

الموازنات التخطيطية ودورها في ترشيد القرارات الاستثمارية

بالشركات الصناعية الليبية: دراسة تطبيقية على الشركة الشاحنات والحافلات

- ١. محمد فتح الله الشاملي*
- ٢. خليفة مصباح الورفلي**
- ٣. إيمان التلوئي،***

أولاً: المقدمة:

يعد القرار الاستثماري واحد من القرارات الإستراتيجية المهمة نظراً لأهميته الكبيرة على النشاط الاقتصادي في أي مجتمع من المجتمعات، فهو يؤمن استمرار المنظمات، كما يؤمن النمو الاجتماعي والاقتصادي للبلد، وينطوي النشاط الاقتصادي على اتخاذ مجموعة من القرارات المهمة، و أن إعادة النظر فيها أو إلغاؤها بعد اتخاذها يولد مشاكل كبيرة وصعوبات عديدة يعكس أثرها على استمرارية المنظمة وأدائها وربحياتها.

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

ونظراً للزيادة المستمرة في الطلب على الخدمات لإشباع حاجات الأفراد مع الندرة في بعض الموارد البشرية والمادية، فإن محاولة استغلال وترشيد استخدام تلك الموارد يساعد على تحقيق أقصى درجة من الكفاءة الإنتاجية، وتعتبر الموازنات التخطيطية من أنسب الأدوات التي تساعد الإدارة في تحقيق الكفاءة وترشيد هذا الاستخدام لمواردها، وذلك من خلال ترشيد قراراتها وخاصةً في الجانب الاستثماري.

-
- * كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس، قسم التخطيط المالي.
 - ** كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس، قسم الإحصاء والاقتصاد القياسي
 - *** كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس، قسم التخطيط المالي.

ومن المعروف أن القرارات في جانب الاستثمار تتفاوت حسب المخاطر المصاحبة لها ومدى تأكدها من عدمه، كما أن هذه القرارات تدور حول مستقبل يكتنفه الغموض وعدم الوضوح نظراً لقلّة المعلومات التي من شأنها المساعدة على قرأت هذا المستقبل والتنبؤ به والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة.

ومن هنا فإن للقرارات الاستثمارية أهمية خاصة لأن لها نتائج كبيرة بالنسبة للشركات، حيث أن هذه القرارات تحدد حجم المشروع وشكله وسرعة تطوره واتجاه نموه، بالإضافة إلى المخاطر المصاحبة لهذه القرارات وما ينتج عنها من مشاكل من شأنها أن تؤثر على مستقبل تلك الشركات، لهذا فإن درجة الخطأ في هذه القرارات يجب أن يكون منخفضة جداً.

وبهذا تعد الموازنات التخطيطية من الأدوات والوسائل التخطيطية والمحاسبية في آن واحد، والتي تساعد الإدارة في القيام بوظائفها على أكمل وجه من تخطيط وتنسيق ورقابة واتخاذ القرارات ورسم السياسات والخطط، التي من شأنها أن تحد من هذه المخاطر والمشاكل ومساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الصائبة وترشيدها في مجال الاستثمار، وذلك لكون هذه الموازنات لا يقتصر دورها على إعدادها ووضعها في صورة موازنة، إنما يمتد دورها لكونها أداة لتقييم الأداء وكذلك لما تقوم به من دور في مجال تفعيل دور الرقابة والحكم على الشركات ومدى نجاحها.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

أن قرار الاستثمار ومهما كان شكل الاستثمار يعد من أصعب القرارات وأكثرها حساسية، فهذا القرار في جوهره يمثل عملية تخصيص للموارد هذا من ناحية، ومن ناحية ثانية فإنه يعد شكلاً من أشكال توزيع الدخل، وهذه من الأسباب التي تفرض بالضرورة أن يكون هذا القرار سليماً ومستنداً على أسس رصينة بغرض حماية الموارد النادرة وعدم تبديدها.

وحتى يكون القرار الاستثماري رشيداً ومحققاً لمصالح الشركات والذي يتمثل في تحقيق نموها وتوسع أسواقها وتعظيم أرباحها وتحسين منتجاتها، فإنه على الشركات أن تكون لديها أجهزة إدارية وفنية قادرة على أعداد الموازنات التخطيطية القادرة على مد إدارة الشركات بالمعلومات والإرشادات التي تؤدي لاتخاذ القرارات السليمة والتي تخدم أهدافها.

ونظراً لما يتعرض له الاقتصاد الليبي من تقلبات وخاصةً في الظروف الحالية التي تمر بها البلاد من عدم استقرار ووضوح للرؤية المستقبلية لواقع القطاع الصناعي، وما له من أهمية في الاقتصاد الليبي وما يؤديه من دور في التنمية الاقتصادية، فقد دعت الحاجة إلى تسليط الضوء على واقع هذا القطاع من خلال منظماته الصناعية ومحاولة تمكينها من واجهة هذا الواقع الصعب والعمل على تجنبها من اتخاذ قرارات غير مدروسة وغير معروفة العواقب من جهة، وكذلك تسليط الضوء على مدى استخدام الأساليب العلمية في المنظمات الصناعية الليبية وكيفية استخدامها في مساعدة الإدارة لمواجهة هذه التحديات من جهة أخرى.

ولعل شركة الشاحنات والحافلات المساهمة بتاجوراء، تعد إحدى تلك الشركات التي تصور لنا حال الشركات الصناعية في ليبيا، وما تتعرض إليه من مشاكل تحد من قدرتها على المنافسة، حيث توجد بعض المشاكل التي تعاني منها الشركة كإتباع سياسة معينة في عملية الإنتاج من حيث لا تستغل كافة طاقتها الإنتاجية التصميمية، وأن جزء من هذه الطاقة تعتبر احتياطية ولا يتم استغلالها الاستغلال الأمثل، كما أن الشركة مملوكة بنسبة 75% للقطاع العام، 25% للقطاع الأجنبي (الشريك الإيطالي)، الأمر الذي يزيد في صعوبات الإجراءات و اتخاذ القرارات وفق سياسة الدولة، كما أن جميع مساهمات الشركة واستثماراتها جاءت بناءً على توجيهات من القطاع الذي تتبعه الشركة، وليس وفق دراسات مطروحة من قبلها، ناهيك عما تمر به البلاد من تقلبات من شأنها التأثير على سير أداء الشركة ونموها وبالتالي هذا كله يعود بالسلب على الاقتصاد الليبي والتأخير في عجلة التنمية الاقتصادية.

ومما تقدم عرضه تدور مشكلة الدراسة حول مدى قيام هذه الشركات باستخدام الموازنات التخطيطية والاستعانة بها في تدعيم وترشيد قراراتها، وخاصة في جانب الاستثمار نظراً لما يمثله الاستثمار من أهمية وخطورة على مستقبل الشركات.

وبهذا تتمثل مشكلة الدراسة في كيفية قيام الأجهزة الإدارية والفنية بالشركات الصناعية ومدى استخدامها للأساليب والطرق العلمية في إعداد الموازنات التخطيطية حتى يمكن على أساس هذه الموازنات اتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة كما يمكن على أساسها المقطرة على المفاضلة بين البدائل المختلفة وترجيحها، ومن ثم التمكن من الوصول إلى القرار الأمثل وهو المتعلق بالاستثمار بحيث يتوافق مع المصالح المستقبلية للشركات الصناعية.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتقديم جملةً من الأهداف التي تبين أهمية الموازنات التخطيطية في صناعة القرارات الاستثمارية في الشركات الصناعية، ولعل من أهم هذه الأهداف ما نوردته في النقاط التالية:

1- إبراز لدور وأهمية الموازنات التخطيطية، وذلك لكونها أداةً فعالة في مجال التخطيط والمحاسبة، وبالتالي مساعدة الإدارة في القيام بوظائفها الإدارية.

2- التعرف على أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه تنفيذ والقيام بالموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية، والتي من شأنها أن تحد من أهميتها وفعاليتها.

3- تسعى هذه الدراسة للوقوف على الدور الذي تؤديه الموازنات التخطيطية في ترشيد القرارات الاستثمارية في الشركات الصناعية.

4- الوقوف على أهمية القرارات الاستثمارية ومدى أهميتها في النهوض بدور الدولة في مجال التنمية الاقتصادية.

5- المساهمة في تقديم بعض المقترحات والحلول للشركات الصناعية التي تواجهها بعض المشاكل والصعوبات التي من شأنها أن تؤثر على أدائها وكفاءتها.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من كون الدور الذي يلعبه القرار الاستثماري ومدى أثره على مستقبل الشركات الصناعية من حيث نموها واستقرارها، وأيضاً للدور الذي تلعبه في الاقتصاد القومي ككل ودرجة تأثيرها فيه.

