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نجران، المملكة

العربية السعودية. smalfayi@nu.edu.sa

أ.محمد حسين آل حزام

باحث بقسم المحاسبة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية

أمين الغرفة التجارية بنجران

دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقويم الأداء المالي على المنشآت الصناعية

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء المالي في المنشآت الصناعية، وذلك من أجل التعرف على مدى إدراك إدارات تلك المنشآت الصناعية لمدى تطبيق الموازنات التخطيطية، ومدى استخدام القواعد والأسس العلمية في عملية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء المالي من خلال الموازنات التخطيطية. تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي في جمع المعلومات والبيانات، وكذلك تطبيق المنهج الاستقرائي في بناء الاستبيان وجمع البيانات واختبار الفرضيات. ونتجت الدراسة إلى أن إعداد وتطبيق الموازنات التخطيطية يُساعد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ويساعد في عمليات الرقابة، وتحقيق أهداف المنشآت الصناعية. إضافة إلى أن الرقابة على الأداء المالي من خلال الموازنات التخطيطية يُساعد في التأكد من تنفيذ الخطط المُعدة مُسبقاً ومعرفة الإنحرافات التي تحدث في الخطط الموضوعة مسبقاً ومعالجتها. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة وجود نظام رقابي فعّال باستخدام الموازنات التخطيطية يُمكن المنشآت الصناعية من تحقيق أهدافها بكل سهولة ويُسر. وكذلك ضرورة مشاركة كل المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات التخطيطية.

الكلمات الرئيسية: الموازنات التخطيطية، الأداء المالي، المنشآت الصناعية، الرقابة.

Abstract

This study aims to demonstrate the importance of using planning budgets in planning, controlling and evaluating financial performance in industrial establishments, in order to identify the extent to which the administrations of those industrial establishments are aware of the extent to which planning budgets are applied, and the extent to which scientific rules and foundations are used in the process of planning, control and evaluation of financial performance through budgets. Schematic. This study depends on the descriptive approach in collecting information and data, as well as applying the inductive approach in constructing the questionnaire, collecting data and testing hypotheses. The study concluded that the preparation and application of planning budgets It helps in optimizing the use of available resources, assists in control operations, and achieves the objectives of industrial establishments. In addition, the control over financial performance through planning budgets helps in ensuring the implementation of pre-prepared plans, knowing and addressing deviations that occur in pre-established plans. The study recommended the necessity of finding an effective control system using planning budgets that would enable industrial establishments to achieve their goals with ease. As well as the need for the participation of all administrative levels in the process of preparing planning budgets.

المقدمة:

تسعي المنشآت الصناعية إلى استخدام مواردها بالشكل الأمثل بما يحقق لها القدر الأفضل من الكفاءة، مع المقدرة على محاولة تقليل الهدر في تلك الموارد، ويتم ذلك عن طريق الاعتماد على أسلوب المقارنة المستمرة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط لتلك الموارد، بالتالي إيجاد الحلول المناسبة والكفيلة بتجاوز أي انحرافات قد تنتج عن ذلك، ومعالجتها بأفضل الوسائل بما يحقق لهذه المنشآت القدرة على المنافسة في ظل سوق محلي وعالمي يشهد منافسة شديدة بين كافة المنشآت الصناعية.

تعتمد المنشآت الصناعية الكبرى في إدارتها على ممارسة التخطيط، الرقابة، تقييم الأداء، التنسيق، اتخاذ القرارات، ورسم السياسات، وذلك من خلال تبني بعض الأدوات

المحاسبية، ويُعتبر نظام الموازنات التخطيطية إحدى أهم الأدوات المحاسبية التي تساعد تلك المنشآت في ممارسة وتنفيذ تلك الوظائف والسياسات المحاسبية، كما أن نظام الموازنات التخطيطية يُعتبر نظاماً فعالاً للرقابة على مختلف أوجه النشاط في تلك المنشآت، فهي أداة من أدوات التخطيط، والتفكير، والتنبؤ بمشاكل المستقبل المحتملة، والسعي في حلها قبل وقوعها.

تعتبر الموازنات التخطيطية خطة تفصيلية شاملة لسياسات وأهداف المنشآت الصناعية وعملياتها المستقبلية، وأداة فعالة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء، وذلك من خلال ترجمة تلك الخطط إلى مجموعة من البيانات المالية والكمية في موازنات فرعية يتم التنسيق فيها جميعاً في موازنة واحدة شاملة لكافة المستويات الإدارية (السياغي، ٢٠٠٧م، ص ٤). كما يمكننا القول بأن الموازنات التخطيطية هي أداة من أهم الأدوات التي تستخدمها المنشآت الصناعية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، ولها دور مهم أيضاً في توصيل المعلومات المساعدة في عملية اتخاذ القرارات، والموازنات التخطيطية هي خطة تتعلق بالأمر المالي في المستقبل يتم استخدامها ضمن أدوات التخطيط والرقابة من قبل القطاعين العام والخاص، وذلك من خلال وضع التصورات المسبقة لجميع الأعمال ومن خلالها يتم إنجاز الأهداف المحددة (الخفاجي وجواد، ٢٠١٤م، ص ٢٤).

والحديث عن الموازنات التخطيطية ودورها في تقييم الأداء وما يصاحبها من تحقيق التنظيم الإداري للمنشأة الصناعية في شكل مستقل لا يتأثر بالأفراد أو الشخصيات أو الهيئات، وبذلك تصل المنشآت الصناعية إلى درجة كبيرة من التنظيم.

١/ مشكلة الدراسة:

مشكلة البحث تنحصر بشكل أساسي حول الدور الذي من الممكن أن تؤديه الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، والتي تهدف إلى تحديد الانحرافات بهدف معالجتها، سواء كانت هذه الانحرافات إيجابية أو سلبية، والإجابة على التساؤلات حول العلاقة بين الموازنات التخطيطية والتخطيط، والموازنات التخطيطية والرقابة، والموازنات التخطيطية وتقييم الأداء، وهل للموازنات التخطيطية لها القدرة الفاعلة في التخطيط والرقابة، وضبط وتقييم

الأداء؟، وهل الموازنات التخطيطية هي نموذجاً يؤدي إلى مراجعة تشغيلية وهيكلية وإدارية ومالية وفنية أم مجرد حبر على ورق؟

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن سؤال رئيسي يتمثل في: هل يوجد أثر للموازنات التخطيطية في تفعيل وظائف التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في المنشآت الصناعية (عينة الدراسة)؟، ومن هذا السؤال الرئيسي تتفرع بعض الأسئلة وهي كما يلي:

١-١- التعرف على أثر الموازنات التخطيطية في تفعيل وظيفة التخطيط في المنشآت الصناعية؟

١-٢- التعرف على أثر الموازنات التخطيطية في تفعيل وظيفة الرقابة في المنشآت الصناعية؟
١-٣- التعرف على أثر الموازنات التخطيطية في تفعيل وظيفة تقييم الأداء في المنشآت الصناعية؟

١-٤- العمل على إجراء استطلاع لآراء مُجتمع عينة الدراسة حول أثر الموازنات التخطيطية في تفعيل وظائف التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في منشأتهم الصناعية بعد الحصول على الدلالات.

٢/ أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة في أنها تسهم في معرفة الكيفية التي يتم بها تفعيل لوظائف التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في المنشآت الصناعية، وخاصة من ناحية الموارد المالية للتأكد من استخدامها بأسلوب يحقق أفضل البرامج والممارسات في تلك المنشآت، حيث تعتبر الموازنات التخطيطية هي البرنامج المالي الذي يعكس سياساتها المتنوعة.

هذه الدراسة تعتبر ذات فائدة كبيرة جداً لبعض الفئات الإدارية في وذلك من أجل الاستفادة من نتائجها وتوصياتها: كأعضاء مجالس الإدارة، ومديري الإدارات العليا، والإدارات الوسطى، والإدارات التنفيذية والتشغيلية، والمدراء الماليين، والمحاسبين، ومحاسبي التكاليف القائمين على إعداد الموازنات التخطيطية. ويمكن ان نفصل أهمية الدراسة الي:

١-٢- الأهمية النظرية:

نرى بأن أهمية اختيار موضوع الدراسة ينبع من أهمية بناء إطار نظري مُقترح للموازنات التخطيطية للمنشآت الصناعية، كما أن من الأهمية خلق جانب بحثي استقصائي للتعرف على واقع تطبيق وإعداد الموازنات التخطيطية في تلك المنشآت من وجهة نظر كافة العاملين في الإدارات المالية والتنفيذية، وذلك من خلال التأكد من إعدادها وتطبيقها بكل مُتطلباتها ومعاييرها، ومعرفة مدى جدواها.

٢-٢- الأهمية العلمية: دراسة الموازنات التخطيطية للتعرف على دورها في الرقابة وتقييم الأداء المالي في المنشآت الصناعية، ومن ثم تحليل البيانات ومناقشتها.

٢-٣- الأهمية العملية: تعريف المؤسسات الصناعية بأهمية الموازنات التخطيطية واستخدامها كأداة فعّالة في التخطيط والرقابة على عناصر الإنتاج وتقييم الأداء المالي، ومساعدتها في إعداد الموازنات التخطيطية بصورة صحيحة.

٤/ أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

٤-١- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الموازنات التخطيطية، من خلال تناول مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، ومبادئها، وأنواعها، ومراحلها.

٤-٢- دراسة الرقابة المالية، تعريفها، وأنواعها، ومراحلها، وعملياتها.

٤-٣- دراسة تقييم الأداء المالي وذلك من خلال التعرف على طرقه، وأنواعه، ووسائله، واتجاهاته المعاصرة.

٤-٤- التعرف على دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقييم الأداء المالي على المنشآت الصناعية، ومعوقات تطبيقها.

٥-٥- التعرف على مدى إدراك إدارات تلك المنشآت الصناعية لأهمية الموازنات التخطيطية.

٥/ فرضيات الدراسة:

تتبنى هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات التي تسعى لتحقيقها، وهي كما يلي:

٥-١- إعداد وتطبيق الموازنات التخطيطية يُساعد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

٢-٥- إعداد وتطبيق الموازنات التخطيطية بصورة صحيحة يُساعد في عمليات الرقابة بتلك المنشآت الصناعية.

٣-٥- الرقابة على الأداء المالي من خلال الموازنات التخطيطية يُساعد في التأكد من تنفيذ الخُطط المُعدة مُسبقاً.

