

واقع إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها في الشركات الصناعية في قطاع غزة "دراسة ميدانية"

Situation of preparing and implementation planning budgets at manufacturing companies in the Gaza strip (field study)

وائل محمد خلف الله

حمدي شحده زعرب

Hzaourb@mail.iugaza.edu

قسم المحاسبة - الجامعة الإسلامية

قسم المحاسبة - الجامعة الإسلامية

٢٠٠٨/٥/٢٦

تاريخ القبول

٢٠٠٨/٢/٥

تاريخ الاستلام

Abstract: This study aims to introduce the situation of preparing and implementing planning budget at manufacturing companies in the Gaza strip, identifying basics and principles which support implementation, and identifying the most important problems which face implementation process.

To fulfill this objectives the two researchers designed and distributed questionnaire for society of study, represented through manufacturing companies in the Gaza strip which has a capital equal or more than 500.000 U.S.D , which are seventy manufacturing companies .

The study resulted that 61% of the manufacturing companies in the Gaza strip prepare planning

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها في الشركات الصناعية بقطاع غزة، وتحديد الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التطبيق، وكذلك تحديد أهم المشاكل التي تواجه عملية تطبيقها، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتصميم إستبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل في الشركات الصناعية في قطاع غزة التي يبلغ رأسمالها نصف مليون دولار أمريكي فأكثر، والبالغ عددها سبعون شركة صناعية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته ٦١% من الشركات الصناعية بقطاع غزة تقوم بإعداد الموازنات التخطيطية، وتعتمد الأسس والمبادئ العلمية بصورة جيدة، وكذلك بينت

budgets and implement basics and principles in a good way. Also the study shows that some problems are faced by the companies.

Finally the most important recommendations are: Management of manufacturing companies has to solve problem which face its companies to implement planning budget system. That is through rehabilitation and training the responsible of preparing budget and implementing in an accurate form

الدراسة أن الشركات التي تطبق نظام الموازنات التخطيطية تواجهها بعض المشاكل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: من الضروري أن تقوم إدارات الشركات الصناعية بقطاع غزة بمعالجة المشاكل التي تواجهها تلك الشركات في تطبيق نظام الموازنات التخطيطية، وذلك بقيامها بتأهيل وتدريب المسؤولين عن إعداد الموازنات وتنفيذها بالشكل السليم.

المقدمة

تستخدم الإدارة الحديثة في ممارسة وظائفها التي تتمثل في التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات ورسم السياسات والرقابة وتقييم الأداء مجموعة من الأدوات المحاسبية، ويعتبر نظام الموازنات التخطيطية إحدى الأدوات المحاسبية التي تساعد الإدارة في ممارسة وظائفها السابقة الذكر (العلاوين، ٢٠٠٠، ص ٢).

وتعتبر الموازنة التخطيطية إحدى الأدوات التي يمكن استخدامها في عمليات التخطيط والتنبؤ بمشاكل المستقبل قبل حدوثها، ولكن يجب الأخذ في الاعتبار أن الموازنات التخطيطية لا ينتهي دورها بمجرد إعدادها، بل يجب تنفيذها حيث بدون تنفيذها لن يكون لهذه الأداء أي جدوى سواء في عملية التخطيط أو الرقابة أو تقييم الأداء، بل سوف تتحمل الشركة تكاليف إعداد الموازنات التخطيطية دون تحقيق أي فائدة منها، وكذلك يجدر الإشارة إلى أن عمليتي إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها يجب أن تكون على أسس ومبادئ علمية.

مشكلة الدراسة:

تسعى الشركات الصناعية الفلسطينية في قطاع غزة إلى التطور وإلى إستغلال مواردها الاقتصادية المتاحة استغلالاً أمثل، وذلك من خلال التخطيط السليم لاستخدام هذه الموارد ومن ثم الرقابة على تنفيذ الخطط كي يتم اكتشاف الانحرافات التي قد تؤدي إلى عدم استخدام الموارد الاقتصادية استخداماً أمثل، ومن ثم معالجة هذه الانحرافات، ويعتبر نظام الموازنات التخطيطية أحد الأدوات التي يمكن بواسطتها تحقيق ذلك، وقد جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس التالي:

**ما هو واقع إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها في الشركات الصناعية في قطاع غزة؟
ويتفرع من هذا السؤال الرئيس أسئلة فرعية تتمثل في:**

١. هل يتم إعداد الموازنة في الشركات الصناعية بقطاع غزة بناءً على أسس علمية لتحقيق الأهدا ف الرئيسة للموازنة؟
٢. ما هي أنواع الموازنات التي تطبق في الشركات الصناعية بقطاع غزة؟
٣. ما هي نوعية المشاكل والمعوقات سواء الداخلية أوالخارجية التي تواجه الشركات الصناعية في قطاع غزة عند إعداد الموازنات وتنفيذها، و ما هي الأسباب الكامنة وراء تلك المشاكل؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

١. دراسة الواقع العملي لإعداد الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية بقطاع غزة.
٢. التعرف على أهم المشاكل التي تواجه عملية إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها في الشركات الصناعية في قطاع غزة.
٣. التعرف على أنواع الموازنات المطبقة في الشركات الصناعية في قطاع غزة.
٤. تحديد ما إذا كانت الشركات الصناعية بقطاع غزة تتبع المبادئ العلمية في إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.

فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تمت صياغة الفرضيات التالية؛ التي سيجرى اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات:

الفرضية الأولى:

تعتمد الشركات الصناعية في قطاع غزة على المبادئ العلمية عند إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

١. تعتمد الشركات الصناعية مبدأ شمول الموازنة التخطيطية لكافة إدارات الشركة.
٢. تعتمد الشركات الصناعية مبدأ الواقعية عند تقدير بنود الموازنة التخطيطية.
٣. تعتمد الشركات الصناعية مبدأ مشاركة جميع المستويات الإدارية في إعداد الموازنة التخطيطية للشركة.
٤. تعتمد الشركات الصناعية مبدأ وحدة الموازنة في الشركة.
٥. تعتمد الشركات الصناعية مبدأ مراعاة مرونة الموازنة عند إعدادها.
٦. تعتمد الشركات الصناعية مبدأ تقسيم فترة الموازنة إلى فترات رقابية.

الفرضية الثانية:

تواجه الشركات الصناعية في قطاع غزة التي تطبق نظام الموازنات التخطيطية مجموعة من المشاكل عند إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

١. تواجه الشركات الصناعية التي تطبق نظام الموازنات التخطيطية مشكلة نقص وعى إدارة الشركة بأهمية الموازنات التخطيطية.
٢. تواجه الشركات الصناعية التي تطبق نظام الموازنات التخطيطية مشكلة نقص المؤهلات العلمية والعملية.
٣. تواجه الشركات الصناعية التي تطبق نظام الموازنات التخطيطية مشكلة في النواحي الفنية لإعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.
٤. تواجه الشركات الصناعية التي تطبق نظام الموازنات التخطيطية مشكلة في النواحي السلوكية لإعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.

الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين المشاكل التي تواجهها الشركات الصناعية عند تطبيق نظام الموازنات التخطيطية تعزى إلى المتغيرات المستقلة التالية: سنة تأسيس الشركة، حجم رأس مال الشركة، الشكل القانوني للشركة.

الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين الشركات الصناعية في عملية تطبيق نظام الموازنات التخطيطية على أسس علمية تعزى إلى المتغيرات المستقلة التالية: سنة تأسيس الشركة، حجم رأس مال الشركة، الشكل القانوني للشركة.

منهجية الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث ركزت الدراسة على محورين أساسيين؛ المحور الأول نظري حيث جرى التطرق فيه إلى معظم الأفكار العلمية ذات الصلة بالموضوع، أما المحور الثاني فقد اعتمد على جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة تضمنت الجوانب الرئيسة لمحاور الدراسة؛ أعدت خصيصاً، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف مجتمع الدراسة من كافة الشركات الصناعية في قطاع غزة، والتي يفوق رأسمالها نصف مليون دولار أمريكي، والبالغ عددها سبعون شركة، ولقد تم توزيع سبعون استبانة على المدراء الماليين والمحاسبين في تلك الشركات، ولقد تم استرداد ست وستون استبانة أي ما نسبته ٩٤% من الاستبيانات الموزعة.

طرق جمع البيانات وأساليب تحليلها والبرامج المستخدمة:

تم جمع البيانات الأولية والثانوية بالأدوات التالية:

- ١- الكتب والدوريات والرسائل الجامعية؛ وذلك بهدف بناء الإطار النظري للبحث.
- ٢- الاستبانة التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض، بهدف الحصول على بعض البيانات غير الموثقة كتابة، وإيضاح بعض الآراء.

وقد تم الاعتماد على الرزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS في عملية التحليل واختبار

الفرضيات حيث استخدمت الوسائل الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، إختبار الإشارة (Sign Test)، إختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test).

خطة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى أربعة أجزاء، حيث تعرض الجزء الأول لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، والجزء الثاني تناول الإطار النظري للدراسة، في حين يغطي الجزء الثالث الدراسة الميدانية التي تم فيها اختبار الفرضيات، أما الجزء الرابع والأخير عرض النتائج والتوصيات.

الدراسات السابقة:

دراسة Brownell، (١٩٨٢):

تهدف الدراسة إلى إختبار العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنة والنظرة الرقابية وتأثير هذه العلاقة على الأداء من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى، وقد تم إجراء هذه الدراسة على ٤٨ مدير في شركة San Francisco Bay Area Manufacturing Co. وقد أثبتت الدراسة بوجود علاقة تبادلية إيجابية مع كل من الأداء والرضا الوظيفي، وكذلك إلى أن المشاركة العالية تظهر رضا وظيفي وأداء أفضل للأفراد الذين تكون قوى التوجه لديهم ذاتية.

دراسة (القطار ويوسف، ١٩٨٣):

تهدف دراسة القطار ويوسف إلى تشخيص أنظمة الميزانيات التقديرية وتحديد المدى الذي ذهب إليه التطبيق في الواقع العملي، وكذلك تقييم مدى فاعلية أنظمة الميزانيات التقديرية في عمليات التخطيط وتقييم الأداء والرقابة، وقد أجريت الدراسة على الشركات المساهمة الصناعية المدرج أسماؤها في بورصة الأوراق المالية بالكويت.

وقد بينت الدراسة أن هناك نسبة كبيرة من الشركات الصناعية الكويتية التي شملتها الدراسة ليس بها نظم ميزانيات تقديرية، وأن الشركات التي بها نظم ميزانيات تقديرية بعضها

يتبع الأصول العلمية في تطبيق الميزانيات التقديرية، وكذلك هناك بعض القصور في استخدام البيانات الناتجة عن نظم الميزانيات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.

دراسة (الشريف، ١٩٩٣):

تهدف دراسة الشريف إلى معرفة مدى تطبيق المعايير العلمية لإعداد الميزانيات التقديرية في الشركات الصناعية الليبية، وقد أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من أربع وعشرين شركة صناعية، وقد بينت الدراسة أن نسبة تطبيق المعايير في إعداد الميزانيات التقديرية ضعيفة للغاية، وذلك لوجود عدد من الموظفين غير المؤهلين يعملون في الإدارات المالية في الشركات الصناعية الليبية، وكذلك وجود بعض المعوقات التي تحول بين إعداد الميزانيات التقديرية على أسس علمية سليمة، ومن هذه المعوقات ما يلي: تعاني جميع الشركات الصناعية نقصاً في عدد المحاسبين لديها، وجود البعض غير المؤهلين محاسبياً يعملون في الإدارات المالية في الشركات الصناعية الليبية.