وكما هو ملاحظ فإن غالب تركيز تكوين رأس مال الدولة في العادة بالقطاع الصناعي، وذلك لما يؤديه هذا القطاع من دوراً رئيسياً وفعالاً في مجال التنمية الاقتصادية، ونهوض الدولة واستقرارها، وهذا ما يبين الحاجة إلى الاهتمام بالقرارات الاستثمارية وما ينتج عنها من فائدة لصالح التنمية في الدولة.

وهذا الأمر لا يكون بالهين والسهولة المتوقعة، ومن هنا دعت الحاجة إلى الإشارة للأدوات والوسائل التي من شأنها المساعدة في كيفية صنع القرارات الاستثمارية الرشيدة، ومن ثم وجب التعرض للموازنات التخطيطية ودرجة تطبيقها في الشركات الصناعية، وذلك لكونها من الأدوات الفعالة التي تسهل مهام صنع القرار في الإدارات والمستويات العليا بالشركات الصناعية، حيث أن هذه الموازنات تؤدي كما سبق الإشارة دوراً مهماً في مجال التخطيط بالإضافة للدور الرقابي.

ومما تقدم يلاحظ أهمية القرار الاستثماري والدور الذي تقوم بها الموازنات التخطيطية في صناعة هذا القرار وما يعود به من فائدة وتقدم في مجال التنمية الاقتصادية للدولة.

خامساً: فرضيات الدراسة:

مما تقدم لموضوع الدراسة، وطرح لمشكلتها، ومدى أهمية التعرض لها وطرحها للواقع، وسعياً لتحقيق أهدافها، فإن هذه الدراسة استندت على هذه الفرضية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (معنوية)، بين استخدام الموازنات التخطيطية وترشيد القرارات الاستثمارية بالشركات الصناعية الليبية.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (معنوية)، بين استخدام الموازنات التخطيطية وترشيد القرارات الاستثمارية بالشركات الصناعية الليبية.

سادساً: منهجية الدراسة:

لاختبار مدى صحة الفرضيات التي جاءت بها الدراسة وفي إطار ما تم عرضه، فإن الباحث سوف يقوم بالإجراءات التالية:

1-مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بالشركات الصناعية، وسوف تطبق الدراسة على إحدى أهم شركات القطاع العام الصناعية في الاقتصاد الليبي، وهي (شركة الشاحنات والحافلات المساهمة بتاجوراء)، وهي عينة الدراسة لبيان مدى استخدام الموازنات التخطيطية ودورها في المساعدة في عملية صنع القرار الاستثماري، وبالتالي أهميتها في استقرار الشركة ونموها.

2-مصادر البيانات:

سيعتمد الباحث في تحليله للعلاقات القائمة بين المتغيرات محل الدراسة على الآتي:

أ-المصادر الأولية: حيث تركز الدراسة بحثها بشئ من التعمق على (شركة الشاحنات والحافلات المساهمة بتاجوراء)، وذلك لتوضيح مشكلة الدراسة وأبعادها، خدمة لفرضيات الدراسة، حيث سيعتمد في جمع البيانات على الأستبانة (صحيفة الاستبيان) بشكل رئيس، ومن ثم إمكانية تعميم النتائج التي يمكن أن تتوصل إليها الدراسة على بقية الشركات الصناعية العامة التي تعمل في نفس ظروف ومعطيات الاقتصاد الليبي.

ب-المصادر الثانوية: وتتمثل فيما يتوفر من معلومات ومراجع وكتب ومصادر حول موضوع الدراسة، بهدف الوصول إلى نتائج تعكس حقيقة استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية بوجه عام، وتحليل علاقته بالقرارات الاستثمارية، والوقوف على أهم المشاكل والصعوبات التي تعترض استخدام الموازنات التخطيطية، ومن ثم تقديم المقترحات التي من شأنها أن تعمل على تصحيح استخدامات هذه الموازنات، و من ثم بيان الاستفادة من دورها في ترشيد القرارات الاستثمارية.

ثامناً: حدود الدراسة:

سوف يلتزم الباحث بالحدود التالية أثناء إعداد هذه الدراسة:

1-الحدود الزمنية:

تتضمن الفترة الزمنية لتحليل البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة لشركة الشاحنات والحافلات المساهمة بتاجوراء وذلك لستة سنوات الأخيرة من عمر الشركة، خلال الفترة (2010-2015)، ولقد تم اختيار هذه الفترة لدراسة آخر وأحدث البيانات التي تبين وضع الشركة ومدى التقدم الذي تحرزه، كما تعطي تصوراً في خط سير الشركة من حيث نجاحها أو تدني أدائها.

2-الحدود الموضوعية:

جاءت هذه الدراسة لتوضيح أهمية استخدام الموازنات التخطيطية وما تقدمه من نفع في ترشيد القرارات الاستثمارية، وللأسباب التي تدعو إلى الحث على توجيه الاهتمام به.

كما تنصب هذه الدراسة على المنظمات الصناعية العاملة في الاقتصاد الليبي، وذلك لاعتبارها ركيزة قوية للاقتصاد، ومدى اعتماد الدولة على قطاع الصناعة وما يلعبه من دور في حركة النمو الاقتصادي. وقد تم اختيار الشركة العامة للشاحنات والحافلات المساهمة بتاجوراء، وذلك لما تمثله من أهمية في قطاع الصناعة، حيث أنشئت الشركة لتقديم إنتاج بحيث يساهم في الدفع بعملية التنمية في الاقتصاد الليبي في مجالات النقل الثقيل والمواصلات، ونظراً لاعتبارات أخرى تعتبر إحدى الشركات التي لم يتم تخصيصها، وتعتبر من الصناعات الإستراتيجية في ليبيا.

تاسعاً: الدراسات السابقة:

1-دراسة خليل (2005)، بعنوان " دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الاستثمار في سوق عمان للأوراق المالية ":

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات الاستثمار في الأوراق المالية المتداولة بسوق عمان المالي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن هناك عوامل مؤثرة في القيمة السوقية لأسهم الشركات المدرجة في سوق عمان المالي ولكافة القطاعات المدرجة، ومنها (القيمة الاسمية للسهم، سعر الإغلاق، حجم التداول، عدد الأسهم، وعدد العقود المنفذة، الأرباح، الفوائد، مخصص التسهيلات الائتمانية)، إلا أن هناك تباين في مدى تأثير هذه العوامل المحاسبية والمالية على كل قطاع فليس بالضرورة أن تكون العوامل المؤثرة فالقطاع الواحد أن تؤثر بنفس الدرجة على كافة القطاعات الأخرى، وخلصت الدراسة إلى بعض التوصيات منها الاهتمام بنشر المعلومات المحاسبية وتوفيرها، وإتاحتها للمستثمر في سوق عمان المالي وذلك من خلال كل شركة في كل قطاع بنشر ملخصات ترفق مع القوائم المالية تتضمن أهم المعلومات المحاسبية المؤثرة في قرارات الاستثمار.

2-دراسة حلس (2005)، بعنوان " دور الموازنة كأداة لتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية ":

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مدى استخدام الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية العاملة في قطاع غزة بفلسطين.

وقد توصل الباحث إلى أن معظم مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية لديها خطط طويلة الأجل وتقوم بإعداد موازنات سنوية وهي تهدف من وراء إعداد هذه الموازنات إلى تحقيق التالي:

- أ- استخدام الموازنة أداة اتصال وتواصل.
- ب- تقييم أداء الإدارة ومساعدتها على التنبؤ.
- ج- المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.
- د- أداة فاعلة لتخصيص الموارد.

3-دراسة العلاوين (2000)، بعنوان " تقييم نظم الموازنات التخطيطية في الشركات المساهمة العامة في الأردن ":

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم الموازنات التخطيطية ودورها في الرقابة وأنواعها ومزايا تطبيقها ومقومات نجاحه، حيث تم إجراء دراسة ميدانية على ثلاث وسبعين شركة صناعية في الأردن، وقد توصل الباحث من خلال الدراسة إلا أن معظم الشركات الأردنية لا يطبقون نظم الموازنات التخطيطية، والشركات التي تعمل على تطبيق هذه النظم ليس لديها مقومات النجاح أو الكفاءة على القيام بتطبيق هذه الموازنات.

