

دولة ليبيا
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الأكاديمية الليبية - طرابلس
مدرسة العلوم الإدارية والمالية
قسم التمويل والمصارف

بحث بعنوان

مدى استخدام أدوات التخطيط المالي كأداء للرقابة وأثرها على تقييم الأداء المالي
دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية الليبية بالقطاع الخاص

قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الإجازة العالية (الماجستير)

اعداد الطالب : محمد مرعي البغدادي

رقم القيد 19815

اشراف الدكتور : علي محمود حسن

فصل الخريف 2014/2015 م

الآية الكريمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

” وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى [39] وَأَنْ سَعْيُهُ سَوْفَ يُرَى [40] ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءُ
الْأَوْفَى [41] وَأَنْ إِلَى رَبِّكَ الْمُنْتَهَى [42] ”

صدق الله العظيم

سورة النجم - الآيات (39 - 42)

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، فبعد أن من الله علي بإنهاء رسالتي هذه، فإنه يسعدني ويشرفني أن أتقدم ببالغ الشكر والإمتنان الى الدكتور علي محمود حسن الذي لم يدخر جهداً في متابعة هذه الدراسة وتقديم الدعم المتواصل لي بدءاً من مراحلها الأولى.

كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور احمد التواتي والدكتور جمعة الرقيبى و الدكتور عطية الجبيري والدكتور أمين الطويل على توجيهاتهم و تحكيمهم لاستبانة الدراسة . كما لا يفوتني بأن أتقدم بخالص الشكر الى الدكتور علي الخير صابر الذي مد لي يد العون والمساعدة خلال فترة التحليل الاحصائي للدراسة .

ويقتضي العرفان بالجميل أن أتقدم بالشكر إلى المدراء والموظفين في الشركات عينة الدراسة على ما قدموه من مساعدات أسهمت في انجاز هذا العمل.

والله ولي التوفيق

الباحث

الإهداء

إلى من أنارت دربي و أعانتني بالطوات و الدعوات ، امي الحبيبة
إلى من عمل بك في سبيلي و علمني معنى الكفاح إلى أبي الحبيب
إلى الذي لم يبخل بشئ من أجل دفعي في طريق النجاح
إلى عمي الدكتور صالح البغدادى
إلى روح زوجتي
إلى كل أفراد أسرتي
وإلى كل صديق وعزيز
إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الملخص

عنوان الدراسة:

مدى استخدام أدوات التخطيط المالي كأداء للرقابة وأثرها على تقييم الأداء المالي،

دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية الليبية بالقطاع الخاص.

تبحث الدراسة في معرفة مدى استخدام شركات الصناعات الغذائية الليبية لأدوات التخطيط

المالي المتمثلة في (الموازنات التقديرية والموازنات النقدية)، وتطرح الدراسة تساؤلاً مفاده: ما مدى

استخدام شركات الصناعات في ليبيا لأدوات التخطيط المالي ودور هذه الأدوات في الرقابة وتقييم

الاداء، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام شركات الصناعات الغذائية لأدوات

التخطيط المالي، واختيرت عينة الدراسة من (6) شركات الصناعات الغذائية للقطاع الخاص

بمدينة طرابلس، وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً استبانة أعدت

خصيصاً لهذا الغرض ووزعت على عينة، حجمها (32) اختيرت بطريقة العينة (القصدية) أو

العشوائية، وتم تحليل استبانة الدراسة، واختبار فرضياتها، وقد توصلت الدراسة الى رفض

الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة مما يعنى الشركات عينة الدراسة تقوم باستخدام

ادوات التخطيط المالي (الموازنات التقديرية والموازنات النقدية)، وخلصت الدراسة الى عدة

توصيات من اهمها، توصى الدراسة الى: باستخدام باقي الادوات وذلك لتأكيد او نفي ما توصلت

له هذه الدراسة الدراسات السابقة في هذا الصدد. بإجراء مثل هذه الدراسة على شركات اخرى،

وكذلك على قطاعات مختلفة، مثل قطاع الخدمي، وتم مقارنة النتائج. وتوصى اعداد الموازنات

التقديرية والنقدية ربع سنوية مما يتيح للشركات امكانية معالجة الانحرافات في الوقت المناسب،

وكذلك التنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	
ب	الآية القرآنية	
ج	الشكر والتقدير	
د	الإهداء	
هـ	الملخص	
و	قائمة المحتويات	
ح	قائمة الجداول	
ط	قائمة الملاحق	
	الموضوع	ر. م
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة	1-1
3	مشكلة الدراسة	2-1
4	أهداف الدراسة	3-1
4	أهمية الدراسة	4-1
5	فرضيات الدراسة	5-1
5	منهج الدراسة	6-1
6	مجتمع الدراسة	7-1
7	الأساليب الإحصائية المستخدمة	8-1
8	أدوات جمع البيانات	9-1
8	حدود الدراسة	10-1
9	تعريفات إجرائية	11-1
10	الدراسات السابقة	12-1
	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
26	مفهوم التخطيط المالي	1-2

34	مراحل التخطيط المالي	2-2
36	أدوات التخطيط المالي	3-2
36	تحليل التعادل (نقطة التعادل)	1-3-2
38	قائمة مصادر واستخدامات الأموال	2-3-2
40	الموازنات التقديرية	3-3-2
43	الموازنات النقدية	4-3-2
46	مفهوم الرقابة المالية و تقييم الأداء	4-2
46	مفهوم الرقابة بشكل عام	1-4-2
47	مفهوم الرقابة المالية	2-4-2
48	مفهوم وتعريف تقييم الأداء المالي	3-4-2
51	التحليل المالي أحد أدوات تقييم الأداء المالي	5-2
51	تعريف التحليل المالي	1-5-2
52	أهداف وأهمية التحليل المالي	2-5-2
54	شروط التحليل المالي	3-5-2
55	أدوات وأساليب التحليل المالي	4-5-2
	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة	
95	التحليل التمهيدي لبيانات الدراسة	1-3
65	التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة	2-3
68	التحليل الوصفي لمحاور الدراسة	3-3
80	اختبار فرضيات الدراسة	4-3
84	النتائج و التوصيات	
87	قائمة المراجع و المصادر	
	الملاحق	

قائمة الجداول

ر. م	عنوان الجدول	الصفحة
1	الاختبار معامل الفا كرومباخ مقياس لصدق وثبات الاستبانة	64
2	نماذج الدراسة القياسية تتبع بيانات التوزيع الطبيعي	64
3	معيار التقييم المستخرج من المعادلة	65
4	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الجنس	66
5	التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير العمر	66
6	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	67
7	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	67
8	مدى استخدام الشركات للأساليب العلمية لإعداد الموازنات التقديرية	68
9	مدى استخدام الشركات للأساليب العلمية لإعداد الموازنات النقدية	70
10	أهمية استخدام الموازنات التقديرية كأداة للرقابة	73
11	أهمية استخدام الموازنات النقدية كأداة للرقابة	75
12	فعالية الرقابة في تقييم الأداء المالي	78
13	نتائج اختبار الفرضية الاولى	80
14	نتائج اختبار الفرضية الثانية	81
15	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	81
16	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	82
17	نتائج اختبار الفرضية الخامسة	82

قائمة الملاحق

ر . م	عنوان الملاحق
1	محكمي الاستبانة
2	استبانة الدراسة
3	نتائج قياس متغيرات الدراسة
4	نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

Abstract

Title of the study:

The extent of the use of financial planning insurmountable controlled tools and their impact on the financial performance evaluation,

An Empirical Study on the Libyan food industry companies in the private sector.

The study looking at the knowledge of the extent of the use of Libyan food industry companies for the tools of financial planning of (budgets, cash budgets), and put the study question that: What is the extent of the use of industry companies in Libya to the tools of financial planning and the role of these tools in monitoring and evaluation of performance, this study aimed to identify over the use of food industries to tools and financial planning firms, and selected sample of (6) food industry companies to the private sector in Tripoli, and adopted a researcher at the descriptive analytical method using a questionnaire form specially prepared for this purpose and distributed to the sample, size (32) selected a sample (intentionality) or random, was the identification of the study, and test hypotheses analysis, the study findings to reject the hypothesis of zero and the acceptance of alternative hypotheses, which means the sample companies are using financial planning tools (estimated budgets, cash budgets), and the study concluded several recommendations of the most important, the study recommends to: using the rest of the tools in order to confirm or deny the findings of his study of previous studies in this regard. To conduct such a study on the other companies, as well as the different sectors, such as the service sector, the results were compared. It is recommended that the preparation of budgets and cash quarterly allowing companies to address the deviations in a timely manner, as well as to predict deviations before Haddutea.

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 منهج الدراسة

7-1 مجتمع الدراسة

8-1 عينة الدراسة

9-1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

10-1 أدوات جمع البيانات

11-1 التعريفات الإجرائية

12-1 الدراسات السابقة

1-1: المقدمة

يعد التخطيط المالي الركن الأساسي للتمويل بشركات الأعمال وذلك باعتباره وسيلة لتحديد الاحتياجات التمويلية للمشروع وتحديد المصدر المناسب لهذه الاحتياجات، ويمثل التخطيط المالي احد عناصر لتخطيط الاقتصادي وجوهره وهو أسلوب جيد لتقييم الموارد التمويلية واستغلالها بشكل أمثل لتحقيق أهداف الشركة. ويمثل التخطيط المالي جزءاً هاماً من عملية التخطيط في شركات الأعمال، حيث يترجم أهداف الشركة واستراتيجياتها وسياساتها إلى خطط عملية، يتم تنفيذها على المدى القصير، ويهدف التخطيط المالي لتحديد الاحتياجات التمويلية للشركات، وتأمين الأموال اللازمة بشكل متوازن من مصادر التمويل المختلفة (الميداني، 2006، ص 59). ويساعد التخطيط المالي إدارة الشركة في ترشيد قراراتها، ويمثل أسلوب عمل في تأدية وظائفها المختلفة وتوفير البيانات اللازمة كذلك في اتخاذ القرارات والرقابة. تعد الموازنة التقديرية والموازنة النقدية من أدوات التخطيط المالي فهما تلعبان دوراً هاماً في التخطيط باعتباره من معايير الرقابة على الانفاق في الشركات بهدف إيجاد التوازن المستهدف بين السيولة والربحية، وذلك من خلال التخطيط وتقدير كل التدفقات النقدية داخلة كانت أو خارجة وتحديد أي عجز في النقدية، وفي أي وقت سيكون هذا الوفرة وسبل استثماره (جودي، 2011، ص 126).

ويمكننا عن طريق أدوات التخطيط المالي التعرف على الاحتياجات المالية والمستقبلية والاستعداد لها مسبقاً، كما يتيح أيضاً الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالي وربحية الشركة في المستقبل من أجل اتخاذ الإجراءات الصحيحة. لقد أثبتت التجارب والدراسات السابقة أن عدم استخدام الشركات لأدوات التخطيط المالي قد يؤدي إلى تعرضها إلى الفشل خاصة تلك الشركات التي تتصف بالتوسع وتعقيد أعمالها (العامري، الغالي، 2008، ص 690).

ونظراً لأهمية استخدام أدوات التخطيط المالي لشركات الاعمال سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى استخدام الشركات الصناعات الغذائية في ليبيا لأدوات التخطيط المالي والمتمثلة في الموازنات التقديرية والموازنات النقدية ومدى قدرة الشركات على استخدام هذه الادوات في الرقابة وتقييم الاداء، خلال مقارنة ما هو مخطط بما هو منفذ، وبالتالي معرفة الانحرافات وكيفية معالجتها.

1-2: مشكلة الدراسة

يعد التخطيط المالي أحد أهم الوظائف المرتبطة بمجال الأنشطة التشغيلية المخطط لها بشركات الاعمال، حيث يعمل على ترجمه الاهداف المحددة خلال الفترة الزمنية القادمة إلى قيم مالية رقمية، ويعمل التخطيط المالي على التنبؤ بالاحتياجات المالية ويحدد مصادر الحصول على الاموال وذلك باستخدام أدوات التخطيط المالي .

ويمكن حصر مشكلة الدراسة في معرفة مدى استخدام شركات الصناعات الغذائية الليبية لأدوات التخطيط المالي المتمثلة في (الموازنات التقديرية والموازنات النقدية) فهو اسلوب يظهر الموارد التي سوف تحصل عليها الشركة وتستخدمها خلال فترة زمنية محددة، ومدى إقتران هذه الادوات بالنظام الرقابي المتبع.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:-

1- هل تستخدم الشركات الصناعات الغذائية الليبية الأساليب العلمية المتبعة في إعداد الموازنات التقديرية؟

2- هل تضع الشركات الصناعات الغذائية في إعتبارها عند تحديد مستهدفاتها الاستثمارية أدوات التخطيط المالي مثل أدوات (الموازنات التقديرية والموازنات النقدية)؟

3- ما مدى اعتماد شركات الصناعات الغذائية الليبية على تقديرات المبيعات المستقبلية باستعمال أدوات التخطيط المالي؟

4- ما مدى استخدام شركات الصناعات الغذائية الليبية للموازنات النقدية لتحديد احتياجاتها اللازمة من النقد لتأمين استمرارية العمليات؟

5- ما أثر استخدام الشركات الصناعية الموازنات التقديرية والموازنات النقدية أدوات التخطيط المالي على فاعلية تقييم الأداء المالي؟

1-3: أهداف الدراسة

1- معرفة مدى استخدام شركات الصناعات الغذائية أدوات التخطيط المالي لتخطيط العمليات التمويلية وتحقيقها للأهداف المرجوة منها.

2- بيان الدور الرقابي لأدوات التخطيط المالي.

3- دراسة كيفية إعداد الموازنات التخطيطية والنقدية واستخدامها للرقابة المالية لشركات الصناعات الغذائية.

4- دراسة فاعلية الأداء المالي للشركات الصناعية الغذائية باستخدام أدوات التخطيط المالي أداة للرقابة.

5- تقديم توصيات لحل مشكلة البحث وتلافي سلبياتها .

1-4: أهمية الدراسة

يمكن صياغة أهمية الدراسة على النحو التالي:

1-4-1 بالنسبة للعلم: تتميز هذه الدراسة من الناحية العملية في أنها تسهم في إثراء المكتبة العلمية إضافة إلى الدراسات السابقة في التخطيط المالي.

1-4-2 بالنسبة للمجتمع :- مواكبة التطور الذي يحدث في هذا المجال ومع تطور الاستثمارات في الشركات الصناعية واتساع نشاطاتها فإن هذه الدراسة من شأنها توضيح العلاقة بين التخطيط المالي الجيد و تحقيق أهداف الشركة ومن أهمها تحقيق الأرباح، مما ينعكس على الاقتصاد.

1-4-3 بالنسبة الي الباحث :- يطمح الباحث من خلال بحثه في هذا الموضوع إلى زيادة اطلاعه وتوسيع قدراته العلمية والبحثية بالإضافة إلى صقل مهارته وتطويرها وزيادة خبرته

1-5: فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على الفرضيات التالية :

Ho₁. لا تطبق الشركات الصناعية الأساليب العلمية المتبعة في اعداد الموازنات التقديرية.

Ho₂. لا تطبق الشركات الصناعية الأساليب العلمية المتبعة في اعداد الموازنات النقدية.

Ho₃. لا تستخدم الشركات الصناعية الموازنات التقديرية كأداة للرقابة وتقييم الاداء .

Ho₄. لا تستخدم الشركات الصناعية الموازنات النقدية كأداة للرقابة وتقييم الاداء .

Ho₅. لا توجد بالشركات الصناعية أدوات رقابية تمكنها من تقييم أدائها المالي.

1-6: منهج الدراسة

يستند البحث إلى أكثر من منهج من مناهج البحث العلمي، وذلك لأن تكاملية المنهج

تؤدي إلى رؤية مجتمع البحث في إطار شبكة من العلاقات المتداخلة (الارتباطية والسببية).

وكذلك المنهج التحليلي الوصفي، أي المنهج العلمي المعاصر، ويتم ذلك من خلال أسلوب

البحث النظري والبحث الميداني، والذين يعتمد فيهما الباحث على عدد من الأدوات البحثية على

النحو التالي:

1-6-1 الدراسة النظرية :

يتم البحث النظري باستعراض جوانب المشكلة محل البحث، اعتماداً على البحوث السابقة التي تمت في هذا المجال، بالإطلاع على المراجع والدوريات المهمة في مجال البحث، وذلك بهدف بلورة الإطار الفكري الفلسفي لتخطيط المالي، مع الاعتماد على الأسلوب الوصفي والتحليلي في إطار العلاقات بين أدوات التخطيط المالي والرقابة وتقييم الاداء، وما يرتبط به بشكل مباشر أو غير مباشر، وكيفية صياغة محاور تعبر عن موضوع الدراسة، وتحديد إطار البحث الميداني وأركانه.

1-6-2 البحث الميداني:-

يتم البحث الميداني من خلال المراحل التالية:

- (1) تحديد مجتمع وعينة البحث لتجميع البيانات اللازمة لاختبار الفروض.
- (2) تحديد محاور الدراسة من خلال اختبار صدقها وثباتها وإجراء التعديلات اللازمة.
- (3) إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لاختبار فروض البحث ومن أهمها تحليل الاحصائي الوصفي، واختبار (t) للعينة الواحدة .
- (4) تحليل ومناقشة نتائج البحث الميداني.

1-7: مجتمع الدراسة

1-7-1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المدراء العامون ومساعدون المدراء العامون والمدراء الماليين والمحاسبين والموظفين الإداريين في شركات الصناعات الغذائية بالقطاع الخاص في مدينة طرابلس، ليبيا.

1-7-2 عينة الدراسة : -

تتكون عينة الدراسة من المدراء العامون ومساعدون المدراء العامون والمدراء الماليين

والمحاسبين والموظفين الإداريين في شركات الصناعات الغذائية وهي:

1- شركة المزرعة لصناعات الغذائية .

2- شركة وادي الربيع لصناعة الدقيق ومشتقاته.

3- شركة البركة لتكرير وتعبئة الزيوت.

4- شركة الجفارة لصناعة المواد الغذائية .

5- شركة البركة الوفيرة لصناعات الغذائية.

6- شركة المراعي الليبية لصناعة المواد الغذائية.

1-8: الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم الاستقادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For

(Social Sciences, SPSS) في تحليل البيانات التي سيتم جمعها، وفيما يلي أهم الأساليب

التي سيتم استخدامها والغاية من استخدامها:

أ- اختبار الثبات (Reliability Test) باستخدام مقياس (ألفا كرونباخ) وهو الاختبار لقياس

درجة تناسق اجابات المستجيبين ، ومدى الارتباط بين اجابات افراد عينة وتكون قيمة معامل الفا

كرونباخ ما بين (1،0) والمعروف أن صفر قيمة مقبولة لمعامل الفا كرونباخ هي (0.6) وافضل

قيمة تتراوح بين (0.7 إلى 0.8) وكلما إزدادت عن 0.8 كانت أفضل.

ب- المتوسط الحسابي وهو أحد مقاييس النزعة المركزية ويستخدم لاختبار الفرضيات

الاحصائية.

ج- الانحراف المعياري وهو أحد مقاييس التشتت ويستخدم لمعرفة مدى تقارب أو تباعد إجابات أفراد العينة حول خيار معين.

د- اختبار (t) للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الصفرية.

1- 9: أدوات جمع البيانات

تستند الدراسة في جمع البيانات وأساليب تحليلها والبرامج المستخدمة إلى ما يلي:

1-9-1 البيانات الأولية :- الاستبانة، والتي أعدت خصيصاً لجمع البيانات والمعلومات التي

تتعلق بموضوع الدراسة، وقد شملت الاستبانة على عدد من المجالات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عليها من قبل المستجيبين، وهم المديرون العامون والمديرون الماليين والمحاسبين في شركات الصناعات الغذائية الليبية بالقطاع الخاص.

1-9-2 البيانات الثانوية :- الكتب والدوريات والرسائل الجامعية المتوفرة في المكتبات، إضافة

إلى استخدام الشبكة العالمية للمعلومات (Internet)

1-10: حدود الدراسة :

1-10-1 حدود الموضوعية: سيتم التركيز في هذه الدراسة على (استخدام أدوات التخطيط

المالي واثره على تقييم الاداء).

1-10-2 حدود المكانية: سيتم إجراء هذه الدراسة على بعض شركات الصناعات الغذائية

بمدينة طرابلس.

1-10-3 حدود الزمنية: تهتم الدراسة العملية بمتابعة نشاط ستة شركات عينة الدراسة خلال

عام 2014 .

1-10-4 حدود البشرية: العينة الدراسة بالشركات وتتمثل في المديرون العامون ومساعدو

المديرون العامون والمدراء الإدارات والمحاسبون والموظفون الماليين بالشركات المذكورة.

1-11: التعريفات الإجرائية

1/ التخطيط المالي :

نوع من انواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للشركات من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأفضل الشروط كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للشركات وبأقل الأخطار وهو علم له قواعد واصول ويحتاج إلى خبرة في التطبيق والقدرة على التنبؤ وتحليل الماضي والاعداد للمستقبل (اوتاني، 2009، ص4).