دراسة (الوابل، ١٩٩٥):

تهدف دراسة الوابل إلى التقصي والبحث لاستكشاف أهم المشاكل التي تعترض فعالية الموازنة في قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية، سواء أثناء إعدادها أو تنفيذها والتي يترتب عليها إضعاف الدور التخطيطي أو الرقابي للموازنة وتفسير الأسباب الكامنة وراء هذه المشاكل، وقد بينت الدراسة أن المشاكل التي تواجه قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية هي: مشاكل نقص الوعي بأهمية استخدام الموازنة، ومشاكل نقص الخبرة وعدم توافر المهارات اللازمة لإعداد الموازنة واستخدامها بفاعلية كأداة للتخطيط والرقابة والتحفيز، ومشاكل مرتبطة بعدم واقعية تقديرات الموازنة، مشاكل سلوكية ترتبط بأسلوب إعداد وتنفيذ الموازنة.

دراسة (العلاوين، ٢٠٠٠):

تهدف دراسة العلاوين إلى تقييم نظم الموازنات التقديرية المطبقة في الشركات الصناعية الأردنية، وتحديد المدى الذي ذهب إليه التطبيق في الواقع العملي، بالإضافة إلى تقييم مدى فاعلية هذه النظم في تحقيق هدفي الرقابة وتقييم الأداء، والمعوقات التي تحد من فاعلية هذه النظم، ومن ثم التوصل إلى بعض التوصيات لتحسين التطبيق العملي لهذه النظم، وقد

أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من تسعين شركة صناعية مساهمة عامة، وقد بينت الدراسة أن غالبية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لا تطبق نظام الموازنات التقديرية، وأن الشركات التي تطبق نظم الموازنات التقديرية تكون إما غير ملائمة أو تتلائم نسبياً مع ظروف الشركة.

دراسة (نور والفضل، ٢٠٠٢):

تهدف دراسة نور والفضل إلى فحص مدى تأثير العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل والمنظمة في كل من مركز تحكم الشخصية وخصائص الوظيفة وعدم التأكد البيئي ونوع تكنولوجيا الإنتاج في كل من العراق والأردن من جهة ومدى التباين في التأثير بين البلدين من جهة أخرى، وقد أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من ٢٦٢ مفردة مختارة من العراق و ٢٣١ مفردة مختارة من الأردن، وقد بينت الدراسة عدم تأثير مركز تحكم الشخصية على العلاقة المدروسة في العراق وتأثيره على تلك العلاقة في الأردن، وأن الخصائص الوظيفية تؤثر على العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل دون المنظمة وأن ذلك الأثر لا يختلف من بلد لآخر.

دراسة (عامر، ٢٠٠٤):

تهدف دراسة عامر إلى بيان العلاقة بين الموازنة الإستيرادية ونتائج أعمال الشركات الصناعية وذلك من خلال دراسة التأثير المباشر لتنفيذ الموازنة الإستيرادية على نتائج أعمال الشركات الصناعية، وقد أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من جميع الشركات الليبية العامة والعاملة في نطاق مدينة بنغازي والتي تمارس النشاط الصناعي، وقد بينت الدراسة أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين الجزء المنفذ من الموازنة الاستيرادية وتكلفة الإنتاج وتكلفة المبيعات وقيمة المبيعات بالنسبة للشركة العامة للأسلاك والمنتجات الكهربائية فقط، بينما لم تظهر أي علاقات ذات دلالة إحصائية خلال سنوات الدراسة بين الجزء المنفذ من الموازنات الإستيرادية والمتغيرات التابعة لباقي الشركات.

دراسة (المحمود، ٢٠٠٥):

تهدف دراسة المحمود إلى التعرف على واقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في

الشركات غير الهادفة للربح بما يخدم الإدارة في التخطيط واتخاذ القرارات، وتقديم المقترحات بشأنها، وقد أجريت الدراسة على عينة تمثل ٣٠ شركة إدارية تابعة للقطاع الحكومي الممول مركزيا، وقد بينت الدراسة أن واقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في الشركات غير الهادفة للربح هي بشكل عام دون المستوى المطلوب كوسيلة لتحقيق الكفاءة والفاعلية وكأداة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وكانت الأسباب التي أدت إلى ذلك هي انخفاض مستويات اعتماد المبادئ الأساسية لنجاح الموازنات التخطيطية، ضعف وسائل التنبؤ ونظم المعلومات المالية والإدارية والفنية والمقاييس المعتمدة في تحديد تقديرات الموازنات.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع الموازنات التخطيطية من أكثر من جانب، حيث تعرضت بعض الدراسات كدراسة المحمود إلى التعرف على وصف واقع تطبيق الموازنة التخطيطية في الشركات غير الهادفة للربح ودورها في خدمة وظائف الإدارة في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، والمعوقات التي تواجه تلك الشركات في استخدام بيانات الموازنة في اتخاذ القرارات والتخطيط المالي، في حين قامت بعض الدراسات بتقييم وتحليل نظام الموازنات التخطيطية المطبق في الشركات الهادفة للربح كدراسة العلاوين والوايل والعطار ويوسف وJoshi، ومعرفة المعوقات التي تحد من فاعلية نظام الموازنات التخطيطية، وقامت دراسات أخرى بدراسة مبدأ المشاركة ومدى تأثير اتباع هذا المبدأ في تحفيز العاملين على تنفيذ الموازنات كدراسة Brownell (١٩٨٢). وكذلك تناولت دراسات أخرى مبدأ المشاركة في إعداد الموازنة وتحديد أثره على الرضى الوظيفي والأداء الإداري كدراسة نور والفضل (٢٠٠٢)، وقامت كذلك بعض الدراسات بدراسة أثر تطبيق المعايير العلمية لإعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية وحصر هذه المعايير وتقييمها كدراسة الشريف (١٩٩٣)، ورغم الجوانب المختلفة التي تناولتها الدراسات السابقة تأتي هذه الدراسة في محاولة لدراسة واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية في قطاع غزة التي تعمل في ظل ظروف بيئية واقتصادية ذات طبيعة خاصة تختلف عن تلك التي أجريت عليها الدراسات السابقة، ومعرفة أي الأساليب العلمية التي يتم تطبيقها وأي من الأساليب لا يتم تطبيقها ومعرفة المعوقات التي تحد من فاعلية إعداد الموازنات التخطيطية على أسس علمية.

مفهوم الموازنة:

تحتاج إدارة الشركات - بغض النظر عن تواجدها - إلى تخطيط يساعدها في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، وتتبع الشركة أساليب عدة تستخدم في التخطيط، منها: الموازنات التخطيطية التي توفر البيانات المستقبلية لإدارة الشركة، وتعتبر الموازنة وسيلة لضبط عمليات تقديم الخدمة والرقابة عليها.

وكلمة موازنة تعني التوازن بين شيئين، فالإنسان يوازن بين ما ينفقه وبين ما يمكن الحصول عليه، ويشير التاريخ إلى أن أسلوب الموازنة أسلوب قديم، بحيث كانت تستخدم معظم الحضارات القديمة أسلوب تخزين المحاصيل في فترات الرخاء لتستهلكها في وقت الشدة، وما ورد في سورة سيدنا يوسف - عليه السلام - لخير دليل على ذلك، عندما فسر رؤيا الملك بأنه سيأتي على الأمة فترة رخاء، ثم يأتي بعدها سبع سنوات شداد فعمد يوسف - عليه السلام - لإعداد موازنة، بحيث يدخر في سنوات الرخاء إلى سنوات الشدة. وأسلوب الموازنة أخذ يتطور على مر العصور، بحيث امتدت فكرتها إلى كافة أنشطة المنشأة، بغض النظر عن طبيعة عملها، وتعرف الموازنة التخطيطية بأنها: " خطة مالية تحدد مقدماً الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة ولتحقيق الأهداف المطلوبة خلال فترة زمنية قادمة" (جمعة وآخرون، ٢٠٠٠).

أهمية الموازنة في الشركة:

بالرغم من أن إعداد الموازنة يكلف إدارة الشركة جهداً ووقتاً وتكلفة إلا أن تكلفة عدم إعداد الموازنة يفوق كثيراً تكاليف إعدادها، ويقدم استخدام أسلوب الموازنة الفوائد التالية: (Wayne & Haroid, 1986)

الموازنة أداة للتخطيط الشامل:

تلجأ إدارة الشركة إلى وسائل مختلفة من أجل ضبط مسيرتها وتحقيق أهدافها، ومن بين هذه الوسائل أسلوب الموازنة التخطيطية، بحيث توفر بيانات عن احتياجاتها المختلفة للفترات المستقبلية من عدد وأدوات، أو احتياجات مالية، أو تأمين الطاقة اللازمة لإنتاج الخدمة.

الموازنة نظام متكامل لتقييم الأداء:

(٢٦٢)

تشمل الموازنة معايير يمكن الاعتماد عليها في التقييم، والحكم على التنفيذ الفعلي، وتحقيق الرقابة على التنفيذ؛ ولذلك تعتبر الموازنة نظاماً متكاملًا وشاملاً لتقييم الأداء، خاصة وأن الموازنة تشمل مقاييس كمية وقيمة.

الموازنة أداة للتنسيق:

الموازنة الشاملة تغطي كافة الأنشطة المختلفة للشركة، وبما أن الشركة تتكون من أنظمة فرعية كل منها يتأثر ويؤثر في الآخر، وكل منها له أهدافه وخطته الخاصة به، فيأتي دور الموازنة للتنسيق والتوفيق بين تلك الأنشطة المختلفة، وتقليل الاختلافات بينها.

الموازنة هدف للعاملين يسعون لتحقيقه:

تشمل الموازنة معايير محددة للموظفين وخطة مقدمة لما هو مطلوب من الموظف، بحيث يعمل الموظف بما في وسعه للوصول إلى المعيار المحدد.

الموازنة وسيلة اتصال:

تعتبر الموازنة وسيلة اتصال بين كافة المستويات الإدارية المختلفة للشركة، بحيث يتطلب تنفيذ الموازنة تقديم تقارير دورية، وهذا بدوره يوجد اتصالاً مستمراً ودائماً.

تساعد الموازنة التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها:

عند إعداد الموازنة التخطيطية وإعداد خطط رسمية توفر للمدراء دراسة أنشطتهم التشغيلية والمالية وتحليلها ومراجعتها، لتحديد معوقات قد تقف حائلاً أمامهم في تنفيذ خططهم وتحقيق أهدافهم، فوضع خطة على صورة الموازنة قد يكشف المشاكل، ودراسة أسباب تلك المشاكل ومحاولة التغلب عليها قبل وقوعها.

أساليب إعداد الموازنة:

يمكن التمييز بين أسلوبين من أساليب إعداد الموازنة: أسلوب الموازنة المفروضة وأسلوب المشاركة، وفيما يلي استعراض بسيط لكلا الأسلوبين:

أولاً: أسلوب الموازنة المفروضة:

بموجب هذا المدخل تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن إعداد الموازنة حيث تتدفق

المعلومات في اتجاه واحد فقط من أعلى إلى أسفل (المستويات العليا إلى المستويات الدنيا)، بمعنى آخر تتولى الإدارة العليا إعداد الموازنة، ومن ثم توصيلها إلى المستويات الأقل، باعتبارهم هم المسؤولين عن التنفيذ وفقاً للموازنة المفروضة، ويتميز هذا الأسلوب بالسرعة والكفاءة في إعداد الموازنة وتنفيذها (الوابل، ١٩٩٦م)، ولقد أجرى بعض الباحثين مجموعة من الدراسات لتقييم أسلوب الموازنة المفروضة، ومن هذه الدراسات: دراسة (Mcrac, 1971)، ودراسة (Lusk and Abdelkhalik, 1974)، ودراسة (Moseley, 1979)، ودراسة (Brownell, 1982)، ودراسة (Chanhall and Brownell, 1988)، ودراسة (Mia, 1989)، ودراسة (Kren, 1992)، فخلصوا بأن هذا الأسلوب يوجه له مجموعة من الانتقادات منها:

- نشوء مشاكل مستمرة بين المحاسبين والإداريين القائمين بالتنفيذ نتيجة شعور المحاسبين بالنجاح عند اكتشافهم للانحرافات.
- التقيد والحد من المبادرات الفردية نظراً لكون التقديرات قد أصبحت مفروضة من قبل الإدارة.
- غياب العوامل الإنسانية يؤثر سلباً على الأداء.
- الأداء الضعيف الناتج عن معارضة المعايير المفروضة ومقاومتها.
- ارتفاع التكاليف الإدارية نتيجة الإشراف الدقيق، واستخدام سجلات تفصيلية للتأكد من صحة العمليات وسلامتها.