٤-٥- الأداء المالي وتقويمه بواسطة الموازنات التخطيطية يُساعد في معرفة الانحرافات التي تحدث في الخُطط الموضوعية ومعالجتها.

٥-٥- الموازنات التخطيطية تُساهم بقدر كبير جداً في تحقيق أهداف المنشآت الصناعية.

٦/ منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي في جمع المعلومات والبيانات من خلال الكتب والمراجع والدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة، وكذلك استخدام المنهج الاستقرائي في جمع بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

٧/ مصادر البيانات وأدوات جمعها:

٧-١- المصادر الأولية: يتم إعداد وتصميم الاستبانة لفرضيات الدراسة وتوزيعها على جميع الموظفين بالإدارات المالية لتلك المنشآت، ومن ثم تحليلها من خلال برامج التحليل الإحصائي.

٧-٢- المصادر الثانوية: وتشتمل على الآتي:

٧-٢-١- الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدراسات السابقة والمقالات والدوريات.

٧-٢-٢- التقارير المالية والنشرات والمستندات الرسمية الصادرة من تلك المنشآت الصناعية عينة الدراسة.

٧-٢-٣- المواقع الإلكترونية وشبكات الأنترنت.

الموازنات التخطيطية

تُعرف الموازنة التخطيطية على أنها خُطة تفصيلية محددة مقدماً للأعمال المرغوب تنفيذها، وتوزع هذه الخُطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم، وحتى يُمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في المشروع. (الطراونة، ٢٠٠٥، ص ١٥). وهي خُطة مالية تفصيلية تُغطي كل نواحي النشاط في المشروع لفترة مُقبلية، وتُعد الموازنة التخطيطية

بمثابة أداة تُستخدم في التعبير عن الأهداف والسياسات التي ساهمت الإدارة في وضعها سواء للمشروع كوحدة واحدة، أو الإدارات والأقسام فيها كل على حدة (جلس، ٢٠٠٥، ص ٨). كما أشار (حجازي، ٢٠١٣، ص ٤٢) بأن الموازنة التخطيطية هي: "خطة شاملة للعمليات المستقبلية مُعبّرًا عنها في صورة مالية، وتُستخدم كأداة لرسم سياسة المشروع خلال فترة زمنية معينة وكأداة لتحقيق الرقابة".

يعتبر التخطيط السليم أداة تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف والإمكانات المتاحة، وتتضمن عملية التخطيط محاولات جادة من جانب الإدارة للتنبؤ بالمشاكل التي قد تصادف تحقيق أهداف مُعينة، وبالتالي التوصل إلى أفضل الأساليب لمقابلة هذه المشاكل تجنباً لعنصر المفاجأة، وما يترتب عليه من اتخاذ قرارات لترشيد استغلال الموارد المتاحة، والموازنات التخطيطية تعتبر أهم الوسائل التي تساعد الإدارة على مباشرة مهامها من تخطيط وتنسيق ورقابة.

ونظراً للزيادة المُستمرة في الطلب على الخدمات لإشباع حاجات الأفراد مع الندرة في بعض الموارد البشرية والمادية فإن محاولة استغلال وترشيد واستخدام تلك الموارد يُساعد على تحقيق أقصى درجة من الكفاية الإنتاجية (أبو نصار، ٢٠٠٥، ص ٣٠٩)، لذلك يمكننا القول بأن الموازنات التخطيطية تعتبر أنسب الأدوات التي تساعد الإدارات في تحقيق الكفاءة في الإنفاق والإنتاج ورفع الكفاية الإنتاجية.

يمكن حصر الوظائف الرئيسية للموازنات التخطيطية فيما يلي:

١/ التخطيط:

يُقصد به تحديد الأهداف التي ينبغي على المنشأة تحقيقها خلال فترة زمنية مُقبلية، وتحديد أفضل الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، وذلك في حدود الموارد والإمكانات المتاحة.

٢/ التنسيق:

وهي المرحلة التي بواسطتها تتمشي خطط أوجه النشاط مع بعضها البعض في انسجام، وعن طريقها فإن جهد إدارات وأقسام المنشأة يجب أن توجه نحو تحقيق الأهداف

الرئيسية الموضوع، وترجع أهمية الموازنات التخطيطية كأداة للتنسيق إلى أنها تقوم على تحقيق التوازن بين إمكانيات الإنتاج والتسويق والتمويل.

٣/ الرقابة:

تعتبر الرقابة هدف أساسي للموازنات التخطيطية، فليس هنالك معني للتخطيط دون الرقابة، إذ أنه لو اقتصرتم الموازنة على التخطيط فقط دون الرقابة لأصبح التخطيط غير هادف، فبدون الرقابة وبدون التنفيذ الجدي للخطة لا يكون هنالك إلا مجموعة من الجداول عديمة الفائدة.

٤/ الاتصال:

تعد الموازنات التخطيطية أداة لتوصيل المعلومات الخاصة بالخطة والسياسات التي تم الاتفاق عليها للفترة المقبلة إلى المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة، ومن أمثل المعلومات التي يتم توصيلها من خلال الموازنات التخطيطية حجم الإيرادات الواجب تحقيقها، وكمية الإنتاج المستهدفة، وكمية المشتريات اللازمة، والحد الأقصى للمبالغ التي تنفق على العلاقات خلال فترة الموازنة (سعيد، ٢٠١٣، ص ٤٩).

٥/ تقييم الأداء:

يمكن استخدام مستويات الأداء الواردة بالموازنات التخطيطية كأساس لتقييم أداء المسؤولين بالمنشأة طالما أن تلك المستويات مُعدة طبقاً لمعايير سليمة ومدروسة، كما أن نظام الحوافز يمكن ربطه مع تحقيق الأهداف بالموازنات التخطيطية حيث يمنح العاملين بالمنشأة مكافآت وحوافز إذا ما تحققت تلك الأهداف، كما يعاقب العاملين إذا لم تتحقق الأهداف نتيجة لتقصيرهم أو اهمالهم (حسون، ٢٠١٧، ص ٨١).

الدراسات السابقة:

١- دراسة النفاعي (٢٠١٦):

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في عدم إدراك عدد من شركات القطاع الخاص في السودان لأهمية استخدام نظام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء المالي وتصحيح

الانحرافات، كذلك تمت ملاحظة أن هنالك عدم دراية من إدارات عدد من تلك الشركات لأهمية مشاركة العاملين في الإدارات التنفيذية في إعداد الموازنات التخطيطية مما يحدث تجاهلاً كبيراً من جانب تلك المستويات الإدارية لتقديرات الموازنة، بل ومقاومة تنفيذها في أغلب الأحيان مما يؤثر على تحقيق أهداف تلك الموازنات.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ - معرفة مدى إدراك شركات القطاع الخاص في السودان بأهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.

ب - محاولة التعرف على الواقع العملي لاستخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط وتقييم

ت - معرفة مدى تشارك الإدارات التنفيذية في شركات القطاع الخاص السودانية في إعداد الموازنات التخطيطية.

ث - معرفة مبررات عدم مشاركة الإدارات التنفيذية في إعداد الموازنات التخطيطية.

ج - محاولة التعرف على الوسائل التي يُمكن أن تساعد في إبراز أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء وتصحيح الأخطاء ومعالجة الانحرافات.

كما توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أ - تبين أن الغالبية العظمى من الشركات محل الدراسة تقوم وبصفة دورية بوضع موازنة تخطيطية لإدارة مواردها، وأنها تستفيد منها في تخطيط أهدافها وتحقيق تلك الأهداف، كذلك تستفيد منها في تحقيق التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة.

ب - أفاد الباحث بأن أكثر من ٢٥٪ من الشركات محل الدراسة ليس لديها أي محاسب تكاليف، مما يدل على عدم وعي إدارات تلك الشركات بأهمية ودور محاسب التكاليف في إعداد الموازنات التخطيطية وتحديد تكلفة المنتج.

٢- دراسة حسون (٢٠١٧م):

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في أن الشركة العامة للخياط القطنية في اللاذقية تكتسب أهمية كبيرة كونها تُعد من الشركات الصناعية ذات الحجم الكبير من حيث رأسمالها وأصولها، وبالتالي فهي من الشركات التي يعول عليها في دفع العجلة الاقتصادية والمساهمة في زيادة الناتج القومي وتحقيق النمو الاقتصادي في الجمهورية السورية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ - التعريف بماهية الموازنات التخطيطية ودورها الفعّال في أداء عملية الرقابة المالية.
ب - التعرف على مدي اهتمام إدارة الشركة بأهمية استخدام الموازنات التخطيطية في الرقابة المالية.

ت - كشف الصعوبات والتعرف على أسباب القصور التي تحد من فاعلية نظام الموازنات وتقويمها واقتراح الحلول المناسبة لها.

كما توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أ - تتوافر في الشركة البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الموازنات التخطيطية.
ب - لا تقوم الشركة بإعداد بياناتها على شكل موازنات تخطيطية للسنة اللاحقة وذلك لعدم توافر نظم المعلومات المساعدة لإعداد هذه الموازنات.
ت- لا تقوم أجهزة الرقابة الداخلية في الشركة بدورها الفعال في الرقابة المالية وفقاً للموازنات التخطيطية.

٣- دراسة الزغول (٢٠١٨م):

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في الكشف عن الواقع العملي لإعداد وتنفيذ الموازنة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، والمشاكل التي تواجه الإعداد والتنفيذ، بالإضافة إلى آلية تبويب ووضع مخصصات الموازنة والعوامل التي تؤثر على تبويب ووضع المخصصات لبرامج الموازنة في السلطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة بها.

تهدف هذه الدراسة إلى القيام بتحليل موازنات سلطة منطقة العقبة وحساباتها الختامية بشكل مفصل لمعرفة مدي ملاءمة ما يتم تخصيصه لكل برنامج من برامج الموازنة مع الأهداف المعلنة للسلطة، ومعرفة قيم ونسب الانحراف ما بين مخصصات برامج ومشاريع الموازنة والإنفاق الفعلي على المشاريع.

كما توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أ - ملائمة موازنة السلطة مع أهدافها الإستراتيجية.
ب - هنالك فوارق كبيرة بين المخصصات والإنفاق الفعلي للعديد من المشاريع، سوا بعد التنفيذ أو التجاوز الكبير للإنفاق المخصص.

ت- ضعف دراسة المشاريع وضعف التخطيط والتقدير .