2/ الموازنات التقديرية:

تعرف الموازنة على انها "مزيج من تدفق المعلومات الإجراءات والعمليات الإدارية، وفي نفس الوقت جزء من التخطيط قصير الأجل، ونظام للرقابة على مختلف أوجه النشاط في المنشأة، وما يرتبط بذلك من اعتبارات بمفردها أو مع غيرها معياراً لتقييم الأداء يلتزم بها المسؤولون عند التنفيذ، حيث تتحدد بموجبها الانحرافات التي تعد اساساً لاتخاذ القرارات المصححة والمساءلة لمحاسبة وتقييم الأداء (زايد، 2009، ص8).

3/ مفهوم الموازنة النقدية:

هي كشف بالأرقام للتوقعات المستقبلية والمتعلقة بالتدفقات الداخلة للمنشأة من مختلف المصادر والتدفقات النقدية الخارجة من المنشأة لمختلف الاستخدامات ثم مقارنة هذين التدفقين بالشكل الذي يحدد مستوى نقدية المنشأة المطلوب في كل فترة من فترات إعداد هذه الموازنات النقدية (العلي، 2013، ص113).

4/ وظيفة الرقابة المالية: يقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد نوعية المعايير التي يمكن استخدامها للمقارنة، لذلك فهي تعتبر جزءاً مكماً للتخطيط المالي (الزبيدي، 2008، ص54).

1-12- الدراسات السابقة

لقد أجريت دراسات حول أدوات التخطيط المالي وتقييم الاداء وهي:-

1:- دراسة(صدام مزابية) بعنوان دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي لمؤسسات الاقتصادية الخدمية،الجزائر،2014م.

وهدفت الدراسة إلى معرفة كيف تساهم الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي، وإمكانية التحدث عن الرقابة الفعالة دون وجود موازنة تقديرية، ومعرفة هل الموازنات التقديرية مجرد تقليد بين المؤسسات أم ضرورة، وهل تقديرات الموازنة تتم وفق أسس علمية تنبؤيه. وكانت عينة الدراسة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية- وحدة ورقلة- موازنة المبيعات وموازنة الخزينة، ومصادر جمع البيانات تحليل الموازنات لسنة 2011،2012،2013.

وافترضت الدراسة أن الموازنة التقديرية تساهم في تحسين الاداء المالي للمؤسسة باستعمالها أداء تخطيطية ورقابية، وأن نظام الرقابة الفعال لن يتحقق بأي حال من الاحوال دون وجود موازنة تقديرية، وأن الموازنة التقديرية ضرورة حتمية لكل مؤسسة، وأن تقديرات الموازنة تتم وفق أسس علمية تنبؤيه.

وتوصل الباحث الي النتائج التالية :

- تعد الموازنة التقديرية أهم أداة يعتمد عليها الماليين في الرقابة والتخطيط، فالمؤسسة تعتمد عليها لتخطيط أهدافها ورقابة تنفيذها لجميع انشطتها، بما فيها الوظيفة المالية أو الاداء المالي بالتحديد.

- لتتمكن المؤسسة من التنفيذ رقابة فعالة لن يتحقق لها ذلك دون وجود مرجعية القياس وهي بكل تأكيد الموازنة التقديرية، حيث هي الأداة التي تجعل من عملية الرقابة رقابة فعالة عن طريق

مقارنة ما هو مخطط بما تم قياسه من إنجازات، وبالتالي تحليل الفروقات مها كان نوعها لاتخاذ ما ينسب من إجراءات.

- الاهتمام الكبير الذي تحظى به الموازنة التقديرية يجعل منها ضرورة في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، حيث بالعودة الى طريقة إعتماها لاحظ الباحث أنها ضرورة.

- طريقة التقديرية والتنبؤ تتم وفق الأسس الشخصية التاريخية للمكلف بالإعداد بالرغم من كل ما توصل اليه العلم من طرف عملية كالسلاسل الزمنية.

2:- دراسة (بن حديد) بعنوان: الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، 2014م.

وهدفنا الدراسة إلى التعرف على العوامل التي قد تؤثر على كفاءة وفعالية استخدام نظام الموازنات التقديرية، ومعرفة كيفية الاستفادة من تحليل انحرافات الموازنات في زيادة كفاءة فعالية القرارات، وتوجيه متخذ القرارات إلى طرق انشاء الموازنة من خلال تقديم نموذج للموازنة التقديرية وكيفية دراسة الانحرافات وتحليلها للخروج بالقرارات المناسبة .

وتصلنا الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتمد المؤسسة على الموازنات التقديرية أداة رقابية في تنفيذ انشطتها حيث تقوم المؤسسة بأعداد تقرير نصف شهري يتضمن كمية الانتاج الحالي، وكمية المبيعات الحالية عدد الزبائن الحاليين، ومدى القدرة على الإيفاء بطلبات الزبائن مدى احتمالية تحقيق التقديرات .

- تعمل المؤسسة على تحليل الانحرافات لتحديد الاسباب المؤدية اليها حيث تقوم المؤسسة بأعداد تقرير شهري يرفع للمؤسسة الام، يتضمن نسبة الانتاج ومقدار الانحرافات في الاداء، مع تقديم المبررات التي أدت إلى وجود انحرافات.

- تتخذ المؤسسة قرارات الانتاج وقرارات التمويل بناء على تقديراتها وعدد الطلبات المتحصل عليها من طرف الزبائن.

3:- دراسة (فتحية حجاج) بعنوان تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التحليل المالي، الجزائر، سنة 2014م.

هدفت الدراسة الي التعرف على تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، والتعرف على مؤشرات التحليل المالي ومحاولة تطبيقها تم تحليلها وتفسيرها، والوصول الى امكانية الاستفادة من مؤشرات التحليل المالي في تقييم الاداء للمؤسسة الاقتصادية .

واقترضت أن مؤشرات التحليل المالي تسهم في تقييم وتحسين الاداء المالي كما تتميز بالدقة والشفافية، ويظهر ذلك من خلال دقة المعلومات المالية في قياس فعالية الأداء المالي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تعد عملية تقييم الاداء المالي للمؤسسة عملية بالغة الأهمية، فهي تخدم مختلف الاطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، حيث تمكن من تحديد مستوى تحقق الاهداف، مما يسمح بالحكم على الفاعلية وكذا تحديد الأهمية النسبية من النتائج والموارد المستخدمة.

- تعمل مؤشرات التوازن المالي على قياس التوازن بين موارد واستخدامات المؤسسة وتشخيص وضع الخزينة والعمل على تحسينها.

- تمكن مؤشرات التدفقات النقدية من قياس قدرة المؤسسة على توليد للخزينة، وكيفية تسيير هذه التدفقات.

4:- دراسة (وليد بريكي) بعنوان الموازنة التقديرية وتأثيرها على أداء موازنة الاستثمار في مؤسسة سونلغاز - وحدة ورقة، الجزائر، سنة 2013م.

وهدفت الدراسة إلى الوصول إلى بيان اهتمام بوظيفة الموازنة التقديرية في المؤسسة الاقتصادية، والبحث في نظام الرقابة وكفاءته في تطبيق هذه الأداء، ومعرفة الأهداف الحقيقية التي تبرزها لنا الموازنة التقديرية، وخاصة موازنة الاستثمارات في شركة سونلغاز وحدة ورقلة، والوصول إلى مراقبة التسيير الفعالة بواسطة هذه الاداء، والوصول إلى تطبيق موازنة الاستثمارات .

وللوصول إلى اهداف الدراسة افترض الباحث مجموعة من الفرضيات، أولاً: الموازنة التقديرية هي خطة تنبؤيه، وتقدير للأنشطة المواد القيام بها خلال السنة، بحيث تلعب دورها في عملية الرقابة على أنشطة المؤسسة وفي مجالها التسييري، وثانياً: الموازنة التقديرية تترجم الأهداف وتتخذ الإجراءات التصحيحية، وأداة فعالة لتخطيط والرقابة والتنسيق.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تضم الموازنات التقديرية مجمل نشاط المؤسسة المستقبلي، على شكل تنبؤات على ضوء هذه التنبؤات يقوم المدراء بإعداد برنامج عمل تتمثل في تقسيم الهدف الرئيسي إلى عدة اهداف فرعية في شكل خطط تعرف بالموازنات لفترة زمنية محددة مقارنة.

- إن اول ما يقوم به مسؤول هو اعداد موازنات تقديرية للمبيعات لأنها تعد الاساس الذي يسند عليه في اعداد الموازنات الاخرى.

- إن اعداد الموازنات التقديرية للتموينات هو من اجل ضمان أن كمية المواد التي يحتاج اليها برنامج الانتاج سوف يتم شرائها في الوقت المناسب وباقل تكاليف.

- إن موازنات النقدية تبين لنا بقية السيولة سواء في الصندوق أو في الخزينة، في نهاية كل فترة ، اسبوع أو شهر .

5:- دراسة (كوثر بوغابة) بعنوان دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة، الجزائر، سنة 2012م.

وهدف الدراسة إلى بيان أهمية تقييم وقياس الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية، وأهمية وضع الموازنات التقديرية للمؤسسة، وإبراز دور الموازنات التقديرية في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة، وأهمية دور الرقابة على الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة، وإبراز أهمية المقارنة بين النتائج الفعلية بما هو مخطط، ودور عملية قياس الانحرافات في قياس وتقييم أداء وتحسين أدائها. وعينة الدراسة مؤسسة الغازات الصناعية- بورقلة- دراسة وتحليل أهم الموازنات التقديرية التي تعدها المؤسسة للسنوات (2009، 2010، 2011).

وافترضت الدراسة مجموعة من الفرضيات، أولاً: وظيفة مراقبة التسيير من الوظائف الهامة داخل المؤسسة تتطلب تطبيق مجموعة من الأدوات الخاصة بها من بينها الموازنة التقديرية، ثانياً: تساهم الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة باستخدامها كوسيلة للرقابة والتخطيط داخل المؤسسة، وثالثاً: نظام الرقابة الفعال للمؤسسة لا يمكن أن يتحقق إلا باستخدام الموازنات التقديرية، رابعاً: تقوم المؤسسة بإعداد موازنة تقديرية عند القيام بأي خطة مالية

وتوصل الدراسة إلى النتائج التالية :

- تعد الموازنات التقديرية من أهم أدوات مراقبة التسيير التي تساعد المسؤولين الإداريين في عملية صنع القرار.

- تعد كل من عملية التخطيط وعملية الرقابة من أهم وظائف الموازنات التقديرية، فالمؤسسة تعتمد على تخطيط الأهداف المرجوة والرقابة عليها بإستعمال الموازنات وذلك لتحسين أدائها وإتخاذ القرارات المالية الصحيحة والتي تحقق الأهداف المرجوة أو المخططة.

- لمراقبة التسيير دور هام في الموازنات التقديرية واستخدامه يتحقق بوجود نظام رقابة فعال، فللمراقب المالي دور في توزيع التعليمات اللازمة لإيضاح آليات إعداد مختلف الموازنات ومتابعة تنفيذها، كما يقوم بإعداد مختلف الموازنات النهائية مقارنا بين النتائج الفعلية وإتخاذ الإجراءات التصحيح المناسبة وكل هذا يساعد على تقييم الأداء وفرض نظام رقابة فعال داخل المؤسسة.
- المؤسسة لا تقوم بإعداد موازنة تقديرية عند القيام بأي خطة مالية.

6:- دراسة (المكي) بعنوان: دور الموازنات التخطيطية في تقويم الأداء المالي في المشروعات الزراعية، 2012م.

تبحث هذه الدراسة في دور الموازنات التقديرية في تقويم الاداء المالي في الشركات الزراعية. هدفت الدراسة لتبيان إلى أي مدى يمكن أن يساهم اسلوب الرقابة على التكاليف باستخدام الموازنات التخطيطية في خفض تكاليف الانتاج الزراعي إلى اقل مستوى ممكن بحيث يكون اقل من مستوى التكلفة الحالية.

وللوصول إلى اهداف الدراسة افترضت الدراسة مجموعة من الفرضيات، أولاً: استخدام اسلوب الموازنات التخطيطية وتحديد المسؤولية عن الانحرافات والتقارير عنها يودي إلى زيادة تصحيح الوضع، ثانياً: الموازنات التخطيطية تحقق التقدير السليم لاحتياجات المشاريع الزراعية من الموارد الانتاجية، ثالثاً: معظم المؤسسات الاقتصادية بحاجة إلى استخدام نظام الموازنات التقديرية في إدارة مشروعاتها، رابعاً نظام الموازنات التقديرية هو نظام مترابط ومتكامل بذاته، خامساً: يحتاج نظام الموازنات التقديرية إلى وجود مقومات لنجاحه .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- استخدام اسلوب الموازنات التخطيطية يصلح لجميع المشروعات صناعية أو زرعية لأنها تساعد وتمنع سوء استخدام الموارد للمشاريع وتعد الموازنات وسيلة فعالة لتقدير التكاليف التي على أساسها يتم تقييم الاداء.

- الموازنة التخطيطية تعد فعالة للتقدير تكاليف عناصر الإنتاج للمشروعات المختلفة سوى كانت صغيرة او كبيرة ويتم على أساسها تقييم الأداء وتحديد نقاط الضعف والقوة ومتابعة الانحرافات.

- لا توجد موازنات تخطيطية منفصلة لكل قسم من أقسام المصنع وبالتالي لا تتم محاسبة المسؤولية عن تلك الانحرافات بصورة دقيقة وإن عملية تقدير تكاليف عناصر الإنتاج تتطلب وضع معايير مبنية على أسس سليمة للمراقبة.

7:- دراسة (جودي) بعنوان: دور التخطيط المالي في ترشيد الموازنة التقديرية وعلاقة بمكافحة الفساد الاداري والمالي، العراق، سنة 2011م.

وهدفت الدراسة إلى بيان اهمية التخطيط المالي في ترشيد الموازنة النقدية على ايجاد اساليب لترشيد عملية التخطيط المالي والحد من انتشار الفساد المالي. عينة الدراسة موازنات وزارة المالية للحكومة العراقية للفترة من سنة 2006 إلى سنة 2009.

و للوصول إلى الاهداف تفترض الدراسة انه توجد علاقة معنوية بين التخطيط المالي وانتشاء ظاهرة الفساد المالي، وأنه توجد علاقة معنوية بين التخطيط المالي والانحرافات الناتجة عن الانفاق الفعلي للموازنة .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج واهمها :

- ظهرت انحرافات كبيرة بين الموازنة التشغيلية التخطيطية والانفاق الفعلي وهذا يبين عدم دقة الاسعار المقدرة لفقرات الموازنة التشغيلية .

- الانحرافات كبيرة بين الموازنة الاستثمارية التخطيطية والانفاق الفعلي مما يدل على عدم صحة التقديرات للموازنة التخطيطية أو عدم قدرة الأجهزة التنفيذية على تنفيذ الخطة الاستثمارية بشكل فعال.

8:- دراسة (العلوش) بعنوان: التخطيط المالي ودوره في تقييم الأداء الاقتصادي للسياسات الاستثمارية لصندوق التقاعد، ليبيا، سنة 2009م.

وهدفت الدراسة إلى الوصول إلى معرفة ما مدى نجاح صندوق الضمان الاجتماعي في التخطيط للعملية الاستثمارية وتحقيقها الأهداف المرجوة منها، معرفة مدى تأثير انخفاض العوائد الاستثمارية على الوضع المالي والاقتصادي لصندوق الضمان، معرفة مستوى الأداء الاقتصادي لاستثمارات صندوق الضمان.

وللوصول إلى أهداف الدراسة افترضت الدراسة الفرضيات التالية: أولاً: غياب دور التخطيط المالي في تنفيذ المشاريع الاستثمارية يؤثر سلباً على العائد الاستثماري للصندوق، ثانياً: الالتزام بتسديد الديون المستحقة للصندوق ضروري لتحسين الاداء، اختبر الباحث متغيرات الدراسة باستخدام الاسلوب الإحصائي SPSS .

وتوصلت الدراسة إلى النتيجة التالية :

- عدم وجود أنظمة رقابية ومحاسبية جيدة على استثمارات الصندوق ساهم هو الآخر في عدم استكمال الحسابات الختامية لمعظم المشروعات الاستثمارية و التي بدورها تحدد ما مدى استمرارية الصندوق في تلك الاستثمارات من عدمه .

9:- دراسة(عليان) بعنوان مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، الاردن، سنة 2009م.

وهدفت الدراسة إلى معرفة أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في عملية التخطيط والرقابة وتقويم الاداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، وكذلك مدى التزام هذه الشركات باستخدام هذه الموازنات وأهمية مشاركة جميع الأقسام في الإعداد لها.

وللوصول إلى اهداف الدراسة افترضت الدراسة مجموعة من الفرضيات، أولاً: لا تهتم الشركات الصناعية الأردنية بإعداد موازنات تخطيطية تستخدم كأداة للرقابة وتقييم الاداء، ثانياً: لا تتوفر المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل الشركات الصناعية الأردنية من أجل تحضير ذلك الموازنات، ثالثاً: لا تستخدم مخرجات النظام في تصحيح الانحرافات والأخطاء وتطوير فاعلية وكفاءة العملية الإنتاجية في الشركات الصناعية الأردنية، رابعاً: لا توجد معوقات للاستخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الاداء في الشركات الصناعية الأردنية، خامساً لا تعد الشركات الصناعية الأردنية موازنات تخطيطية وفق الأسس العلمية المتعارف عليها لاستخدامها في عملية التخطيط، اختبر الباحث متغيرات الدراسة باستخدام الاسلوب الإحصائي SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن غالبية الشركات الصناعية الأردنية تقوم بتطبيق الموازنات التخطيطية وإعدادها بشكل منتظم لاستخدامها أداة فاعلة في عملية الرقابة على العملية الإنتاجية وتقويم داء الأقسام المشتركة في عملية إعداد هذه الموازنات، وبشكل عام وحسبما خلص إليه الباحث من دراسته فإن اتجاهات الشركات إيجابية نحو اهتمام الشركات الصناعية الأردنية بإعداد موازنات تخطيطية واستخدامها أداة للرقابة وتقويم الاداء.
- تتمتع إدارات الشركات الصناعية الأردنية بدرجة عالية من الإدراك لأهمية توفر المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل الشركات من أجل تحضير تلك الموازنات.

- أن أغلب شركات الدراسة تستخدم نتائج الموازنات في معالجة الانحرافات الحالية والعمل على الاستفادة منها مستقبلاً كي يتم تفادي حدوثها مستقبلاً.

10:- دراسة (رجاء رشيد) بعنوان، تحليل الانحرافات باعتماد الموازنات التخطيطية كأساس لتقويم الاداء، العراق، سنة 2007م.

وهدفت الدراسة إلى الوصول إلى اعتماد الموازنات التخطيطية كأساس في تحليل الانحرافات بالشركة، وبيان الدور الرقابي للموازنات التخطيطية وضرورة وجود تنسيق واشتراك بين كافة المستويات الادارية واعداد تقارير الاداء إلى تؤثر المشاكل والانحرافات وإيصالها إلى الادارة صاحبة القرار .

وللوصول إلى الاهداف افترضت الدراسة أن استخدام الشركة للموازنات التخطيطية سوف يساعدها في تحديد الانحرافات الايجابية ومعالجة الانحرافات السلبية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن الادارة تتحفظ في عملية وضع التقديرات المستقبلية لكي تتجنب المسائلة مستقبلاً .

- إن عدم تحقيق التقديرات تعد دلالة على ضعف الادارة او عدم كفاءة الادارة في استغلال الموارد المتاحة ان التقارير لا توضح سوى الانحرافات بين فعاليات التنفيذ الفعلي والمعياري المحدد لها دون بيان اسبابها.

- عدم تحديد السلطات وتوزيع المسؤوليات بين مركز المسؤولية بدقة.

11:- دراسة (الحميد) بعنوان: تقويم نظام الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وتقويم الأداء في منشآت صناعة الأغذية، اليمن، سنة 2006م.

وهدفت الدراسة إلى الوصول إلى، وضع أمثل في استعمال الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وتقويم الأداء، وتعزيز من دور الموازنات التخطيطية واستعمال مخرجات كنظام

عكسي للتغذية، وكشف التغيرات والنواقص في تكوين النظام من النواحي العملية والفنية، وبيان العقبات والصعوبات التي تحد من فاعلية النظام وتقويمها واقتراح المعالجات المناسبة لها. وللوصول إلى الاهداف افترضت الدراسة مجموعة من الفرضيات، أولاً: تدرك المنشآت الصناعية الغذائية أهمية الموازنات التخطيطية وما توفره من مزايا، ثانياً: تعد الموازنات التخطيطية لمنشآت الصناعات الغذائية وفقاً لأسس علمية سليمة، ثالثاً: تستعمل الإدارات المختصة في المنشآت الصناعية الغذائية مخرجات الموازنات التخطيطية لخدمة وأهداف التخطيط والرقابة، ورابعاً: إن هناك معوقات تحد من فاعلية نظام الموازنات التخطيطية المطبق في منشآت صناعية الأغذية، اختبر الباحث متغيرات الدراسة باستخدام الأسلوب الإحصائي SPSS .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن هناك اهتمام بنظام الموازنات التخطيطية من قبل الإدارة من كل المنشآت الغذائية.
- إن هناك توافق بين الموازنات التخطيطية في المنشآت الغذائية وما يتفق والاصول العلمية في الفكر المحاسبي .
- إنه يتم استخدام مخرجات نظام الموازنة وهناك معوقات تحد من فاعلية نظام الموازنة التخطيطية.