ثانياً: أسلوب المشاركة:

بموجب أسلوب المشاركة لا بد من مشاركة كافة المستويات الإدارية في إعداد الموازنة، خاصة وأن عملية التخطيط تمتد بطبيعتها لكافة أنشطة المنشأة، ووفق هذا الأسلوب يعتبر إعداد الموازنة عملية تعاونية تشترك فيها جميع المستويات من إدارات وأقسام ومراكز مسئولية، حيث يقوم كل منها بالمشاركة في رسم خطته وسياساته التفصيلية وفي ترجمة تلك الخطط والسياسات إلى معايير كمية نوعية (حنان وكحالة، ١٩٩٦).

ويوصف هذا المدخل بأنه عملية ثنائية الاتجاه، حيث يتمثل الاتجاه الأول في تدفق الأهداف والاستراتيجيات من المستوى الإداري الأعلى إلى الأدنى، أما الاتجاه الثاني

فيتمثل في تدفق الموازنات التي تم إعدادها من المستوى الإداري الأدنى إلى الأعلى (ريشو، ٢٠٠٤م).

ويؤيد بعض الكتاب هذا المدخل منهم: (1976) Steer، شاهين (١٩٨١م)، (1984) Daroca، عبد الرحيم (١٩٨٥م)، الجداوي (١٩٨٦م)، (1986) Brownell and McLnnes، (1999) Lau and Buckland، (1999) Kongmunwathana، وذلك للمزايا التالية:

- إن عملية المشاركة من العوامل الحاسمة في النجاح.
- إن زيادة المشاركة وعمقها تزداد فاعلية وجودة القرار الإداري.
- زيادة الرضى الوظيفي للعاملين ورفع الروح المعنوية لهم تدفعهم إلى بذل أقصى الجهود.
- قبول الأفراد لأهداف الموازنة وتبنيها من خلال التطابق النفسي مع موازنتهم أو عملية تحقيق الذات.
- ممارسة رقابة أكثر فاعلية على العاملين ومحاسبتهم على الأداء الفعلي على أساس ما وعدوا بإنجازه.

اختبار الفرضيات وتحليل النتائج:

صدق الاستبانة من خلال اختبار الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين معدل فقرات كل محور والمعدل الكلي لفقرات تلك المحاور.

يبين الجدول رقم (١) معامل الارتباط بين معدل فقرات كل محور من المحاور الستة المتعلقة بمبادئ إعداد الموازنة والمعدل الكلي لفقرات تلك المحاور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية ١% وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (١): معامل الارتباط بين كل محور من محاور مبادئ إعداد الموازنة وتنفيذها والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	المحور	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
-------	--------	----------------	---------------

واقع إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها

حمدي زعرب، وائل خلف الله

١	مبدأ شمولية الموازنة	**٠.٥٠٦	٠.٠٠١
٢	مبدأ الواقعية	**٠.٥٥٠	٠.٠٠٠
٣	مبدأ المشاركة	**٠.٦٧٥	٠.٠٠٠
٤	مبدأ وحدة الموازنة	**٠.٦٨٤	٠.٠٠٠
٥	مبدأ مرونة الموازنة	**٠.٨٢٧	٠.٠٠٠
٦	مبدأ تقسيم الموازنة	**٠.٨٢٩	٠.٠٠٠

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha < ٠.٠٠١$).

يبين الجدول رقم (٢) معامل الارتباط بين معدل فقرات كل محور من المحاور الأربعة المتعلقة بمشاكل إعداد الموازنة وتنفيذها والمعدل الكلي لفقرات تلك المحاور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية ١% وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٢): معامل الارتباط بين كل محور من محاور مشاكل إعداد الموازنة وتنفيذها والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	المحور	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
١	نقص الوعي لدى الإدارة	**٠.٥٤٥	٠.٠٠٥
٢	نقص في الكوادر العلمية	**٠.٨٩٦	٠.٠٠٠
٣	المشاكل الفنية	**٠.٨٤٩	٠.٠٠٠
٤	المشاكل السلوكية	**٠.٨٣٧	٠.٠٠٠

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha < ٠.٠٠١$).

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

١- توزيع أفراد العينة حسب تطبيقهم لنظام الموازنات التخطيطية:

يبين الجدول رقم (٣) أن ما نسبته ٦١.٢٩% من عينة الدراسة من الشركات الصناعية تطبق نظام الموازنات التخطيطية، وما نسبته ٣٨.٧١% من الشركات الصناعية لا تطبق

نظام الموازنات التخطيطية، أي أن النسبة الأكبر من الشركات تطبق نظام الموازنات التخطيطية، وسيقتصر التحليل في هذه الدراسة على الشركات التي تطبق نظام الموازنات التخطيطية.

جدول رقم (٣): مدى تطبيق الشركات الصناعية للموازنات التخطيطية

البيان	عدد الشركات	النسبة المئوية
شركات تطبق نظام الموازنات التخطيطية	٣٨	٦١.٢٩%
شركات لا تطبق نظام الموازنات التخطيطية	٢٤	٣٨.٧١%
الإجمالي	٦٢	١٠٠%

٢- البيانات الوصفية (الخصائص الديموغرافية) لعينة الدراسة:

يتضح من الجدول رقم (٤) أن معظم أفراد عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس ونسبتهم ٨٧%، وما نسبته ٥% من حملة الماجستير فأعلى، وما نسبته ٨% من حملة الدبلوم، وكذلك أن ما نسبته ٨٢% من أفراد عينة الدراسة من المحاسبين وأن ما نسبته ١٨% من دارسي إدارة الأعمال، ويتضح أيضاً من الجدول رقم (٤) أن ما نسبته ٦٤% من عينة الدراسة خبرتهم في المجال المالي والإداري في الشركات 6 سنوات فأكثر، وأن ما نسبته ٣٦% من عينة الدراسة خبرتهم أقل من ٦ سنوات، وبناءً على ماسبق يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بالمعرفة العلمية والمهنية اللازمة والتي تمكنهم من الإجابة على فقرات الاستبانة.

جدول رقم (٤): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة *

السؤال	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي		
دبلوم	٣	٨%
بكالوريوس	٣٣	٨٧%
ماجستير فأعلى	٢	٥%

التخصص الأكاديمي		
محاسبة	٣١	٨٢%
إدارة	٧	١٨%
غير ذلك	٠	٠%
سنوات الخبرة		
أقل من ٣	١٠	٢٦%
٣-أقل من ٦	٤	١٠%
٦-أقل من ٩	١٢	٣٢%
٩ فأكثر	١٢	٣٢%

* بلغت عينة الدراسة التي تم استخدامها في التحليل ٣٨ استبانة

٣- خصائص الشركات الداخلة في عينة الدراسة:

يظهر الجدول رقم (٥) خصائص الشركات الداخلة في عينة الدراسة، وقد تبين أن غالبية أفراد العينة من الناحية القانونية هي شركات مساهمة، حيث بلغت نسبتها ٧٣% من أفراد العينة، ثم تأتي الشركات الفردية وشركات التضامن في المرتبة الثانية حيث تمثل نسبة كل منها ١١% من أفراد العينة، ثم تأتي الشركات الأخرى في المرتبة الثالثة حيث تمثل ما نسبته ٥% من مجموع عينة الدراسة، وأيضاً يبين الجدول رقم (٥) سنة تأسيس الشركة حيث تم تقسيم سنوات تأسيس الشركات الصناعية في قطاع غزة إلى ثلاث مراحل: المرحلة الأولى وهي مرحلة الاحتلال الإسرائيلي وكانت قبل عام ١٩٩٤، ثم مرحلة السلطة الفلسطينية من عام ١٩٩٤ حتى ٢٠٠٠ أي قبل إندلاع إنتفاضة الأقصى، والمرحلة الثالثة: مرحلة إنتفاضة الأقصى من عام ٢٠٠١ حتى ٢٠٠٣، حيث يبين الجدول رقم (٥) أن ما نسبته ٥٣% من الشركات الصناعية في قطاع غزة أسست قبل عام ١٩٩٤ أي في عهد الاحتلال الإسرائيلي، وأن ما نسبته ٣٩% من الشركات الصناعية في قطاع غزة أسست ما بين عام ١٩٩٤ و ٢٠٠١ عام أي بعد مجيء السلطة الوطنية الفلسطينية على قطاع غزة وقبل إندلاع إنتفاضة الأقصى، أما في مرحلة إنتفاضة الأقصى فإن الشركات التي أسست من عام ٢٠٠١ وحتى عام ٢٠٠٣ بلغت نسبتها ١٣%، وكذلك يبين الجدول رقم (٥) أن مانسبته

٦٣% من الشركات التي تمثلها عينة الدراسة ينحصر رأسمالها بين نصف مليون دولار وأقل من ٢ مليون دولار، ويأتي ذلك في الترتيب من حيث رأس المال الشركات التي ينحصر رأسمالها بين ٢ مليون دولار إلى أقل من ٤ مليون دولار حيث كانت نسبتها ١٨%، ويأتي ذلك في الترتيب الشركات التي يفوق رأسمالها ٤ مليون دولار حيث كانت نسبتها ١٩%.

جدول رقم (٥): خصائص الشركات الداخلة في عينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الشكل القانوني		
مساهمة	٢٨	٧٣%
تضامن	٤	١١%
فردية	٤	١١%
غير ذلك	٢	٥%
سنة التأسيس		
قبل ١٩٩٤	٢٠	٥٣%
١٩٩٤- إلى ٢٠٠٠	١٥	٣٩%
٢٠٠١-٢٠٠٣	٣	١٣%
رأس المال		
من نصف مليون دولار إلى أقل ٢ مليون دولار	٢٤	٦٣%
من ٢ مليون دولار إلى أقل ٤ مليون دولار	٧	١٨%
من ٤ مليون دولار إلى أقل ٦ مليون دولار	٣	٨%
من ٦ مليون دولار إلى أكثر	٤	١١%

التحليل الوصفي لفقرات الإستبانة:

أولاً: من حيث أنواع الموازنات التخطيطية التي تُعد في الشركات الصناعية:
يتضح من الجدول رقم (٦) أن الموازنات التي تعد من قبل الشركات الصناعية كانت

على النحو التالي:

- أ. الموازنات التشغيلية: حيث كان ما نسبته ٨٤.٢% من الشركات الصناعية تقوم بإعداد الموازنات التشغيلية، أي أن غالبية الشركات تعد الموازنات التشغيلية.
- ب. الموازنات النقدية: ما نسبته ٦٣.٢% من الشركات الصناعية تقوم بإعداد الموازنات النقدية.
- ج. الموازنات الرأسمالية: ما نسبته ١٨.٤% من الشركات الصناعية تقوم بإعداد الموازنات الرأسمالية، وتعتبر هذه النسبة متدنية.

جدول رقم (٦): نوع الموازنات التخطيطية التي تعد في الشركات الصناعية.

نوع الموازنة	العدد	النسبة المئوية
موازنة تشغيلية	٣٢	٨٤.٢%
موازنة نقدية	٢٤	٦٣.٢%
موازنة رأسمالية	٧	١٨.٤%

ثانياً: من حيث غرض استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية:

يتضح من الجدول رقم (٧) أن الغرض من إعداد الموازنات التخطيطية ما يلي:

- أ. أن مانسبته ٦٨.٤% من أفراد العينة يستخدمون الموازنات لأغراض التخطيط.
- ب. أن مانسبته ٦٥.٨% من أفراد العينة يستخدمون الموازنات لأغراض اتخاذ القرار.
- ج. أن مانسبته ٥٧.٨% من أفراد العينة يستخدمون الموازنات لأغراض الرقابة.
- د. أن مانسبته ٢١.١% من أفراد العينة يستخدمون الموازنات لأغراض التنسيق، أي أن الشركات الصناعية بقطاع غزة تستخدم الموازنات التخطيطية لغرض التنسيق بصورة ضعيفة.
- هـ. أن مانسبته ١٥.٨% من أفراد العينة يستخدمون الموازنات لأغراض تقويم الأداء وهي نسبة متدنية.