٤-دراسة أحمد (٢٠١٨م):

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في أن المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال التجارية تقتضي مواكبتها بإستراتيجيات وتقنيات حديثة في ترشيد القرارات المالية، إلا أن الباحث قد لاحظ أن المصارف التجارية السودانية لا زالت تتبع النظم المالية التقليدية في التخطيط والرقابة المالية، ولم يلحظ الباحث أي محاولات من هذه المصارف في تطبيق نظام الموازنة حسب النشاط بذلك برز السؤال الرئيسي التالي: ما هو دور موازنة النشاط في تفعيل عمليات التخطيط والرقابة في المصارف؟

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

- أ- التعرف على أنماط الموازنات المستخدمة حالياً في المصارف التجارية السودانية والمعوقات والمشاكل التي تواجهها في تفعيل عمليات التخطيط والرقابة.
 - ب- التعرف على الموازنة وفق النشاط وما يميزها عن الموازنات الأخرى.
 - ت- معرفة الدور الذي تلعبه الموازنة حسب النشاط في تفعيل عمليات التخطيط والرقابة.
 - ث- تقديم مقترحات وتوصيات حول تطبيق الموازنة وفق النشاط في القطاع المصرفي.
 - ج- تقديم نموذج لتقييم موازنة وفق النشاط في إحدى المصارف التجارية السودانية.
- كما توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ - أثبتت الدراسة وجود علاقة تكاملية بين الموازنة وفق النشاط والتخطيط والرقابة.
- ب - أثبتت الدراسة أن تطبيق الموازنة وفق النشاط بالمصارف السودانية سيؤدي إلى زيادة كفاءة التخطيط والرقابة وتحسين عمليات التنبؤ.
- ت- أوضحت الدراسة أن هنالك عدم دراسة وخبرة لدي العاملين بالمصارف السودانية بأهمية تطبيق الموازنة وفق النشاط.
- ث- بينت الدراسة وجود علاقة بين الموازنة وفق النشاط واستراتيجية المنشأة والإسراع في تحقيق الأهداف.

٥-دراسة أشرف (٢٠١٨م):

تتمثل مشكلة في الغرض الرئيسي وهو الحفاظ على موارد الشركة وبهدف معرفة مدى عملية إعداد الموازنات التخطيطية على وفق أسس علمية تكفل الوصول إلى تقديرات دقيقة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة منها، وما هي الصعوبات والعوائق التي تحد من إمكانية استخدامها كأداة تخطيط ورقابة وتقييم أداء، ومعرفة مستوى مشاركة الإدارة العليا والمستويات الإدارية الدنيا في عملية الإعداد والتنفيذ والرقابة على الموازنة، وبناء على يظهر السؤال الرئيسي لمشكلة البحث وهو كما يلي: " هل تهتم الإدارة العليا والإدارات الدنيا في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في المنطقة الجنوبية بإعداد موازنات تخطيطية تستخدم كأداة للتخطيط وللرقابة وتقييم الأداء؟"

كما توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ - أن غالبية أقسام الشركة تشترك بتطبيق الموازنات التخطيطية وإعدادها بشكل منتظم من أجل استخدامها كأداة رقابة على العملية الإنتاجية.
- ب - تتمتع إدارة الشركة العليا والإدارات الفرعية الأخرى بدرجة عالية من الإدراك لأهمية توفر المعلومات الكافية والبيئة الملائمة داخل الشركة من أجل تهيئة وتحضير تلك الموازنات.
- ت-الانحرافات من النتائج الفعلية والأداء المخطط له في الموازنات التخطيطية لبعض أقسام الشركة يعود لعدم الدقة للمعايير المخططة والتي تنتج عن عدم انسجام هذه المعايير من الواقع الفعلي للظروف السائدة، أو ان تقديرها لم يتم بشكل علمي وموضوعي.

نموذج الدراسة:

على ضوء مشكلة الدراسة والفرضيات، ولتحقيق غرضها بالوصول إلى الأهداف الموضوعية والمحددة تم تصميم نموذج الدراسة، حيث يوضح الشكل أدناه أنموذج الدراسة، والذي يوضح متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، إذ يتضح أن المتغير المستقل والممثل في قياس الموازنات التخطيطية والذي تم قياسه بثلاثة أبعاد هي:

١/ متطلبات إعداد الموازنات التخطيطية، والتي تتمثل في الآتي:

أ- تركيز الموازنات التخطيطية.

ب- المشاركة بإعداد الموازنات التخطيطية.

ت- إيصال الموازنات التخطيطية.

ث- إظهار تفاصيل الموازنات التخطيطية.

٢/ مبادئ إعداد الموازنات التخطيطية، والتي تحتوي على المبادئ التالية:

أ- مبدأ الشمول.

ب- مبدأ المرونة.

ت- مبدأ الواقعية.

٣/ بيئة العمل للموازنات التخطيطية.

كذلك يوضح النموذج المتغير التابع وهو كما يلي:

١/ الرقابة المالية.

٢/ تقييم الأداء المالي.

تم بناء نموذج الدراسة بالإعتماد على الدراسات السابقة الآتية:

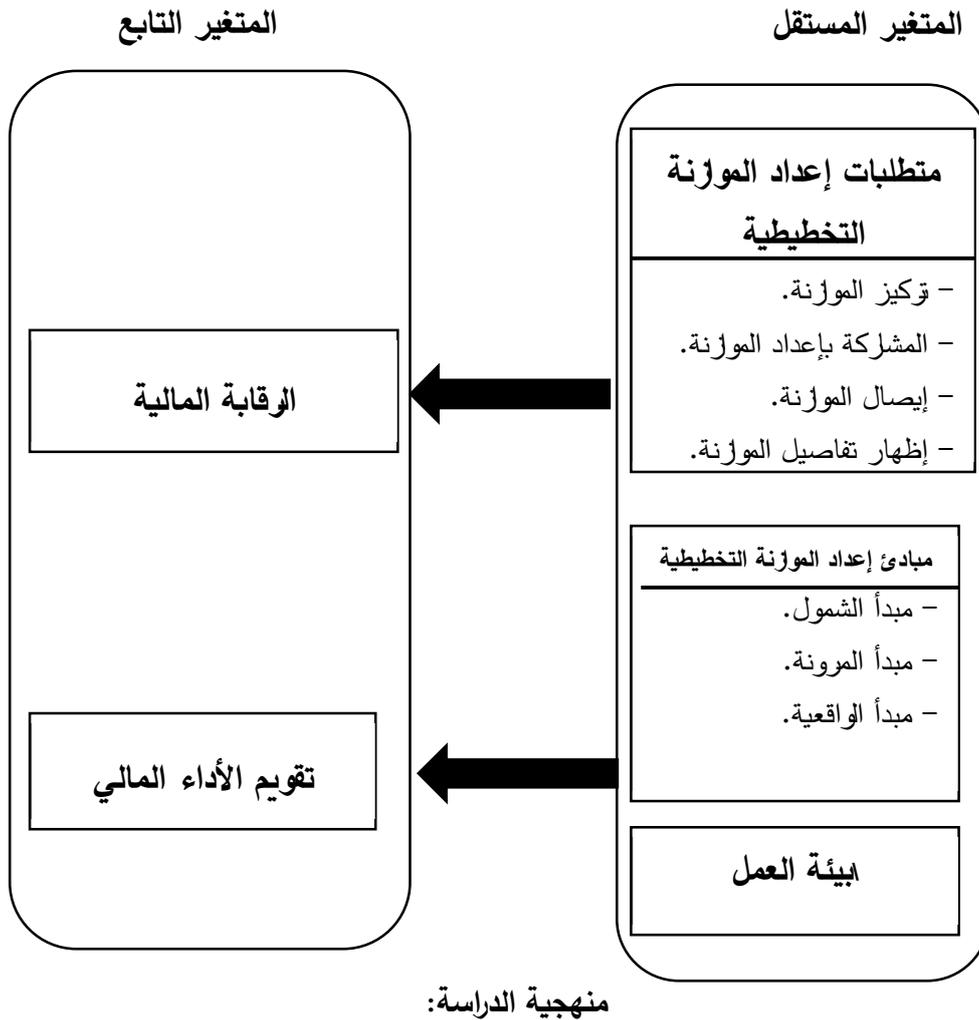
١/ تم الإعتماد في تحديد كل ما يرتبط بمتطلبات إعداد الموازنات التخطيطية (تركيز الموازنات التخطيطية، المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية، إيصال الموازنات التخطيطية، وإظهار تفاصيل الموازنة)، فقد استندت الباحثة إلى ما حدده (النافعابي ٢٠١٦م، وأحمد ٢٠١٨م)، وقد حددت كلا الدراستين على أن الموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة، حيث أن كلاً من تركيز الموازنات التخطيطية، والمشاركة في إعدادها، وإيصالها تعكس بأن الموازنات التخطيطية أداة تخطيط، وأن إظهار تفاصيل الموازنات التخطيطية ما هو إلا طريقة للرقابة المالية.

٢/ أمّا تحديد مبادئ الموازنات التخطيطية (مبدأ الشمول، مبدأ الواقعية، مبدأ المرونة)، أعتمد الباحثة على ما حدده (حسون ٢٠١٧م، والزرغول ٢٠١٨م، وأحمد ٢٠١٨م)، فقد حددوا بأن تلك المبادئ تظهر الموازنات التخطيطية بأنها بمثابة أداة تخطيط ورقابة، فهي من المفترض أن تكون شاملة وواقعية ومرنة في حالة التحولات والتطور.

٣/ أمّا فيما يرتبط ببيئة العمل (بيئة إدارية، بيئة فنية)، فقد أستندت الباحثة على ما حدده (أحمد ٢٠١٨م، والنافعابي ٢٠١٦م، والزرغول ٢٠١٨م)، وذلك من أجل بناء مقياس لإستقصاء مدى رضا المديرين الوظيفي، والربط بين مبادئ الإنجاز والحوافز، ودور تلك المحفزات في خلق

حالة من الرضا وسط الفئات الوظيفية الواردة في استبانة الدراسة، وذلك بهدف الإرتقاء بإعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية، ومجالات تطبيقها بجودة وفعالية أكبر.

* شكل نموذج الدراسة:



لأغراض جمع البيانات وتحليلها تم تصميم استبانة تتكون من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (المؤهل العلمي، التخصص الأكاديمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون من خمسة محاور تتضمن (٤٦) فقرة.

المحور الأول: متطلبات إعداد الموازنات التخطيطية ويتكون (١٣) فقرة.