12:-دراسة (الكزازي) بعنوان: العوامل المؤثرة على فاعلية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الليبية، ليبيا، سنة 2005م.

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على فاعلية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الليبية، وهي: العوامل التنظيمية والبيئية والسلوكية والتطور التكنولوجي، واقتراح الحلول المناسبة .

وللوصول إلى الاهداف افترضت الدراسة مجموعة من الفرضيات التالية، أولاً: لا تؤثر العوامل التنظيمية على فاعلية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الليبية، ثانياً: لا تؤثر العوامل البيئية على فاعلية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الليبية، ثالثاً: لا تؤثر العوامل السلوكية على فاعلية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الليبية، رابعاً: لا تؤثر عوامل التطور التكنولوجي على فاعلية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الليبية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج من اهمها الاتي :

- تؤثر العوامل التنظيمية والبيئية والسلوكية والتطور التكنولوجي تأثيراً إيجابياً علي فاعلية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الليبية .

- تعتبر العوامل المؤثرة تأثيراً إيجابياً - وبدرجة مرتفعة - في فاعلية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الليبية، ويعود ذلك إلى توفر العناصر التنظيمية الأساسية في هذه الشركات، والمتمثلة بالوصف الوظيفي، وإجراءات وأساليب العمل، وتحديد واضح لمهام واهداف كل وحدة إدارية.

- كانت العوامل البيئية هي العوامل الأقل تأثيراً بين العوامل التي تناولتها الدراسة، ويرجع ذلك إلى وجود صعوبات تتعلق بالتنبؤ بالتغيرات الحاصلة في التسهيلات المالية الممنوحة للشركة، وكذلك الاعتمادات المالية المتاحة للشركة، بالإضافة إلى صعوبة التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في أسعار المواد الأولية ونوعيتها.

13:- دراسة (الأفندي) بعنوان: مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العامة، سورية، 2003م.

وهدفت الدراسة إلى التأكيد على أهمية استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام. وبيان أهمية مشاركة الأفراد (العاملين) كافة من مختلف المستويات الإدارية في المنشأة في عملية إعداد الموازنات التخطيطية. ودراسة الواقع العملي لاستخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في إحدى منشآت القطاع العام .

وللوصول إلى الأهداف افترضت الدراسة مجموعة من الفرضيات تمثلت في أولاً: تعد الموازنات التخطيطية وفق اسس ومبادئ عملية سليمة، ثانياً: يشترك جميع العاملين من مختلف المستويات الإدارية للمنشأة في عملية إعداد الموازنات التخطيطية، ثالثاً: تستخدم الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام .

اختبرت الباحثة متغيرات الدراسة باستخدام الاسلوب تحليل موازنات شركة الشهباء العامة للمغازل والمناسج، لمعرفة كيفية إعداد الموازنات التخطيطية في هذه الشركة والأسس والمبادئ العلمية لإعدادها وتوصلت الدراسة إلى النتائج ومن أهمها الاتي :

- تعتبر الموازنات التخطيطية خطة تفصيلية شاملة لسياسات وأهداف المنشأة وعملياتها في المستقبل لمدة زمنية محددة قد تكون سنوية أو ربع سنوية أو شهرية، وذلك في حدود الموارد المالية والبشرية المتاحة .

- تعد الموازنات التخطيطية أداة فعالة للتخطيط والتنسيق والرقابة وتقييم الأداء من خلال ترجمة خطط المنشأة إلى مجموعة من البيانات المالية، والكمية في موازنات فرعية يتم التنسيق بينها جميعاً في موازنة واحدة شاملة لكافة المستويات، ومن تم الرقابة على تنفيذ هذه الخطط عن طريق مقارنة النتائج المخططة واكتشاف الانحرافات ومعالجتها بالوقت المناسب .

- إن الاعتماد على الأساليب العلمية الرياضية عند إعداد ووضع تقديرات الموازنة التخطيطية والقيام بدراسة وافية لكافة العوامل والظروف الداخلية والخارجية المتوقعة والتي قد تسود خلال فترة الموازنة سوف يزيد من فعاليتها كأداء للتخطيط والتنسيق والرقابة وتقييم الأداء.

14:- دراسة (العيداني) بعنوان: الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في المنشآت الصناعية، العراق، 1998م.

حيث اختيرت عينة الدراسة منشأة العامة للصناعات الورقية - معمل ورق البصرة .
وهدف الدراسة إلى دراسة أسلوب واجراءات اعداد الموازنة التخطيطية والرقابة على تنفيذها والتعرف على مساهمتها في عملية الرقابة و تقييم الاداء والعوائق التي تحد من فاعليتها إن وجدت واقتراح الحلول المناسبة.

وللوصول إلى الاهداف افترضت الدراسة مجموعة من الفرضيات هي، أولاً: إن اعداد الموازنة التخطيطية يقوم به جميع العاملين في المنشأة، ثانياً: إن هناك متابعة لتنفيذ الموازنة والرقابة عليها يقوم بها العاملون في المنشأة، ثالثاً: تقييم جميع العاملين لمعنى واهداف الموازنة التخطيطية .

اختبرت الباحثة متغيرات الدراسة باستخدام الاسلوب تحليل الموازنات التخطيطية للمنشأة العامة للصناعات الورقية - معمل ورق البصرة، لمعرفة كيفية إعداد الموازنات التخطيطية في هذه الشركة والأسس والمبادئ العلمية لإعدادها وتوصلت الدراسة الي النتائج من أهمها الاتي :

- برزت الحاجة الي الموازنة التخطيطية نتيجة لكبر حجم الوحدات الاقتصادية وتشعب نشاطاتها الامر اقتضى فيه الاعتماد على أسلوب اساسه تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد ورقابة وتقييم أداء كافة المستويات الإدارية في المنشأة .

- تعد الموازنات التخطيطية أداة مهمة لمساعدة الإدارة في انجاز الفعاليات الادارية المختلفة التي تمارسها وهناك علاقات وثيقة بين الموازنة التخطيطية والوظائف الادارية والتي تتمثل بالتخطيط والتنسيق والرقابة وتقييم الاداء ومن ثم اتخاذ القرارات .

- تعد الموازنات التخطيطية من المعايير المهمة لأجراء المقارنات بين الاداء أو التنفيذ الفعلي والاداء المخطط فيما لو تم إعدادها على وفق مبادئ واسس وقواعد علمية سليمة .

1-12-1 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

تتشابه الدراسات السابقة على بيان اهمية الموازنات التقديرية و الموازنات النقدية، و معرفة كيف تساهم الموازنات في تحسين الأداء المالي في المشاريع وشركات الاعمال وكيفية اعداد الموازنات مما يساعد في عملية الرقابة و كشف الانحرافات وتصحيحه التي توجهها الموازنات عند التنفيذ ، واعتماد على الموازنات التقديرية كأساس في تحليل الانحرافات و استعمال مخرجاته كنظام عكسي للتغذية .

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في بيان اهمية التخطيط المالي عن طريق تسليط الضوء على ادوات التخطيط المالي والتركيز على الموازنات التقديرية و الموازنات النقدية كأهم الادوات التخطيط المالي، وتسلط الضوء على دور الموازنات التقديرية والموازنات النقدية كأداتين من أدوات التخطيط المالي في تقييم اداء المالي للشركات صناعات الغذائية الليبية في القطاع الخاص.

وتتميز هذه ايضاً بأنها طبقت على شركات القطاع الخاص في ليبيا، والتي تتكون رأسمالها من مساهمات للمستثمرين الخواص، الذين يهتمهم بالضرورة مراقبة الاداء المالي عن طريق أدوات التخطيط المالي.

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

1-1 مفهوم التخطيط المالي

2-2 مراحل التخطيط المالي

3-2 أدوات التخطيط المالي

1-3-2 تحليل التعادل (نقطة التعادل)

2-3-2 قائمة مصادر واستخدامات الأموال

4-2 مفهوم الرقابة المالية و تقييم الاداء

2-4-2 مفهوم الرقابة المالية

5-2 التحليل المالي كأحد ادوات تقييم الاداء

2-1 مفهوم التخطيط المالي:

2-1-1 التعريف بالتخطيط بشكل عام:

التخطيط بمعناه العام قديم مارسه الجماعات والمجتمعات البشرية بأشكال وأنماط مختلفة حسب مقتضيات الواقع والظروف، حيث مورست أشكاله البدائية بصورة عفوية وتلقائية، وما شابه ذلك، وفي عصر النهضة وجدت كتابات عن أهمية التخطيط وظروفه، أشاد به مفكرون عدة أشارت إلى ضرورة أن تأخذ الدولة التخطيط المحكم العملي لإحداث التقدم في المجالات المختلفة، ويعتبر التخطيط من ضرورات الإدارة ويعتمد على التنبؤ مع الاستعداد له، وهو عملية مستمرة ويتطلب اتخاذ قرار بالاعتماد على نظام الأولويات بعد دراسة كل خيار من الخيارات المطروحة، وتحليله تحليلاً علمياً في ضوء الواقع والأهداف المحددة، بهدف الوقوف على إيجابياتها وسلبياتها على أساس إمكان التنفيذ والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، ثم اختيار الأمثل، بعد تحديد مصادر التمويل (ستراك، 2008، ص 17-18).

ويعد التخطيط أول وظيفة من الوظائف الجوهرية للإدارة، ففي وقتنا الحاضر يعمل المديرون في اقتصاد ديناميكي للغاية حيث التغير هو القاعدة وليس للاستثناء، وهذا التغير يحدث في كل الجوانب في الإدارة والصناعة والتعليم وفي أي ميدان آخر يمكن ذكره، والتغير قد يكون فجائياً وشاملاً، أو قد يكون بطيئاً يحدث بالتدريج، والإدارة الحديثة التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح، فيجب أن تركز اهتمامها على التخطيط فالمخطط هو الذي يجري وراء التحسينات، وهو الذي يبحث عن الأفكار ويعمل على تطبيقها، يبعد نفسه على الأقل نظرياً - عن المشكلات التشغيلية اليومية لكي ينظر إلى، الأمام حيث احتمالات المستقبل. والمخطط هو الشخص الوحيد الذي يتمتع بأفضل وأكبر فرصة لجمع كل موارد الشركة بعضها مع البعض

للوصول إلى هدف معين، وباختصار فإن التخطيط لا يمكن الاستغناء عنه إطلاقاً، فهو من الضروريات في الإدارة الحديثة (السكرانة، 2010، ص 34-35).

وتعد وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية، ويجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى لأنها الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى، ويعرف الأساتذة: هايمن، وسكوت عملية التخطيط بأنها "وظيفة الذكاء" في الإدارة، حيث تشتمل هذه الوظيفة على جميع المعلومات التي تحدد الأهداف والسياسات، وتقرر الاستراتيجية التي يجب أن تتبعها الشركة، ومن الطبيعي أن تعمل كل شركة على التطلع إلى المستقبل، ويستأنس المدراء والقائمون بأعمال التخطيط بأهداف مشروعاتهم المختلفة. ومما لا شك فيه أن هؤلاء المسؤولين دائماً مدركون لأهمية الحصول على الأرباح وتقديم الخدمات، فعلى المدير أن يقرر في البداية إرادة الانجاز، ثم يقوم بعدها بوضع الأهداف القصيرة الاجل والأهداف الطويلة الاجل، وتحديد السبل ووضع الخطط التي يجب اتباعها لتحقيق هذه الأهداف، ومن أجل تحقيق ذلك فإنه يقوم بتنبؤ ظروف المستقبل، اقتصادية واجتماعية وسياسية، التي ستعمل فيها الشركة في ضوء امكانية توفر الموارد الضرورية لتحقيق هذه الخطط، ولهذا يمكن تعريف التخطيط بأنه "عبارة عن الطريق الذي يرسم بصورة مسبقة ليسلكه المسؤولون عند اتخاذ القرارات وتنفيذهم العمل (المغربي وآخرون، 1995، ص 95-96).

وعرف أيضاً بأنه عملية تطور أهداف المنظمة وأهداف وحداتها الفرعية، وكذا تطوير وتنمية بدائل العمل للوصول إلى تلك الأهداف، ويتم عمل ذلك في إطار منظم لتقييم المخاطر الخارجية، والفرص المتاحة، والمراجعة الداخلية لعناصر القوة والضعف (ديسلر، 2002، ص 76).

يستخدم الانسان عملية التخطيط في جميع الأعمال التي يقوم بها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويأخذ التخطيط اشكالاً مختلفة ويمكن القول أن هناك ثلاثة انواع من التخطيط يمارسها مدراء الشركات وخبراء العصر الحديث بغية النهوض بالأعمال إلى أهدافها المرغوبة، وهذه الانواع ما يلي: (المغربي و اخرون، 1995، ص 97).

1- التخطيط حسب الوظيفة، ويتضمن تخطيط المالي والتخطيط الانتاج والتخطيط العمالي والتخطيط السلعي.

2- التخطيط حسب الفترة الزمنية ويتضمن التخطيط للأجل القصير والتخطيط للأجل الطويل.

3- التخطيط حسب مجال الاستعمال، الخطط العديدة الاستعمال و تتضمن الأهداف والسياسات والاجراءات والطرق والقوانين، تم الخطط الفريدة الاستعمال وتتضمن البرامج والمشاريع.

وتعتبر عملية التخطيط هي مجموعة من الخطوات المنطقية التي تتضمن وضع التنبؤات والافتراضات الرئيسية للتخطيط وتعبر عن ذلك بالسؤال "ماهي افتراضات الأساسية ؟"، وتعريف الأهداف بشكل محدد، أو بعبارة أخرى الإجابة عن التساؤل " أين نريد أن نذهب " ؟، وتحديد بدائل العمل، أي الإجابة عن السؤال التالي " كيف يمكننا تحقيق ما نصبو إليه ؟"، وتقرير خطوات العمل والتنفيذ، أو الإجابة عن التساؤل " كيف سنصل إلى ما نصبو إليه ؟" (ديسلر، 2002، ص 77).

ومما سبق نستخلص أن التخطيط استخدم منذ القدم من قبل الجماعات والمجتمعات البشرية في تحسين سبل العيش، وقد اصبح التخطيط من أهم الوظائف الأساسية للإدارة الجيدة، ولا يحقق أي مشروع النجاح إلا بعد التخطيط لهذا المشروع ودراسة جميع الظروف التي يمكنها ان تؤثر عليه ويتنوع حسب الاهداف المراد تحقيقها، ويعتمد على التنبؤات والافتراضات الرئيسية المتضمنة في عدة تساؤلات.

2-1-2 التعريف بالتخطيط المالي:

يهدف التخطيط المالي إلى تحقيق الاستخدام الأفضل لرأس مال المشروع (جانب الأصول)، والتكوين الأمثل للهيكل المالي (جانب الخصوم)، فإذا نظرنا إلى الميزانية العمومية لمشروع ما لوجدنا في جانب الأصول الموجودات التي يستغلها في نشاطه، وفي جانب الخصوم مصادر الأموال التي مكنته من اقتناء هذه الموجودات على اختلاف أشكالها. والتخطيط المالي الجيد هو الذي يمكن من الوصول إلى أفضل تشكيلة من هذه الموجودات (كما وكيفاً)، وتدبير الأموال اللازمة للمشروع من مختلف مصادرها وبما يؤدي إلى تحقيق أهداف الإدارة المالية للشركة (عبدالهادي، 2008، ص37).

فالتخطيط المالي "هو مجموعة الخطط اللازمة للحصول على الأموال والاستخدام لها. ولهذا فإن التخطيط المالي يشير إلى تجديد المتطلبات المالية، والاستخدامات (الاستثمارات)، ونمو، الأداء خلال مدة محددة من الزمن، ويعد التخطيط المالي عنصراً أساسياً لنجاح المنشأة، فهو دليلها المالي في المستقبل، فمن خلال التخطيط المالي تحدد الشركة لنجاح أمكانية الحصول على الأموال، وكيفية الاستخدام لهذه الأموال" (العامري، 2013، ص107).

ويعرف التخطيط المالي أيضاً "بأنه الخطة الموضوعية بواسطة الموظفين الماليين التي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقلة" (الصيرفي، 2006، ص37).

ويقصد بالتخطيط المالي أيضاً أنه التهيؤ والاستعداد للمستقبل، أي الاستعداد لتصور مجموعة العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل الشركة من جهة. وبين الشركة والمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه من جهة ثانية، وبالتأكيد فإن هذا الاستعداد سوف يضمن التوازن بين حاجة الشركة من الأموال وبين قدرة الشركة في تحقيق هذه الأموال سواء من ناحية المقدار أو من ناحية الوقت، ومن خلال هذه العلاقة سوف تتمكن الإدارة المالية من معرفة

مقدار الفائض المالي المتوقع تحقيقه داخل الشركة من ناحية المقدار ومن ناحية الوقت وعلى ضوء هذين المتغيرين (المقدار والوقت) سوف تتمكن من اختيار الفرص الاستثمارية المربحة (الزبيدي، 2008، ص50).

كما يعرف التخطيط المالي بأنه "تصور مرسوم للمستقبل يعتمد على التنبؤ بهذا المستقبل على اساس علمي مدروس بالاستفادة من خبرات الماضي والواقع الحالي، بهدف مواجهة المستقبل بمشكلاته والتقدم نحو الأفضل" (العوامل، 1990، ص223).

وعرف بأنه نوع من انواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأفضل الشروط، كما يهتم بكيفية استثمار هذه الاموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمشروع وبأقل الأخطاء، وهو علم له قواعد وأصول ويحتاج إلى خبرة في التطبيق والقدرة على التنبؤ وتحليل الماضي والاعداد للمستقبل (اوتاني، 2009، ص 4).

وبالنظر إلى التعريفات السابقة يستخلص الباحث أن التخطيط المالي انه مجموعة من الخطط الموضوعية للوصول إلى أفضل تشكيلة للموجودات والمصادر الاموال اللازمة لها بماء يؤدي إلى تحقيق اهداف الشركة وتكون الخطط الموضوعية بمشاركة جميع مستويات الإدارة في الشركة، مما يحقق لها القدرة على مواجهة المشاكل المتوقعة في المستقبل، ولقد اثبتت التجارب في الشركات والمنظمات أن عدم إتباع التخطيط يؤدي إلى فشل هذه الشركات، ولقد ازدادت أهمية التخطيط المالي نتيجة توسع الشركات وتعدد أعمالها.

2-1-3 التعريف بالتخطيط المالي من حيث النوع:

هناك نوعان من التخطيط المالي: (ديوب، 2009، ص5-6)

1- **تخطيط مالي شامل:** وهو التخطيط على المستوى القومي الذي يعرفه أحد كُتّاب الاقتصاد "بأنه تنبؤ فعال وعادل هدفه تنظيم العمل في المجال المالي في الاقتصاد القومي في فترة زمنية مقبلة لتحقيق أهداف الخطة الاقتصادية والاجتماعية العامة بواسطة الوسائل المالية المتاحة ويتضمن هذا التخطيط خطة مالية على مستوى الدولة تتألف من الموازنة العامة للدولة التي تعتبر بمثابة خطة مالية للقطاع العام تحوي تقديرات العمليات الجارية والرأسمالية بالنسبة لجميع وحدات هذا القطاع، كما يتضمن التخطيط على مستوى الدولة موازنة القطع الأجنبي المتضمنة تقديراً لمصادر القطع الأجنبي وكيفية توزيع هذه الأموال حسب الأولوية لسد قيمة المستوردات والقروض كما تتضمن الخطة المالية للدولة موازنة الائتمان الإصدار النقدي التي تظهر الزيادة المطلوبة في كمية الإصدار النقدي وحجم أنواع الائتمان المطلوبة وذلك بحسب الاحتياجات التمويلية المقدرة.

2- **تخطيط مالي جزئي:** وهو التخطيط على مستوى المنشأة والمتضمن الأنشطة التالية:

- تحديد الاحتياجات المالية السنوية المقبلة اللازمة لتنفيذ العمليات الجارية والاستثمارية.
- التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة للفترة المقبلة.
- تحديد مصادر الحصول على الأموال مع تحديد التوقيت اللازم للحصول عليها.
- تنظيم الأموال وتوزيعها في القنوات التي تحقق الاستخدام الأمثل لها.