و.

جدول رقم (٧): الغرض من إعداد الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية

الغرض من إعداد الموازنة	العدد	النسبة المئوية
التخطيط	٢٦	%٦٨.٤
الرقابة	٢٢	%٥٧.٩
تقويم الأداء	٦	%١٥.٨
التنسيق	٨	%٢١.١
اتخاذ القرارات	٢٥	%٦٥.٨

ثالثاً: من حيث منهج إعداد الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية:

يتضح من الجدول رقم (٨) أن ما نسبته %٥٧.٩ من أفراد العينة تقوم الإدارة العليا بإعداد الموازنة التخطيطية دون مشاركة أيّاً من المستويات الإدارية الأخرى، وأن مانسبته %٤٢.١ من أفراد العينة تقوم إدارة الأقسام بمشاركة الإدارة العليا في إعداد الموازنات التخطيطية.

جدول رقم (٨): منهج إعداد الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية

منهج إعداد الموازنة	العدد	النسبة المئوية
على مستوى الإدارة العليا فقط	٢٢	%٥٧.٩
على مستوى إدارة الأقسام	١٦	%٤٢.١

رابعاً: من حيث أسباب حدوث الإنحرافات بين النتائج الفعلية والأداء المخطط له في الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية:

يتضح من الجدول رقم (٩) أن الفروقات (الإنحرافات) بين النتائج الفعلية والأداء المخطط له في الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية يعود في الغالب إلى الظروف الاقتصادية السائدة في قطاع غزة، حيث إن ما نسبته %٩٧.٤ من أفراد العينة يتفقون على أن الظروف الاقتصادية هي سبب حدوث تلك الإنحرافات، وكان ما نسبته %٢.٦ من أفراد العينة يرون أن السبب في حدوث هذه الإنحرافات هو عدم دقة المعايير المخططة.

جدول رقم (٩): أسباب حدوث الإنحرافات بين النتائج الفعلية والأداء المخطط له

أسباب حدوث الإنحرافات	العدد	النسبة المئوية
عدم دقة المعايير المخططة	١	%٢.٦

الظروف الإقتصادية السائدة	٣٧	%٩٧.٤
---------------------------	----	-------

خامساً: من حيث الأسلوب المتبع لإعداد الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية. يتضح من الجدول رقم (١٠) أن الشركات الصناعية تستخدم أسلوب البيانات التاريخية في إعداد الموازنات التخطيطية، حيث يتم زيادة أو تخفيض الأرقام التاريخية بنسبة معينة حسب الظروف والإحتياجات لتقدير أرقام الموازنة، حيث إن ما نسبته ٦٣.٢% من أفراد العينة يتفقون على استخدام هذا الأسلوب، في حين أن ما نسبته ٢١.١% من أفراد العينة يستخدمون الأساليب الإحصائية والرياضية في تقدير أرقام الموازنة، ويستخدم ما نسبته ١٠.٥% من أفراد العينة الإجتهد الشخصي في تقدير أرقام الموازنة، في حين يستخدم ما نسبته ٥.٣% فقط من الشركات أسلوب الأساس الصفري في إعداد الموازنات التخطيطية.

جدول رقم (١٠): الأسلوب المتبع لإعداد الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية.

إسلوب إعداد الموازنة	العدد	النسبة المئوية
اسلوب الإجتهد الشخصي لتقدير ارقام الموازنات	٤	%١٠.٥
الأساليب الإحصائية لتقدير ارقام الموازنات	٨	%٢١.١
إسلوب زيادة أو تخفيض الأرقام التاريخية بنسبة معينة لتقدير ارقام الموازنات	٢٤	%٦٣.٢
إسلوب البدء من الصفر دون الإعتماد على الأرقام التاريخية لتقدير ارقام الموازنات	٢	%٥.٣

اختبار الفرضيات:

ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام أسلوب الإشارة، بحيث إذا كانت Sig > 0.05 يكون آراء أفراد العينة تقترب من درجة الحياد وهي ٣ أي بنسبة ٦٠% وهذا يدل على أن هناك تشتت في آراء العينة، أما إذا كانت Sig < 0.05 تُقبل الفرضية.

اختبار الفرضية الأولى:

(٢٧٢)

تعتمد الشركات الصناعية في قطاع غزة على المبادئ العلمية عند إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات (١٥ - ٣٨) من فقرات الاستبانة، التي تبرز واقع اعتماد الشركة على المبادئ العلمية عند إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها، وقد تم تقسيم هذا المجال إلى ستة محاور يمثل كل محور مبدأ من المبادئ العلمية لإعداد الموازنة وتنفيذها، ويوضح الجدول رقم (١١) أن الشركات الصناعية في قطاع غزة تتبع كافة المبادئ العلمية لإعداد الموازنات التخطيطية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع المبادئ- ماعدا مبدأ المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية وتنفيذها- أكبر من درجة الحياذ ٣ وبلغت قيمة الاحتمال (Sig) ٠.٠٠٠٠، أي أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن الشركات الصناعية تتبع المبادئ العلمية عند إعداد الموازنة التخطيطية وتنفيذها، أما بالنسبة لمبدأ المشاركة فيلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت ٢.٩٢ وهي لا تختلف إحصائياً عن درجة الحياذ ٣ وأن قيمة الاحتمال (Sig) بلغت ٠.٣٧، أي أن هناك تشتت واختلاف في الآراء بين أفراد العينة بخصوص هذا المبدأ.

وبصفة عامة يتضح أن المتوسط الحسابي للمجال بالكامل ٣.٦٠ وأن قيمة الاحتمال (Sig) ٠.٠٠٠٠ وبناء على ذلك تُقبل الفرضية القائلة بأن الشركات الصناعية في قطاع غزة تعتمد على المبادئ العلمية عند إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.

جدول رقم (١١): مدى الاعتماد على المبادئ العلمية عند إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	قيمة الاحتمال (Sig)
١	مبدأ الشمول في إعداد الموازنة التخطيطية وتنفيذها	٣.٧٧	٠.٠٠٠٠**
٢	مبدأ الواقعية في إعداد الموازنة التخطيطية وتنفيذها	٣.٦٩	٠.٠٠٠٠**
٣	مبدأ المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية وتنفيذها	٢.٩٢	٠.٣٧
٤	مبدأ وحدة الموازنة التخطيطية	٣.٨٠	٠.٠٠٠٠**
٥	مبدأ مرونة الموازنة التخطيطية	٣.٦٦	٠.٠٠٠٠**

٦	مبدأ تقسيم فترة الموازنة التخطيطية إلى فترات رقابية	٤.٠٤	٠.٠٠٠**
	الدرجة الكلية للمجال	٣.٦٠	٠.٠٠٠**

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$).

وفيما يلي اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة:

الفرضية الفرعية الأولى:

تعتمد الشركات الصناعية مبدأ شمول الموازنة التخطيطية لجميع إدارات الشركة.

من خلال بيانات الجدول رقم (١٢) يتضح أن محتوى جميع الفقرات كانت إيجابية، ويلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يتراوح ما بين ٣.٨٩ و ٣.٤٢، وكانت قيمة الإحتمال (Sig) تساوي 0.000 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن درجة الحياد وهي ٣ وهي دالة إحصائية عند ($\alpha = 0.01$)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات، بحيث كان أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم (٣) والفقرة رقم (٤)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (٣) ٣.٨٩ وقد كان ما نسبته ٨٦.٨% من أفراد العينة يوافقون على أن الموازنة تعطي صورة متكاملة ومتناسقة لأنشطة الإنتاج والتسويق والإدارة، وكذلك بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٤) ٣.٨٩ وكان ما نسبته ٨١.٦% من أفراد العينة يوافقون على أن الموازنة تعبر عن خطة شاملة لفترة زمنية قادمة وليس خطط فرعية كل منها قائم بذاته، في حين يلاحظ أن فقره رقم (٨) والمتعلقة بوجود تناسق تام وارتباط كامل بين نظام الموازنة التخطيطية من ناحية والهيكل التنظيمي من ناحية أخرى كانت ما نسبته ٦٠.٥% من أفراد العينة يوافقون على أنه يوجد تناسق تام وارتباط كامل بين نظام الموازنة التخطيطية من ناحية والهيكل التنظيمي من ناحية أخرى، وقد بلغ المتوسط الحسابي ٣.٤٢ وهو أقل متوسط حسابي في المجال بأكمله.

وبشكل عام يبين الجدول (١٢) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي ٣.٧٧ كما بلغت قيمة الإحتمال (Sig) 0.000 مما يدل على أن الشركات الصناعية في قطاع غزة تعتمد على مبدأ الشمول في إعداد الموازنة التخطيطية وتنفيذها، وبناء على ذلك تُقبل الفرضية القائلة تعتمد الشركات الصناعية مبدأ شمول الموازنة التخطيطية لجميع

إدارات الشركة.

جدول رقم (١٢): واقع اعتماد الشركات على مبدأ الشمول في إعداد الموازنة التخطيطية وتنفيذها

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	قيمة Sig
١- تشمل الموازنة التخطيطية كافة أوجه النشاط في الشركة.	10.5	63.2	7.9	18.4	٠	٣.٦٦	٠.٠٠٠٠**
٢- يتم اخذ جميع الظروف المحيطة بالشركة عند إعداد الموازنة التخطيطية.	13.2	71.1	2.6	13.2	٠	٣.٨٤	٠.٠٠٠٠**
٣- تعطي الموازنة صورة متكاملة ومتناسقة لأنشطة الإنتاج والتسويق والإدارة.	10.5	76.3	5.3	7.9	٠	٣.٨٩	٠.٠٠٠٠**
٤- تعبر الموازنة عن خطة شاملة لفترة زمنية قادمة وليس خطط فرعية كل منها قائم بذاته.	15.8	65.8	10.5	7.9	٠	٣.٨٩	٠.٠٠٠٠**
٥- يتم التنسيق بين الخطط الفرعية للشركة في ضوء الهدف الرئيسي.	10.5	73.7	5.3	10.5	٠	٣.٨٤	٠.٠٠٠٠**
٦- تعتبر الموازنة التخطيطية واحدة من أهم أدوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة.	10.5	73.7	7.9	7.9	٠	٣.٨٧	٠.٠٠٠٠**
٧- تتبع الشركة مبدأ الشمول في إعداد الموازنات التخطيطية لما يترتب عليه تجنب حالات الاختناق والأعطال المختلفة في أقسام الشركة.	10.5	68.4	5.3	15.8	0	٣.٧٤	٠.٠٠٠٠**
٨- يوجد تناسق تام وارتباط كامل بين نظام الموازنة التخطيطية من ناحية والهيكل التنظيمي من ناحية أخرى.	2.6	57.9	18.4	21.1	٠	٣.٤٢	٠.٠٠٠١**

فقرات المجال جميعاً	٣.٧٧	٠.٠٠٠**
---------------------	------	---------

**دالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.01$).

الفرضية الفرعية الثانية:

تعتمد الشركات الصناعية في قطاع غزة مبدأ الواقعية عند تقدير بنود الموازنة التخطيطية.