المحور الثاني: مبادئ الموازنات التخطيطية ويتكون من (١١) فقرة.

المحور الثالث: بيئة العمل ويتكون من (٦) فقرة.

المحور الرابع: الرقابة المالية ويتكون من (٩) فقرة.

المحور الخامس: تقويم الأداء المالي ويتكون من (٧) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين ل فقرات الاستبيان حسب

* جدول رقم (١) درجات مقياس ليكرت

الاستجابات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	5	4	3	2	1

* أختار الباحث (١) للاستجابة لا أوافق بشدة وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة ٢٠٪ وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

قد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١/ النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.

٢/ اختبار كولموجوروف-سمر نوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test، لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

٣/ معامل الالتواء والتفرح لقياس استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها.

٤/ اختبار الفا كرونباخ ((Cronbachs Alpha، لمعرفة ثبات وصدق محاور الاستبيان.

٥/معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وكذلك لدراسة العلاقة بين المحاور.

٦/ الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر متغير مستقل واحد على المتغير التابع.

٧/ الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر عدة متغيرات مستقلة على المتغير التابع.

صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس محاور الاستبيان ما وضعت لقياسه وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

١/ **صدق المحكمين:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من عدد (٢) من المتخصصين ومرفق أسماء المحكمين بالملحق رقم (٢) وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرج الاستبيان بصورته النهائية.

٢/ صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

٣/ **ثبات الاستبيان Reliability:** يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة إذا تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

١/ الخصائص والسمات الشخصية:

* توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يتضح من جدول (٢) أن معظم عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس بنسبة بلغت (٩٠.١%) يليها الذين مؤهل دبلوم وأقل بنسبة بلغت (٧.٠%) وأقل نسبة للذين مؤهلهم العلمي ماجستير بلغت (٢.٨%) بينما انعدمت نسبة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم عالي ودكتوراه وأكثر،

ويعزو الباحث ذلك إلى بُعد الجامعات عن منح هذه الدرجة من سنوات.

الجدول (٢): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم وأقل	5	7.0
	بكالوريوس	64	90.1
	دبلوم عالي	0	0.0
	ماجستير	2	2.8
	دكتوراه وأكثر	0	0.0
المجموع		71	100.0

* توزيع أفراد العينة حسب التخصص الأكاديمي:

يتضح من جدول (٣) أن نسبة ٢٣.٩% من أفراد عينة الدراسة تخصصهم الأكاديمي إدارة عامة وهي النسبة الأعلى ونسبة ٢٢.٥% تخصصهم إدارة أعمال ونسبة ١٩.٧% تخصصهم محاسبة وأقل نسبة للذين تخصصهم إدارة مالية بنسبة بلغت ٤.٢%، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الذين يحملون هذا التخصص بإعتبار أنه تخصص جديد.

* الجدول (٣): توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص الأكاديمي:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
التخصص الأكاديمي	محاسبة	14	19.7
	إدارة مالية	3	4.2
	إدارة أعمال	16	22.5
	إدارة عامة	17	23.9

16.9	12	إقتصاد
12.7	9	أخرى
100.0	71	المجموع

* توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

يتضح من جدول (٤) أن معظم عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت (٤٧.٩%) يليها الذين سنوات خبرتهم أكثر من 16 سنة بنسبة بلغت (١٩.٧%) وأقل نسبة للذين سنوات خبرتهم من 11 الي 15 سنة بلغت (١٤.١%).

الجدول (٤): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	34	47.9
	من 6 الي 10 سنوات	13	18.3
	من 11 الي 15 سنة	10	14.1
	أكثر من 16 سنة	14	19.7
المجموع		71	100.0

٢/ نتائج الاتساق الداخلي:

يوضح الجدول (٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات تركيز الموازنات التخطيطية والدرجة الكلية للفقرات والذي يبين أن من معاملات الارتباط المبينة داله إحصائياً عند مستوي معنوية 0.05 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول (٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات تركيز الموازنات التخطيطية والدرجة الكلية للفقرات:

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig.
١	تحقيق أهداف الموازنة التخطيطية للمنشأة الصناعية هو في مجمله إنعكاس لنجاحها في إدارة مواردها	0.763	0.000
٢	تعتمد المنشأة الصناعية في نظام عملها على مكونات الموازنة التخطيطية لها.	0.263	0.027
٣	النجاح في تحقيق أهداف الموازنة التخطيطية هو إنعكاس طبيعي لنجاحها في تحقيق أهداف المنشأة	0.732	0.000

يوضح الجدول (٦) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية للمنشأة الصناعية والدرجة الكلية للفقرات والذي يبين أن ٧٥٪ من معاملات الارتباط المبينة داله إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه

* جدول (٦) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية للمنشأة الصناعية والدرجة الكلية للفقرات:

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig.
١	تشارك بصفتك الوظيفية في عملية إعداد الموازنة التخطيطية للمنشأة الصناعية التي تعمل بها	0.712	0.000
٢	مشاركة العاملين في إعداد الموازنة التخطيطية يؤدي إلى نجاح تنفيذها	0.226	0.058
٣	إعداد الموازنة التخطيطية وتنفيذها يُحقق التفاعل بين العاملين	0.199	0.096
٤	مشاركتك في عملية إعداد الموازنة التخطيطية يقودك إلى التعرف على مشاكلها	0.624	0.000

* المصدر: إعداد الباحث من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

يوضح الجدول (٧) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات إيصال الموازنات التخطيطية والدرجة الكلية للفقرات والذي يبين أن ٦٧٪ من معاملات الارتباط المبينة داله إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

* جدول (٧) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات إيصال الموازنات التخطيطية والدرجة الكلية للفقرات:

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig.
١	تعقد إدارة المنشأة الصناعية إجتماعات دورية لمناقشة الإنحرافات والمشاكل التي تطرأ على الموازنة التخطيطية لها.	0.851	0.000
٢	تقوم إدارة المنشأة الصناعية بتشكيل فريق عمل لمعالجة مشاكل الإنحرافات التي تطرأ على الموازنة التخطيطية لها	0.028	0.815
٣	تقوم الإدارات المتخصصة بمناقشة المسائل والمشاكل المتعلقة بالموازنة التخطيطية مع الأشخاص المعنيين بها.	0.763	0.000

يوضح الجدول (٨) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات إظهار تفاصيل الموازنات التخطيطية والدرجة الكلية للفقرات والذي يبين أن من معاملات الارتباط المبينة داله إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

* جدول (٨) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات إظهار تفاصيل الموازنات التخطيطية والدرجة الكلية للفقرات:

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig.
١	تهتم إدارة المنشأة بمتابعة مدي تحقيق أهداف الموازنة التخطيطية الموضوعة مسبقاً والمخطط لتحقيقها	0.854	0.000

٢	تُطالب الإدارة العليا الأشخاص المعنيين بالموازنة التخطيطية بضرورة إعداد وتقديم تقارير دورية حول الإنحرافات الحاصلة والبعيدة عن تقديرات الموازنة التخطيطية لها.	0.270	0.023
٣	يتم توزيع تقديرات الموازنة التخطيطية وربطها بفترات أقصر تُسمى الفترات الرقابية	0.883	0.000

يوضح الجدول (٩) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مبدأ شمول الموازنة التخطيطية والدرجة الكلية للفقرات والذي يبين أن ٨٠٪ من معاملات الارتباط المبينة داله إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

* جدول (٩) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مبدأ شمول الموازنة التخطيطية والدرجة الكلية للفقرات:

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig.
١	تشتمل الموازنة التخطيطية على كافة أنشطة المنشأة	0.817	0.000
٢	عند إعداد الموازنة التخطيطية، يؤخذ في الاعتبار كافة الظروف المحيطة بالمنشأة	0.236	0.048
٣	تعبر الموازنة التخطيطية عن خطة شاملة لفترة زمنية قادمة	0.520	0.000
٤	تعتبر الموازنة التخطيطية واحدة من أدوات الاتصال بين المستويات الإدارية المكونة للمنشأة.	0.198	0.098
٥	يوجد ارتباط وثيق بين الموازنة التخطيطية وبين هيكل المنشأة التنظيمي	0.861	0.000

يوضح الجدول (١٠) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مبدأ واقعية الموازنة التخطيطية والدرجة الكلية للفقرات والذي يبين أن من معاملات الارتباط المبينة داله إحصائياً عند مستوي معنوية ٠.٠٥ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

* جدول (١٠) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مبدأ واقعية الموازنة التخطيطية والدرجة الكلية للفقرات:

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig.
١	الموازنة التخطيطية تركز على الترابط حتى تكون سبباً في جعل الخطة واقعية	0.804	0.000
٢	أرقام الموازنة التخطيطية هي مُقنعة بالنسبة للقائمين على تنفيذها	0.288	0.015
٣	يعتمد القائمون على إعداد الموازنة التخطيطية على الأساليب الإحصائية والرياضية في إعداد تقديرات تلك الموازنة	0.851	0.000

يوضح الجدول (١١) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مبدأ مرونة الموازنة التخطيطية والدرجة الكلية للفقرات والذي يبين أن من معاملات الارتباط المبينة داله إحصائياً عند مستوي معنوية ٠.٠٥ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

* جدول (١١) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مبدأ مرونة الموازنة التخطيطية والدرجة الكلية للفقرات:

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig.
١	تقوم الإدارة بربط تقديرات الموازنة التخطيطية بعدة مستويات متوقعة لحجم النشاط	0.845	0.000
٢	تتمتع الإدارة بمرونة عالية تقوم من خلالها بتعديل أرقام الموازنة التخطيطية طبقاً للتغير في الظروف الداخلية للمشاة	0.353	0.003

٣	تتمتع الإدارة بمرونة عالية تقوم من خلالها بتعديل أرقام الموازنة التخطيطية طبقاً للتغير في الظروف الخارجية للمشاة	0.887	0.000
---	--	-------	-------

يوضح الجدول (١٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بيئة العمل والدرجة الكلية للفقرات والذي يبين أن ٦٧٪ من معاملات الارتباط المبينة داله إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

* جدول (١٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بيئة العمل والدرجة الكلية للفقرات:

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig.
١	هنالك نقص في الوعي بأهمية الموازنة التخطيطية بالنسبة للإدارة العليا	0.859	0.000
٢	تعتبر الموازنة التخطيطية من الأعمال الروتينية المفروضة والتي ليس لها جدوى فعلية	0.288	0.015
٣	توجد كوادر مؤهلة لإعداد الموازنة التخطيطية	0.063	0.601
٤	يتم استخدام الأساليب العلمية الحديثة في إعداد الموازنات التخطيطية	0.353	0.003
٥	يوجد بها نظام للمعلومات يُساهم في سهولة الحصول على المعلومات المطلوبة بصورة مضبوطة وسريعة	0.093	0.438
٦	يوجد نظام خاص للحوافز المرتبطة بالأداء	0.407	0.000

يوضح الجدول (١٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الرقابة المالية والدرجة الكلية للفقرات والذي يبين أن ٧٨٪ من معاملات الارتباط المبينة داله إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

* جدول (١٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الرقابة المالية والدرجة الكلية للفقرات:

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig.
١	مقارنة الأداء الفعلي بالأرقام الواردة بالموازنات التخطيطية كل فترة زمنية مُحددة يُساهم في تقييم الأداء	0.721	0.000
٢	الاهتمام بإيصال التقارير والمعلومات عن الإنحرافات في الموازنات التخطيطية يُساهم في تقييم الأداء	0.033	0.782
٣	يتم دراسة وتحليل الأسباب التي أدت إلى حدوث الإنحرافات في الموازنة التخطيطية	0.557	0.000
٤	تُستخدم الأرقام الواردة في الموازنات التخطيطية في تقييم أداء الأنشطة المُختلفة بالمنشأة	0.277	0.019
٥	مُتابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية على الموازنة التخطيطية يؤدي إلى تقييم الأداء	0.453	0.000
٦	توزع تقديرات الموازنة التخطيطية على مدار فترة الموازنة (تُقسم فترة الموازنة إلى فترات رقابية)، لأغراض المتابعة وتقييم الأداء	0.069	0.568
٧	تحديد المسؤولية عن الإنحرافات يُساعد في تحسين الأداء	0.401	0.001
٨	تتخذ القرارات المناسبة بشأن الخطوات الواجب إتباعها لمعالجة الإنحرافات ومنع تكرارها	0.288	0.015
٩	يراعي عند إعداد تقديرات الموازنة التخطيطية توفر الواقعية التي تضمن تحقيق فعالية وجودة نظام الموازنات التخطيطية	0.815	0.000

يوضح الجدول (١٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات تقويم الأداء المالي والدرجة الكلية للفقرات والذي يبين أن من معاملات الارتباط المبينة داله إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥. وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

* جدول (١٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات تقويم الأداء المالي والدرجة الكلية للفقرات:

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig.
١	تُساعد الموازنة التخطيطية على صياغة مؤشرات لتقييم أداء الموظفين في الإدارات المختلفة	0.855	0.000
٢	تعمل الموازنات التخطيطية على إعداد معايير تقييم الأداء محددة عند تحليل مهام الإدارة وأقسامها	0.449	0.000
٣	تشارك الإدارة العليا مع الإدارات الأخرى في عملية إعداد معايير تقييم الأداء	0.344	0.003
٤	تساعد الموازنات التخطيطية على استخدام أساليب حديثة للرقابة على الأداء وتقييمه	0.353	0.003
٥	تساعد الموازنات التخطيطية على إظهار نتائج تقييم الأداء بشكل سريع في بداية كل سنة للإستفادة منها للسنة التالية	0.451	0.000
٦	تساعد الموازنات التخطيطية للمنشآت الصناعية على مقارنة نتائج تقييم الأداء المتحقق مع المعايير	0.276	0.020
٧	تسهم الموازنة التخطيطية بتطبيق نتائج تقييم الأداء في الواقع العلمي للمنشأة الصناعية بكافة تفاصيلها	0.805	0.000

٣/ الصدق البنائي: Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

يبين الجدول (١٥) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة احصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقه لما وضع لقياسه.

* جدول (١٥) معامل الارتباط بين كل درجة من درجات محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان:

م	المحور	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig.
١	متطلبات إعداد الموازنات التخطيطية	0.672	0.000
٢	مبادئ الموازنات التخطيطية	0.288	0.015
٣	بيئة العمل	0.451	0.000
٤	الرقابة المالية	0.271	0.022
٥	تقويم الأداء المالي	0.689	0.000

٤/ ثبات الاستبيان: Reliability

وقد تحقق الباحث من ثبات استبيان الدراسة من معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

معامل ألفا كرونباخ: Cronbachs Alpha Coefficient

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان وكانت النتائج كما هي

مبينة في جدول (١٦).

* جدول (١٦) معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان:

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ	الثبات
١	متطلبات إعداد الموازنات التخطيطية	0.758	0.871
١.١	تركيز الموازنات التخطيطية	0.788	0.888
٢.١	المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية للمنشأة الصناعية	0.789	0.888

٣.١	إيصال الموازنات التخطيطية	0.771	0.878
٤.١	إظهار تفاصيل الموازنات التخطيطية	0.759	0.871
٢	مبادئ الموازنات التخطيطية	0.730	0.854
١.٢	مبدأ شمول الموازنة التخطيطية	0.753	0.868
٢.٢	مبدأ واقعية الموازنة التخطيطية	0.757	0.870
٣.٢	مبدأ مرونة الموازنة التخطيطية	0.749	0.865
٣	بيئة العمل	0.855	0.925
٤	الرقابة المالية	0.761	0.872
٥	تقويم الأداء المالي	0.758	0.871
	جميع محاور الاستبيان معاً	0.787	0.887

يتضح من النتائج في الجدول (١٦) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور من محاور الاستبيان كذلك قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان كانت ٠.٧٨٧ وكذلك قيمة الثبات مرتفعة لكل محور من محاور الاستبيان وكذلك قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبيان كانت ٠.٨٨٧ وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

١/ الفرضية الأولى: إعداد وتطبيق الموازنات التخطيطية يساعد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

* الجدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتركيز الموازنات التخطيطية:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	الإجابة
1	تحقيق أهداف الموازنة التخطيطية للمنشأة	4.46	89.2	0.53	2	أوافق بشدة

					الصناعية هو في مجمله إنعكاس لنجاحها في إدارة مواردها	
أوافق بشدة	2	0.50	89.2	4.46	تعتمد المنشأة الصناعية في نظام عملها على مكونات الموازنة التخطيطية لها.	2
أوافق بشدة	1	0.50	89.6	4.48	النجاح في تحقيق أهداف الموازنة التخطيطية هو إنعكاس طبيعي لنجاحها في تحقيق أهداف المنشأة	3
أوافق بشدة		0.39	89.4	4.47	المتوسط والانحراف المعياري لجميع الفقرات	

بشكل عام يمكن القول بأن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي ٤.٤٧ مما

يدل

على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف عن درجة الموافقة والتي تتراوح ما بين (٤.٢٠-٥.٠٠) حسب مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني أن هنالك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور ومما سبق يرى الباحث أن هنالك تركيز للموازنات التخطيطية.

* الجدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية للمنشأة الصناعية:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	الإجابة
1	تشارك بصفتك الوظيفية في عملية إعداد الموازنة التخطيطية للمنشأة الصناعية التي تعمل بها	4.55	91.0	0.56	1	أوافق بشدة
2	مشاركة العاملين في إعداد الموازنة التخطيطية يؤدي إلى نجاح تنفيذها	4.27	85.4	0.56	4	أوافق بشدة
3	إعداد الموازنة التخطيطية وتنفيذها يُحقق التفاعل بين العاملين	4.49	89.8	0.56	2	أوافق بشدة
4	مشاركتك في عملية إعداد الموازنة التخطيطية يقودك إلى التعرف على مشاكلها	4.44	88.8	0.50	3	أوافق بشدة
	المتوسط والانحراف المعياري لجميع الفقرات.	4.49	89.8	0.35		أوافق بشدة

بشكل عام يمكن القول بأن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي ٤.٤٩ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف عن درجة الموافقة والتي تتراوح ما بين (٥.٠٠-٤.٢٠) حسب مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني أن هنالك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور ومما سبق يرى الباحث أن لا بد من المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية للمنشأة الصناعية.

* الجدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإيصال الموازنات التخطيطية:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	الإجابة
1	تعقد إدارة المنشأة الصناعية إجتماعات دورية لمناقشة الانحرافات والمشاكل التي تطرأ على الموازنة التخطيطية لها.	4.37	87.4	0.62	2	أوافق بشدة
2	تقوم إدارة المنشأة الصناعية بتشكيل فريق عمل لمعالجة مشاكل الانحرافات التي تطرأ على الموازنة التخطيطية لها	4.21	84.2	0.58	3	أوافق بشدة
3	تقوم الإدارات المتخصصة بمناقشة المسائل والمشاكل المتعلقة بالموازنة التخطيطية مع الأشخاص المعنيين بها.	4.44	88.8	0.50	1	أوافق بشدة
	المتوسط والانحراف المعياري لجميع الفقرات	4.40	88.0	0.45		أوافق بشدة

بشكل عام يمكن القول بأن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي ٤.٤٠ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف عن درجة الموافقة والتي تتراوح ما بين (٤.٢٠-٥.٠٠) حسب مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني أن هنالك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور ومما سبق يرى الباحث أن لابد من إيصال الموازنات التخطيطية.

* الجدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإظهار تفاصيل الموازنات التخطيطية:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	الإجابة
1	تهتم إدارة المنشأة بمتابعة مدي تحقيق أهداف الموازنة التخطيطية الموضوعة مُسبقاً والمُخطط لتحقيقها	4.30	86.0	0.60	2	أوافق بشدة
2	تُطالب الإدارة العليا الأشخاص المعنيين بالموازنة التخطيطية بضرورة إعداد وتقديم تقارير دورية حول الانحرافات الحاصلة والبعيدة عن تقديرات الموازنة التخطيطية لها	4.42	88.4	0.62	1	أوافق بشدة
3	يتم توزيع تقديرات الموازنة التخطيطية وربطها بفترات أقصر تُسمى الفترات الرقابية	4.14	82.8	0.66	3	أوافق
	المتوسط والانحراف المعياري لجميع الفقرات	4.22	84.4	0.55		أوافق بشدة

المحور يساوي ٤.٢٢ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف عن درجة الموافقة والتي تتراوح ما بين (٥.٠٠-٤.٢٠) حسب مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني أن هنالك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور ومما سبق يرى الباحث أن لا بد من إظهار تفاصيل الموازنات التخطيطية.