الموازنة:

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

ونظراً للزيادة المستمرة في الطلب على الخدمات لإشباع حاجات الأفراد مع الندرة في بعض الموارد البشرية والمادية، فإن محاولة استغلال وترشيد استخدام تلك الموارد يساعد على تحقيق أقصى درجة من الكفاية الإنتاجية. وتعتبر الموازنات التخطيطية أنسب الأدوات التي تساعد الإدارة في تحقيق الكفاءة في الإنفاق والإنتاج ورفع الكفاية الإنتاجية

أولاً: تعريف الموازنة:

تعد الموازنات التخطيطية أحد أهم الأساليب التي تستخدمها الإدارة العلمية من أجل التوصل للأهداف الإستراتيجية التي تم وضعها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء المادية أو البشرية، وهناك عدة تعريفات للموازنات التخطيطية نذكر منها ما يلي:

يمكن تعريف كمية ونقدية للأهداف الموازنة بأنها " ترجمة مالية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلاً خلال فترات مقبلة ". فهي تعد تعبير رقمي عن خطط وبرامج المؤسسة بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلاً. وتتمثل تلك الأهداف في تحقيق عائد مناسب على رأس المال ، خفض التكاليف ، تحقيق نسبة ربح معينة ، تقديم الخدمات بجودة مرتفعة وتحقيق كمية الإنتاج المناسبة وأخيراً رفع الكفاءة الإنتاجية.

تعتبر الموازنات التخطيطية أحد الأساليب التي تقتضيها الإدارة العلمية الحديثة والتي يتم على أساسها تأكيد الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وتنمية أكبر قدر من الموارد لغرض تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها الشركة:

▪ تعرف الموازنة على أنها "مزيج من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية، وفي نفس الوقت جزء من التخطيط طويل وقصير الأجل، ونظام للرقابة على مختلف أوجه النشاط في المنشأة، وما يرتبط بذلك من اعتبارات بمفردها أو مع غيرها معياراً لتقييم الأداء يلتزم به المسؤولين عند التنفيذ، حيث تتحدد بموجبها الانحرافات التي تعد أساساً لاتخاذ القرارات المصححة والمسائلة المحاسبية وتقييم الأداء.

▪ تعرف الموازنة التخطيطية على أنها تعبير رقمي عن الخطط والبرامج التي تضعها الإدارة والتي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة في فترة معينة مستقبلية.

ثانياً: أنواع الموازنات التخطيطية:

لا شك أن الموازنات التخطيطية تعد لخدمة العديد من الأهداف، لذلك توجد معايير كثيرة مختلفة للتمييز بين الموازنات يمكن تقسيمها إلى:

(1) من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها:

موازنات طويلة الأجل: وتعد غالباً لفترة من خمس إلى عشر سنوات
موازنات قصيرة الأجل: وتعد لمدة سنة مالية أو ثلاث شهور أو شهر.

(2) من حيث الغرض من الإنفاق:

الموازنات الجارية: تتضمن موازنة البرامج وموازنة مراكز المسؤولية حيث تهدف موازنة البرامج إلى تخطيط ورقابة النشاط الجاري للوحدة الاقتصادية مثل (موازنة الإيرادات للخدمات، موازنة العمالة، موازنة مشتريات

المواد الخام، موازنة مصروفات الصيانة والتشغيل، الموازنة النقدية). أما موازنة مراكز المسؤولية تهدف إلى متابعة إعداد وتنفيذ موازنة البرامج على مستوى المدير المسئول.

الموازنات الاستثمارية: تهدف إلى تخطيط ورقابة المشروعات الاستثمارية التي تنتج عنها إضافة أصول ثابتة جديدة (أراضي، مباني، آلات ومعدات، أثاث وتجهيزات، وسائل نقل) أو تطوير وإحلال الأصول القديمة بما يتمشى مع التطورات التكنولوجية المعاصرة. وتشمل تقديرات التكلفة كل من النفقات الاستثمارية ومصادر التمويل المتوقعة والبرنامج الزمني للتنفيذ.

(3) من حيث علاقاتها بحجم النشاط:

الموازنة الثابتة: تعبر عن التقديرات اللازمة لمستوى مبيعات أو إنتاج واحد مستهدف خلال فترة الموازنة.

الموازنة المرنة: تعبر عن التقديرات لعدة مستويات مختلفة من المبيعات أو الإنتاج التي يمكن توقعها خلال فترة الموازنة.

ثالثاً: وظائف الموازنات التخطيطية:

يمكن تلخيص الوظائف الرئيسية للموازنات التخطيطية في الآتي:

1- وظيفة التخطيط:

نظراً لأن الموازنة التخطيطية تمثل خطة كمية وقيمية تتضمن الأهداف المختلفة للمنشأة، كما تحتوي على مجموعة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، والمفاضلة بين البدائل المختلفة وتقييمها واختيار البديل أو مجموعة البدائل المناسبة فإن إعداد الموازنة التخطيطية يدعو الإدارة إلى التفكير في المستقبل، ورسم خطة العمل حتى تواجه المستقبل وتخطط لما يلزم اتخاذه لتجنب العقبات أو الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف.

إن الموازنة التخطيطية تمكن المنشأة من تخطيط احتياجات الموارد حتى يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة. فقد تتضمن الموازنة التخطيطية للإيرادات مثلاً، هدفاً معيناً للإيرادات يُراد تحقيقها إلا أنه بدراسة الطاقة الإنتاجية المتاحة بالمنشأة قد يتضح تعذر تحقيق هذه الإيرادات ما لم تزداد تلك الطاقة، لذلك يجب على الإدارة التخطيط لزيادة الطاقة الإنتاجية وهذا يستلزم تدبير مصادر التمويل، وإذا ما تبين تعذر توفير

مصادر التمويل اللازمة لتمويل الطاقة الإنتاجية الإضافية اللازمة فإنه يتعين على الإدارة أن تقوم بإعادة النظر في الهدف وتعديله ليتماشى مع الطاقة الإنتاجية المتاحة فقط.

2- وظيفة التنسيق:

تفيد الموازنات التخطيطية في تنسيق أوجه الأنشطة المختلفة بالمنشأة فهي أداة للتنسيق بين أنشطة الإيرادات والشراء والتمويل وغيرها من الأنشطة بما يؤدي إلى التناسق والتكامل والتوافق بين هذه الأنشطة وتفادي النظرة الجزئية للأمور، فمثلاً قد يرغب مدير المشتريات والمخازن بالاحتفاظ بمستوى عالٍ من المخزون حتى يمكن تلبية طلبات الإدارات بسرعة إلا أن المدير المالي قد يعترض على ذلك بحجة أن وجود كميات كبيرة من المخزون يعني تجميد جزء من أموال المنشأة في صورة مخزون بالإضافة إلى تعرض المخزون للتلف نتيجة التخزين لفترات طويلة .. إن الموازنات التخطيطية أداة مساعدة للتنسيق في مثل هذه الحالات.

3- وظيفة الاتصال:

تعد الموازنات التخطيطية أداة لتوصيل المعلومات الخاصة بالخطط والسياسات التي تم الاتفاق عليها للفترة المقبلة إلى المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة. من أمثلة المعلومات التي يتم توصيلها من خلال الموازنات التخطيطية حجم الإيرادات الواجب تحقيقها وكمية الإنتاج المستهدفة، وكمية المشتريات اللازمة، والحد الأقصى للمبالغ التي تتفق على العلاقات العامة خلال فترة الموازنة.

4- وظيفة الرقابة:

إن النتائج الفعلية المحققة يتم قياسها في ضوء مستويات الأداء المستهدفة الواردة بالموازنات التخطيطية. ويتم تحديد الانحرافات بمقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات، وتحليل هذه الانحرافات إلى أسبابها وحسب مراكز المسؤوليات وذلك حتى يمكن للإدارة اتخاذ الإجراءات العلاجية التي تكفل تفادي تكرار حدوث الانحرافات غير المرغوب فيها مستقبلاً، وتشجيع انحرافات الكفاية والعمل على استثمار مسيبتها.

5- وظيفة التحفُّز:

يمكن أن تستخدم الموازنات التخطيطية كوسيلة لتحفيز الأفراد وحثهم على تحقيق أهداف المنشأة من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف الرقمية التي تتضمنها تلك الموازنات على أن تكون تلك الأهداف طموحة وواقعية في آنٍ واحد.

6- وظيفة تقييم الأداء:

يمكن استخدام مستويات الأداء الواردة بالموازنات التخطيطية كأساس لتقييم أداء المسؤولين بالمنشأة طالما أن تلك المستويات معدة طبقاً لمعايير سليمة ومدروسة، كما أن نظام الحوافز يمكن ربطه مع تحقيق الأهداف بالموازنات التخطيطية بحيث يمنح العاملين بالمنشأة مكافآت وحوافز إذا ما تحققت تلك الأهداف، كما قد يعاقب العاملين إذا لم تتحقق الأهداف نتيجة تقصيرهم أو إهمالهم.