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن محتوى الفقرات رقم (٢،١) كانت إيجابية، ويلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرتين يساوي ٤ و ٣.٧١، وقيمة الاحتمال (Sig) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على محتوى هاتين الفقرتين. في حين أن الفقرة رقم (٣) والمتعلقة باستخدام الأساليب الإحصائية والرياضية عند إعداد تقديرات الموازنة التخطيطية، وما نسبته ٢٦.٣% من أفراد العينة فقط يوافقون على أن الشركات الصناعية تستخدم الأساليب الإحصائية والرياضية عند إعداد تقديرات الموازنة التخطيطية، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢.٦٥ وهو أقل متوسط حسابي في المجال، وبلغت قيمة الاحتمال (Sig) ٠.٠٠٠٥، وهذا يعني أن هناك رفض جوهري من قبل أفراد العينة لمحتوى هذه الفقرة، ويدعم ذلك أن ما نسبته ٢١.١% يستخدموا الأساليب الإحصائية لتقدير أرقام الموازنات وأن ما نسبته ١٠.٥% من أفراد العينة يستخدمون أسلوب الإجهاد الشخصي أما ما نسبته ٦٣.٢% يستخدم أسلوب زيادة أو تخفيض الأرقام التاريخية بنسبة معينة لتقدير أرقام الموازنة، أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة تستخدم أسلوب زيادة أو تخفيض الأرقام التاريخية بنسبة معينة لتقدير أرقام الموازنة، وبالتالي فإن أسلوب إعداد الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية هو أسلوب الموازنة على أساس البيانات التاريخية مع قيام إدارة الشركة بتعديلها حسب الظروف المتوقعة.

وبشكل عام يبين الجدول رقم (١٣) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي ٣.٦٩، كما بلغت قيمة الاحتمال (Sig) 0.000، مما يدل على أن الشركات الصناعية تعتمد على مبدأ الواقعية في إعداد الموازنة التخطيطية وتنفيذها، وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية القائلة بأن الشركات الصناعية تعتمد مبدأ الواقعية عند تقدير بنود الموازنة التخطيطية.

جدول رقم (١٣) : مدى اعتماد مبدأ الواقعية في إعداد الموازنة التخطيطية وتنفيذها

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	قيمة Sig
١- الموازنة التخطيطية في شركتكم تركز على الترابط حتى تكون سببا في جعل الخطة واقعية.	10.5	84.2	0	5.3	0	4	***.000
٢- أرقام الموازنة التخطيطية محل اقتناع جميع القائمين بالتنفيذ.	5.3	68.4	18.4	7.9	0	3.71	***.000
٣- تستخدم الأساليب الإحصائية والرياضية في إعداد تقديرات الموازنة التخطيطية.	7.9	18.4	10.5	57.9	5.3	2.65	***.005
فقرات المجال جميعاً							***.000
3.69							***.000

**دالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.01$).

الفرضية الفرعية الثالثة:

تعتمد الشركات الصناعية مبدأ مشاركة جميع المستويات الإدارية في إعداد الموازنة التخطيطية للشركة.

من خلال بيانات الجدول رقم (١٤) يلاحظ أن جميع فقراته عدا الفقرة رقم (٥) كانت قيمة الاحتمال (Sig) أكبر من ٠.٠٥ وأذاً المتوسط الحسابي لها قريب من درجة الحياد وهي ٣، هذا يعني أن هناك تشتت واختلاف في الآراء بين أفراد العينة فيما يتعلق بهذه الفقرات، حيث إنه يتضح بالفقرة رقم (١) أن ما نسبته ٤٤.٨% من أفراد العينة يوافقون على أن إدارة الشركة تعمل على تفعيل دور مشاركة جميع المستويات الإدارية في إعداد الموازنات التخطيطية، وقد بلغ المتوسط الحسابي ٢.٩٧، كما وبلغت قيمة الاحتمال (Sig) ٠.٤٣، وكذلك الفقرة رقم (٢) يتضح أن ما نسبته ٤٢.١% من أفراد العينة يوافقون على أن مشاركة جميع المستويات الإدارية في إعداد الموازنات التخطيطية تؤدي إلى ضمان زيادة درجة تقبل الأفراد لها وقد تم التنفيذ وإلى محاولتهم العمل على إنجازها، وقد بلغ المتوسط الحسابي ٣.٠٣ كما بلغت قيمة الاحتمال (Sig) ٠.٣٧، وكذلك الفقرة رقم (٣) يلاحظ أن ما نسبته ٤٧.٤% من أفراد العينة يوافقون على أن المشاركة تفيد في إعداد الموازنات

التخطيطية في تحقيق التفاعل المباشر بين معدي الموازنة ومنفذيها، وقد بلغ المتوسط الحسابي ٢.٩٥ وهي لا تختلف إحصائياً عن الدرجة ٣ والتي تمثل درجة الحياد، ويتضح من ذلك أن هناك تشتت وإختلاف في آراء أفراد العينة فيما يتعلق بتلك الفقرة، كما بلغت قيمة الإحتمال (Sig) ٠.٤٤، أما الفقرة رقم (٤) وجد أن ما نسبته ٤٤.٧% من أفراد العينة يوافقون على أن المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية تؤدي إلى التعرف على مشاكل الموازنة التخطيطية والحصول على نتائج سريعة تساعد في وضع الاقتراحات التي تساعد في حل تلك المشاكل، وقد بلغ المتوسط الحسابي ٣.٠٢، كما وبلغت قيمة الإحتمال (Sig) ٠.٥٠، في حين يلاحظ بالفقرة رقم (٥) أن مانسبته ٢٨.٩% فقط من أفراد العينة يوافقون على أن لجنة الموازنة تقوم بتجميع تقديرات الأقسام ومراجعتها في ضوء الهدف المراد تحقيقه، والتنسيق بينها للوصول إلى مشروع الموازنة النهائية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ٢.٦١، وبلغت قيمة الإحتمال (Sig) ٠.٠٢.

وبشكل عام يبين الجدول رقم (١٤) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال بلغ ٢.٩٢ وهو لا يختلف إحصائياً عن الدرجة ٣ والتي تمثل درجة الحياد، ويستنتج من ذلك أن هناك تشتت وإختلاف في الآراء بين أفراد العينة فيما يتعلق بهذا المجال، كما بلغت قيمة الإحتمال (Sig) ٠.٣٧، أي أن الشركات الصناعية في قطاع غزة تعتمد على مبدأ المشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية بدرجة متوسطة.

وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية القائلة بأن الشركات الصناعية تعتمد على مشاركة جميع المستويات الإدارية في إعداد الموازنة التخطيطية للشركة.

جدول رقم (١٤): مدى اعتماد مبدأ المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية وتنفيذها

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	قيمة sig
١- تعمل إدارة الشركة على تفعيل دور مشاركة جميع المستويات الإدارية في إعداد الموازنات التخطيطية.	5.3	39.5	5.3	47.4	2.6	٢.٩٧	0.43

٢- مشاركة جميع المستويات الإدارية في إعداد الموازنات التخطيطية تؤدي إلى ضمان زيادة درجة تقبل الأفراد لها حين التنفيذ وإلى محاولتهم العمل على إنجازها.	10.5	31.6	7.9	50	0	٣.٠٣	0.37
٣- تقييد المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية في تحقيق التفاعل المباشر بين واعي الموازنة ومنفذيها.	7.9	39.5	0	44.7	7.9	٢.٩٥	0.44
٤- المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية تؤدي إلى التعرف على مشاكل الموازنة التخطيطية والحصول على نتائج سريعة تساعد في وضع الاقتراحات التي تحل هذه المشاكل.	7.9	36.8	7.9	44.7	2.6	٣.٠٢	٠.٥٠
٥- تقوم لجنة الموازنة بتجميع تقديرات الأقسام ومراجعتها في ضوء الهدف المراد تحقيقه، والتنسيق بينها للوصول إلى مشروع الموازنة النهائية.	2.6	26.3	7.9	55.3	7.9	٢.٦١	0.02*
فقرات المجال جميعاً							
						٢.٩٢	٠.٣٧

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة:

تعتمد الشركات الصناعية في قطاع غزة مبدأ وحدة الموازنة في الشركة.

جدول (١٥): مدى اعتماد مبدأ وحدة الموازنة التخطيطية

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	قيمة sig
--------	------------	-------	-------	-----------	----------------	-----------------	----------

١- تعمل إدارة الشركة على تحقيق التوازن بين مختلف أوجه النشاط في الشركة وذلك للوصول إلى موازنة واحدة متكاملة ومترابطة يمكن الإعتماد عليها في التخطيط والرقابة.	5.3	84.2	5.3	5.3	0	3.89	٠,٠٠٠,٠٠٠*
٢- يركز نظام الموازنات المطبق في الشركة على قواعد وأساليب موحدة.	7.9	65.8	15.8	10.5	0	3.71	٠,٠٠٠,٠٠٠*
فقرات المجال جميعاً 3.80 ٠.000**							

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (١٥) أن محتوى الفقرات رقم (٢٠١) كانت إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما ٣.٨٩ و ٣.٧١، وبلغت قيمة الإحتمال (Sig) 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على محتوى هاتين الفقرتين. وبشكل عام يبين الجدول رقم (١٥) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي ٣.٨٠، وأن قيمة الإحتمال (Sig) تساوي 0.000، وبناء على ذلك تُقبل الفرضية القائلة تعتمد الشركات الصناعية مبدأ وحدة الموازنة في الشركة.

تعتمد الشركات الصناعية مبدأ مراعاة مرونة الموازنة عند إعدادها.

رقم (٢) فإن المتوسط الحسابي لها ٣.٦١ وما نسبته ٧٦.٣% من أفراد العينة يوافقون على أنه يمكن تعديل أرقام الموازنة بسهولة وذلك طبقاً للتغير في الظروف الداخلية والخارجية للشركة مع المحافظة على صلاحيتها كأساس للتخطيط والرقابة.

وبشكل عام يبين الجدول رقم (١٦) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي ٣.٦٦، وأن قيمة الاحتمال (Sig) تساوي 0.000 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن درجة الحياد ٣ وهي دالة إحصائياً عند $(\alpha = 0.01)$ ، وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية القائلة بأن الشركات الصناعية تعتمد مبدأ مراعاة مرونة الموازنة عند إعدادها.

جدول رقم (١٦): مدى اعتماد مبدأ مرونة الموازنة التخطيطية.

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	قيمة sig
١- يتم ربط تقديرات الموازنات بعدة مستويات متوقعة لحجم النشاط.	٧.٩	٧١.١	٥.٣	١٥.٨	٠	٣.٧١	0.000**
٢- يمكن تعديل أرقام الموازنة بسهولة ويسر طبقاً للتغير في الظروف الداخلية والخارجية للشركة مع المحافظة على صلاحيتها كأساس للتخطيط والرقابة.	٧.٩	٦٨.٤	٢.٦	١٨.٤	٢.٦	٣.٦١	0.000**
فقرات المجال جميعاً							0.000**

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$.

الفرضية الفرعية السادسة:

تعتمد الشركات الصناعية في قطاع غزة مبدأ تقسيم فترة الموازنة إلى فترات رقابية. يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (١٧) أن محتوى جميع الفقرات كانت إيجابية،

ويلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرات يتراوح ما بين ٤.٢١ و ٣.٨٩، وبلغت قيمة الإحتمال (Sig) 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرات، بحيث كان أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم (١) حيث بلغ ٤.٢١، وأن ما نسبته ٩٤.٧% من أفراد العينة يوافقون على أن الموازنة التخطيطية تغطي فترة زمنية محددة، وكذلك تدل كل من الفقرة (٢) والفقرة (٣) على أن توزيع تقديرات الموازنة إلى فترات رقابية تؤدي إلى التعجيل باكتشاف الإنحرافات، واتخاذ ما يلزم لمعالجة الآثار السلبية لهذه الفروق، حيث يتضح من الفقرة رقم (٢) أن ما نسبته ٨٩.٥% من أفراد العينة يوافقون على أنه يتم توزيع تقديرات الموازنة التخطيطية وربطها بفترات أقصر تسمى الفترات الرقابية وقد بلغ المتوسط الحسابي ٣.٨٩، وكذلك الفقرة رقم (٣) والتي تنص على أنه يتم توزيع تقديرات الموازنة التخطيطية وربطها بالفترات الرقابية يؤدي إلى التعجيل باكتشاف الفروق، حيث كانت نسبة ٩٢.١% يوافقون على ذلك وقد بلغ المتوسط الحسابي لها ٤.٠٣.