* جدول (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات إعداد الموازنات التخطيطية:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	الإجابة
1	تركيز الموازنات التخطيطية	4.47	89.4	0.56	2	أوافق بشدة
2	المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية للمنشأة الصناعية	4.49	89.8	0.56	1	أوافق بشدة
3	إبصال الموازنات التخطيطية	4.40	88.0	0.56	3	أوافق بشدة

4	إظهار تفاصيل الموازنات التخطيطية	4.22	84.4	0.50	4	أوافق بشدة
	المتوسط والانحراف المعياري لجميع الفقرات	4.30	86.0	0.43		أوافق بشدة

بشكل عام يمكن القول بأن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي ٤.٢٢ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف عن درجة الموافقة والتي تتراوح ما بين (٤.٢٠-٥.٠٠) حسب مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني أن هنالك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور ومما سبق يرى الباحث أن إعداد وتطبيق الموازنات التخطيطية يساعد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

٢/ الفرضية الثانية: إعداد وتطبيق الموازنات التخطيطية بصورة صحيحة يساعد في عمليات الرقابة بتلك المنشآت الصناعية:

* الجدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ شمول الموازنة التخطيطية للمنشأة الصناعية:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	الإجابة
1	تشتمل الموازنة التخطيطية على كافة أنشطة المنشأة	4.44	88.8	0.60	2	أوافق بشدة
2	عند إعداد الموازنة التخطيطية، يؤخذ في الاعتبار كافة الظروف المحيطة بالمنشأة	4.30	86.0	0.60	3	أوافق بشدة
3	تعتبر الموازنة التخطيطية عن خطة شاملة لفترة زمنية قادمة	4.61	92.2	0.52	1	أوافق بشدة
4	تُعتبر الموازنة التخطيطية واحدة من أدوات الاتصال بين المستويات الإدارية المكونة للمنشأة.	4.10	82.0	0.66	4	أوافق

5	يوجد إرتباط وثيق بين الموازنة التخطيطية وبين هيكل المنشأة التنظيمي	4.30	86.0	0.68	3	أوافق بشدة
	المتوسط والانحراف المعياري لجميع الفقرات.	4.37	87.4	0.54		أوافق بشدة

- بشكل عام يمكن القول بأن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي ٤.٣٧ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف عن درجة الموافقة والتي تتراوح ما بين (٤.٢٠-٥.٠٠) حسب مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني أن هنالك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور ومما سبق يرى الباحث أن لابد من مبدأ شمول الموازنة التخطيطية.

* الجدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ واقعية الموازنة التخطيطية للمنشأة الصناعية:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	الإجابة
1	الموازنة التخطيطية تركز على الترابط حتى تكون سبباً في جعل الخطة واقعية	4.24	84.8	0.57	2	أوافق بشدة
2	أرقام الموازنة التخطيطية هي مقنعة بالنسبة للقائمين على تنفيذها	4.25	85.0	0.69	1	أوافق بشدة
3	يعتمد القائمون على إعداد الموازنة التخطيطية على الأساليب الإحصائية والرياضية في إعداد تقديرات تلك الموازنة	4.25	85.0	0.65	1	أوافق بشدة
	المتوسط والانحراف المعياري لجميع الفقرات.	4.25	85.0	0.51		أوافق بشدة

بشكل عام يمكن القول بأن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي ٤.٢٥ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف عن درجة الموافقة والتي تتراوح ما بين (٤.٢٠-٥.٠٠) حسب مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني أن هنالك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور ومما سبق يرى الباحث أن لا بد من مبدأ واقعية الموازنة التخطيطية

* الجدول (٢٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ مرونة الموازنة التخطيطية للمنشأة الصناعية:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	الإجابة
1	تقوم الإدارة بربط تقديرات الموازنة التخطيطية بعدة مستويات متوقعة لحجم النشاط	4.30	86.0	0.66	1	أوافق بشدة
2	تتمتع الإدارة بمرونة عالية تقوم من خلالها بتعديل أرقام الموازنة التخطيطية طبقاً للتغير في الظروف الداخلية للمشاة	4.11	82.2	0.69	3	أوافق
3	تتمتع الإدارة بمرونة عالية تقوم من خلالها بتعديل أرقام الموازنة التخطيطية طبقاً للتغير في الظروف الخارجية للمشاة	4.20	84.0	0.77	2	أوافق بشدة
	المتوسط والانحراف المعياري لجميع الفقرات.	4.25	85.0	0.62		أوافق بشدة

بشكل عام يمكن القول بأن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي ٤.٢٥ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف عن درجة الموافقة والتي تتراوح ما بين (٤.٢٠-٥.٠٠) حسب مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني أن هنالك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور ومما سبق يرى الباحث أن لا بد من مبدأ مرونة الموازنة التخطيطية.

* جدول (٢٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ الموازنات التخطيطية:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	الإجابة
1	مبدأ شمول الموازنة التخطيطية	4.37	87.4	0.54	1	أوافق بشدة
2	مبدأ واقعية الموازنة التخطيطية	4.25	85.0	0.51	2	أوافق بشدة
3	مبدأ مرونة الموازنة التخطيطية	4.25	85.0	0.62	2	أوافق بشدة
	المتوسط والانحراف المعياري لجميع الفقرات	4.32	86.4	0.55		أوافق بشدة

بشكل عام يمكن القول بأن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي ٤.٣٢ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف عن درجة الموافقة والتي تتراوح ما بين (٥.٠٠-٤.٢٠) حسب مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني أن هنالك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور ومما سبق يرى الباحث أن إعداد وتطبيق الموازنات التخطيطية بصورة صحيحة يساعد في عمليات الرقابة بتلك المنشآت الصناعية نتيجة الفرضية الثانية.

* جدول (٢٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيئة عمل الموازنات التخطيطية للمنشأة الصناعية:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	الإجابة
1	هنالك نقص في الوعي بأهمية الموازنة التخطيطية بالنسبة للإدارة العليا	1.89	37.8	1.21	6	لا أوافق
2	تعتبر الموازنة التخطيطية من الأعمال الروتينية المفروضة والتي ليس لها جدوى فعلية	2.15	43.0	1.04	5	لا أوافق
3	توجد كوادر مؤهلة لإعداد الموازنة التخطيطية	4.21	84.2	0.72	2	أوافق بشدة
4	العملية الحديثة في إعداد الموازنات التخطيطية	4.10	82.0	0.72	3	أوافق

5	يوجد بها نظام للمعلومات يُساهم في سهولة الحصول على المعلومات المطلوبة بصورة مضبوطة وسريعة	4.27	85.4	0.81	1	أوافق بشدة
6	يوجد نظام خاص للحوافز المرتبطة بالأداء المتوسط والانحراف المعياري لجميع الفقرات	3.90	78.0	0.68	4	أوافق
		2.89	57.8	0.66		محايد

بشكل عام يمكن القول بأن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي ٢.٨٩ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف عن درجة الموافقة والتي تتراوح ما بين (٣.٣٩-٢.٦٠) حسب مقياس ليكرت الخماسي وهذا يعني أن هنالك محايدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور ومما سبق يرى الباحث أن لابد من بيئة عمل الموازنات التخطيطية للمنشأة الصناعية.

٣/ الفرضية الثالثة: الرقابة على الأداء المالي من خلال الموازنات التخطيطية يساعد في التأكد من تنفيذ الخطط المعدة مسبقاً

* جدول (٢٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرقابة المالية للموازنات التخطيطية للمنشأة الصناعية:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	الإجابة
1	مقارنة الأداء الفعلي بالأرقام الواردة بالموازنات التخطيطية كل فترة زمنية محددة يُساهم في تقويم الأداء	4.42	88.4	0.53	1	أوافق بشدة
2	الاهتمام بإيصال التقارير والمعلومات عن الانحرافات في الموازنات التخطيطية يُساهم في تقويم الأداء	4.23	84.6	0.45	5	أوافق بشدة
3	يتم دراسة وتحليل الأسباب التي أدت إلى حدوث الانحرافات في الموازنة التخطيطية	4.28	85.6	0.64	4	أوافق بشدة
4	تُستخدم الأرقام الواردة في الموازنات التخطيطية في تقييم أداء الأنشطة المختلفة بالمنشأة	4.15	83.0	0.62	7	أوافق
5	متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية على الموازنة التخطيطية يؤدي إلى تقويم الأداء	4.39	87.8	0.52	3	أوافق بشدة

أوافق بشدة	6	0.65	84.2	4.21	توزع تقديرات الموازنة التخطيطية على مدار فترة الموازنة (تقسم فترة الموازنة إلى فترات رقابية)، لأغراض المتابعة وتقويم الأداء	6
أوافق بشدة	2	0.50	88.2	4.41	تحديد المسؤولية عن الإنحرافات يُساعد في تحسين الأداء	7
أوافق بشدة	5	0.57	84.6	4.23	تتخذ القرارات المناسبة بشأن الخطوات الواجب إتباعها لمعالجة الإنحرافات ومنع تكرارها	8
أوافق بشدة	4	0.63	86.4	4.32	يُراعي عند إعداد تقديرات الموازنة التخطيطية توفر الواقعية التي تضمن تحقيق فعالية وجودة نظام الموازنات التخطيطية	9
أوافق بشدة		0.44	87.4	4.37	المتوسط والانحراف المعياري لجميع الفقرات.	

بشكل عام يمكن القول بأن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي ٤.٣٧ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف عن درجة الموافقة والتي تتراوح ما بين (٤.٢٠-٥.٠٠) حسب مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني أن هنالك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور ومما سبق يرى الباحث أن الرقابة على الأداء المالي من خلال الموازنات التخطيطية يساعد في التأكد من تنفيذ الخطط المعدة مسبقاً نتيجة الفرضية الثالثة.

٤/ الفرضية الرابعة: الأداء المالي وتقويمه بواسطة الموازنات التخطيطية يساعد في معرفة الإنحرافات التي تحدث في الخطط الموضوعية ومعالجتها.