2-1-4 **التعريف بالتخطيط المالي من حيث الفترة:**

1- **التخطيط المالي طويل الأجل:** وهو التخطيط الذي يعتمد عليه نجاح المنشأة ونموها في الأجل الطويل، فالخطط المالية طويلة الأجل تسهم في وضع السياسات المالية للمنشأة، وعلى ضوء تلك السياسات يتم إعداد الخطط قصيرة الأجل، لذلك يمكن النظر إلى الخطط والميزانيات والقوائم التي تعدّها المنشأة في الأجل، القصير على أنها إرشادات عملية لتحقيق الأهداف المالية

طويلة الأجل وتتراوح الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية طويلة الأجل بين (2-10) أعوام ،هذا وتلعب طبيعة نشاط الشركة دوراً هاماً في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطط المالية طويلة الأجل فكلما تميزت أنشطة المنشأة بالثبات النسبي كلما ساعد ذلك إدارة المنشأة على إعداد الخطط المالية لعدة أعوام (5-10) أعوام أما إذا كانت أنشطة الشركة تتميز بالموسمية وسرعة التقلب كلما كانت الخطط المالية طويلة الأجل مقصورة على (2-3) أعوام على الأكثر عند إعداد الخطط المالية طويلة الأجل يكون التركيز على النواحي التالية:

- كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية.
- البرامج والأبحاث المتعلقة بتطوير المنتجات.
- المصادر الرئيسية للحصول على الأموال.
- كيفية سداد القروض.
- إمكانية الاندماج مع شركات أخرى.
- وهنا تجدر الإشارة إلى أن الخطط المالية طويلة الأجل التي تعدها المنشأة غالباً ما يصاحبها عدد من القوائم والميزانيات التي تغطي فترات قصيرة الأجل والتي تعد ترجمة للأهداف والسياسات التي تشتمل عليها الخطط طويلة الأجل.

2-التخطيط المالي قصير الأجل:

وهو التخطيط المالي الذي يعتمد على إعداد مجموعة من القوائم الهامة التي تشمل النتائج المالية المتوقعة لأنشطة المنشأة خلال فترة زمنية قادمة قصيرة الاجل، وتشمل هذه القوائم (قائمة التدفق النقدي، الميزانية العمومية المتوقعة، وميزانية الدخل المتوقعة) حيث تساهم الميزانية النقدية في التعرف على حجم النقدية المتوقع والتغيرات في حسابات الدفع، كما أنها تشمل الإضافات المتوقعة إلى الأصول الثابتة أو مبيعات تلك الأصول بينما يتم استخدام قائمة الدخل المتوقعة في

التعرف على التغيرات المتوقعة في الإيرادات والمصروفات خلال الفترة الزمنية القادمة أما بالنسبة للميزانية العمومية المتوقعة فإنه يتم إعدادها طبقاً للمعلومات الواردة بقائمة الدخل المتوقعة والميزانية المتوقعة والميزانية الحالية.

وتشمل على هذه القوائم على الموازنات النقدية والموازنات التقديرية وأن التخطيط طويل الأجل أقل دقة ووضوحاً من التخطيط قصير الأجل لأن التنبؤ خلال المدة الطويلة يكون صعباً بينما في التخطيط قصير الأجل يكون التنبؤ سهلاً (اوتاني، 2009، ص 6).

لا توجد فروقات جوهرية بين التخطيط قصير الأجل والتخطيط طويل الأجل من حيث المدخل أو الطريقة التي تتبع في الحالتين. فالخطة قصيرة الأجل لا تزيد عن مجرد تعبير أكثر دقة وأكثر تفصيلاً للنشاط المزمع القيام به في مرحلة مقبلة تعتبر جزءاً من المراحل التي تغطيها الحطة طويلة الأجل. والخطة القصيرة تغط فترة سنة أو بضعة أسابيع، وفي جميع الحالات يجب أن تبدأ بعملية إعادة تقييم للخطة الطويلة الأجل. وذلك لضمان أنها تأخذ في الحسبان التغيرات في الظروف التي حدثت بعد وضع الخطة طويلة الأجل. وعادة ما تأخذ الخطة القصيرة الأجل شكل الموازنة التقديرية التي تعد ترجمة مالية لنشاط الشركة خلال فترة التخطيط (العامري، الغالبي، 2008، ص 692).

2-2 مراحل التخطيط المالي

يتحمل التخطيط المالي مسؤولية تخصيص الموارد المتاحة للشركة وتوزيعها بين الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة، التي تضمن تعظيم قيمة الشركة. وفي هذه الفقرة سوف نستعرض بشكل موجز الخطوات الأساسية لعملية التخطيط المالي وكما يلي (النعي، والتميمي، 2008، ص175).

- 1- تحليل الأداء السابق للشركة: حيث تسهم هذه الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي، في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة، واكتشاف العلاقة بين عناصر القوة والضعف وبين المتغيرات المالية المختلفة .
- 2- تحليل المزايا التشغيلية للشركة: تفيد هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية المقارنة، حيث إنها تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة، وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها، وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع الذي تعمل الشركة ضمن إطاره، وأخيراً تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كامنة في كل من قرارات الاستثمار والتمويل .
- 3- تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله: واستناداً لهذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المنشأة وتعزيز نموها، كما أنها تسهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولوية .
- 4- التنبؤ بإيرادات الشركة ونفقاتها: تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات الشركة في مجال الاستثمار ومقسوم الأرباح وبين الإيرادات المتوقعة تحقيقها والنفقات المتوقعة أن تتوافق مع تلك الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية .

5- تحليل البدائل المالية: ويقصد بهذه الخطوة من خطوات التخطيط المالي أن تقوم الإدارة

المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة، سواء اكانت تلك البدائل في مجال الاستثمار قصير

الأجل أم طويل الأجل، وكل ذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية .

6- اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال: حيث يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات

ووسائل يمكن للشركة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية.

7- تحليل العواقب المحتملة للخطة لمالية: أي تحليل ما يمكن أن يتمخض عنه تطبيق الخطة

المالية من عواقب أو نتائج وذلك من أجل تحديد انعكاسات تلك العواقب والنتائج على بقاء

الشركة واستمرارها على المدى البعيد.

8- تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية: وتضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية

تتسجم وتتناغم مع الخطة الاستراتيجية للشركة وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف

الخطة الاستراتيجية .

ويرى الباحث تشمل هذه المراحل على تحديد الهدف المالي الرئيسي والذي يدور في إطار

التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج والموارد المتاحة في الشركة

ويتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة الأمد وقصيرة الأمد ويمكن وضع أهداف فرعية أخرى

لكن من الضروري أن تكون منسجمة مع الهدف الرئيسي، ورسم السياسات المالية التي تعتبر

بمثابة الدليل والمرشد للعاملين في مجال الادارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم .

2-3 أدوات التخطيط المالي

أن للتخطيط المالي مجموعة من الأدوات التي يمكن استخدامها للوصول إلى الأهداف وتحليلها وتقييم مدى قدرت الشركة على تنفيذ الاهداف المرجوة ويمكن حصر الادوات التخطيط المالي على النحو التالي :

2-3-1- تحليل التعادل (نقطة التعادل):

إن جزءاً هاماً من عملية التخطيط المالي يتعلق بتخطيط الأرباح، والعمل على زيادتها، والمحافظة على استقرارها، فإذا أرادت شركة أن تطرح في السوق سلعة جديدة أو سلعة محسنة، أو تضيف خطأً إلى خطوط الانتاج، أو أن تقوم بإنشاء وحدة انتاجية جديدة، فإنه سيترتب على هذه العملية مصاريف (تكاليف رأسمالية وتشغيلية) إضافية، كما سينتج عنها إيرادات إضافية. ولعله من الضروري قبل تقرير عملية التوسع، التحقق من جدواها وذلك بتقدير الحد الأدنى من الانتاج والمبيعات اللازمة لتغطية التكاليف على الأقل، ومقارنة ذلك بحجم الطلب المتوقع في السوق. فإذا كان الطلب المتوقع يساوي أو أكثر من الحد الأدنى المطلوب للإنتاج والمبيعات، فإن عملية التوسع تكون مربحة. أما إذا كان الطلب المتوقع أقل من الكمية الدنيا المطلوبة من الإنتاج والمبيعات، فإن العملية تكون خاسرة. وتتم عملية تخطيط الأرباح باستعمال أداة تحليل التعادل (الميداني، 2006، ص 95).

يعد تحليل التعادل أداة مهمة من أدوات التخطيط المالي والرقابة المالية في أن واحد، حيث يظهر العلاقة بين الإيرادات والتكاليف، وبالتالي الخسارة أو الربح على مستويات الإنتاج. ويمكن استخدام هذه الأداة لتحديد كمية الإنتاج والمبيعات التي تغطي أجمالي التكلفة. أن تحليل التعادل يحدد حجم الإنتاج والمبيعات التي يجعل الإيرادات الكلية مساوية إلى التكاليف الكلية أي يجعل الربح يساوي إلى صفر. (العامري، 2013، ص 135).

ويعد تحليل التعادل أداة مهمة من أدوات التخطيط المالي يحث يظهر العلاقة بين الإيرادات والتكاليف ومن ثم الخسارة أو الربح على مستويات الإنتاج. ويمكن استعمال هذه الأداة لتحديد كمية الإنتاج والمبيعات التي تغطي إجمالي التكلفة. إن تحليل التعادل يحدد حجم الإنتاج والمبيعات الذي يجعل الإيرادات الكلية مساوية إلى التكاليف الكلية، أي يجعل الربح يساوي إلى الصفر (الميداني، 2006، ص 97).

وعرف بأنه نقطة الإنتاج بالوحدات أو حجم المبيعات بالدينار التي تؤدي إلى ربح، مساوي لصفر. لذا تعتبر المشاريع التي لا تصل إلى نقطة التعادل، فهي مجال منافسة بين المستثمرين (عقل، 2009، ص 363).

من خلال التعريف السابقة يستنتج الباحث أن تحليل التعادل هو أداة مهمة من أدوات التخطيط المالي والرقابة المالية، وهو يبين العلاقة بين الإيرادات والتكاليف والخسارة أو الربح، وتحديد كمية الإنتاج التي تغطي التكاليف في نقطة تعادل.

ويوفر تحليل التعادل للإدارة فرصة للتعرف على الأثر الذي ينتج عن حدوث التغيرات في التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة على ربحية المنشأة فالمعروف أن التكاليف الثابتة لا تتغير بتغير حجم الإنتاج ومثال ذلك تكاليف الإهلاك وإيجارات المباني والإضاءة، أما التكاليف المتغيرة فهي التي تتغير بتغير حجم الإنتاج ومثال ذلك تكلفة المواد الخام. كما يؤدي استخدام تحليل التعادل إلى زيادة فعالية التخطيط المالي، وذلك من خلال: (ديوب، 2009، ص 12).

1- في حالة اتخاذ قرار بإنتاج سلعة جديدة يساعد تحليل التعادل على تحديد حجم المبيعات الذي يجب تحقيقه حتى يمكن التوصل إلى أرباح.

2- يمكن استخدام تحليل التعادل لدراسة تأثير أي توسعات مخططة على مستويات التشغيل حيث تؤدي سلبيات التوسع إلى زيادة كل من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة ولكنها تؤدي في نفس الوقت إلى زيادة المبيعات أيضاً.

2-3-2- قائمة مصادر واستخدامات الأموال:

وهي أداة تحليلية يستخدمها المحلل المالي في تقييم الأداء والموقف المالي للمنشأة، وعلى وجه التحديد بيان ماهية الأموال المتحصل عليها خلال فترة زمنية، ما هي أوجه الاستخدام لهذه الأموال، وبتعبير آخر هي قائمة لمجرى الأموال خلال فترة معينة (العامي، 2007، ص 130).

إن وجود قائمة تبرز التغيرات التي تطرأ على مصادر الأموال وطرق استخدامها بين فترة زمنية وأخرى أمر مهم للمشروع ولذلك عند إعداد قائمة الأموال لسنة معينة يتطلب الأمر الحصول على ميزانية سنتين للاطلاع على النتائج المالية (أل شبيب، 2009، ص 115).

يتعين استخدام قائمة تدفق الأموال لدراسة التدفقات الماضية من أجل معرفة استخدامات الأموال، والطريقة التي بها تمول تلك الاستخدامات، فهي بالإضافة إلى كونها مفيدة في دراسة الماضي، فهي ضرورية أيضاً عند التخطيط للمستقبل (حنفي، 2007، ص 127).

ويتطلب إعداد قائمة الموارد والاستخدامات لسنة ما ميزانيتين عموميتين متتاليتين وقائمة الدخل للسنة الأخيرة. واستخدام ميزانيتين عموميتين بدلاً من واحدة يرجع إلى حقيقة مؤداها أن الميزانية العمومية تصور المركز المالي في لحظة معينة وليس عن فترة معينة، ويمكن توضيح الخطوات التي ينبغي اتباعها لإعداد قائمة مصاد واستخدامات الأموال: (عبدالهادي، 2007، ص 134).

1- تحديد التدفق النقدي المتولد عن العمليات، وهذا يقتضي إضافة الاستهلاك الى صافي الربح

بعد الضريبة

2- حساب التغيرات في عناصر الأصول والخصوم وحقوق الملكية، وذلك بمقارنة الميزانيتين

العموميتين محل الدراسة .

3- تصنيف هذه التغيرات داخل مجموعتين على النحو التالي:

- تغيرات تمثل مصدراً للأموال وتتكون من: النقص في الأصول، والزيادة في الخصوم بما فيها حقوق الملكية .

- تغيرات تمثل استخداماً للأموال وتتكون من الزيادة في الأصول، والنقص في الخصوم بما فيها حقوق الملكية .

4- ضم الخطوتين الأولى والثالثة لنحصل على قائمة مصادر والاستخدامات الاموال وعند القيام بهذه الخطوة ينبغي التأكد من عدم وجود ازدواج في احتساب بعض العناصر، وفي مقدمتها قسط الإهلاك، والأرباح المحتجزة، فقسط الاستهلاك قد سبق وأخذ في الخطوة الأولى .

وتوفر هذه القائمة الفرصة لتحليل التغيرات في المركز المالي خلال فترة معينة والنتائج عن قرارات الاستثمار والتشغيل والتمويل التي قامت الإدارة باتخاذها خلال الفترة، ويرى البعض أن هذه القائمة يجب ان توفر المعلومات عن مصادر واستخدامات رأس المال العامل والنقدية خلال فترة من الزمن وكذلك معلومات عن أنشطة التمويل والاستثمار الرئيسية التي لا تتضمن مصادر أو استخدامات لرأس المال العامل أو النقدية، ولكن الاقتصار في إعدادها على بيان مصادر واستخدامات رأس مال العامل والنقدية يمكن أن يؤدي الى حذف معلومات هامة سواء كانت عن أنشطة الاستثمار أم التمويل ولذلك فإنه من المفضل غالباً أن تكون قائمة مصادر الأموال

واستخداماتها معبرة عن كافة المصادر والاستخدامات سواء كانت متعلقة برأس المال العامل والنقدية أو غيره من العناصر (الراوي، 2000، ص 34).

2-3-3- الموازنات التقديرية:

إن الموازنات التقديرية ما هي إلا خطة مالية للشركة تتضمن التفاصيل الخاصة بكفية الإنفاق على العمالة والخامات والسلع الرأسمالية وغيرها، كما انها تتضمن كيفية الحصول على هذه الأموال، ويمكن استخدام هذه الموازنة أداء لوضع خطط الشركة والرقابة على اداراتها المختلفة (الشهاوى، مصطفى، 2013، ص 243).

وتعرف الموازنة التقديرية بأنها الخطة المنسقة لجميع عمليات المشروع في فترة الموازنة، فهي تمد المشروع بتقدير لأرباحه المحققة بواسطة كل قسم من الأقسام، عن طريق تجميع المبيعات، والتكاليف الصناعية والمصاريف البيعية، والإدارية، وبأدراج جميع عناصر الإيرادات والمصروفات التي لم تتضمنها أي موازنة فرعية (نور، السوافيري، 1997، ص 63).

وتعرف أيضا بأنها ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع أوجه نشاط الشركة لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة، ويوافق عليها المسؤولون والمنفذون ويرتبطون بها، وتتخذ هدفاً يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها، وتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات المصححة لمعالجة الانحرافات والتواصل الى الكفاية القصوى.

وتعد الموازنة التقديرية أداة للتخطيط، حيث تقوم عملية التخطيط في المشروعات الاقتصادية على تحديد واختيار البدائل المتاحة، واعتماد تلك التي تحقق أهداف الشركة ضمن الامكانيات المتاحة واستعمال الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

وفي هذا المجال، تعد الموازنة التقديرية وسيلة أساسية لتقييم الوسائل والطرق والأساليب البديلة للوصول إلى الخطة المثلى لتحقيق أهداف الشركة في الفترة المستقبلية المحددة للموازنة.

كذلك، تعد الموازنة التقديرية وسيلة أساسية لترجمة أهداف الشركة ووسائله وطرقه وأساليب التي سوف يستخدمها للوصول إلى هذه الأهداف إلى مجموعة من البيانات الكمية والمالية المنسقة والمبوبة في جداول فرعية تعطي الإدارة صورة واضحة عن النتائج التي يمكن التوصل إليها. هذا، وتعد الموازنة التقديرية وسيلة هامة للتأكد من درجة الثقة في البيانات الكمية والمالية المتاحة لترجمة خطة الشركة، نظراً لاعتماد هذه الموازنة على المعايير الواقعية التي يستند إعدادها على الدراسات العلمية الفنية والهندسية وعلى التجارب العملية والتي تحيط بمجمل الظروف الداخلية والخارجية للشركة، أضف إلى ذلك، تعبر الموازنة التقديرية عن خطة شاملة للشركة بأكملها، حيث لا تتعلق هذه الموازنة بقسم أو بنشاط معين بل تعطي جميع أقسام وأنشطة الشركة وترتبط بين سياستها وبرامجها (كحالة، حنان، 2009، ص38).

وتعتبر الموازنة التقديرية أداة للرقابة فإن التخطيط بدون رقابة على تنفيذ البرامج والسياسات المخططة يعتبر عملاً حاوياً لا يوصل إلى نتيجة ولا يحقق هدفاً. وتشمل الرقابة مقارنة النتائج المخططة في نهاية الفترة بالأهداف المحددة لهذه الفترة في خطة وبرامج وسياسات أقسام المشروع وأنشطته، ومن ثم تحليل نتائج هذه المقارنة بغية التقصي عن العوامل التي كان لها أثر في اختلاف النتائج المحققة عن الأهداف المخططة، وذلك تمهيداً لوضع الحلول الملائمة لتصبح هذه الانحرافات.

ونظراً إلى أن الموازنة التقديرية تغطي جميع أقسام المشروع وأنشطته، وبعد أن تكون هذه الأقسام والأنشطة قد شاركت في إعداد الموازنة ووافق المسؤولون والمنفذون فيها على الأهداف الموضوعية وعلى الوسائل والطرق والأساليب المحددة لهم لتحقيق هذه الأهداف، فإن مراكز المسؤولية في المشروع بمستوياتها المختلفة تكون قد التزمت بتحقيق الهدف المرسوم لكل منها

كحد أدنى من جهة، وباستخدام الموارد بالقدر المبين في الموازنة لتحقيق هذا الهدف من جهة أخرى .

ولاشك، فإن تحديد الانحرافات وفقاً لمراكز المسؤولية المختلفة في المشروع يؤدي إلى تحديد المسؤولية عن هذه الانحرافات وسبل معالجتها، وبذلك تعد الموازنة التقديرية وسيلة هامة تساعد الإدارة على ممارسة الرقابة (كحالة، حنان، 2009، ص 40).

تقسم الموازنات التقديرية إلى عدة أنواع من زوايا مختلفة على النحو التالي: (نور، السوافيري، 1997، ص 65-66)

1- من ناحية المجال الذي تغطية الموازنة التقديرية :

تقسم الموازنات التقديرية من حيث الأعمال التي تغطيها إلى موازنات تشغيلية، وتغطي هذه الموازنات الأعمال العادية للمشروع، وموازنات رأسمالية وهي التي تختص بالتخطيط الاستثماري للمشروع أو بالإنفاق الإستثماري المزمع القيام به.

2- من ناحية الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة التقديرية :

تقسم الموازنات التقديرية وفقاً لهذا المعيار إلى موازنات تقديرية قصيرة الأجل وموازنات تقديرية طويلة الأجل، وذلك بالنظر إلى الفترة الزمنية التي تغطيها .

3- من ناحية درجة التفاصيل التي تشملها الموازنة التقديرية :

ومن هذا الناحية تقسم الموازنات التقديرية إلى برامج وموازنات المسؤولية وتحدد البرامج الخطط الرئيسية التي تنوي المنشأة القيام بها، أما موازنات المسؤولية فإنها تحدد الخطط من ناحية المسؤولين عن التنفيذ .

4- من ناحية المرونة: وفي هذا المجال فإن الموازنات التقديرية تقسم إلى :

الموازنة التقديرية الثابتة، والموازنة التقديرية المرنة أو المتغيرة .