وبشكل عام يبين الجدول رقم (١٧) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي ٤.٠٤ وأن قيمة الإحتمال (Sig) تساوي 0.000 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن درجة الحياد ٣ وهي دالة إحصائياً عند $(\alpha = 0.01)$ ، أي قبول الفرضية القائلة بأن الشركات الصناعية تعتمد مبدأ تقسيم فترة الموازنة إلى فترات رقابية. جدول رقم (١٧): مدى اعتماد مبدأ تقسيم فترة الموازنة التخطيطية إلى فترات رقابية

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	قيمة sig
١- تغطي الموازنة التخطيطية فترة زمنية محددة.	28.9	65.8	2.6	2.6	0	٤.٢١	٠.٠٠٠٠**
٢- توزيع تقديرات الموازنة التخطيطية وربطها بفترات اقصر تسمى الفترات الرقابية، تلك الفترة التي يتم في نهايتها تحديد وتحليل الفروق بين ما هو مخطط والفعلي.	٧.٩	٨١.٦	٢.٦	٧.٩	٠	٣.٨٩	٠.٠٠٠٠**

١٥.٨	٧٦.٣	٢.٦	٥.٣	٠	٤.٠٣	٠.٠٠٠**
٣- توزيع تقديرات الموازنة التخطيطية وربطها بالفترات الرقابية يؤدي إلى التعجيل باكتشاف الإنحرافات، واتخاذ ما يلزم لمعالجة الآثار السلبية لهذه الفروقة.						
فقرات المجال جميعاً						
٤.٠٤						
٠.٠٠٠**						

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$).

الفرضية الثالثة الرئيسة:

تواجه الشركات الصناعية في قطاع غزة التي تطبق نظام الموازنات التخطيطية مجموعة من المشاكل عند إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات (٣٩-٦٣) من الاستبانة، التي تبرز المشاكل التي تواجهها الشركات الصناعية في قطاع غزة في إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها، وقد تم تقسيم هذا المجال إلى أربعة محاور يمثل كل محور مشكلة من مشاكل الإعداد والتنفيذ.

جدول رقم (١٨): مشاكل إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها

المجال	المتوسط الحسابي	قيمة الاحتمال (Sig)
١- نقص وعي إدارة الشركة بأهمية الموازنات التخطيطية	٢.٧٢	٠.٠٢*
٢- عدم توفر المؤهلات	٣.٣٥	٠.٠١**
٣- النواحي الفنية لإعداد الموازنات التخطيطية	٣.٣٩	٠.٠١*
٤- النواحي السلوكية لإعداد الموازنات التخطيطية	٣.٤١	٠.٠٠٠**
إجمالي المجال	٣.٣٢	٠.٠٤*

*دالة إحصائية عند

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$).

فمن خلال بيانات الجدول رقم (١٨) يتبين أن الشركات الصناعية تواجه مشاكل عند إعداد الموازنة التخطيطية وتنفيذها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع المشاكل - ماعدا مشكلة نقص وعي إدارة الشركة بأهمية الموازنات التخطيطية - أكبر من درجة الحياد ٣ وكانت قيمة الاحتمال (Sig) أقل من ٠.٠٠٥، أي أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن الشركات الصناعية تواجهها عدة مشاكل عند إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها، أما بالنسبة لمشكلة نقص وعي إدارة الشركة بأهمية الموازنات التخطيطية فيلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي كانت ٢.٧٢ وهي أقل من درجة الحياد وأن قيمة الاحتمال (Sig) بلغت ٠.٠٠٢، أي أن هناك شبه إجماع من أفراد العينة على عدم إعتبار هذه المشكلة من المشاكل التي تواجه الشركات الصناعية في تطبيق نظام الموازنات التخطيطية.

وبصفة عامة يلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال بالكامل ٣.٣٢ وأن قيمة الاحتمال (Sig) ٠.٠٠٤ وبناء على ذلك تُقبل الفرضية الرئيسة القائلة بأن الشركات الصناعية التي تطبق نظام الموازنات التخطيطية تواجهها مجموعة من المشاكل عند إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.

وفيما يلي إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة:

الفرضية الفرعية الأولى:

تواجه الشركات الصناعية التي تطبق نظام الموازنات التخطيطية مشكلة نقص وعي إدارة الشركة بأهمية الموازنات التخطيطية.

يبين الجدول رقم (١٩) أ ن الفقرات رقم ٤،٢ قيمة الاحتمال (Sig) لهما أكبر من ٠.٠٠٥ وأ ن المتوسط الحسابي لهما قريب من درجة الحياد ٣ ، وعلى ذلك يلاحظ أن هناك تشتت وإختلاف في آراء أفراد العينة فيما يتعلق بهذه الفقرات، ويوضح الجدول رقم (١٩) أنه في الفقرة رقم (٢) ما نسبته ٥٥.٢% من أفراد العينة يوافقون على أ ن عدم التعاون من جانب المسؤولين في تقدير إحتياجاتهم بصورة دقيقة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ٣.٢٦، وبلغت قيمة الاحتمال (Sig) ٠.٣١ أي أن هناك تشتت في آراء أفراد العينة فيما يتعلق بهذه الفقرة، وكذلك يلاحظ أن الفقرة رقم (٤) ما نسبته ٥٠% من أفراد العينة يوافقون على أنه لا

يتم الاهتمام بالموازنة عند التنفيذ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ٣.٠٨، وبلغت قيمة الإحتمال (Sig) ٠.٥٠ أي أن هناك تشتت في آراء أفراد العينة فيما يتعلق بهذه الفقرة. أما الفقرات رقم (١، ٣، ٥) يلاحظ أن محتواها سلبي حيث تتراوح قيمة المتوسط الحسابي بين ٢.٥٥ و ٢.٣٢، وقيمة الإحتمال (Sig) أقل من ٠.٠٥، أي أن هناك رفض من قبل أفراد العينة على أن هذه الأسباب تؤدي إلى نقص وعي إدارة الشركة الصناعية بأهمية الموازنات التخطيطية.

وبشكل عام يبين الجدول رقم (١٩) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي ٢.٧٢ وأن قيمة الإحتمال (Sig) ٠.٠٢ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن هناك رفض من قبل أفراد العينة فيما يتعلق بهذا المحور.

جدول رقم (١٩): مشاكل نقص وعي إدارة الشركة بأهمية الموازنات التخطيطية.

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	قيمة sig
١- نقص المعرفة بأهمية الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة والتحفيز.	5.3	21.1	0	71.1	2.6	2.55	0.002**
٢- عدم التعاون من جانب المسؤولين في تقدير احتياجاتهم بصورة دقيقة.	10.5	44.7	7.9	34.2	2.6	3.26	0.31
٣- عدم قناعة الإدارة العليا باستخدام أسلوب الموازنة التخطيطية.	2.6	13.2	7.9	65.8	10.5	2.32	0.000**
٤- عدم الاهتمام بالموازنة عند التنفيذ.	7.9	42.1	7.9	34.2	7.9	3.08	0.50
٥- اعتبار الموازنة من الأعمال الروتينية المفروضة والتي ليس لها جدوى فعلية.	5.3	13.2	0	76.3	5.3	2.37	0.000**
فقرات المجال جميعاً						2.72	0.02*

*دالة إحصائية عند مستوي دلالة (α = ٠.٠١). دالة

إحصائية عند مستوي دلالة (α = ٠.٠٥).

الفرضية الفرعية الثانية:

(٢٨٥)

تواجه الشركات الصناعية التي تطبق نظام الموازنات التخطيطية مشكلة عدم توفر المؤهلات.

يبين الجدول رقم (٢٠) أن محتوى جميع الفقرات عدا الفقرة رقم ٤ إيجابيه، حيث يتراوح المتوسط الحسابي لها بين ٣.٥٨ و ٣.٣٢، وكانت قيمة الاحتمال (Sig) أقل من أو تساوي ٠.٠٠٥، أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرات، ويتضح من الجدول رقم (٢٠) أن الفقرة رقم (٦) هي أعلى متوسط حسابي في المجال حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ٣.٥٨ وقيمة الاحتمال ٠.٠٠٠١، وأن ما نسبته ٧١% من أفراد العينة يوافقون على عدم قيام الشركة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة عند إعداد الموازنة وذلك لعدم توفر الكفاءات في الشركات الصناعية لاستخدام الأساليب الحديثة. في حين بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٤) ٣.٠٣ وهي لا تختلف إحصائياً عن الدرجة ٣ والتي تمثل درجة الحياد وبلغت قيمة الاحتمال (Sig) ٠.٠٤٤، وأن ما نسبته ٥٢.٧% من أفراد العينة يوافقون على ضعف التنسيق والاتصال بين الإدارات المختلفة وعدم وجود فرق للعمل الجماعي، ويستنتج من ذلك أن هناك تشتت واختلاف في الآراء بين أفراد العينة فيما يتعلق بهذه الفقرة.

جدول رقم (٢٠) : مدى توفر المؤهلات العلمية والعملية لإعداد الموازنات وتنفيذها

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	قيمة sig
١- قلة عدد الكوادر المؤهلة لإعداد الموازنة.	٧.٩	٦٣.٢	٢.٦	٢٣.٧	٢.٦	٣.٥٠	0.001**
٢- عدم توفر المعلومات الكافية والإحصاءات اللازمة لإعداد الموازنة.	٥.٣	٦٢.٩	٠	٣١.٨	٠	٣.٣٢	٠.٠٠٥*
٣- ضعف المعرفة بكيفية إعداد الموازنة والأسس التي تبنى عليها.	١٣.٢	٥٤.٧	٧.٩	٢١.٦	٢.٦	٣.٣٤	٠.٠٠٥*
٤- ضعف التنسيق والاتصال بين الإدارات المختلفة وعدم وجود فرق العمل الجماعي.	٥.٣	٤٧.٤	٠	٣٩.٥	٧.٩	٣.٠٣	٠.٠٤٤
٥- عدم الدقة في التنبؤ بالإيرادات	١٠.٥	٥٢.٦	٢.٦	٣١.٦	٢.٦	٣.٣٧	٠.٠٠٥**

والتكاليف.							
٦- عدم استخدام الأساليب العلمية الحديثة عند إعداد الموازنة.	١٠.٥	٦٠.٥	٧.٩	١٨.٤	٢.٦	٣.٥٨	٠.٠٠١**
٧- ضعف الكفاءات عند تنفيذ الموازنات.	٧.٩	٥٧.٤	١٥.٨	١٨.٩	٠	٣.٣٤	٠.٠٠٥*
فقرات المجال جميعاً	٠.٠٠١**	3.35					

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$.
 **دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.005)$.

ويشكل عام يبين الجدول رقم (٢٠) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.35 وقيمة الإحتمال (Sig) ٠.٠٠١ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات زاد عن درجة الحياد ٣ وهي دالة إحصائياً عند $(\alpha = 0.01)$ ، وذلك يدل على أن عدم توفر المؤهلات في القائمين على إعداد وتنفيذ الموازنات تعتبر من إحدى المشاكل التي تواجه الشركات الصناعية في قطاع غزة في إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها ، وبالتالي تُقبل الفرضية القائلة بأن الشركات الصناعية في قطاع غزة التي تطبق نظام الموازنات التخطيطية تواجهها مشكلة عدم توفر المؤهلات.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تواجه الشركات الصناعية التي تطبق نظام الموازنات التخطيطية مشاكل في النواحي الفنية لإعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.

من خلال بيانات الجدول رقم (٢١) أن محتويات الفقرات رقم (١، ٤، ٥) إيجابية حيث كانت قيمة الإحتمال (Sig) لهذه الفقرات أقل من ٠.٠٠٥، وأن المتوسط الحسابي يزيد عن درجة الحياد ٣، أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرات، حيث كان أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم (٤) وقد بلغ ٣.٨٢ وبلغت قيمة الإحتمال ٠.٠٠٠٠، وأن ما نسبته ٨٤.٢% من أفراد العينة يوافقون على غياب المتطلبات الأساسية لإعداد الموازنات التخطيطية، وعلى ذلك يتضح أن المشاكل في النواحي الفنية لإعداد الموازنات التخطيطية تتمثل فيما يلي: عدم الربط بين تقديرات الموازنة ومراكز المسؤولية، وغياب المتطلبات الأساسية لإعداد الموازنات التخطيطية، وصعوبة تقدير النفقات المستقبلية.