* جدول (٢٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقويم الأداء المالي للموازنات التخطيطية للمنشأة الصناعية:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	الإجابة
1	تُساعد الموازنة التخطيطية على صياغة مؤشرات لتقييم أداء الموظفين في الإدارات المختلفة	4.34	86.8	0.67	3	أوافق بشدة

2	تعمل الموازنات التخطيطية على إعداد معايير تقييم الأداء محددة عند تحليل مهام الإدارة وأقسامها	4.25	85.0	0.69	6	أوافق بشدة
3	تتشارك الإدارة العليا مع الإدارات الأخرى في عملية إعداد معايير تقييم الأداء	4.37	87.4	0.57	1	أوافق بشدة
4	تساعد الموازنات التخطيطية على استخدام أساليب حديثة للرقابة على الأداء وتقييمه	4.31	86.2	0.58	5	أوافق بشدة
5	تساعد الموازنات التخطيطية على إظهار نتائج تقييم الأداء بشكل سريع في بداية كل سنة للإستفادة منها للسنة التالية	4.32	86.4	0.60	4	أوافق بشدة
6	تساعد الموازنات التخطيطية للمنشآت الصناعية على مقارنة نتائج تقييم الأداء المتحقق مع المعايير	4.35	87.0	0.54	2	أوافق بشدة
7	تسهم الموازنة التخطيطية بتطبيق نتائج تقييم الأداء في الواقع العلمي للمنشأة الصناعية بكافة تفاصيلها	4.23	84.6	0.59	7	أوافق بشدة
	المتوسط والانحراف المعياري لجميع الفقرات	4.28	85.6	0.53		أوافق بشدة

بشكل عام يمكن القول بأن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي ٤.٢٨ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف عن درجة الموافقة والتي تتراوح ما بين (٤.٢٠-٥.٠٠) حسب مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني أن هنالك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور ومما سبق يرى الباحث أن الأداء المالي وتقييمه بواسطة الموازنات التخطيطية يساعد في معرفة الانحرافات التي تحدث في الخطط الموضوعية ومعالجتها.

٥/ الفرضية الخامسة: الموازنات التخطيطية تساهم بقدر كبير جداً في تحقيق أهداف المنشآت الصناعية:

* جدول (٢٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للموازنات التخطيطية ومساهمتها في تحقيق أهداف للمنشأة الصناعية:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	الإجابة
1	متطلبات إعداد الموازنات التخطيطية	4.30	86.00	0.43	3	أوافق بشدة
2	مبادئ الموازنات التخطيطية	4.32	86.40	0.55	2	أوافق بشدة
3	الرقابة المالية	4.37	87.40	0.44	1	أوافق بشدة
4	تقويم الأداء المالي	4.28	85.60	0.53	4	أوافق بشدة
	المتوسط والانحراف المعياري لجميع الفقرات	4.32	86.40	0.37		أوافق بشدة

بشكل عام يمكن القول بأن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي ٤.٣٢ ووسط نسبي ٨٦.٤٠٪ وهي مساهمة كبيرة جداً مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف عن درجة الموافقة والتي تتراوح ما بين (٥.٠٠-٤.٢٠) حسب مقياس ليكرت الخماسي وهذا يعني أن هنالك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور ومما سبق يرى الباحث أن الموازنات التخطيطية تساهم بقدر كبير جداً في تحقيق أهداف المنشآت الصناعية.

٦/ الفرضيات ٦ - ٧ - ٨:

الفرضية السادسة: هنالك أثر لمتطلبات اعداد الموازنات التخطيطية على الرقابة المالية في المنشآت الصناعية.

الفرضية السابعة: هنالك أثر لمبادئ اعداد الموازنات التخطيطية على تقويم الاداء المالي في المنشآت الصناعية.

الفرضية الثامنة: هنالك أثر للبيئة الادارية على تقويم الاداء المالي في المنشآت الصناعية لاختبار الفرضيات الثلاثة السابقة سيتم استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد:

اختبار جاهزية وصلاحية البيانات لتحليل الانحدار:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها نحتاج الي تطبيق تحليل الإنحدار ولكن هناك بعض الشروط والمتطلبات لواجب توفرها للتأكد من سلامة صحة إجراء تحليل الانحدار وهي:

* أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

* استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها.

ارتباط كل متغير مع نفسه بدرجة أعلى من ارتباطه مع كل من لمتغيرات الأخرى.

١. اختبار التوزيع الطبيعي:

ولاختبار أن البيانات موزعة طبيعياً تم فحصها عن طريق معامل الالتواء والتفرطح (skewness- kurtosis) وكذلك اختبار Kolmogorov- smirnov ويظهر من خلال الجدول أن معظم قيم skewness وقيم kurtosis ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين $+ ٢.٥٨$ عند مستوى دلالة ٠.٠١ وهذا يشير الي أن بيانات متغيرات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً.

* جدول (٣٠) اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام skewness- Kurtosis

skewness	Kurtosis	ابعاد المتغيرات	متغيرات الدراسة
0.098	-1.302	تركيز الموازنات التخطيطية	متطلبات إعداد
-0.230	-0.226	المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية للمنشأة الصناعية	الموازنات التخطيطية
0.167	-1.337	إبصال الموازنات التخطيطية	
-0.816	2.703	إظهار تفاصيل الموازنات التخطيطية	
-0.556	-0.130	مبدأ شمول الموازنة التخطيطية	مبادئ الموازنات
-0.533	1.406	مبدأ واقعية الموازنة التخطيطية	التخطيطية
-1.023	1.818	مبدأ مرونة الموازنة التخطيطية	
1.440	2.325		بيئة العمل
0.028	-0.957		الرقابة المالية
-1.384	4.345		تقويم الأداء المالي

كما يظهر من الجدول رقم (٣٠) واعتماداً على اختبار Kolmogorov- smirnov أنه يوجد فروقات ذات دلالة احصائية لجميع ابعاد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في

هذه الدراسة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ وبناء على النتائج فان بيانات متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

وكذلك واعتماداً على نتائج الاختبارين السابقين فان بيانات هذه الدراسة تتصف بانها موزعة طبيعياً.

* جدول (٣١) اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام skewness- Kurtosis

القيمة الاحتمالية Sig	Kolmogorov- smirnov	المتغيرات
0.003	1.795	تركيز الموازنات التخطيطية
0.000	2.381	المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية للمنشأة الصناعية
0.000	2.338	إيصال الموازنات التخطيطية
0.002	1.843	إظهار تفاصيل الموازنات التخطيطية
0.026	1.476	مبدأ شمول الموازنة التخطيطية
0.000	2.108	مبدأ واقعية الموازنة التخطيطية
0.018	1.606	مبدأ مرونة الموازنة التخطيطية
0.001	2.016	بيئة العمل
0.001	1.987	الرقابة المالية
0.002	1.890	تقويم الأداء المالي

اختبار استقلالية متغيرات الدراسة:

لاختبار استقلالية متغيرات الدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض فقد تم استخدام القيم الاحصائية ل tolerance و variance inflation rate للتأكد من استقلالية المتغيرات يجب أن تكون قيم tolerance أكبر من ٠.٢٠ وقيم fiv أقل من ١٠ وبالرجوع للجدول رقم (٣٢) نلاحظ الي أن جميع القيم ضمن الحدود المقبولة وذا يؤكد استقلالية متغيرات الدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض.

* جدول (٣٢) اختبار استقلالية متغيرات الدراسة:

Tolerance	VIF	المتغيرات
0.959	1.043	تركيز الموازنات التخطيطية
0.947	1.056	المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية للمنشأة الصناعية
0.927	1.078	إيصال الموازنات التخطيطية
0.887	1.127	إظهار تفاصيل الموازنات التخطيطية
0.791	1.264	مبدأ شمول الموازنة التخطيطية
0.810	1.235	مبدأ واقعية الموازنة التخطيطية
0.734	1.362	مبدأ مرونة الموازنة التخطيطية
1.000	1.000	بيئة العمل

٣. اختبار معامل الارتباط:

تم تطبيق اختبار معامل الارتباط وذلك للتأكد من أن درجة ارتباط كل بعد من ابعاد المتغيرات مع الابعاد الأخرى لا يزيد عن ٨٠٪ للتحقق من عدم وجود تداخل بين ابعاد المتغيرات. وهذا الاختبار يعزز من درجة التأكد من استقلالية المتغيرات وعدم تداخلها مع بعضها البعض وبالتالي صلاحيتها وجاهزيتها لاختبار الانحدار وبالرجوع الي الجدول (٣٣) فأننا نلاحظ أن درجة ارتباط كل بعد مع ابعاد المتغيرات الأخرى في الدراسة هي أقل من مستويات الحد الأعلى المسموح به ٨٪ واعتماداً على نتائج اختبارات جاهزية وصلاحية البيانات الثلاث السابقة فانه يمكن استخدام اختبارات تحليل الانحدار للإجابة على اسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

* جدول (٣٣) اختبار معامل الارتباط:

متغيرات الدراسة	mm1	mm2	mm3	mm4	md1	md2	md3	mb	Mr	Mt
تركيز الموازنات التخطيطية	1									
المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية للمنشأة الصناعية	.025	1								
إيصال الموازنات التخطيطية	.168	.063	1							
إظهار تفاصيل الموازنات التخطيطية	.148	.230	.233	1						
مبدأ شمول الموازنة التخطيطية	.118	.163	.340**	.415**	1					
مبدأ واقعية الموازنة التخطيطية	.182	.090	.326**	.436**	.318**	1				
مبدأ مرونة الموازنة التخطيطية	.119	.106	.406**	.313**	.430**	.407**	1			
بيئة العمل	.236*	.242*	.323**	.054	.130	.113	.319**	1		

	1	.046	.451**	.442**	.418**	.248*	.470**	.028	.166	الرقابة المالية
1	.429**	.428**	.649**	.446**	.411**	.280*	.344**	.049	.198	تقويم الأداء المالي
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										

الفرضية السادسة: هنالك أثر لمتطلبات اعداد الموازنات التخطيطية على الرقابة المالية في المنشآت الصناعية.

* جدول (٣٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر متطلبات اعداد الموازنات التخطيطية على الرقابة المالية في المنشآت الصناعية:

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R
0.001	5.627	0.209	0.254	0.504

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري Std. Error	B	متطلبات اعداد الموازنات التخطيطية
.503	.674	.073	.125	.084	تركيز الموازنات التخطيطية
.395	-.857-	-.094-	.138	-.118-	المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية للمنشأة الصناعية
.000	3.860	.426	.109	.419	إيصال الموازنات التخطيطية
.163	1.411	.159	.092	.130	إظهار تفاصيل الموازنات التخطيطية

يتضح من الجدول (٣٤) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية لمتطلبات اعداد الموازنات التخطيطية (تركيز الموازنات التخطيطية، المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية للمنشأة الصناعية، إيصال الموازنات التخطيطية، إظهار تفاصيل الموازنات التخطيطية) في التخطيط

هي ٢١٪ اعتماداً على قيمة معامل التحديد المعدل وأن قيمة اختبار F بلغت ٥.٦٢٧ بقيمة احتمالية ٠.٠٠١ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ مما يعني وجود أثر لمتطلبات اعداد الموازنات التخطيطية على الرقابة المالية في المنشآت الصناعية.