وتبنى الموازنة التقديرية الثابتة على حجم إنتاج واحد، بينما تعد الموازنات المرنة على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط .

2-3-4 الموازنة النقدية :

تعد الموازنة النقدية من أهم أدوات التخطيط المالي. ولكن بينما تستعمل أدوات التخطيط المالي الأخرى لتقدير الاحتياجات المالية للشركة لسنة أو لعدة سنوات في المستقبل، تركز الموازنة النقدية على المركز النقدي للشركة من شهر إلى شهر وبكلام آخر أن الموازنة النقدية تعد وسيلة لتخطيط السيولة في الشركة، حيث تعنى بتوفير المستويات اللازمة من النقد لتأمين استمرارية العمليات (الميداني، 2006، ص 73).

وتعرف الموازنة التقديرية النقدية بأنها جزء من عملية التخطيط والرقابة المالية أدارة الإدارة المالية في تخطيط ومراقبة الوضع النقدي لشركة الأعمال وتنظيم صيغة العلاقات النقدية داخل شركة الأعمال وبينها وبين المحيط الخارجي (الزبيدي، 2008، ص 97).

وتعد الموازنات النقدية التقديرية إحدى أدوات التنبؤ المالي المستقبلي التي تساعد المدير المالي على الموائمة ما بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة التي تحدث خلال فترة زمنية قليلة جداً قد تصل إلى شهر أو أقل لكن لا تتجاوز السنة، والغرض الأساسي منها معرفة الاحتياجات في الوقت المناسب من المصادر المناسبة (اوتاني، 2009، ص 10).

وتعرف أيضاً هي عبارة عن تقرير يبين المقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية المتوقعة، وبالتالي الفائض أو العجز النقدي لفترات قصيرة من الزمن، شهرياً مثلاً (الميداني، 2006، ص

وهي تزود المدير المالي برؤية واضحة عن توقيت التدفقات الداخلة والخارجية، خلال الفترة المتخذة أساساً لإعدادها، ويفيد هذا النوع من المعلومات في مجال التخطيط ككل (حنفي، 2007، ص173).

وتعرف أيضاً هي عبارة عن كشف يوضح الإيرادات النقدية المتوقعة خلال فترة زمنية معينة ثم المدفوعات المتوقعة خلال نفس الفترة وفائض أو عجز هذه المقبوضات عن تلك المدفوعات (المرسي، اللحج، 2007، ص208).

وتعتبر الموازنة النقدية بأنها هي كشف بالأرقام للتوقعات المستقبلية والمتعلقة بالتدفقات النقدية الداخلة للمنشاء من مختلف المصادر والتدفقات النقدية الخارجة من المنشأة لمختلف الاستخدامات، ثم مقارنة هذين التدفقين بالمشكل الذي يحدد مستوى نقدية المنشأة المطلوب في كل فترة من فترات إعداد الموازنة النقدية. والالتوقف الإدارة المالية عند تحديد مستوى نقدية المنشأة المطلوب في كل فترة من فترات الموازنة النقدية، بل تقوم بالتخطيط المسبق والبحث عن أفضل الطرق لتوفير مصادر التمويل اللازمة لتغطية العجز النقدي المحتمل، والذي يحصل عندما تزيد التدفقات النقدية الخارجة عن تلك التي من المتوقع أن تحصل عليها المنشأة، كما تقوم الإدارة المالية أيضاً بالتخطيط المسبق لعملية توظيف الفائض النقدي المتوقع والذي يحصل أحياناً عندما تزيد التدفقات النقدية الداخلة عن التدفقات النقدية الخارجة (العلي، 2013، ص113).

ومن المعلوم أن المصدر الأول للنقدية الداخلة لمنشأة هو المبيعات، وأن معظم الإنفاق النقدي (الشهري) واستخداماته يخصص لغرض ضمان إنتاج المنتجات وتحويلها إلى مبيعات، ولذلك فإن مفتاح العمل لإعداد الموازنة النقدية هو التنبؤ بالمبيعات كونها تشكل أهم مصدر للنقدية الداخلة للمنشأة، لذلك يعد التنبؤ بالمبيعات الرابط بين أهداف المنشأة وبين مختلف الخطط

التشغيلية التي من أهمها الموازنة النقدية وإن هناك عدد من الخطوات الواجب إتباعها عند إعداد الموازنة النقدية تتمثل في: - (العلي، 2013، ص 115-116).

1- تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة النقدية: إن هناك موازنات نقدية يومية تغطي المدى القصير، حيث يتم تقدير التدفقات النقدية الداخلة والخارجة يومياً ولمدة أسبوع، كما أن هناك موازنات أسبوعية تمتد ما بين 4 إلى 6 أسابيع، في حين أن الكثير من الشركات تقوم بإعداد الموازنات النقدية الخاصة بها على الأساس الشهري ولفترات تمتد من 3 إلى 6 شهور، أما الموازنات النقدية طويلة الأجل فتتمد أجالها الزمنية ما بين 5 إلى 10 سنة وتمتد أحياناً إلى 15 سنة ولكنها نادرة في منظمات الأعمال .

2- تقدير التدفقات النقدية الداخلة: إن الخطوة الثانية في إعداد الموازنة النقدية هو في تقدير التدفقات النقدية الداخلة للمنشأة من مختلف المصادر موزعة على فترات الموازنة الزمنية .

3- تقدير التدفقات النقدية الخارجة: هي الخطوة الثالثة حيث يتم تقدير وتحديد التدفقات النقدية الخارجة من المنشأة لمختلف الاستخدامات موزعة على فترات الموازنة الزمنية.

4- مقارنة مجموع التدفقات النقدية الداخلة مع مجموعة التدفقات النقدية الخارجة ولكل فترة من الفترات الميزانية، مع الأخذ بالاعتبار رصيد النقدية المتوفر في صندوق المنشأة عند بدء تنفيذ الموازنة، وكذلك الحد الأدنى من رصيد النقدية الذي يجب الاحتفاظ له من أجل تحديد مستوى الفائض أو العجز النقدي المتوقع .

5- في ضوء الخطوات السابقة سوف يتم اتخاذ القرار بشأن تحديد مصادر التمويل الإضافية التي يلجأ إليها المدير المالي لسد العجز النقدي في حالة ظهوره، أو اختيار الفرص الاستثمارية المربحة لتوظيف الفائض النقدية المتوقعة إن وجدت وذلك خلال فترة إعداد الموازنة .

2-4 مفهوم الرقابة المالية و تقييم الأداء

2-4-1 مفهوم الرقابة بشكل عام:

الرقابة هي التأكد من تحقيق التوافق بين الخطط وأداء الأعمال ولضمان نجاح نظام الرقابة ينبغي أن تركز الرقابة على الحاضر، وأن تعمل على تصحيحه أكثر من أنها تهدف إلى اكتشاف الأخطاء، وان يتم التركيز على العوامل المهمة التي تؤثر على النتائج والتقليل من التفاصيل المدرجة في التقارير تلافياً لعدم شغل الإدارة بما لا تحتاج إليه.

وتتاول المهتمون بإدارة الوحدات الاقتصادية منذ زمن بعيد مفهوم الرقابة كونه وظيفية من وظائف الإدارة في الشركة، وحاولوا تحديد أبعادها، وبيان دورها وأهميتها، وذلك من خلال التعاريف التي تمت صياغتها في هذا المجال .

وقد عرفت الرقابة بأنها التحقق من أن كل شئ متطابق مع الخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ السائدة، بهدف إظهار نقاط الضعف، والاختفاء لتصحيحها، وعدم تكرارها مستقبلاً (العبدالي، 1989، ص 43).

كما عرفت الرقابة ايضاً بأنها الوظيفة الإدارية والأداة التي تمكن المديرين من توفير واستخدام الموارد المختلفة بفاعلية لتحقيق اهداف الشركة (حسان كعدان، 1997، ص 50).

وعرفت بأنها العملية التي تهدف إلى توجيه النشاط إلى تحقيق أهداف سابقة التحديد. ومن ثم فإن محور عملية الرقابة هو الأنشطة التي تحقق أهداف مخططة مسبقاً ومعنى ذلك أنه لكي تتم عملية الرقابة لابد من: وجود خطة (بمواصفاتها)، بها أهداف محددة (بمواصفاتها)، يمكن رقابة تلك الأهداف، يجري تنفيذ الخطة (علام، 2003، ص 184).

وتهدف الرقابة إلى ما يلي: (الحמיד، 2006، ص67)

- 1- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها .
- 2- اكتشاف الاخطاء فور وقوعها، أو هي في سبيل وقوعها كي تعالج فوراً، أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.
- 3- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأهداف المقررة، ثم تقويم المعوج منها .
- 4- التأكد من أن الخطط مطبقة على الوجه الصحيح وخاصة في المسائل المالية وحدود التصرف فيها، وذلك منعاً لحدوث انحراف من جانب المسؤولين على الاموال وتقادياً لأي إسراف في النفقات التي لا مبرر لها.
- 5- التأكد من أن القوانين منفذة وأن قرارات الادارة المسئولة تنفذ وأن العمل التنفيذي يسير في إطار الخطط .
- 6- التأكد أن المستويات الإدارية العليا على إمام بإعمال المستويات التي تشرف عليها والتأكد أن حقوق ومزايا الأفراد محترمة، ولا يوجد تعسف من قبل الادارة .
- 7- التقويم للمديرين والتأكد من كفاءاتها في كافة المستويات .
- 8- الحصول على معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات وخاصة ما يختص بالسياسة العامة للعمل وبأهدافه.

2-4-2 مفهوم الرقابة المالية:

تعد الرقابة المالية هي إحدى وظائف الادارة التنفيذية الرئيسية، والادارة الناجحة هي التي تحقق عملية الرقابة بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وقد شرح هنري فايول مهمة الرقابة بقوله: ((تقوم الرقابة في مشروع ما على التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة

والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة. أما موضوعها فهو بيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تصحيحها ومنع تكرارها ((.

وتعتبر الرقابة وظيفة إدارية هامة لأنها تعمل على التأكد من الاتجاه نحو الهدف المخطط له وتعمل على تصحيح الاتجاه إذا حصل انحراف عن الهدف (طنيب، عبيدات، 1997، ص251).

وتعتبر الموازنات التقديرية أحد أدوات الرقابة المالية حيث تستخدم الموازنات التقديرية بواسطة السلطات الحكومية وبواسطة المشروعات التجارية لتحقيق وظيفة الإدارة في الرقابة على أعمال المشروع، فالموازنات التقديرية وفقاً للتعريف السابق تشتمل على مستوى نمطي لأداء كل أجزاء المشروع، وهذا المستوى النمطي للنشاط ينبغي مقارنته بالنشاط الفعلي بهدف تحديد وتحليل الانحرافات التي تحدث بينهم، وبحث العوامل التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات، وفي ضوء هذه المقارنة يمكن للسلطات الإدارية العليا أن تتخذ القرارات، إما لتحسين مستوى الأداء الفعلي أو لتعديل الموازنة التقديرية ويمكن بهذا تحقيق أكبر كفاءة ممكنة (نور، السوافيري، 1997، ص69-70).

2-4-3 مفهوم وتعريف تقييم الأداء المالي:

تتمثل عملية تقييم الأداء في استخدام البيانات المتاحة عن أوجه نشاط الشركة بصورة توضح وحدات التنفيذ الفعلية والانحرافات عن الخطط الموضوعة مع قياس النتائج، وإظهار المشكلات والمعوقات وتقييم الأنشطة داخل المؤسسة عن طريق مقارنة البيانات الفعلية مع البيانات المخططة ومع البيانات السابقة، فعملية تقييم الأداء هي عملية رقابية أدائية للحكم على مدى فعالية ونجاح موضوع الأداء سواء أكان عنصراً واحداً أم عدة عناصر .

تقييم الأداء هو القياس للتأكد من أن الأداء المالي الفعلي يوافق معايير الأداء المحددة، ويعد التقييم مطلباً ضرورياً لكي تحقق المؤسسة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية، فهو عملية دورية تهدف إلى قياس نقاط القوة والضعف من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً (السالم، صالح، 2003، ص102).

وتهتم كل شركة تقريباً بتقييم الأداء المالي ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، بهدف التعرف على الكفاءة المالية للمؤسسة وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء، ويقدم تقييم الأداء معلومات حول مستوى الأداء وهو يمثل الأساس في عملية التخطيط، إذ إن المعلومات الناتجة عن تقييم الأداء تعطي مؤشرات حول كفاءة عمل الشركة، ومعرفة احتياجاتها المستقبلية (عقيلي، 2005، ص376).

ويمثل تقييم الأداء المالي تحديد وتعريف الكيفية التي يتم من خلالها هذا الأداء المالي بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح مستوى الأداء الحالي فقط، وإنما يكون له انعكاسات إيجابية على الأداء المستقبلي المتوقع، وتؤكد معايير تقييم الأداء على جانبين: أحدهما موضوع يركز على كمية العمل المنجز والسرعة وتحقيق الأهداف، والآخر سلوكي يكشف عن صفات الشخصية العاملين في الإدارة المالية كالمقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب (الهيتمي، 2000، ص180).

أن تقييم الأداء المالي هو عبارة عن مراجعة لما تم إنجازه بالاعتماد على معايير العمل، فمن خلال التقييم يتم وضع معايير لتقييم الأداء المالي من واقع الخطط والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والتي تستند على استراتيجيات تقييم الأداء كموجه ومراقب وضابط، لجهود العاملين في كافة المستويات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وهو سيلة لتزويد إدارة الشركة بالتغذية الراجعة، التي تسترشد بها في صياغة استراتيجياتها والنهوض بمستوى

أدائها، كما أن تقييم الأداء يزود المؤسسة بتغذية عكسية عن الأداء المالي من أجل تطويره بخطط مستقبلية، ويزودها بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأمور المالية (المطيري، 2011، ص11-12).

ويهدف تقييم الأداء المالي إلى تحسين وتطوير الأداء في الشركات، التي ترتفع فيها الرقابة من مستوى البحث عن الأخطاء وتصحيحها وإبداء الملاحظات بشأنها، إلى مستوى دراسة النشاط ككل في محاولة لمعرفة مستوى تحقيقه لأهدافه، ومدى تأسيس إدارته على قواعد الكفاءة والتوفير، من حيث التنظيم، والتشغيل وصولاً إلى النتائج المستهدفة، مع بيان المعوقات والانحرافات التي يسفر عنها التقييم، ودراسة أسبابها ومن ثم الوصول إلى الوسائل الكفيلة بعلاجها، وتجنب تكرارها، مع ضرورة الحرص على استمرار تلك الأسباب والوسائل والعمل علي تطويرها في الشركات جميعها (كركور، الفارس، 2000، ص232).

وهناك عدة مراحل تمر بها عملية تقييم الاداء من اهمها: (المطيري، 2011، ص19).

1- مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة إعداد الموازنات والقوائم التقديرية، وتحديد أدوات التقييم التي سيتم استخدامها، وتحديد المراكز المسؤولة عن عملية التقييم والاهداف المستقبلية المتوقعة.

2- مرحلة مقارنة النتائج: ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي مع الاداء المخطط، والهدف من ذلك هو معرفة ما مدى تحقيق الأهداف التي وضعها مسبقاً، ومعرفة ما إذا كان هناك انحرافات لغرض تحليلها ومعرفة أسبابها ومعالجتها.

3- مرحلة بعد مقارنة النتائج : ويتم في هذه المرحلة معرفة ما إذا كان هناك انحرافات لغرض تحليلها ومعرفة أسبابها ومعالجتها.

2-5 التحليل المالي كأحد أدوات تقييم الأداء المالي

2-5-1 تعريف التحليل المالي:-

عرف أنه عملية تحويل الكم الهائل من البيانات والأرقام المالية التاريخية المدونة في القوائم المالية إلى كم أقل وأوضح وأكثر فائدة لعملية اتخاذ القرارات. (الحبالي، 2007، ص20).

ويعرف أيضاً بأنه يهتم بجمع البيانات المالية وتصنيفها وقياسها وإستخلاص النتائج وما عملية إعادة الترتيب والتصنيف وإيجاد العلاقات في حد ذاتها إلا جوهر التحليل المالي (رمضان، 1990، ص7).

وعرف بأنه عبارة عن دراسة وفحص البيانات المحاسبية الواردة في القوائم المالية والمعدة علي أسس محاسبية سليمة، وذلك بعد إعادة تبويبها بالشكل الملائم بهدف تقديم معلومات مفيدة في مجال التخطيط وإتخاذ القرارات وتقييم الأداء للأطراف الداخلية والخارجية المعنية بنتائج النشاط الاقتصادي للمشروع (نوفل، 1991، ص2).

وهو دراسة القوائم المالية بعد تبويبها باستخدام الأساليب الكمية وذلك بهدف إظهار الارتباطات بين عناصرها والتغيرات الطارئة على هذه العناصر، وحجم وأثر هذه التغيرات واشتقاق مجموعة من المؤشرات التي تساعد على دراسة وضع المنشأة من الناحية التشغيلية والتمويلية، وتقييم أداء هذه المنشأة، وكذلك تقديم المعلومات اللازمة للأطراف المستفيدة من أجل إتخاذ القرارات الإدارية السليمة (شاكور، 2005، ص2).

وهو عملية معالجة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما لأجل الحصول منها على معلومات تستعمل في إتخاذ القرارات وتقييم أداء المؤسسات التجارية والصناعية في الماضي والحاضر وكذلك تشخيص أي مشكلة موجودة وفي توقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل (مطر، 2002، ص151).

وايضا هو عبارة عن عملية يتم من خلالها إستكشاف أو إشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى، لكي يتم استخدام هذه المؤشرات من ذلك في تقييم أداء المشروع بقصد اتخاذ القرار المناسب (الحبالي، 2007، ص22).

والتحليل المالي في جوهره لا يخرج عن الدراسة التفصيلية للبيانات المالية والارتباطات فيما بينها وإثارة الأسئلة حول مدلولاتها في محاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه البيانات بالكميات التي هي عليها مما يساعد على إكتشاف نقاط القوة والضعف في السياسات المالية المختلفة التي يعمل المشروع على إظهارها (الحبالي، 2007، ص20).

ويلخص الباحث من خلال التعريفات السابقة أن التحليل المالي عملية تحليل لجميع البيانات الموجودة بالقوائم المالية للشركة وتفسير العلاقة بينهم وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف وتقييم الاداء ومساعدتها في إتخاذ القرارات السليمة.

2-5-2 أهداف وأهمية التحليل المالي:- تتبع أهمية التحليل المالي من خلال انه أحد مجالات المعرفة الإجتماعية التي تهتم بدراسة البيانات ذات العلاقة بموضوع التحليل، وكذلك تتمثل أهمية التحليل المالي في كونه يساعد المنشأة في تقويم مركزها المالي والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وكذلك التأكد من حسن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويهدف التحليل المالي إلى تحويل البيانات الواردة بالقوائم المالية والبيانات المحاسبية إلى معلومات تفيد في إتخاذ القرارات، ويعتمد التحليل المالي على القوائم المالية المنشورة وقائمة المركز المالي، إضافة لذلك يمكن إستخدام بيانات محاسبية أخرى تفيد عملية التحليل المالي. والتحليل المالي وسيلة فعالة لمعرفة طبيعة الإرتباطات القائمة بين عنصر أو عناصر من القوائم المالية لعنصر أو عناصر

أخرى من نفس القوائم المالية أو دراسة قائمة مالية معينة بقائمة مالية مماثلة لعدة فترات أو مشاريع أخرى مماثلة في النشاط لتحديد الأهمية النسبية والتغيرات الحاصلة للعناصر. ونظراً لأن المنشأة كيان لا تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، حيث تتعدد الأطراف المتعاملة معها كالمستثمرين والمستهلكين والموردين والحكومة وغير ذلك ولكل جهة من هذه الجهات اهتمامها الخاص بهذه المنشأة من حيث مصالحها معها، ومن هنا يبرز الدور الهام الذي يلعبه التحليل المالي حسبما يتراءى لكل طرف من هذه الأطراف من نتائج هذا التحليل (أوبكر، 2010، ص327).

والهدف من التحليل المالي هو إثارة الأسئلة وتوجيه الانتباه إلى النقاط الحساسة التي تستوجب الدراسة لوضع الحلول التي غالباً ما تأتي على شكل سياسات مالية وإنتاجية وبيعية عامة تطبقها المنشأة (رمضان، 1990، ص8).