وبصفة عامة فإن الموازنة التخطيطية تعد أداة إدارية تساعد إدارة المنشأة على أداء مجموعة الوظائف الإدارية المختلفة والتي تتمثل في التخطيط والتنسيق والاتصال والرقابة والتحضير وتقييم الأداء.

رابعاً: مزايا ومعوقات الموازنة التخطيطية:

أ. مزايا الموازنة التخطيطية:

تُعد الموازنة التخطيطية الوسيلة العملية التي تساعد الإدارة على تحقيق وظائف التخطيط والتنسيق والرقابة والاتصال والدفاعية، كما تمكن من تطبيق مبدأ مركزية المسؤولية ومركزية الرقابة في آن واحد، إذ أنها تمد الإدارة بالأداة التي تحقق تفويض السلطات دون أن تفقد سيطرتها على المسؤولين عن التنفيذ. والشرط الأساسي لنجاح نظام الموازنات في التطبيق العملي هو قبول واستخدام المديرين التنفيذيين للموازنات، حيث يصعب تصور أداء الموازنة لأي من وظائفها إذا لم يستخدمها المديرين عن اقتناع وقبول. وبصفة عامة فإن أهم المزايا التي تحققها الموازنة ما يلي:-

1. مساعدة المديرين على وضع أهداف واقعية عن طريق رسم الخطط والسياسات المستقبلية التي تضمن تحقيق الأهداف.
2. تساعد الإدارة على أخذ الاحتياطات اللازمة للظروف المحتملة والتكيف معها.
3. تعد أداة الإدارة في التنسيق والاتصال والرقابة على أوجه النشاط المختلفة.
4. تساعد على تحفيز العاملين وحثهم على تحقيق الأهداف.
5. المساعدة على توقع المشاكل والمعوقات قبل وقوعها وتلافيها في ضوء الأهداف الواقعية الموضوعية.
6. المساعدة على تقييم الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالمدرج بالموازنة.
7. إشراك المستويات الإدارية التنفيذية في وضع الخطة بجعلها قوة إيجابية عند تنفيذ الموازنة.
8. استقرار النشاط والاستمرارية عن طريق الدراسة المستمرة ومحاولات لحل المشاكل قبل حدوثها.

ب. معوقات الموازنة التخطيطية:

لا شك أن إعداد الموازنة التخطيطية يتم على أساس "تقديرات"، وتلك التقديرات قد تكون عرضة لنقاط ضعف معينة عند الإعداد والاستخدام. ونوجز فيما يلي بعض المعوقات والصعوبات التي تتعلق بإعداد واستخدام الموازنات التخطيطية.

1. صعوبة التنبؤ في بعض الأحوال:

يعتمد إعداد الموازنة التخطيطية على "التنبؤ" بالأهداف والنتائج المتوقعة مستقبلاً، وعملية التنبؤ هذه ليست مهمة سهلة في كثير من الأحوال ولا يمكن أن تكون دقيقة بشكل كامل، ولكن يجب أن يتم ذلك وفقاً لكل ما هو متاح من بيانات ومعلومات متصلة بالأحداث الاقتصادية موضع التنبؤ.

وتبرز صعوبة التنبؤ والتقدير بصفة خاصة في حالة الموازنات التخطيطية لمنشأة جديدة تزاوّل النشاط لأول مرة، وترجع الصعوبة إلى عدم وجود سجلات تاريخية فعلية تُبين النفقات والإيرادات الفعلية التي حدثت في الماضي والتي كان يمكن الاسترشاد بها - لو وجدت - في التنبؤ بما يتوقع حدوثه مستقبلاً. إن نقص المعلومات التاريخية في هذه الحالة قد يعوق دون عمل تنبؤ تفصيلي، وغالباً ما تلجأ الشركة الجديدة في هذه الحالة إلى عمل تنبؤاتها وتقديراتها بعد الاسترشاد بالشركات المماثلة القائمة وبعد الاسترشاد بخبرات المحاسبين المهنيين والجهات الاستشارية المختلفة على أن تكون تلك التقديرات "متحفظة" إلى حد ما.

2. الجمود وعدم مراعاة المرونة:

لا يحقق نظام الموازنات التخطيطية أهدافه المرجوة إذا لم تُراعَ فيه اعتبارات المرونة والتي تقضي بالسماح "بمراجعة وتحديث" التقديرات، خاصة إذا حدثت وقائع جوهرية من شأنها جعل تلك التقديرات غير صالحة، عند قياس وتقييم الأداء. ولكن مراعاة المرونة في النظام لا يجب أن تفسر بشكل واسع يسمح بإعادة النظر في التقديرات بشكل متكرر حتى لا تفقد الموازنات التخطيطية هيبتها ويقل دورها الرقابي. ومن هنا يجب مراجعة وتحديث التقديرات التي يجب أن تقتصر على الظروف التي يحدث فيها تغيير جوهرية يجعل التقديرات الأصلية للموازنة غير صالحة للاستخدامات المختلفة التي أُعدت من أجلها.

3. سوء فهم الإدارة للموازنة التخطيطية ونقص الوعي الإداري:

قد يكون هناك نقص وعي للإدارة بأهمية وفائدة الموازنات، فالإدارة غير الرشيدة قد لا تولي لنظام الموازنات التخطيطية ما يستحقه من عناية عن طريق عدم الاستجابة لما يحتاجه إعداد وتنفيذ النظام إلى

كوادرات فنية وخبرات إدارية، كما أن الإدارة غير الواعية قد لا تحسن الاستفادة من مخرجات نظام الموازنات التخطيطية، فمثلاً قد لا تربط الإدارة بين نظام الموازنات التقديرية ونظام الحوافز، الأمر الذي يقلل من فاعلية الجانب " التحفيزي " للموازنات التخطيطية، كما أن عدم الفهم السليم لنظام الموازنات التخطيطية من جانب الإدارة قد يؤثر على النظام ذاته ويضعف من تجاوب العاملين معه، فمثلاً قد تُعدّل الإدارة في مستويات الأهداف الواردة بالموازنات التخطيطية من جانب واحد دون إخطار (أو مشاركة) العاملين الذين لهم ارتباط بذلك مما يجعل العاملين يشعرون أنهم حققوا أهدافاً لا وجود لها وأنهم فشلوا في تحقيق المستويات الجديدة وقد يؤثر ذلك على دافعيتهم لتحقيق الأهداف في الفترات المقبلة.

ومن الأمثلة الأخرى التي توضح عدم وعي الإدارة وسوء فهمها لنظام الموازنات التخطيطية ما قد ترتكبه الإدارة من أخطاء إذا تراجعت في صرف الحوافز الناتجة عن تحقيق الأهداف الواردة بالموازنات التخطيطية بحجة أن مستويات تلك الأهداف المحددة في الموازنة التخطيطية " تقديرات " وليست أرقاماً مضبوطة ومقنعة، وأن تلك الأرقام يمكن مراجعتها وإعادة النظر فيها بالنسبة للمستقبل على أن يكون ذلك بالاتفاق المشترك وليس من جانب واحد. وقد يتمثل عدم وعي الإدارة بالموازنات التخطيطية " في تجاهل " الموازنات التخطيطية بعد إعدادها وعدم متابعة النتائج الفعلية التي تتحقق في ضوء ما تحتويه تلك الموازنات من أهداف ومعايير.

4. عدم سلامة الهيكل التنظيمي للمنشأة:

إن عدم وجود هيكل تنظيمي سليم في المنشأة قد يكون أحد معوقات الموازنات التخطيطية، فإذا كانت الاختصاصات والمسئوليات غير محددة بوضوح فإن ذلك قد يؤدي إلى بعض الصعوبات في التقدير بالإضافة إلى تعذر المحاسبة عن نتائج تنفيذ الموازنات التخطيطية، ومن هنا تبرز ضرورة وحتمية وجود تنظيم إداري سليم في المنشأة حتى يمكن تطبيق " محاسبة المسؤولية " جنباً إلى جنب مع الموازنات التخطيطية الأمر الذي يزيد من فعالية تلك الموازنات وخاصة من الناحية الرقابية.