الفرضية السابعة: هنالك أثر لمبادئ اعداد الموازنات التخطيطية على تقويم الاداء المالي في المنشآت الصناعية.

* جدول (٣٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر مبادئ اعداد الموازنات التخطيطية على تقويم الاداء المالي في المنشآت الصناعية:

معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة F	القيمة الاحتمالية Sig
0.688	0.474	0.450	20.106	0.000

مبادئ الموازنات التخطيطية	B	الخطأ المعياري Std. Error	Beta	قيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig
مبدأ شمول الموازنة التخطيطية	.123	.097	.127	1.274	.207
مبدأ واقعية الموازنة التخطيطية	.205	.102	.197	2.000	.050
مبدأ مرونة الموازنة التخطيطية	.436	.088	.514	4.972	.000

يتضح من الجدول (٣٥) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية لمبادئ اعداد الموازنات التخطيطية (الشمول، الواقعية، المرونة) في الرقابة هي ٠.٤٥٪ اعتماداً على قيمة معامل التحديد المعدل وأن قيمة اختبار F بلغت ٢٠.١٠٦ بقيمة احتمالية ٠.٠٠٠ وهي أقل من

مستوي المعنوية ٠.٠٥ مما يعني وجود أثر لمبادئ اعداد الموازنات التخطيطية على تقييم الاداء المالي في المنشآت الصناعية.

الفرضية الثامنة: هنالك أثر للبيئة الادارية على تقييم الاداء المالي في المنشآت الصناعية
* جدول (٣٦) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البيئة الادارية على تقييم الاداء المالي في المنشآت الصناعية:

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R
0.000	15.447	0.171	0.183	0.428

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري Std. Error	B	تقييم الأداء المالي
0.000	-3.930	-0.428	0.087	-0.341	

يتضح من الجدول (٣٦) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية الموازنات التخطيطية في تقييم الأداء هي ٠.١٧١٪ اعتماداً على قيمة معامل التحديد المعدل وأن قيمة اختبار F بلغت ١٥.٤٤٧ بقيمة احتمالية ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوي المعنوية ٠.٠٥ مما يعني وجود أثر للبيئة الادارية على تقييم الاداء المالي في المنشآت الصناعية.

النتائج:

توصل الباحث من خلال بحثه إلى النتائج التالية:

١/ إعداد وتطبيق الموازنات التخطيطية يفيد المنشآت الصناعية في التخطيط لأعمالها وذلك من أجل الاستفادة القصوى لإمكاناتها ومواردها المتاحة.

٢/ تساعد الموازنات التخطيطية المنشآت الصناعية في تخصيص مواردها وتوزيعها على الأنشطة والمشروعات الخاصة بها على حسب الحاجة.

٣/ الموازنات التخطيطية تعتبر مقياساً فعالاً لاستغلال الموارد المتاحة بالمنشآت الصناعية.

٤/ إعداد وتطبيق الموازنات التخطيطية يُساعد على تحقيق أقصى درجة من الكفاية الإنتاجية.

٥/ إعداد وتطبيق الموازنات التخطيطية يُساعد على تحقيق أكبر قدر ممكن من العائد، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة بالمنشآت الصناعية.

*** النتائج من (١ إلى ٥) تثبت صحة الفرضية الأولى والتي نصت على الآتي: (إعداد وتطبيق الموازنات التخطيطية يُساعد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة).**

٦/ تُساعد الرقابة على الأداء المالي باستخدام الموازنات التخطيطية في تحديد المسؤوليات عن الانحرافات ونقاط الضعف وإمكانية معالجتها.

٧/ الرقابة على الأداء المالي توفر المعلومات التي تُمكن من تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

٨/ تساعد الرقابة في التأكد من سير العمل وما ينتج عنه على حسب ما هو مخطط له.

٩/ تساعد الرقابة المنشآت الصناعية عن طريق الموازنات التخطيطية على معرفة أداءها المالي وحفظه من الضياع والسرقة.

١٠/ تمكن الرقابة المنشآت الصناعية من حفظ البيانات وتصنيفها وتحليل واستخراج المؤشرات المفيدة.

*** النتائج من (٦ إلى ١٠) تثبت صحة الفرضية الثانية والتي نصت على الآتي: (إعداد وتطبيق الموازنات التخطيطية بصورة صحيحة يُساعد في عمليات الرقابة بتلك المنشآت الصناعية).**

١١/ تقويم الأداء المالي يُمكن إدارة المنشأة الصناعية من معرفة مدى تحقيق أهدافها المُعدة مسبقاً.

١٢/ تقويم الأداء المالي يزيد من فاعلية الموازنات التخطيطية كأداة رقابية.

*** النتائج من (١١ إلى ١٢) تثبت صحة الفرضية الثالثة والتي نصت على الآتي: (الرقابة على الأداء المالي من خلال الموازنات التخطيطية يُساعد في التأكد من تنفيذ الخُطط المُعدة مسبقاً).**

١٣/ يُساعد تقويم الأداء المالي على اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها ومن ثم تصحيحها.
١٤/ يؤدي تقويم الأداء المالي إلى سلامة الخُطط وواقعية الأهداف المحددة مسبقاً، ويُساعد على إعداد الخُطط المستقبلية بشكل سليم ودقيق.

*** النتائج من (١٣ إلى ١٤) تثبت صحة الفرضية الرابعة والتي نصت على الآتي: (الأداء المالي وتقويمه بواسطة الموازنات التخطيطية يُساعد في معرفة الانحرافات التي تحدث في الخُطط الموضوعة مسبقاً ومعالجتها).**

١٥/ الإعداد الجيد للموازنات التخطيطية وشموليتها لكل أوجه النشاط يُساعد بصورة كبيرة في تحقيق الأهداف الخاصة بكل مُنشأة.

*** النتيجة (رقم ١٥) تثبت صحة الفرضية الخامسة والتي نصت على الآتي: (الموازنات التخطيطية تُساهم بقدر كبير جداً في تحقيق أهداف المُنشآت الصناعية).**

التوصيات:

من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث، يقوم الباحث بالتوصيات الآتية:

١/ أن يتم إعداد وتطبيق الموازنات التخطيطية على ضوء الدراسات الفنية لتحديد منتجات المُنشآت الصناعية سنوياً.

٢/ إعداد وتطبيق الموازنات التخطيطية في المُنشآت الصناعية يجب أن يُعد بشكل علمي دقيق. ٣/ ضرورة إعداد الدراسات والبحوث الخاصة بالموازنات التخطيطية ودورها في الرقابة وتقويم الأداء المالي على المُنشآت الصناعية.

٤/ ضرورة إعداد موازنات مرنة تتناسب مع طبيعة العمل في المستقبل.

٥/ أن يتم استخدام الموازنات التخطيطية كوسيلة رقابية حتى يتم الحكم على إنجازات المُنشآت الصناعية.

٦/ ضرورة وجود نظام رقابي فعّال باستخدام الموازنات التخطيطية يُمكن المُنشآت الصناعية تحقيق أهدافها بكل سهولة ويُسر.

٧/ ضرورة مشاركة كل المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنات التخطيطية.

قائمة المراجع:

أولاً/ الكتب:

- ١/ أبو نصار، محمد. (٢٠٠٥). المحاسبة الإدارية. عمّان. دار وائل للنشر.
 ٢/ حجازي، محمد أحمد. (٢٠١٣). المحاسبة الحكومية والإدارة المالية. عمّان. شركة النبا للخدمات المطبعية وتجارة الورق.

ثانياً/ الدوريات:

- ٣/ أحمد، أشرف عبد ربه. (٢٠١٨م). مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في المنطقة الجنوبية جمهورية العراق. البصرة. جامعة البصرة. ورقة بحثية.
 ٤/ حسون، عتاب يوسف (٢٠١٧م): تقييم مدى استخدام الموازنات التخطيطية في عملية الرقابة المالية: دراسة حالة الشركة العامة للخياط القطنية باللاذقية، بحث علمي منشور بمجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (مجلة علمية محكمة دورية)، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، الجمهورية السورية، مجلد رقم (٣٩)، العدد رقم (٢).
 ٥/ حلس، سالم عبد الله. (٢٠٠٥م): دورة الموازنات التخطيطية في الرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية. غزة. مجلة الجامعة الإسلامية. عدد ١، مجلد ٣.
 ٦/ الخفاجي، علي كريم. جواد، صلاح مهدي (٢٠١٠م): أثر التحيز في إعداد الموازنات التخطيطية - دراسة تطبيقية من منظور سلوكي في عينة من منشآت الأعمال الصناعية. مقالة علمية منشورة بمجلة جامعة بابل للعلوم والصرافة التطبيقية. المجلد (١٨). العدد (١).
 ٧/ الزغول، عبادة محمد علي (٢٠١٨م): دور الموازنات التخطيطية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية: دراسة حالة على سلطة منقطة العقبة الاقتصادية، بحث علمي منشور بالمجلة العلمية للاقتصاد والتجارة (مجلة علمية محكمة ودورية)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر، عدد رقم (١).

٨/ السياغي، حمود محمد (٢٠٠٧م): إعداد الموازنات التخطيطية. دورة تدريبية في مركز تطوير الشباب إقتصادياً. صنعاء.

٩/ النافعابي، حسين محمد (٢٠١٦م): مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في شركات القطاع الخاص في السودان، ورقة علمية منشورة في مجلة الفكر المحاسبي، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر، مجلد رقم (٢٠)، عدد رقم (٤).

ثالثاً/ الدراسات العلمية (رسائل الماجستير):

١٠/ سعيد، أبوبكر نور الدائم وداعة الله (٢٠١٣م): دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مصنع الشروق للبوهيات. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النيلين. الخرطوم.

١١/ الطراونة، غادة عوض. (٢٠٠٥). تقييم نظم الموازنات التخطيطية ودرها في فعالية إدارة سلطة إقليم البتراء. عمّان. جامعة آل البيت. رسالة ماجستير غير منشورة.