ونظراً للأهمية التي يكتسبها التحليل المالي، فإن الإدارة المالية في الشركة تلجأ إليه لتحقيق جملة من الأهداف الأخرى المتمثلة في:

- 1- يعتبر التحليل المالي وسيلة الإدارة المالية في تقييم الوضع المالي والوضع النقدي .
- 2- يساعد التحليل المالي في تقييم الأداء التشغيلي من خلال تقييم نتائج قرارات الإستثمار وقرارات التمويل.
- 3- يضمن التحليل المالي مقارنة البيانات والمعلومات الفعلية مع البيانات والمعلومات المخططة "المعايير" وتحديد الانحرافات وبالتالي تحليلها ومعرفة أسبابها باستخدام بعض الأساليب الغنية وصياغة النماذج.
- 4- يساعد التحليل المالي في تمكين الإدارة من رسم أهدافها وسياساتها التشغيلية وبالتالي يضمن لها الدقة في إعداد الخطط السنوية اللازمة لمزاولة النشاط الاقتصادي.

- 5- إكتشاف الفرص الاستثمارية سواء كانت على مستوى الشركة ذاتها أو على المستوى القومي.
- 6- يوفر التحليل المالي مؤشرات كمية ونوعية تساعد المخطط المالي والمخطط الاقتصادي في رسم الأهداف المالية والاقتصادية والاجتماعية على مستوى شركة الأعمال وعلى المستوى القومي وبالتالي إعداد الموازنات التخطيطية والخطط السنوية اللازمة .
- 7- يمكن التحليل من خلال نتائجه في التنبؤ باحتمالات تعرض الشركة إلى ظاهرة الفشل وما تقود إليه من إفلاس وتصفية .
- 8- يساعد الإدارة في تحديد المشاكل التقنية والاقتصادية والمالية والمساعدة في تقديم البيانات الخاصة لمعالجتها .
- 9- يتناول التحليل المالي مخرجات النظام المحاسبي للوحدات المحاسبية المختلفة وبالتالي يجد مستخدمي القرارات في المجتمع بالمؤشرات التي ترشد سلوكياتهم لإتخاذ القرارات الرشيدة (الزبيدي، ص117-118).

ويرى الباحث أن التحليل المالي ليس غاية في حد ذاتها وإنما هو وسيلة لإكتشاف وإعداد مؤشرات مالية تدل على مواطن القوة والضعف في الشركة، وتكمن أهميته في كونه منطلق للعملية التخطيطية ونقطة بدايتها، وأيضاً أداة رقابية ووسيلة لإثارة التساؤلات لمختلف الأطراف المستفيدة منه، بالإضافة إلى ذلك أصبح التحليل المالي يستعمل كوسيلة لتقييم أداء الشركة ككل والحكم على مركزها المالي.

2-5-3 شروط التحليل المالي:

ليصبح التحليل المالي نموذجياً يمكن الاعتماد عليه في عملية اتخاذ القرار، لابد من توفر الشروط الآتية: (الصباح، العامري، 2003، ص50).

1- يجب أن تتوفر في التحليل المالي المرونة، أي قابليته للتغيير بين فترة وأخرى بحيث يتلائم مع متطلبات التغيير الحاصلة خلال الفترة .

2- يجب أن يكون التحليل المالي شاملاً لأنشطة الشركة بحيث يظهر المؤشرات المختلفة عن نشاطات المنشأة ولا يمنع من أن يكون التحليل المالي جزئياً إذا إقتضت الضرورة إتخاذ قرار معين في نشاط معين.

3- يجب أن يكون التحليل المالي اقتصادياً في التكاليف والجهد والوقت.

4- يجب أن يركز التحليل المالي على أساس التنبؤ بالمستقبل وليس على أساس دراسة الظروف التاريخية للشركة، ويكون التنبؤ إما قصير الأجل أو طويل الأجل مثل إعداد خطة تمويل للسنوات المقبلة ودراساتها أو التوقعات للتدفقات النقدية خلال الفترة القادمة وهكذا بالنسبة للأرباح المتوقعة أيضاً.

5- يجب أن يمتاز التحليل المالي بالسرعة من ناحية الإنجاز لكي لا يجعل البيانات أو المعلومات متفاوتة من ناحية الوقت.

6- يجب أن تكون الإدارة المستخدمة في التحليل فعالة وموضوعية وحديثة لكي يتم التوصل إلى نتائج واقعية ودقيقة.

2-5-4 أدوات وأساليب التحليل المالي:

أدوات وأساليب التحليل المالي عبارة عن مجموعة الوسائل والطرق الفنية والأساليب المختلفة التي يستخدمها المحلل المالي للوصول إلى تقييم الجوانب المختلفة لنشاط المنشأة ونقاط الضعف والقوة في عملياتها المالية والتشغيلية والتي تمكنه من إجراء المقارنات والاستنتاجات الضرورية للتقييم، حيث تتمثل هذه الأدوات والأساليب فيما يلي: (أوبكر، 2010، ص230)

1- تحليل بواقى انحدار المتبقيات:

يأخذ هذا الأسلوب في الاعتبار المناخ التحليلي لكل من أسلوب السلاسل الزمنية مع القطاع الزمني في فترات معينة وفي العادة تستخدم هذه الطريقة لدراسة القيمة السوقية للأسهم والسندات التي يتم تداولها في سوق راس المال، ويتم ذلك من خلال تحديد العلاقة المالية بين معدلات العائد المتوقعة على نوعية معينة من الأسهم بالنسبة للمتوسط العائد على السهم في السوق.

2- التحليل المالي الرأسي:

ويطلق عليه التوزيع النسبي لعناصر القوائم المالية ويهتم بقياس نسبة كل عنصر إلى إجمالي العناصر في القائمة المالية، بمعنى أنه يهتم بقياس النسب المئوية لتوزيع عناصر القوائم المالية مما يساعد الإدارة في فهم مكونات القوائم المالية بطريقة أكثر سهولة.

3- التحليل المالي الأفقي:

ويهتم بدراسة التغيرات التي تحدث لعناصر القوائم المالية من فترة إلى أخرى، وبمعنى آخر يمكن القول أن التحليل الأفقي يساعد على فهم وتفسير الاتجاهات بين الفترات المالية لعناصر القوائم المالية، وهو عملية التحليل التي تهتم بعملية تقييم الأداء خلال فترتين زمنيتين وذلك بإيجاد العلاقة الأفقية بين بنود أو فقرات قائمة المركز المالي أو قائمة الدخل، حيث توضيح العلاقة بين أرقام نفس البند خلال سنوات مختلفة.

4- التحليل متعدد المتغيرات للمؤشرات المالية:

يعمل التحليل متعدد المتغيرات للمؤشرات المالية على خلق تشكيلة معينة متكونة من عدة مؤشرات مالية تهدف إلى تحديد مؤشر عام واحد يعبر عن وجهة نظر معينة في التحليل المالي، حيث يعتمد هذا النوع على عدة مؤشرات مالية بأوزان ترجيحية "أوزان نسبية" مختلفة، حيث كان

لإعتماد التحليل على الأوزان النسبية سببا "رئيسيا" في توجيه عدة إنتقادات إليه، حيث يعتمد في تحديد الأوزان النسبية على الخبرة الشخصية للمحلل أو متخذ القرار دون وجود أساس علمي واضح .

5- التحليل المالي بإستخدام النسب المالية:

النسب المالية هي عبارة عن علاقة بين بسط ومقام يمثل كل منهما بندا أو مجموعة بنود من الحسابات الختامية، فالأرقام المطلقة الواردة بالحسابات الختامية قد لا تعني شيئا وقد لا توضح الوضع المالي للشركة ومستوى الأداء فيها، مما يستدعي ربطها ببعضها البعض بشكل نسبي للحصول على النتائج ذات مضمون محدد يفيد في عملية تقييم الأداء .

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

3-1 التحليل التمهيدي لبيانات الدراسة

3-2 التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

3-3 التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

3-4 اختبار فرضيات الدراسة

3-5 النتائج و التوصيات

3-1 التحليل التمهيدي لبيانات الدراسة:

3-1-1 عينة الدراسة وتجهيز البيانات للتحليل الاحصائي

3-1-2-1 نبذه عن عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من شركات الصناعات الغذائية بالقطاع الخاص والمتمثلة في ستة شركات وذلك على النحو التالي :

1- شركة المزرعة لصناعات الغذائية .

تعد شركة المزرعة للصناعات الغذائية من الشركات المتميزة في مجال صناعة العصائر والألبان، فقد تأسست سنة 2005م براس مال 1000,000 دينار ليبي، وتمتلك الشركة عدد من الموظفين الاداريين والفنيين والعمالة المناولة حوالي 625، وقد ادركت الشركة مقومات النجاح وعملت على توفيرها بدأ بدراسة السوق وجلب احدث الأجهزة والمعدات الإنتاجية والخبرات ومرورا بصقل واستقطاب القدرات البشرية وانتهاء بتوفير كافة المستلزمات، وتحمل منتجاتها شعر المزرعة، والموقع، الفلاح - طرابلس - ليبيا.

2- شركة وادي الربيع لصناعة الدقيق ومشتقاته.

في اطار تشجيع القطاع الخاص، تأسست شركة وادي الربيع لإنتاج الدقيق ومشتقاته سنة 2004 م ، بتمويل من المصرف الزراعي وتم التشغيل الفعلي للمصنع سنة 2008 م بسعة تخزينية للقمح عدد 9 صوامع بطاقة تخزينية 40,000 طن و بسعة تخزينية للدقيق عدد 9 صوامع بطاقة تخزينية 2000 طن للدقيق السائب ومخزن سعته 4000 طن للدقيق المكبس، السعة التخزينية للنحالة عدد صومعتين بطاقة تخزينية 250 طن، والطاقة الإنتاجية عدد 500 طن يوميا من

الدقيق وعدد 150 طن يوميا من النخالة، عدد 100 موظف و 60 موظف من العمالة العارضة، الموقع، طريق وادي الربيع - طرابلس - ليبيا.

3- شركة البركة لتكرير وتعبئة الزيوت النباتية.

تأسست سنة 2008م، بإنشاء مصنع لتعبئة وتكرير الزيوت النباتية، براس مال 30,000,000، بطاقة انتاجية 12طن/الساعة عن طريق اثنين من افضل خطوط الإنتاج الإيطالية والفرنسية في العالم، وتم تركيب خط الثالث في سنة 2012م، عدد الموظفين 65 بين موظفين إداريين وماليين وفنيين وعمالة، وتحمل منتجاتها اسم زيت البركة، وموقع الشركة جنزور - طرابلس - ليبيا.

4- شركة الجفارة لصناعة المواد الغذائية .

تعد شركة الجفارة احد الشركات القطاع الخاص وتأسست سنة 2005 م ، وهي من بين الشركات التي عقدت شراكة وتعاون مع الشريك الاجنبي 2005 م ، وتمت هذه الشراكة مع شركة ميمس للصناعات الغذائية من البوسنة والهرسك و تشاركية جفارة للمواد الغذائية المساهمة ، براس مال 10 ملايين يورو يمثل البنية التحتية والمعدات الاساسية ورأس المال العامل، وتحمل منتجاتها اسم الجفارة، وموقع الشركة، طريق المطار - طرابلس - ليبيا.

5- شركة البركة الوفيرة لصناعات الغذائية.

تأسست سنة 2012م، براس مال 30,000,000 دينار، تم تركيب خط الانتاج في سنة 2012م، عدد الموظفين 15 بين موظفين إداريين وماليين وفنيين وعمالة، وتحمل منتجاتها اسم ارز البركة، وموقع الشركة طريق الزهرة - طرابلس - ليبيا.

6- شركة المراعي الليبية لصناعة المواد الغذائية.

تأسست سنة 2008م، براس مال 30,000 دينار، عدد الموظفين 100 بين موظفين إداريين وماليين وفنيين وعمالة وتميزت بداية الشركة بالتركيز على الخبرات الأجنبية، وعملت الشركة على

تأسيس مصنع متكامل به العديد من الخطوط الإنتاجية، واستطاعت الشركة بكوادرها ابتكار العديد من الأفكار والأعمال في مجال العصائر والمشروبات، والاستفادة من اضمخ الشركات الأمريكية من مختصين وخبراء في مجال النكهات للعمل على إنتاج عصير ذو جودة عالية، وتحمل منتجاتها اسم المروج - المتوسط - صباح الخير - السهول، وموقع الشركة، منطقة السواني - طرابلس - ليبيا.

3- 1-2-2 طريقة جمع البيانات

كما متعارف عليه في البحث العلمي انه يبدأ بمشكلة، أو ظاهرة تكون قيد الدراسة، أو الاهتمام، من ثم يتم تحديد فرضيات حول هذه المشكلة، هذه الفرضيات تهدف إلى الحصول على استنتاجات، أو قرارات بشأن المشكلة، أو الظاهرة قيد الدراسة. للوصول إلى مثل هذه الاستنتاجات كثيرا ما يتطلب استخدام اساليب، وأدوات احصائية، هذه الاساليب، والادوات تتطلب توفر بيانات تجمع عن مفردات، أو عناصر تكون ما يُعرف بمجتمع الدراسة، هذا المجتمع كثيرا ما يصعب توفره اثناء الدراسة، أو أن استخدامه يُعد مكلف، من هنا يلجأ الباحثون إلى استخدام جزء من المجتمع يُطلق عليه عينة.

للوصول إلى استنتاجات، واجراء أختبارات فرضيات الدراسة المشار اليها في الفصل الاول تم تحديد مجتمع الدراسة المكون من قيادي الادارات المالية والموظفين الماليين بشركات الصناعات الغذائية الخاصة الكائنة، أو التي تمارس نشاطها ضمن منطقة طرابلس. نتيجة لصعوبة الحصول على قائمة بأفراد مجتمع الدراسة راي الباحث انتهاج أسلوب العينة العمدية (القصدية) بحيث يتم التواصل مع الافراد من ذوي العلاقة بالشركات المستهدفة المختلفة.

كما هو معروف في الادب الاحصائي انه لعملية تجميع البيانات الإحصائية توجد عدد من الطرق والأساليب يمكن استخدامها. على سبيل المثال اعداد ما يُعرف باستمارة الاستبانة المكتوبة

والتي تُعطي للمبحوث لتعبئتها. هذه الطريقة كثيرا ما تُعد مناسبة لتجميع البيانات من المبحوثين في حالة الدراسات الاجتماعية والانسانية والاقتصادية. استمارة الاستبانة تتكون من عدد الاسئلة أو العبارات تُغطي فرضيات الدراسة. هذه الاسئلة أو العبارات قد تكون مغلقة أو مفتوحة أو مختلطة (مغلقة ومفتوحة). يُقصد بالأسئلة المغلقة ان المبحوث له خيارات محددة وليس له اضافة خيار اخر غير المعطى. اما الاسئلة المفتوحة فإن المبحوث يمكنه اعطى اجابات من عنده لكل سؤال أو عبارة. كل طريقة ميزاها وعيوبها ودواعي استخدامها.

في هذه الدراسة تم استخدام الاستبانة المكتوب ذي الاسئلة المغلقة للحصول على البيانات والمعلومات ذات العلاقة بدراستنا هذه. علما بان الباحث لم يتدخل في مساعدة المبحوث وتُركت حرية الإجابة للمبحوث بوقت كافي، امتد من يوم إلى 4 اسابيع.

الاستمارة مقسمة إلى جزئين: الجزء الأول يحتوى على المعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوث. اما الجزء الثاني يحتوي على محاور البحث وعددها 5 محاور وكل محور مكون من مجموعة من الاسئلة. حيث كان العدد الكلي إلى الاسئلة 40 سؤالاً. إجابة الاسئلة كانت مُغلقة أُعدت الاجابات لتكون متوافقة مع مقياس ليكرت Likert Mearsure، اي انه متدرج من 1 درجة إلى 5 درجات (لكل إجابة درجة معينة).

وبما ان الاسئلة ذات اتجاه ايجابي، بالتالي فإن الدرجة 5 تعنى ان المبحوث موافق بشدة على العبارة أو السؤال، بينما (4) تعني موافق، (3) درجات تعني ان المبحوث غير واثق أو متأكد من اجابته أي انها بين الموافقة وعدم الموافقة ، درجتان (2) تعني ان المبحوث غير موافق على العبارة أو يعتقد ان العبارة إلى حد ما غير صحيحة اي لا تتفق مع سياسات شركته في مجال استخدام التخطيط المالي، واخيرا الدرجة (1) تعني ان المبحوث غير موافق بشدة على العبارة.(انظر الاستمارة بالملحق رقم 2).

3-2-1-3 تجهيز بيانات الدراسة

نتيجة لتعذر حصر كل الموظفين الإداريين والماليين المعنيين بأعداد الموازنات التقديرية والموازنات النقدية بالشركات قيد الدراسة وبالتالي تعذر الحصول على بيانات شاملة عن المجتمع قيد الدراسة مما لجأ الباحث إلى اعتبار البيانات المتحصل عليها هي بيانات عينة عشوائية وعلى هذا الأساس سوف تعامل النتائج والاستنتاجات. بلغ الحجم الكلي لعينة الدراسة (32) مبحوث من (6) شركات لصناعة المواد الغذائية. حيث اختلف عدد المشاركين من شركة إلى أخرى. ربما يرجع ذلك لعدة عوامل منها حجم الشركة، الهيكل التنظيمي للشركة، الثقافة أو القيود السائدة في الشركة لإعطاء المعلومات والبيانات. وربما تكون هناك عوامل أخرى قد تحتاج إلى بحث أو دراسة.

تم استخدام الحاسوب لترميز وتفرغ البيانات الخام من الاستثمارات المجاب عليها من قبل الأفراد المعنيين. حيث تم استخدام برنامجي الاكسل (EXCEL) وأس.بي.أس. أس (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها والتعامل معها، بالإضافة إلى إجراء استكشاف أولى عليها.

هنا يجب التنويه الى أن المؤشرات المحسوبة كانت إلى البيانات ككل دون التركيز على المتغيرات الناتجة من المعلومات الشخصية أو الوظيفية للمبحوثين. كما يمكن الاضافة أنه من أجل تكوين استنتاج عام عن آراء مفردات العينة عن محاور الدراسة وكذلك إستنباط مدى دلالة العلاقات الإحصائية بين هذه المحاور حسب آراء المبحوثين والمقارنة فيما بينها فإن المؤشرات الإحصائية مبنية على متوسط الدرجة المتحصل عليها المبحوث للمحور.

3-1-2 صدق أداة الدراسة وثباتها

لقد تم عرض الإستبانة على محكمين من أساتذة الإدارة المالية المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية، والموضحة اسمائهم بالملحق رقم (1)، للتحقق من مدى صدق فقرات

الإستبانة. ولقد تم الأخذ بكل ملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الإستبانة في فقراتها.

وكذلك تم اجراء الاختبار معامل الفا كرومباخ كمقياس لصدق وثبات الاستبانة وتم استخراج معامل التصاق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة وفقا لتقديرات افراد عينة الدراسة وكانت قيم معامل الثبات مرتفعة مقبولة ويبين الجدول رقم (1) معامل الثبات

الجدول رقم (1) معامل الثبات

ت	المحاور	معامل الثبات
1	مدى استخدام الشركات للأساليب العلمية لإعداد الموازنات التقديرية	0.850
2	مدى استخدام الشركات للأساليب العلمية لإعداد الموازنات النقدية	0.876
3	أهمية استخدام الموازنات التقديرية كأداة للرقابة	0.811
4	أهمية استخدام الموازنات النقدية كأداة للرقابة	0.896
5	فعالية الرقابة في تقييم الأداء المالي	0.899
	الاجمالي	0.863

3-1-4 مدى توفر خاصية التوزيع الطبيعي في بيانات الدراسة:

باعتبار ان معيار الحكم للتوزيع الطبيعي وفقا لاختبار Kolomogorov Smirnov هو ان تكون قيمة الفا اكبر من (0.05) وبالنظر الى نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة ، والتي أشارت فيه نتائج اختبار Kolomogorov Smirnov (K –S) إلى ان جميع المتغيرات المستخدمة في نماذج الدراسة القياسية تتبع بيانات التوزيع الطبيعي، كما هو موضح بالجدول التالي رقم (2)

الجدول رقم (2) نماذج تتبع بيانات التوزيع الطبيعي للدراسة

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	متغيرات الدراسة
0.437	مدى استخدام الشركات الموازنات التقديرية
0.511	مدى استخدام الشركات الموازنات النقدية
0.817	استخدام الموازنات التقديرية كأداة للرقابة
0.658	استخدام الموازنات النقدية كأداة للرقابة
0.824	فعالية الرقابة في تقييم الأداء المالي

3-1-5 تقييم الدراسة:

يعتمد معيار التقييم في الدراسة على استخراج المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة وذلك وفقاً لمقياس لكرت الخماسي وتم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية:

$$\frac{\text{الحدود العليا} - \text{الحدود الدنيا}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{اي: } \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وبعد ذلك تم اضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس وهي واحد صحيح وذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الخلية، والجدول رقم (3) يوضح معيار التقييم المستخدم من المعادلة

الجدول رقم (3) معيار التقييم المستخرج من المعادلة

المتوسط الحسابي	معيار التقييم
1 - 2.33	ضعيف
2.33-3.66	متوسط
3.66 - 5	عالي

3-2 التحليل الوصفي لبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

من خلال الاستكشاف الأولي للبيانات المتحصل عليها باستخدام جداول التوزيع التكراري للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر والخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي) للمشاركين يتبين أن بعض من هذه المتغيرات تحتاج إلى استبعاد أو إعادة ترتيب أوجها أو مستوياتها. من الجدول رقم (4)، نلاحظ ان متغير النوع لا يعد هام من خلال البيانات المتحصل عليها وبالتالي لا يمكن أخذه في الحسبان في هذه الدراسة. الجداول التالية تبين التكرارات التوزيعية حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (4) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الجنس

النسبة(%)	التكرار	البيان
94%	30	ذكر
6%	2	انثى
100%	32	المجموع

من الجدول رقم (4) والذي يبين التوزيع النوع للعينة المتوفرة، يُلاحظ ان الفئة الذكور هي الفئة السائدة لموظفي الإدارة المالية بهذه الشركات.