في حين يلاحظ أن الفقرات رقم (٦،٣،٢) مستوى الدلالة (Sig) لها أكبر من ٠.٠٥ والمتوسط الحسابي قريب من درجة الحياد ٣، حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهذه الفقرات بين ٣.١٨ و ٣.

وبشكل عام يبين الجدول رقم (٢١) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي ٣.٣٩ وأن قيمة الاحتمال (Sig) تبلغ ٠.٠١ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد ٣ وهي دالة إحصائياً عند $(\alpha=0.01)$ ، ويدل ذلك على أن القصور في النواحي الفنية في إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها تعتبر من إحدى المشاكل التي تواجه الشركات الصناعية في قطاع غزة في إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها، وبالتالي يتم قبول الفرضية القائلة تواجه الشركات الصناعية التي تطبق نظام الموازنات التخطيطية مشاكل في النواحي الفنية لإعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.

جدول رقم (٢١): مشاكل النواحي الفنية لإعداد الموازنات التخطيطية.

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	قيمة sig
١- عدم الربط بين تقديرات الموازنة ومراكز المسؤولية.	10.5	60.5	13.2	15.8	0	3.66	0.000**
٢- عدم ثبات الأهداف.	5.3	44.7	13.2	36.8	0	3.18	0.24
٣- غياب العلاقة بين الأداء والعائد.	5.3	39.5	7.9	44.7	2.6	3	0.50
٤- غياب المتطلبات الأساسية لإعداد الموازنات التخطيطية.	7.9	76.3	5.3	10.5	0	3.82	0.000*
٥- صعوبة تقدير النفقات المستقبلية.	15.8	50	5.3	28.9	0	3.53	0.02*
٦- ضعف نظام المعلومات تسهيل عملية استخراج المعلومات بطريقة سريعة.	7.9	42.1	7.9	42.1	0	3.16	0.37
فقرات المجال جميعاً							0.01**
3.39							

*دالة

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$.

إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة:

تواجه الشركات الصناعية في قطاع غزة التي تطبق نظام الموازنات التخطيطية مشكلة في النواحي السلوكية لإعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.

يتبين من الجدول رقم (٢٢) أن الفقرات (١، ٤، ٥، ٦) كانت قيمة الاحتمال (Sig) أقل من ٠.٠٥ وأن المتوسط الحسابي يزيد عن ٣ وهي درجة الحياد أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرات.

ويتضح من الفقرة رقم (١) أن ما نسبته ٨١.٦% من أفراد العينة يوافقون على أن عدم المشاركة في إعداد الموازنة سيؤدي إلى خلق اتجاهات سلبية نحوها، وقد بلغ المتوسط الحسابي ٣.٧٤، وبلغت قيمة الاحتمال ٠.٠٠٠ أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة.

وكذلك الفقرة رقم (٥) أن ما نسبته ٦٣.١% من أفراد العينة يوافقون على أن بعض الإدارات تستخدم الموازنة كوسيلة عقابية بدلاً من كونها وسيلة مفيدة تساعد على التخطيط والرقابة وقد بلغ المتوسط الحسابي ٣.٣٩، وبلغت قيمة الاحتمال ٠.٠٣٤ أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة.

في حين يلاحظ أن الفقرات رقم (٣، ٢) مستوى الدلالة لها أكبر من ٠.٠٥ والمتوسط الحسابي قريب من درجة الحياد وهي ٣، فالفقرة رقم (٢) يتبين أن ما نسبته ٥٥.٢% من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارات تخلق فائض لديها في موازنة أقسامها حتى يسهل تحقيقها وحتى يتجنبوا النظرة السيئة لأقسامهم، وأن المتوسط الحسابي ٣.٢٤ وهي لا تختلف إحصائياً عن الدرجة ٣ والتي تمثل درجة الحياد وأن قيمة الاحتمال (Sig) تبلغ ٠.٠١٢، وكذلك الفقرة رقم (٣) يتضح أن ما نسبته ٣٩.٤٠% من أفراد العينة يوافقون على تحفظ الإدارات والأقسام على المعلومات المقدمة من قبلهم خوفاً من التقييم وأن المتوسط الحسابي ٣.٠٥ وأن قيمة الاحتمال (Sig) تبلغ ٠.٤٥، ويستنتج من ذلك أن هناك تشتت واختلاف في الآراء بين أفراد العينة فيما يتعلق بهذه الفقرة.

لذلك يلاحظ أن النواحي السلوكية التي تسبب مشاكل في إعداد الموازنات التخطيطية

وتنفيذها هي ما يلي:

- عدم المشاركة في إعداد الموازنة مما يؤدي إلى خلق اتجاهات سلبية نحوها.
 - غياب الحوافز المرتبطة بالأداء مما يؤثر على دافعيه الأفراد نحو تنفيذ الموازنة.
 - مساعدة بعض الإدارات العليا على تعميق الاعتقاد لدى الأفراد بأن الموازنة وسيلة عقابية بدلاً من كونها وسيلة مفيدة تساعد على التخطيط والرقابة والتحفيز.
 - عدم ربط نظام الترقيّة وشغل المناصب الإدارية العليا بمدى تنفيذ الموازنة وتحقيق أهدافها.
 - محاولة كل قسم خلق فائض لديهم في موازنتهم حتى يسهل تحقيقها، وحتى يتجنبوا النظرة السيئة إلى أقسامهم.
 - تحفّظ الإدارات والأقسام على المعلومات المقدمة من قبلهم خوفاً من التقييم.
- وبشكل عام يبين الجدول رقم (٢٢) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي ٣.٤١ وقيمة الاحتمال (Sig) بلغت ٠.٠٠٠٠ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات قد زاد عن درجة الحياد ٣ وهي دالة إحصائياً عند $(\alpha=0.01)$. وذلك يدل على أن القصور في النواحي السلوكية في إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها تعتبر من إحدى المشاكل التي تواجه الشركات الصناعية عند إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها، وبالتالي قبول الفرضية القائلة بأن الشركات الصناعية التي تطبق نظام الموازنات التخطيطية تواجهها مشكلة في النواحي السلوكية لإعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.

جدول رقم (٢٢): مشاكل النواحي السلوكية لإعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	قيمة sig
١- عدم المشاركة في إعداد الموازنة سيؤدي إلى خلق اتجاهات سلبية نحوها.	7.9	73.7	2.6	15.8	0	3.74	0.000**
٢- محاولة الأقسام والإدارات خلق فائض لديهم في موازنتهم	2.6	52.6	10.5	34.2	0	3.24	0.12

							حتى يسهل تحقيقها، وحتى يتجنبوا النظرة السيئة إلى أقسامهم.
0.45	3.05	2.6	31.6	26.3	36.8	2.6	٣- تحفُظ الإدارات والأقسام في المعلومات المقدمة من قبلهم خوفاً من التقييم.
0.001**	3.53	0	18.4	13.2	65.8	2.6	٤- غياب الحوافز المرتبطة بالأداء مما يؤثر على دافعيه الأفراد نحو تنفيذ الموازنة.
0.034*	3.39	2.6	28.9	5.3	52.6	10.5	٥- مساعدة بعض الإدارات العليا على تعميق الاعتقاد لدى الأفراد بأن الموازنة وسيلة عقابية بدلاً من كونها وسيلة مفيدة تساعد على التخطيط والرقابة والتحفيز .
0.004*	3.53	2.6	18.4	15.8	50	13.2	٦- عدم ربط نظام الترقية وشغل المناصب الإدارية العليا بمدى تنفيذ الموازنة وتحقيق أهداف الموازنات التخطيطية.
0.000**	3.41	فقرات المجال جميعاً					

*دالة

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$).

إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

اختبار الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين المشاكل التي تواجهها الشركات الصناعية بقطاع غزة عند تطبيق نظام الموازنات التخطيطية تعزى إلى المتغيرات المستقلة التالية: سنة تأسيس الشركة، وحجم رأس المال ، والشكل القانوني.

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار كروسكال والاس من خلال بيانات الجدول رقم

(٢٣) يتضح أن قيمة الاحتمال (Sig) للمتغيرات المستقلة أكبر من ٠.٠٥، حيث بلغت قيمة الاحتمال (Sig) للمتغير الأول (سنة تأسيس الشركة): ٠.٦٣٨، وللمتغير الثاني (حجم رأس مال الشركة): ٠.٢٧٥، وللمتغير الثالث (الشكل القانوني للشركة): ٠.٢٠١، وبناءً عليه لا يمكن قبول الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاكل التي تواجهها الشركات الصناعية بقطاع غزة عند تطبيق نظام الموازنات التخطيطية تعزى إلى كلٍ من سنة تأسيس الشركة وحجم رأس المال والشكل القانوني.

جدول رقم (٢٣): نتائج اختبار لفرضية الرابعة

المتغير المستقل	قيمة مربع كاي تربيع (دالة الإختبار الحسابية)	درجة الحرية	قيمة الاحتمال (Sig)
سنة التأسيس	٠.٨٩٨	٢	٠.٦٣٨
رأس المال	٢.١٠٩	٣	٠.٢٧٥
الشكل القانوني	٢.٩٤	٣	٠.٢٠١

ومن خلال ما سبق يتضح أن المشاكل التي تواجهها الشركات الصناعية في قطاع غزة في تطبيق نظام الموازنات التخطيطية-والتي تنقسم إلى مشاكل عدم توفر المؤهلات، ومشاكل في النواحي الفنية لإعداد الموازنات التخطيطية، وكذلك مشاكل في النواحي السلوكية لإعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها- لا تختلف بين الشركات سواء حديثة التأسيس أو قديمة التأسيس، وكذلك سواء شركات رأس مالها كثير أم قليل، أو شركات تختلف من حيث الشكل القانوني سواء شركات مساهمة أو شركات تضامن أو شركات فردية، حيث يعتقد الباحثان أن جميع الشركات الصناعية في قطاع غزة تمر بنفس الظروف التي تؤدي إلى ظهور المشاكل السابق ذكرها والتي تؤثر على تطبيق نظام الموازنات التخطيطية.

اختبار الفرضية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين الشركات الصناعية بقطاع غزة في تطبيق نظام الموازنات التخطيطية على أسس علمية تعزى إلى المتغيرات المستقلة التالية: سنة تأسيس الشركة، وحجم رأس المال، الشكل القانوني.

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار كروسكال والاس من خلال بيانات الجدول رقم (٢٤) يتضح أن قيمة الاحتمال (Sig) لكلٍ من المتغير الأول والثالث ذ أكبر من ٠.٠٠٥، حيث بلغت قيمة الاحتمال (Sig) للمتغير الأول (سنة تأسيس الشركة): ٠.٢٤٠، وللمتغير الثالث (الشكل القانوني للشركة) فبلغت ٠.٢٠١، بينما بلغت قيمة الاحتمال (Sig) للمتغير الثاني (حجم رأس المال): ٠.٠٣ وهي أقل من ٠.٠٥ وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين الشركات الصناعية بقطاع غزة في تطبيق نظام الموازنات التخطيطية على أسس علمية تعزى إلى المتغيرات المستقلة التالية: سنة تأسيس الشركة، الشكل القانوني، أما بالنسبة لمتغير رأس المال فيتضح أن قيمة الاحتمال (Sig) أقل من ٠.٠٥، وبالتالي يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين الشركات الصناعية بقطاع غزة في تطبيق نظام الموازنات التخطيطية على أسس علمية تعزى إلى متغير رأس المال.

جدول رقم (٢٤): نتائج اختبار الفرضية الخامسة.