5. سوء فهم العاملين للموازنات التخطيطية:

لا تقتصر معوقات الموازنات التخطيطية على المشكلات التي تنجم عن عدم وعي الإدارة وسوء فهمها بل يشمل أيضاً سوء فهم العاملين للموازنات في بعض الأحيان. فقد تعتقد لجنة الموازنة مثلاً أنها أكثر معرفة وحرصاً على مصلحة المنشأة من الإدارات المختلفة القائمة بالتنفيذ ومن ثم ترفض (بدون دراسة)

أية طلبات تردّ من تلك الإدارات للحصول على مبالغ أو مواد إضافية، وقد يؤدي ذلك الرفض إلى خفض الإنتاجية من جانب الإدارات القائمة بالتنفيذ وذلك لكي تثبت وجهة نظرها في طلب مبالغ ومواد إضافية كانت سليمة وأن وجهة النظر من إعداد الموازنة هي التي كانت خاطئة. ومن الأمثلة الأخرى لسوء فهم العاملين للموازنات التخطيطية ما قد يحدث من تحيز في التقدير عند مشاركة العاملين في إعداد التقديرات ويتمثل ذلك التحيز عن طريق المبالغة في الاحتياجات و/أو تقليل القدرات والطاقات الأمر الذي يزيد من فرصة عدم تحقيق الأهداف.

إن حلول تلك المشكلات التي سردنا أمثلة منها فقط تتمثل في ضرورة زيادة فهم نقاط القوة والضعف للموازنات التخطيطية لدى كل المستويات الإدارية بدلاً من الحلول التي تعالج أعراض المشكلات فقط دون جذورها وأهم تلك الحلول زيادة التعلم والوعي بالموازنات التخطيطية لدى كل المستويات الإدارية بالإضافة إلى زيادة قنوات التوصيل من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى حتى يفهم كل مستوي إداري وجهة نظر المستوي الآخر. يضاف لذلك ضرورة مراعاة الأمانة في الرد على مطالب المستويات الأدنى وتجنب الرفض لمجرد الرفض وإتباع مدخل " الإقناع والافتناع " بدلاً من أسلوب " التعنت وفرض وجهات النظر .

الإنفاق الاستثماري:

يقصد به الاستثمارات التي يتوقع توزيع العائد على عدد من السنوات التي تزيد عن العام الواحد. فالإنفاق الاستثماري يعني الصرف بقصد خلق رأس مال مادي يتم استرداده خلال فترة العمر الإنتاجي الافتراضي للمشروع.

ويعرف أيضاً بأنه (قرار استثمار الأموال بطريقة مثالية بنشاطات طويلة الأجل يتوقع منها المزيد من العوائد التي يحققها وتستمر لفترات طويلة) (الحاج ، 1998) .

مفهوم القرار الاستثماري:

هو القرار في الاختيار بين البدائل وذلك لتحقيق هدف معين، إن القرار يقوم على المفاضلة بين مجموعة بدائل أو الحلول المتاحة لمتخذ القرار لاختيار بديل منها باعتباره أنسبهم لتحقيق الهدف الذي يريد الوصول إليه وفي بعض الأحيان قد يكون القرار رفضاً لكل الحلول المتاحة للاختيار وبالتالي فإن مفهوم الاستثمار يتضمن:

- 1- استثمارات احلالية يترتب عليها استثمار أموال في إقامة مشروعات استثمارية.
 - 2- استثمارات توسعية يترتب عليها استثمار أموال في التوسع للمشروعات الحالية.
 - 3- استثمارات إستراتيجية يترتب عليها إحلال وتجديد الأصول الحالية والغرض من هذا القرار المحافظة على الطاقة الإنتاجية الحالية.
- حيث أن القرار الاستثماري الرشيد هو ذلك القرار الذي يقوم على اختيار البديل الاستثماري الذي يعطي أكبر عائد استثماري من بين بديلين أو أكثر والمبني على دراسات تسبق عملية اختيار البديل ودخوله مرحلة التنفيذ.

الموازنات وعلاقتها بترشيد القرار الاستثماري:

بما إن الموازنة الاستثمارية عبارة عن خطة كمية ومالية للأنشطة الاستثمارية في الفترة المقبلة وتعتبر برنامج تخطيطي ورقابي للإدارة المالية، أي أنها تخطيط لما يجب إنفاقه من نفقات تتمثل في ارتباطات طويلة الأجل بمبالغ وموارد كبيرة والتي تتم من خلال إستراتيجية طويلة الأجل. فالموازنات تعتبر خطة الإنفاق الاستثماري والتي تتطلع الإدارة المالية لتحليل المشاريع الاستثمارية واتخاذ القرارات اللازمة. أي إن عملية إعداد الموازنة الاستثمارية تنطلق من العملية التي تسمح بتقييم مقترحات الإنفاق الاستثماري واختيار المشروع المناسب الذي يسمح بترشيد هذا الإنفاق وتحقيق أقصى عائد منه.

وتعرف الموازنة التخطيطية بأنها برنامج عمل طويل الأجل يتضمن المراحل التي تقوم المنشأة من أجل تحويل مواردها المتاحة إلى استثمارات طويلة الأجل وتحقيق الربح والحفاظ على رأس المال واستمرارية الدخل.

حيث للموازنة أهمية كبيرة تتمثل في كونها أداة للتخطيط والاستثمار طويل الأجل فيجب الاهتمام بالقرارات في الأمد الطويل حيث تواجه المنشأة بعدد من المشاريع الاستثمارية سواء للتوسع أو في إنتاج منتج جديد أو استبدال الأصول الثابتة الحالية فعلى الإدارة أن تركز على التخطيط الجيد للموازنة، كما أن الموازنة لا تظهر نتائجها إلا بعد فترة طويلة لذلك فإن الإدارة تفقد السيطرة على تحديد نتائج المستقبل فلا بد من وجود برنامج زمني .

علاقة الموازنة بترشيد القرارات الاستثمارية:

تساعد الموازنة التخطيطية الاستثمارية في تقييم المشروعات الاستثمارية مالياً حتى يتسنى للإدارة اتخاذ القرار الرشيد والذي يقوم على القاعدة الآتية: " يقبل المشروع إذا كان مجموع التدفقات النقدية المتوقعة منه أعلى من تكلفته الأصلية"، وبلغة أخرى يقبل المشروع إذا كان يزيد من قيمة حقوق الملكية.

وبلغة الاقتصاد يحكم قبول أو رفض مشروع استثماري معين النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات الحدية مع التكلفة الحدية للمشروع، فإذا زادت الإيرادات الحدية على التكلفة الحدية فإن هذا يعني إضافة إلى قيمة المنشأة، أما إذا زادت التكلفة الحدية على الإيرادات الحدية فإن هذا يعني تخفيض في قيمة المنشأة، وما دام هدف الإدارة هو تعظيم قيمة المنشأة، لذلك يجب عليها رفض أي مشروع تزيد تكلفته الحدية عن إيراداته الحدية. ويتطلب تطبيق المبدأ السابق من المحاسب الإداري ما يلي:

(1). تحديد تكلفة المشروع الأصلية.

(2). تقدير الإيرادات المتوقعة خلال عمر المشروع الإنتاجي.

وتساهم الموازنة التخطيطية الاستثمارية في مد الإدارة بالبيانات والمعلومات المالية التي تساعد في تحديد المسألتين السابقتين تحت ظروف بديلة مختلفة، محللة على أساس زمني حتى يتسنى لها اختيار المشروعات الأفضل، أو اتخاذ القرار بقبول أو رفض المشروع... وغير ذلك من تلك القرارات على النحو الذي سوف نفضله فيما بعد.

وتعد الموازنة التخطيطية الاستثمارية وفقاً لمنهجين هما:

1- منهج التأكد التام: حيث يفترض أنه يمكن تقدير التدفقات النقدية المتوقعة من المشروعات الاستثمارية بدقة.

2- منهج التأكد غير التام: حيث يسود عنصر عدم التأكد في تحديد التدفقات النقدية المتوقعة من المشروعات الاستثمارية.

التحليل الوصفي والاجتماعي لعينة الدراسة:

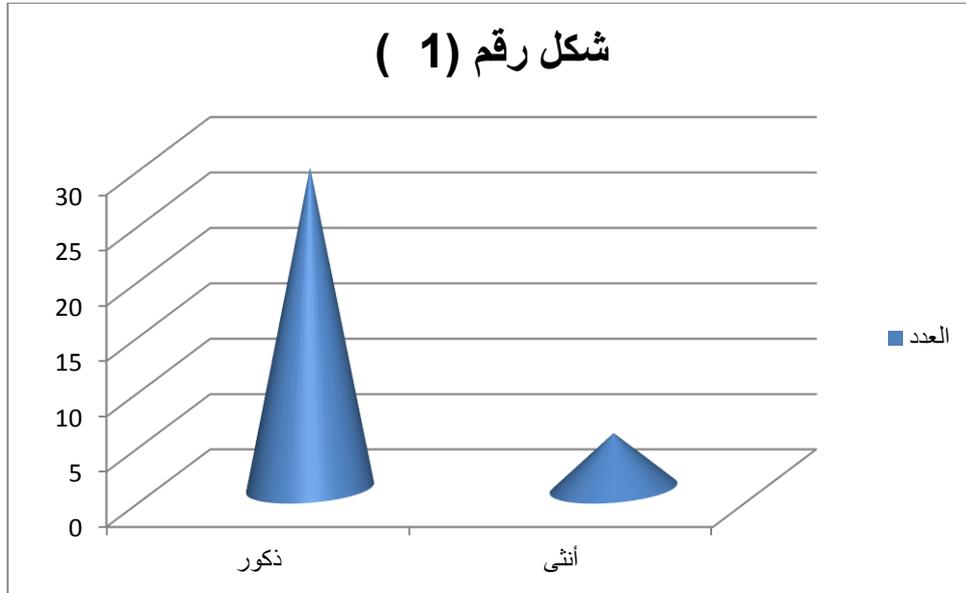
من خلال جمع استمارة الاستبيان التي تم إعدادها للحصول على بعض المعلومات التي تم استخدامها في هذه الدراسة ومن بين هذه المعلومات كانت بعض الخصائص المتعلقة بموظفي الشركة (شركة الشاحنات والحافلات) من الناحية الاجتماعية فقد تم الحصول على هذه الخصائص حسب كل سؤال تم توجيهه للموظف باستمارة الاستبيان وتم تفسير بيانات الاستبيان حسب الجداول التالية .