في هذه الفقرة سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث عدد الموظفين والعمر والمؤهل العلمي والخبرة العملية والمسمى الوظيفي كما هو موضح بالجدول التالية :

3-2-1 العمر بالسنوات

يوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب العمر بالسنوات للأشخاص الذين قاموا بتعبئة الإستبانة:

جدول رقم (5) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة(%)	التكرار	البيان
9.4	3	اقل من 30
56.3	18	31-40
15.6	5	41-50
18.8	6	51 فما فوق
100%	32	المجموع الكلي

من الجدول رقم (5) والذي يبين التوزيع العمري للعينة المتوفرة، يُلاحظ ان الفئة العمرية الثانية (31-40) سنة هي الفئة السائدة لموظفي بهذه الشركات.

3-2-2 الخبرة العملية

يوضح الجدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة العملية للأشخاص الذين قاموا بتعبئة الإستبانة:

جدول رقم (6) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

النسبة(%)	التكرار	البيان
25	8	خبرة اقل من 5
37.7	12	10-6
6.3	2	15-11
31.3	10	20-16
-	-	21- فما فوق
%100	32	المجموع الكلي

من الجدول رقم (6) والذي يبين التوزيع الخبرة العملية للعينة المتوفرة، يُلاحظ ان الفئة الخبرة العملية الرابعة (16-20) سنة هي الفئة السائدة لموظفي الإدارة المالية بهذه الشركات، وهذا يعني استقرار وظيفي للعاملين في الادارة المالية في الشركات.

3-2-3 المسمى الوظيفي

يوضح الجدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي للأشخاص الذين قاموا بتعبئة الإستبانة:

جدول رقم (7) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة(%)	التكرار	البيان
-	-	مدير عام
3.2	1	مساعد مدير عام
43.8	14	مدير إدارة
15.6	5	مدير مالي
25	8	محاسب
6.3	2	مراجع داخلي
6.3	2	أخرى
%100	32	المجموع

يتضح من الجدول رقم (7) ان حوالي 44% من عينة الدراسة هم مدراء إدارات في الشركات، وحوالي 52% المحاسبين، و حوالي 16% مدراء ماليين، وحوالي 6% مراجعين داخليين، وحوالي 6% (أخرى) مثل الفنيين، وحوالي 3% مساعدون مدير عام.

من أجل التعرف على الاختلاف في اتجاهات الأفراد سواء كان إيجابياً أم سلبياً، تم استخدام إختبار العينة الواحدة والوسط الحسابي (t) والانحراف المعياري، وتم تحديد معيار للحكم على النتائج واتجاهات الأفراد نحو الأسئلة،

3-3 تحليل الوصفي لمحاور الدراسة

سيتم ضمن هذا السياق عرض لنتائج إجابات عينة الدراسة على أسئلة الإستبانة، وقد استخدم لاستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري (Descriptive Statistics) الإحصاء الوصفي لأسئلة الدراسة لكل فرضية من فرضيات الدراسة على حده كما هو موضح في الجداول التالية:

3-3-1 تحليل البيانات وعرض النتائج الخاصة بالمحور الاول:

جدول (8) مدى استخدام الشركات للأساليب العلمية لإعداد الموازنات التقديرية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المعنوية	قيمة (t)	الترتيب
1	يتم وضع سياسات وإجراءات واضحة من قبل الإدارة لتطبيق نظام الموازنة التقديرية.	4.250	0.842	0.000	28.539	الثالث
2	تعمل الإدارة على ترجمة أهدافها إلى بيانات مالية ومؤشرات مستهدفة تسعى للوصول إليها خلال كل سنة.	4.312	0.859	0.000	28.399	الاول
3	تحدد الأهداف التفصيلية للموازنات التخطيطية انطلاقاً من الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل.	3.906	0.960	0.000	22.958	السابع
4	يتم الاسترشاد بالموازنات لسنوات سابقة عند إعداد الموازنة الجديدة.	4.093	0.892	0.000	25.934	الرابع
5	تقوم إدارة الشركة بوضع خطة مالية تقديرية للمصروفات والإيرادات المتوقعة خلال السنة القادمة لجميع الأقسام والإدارات.	4.312	0.820	0.000	29.728	الثاني
6	تقوم الشركة في بداية السنة بإعداد تنبؤ بقيمة حقوق الملكية في نهاية السنة.	3.656	0.865	0.000	23.899	الثامن
7	تحدد الشركة معدلات نمو مستهدفة لصافي الربح من العمليات	3.937	0.715	0.000	31.126	السادس
8	تقوم إدارة الشركة بترجمة خطط الأقسام والإدارات إلى احتياجات مالية.	4.031	0.860	0.000	26.493	الخامس
	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	4.065	0.569			

بالنظر إلى الجدول رقم (8) الذي يوضح مدى استخدام الشركات للأساليب العلمية لإعداد

الموازنات التقديرية، نلاحظ ان جميع الفقرات توضح ان شركات عينة الدراسة تستخدم الأساليب العلمية

لأعداد الموازنة التقديرية بمستوى عالي حسب إجابة المستجوبين، كما هو واضح من حيث المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (4.065) .

جاءت الفقرة الثانية التي تتساءل عن (مدى قيام الشركة بترجمة أهدافها إلى بيانات مالية ومؤشرات مستهدفه تسعى للوصول إليها خلال كل سنة)، في المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي وقدره (4.3125) وبانحراف معياري (0.85901) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

جاءت الفقرة الخامسة التي تتساءل عن (مدى قيام الشركة بوضع خطة مالية تقديرية للمصروفات والإيرادات المتوقعة خلال السنة القادمة لجميع الأقسام والإدارات)، في المرتبة (الثاني) بمتوسط حسابي وقدره (4.3125) وبانحراف معياري (0.8206) وهي ذات دلالة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة الأولى التي تتساءل عن مدى قيام الشركة على وضع سياسات وإجراءات واضحة من قبل الإدارة لتطبيق نظام الموازنة التقديرية، في المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي وقدره (4.2500) وبانحراف معياري (0.8424) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة الرابعة التي تتساءل عن مدى قيام الشركة على الاسترشاد بالموازنات لسنوات سابقة عند إعداد الموازنة الجديدة، في المرتبة (الرابعة) بمتوسط حسابي وقدره (4.0938) وبانحراف معياري (0.89296) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة الثامنة التي تتساءل عن مدى قيام الشركة على بترجمة خطط الأقسام والإدارات إلى احتياجات مالية، في المرتبة (الخامسة) بمتوسط حسابي وقدره (4.0313) وبانحراف معياري (0.86077) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة السابعة التي تتساءل عن مدى قيام الشركة على تحدد معدلات نمو مستهدفة لصافي الربح من العمليات، في المرتبة (السادسة) بمتوسط حسابي وقدره (3.9375) وبانحراف معياري (0.71561) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة الثالثة التي تتساءل عن مدى قيام الشركة على تحديد الأهداف التفصيلية للموازنات التخطيطية إنطلاقاً من الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل، في المرتبة (السابعة) بمتوسط حسابي وقدره (3.9062) وبإنحراف معياري (0.962) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$). حيث جاءت الفقرة السادسة التي تتساءل عن مدى قيام الشركة في بداية السنة بإعداد تنبؤ بقيمة حقوق الملكية في نهاية السنة، في المرتبة (الثامنة) بمتوسط حسابي وقدره (3.6563) وبإنحراف معياري (0.86544) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$).

3-3-2 تحليل البيانات وعرض النتائج الخاصة بالمحور الثاني:

جدول (9) مدى استخدام الشركات للأساليب العلمية لإعداد الموازنات النقدية .

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المعنوية	قيمة t^*	الترتيب
9	تقوم ادارة الشركة بوضع خطة للحفاظ على مستوى السيولة المستهدف	3.968	0.966	0.000	23.224	الرابع
10	تضع الشركة في بداية السنة اسقف زمنية للمبيعات الإجمالية المستهدف أن لا يتم تجاوزها	3.750	1.107	0.000	19.160	السابع
11	تقوم الشركة بإعداد سياسات واضحة للمبيعات الآجلة تتفق مع الأهداف والخطط التشغيلية.	3.906	0.928	0.000	23.802	الخامس
12	يتم الاسترشاد بالموازنات النقدية لسنوات سابقة عند إعداد الموازنة النقدية الجديدة.	4.156	0.883	0.000	26.600	الاول
13	تقوم إدارة الشركة بإعداد خطط مالية خاصة بالخصم النقدي للمبيعات الآجلة، من اجل المحافظة على مستوى السيولة	3.843	0.846	0.000	25.683	السادس
14	تتوقع إدارة الشركة الأوقات التي يكون فيها فائض نقدي ، وتحدد قيمة الفائض المتوقع خلال السنة	3.531	0.983	0.000	20.317	الثامن
15	تحدد الشركة في بداية السنة جدول لسداد مستحقات الموردين بناء على التدفقات النقدية المتوقعة.	4.031	0.822	0.000	27.727	الثالثة
16	قبل طلب قرض مصرفي لتمويل المشروعات يتم مراجعة الموازنة النقدية لموائمة التدفقات النقدية لإقساط القرض.	4.125	0.870	0.000	26.801	الثاني
الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		3.916	0.624			

بالنظر إلى الجدول رقم (9) الذى يوضح مدى استخدام الشركات للأساليب العلمية لإعداد الموازنات التقديرية، نلاحظ ان جميع الفقرات توضح ان الشركات عينة الدراسة تستخدم الأساليب العلمية لأعداد الموازنة التقديرية بمستوى عالي حسب إجابة المستجوبين، من حيث المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.9163) .

حيث جاءت الفقرة الثانية عشر التي تتساءل عن مدى قيام الشركة على الاسترشاد بالموازنات النقدية لسنوات سابقة عند إعداد الموازنة النقدية الجديدة، في المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي وقدره (4.1563) وبإنحراف معياري (0.8838) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.
حيث جاءت الفقرة السادسة عشر التي تتساءل عن مدى قيام الشركة قبل طلب قرض مصرفي لتمويل المشروعات يتم مراجعة الموازنة النقدية لموائمة التدفقات النقدية لإقسط القرض في المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي وقدره (4.1250) وبإنحراف معياري (0.87067) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة الخامسة عشر التي تتساءل عن مدى قيام الشركة على تحدد في بداية السنة جدول لسداد مستحقات الموردين بناء على التدفقات النقدية المتوقعة، في المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي وقدره (4.0313) وبإنحراف معياري (0.82244) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة التاسعة التي تتساءل عن مدى قيام الشركة بوضع خطة للحفاظ على مستوى السيولة المستهدف، في المرتبة (الرابعة) بمتوسط حسابي وقدره (3.9688) وبإنحراف معياري (0.96668) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة الحادي عشر التي تتساءل عن مدى قيام الشركة بإعداد سياسات واضحة للمبيعات الآجلة تتفق مع الأهداف والخطط التشغيلية، في المرتبة (الخامسة) بمتوسط حسابي وقدره (3.9062) وبإنحراف معياري (0.9283) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة الثالثة عشر التي تتساءل عن مدى قيام الشركة بإعداد خطط مالية خاصة بالخصم النقدي للمبيعات الآجلة، من أجل المحافظة على مستوى السيولة، في المرتبة (السادسة) بمتوسط حسابي وقدره (3.8438) وبإنحراف معياري (0.84660) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة العاشرة التي تتساءل عن مدى قيام الشركة بوضع في بداية السنة اسقف زمنية للمبيعات الإجمالية من المستهدف أن لا يتم تجاوزها، في المرتبة (السابعة) بمتوسط حسابي وقدره (3.7500) وبإنحراف معياري (1.1071) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة الرابعة عشر التي تتساءل عن مدى قيام إدارة الشركة بتوقع الأوقات التي يكون فيها فائض نقدي، وتحدد قيمة الفائض المتوقع خلال السنة، في المرتبة (الثامنة) بمتوسط حسابي وقدره (3.5313) وبإنحراف معياري (0.9832) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

3-3-3 تحليل البيانات وعرض النتائج الخاصة بالمحور الثالث:

جدول (10) أهمية استخدام الموازنات التقديرية كأداة للرقابة .

الترتيب	قيمة (t)	قيمة المعنوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السؤال	الرقم
الثالث	30.264	0.000	0.759	4.0625	تستخدم الموازنة التقديرية كمعيار محدد للقياس مدى كفاية التخطيط في بالشركة.	17
الثامن	26.282	0.000	0.820	3.8125	تستخدم الموازنة التقديرية في تحديد الانحرافات وتأثيرها على أداء الشركة.	18
الاول	26.329	0.000	0.906	4.2188	يتم عمل تقارير دورية داخل الشركة بهدف توضيح الفرق بين الموازنة التقديرية والأداء الفعلي.	19
السابع	22.023	0.000	0.987	3.8437	عن طريق الموازنة التقديرية يمكن تقييم أداء الإدارات والأقسام.	20
الرابع	26.516	0.000	0.840	3.9375	الموازنة التقديرية تحدد نقاط الضعف في العملية التخطيطية.	21
الثاني	39.236	0.000	0.608	4.2187	يتيح تحضير الموازنة فرصة التعرف على أي مشاكل الأمر الذي يتطلب فحص تلك المشاكل وحلها في وقت مبكر .	22
السادس	24.169	0.000	0.906	3.8750	تقوم إدارة الشركة بتحديد الانحرافات التي تم اكتشافها من خلال الموازنة التقديرية.	23
الخامس	25.381	0.000	0.877	3.9375	تقوم إدارة الشركة بتحليل الانحرافات التي تم اكتشافها من خلال الموازنة التقديرية.	24
			0.568	3.9906	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	

بالنظر إلى الجدول رقم (10) الذي يوضح مدى استخدام الشركات للأساليب العلمية لإعداد الموازنات التقديرية، نلاحظ أن جميع الفقرات توضح أن الشركات عينة الدراسة تستخدم الأساليب العلمية لأعداد الموازنة التقديرية بمستوى عالي حسب إجابة المستجوبين، من حيث المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.9906) .

حيث جاءت الفقرة التاسعة عشر التي تتساءل عن مدى قيام الشركة بتقارير دورية داخل الشركة بهدف توضيح الفرق بين الموازنة التقديرية والأداء الفعلي، في المرتبة (الأولة) بمتوسط حسابي وقدره (4.2188) وبانحراف معياري (0.90641) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة الثانية والعشرين التي تتساءل عن مدى ايتيح تحضير الموازنة فرصة للشركة التعرف على أي مشاكل الأمر الذي يتطلب فحص تلك المشاكل وحلها في وقت مبكر، في المرتبة (الثاني) بمتوسط حسابي وقدره (4.2187) وبإنحراف معياري (0.60824) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة السابعة عشر التي تتساءل عن مدى قيام الشركة باستخدام الموازنة التقديرية كمعيار محدد للقياس مدى كفاية التخطيط في بالشركة، في المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي وقدره (4.0625) وبإنحراف معياري (0.75935) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة الواحد والعشرين التي تتساءل عن مدى قيام الشركة الموازنة بالتقديرية لتحديد نقاط الضعف في العملية التخطيطية، في المرتبة (الرابعة) بمتوسط حسابي وقدره (3.9375) وبإنحراف معياري (0.84003) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة الرابعة والعشرين التي تتساءل عن مدى قيام الشركة بتحليل الانحرافات التي تم اكتشافها من خلال الموازنة التقديرية، في المرتبة (الخامسة) بمتوسط حسابي وقدره (3.8438) وبإنحراف معياري (0.84660) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة الثالثة والعشرين التي تتساءل عن مدى قيام الشركة تقوم إدارة الشركة بتحديد الانحرافات التي تم اكتشافها من خلال الموازنة التقديرية، في المرتبة (السادسة) بمتوسط حسابي وقدره (3.8750) وبإنحراف معياري (0.90696) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة العشرين التي تتساءل عن مدى قيام الشركة عن طريق الموازنة التقديرية يمكن تقييم أداء الإدارات والأقسام، في المرتبة (السابعة) بمتوسط حسابي وقدره (3.8437) وبانحراف معياري (0.98732) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة الثامنة عشر التي تتساءل عن مدى قيام إدارة الشركة باستخدام الموازنة التقديرية في تحديد الانحرافات وتأثيرها على أداء الشركة، في المرتبة (الثامنة) بمتوسط حسابي وقدره (3.8125) وبانحراف معياري (0.82060) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

3-3-4 تحليل البيانات وعرض النتائج الخاصة بالمحور الرابع:

جدول (11) أهمية استخدام الموازنات النقدية كأداة للرقابة .

الترتيب	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السؤال	الرقم
الخامس	27.357	0.000	0.840	4.0625	25
الثامن	24.708	0.000	0.915	4.0000	26
الثالث	31.057	0.000	0.751	4.1250	27
السادس	26.187	0.000	0.877	4.0625	28
السابع	23.410	0.000	0.981	4.0625	29
الرابع	28.327	0.000	0.817	4.0937	30
الثاني	23.736	0.000	0.997	4.1875	31
الاول	29.718	0.000	0.832	4.3750	32
			0.569	4.1238	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

بالنظر إلى الجدول رقم (11) الذى يوضح مدى استخدام الشركات للأساليب العلمية لإعداد الموازنات التقديرية، نلاحظ أن جميع الفقرات توضح أن الشركات عينة الدراسة تستخدم الأساليب العلمية لأعداد الموازنة التقديرية بمستوى عالي حسب إجابة المستجوبين، من حيث المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (4.1238) .

حيث جاءت الفقرة الثانية والثلاثون التي تتساءل عن هل هناك دور كبير لمكتب الرقابة الداخلية في الرقابة وتقييم الأداء وفقا للموازنات التخطيطية، في المرتبة (الأولة) بمتوسط حسابي وقدره (4.3750) وبإنحراف معياري (0.83280) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة الثانية والعشرين التي تتساءل عن مدى قيام الشركة بمتابعة قرار تصحيح الإنحرافات من قبل الإدارة، في المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي وقدره (4.1875) وبإنحراف معياري (0.99798) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة السابعة والعشرين التي تتساءل عن العجز أو الفائض في الموازنة النقدية هل يكشف للشركة دلالة على إختلال الأداء، في المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي وقدره (4.125) وبإنحراف معياري (0.7513) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة الثلاثون التي تتساءل عن مدى قيام الشركة على اعتماد نتائج الموازنات كمؤشرات لتحسين الأداء، في المرتبة (الرابعة) بمتوسط حسابي وقدره (4.0937) وبإنحراف معياري (0.81752) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة الخامسة والعشرين التي تتساءل عن مدى قيام الشركة بعد مقارنة الأداء الفعلي بالمقدر يتم أخذ مخرجات النظام أداة فاعلة من أجل تصحيح الإنحرافات، في المرتبة

(الخامسة) بمتوسط حسابي وقدره (4.0625) وبإنحراف معياري (0.84003) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة الثامنة والعشرين التي تتساءل عن مدى قيام الشركة بمقارنة النتائج الفعلية بعد التنفيذ مع ما كان متوقعاً من خلال الخطة النقدية، في المرتبة (السادسة) بمتوسط حسابي وقدره (4.0625) وبإنحراف معياري (0.87759) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة التاسعة والعشرين التي تتساءل عن مدى قيام الشركة بتحليل سبب الانحرافات الفعلية عن المقدرة، في المرتبة (السابعة) بمتوسط حسابي وقدره (4.0625) وبإنحراف معياري (0.98169) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة السادسة والعشرين التي تتساءل عن مدى قيام الشركة باستخدام الموازنة النقدية لكشف مواطن الانحراف في الانتاج المستهدف والتكاليف المستهدفة، في المرتبة (الثامنة) بمتوسط حسابي وقدره (4.0000) وبإنحراف معياري (0.91581) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

3-3-5 تحليل البيانات وعرض النتائج الخاصة بالمحور الخامس:

جدول (12) فعالية الرقابة في تقييم الأداء المالي

الترتيب	T	قيم المعنوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	السؤال	الرقم
الربع	27.357	0.000	0.840	4.0625	الرقابة المالية لدى الشركة تكشف مستوى الانحراف قبل حدوته.	33
الثالث	31.057	0.000	0.751	4.1250	تتوفر معلومات وبيانات يستند عليها في عملية الرقابة وتقييم الأداء.	34
الثامن	23.599	0.000	0.906	3.7813	يوجد نظام محكم للرقابة الداخلية يساهم في تحسين كفاءة الأداء.	35
الثاني	29.804	0.000	0.812	4.2812	يتم فحص الإجراءات لأغراض الرقابة الداخلية للتأكد من مطابقتها للخطط والسياسات المعدة من قبل الشركة.	36
السادس	31.126	0.000	0.715	3.9375	عند إعداد تقارير الرقابة وتقييم الأداء يوضع في الاعتبار الخطط المستهدفة للشركة	37
السابع	25.106	0.000	0.859	3.8125	عند إعداد تقارير الرقابة وتقييم الأداء يؤخذ في الاعتبار التحديات والمعوقات التي واجهت الشركة	38
الاول	39.236	0.000	0.608	4.2187	أن إعداد التقارير الرقابة يعتمد على مقارنه المستهدف بالنتائج المحققة وتحليل الانحراف ان وجد.	39
الخامس	26.493	0.000	.86077	4.0313	هناك ربط بين تقارير الرقابة وتقييم الأداء والأهداف الشركة وخططها التشغيلية.	40
				الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		
				4.0341	.56410	

بالنظر إلى الجدول رقم (12) الذي يوضح مدى استخدام الشركات للأساليب العلمية لإعداد

الموازنات التقديرية، نلاحظ أن جميع الفقرات توضح أن الشركات عينة الدراسة تستخدم الأساليب العلمية

لأعداد الموازنة التقديرية بمستوى عالي حسب إجابة المستجوبين، من حيث المتوسط الحسابي العام لجميع

الفقرات (4.0341) .