المتغير المستقل	قيمة مربع كاي تربيع (دالة الاختبار الحسابية)	درجة الحرية	قيمة الاحتمال (Sig)
سنة التأسيس	٢.٨٥٥	٢	٠.٢٤٠
رأس المال	٨.٩٧٣	٣	٠.٠٣*
الشكل القانوني	٢.٣٠٧	٣	٠.٥١١

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

بناءً على الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها حول واقع إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها في الشركات الصناعية في قطاع غزة تم التوصل إلى النتائج التالية:

١- إن ما نسبته ٦١.٢٩% من الشركات الصناعية بقطاع غزة تطبق نظام الموازنات التخطيطية، وتقوم معظم تلك الشركات بإعداد الموازن التشغيلية والموازنة النقدية أما الموازنة الرأسمالية فتقوم نسبة قليلة جداً من الشركات الصناعية بإعدادها.

- ٢- يتفاوت مستوى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنات التخطيطية بين الشركات الصناعية بقطاع غزة، حيث تستخدم ما نسبته ٥٧.٩% من هذه الشركات أسلوب الموازنة المفروضة في إعداد الموازنة التخطيطية، وأن مانسبته ٤٢.١% من الشركات الصناعية بقطاع غزة تقوم فيها إدارة الأقسام بمشاركة الإدارة العليا في إعداد الموازنات التخطيطية.
- ٣- إن من أسباب الانحرافات بين النتائج الفعلية والأداء المخطط له في الغالب الظروف الاقتصادية السائدة في قطاع غزة من حصار وإغلاق المعابر والتغير المفاجئ في أسعار المواد الخام وتكلفة النقل.
- ٤- تطبق الشركات الصناعية بقطاع غزة أسلوب البيانات التاريخية في إعداد الموازنات التخطيطية، حيث يتم زيادة أو تخفيض الأرقام التاريخية بنسبة معينة حسب الظروف والإحتياجات لتقدير أرقام الموازنة، وأن هذه الزيادة أو النقص في تلك الأرقام التاريخية تكون بناء على الحكم الشخصي وليست باستخدام الأساليب العلمية.
- ٥- تشمل الموازنة التخطيطية في الشركات الصناعية بقطاع غزة كافة أوجه النشاط بالشركة، الأمر الذي يجعل تقديرات الموازنة مترابطة، وكذلك تقوم الشركات الصناعية بأخذ جميع الظروف عند تقدير بنود الموازنة، وبهذا تكون الشركات الصناعية بقطاع غزة قد حققت مبدئي الشمول والواقعية في إعداد الموازنات التخطيطية.
- ٦- تعمل إدارة الشركات الصناعية بقطاع غزة على تحقيق التوازن بين مختلف أوجه النشاط في الشركة، وبهذا تكون الشركات الصناعية بقطاع غزة قد حققت مبدأ الوحدة في إعداد الموازنات التخطيطية.
- ٧- تقوم الشركات الصناعية بقطاع غزة بإعداد الموازنات لفترات قصيرة غالباً ما تكون سنة ويتم تقسيم هذه الفترات إلى فترات رقابية، حيث يتم في نهاية الفترة تحديد وتحليل الفروق بين ما هو مخطط وما هو فعلي، لإكتشاف الإنحرافات بصورة مبكرة وعلاجها.
- ٨- إن تطبيق الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية بقطاع غزة يواجهه العديد

من المشاكل يمكن إجمالها فيما يلي: نقص في المؤهلات العملية والعلمية في القائمين على إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها، عدم الدقة في تقدير بنود الموازنات التخطيطية، ضعف التنسيق والإتصال بين الإدارات المختلفة، وعدم الربط بين تقديرات الموازنة ومراكز المسؤولية، وصعوبة تقدير النفقات المستقبلية، وعدم وجود نظام فعال للمعلومات الإدارية، وعدم وجود لجنة موازنة، وكذلك عدم استخدام الأساليب العلمية والإحصائية في التنبؤ بتقديرات الموازنة التخطيطية، عدم وجود مشاركة فعالة من قبل موظفي المستويات الإدارية المختلفة مما قد يؤدي إلى خلق اتجاهات سلبية نحوها، وبالتالي تؤثر على دافعيتهم نحو الأداء المتميز، وغياب الحوافز المرتبطة بالأداء مما يؤثر على دافعية الأفراد نحو تنفيذ الموازنة، وقيام بعض الإدارات باستخدام الموازنة كأداة عقابية وهذا لا يساعد على تحفيز الموظفين على تنفيذ الموازنة.

٩- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاكل التي تواجهها الشركات الصناعية بقطاع غزة عند تطبيق نظام الموازنات التخطيطية تُعزى إلى سنة تأسيس الشركة وحجم رأسمالها والشكل القانوني لها.

١٠- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الصناعية بقطاع غزة في تطبيق نظام الموازنات التخطيطية على أسس علمية تُعزى إلى سنة تأسيس الشركة والشكل القانوني لها، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الصناعية بقطاع غزة في تطبيق نظام الموازنات التخطيطية على أسس علمية تُعزى إلى حجم رأس مال الشركة.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة فإن الباحثين يوصون بالتالي:

- ١- ضرورة قيام الشركات الصناعية بقطاع غزة بإعداد الموازنات الرأسمالية طويلة الأجل حتى تساعد الشركة في الرقابة على المصروفات الرأسمالية.
- ٢- ضرورة الإهتمام باستخدام الموازنات التخطيطية كأداة للتنسيق بين إدارات الشركة وكأداة لتقييم الأداء.

- ٣- ضرورة وجود لجنة موازنة في كل شركة صناعية، حيث يساعد ذلك على اختيار أنواع وأساليب الموازنات التي تتناسب مع أهداف الشركة، وتحديد الإجراءات الواجب إتباعها بصدد إعداد الموازنة، وكذلك وضع جدول زمني لتنفيذ الموازنات، ومتابعة تنفيذ الموازنة وتحليل التقارير الدورية عنها، واقتراح ما تراه مناسباً على ضوء التقارير.
- ٤- العمل على زيادة دور مشاركة جميع المستويات الإدارية في إعداد الموازنات التخطيطية في جميع الشركات الصناعية.
- ٥- معالجة المشاكل التي تواجهها الشركات الصناعية بقطاع غزة في تطبيق نظام الموازنات التخطيطية وذلك كما يلي:
- أ. تأهيل وتدريب المسؤولين على إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها بالشكل السليم، وذلك من خلال توضيح وشرح أهداف نظام الموازنات لهم.
- ب. الربط بين تقديرات الموازنة ومراكز المسؤولية، وبالتالي تصبح التقديرات الخاصة بكل مركز مسئولية بمثابة هدف يسعى مدير القسم أو الدائرة إلى تحقيقه ويتم مساءلته عن مدى تحقيقه لهذا الهدف وتحديد مسئولية عن الانحرافات التي قد تحدث.
- ج. ربط الموازنة مع الهيكل التنظيمي للشركة، كي يؤدي ذلك إلى تسهيل تحديد الانحرافات عن الخطة لكل إدارة على حدة، والمساهمة في تقييم أداء العاملين وفقاً لما يتحقق من إنجازات مقارنة مع الخطة الموضوعية بالموازنة، وتفعيل دور الموازنة كأداة للاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.
- د. أن يتم التنبؤ بتقديرات الموازنة التخطيطية على أساس علمي وواقعي للظروف الداخلية والخارجية، واستخدام الأساليب الإحصائية والرياضية في عملية التنبؤ، ربط الحوافز بالأداء مما يؤثر بالإيجاب على دافعية الأفراد نحو تنفيذ الموازنة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. الجداوي، محمود حسين، (١٩٨٦)، الآثار السلوكية لاستخدام الموازنات التخطيطية كأساس لتقييم الأداء، مجلة آفاق الاقتصادية، الإمارات العربية المتحدة، اتحاد غرف التجارة والصناعة،

العدد ٢٨.

٢. الشريف، مصطفى محمد، (١٩٩٣)، المعايير العلمية لإعداد الميزانيات التقديرية - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد قسم المحاسبة، الجماهيرية العربية الليبية.
٣. العطار، محمد صبري حافظ، خيري، يوسف محمد، (١٩٨٣)، تقييم فاعلية الميزانيات التقديرية كأداة للتخطيط وتقييم الأداء في الشركات الصناعية بالكويت، مجلة البحوث التجارية، السنة الخامسة، العدد الخامس، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.
٤. العلاوين، امجد عبد الفتاح، (٢٠٠٠)، تقييم نظم الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
٥. المحمود، عبد المنعم صالح مصطفى، (٢٠٠٥)، واقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في الشركات غير الهادفة للربح في الأردن، المؤتمر العلمي الرابع - الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، الأردن.
٦. الوابل، وابل بن علي، (١٩٩٥)، مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في المملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الثاني، المجلد الثاني والثلاثون، جامعة الإسكندرية.
٧. جمعة، إسماعيل إبراهيم؛ محرم، زينات محمد؛ الخطيب، صبحي محمود، (٢٠٠٠)، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الدار الجامعية.
٨. حنان، رضوان حلوة؛ كحالة، جبرائيل، (١٩٩٦)، المحاسبة الإدارية مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، الطبعة الأولى، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
٩. ريشو، بديع الدين، (٢٠٠٤)، المحاسبة الإدارية.
١٠. شاهين، إبراهيم عثمان، (١٩٨١)، دراسة تحليلية للأبعاد السلوكية للموازنات التخطيطية بين النظرية والتطبيق، الجمعية العربية للتكاليف، الزقازيق.
١١. عامر، احمد محمد عياد، (٢٠٠٤)، دراسة تأثير الموازنة الاستيرادية على نتائج أعمال الشركات الصناعية في ليبيا - دراسة تطبيقية على شركات بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد قسم المحاسبة، الجماهيرية العربية الليبية.
١٢. عبد الرحيم، محمد محمود، (١٩٨٥)، الجوانب السلوكية للموازنات التخطيطية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد الأول.
١٣. نور، عبد الناصر؛ الفضل، مؤيد محمد علي، (٢٠٠٢)، العوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة

في إعداد الموازنات والرضى عن العمل والمنظمة دراسة محاسبية مقارنة بين الشركات المساهمة العامة الصناعية العراقية والأردنية، **مجلة دراسات - الجامعة الأردنية**، مجلد ٢٩، العدد الثاني، تموز.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Brownell, P., and McLnnes, M., (1986). Budgetary Participation Motivation and Managerial Performance, **The Accounting Review**, October.
2. Brownell, Peter, (1982), "The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organizational Effectiveness", **the Journal of Accounting Research** Vol.No.20.
3. Chenhall, R. H., and Brownell, B., (1988), **The Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance: Role Ambiguity as an Intervening Variable**, Accounting Organization and Society 13.
4. Daroca, F.P.,(1984), **Information Influences on Group Decision Making in A Participative Budgeting Context**, Accounting Organization and Society 9.
5. Kern, Leslie,(1992), **Budgetary Participation and managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volality**, The Accounting Review.
6. Kongmunwathana, Piyathid,(1999), **The Impact of National Culture On the Relationship Between Budgetary and Organization Behaviors**.
7. Lau, Chong and Buckland, c.,(1999), **The Impact of Evaluation Styles on Managerial Performance**, Edith Cowan University, Faculty of Business and Public Management, Western Australia.
8. Lusk, E.L. and A.R. Abdel-Khalik,(1974), **Transfer Pricing Asynthesis**, The Accounting Review.
9. Lyne, Stephen R., (1988),**"The Role of the Budget in Medium and Large UK Companies and the Relationship with Budget Pressure and Partecipation"**, Accounting &Business Reasearch, Vol.18, No.71.

10. Mc Rac, T.W.,(1971), **The Behavioral Critique of Accounting**, Accounting and Business Research.
11. Mia, L.,(1989), **The Impact of Participation in Budgeting and Job Difficulty Managerial Performance and Work Motivation**, Accounting Organization and Society 14.
12. Mosely, Owen, B.,(1979), **Sources of Human Relation Problems in Budgeting, Management Planning**.
13. Steers, R. M.,(1976), Factors Affecting Job Attitudes in Goal Setting Environment, **Academy Management Journal**: 6.
14. Wane J.M. and Haroid P.R.,(1986), **Cost Accounting Processing Evaluating and Using Cost Data**, third edition, Addison Wesley publishing company.