جدول رقم (1)

النسبة	العدد	الجنس:
%85.3	29	ذكر
%14.7	5	أنثى
% 100	34	المجموع

المصدر : جمع وحسب من قبل الباحثون .

تبين من نتائج الجدول رقم (1) إن عدد الذكور كان (29) فرد وهو أعلى نسبة من الإناث بعينة الدراسة حيث وصلت نسبة الذكور من حجم العينة الكلي إلى %85.3 ونسبة الإناث %14.7 .



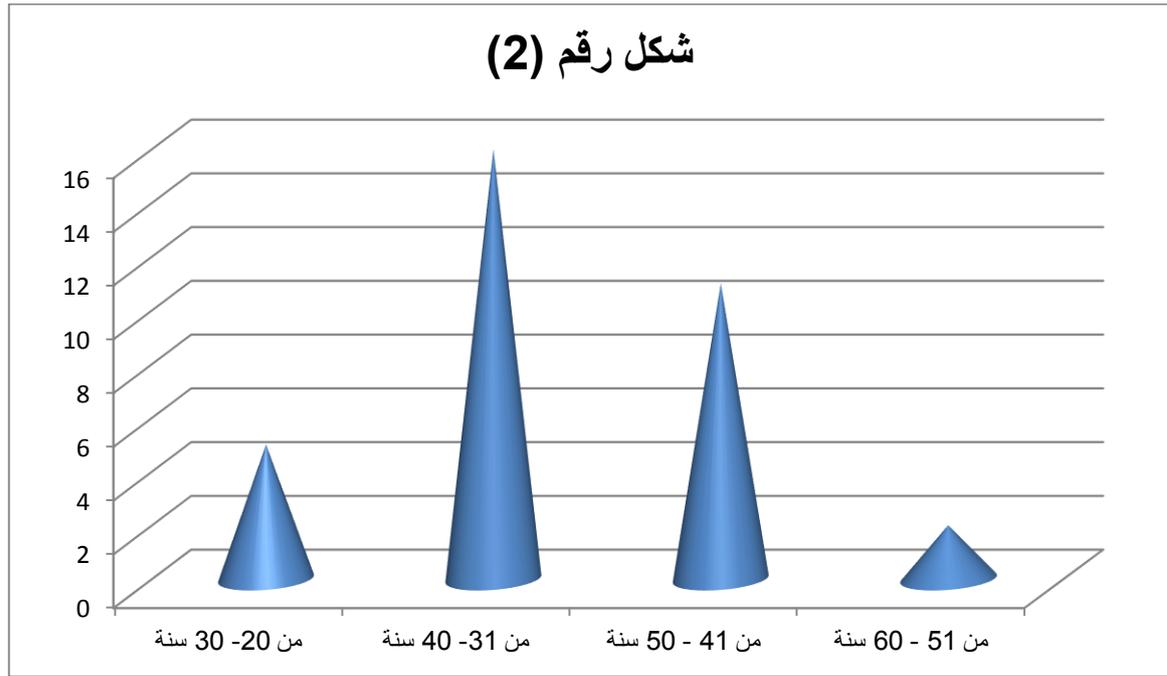
(2) الفئة العمرية:

جدول رقم (2)

النسبة	العدد	العمر
%14.7	5	من 20 - 30 سنة
%47.0	16	من 31 - 40 سنة
%32.4	11	من 41 - 50 سنة
%5.9	2	من 51 - 60 سنة
% 100	34	المجموع

المصدر : جمع وحسب من قبل الباحثون .

يتبين من الجدول رقم (2) إن أكثر فئة للعاملين بالشركة موضوع الدراسة هي الفئة العمرية (من 31- 40 سنة) حيث بلغ عددهم (16) موظفاً وبنسبة 47.0% من إجمالي عينة الدراسة وتليها الفئة العمرية (من 41- 50 سنة) حيث كان العدد بهذه الفئة (11) موظفاً بما نسبة 32.4% من إجمالي العينة .



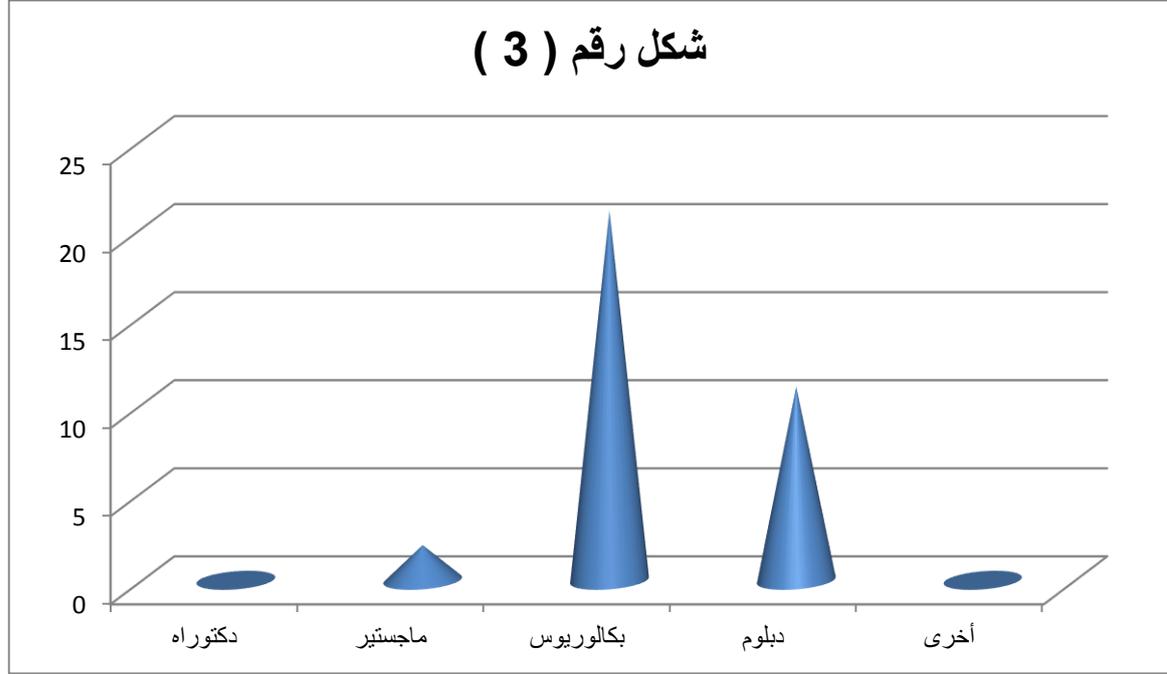
(3) المؤهل التعليمي :

الجدول رقم (3)

النسبة	العدد	المؤهل التعليمي
%0.0	0	دكتوراه
%5.9	2	ماجستير
% 61.7	21	بكالوريوس
%32.4	11	دبلوم
%0.0	0	أخرى
% 100	34	المجموع

المصدر : جمع وحسب من قبل الباحثون .

يتضح من الجدول رقم (3) إن أعلى نسبة من العاملين بالشركة وشارك بتعبئة إستمارة الاستبيان من حملة الشهادة جامعي (بكالوريوس) حيث كان عددهم (21) موظف وشكلت نسبتهم 61.8% من إجمالي العينة ، ويليهما حملة (دبلوم) بنسبة 32.4% وعددهم (11) موظف .