حيث جاءت الفقرة التاسعة والثلاثون التي تتساءل عن إعداد التقارير الرقابة يعتمد على مقارنه

المستهدف بالنتائج المحققة وتحليل الانحراف ان وجد، في المرتبة (الأولة) بمتوسط حسابي وقدره

(4.2187) وبانحراف معياري (0.60824) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة السادسة والثلاثون التي تتساءل عن مدى قيام الشركة بفحص الإجراءات لأغراض الرقابة الداخلية للتأكد من مطابقتها للخطط والسياسات المعدة من قبل الشركة، في المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي وقدره (4.2187) وبإنحراف معياري (0.81258) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة الرابعة والثلاثون التي تتساءل عن مدى توفر معلومات وبيانات يستند عليها في عملية الرقابة وتقييم الأداء، في المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي وقدره (4.1250) وبإنحراف معياري (0.75134) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة الثالثة والثلاثون التي تتساءل عن مدى قيام الرقابة المالية لدى الشركة بكشف مستوى الإنحراف قبل حدوثه، في المرتبة (الرابعة) بمتوسط حسابي وقدره (4.0625) وبإنحراف معياري (0.84003) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة الأربعون التي تتساءل عن مدى قيام الشركة هناك ربط بين تقارير الرقابة وتقييم الأداء والأهداف الشركة وخططها التشغيلية، في المرتبة (الخامسة) بمتوسط حسابي وقدره (4.0313) وبإنحراف معياري (0.86077) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة السابعة والثلاثون التي تتساءل عن مدى قيام الشركة عند إعداد تقارير الرقابة وتقييم الأداء يوضع في الاعتبار الخطط المستهدفة، في المرتبة (السادسة) بمتوسط حسابي وقدره (3.9375) وبإنحراف معياري (0.71561) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة الثامنة والثلاثون التي تتساءل عن مدى قيام الشركة عند إعداد تقارير الرقابة وتقييم الأداء يؤخذ في الاعتبار التحديات والمعوقات التي واجهتها، في المرتبة (السابعة)

بمتوسط حسابي وقدره (3.8125) وبانحراف معياري (0.85901) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

حيث جاءت الفقرة الخامسة والثلاثون التي تتساءل عن مدى توجد نظام محكم للرقابة الداخلية للشركة يساهم في تحسين كفاءة الأداء، في المرتبة (الثامنة) بمتوسط حسابي وقدره (3.7813) وبانحراف معياري (0.90641) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

3-4 اختبار فرضيات الدراسة:

تم إختبار الفرضيات باستخدام إختبار (t) لعينة واحدة عند مستوى ثقة 95% ومستوى دلالة $\geq 5\%$ كما هو مبين أدناه.

3-4-1 اختبار الفرضية الأولى :

H_{01} : لا تطبق شركات الصناعات الغذائية الاساليب العالمية المتبعة في اعداد الموازنات

التقديرية

جدول رقم (13) نتائج إختبار الفرضية الأولى

الوسط الحسابي	قيمة (t)	نتيجة الفرضية العدمية	قيمة المعنوية (Sig)
4.065	0.56910	الرفض	0.000

وبما ان قاعدة القرار هي: تقبل فرضية العدم اذا كان مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (t) المحسوبة اكبر من 5% أي عند درجة ثقة اقل من 95%، وترفض اذا كان مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (t) المحسوبة اصغر من 5% أي عند درجة ثقة اكبر من 95%.

وبالنظر إلى الجدول أعلاه فإننا نرفض الفرضية العدم التي تنص على لا تطبق شركات الصناعات الغذائية الاساليب العالمية المتبعة في اعداد الموازنات التقديرية .

وبالنظر إلى معيار التقييم المعتمد فإن قيمة المتوسط والتي بلغت (1.33) تشير إلى أن مستوى التطبيق عالي.

وهذا يعني أن الشركات الصناعات الغذائية تهتم بأعداد الموازنات التقديرية بمستوى عالي.

2-4-3 اختبار الفرضية الثانية :

H_0 : لا تطبق شركات الصناعات الأساليب العلمية المتبعة في اعداد الموازنات النقدية.

جدول رقم (14) نتائج إختبار الفرضية الثانية

الوسط الحسابي	قيمة (t)	نتيجة الفرضية العدمية	قيمة المعنوية (Sig)
3.9163	0.62443	الرفض	0.000

وبالنظر إلى الجدول أعلاه فإننا نرفض الفرضية العدم التي تنص على لا تطبق شركات

الصناعات الأساليب العلمية المتبعة في اعداد الموازنات النقدية.

وبالنظر إلى معيار التقييم المعتمد فإن قيمة المتوسط تعني أن مستوى التطبيق عالي،

وهذا يعني أن الشركات الصناعات الغذائية تهتم بإعداد الموازنات النقدية بمستوى عالي.

3-4-3 الفرضية العدمية الثالثة :

H_0 : لا تستخدم الشركات الصناعات الموازنات التقديرية كأداة للرقابة وتقييم الأداء .

جدول رقم (15) نتائج إختبار الفرضية الثالثة

الوسط الحسابي	قيمة (t)	نتيجة الفرضية العدمية	قيمة المعنوية (Sig)
4.065	0.56910	الرفض	0.000

وبالنظر إلى الجدول أعلاه فإننا نرفض الفرضية العدم التي تنص على لا تستخدم الشركات

الصناعات الموازنات التقديرية كأداة للرقابة وتقييم الأداء .

وبالنظر إلى معيار التقييم المعتمد فإن قيمة المتوسط تعني أن مستوى التطبيق عالي. وهذا يعني أن الشركات الصناعات الغذائية تستخدم الموازنات التقديرية كأداء للرقابة وتقييم الأداء بمستوى عالي.

4-4-3 الفرضية العدمية الرابعة :

H_{04} : لا تستخدم الشركات الصناعية الموازنات النقدية كأداة للرقابة وتقييم الأداء .

جدول رقم (16) نتائج اختبار الفرضية الرابعة

الوسط الحسابي	قيمة (t)	نتيجة الفرضية العدمية	قيمة المعنوية (Sig)
4.1238	0.56909	الرفض	0.000

وبالنظر إلى الجدول أعلاه فإننا نرفض الفرضية العدم التي تنص على لا تستخدم الشركات الصناعية الموازنات النقدية كأداة للرقابة وتقييم الأداء ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على استخدام الموازنات التقديرية كأداء للرقابة وتقييم الأداء .

وبالنظر إلى معيار التقييم الذي إعتد به الباحث فإن قيمة المتوسط تعني أن مستوى التطبيق عالي.

وهذا يعني أن الشركات الصناعات الغذائية تستخدم الموازنات النقدية كأداء للرقابة وتقييم الأداء بمستوى عالي.

5-4-3 الفرضية العدمية الخامسة:

H_{05} : لا توجد بالشركات الصناعية أدوات رقابية تمكنها من تقييم آدائها المالي .

جدول رقم (17) نتائج اختبار الفرضية الخامسة

الوسط الحسابي	T	نتيجة الفرضية العدمية	قيمة المعنوية (Sig)
4.0341	0.56410	الرفض	0.000

وبالنظر إلى الجدول أعلاه فإننا نرفض الفرضية العدم التي تنص على لا توجد بالشركات الصناعية أدوات رقابية تمكنها من تقييم آدائها المالي.

وبالنظر إلى معيار التقييم المعتمد فإن قيمة المتوسط تعني أن مستوى التطبيق عالي.

وهذا يعني أن الشركات الصناعات الغذائية توجد بها أدوات رقابية تمكنها من تقييم آدائها المالي بمستوى عالي .

النتائج والتوصيات

1- النتائج

بعد أن تم استخدام الاختبارات الإحصائية للوصول إلى رفض أو قبول الفرضيات العدمية توصل الباحث إلى :

1- الفرضية الاولى، كانتا نتائج التحليل الإحصائي وفق قاعدة اتخاذ القرار، أن رفضت الفرضية العدمية وقبلت الفرضية البديلة التي تنص على أن تطبق الشركات الصناعية الأساليب العلمية المتبعة في اعداد الموازنات التقديرية .

2- الفرضية الثانية، كانتا نتائج التحليل الإحصائي وفق قاعدة اتخاذ القرار، أن رفضت الفرضية العدمية وقبلت الفرضية البديلة التي تنص على أن تطبق الشركات الصناعية الأساليب العلمية المتبعة في اعداد الموازنات النقدية.

3- الفرضية الثالثة، كانتا نتائج التحليل الإحصائي وفق قاعدة اتخاذ القرار، أن رفضت الفرضية العدمية وقبلت الفرضية البديلة التي تنص على أن تستخدم الشركات الصناعية الموازنات التقديرية كأداة للرقابة وتقييم الاداء .

4- الفرضية الرابعة، كانتا نتائج التحليل الإحصائي وفق قاعدة اتخاذ القرار، أن رفضت الفرضية العدمية وقبلت الفرضية البديلة التي تنص على أن تستخدم الشركات الصناعية الموازنات النقدية كأداة للرقابة وتقييم الاداء .

5- الفرضية الثالثة، كانتا نتائج التحليل الإحصائي وفق قاعدة اتخاذ القرار، أن رفضت الفرضية العدمية وقبلت الفرضية البديلة التي تنص على أن توجد بالشركات الصناعية أدوات رقابية تمكنها من تقييم أدائها المالي.

6- يلاحظ من خلال استخدام اختبار (t) رفض الفرضيات العدمية وقبول الفرضية البديلة مما يعني أن شركات الصناعات الغذائية عينة الدراسة تطبق أدوات التخطيط المالي في تقييم الاداء المالي.

2- التوصيات

بناء على نتائج هذه الدراسة يوصى الباحث بما يلي :

- 1- التركيز استخدام الاساليب العلمية في اعداد الموازنة النقدية من اجل التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المالية، والموائمة ما بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة، بشكل يساهم في تحقيق اهداف الشركات ويدعم اساليب الرقابة على الاداء.
- 2- الاعداد الصحيح والدقيق للبيانات والمعلومات المالية، والصياغة الواضحة للخطط والسياسات من اجل وضع موازنات تقديرية ونقدية يمكن عن طريقها ان تعكس واقع واهداف وخطط الشركة في شكل بيانات مالية تفصيلية.
- 3- اعداد الموازنات التقديرية والنقدية ربع سنوية مما يتيح للشركات امكانية معالجة الانحرافات في الوقت المناسب، وكذلك التنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها.
- 4- حيث ان هذه الدراسة استخدمت الموازنات التقديرية والموازنات النقدية كأداتين في التخطيط المالي مع ان يوجد عدة ادوات وبالتالي فان الباحث يوصى باستخدام باقي الادوات وذلك لتأكيد او نفى ما توصلت له هذه الدراسة والدراسات السابقة في هذا الصدد .
- 5- أجريت الدراسة على الشركات الصناعات الغذائية في نطاق مدينة طرابلس، ونظراً لوجود عدد من الشركات في باقي المناطق، يوصى الباحث بإجراء مثل هذه الدراسة على شركات اخرى، وكذلك على قطاعات مختلفة، مثل قطاع الخدمي، ومن تم مقارنة النتائج .

6- إجراء دراسة مقارنة بين شركات الصناعية الخاصة و شركات الصناعية العامة لمعرفة مدى تبني كليهما الاساليب العلمية المتبعة لعداد الموازنات التقديرية و النقدية كأدوات عملية التخطيط المالي .

7- تدريب موظفي الادارة المالية في الشركات عينة الدراسة على استخدام أدوات التخطيط المالي بكفاءة لتحقيق أهدافها.

قائمة المصادر و المراجع

اولاً: القرآن الكريم

1- الآية (42-93) سورة النجم.

ثانياً: الكتب

1- آل شبيب، دريد كامل، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن ، 2009.

2 - الحبالي، وليد ناجي، مذكرات التحليل المالي في المنشآت التجارية، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2007.

3- حنفي، عبد الغفار، استراتيجية الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستثمارية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008.

4- حنفي، عبد الغفار، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2007

5- ديسلر، جاري، أساسيات الادارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب، عبدالقادر محمد عبدالقادر، دار المريخ، السعودية، 2002،

6- الروي، خالد، التحليل المالي للقوائم المالية والافصاح المحاسبي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000.

7- رمضان، زياد، أساسيات التحليل المالي في المنشآت التجارية والصناعية، منشورات الجامعة الأردنية، 1990.

8- الزبيدي، حمزة محمود، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع :عمان الأردن، 2008.

- 9- السالم، مؤيد، وصالح، عادل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2003.
- 10- شاكر، منير محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية :الأردن، 2005.
- 11- الشهاوي، طارق مصطفى، نهال فريد مصطفى، الادارة المالية مدخل اتخاذ القرار، 2013
- 12- الصباح، العامري، عبدالستار وسعود، الإدارة المالية أطر نظرية، دار وائل للنشر 2003.
- 13- الصيرفي، محمد، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر، عمان، 2006.
- 14- طنيب، عبيدات، محمد شفيق حسين، محمد ابراهيم، اساسيات الادارة المالية في القطاع الخاص، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الاردن، 1997.
- 15- العامري، عبد الستار الصبح، سعود، الإدارة المالية ،اطر نظرية وحالات عملية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- 16- العامري، صالح مهديو، الغباني، طاهر محسن، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2008.
- 17- العامري، محمد علي ابراهيم، الإدارة المالية، الاردن، 2007.
- 18- العامري، محمد علي إبراهيم، الإدارة المالية الحديثة، الاردن، 2013.
- 19- عبد الهادي، محمد سعيد، الإدارة المالية. الاستثمار والتمويل - التحليل المالي والأسواق المالية الدولية ، دار حامد، 2008.
- 20- العلي، أسعد حميد، الإدارة المالية، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2013.
- 21- علام، سعد طه، التخطيط مع حرية السوق، دار طيبه، مصر، 2003.
- 22- عقل، مفلح محمد، الإدارة المالية والتحليل المالي، 2009.

- 23- العواملة، نائل عبد الحافظ، الإدارة المالية العامة بين النظرية والتطبيق؛ مدخل نظامي
مقارن، مؤسسة زهران للطباعة والنشر، عمان الاردن، 1990.
- 24- عقيلي، عمر وصفي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة
والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر، 2005 .
- 25- كحالة، حنان، جبرائيل جوزيف، رضوان حلوة ، المحاسبة الإدارية مدخل محاسبة المسؤولية
وتقييم الأداء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009 .
- 26- المرسي، اللوح، جمال الدين، أحمد عبدالله، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، دار
الجامعية، مصر، 2007 .
- 27- مطر، محمد وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 2، عمان
،الأردن، 2002.
- 28- الميداني، محمد أيمن عزت، الإدارة التمويلية في الشركات، ط3، مكتبة العبيكان، الرياض،
السعودية، 2006.
- 29- النعيمي، عدنان تاية، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة ،
دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 30- نور، السوافيري، احمد، فتحي، المحاسبة الإدارية (إتخاذ القرارات - بحوث العمليات -
تقييم الأداء)، مصر، دار الجامعية، 1997 .
- 31- الهيتي، خالد عبدالرحيم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار ومكتبة
الحامد للنشر والتوزيع، 2000.

ثالثاً: الرسائل العلمية

- 1- مزابية، صدام ،الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي لمؤسسات الإقتصادية الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2014.
- 2- عبد السلام، بن حديد احمد ، الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014 .
- 3- حجاج، فتحية ، تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التحليل المالي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014 .
- 4- بريكي، وليد ، الموازنة التقديرية وتأثيرها على أداء موازنة الإستثمار في مؤسسة سونلغاز - وحدة ورقة،رسالة غير ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013 .
- 5- جودي، حيدر حمزة ، دور التخطيط المالي في ترشيد الموازنة التقديرية وعلاقة بمكافحة الفساد الاداري والمالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، 2011.
- 6- المطيري، مشعل جهاز، تحليل وتقييم الاداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2011.
- 7- العلوش، عمرو علي، التخطيط المالي ودوره في تقييم الأداء الاقتصادي للسياسات الاستثمارية لصندوق التقاعد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طرابلس، ليبيا، 2009.
- 8- موسى، زيد محمود عليان، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، رسالة غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2009.
- 9- عبدالستار، رجاء رشيد ، تحليل الانحرافات باعتماد الموازنات التخطيطية كأساس لتقويم الاداء، رسالة ماجستير غير منشورة، العراق، 2007 .

10- حسون، عتاب يوسف ، تقييم كفاءة معايير التقييم المالي والاداري المستخدمة في قطاع النقل البحري، رسالة ماجستير غير منشورة 2007.

11- الحميد، محمد علي سالم ، تقويم نظام الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في منشآت صناعة الأغذية في جمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن، 2006 .

12- الكرزازي، محمد السيد نيني ، العوامل المؤثرة على فاعلية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الاردن، 2005.

13- الأفندي، سجي مصطفى ، مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سورية، 2003 .

14- العيدالي، كريمة جاسم ، الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في المنشآت الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البصرة، العراق، 1998.

رابعاً: الدوريات والمجلات العلمية

- 1- ديون، زهاء ، التخطيط المالي، ورقة عمل غير منشورة ،جامعة دمشق، سورية، 2009.
- 2- أوتاني، سومر ، التخطيط المالي، ورقة عمل غير منشورة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، جامعة دمشق، سورية، 2006.

رابعاً: المواقع الإلكترونية:

- 1- منتدى المحاسبين المصريين

1-WWW.euromatec.ae

2-WWW.aliahmedali.com

الملحق رقم (2)

استبيان الدراسة

أختي المستجيبة :

أخي المستجيب :

تحية احترام وتقدير،،،

استبيان حول موضوع:

مدى استخدام أدوات التخطيط المالي كأداء للرقابة وأثرها على تقييم الأداء المالي دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية الغذائية بالقطاع الخاص،

يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى استخدام أدوات التخطيط المالي كأداء للرقابة وأثرها على تقييم الأداء المالي للشركات الصناعية الغذائية بالقطاع الخاص ، ولأهمية رأيكم حول موضوع البحث ، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علما بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة و لإغراض البحث العلمي فقط ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التمويل والمصارف من الاكاديمية الليبية للدراسات العليا ،جنزور : ليبيا .

وشكرا لتعاونكم

أشراف الدكتور/ علي محمود حسن

الباحث / محمد مرعي البغدادي

الهاتف/ 0925147470

الأيمل/M78R2004@yahoo.com

القسم الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

الخاصية	توزيع الخاصية
1- الجنس	ذكر ☐ أنثى ☐
2-العمر	25 سنة فأقل ☐ 26- 35 سنة ☐ 36- 45 سنة ☐ 46- 55 سنة ☐ 56 سنة فأكثر ☐
3-سنوات الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل ☐ 6- 10 سنة ☐ 11- 15 سنة ☐ 16- 20 سنة ☐ 21 سنة فأكثر ☐
4-المسمى الوظيفي	مدير عام ☐ مساعد مدير عام ☐ مدير ادارة ☐ مدير مالي ☐ محاسب ☐ مراجع داخلي ☐ أخرى

الملحق رقم (1)

أسماء محكمي الاستبانة

المحكم	الجامعة
الدكتور أحمد التواتي	الأكاديمية الليبية
الدكتور جمعة الرقيبي	الأكاديمية الليبية
الدكتور الامين الطويل	الأكاديمية الليبية
الدكتور عطية التواتي	الأكاديمية الليبية