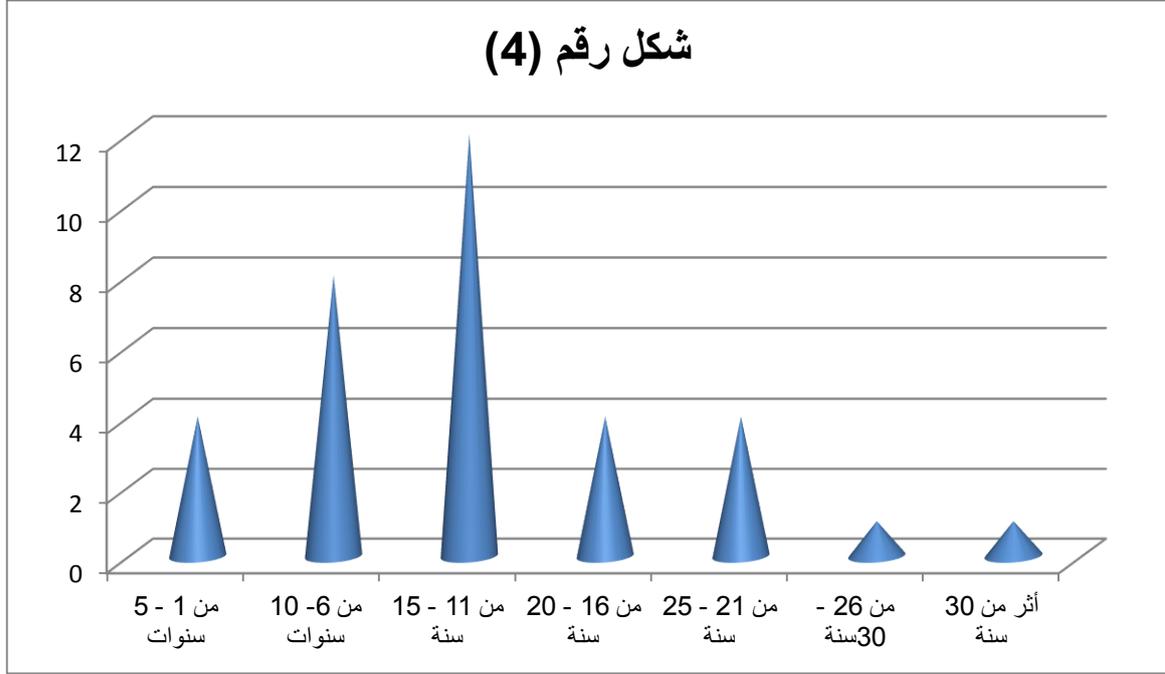
(4) الخبرة سنوات :

الجدول رقم (4)

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
11.8%	4	من 1 - 5 سنوات
23.5%	8	من 6 إلى 10 سنوات
35.3%	12	من 11 إلى 15 سنة
11.8%	4	من 16 - 20 سنة
11.8%	4	من 21 - 25 سنة
2.9%	1	من 26 - 30 سنة
2.9%	1	أكثر من 30 سنة
100 %	34	المجموع

المصدر : جمع وحسب من قبل الباحثون .

يتضح من الجدول رقم (4) إن أعلى نسبة ممن شارك بتعبئة إستمارة الاستبيان هم ممن لهم سنوات خبرة (من 11 إلى 15 سنة) حيث بلغت عددهم (12) موظفًا ويشكلون نسبة 35.3 % من إجمالي العينة، ويليهما فئة سنوات الخبرة (من 6 إلى 10 سنوات) حيث عددها (8) وشكلت ما نسبته 23.5 % .



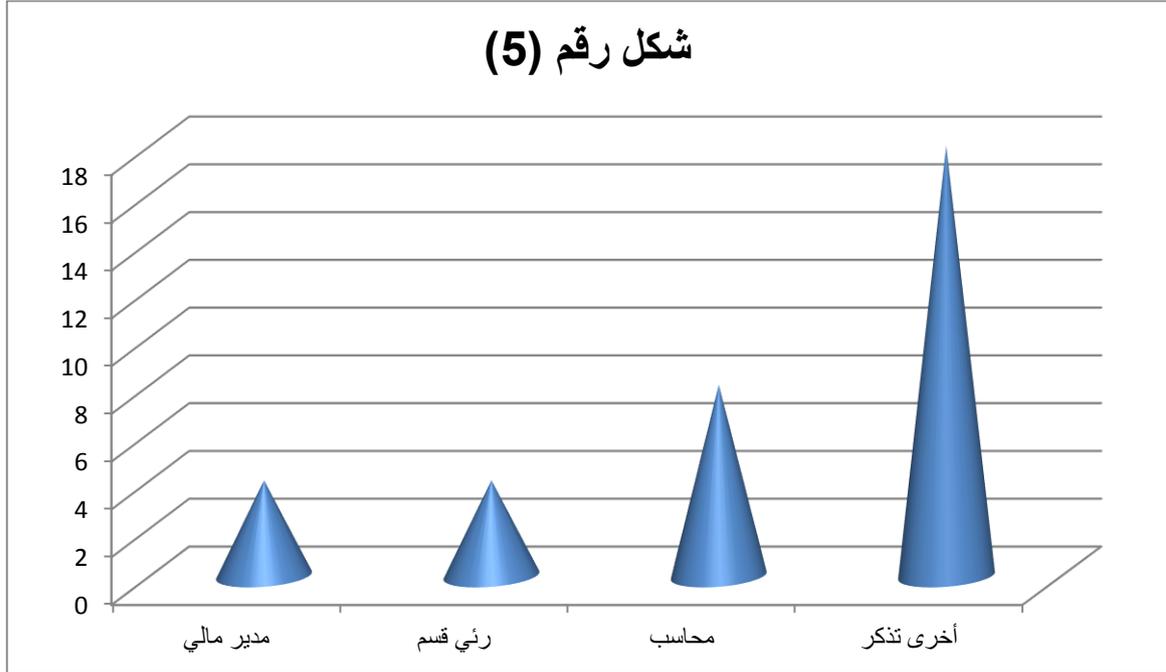
(5) الوظيفة الحالية:

الجدول رقم (5)

النسبة	العدد	المهنة
%11.8	4	مدير مالي
%11.8	4	رئيس قسم
%23.5	8	محاسب
%52.9	18	أخرى تذكر
% 100	34	المجموع

المصدر : جمع وحسب من قبل الباحثون .

يتبين من خلال الجدول رقم (5) الخاص بتوضيح الوظيفة الحالية من قبل أفراد العينة حيث كان عدد من هم يشغلون مهنة أخرى (غير ما ذكر) وعددهم (18) فرد ويشكلون ما نسبته 52.9% من إجمالي أفراد العينة ، وتليها مهنة محاسب بعددهم (8) بنسبة 23.5% .



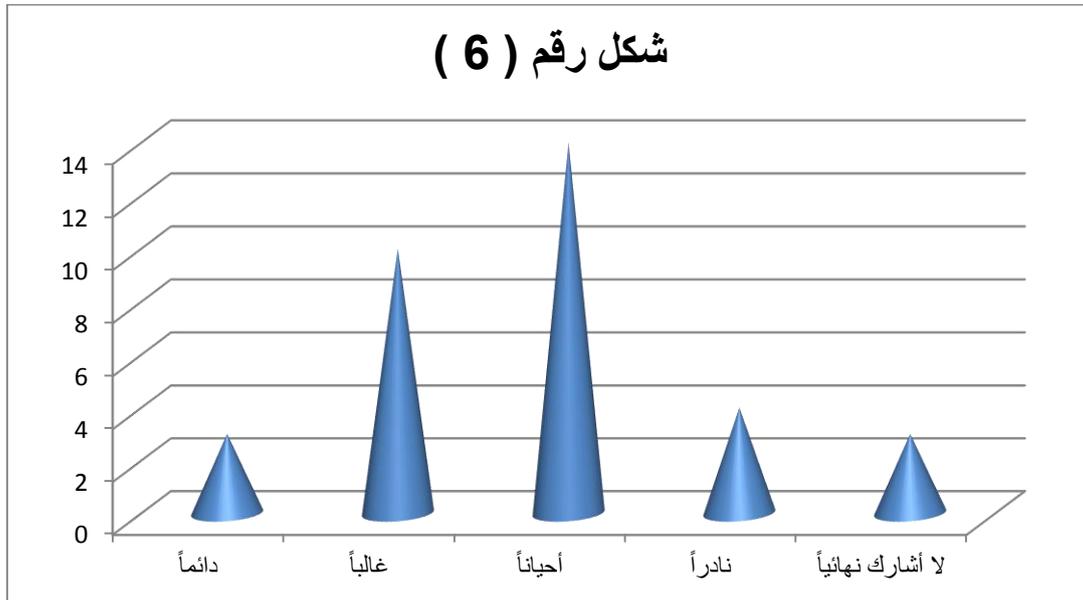
(6) مدى المشاركة في اتخاذ القرارات :

الجدول رقم (6)

النسبة	العدد	التخصص
%8.8	3	دائماً
%29.4	10	غالباً
%41.2	14	أحياناً
%11.8	4	نادراً
%8.8	3	لا أشارك نهائياً
% 100	34	المجموع

*المصدر : جمع وحسب من قبل الباحثون .

يتضح من الجدول رقم (6) الخاص بشرح أو تبين مدى المشاركة في اتخاذ القرار داخل الشركة حيث تبين إن عدد (14) فرد من أفراد العينة ما نسبته 41.2 % من إجمالي العينة هم ممن يشاركون في اتخاذ القرار أحياناً ، ويليهما من هم غالباً ما يشاركون في اتخاذ القرار بعدد (10) أفراد حيث يشكلون ما نسبة 29.4 % .



• ضبط مقياس ثبات وصدق الاستبيان

صدق الاستبيان يعني تمثيل للمجتمع المدروس بشكل جيد ، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة أما ثبات الاستبيان فيعني أننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقارنة للنتائج التي حصلنا عليها ، و يتم اختبار صدق وثبات الاستبيان بأحد معاملات الثبات مثل (معامل كرونباخ ألفا " Cronbach's Alpha أو التجزئة النصفية Split - half) ومعامل الثبات يأخذ قيمة بين الصفر والواحد الصحيح .

معامل الصدق Validity : يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ، ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات . وفما يلي نستعرض النتائج التي تم الحصول عليها بعد إجراء الاختبار لأسئلة الاستبيان المصممة للدراسة:

- اختبار معامل ألفا كرونباخ :

Case Processing Summary (7)

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded(a)	0	0.0
	Total	34	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics (7.1)

Cronbach's Alpha	N of Items
0.924	27

يبين الجدول رقم (7) بأنه قد تم إدخال جميع الأسئلة المراد إجراء الاختبار عليها ولا يوجد فاقد بالبيانات ، ومن نتائج الاختبار بالجدول رقم (7.1) يبين إن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) التي هي تساوي (0.924) وبهذا يعتبر الاستبيان ثابت بدرجة عالية ، وللحصول على معامل الصدق نأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونجده يساوي (0.961) وهذا مما يدل على إن الاستبيان صادق أي أنه يمثل المجتمع الذي سحبه منه العينة ويعتبر معامل الصدق عالي .

• التحليل الإحصائي لعينة الدراسة: -

تحليل أسئلة الدراسة المتعلقة بالسؤال (دور الموازنة التخطيطية في ترشيد القرارات الاستثمارية بالشركات الصناعية الليبية) (دراسة تطبيقية على شركة الشاحنات والحافلات) ومعرفة آراء واتجاهات المستجيبين للاستبيان وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بحساب المتوسط المرجح

- توضيح مقياس ليكرت الخماسي :

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج وهي (موافق بشدة = 5، موافق = 4 ، محايد = 3). ثم Weights تعبر عن الأوزان نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي في هذه الدراسة عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 .حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، 5 تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

وفيما يلي سيتم عرض نتائج التحليل لأسئلة الاستبيان:

جدول رقم (8) يوضح نتائج تحليل لعينة الدراسة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
موافق بشدة	0.85333	4.3824	تهتم إدارة الشركة بوجود قسم خاص لإعداد الموازنات التخطيطية
محايد	1.27781	3.0588	طبيعة نشاط الشركة لا يسمح أو لا يتطلب عمل موازنات تخطيطية
موافق بشدة	0.74636	4.4412	تعتبر الموازنات أدوات فعالة للربط بين أهداف الشركة ومواردها المتاحة
موافق بشدة	0.67552	4.2941	تساعد الموازنات التخطيطية في تقدير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الشركة
موافق	0.79661	4.1765	تستخدم الشركة نظام الموازنات التخطيطية لجميع أقسام الشركة التشغيلية والإدارية
موافق	0.93696	4.0294	تقوم الشركة بتدريب الموظفين في مجال إعداد الموازنات لضمان كفاءة الموظفين العاملين على إعدادها
موافق	1.04276	4.0588	تساعد الموازنات التخطيطية على توجيه المديرين ورؤساء الأقسام عند التخطيط للأعمال التي ستجرى في دورهم خلال الفترة القادمة
موافق	0.86577	3.9118	تعمل الموازنات التخطيطية على توزيع الموارد والأموال المتاحة بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل الشركة بصورة أكثر كفاءة
موافق بشدة	0.71898	4.2941	تساعد الموازنات التخطيطية على تجنب حدوث أزمات إدارية ومواجهة الأخطار قبل تفاقمها
موافق بشدة	0.63821	4.3235	إن استخدام الموازنة التخطيطية في التخطيط يساعد في عملية الرقابة
موافق بشدة	0.80606	4.3235	تساعد الموازنات التخطيطية في تقديم بيانات رقمية تعمل على تحسين جودة القرار
موافق بشدة	0.64099	4.2059	تساعد الموازنات التخطيطية في اتخاذ قرارات جماعية
موافق بشدة	0.80606	4.3235	إن استخدام الموازنات التخطيطية يجعل من عملية اتخاذ القرارات أكثر رشداً وعقلانية
موافق بشدة	0.65202	4.3824	تقوم الموازنات التخطيطية بمساعدة الإدارة في اتخاذ القرار المطلوب في الوقت المناسب
موافق بشدة	0.69887	4.2353	إن استخدام الإدارة للموازنات التخطيطية في اتخاذ يعتبر دليلاً على إنها تستخدم الأساليب العلمية الحديثة
موافق بشدة	0.77907	4.3824	يتم الاسترشاد بالموازنة بالموازنات لسنوات سابقة عند إعداد الموازنة الجديدة
موافق بشدة	0.54397	4.3529	يتم وضع الخطة المالية للموازنة بناء على الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها ومعطيات الواقع
موافق بشدة	0.73371	4.3529	تعتبر الموازنة التخطيطية أداة هامة في تطبيق خطط وأهداف رؤية الشركة
موافق	0.75820	4.0294	تبنى الموازنة التخطيطية على أساس تخطيط المبيعات ، التكاليف ، الربح
موافق	0.64030	4.1176	يستخدم الأساليب الإحصائية والرياضية في إعداد تقديرات الموازنة التخطيطية
موافق بشدة	0.74096	4.2353	يؤدي تطبيق نظام الموازنات إلى تزايد العاملين بالشركة بخطة مفصلة للعمل على تحقيق أهدافها
موافق بشدة	0.69887	4.2353	تساعد الموازنات التخطيطية في تخفيض تكاليف اتخاذ القرار
موافق بشدة	0.70962	4.2647	تساعد الموازنات التقديرية إدارة الشركة في اتخاذ القرارات في ظل وجود معلومات كافية حول المخاطر المتوقعة خلال الفترة المتوقعة
موافق	0.79268	3.9118	تساعد الموازنات في تحديد الأشخاص أو الإدارات أو الأقسام المسؤولين عن اتخاذ القرار المطلوب
موافق بشدة	0.69117	4.3529	تعمل الموازنات التقديرية على التحقق من إن الأداء يسير وفق الخطة الموضوعية لتحقيق أهداف الشركة
موافق بشدة	0.69887	4.2353	تساعد الموازنات التقديرية في مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط ، مما يعمل على اكتشاف الانحرافات
موافق بشدة	0.69117	4.3529	إن استخدام الموازنة التقديرية في الرقابة يساعد على تقييم أداء الإدارة والقسم في الشركة
موافق	0.45033	4.1950	النتيجة الإجمالية

توضح النتائج بالجدول رقم (8) الخاص بتحليل الإجابة علي الأسئلة الفرعية للاستبيان فوجدت النتيجة حسب مقياس ليكارت الخماسي هي (موافق) لأن المتوسط المرجح (المتوسط العام) كانت قيمته هو (4.1950) وهو واقع في المجال (من 3.40 إلى 4.19) وهذا ما يدل على للموازنة التخطيطية لها دور في دعم اتخاذ القرارات الاستثمارية بالشركة (شركة الشاحنات والحافلات)، وكان أعلى متوسط هو (4.3824) وهو متوسط إجابة الفقرة (تقوم الموازنات التخطيطية بمساعدة الإدارة في اتخاذ القرار المطلوب في الوقت المناسب) ، ونلاحظ كذلك إن جميع إجابات أسئلة الدراسة تقع بين الاتجاهين موافق بشدة وموافق باستثناء السؤال الثاني وهو (طبيعة نشاط الشركة لا يسمح أو لا يتطلب عمل موازنات تخطيطية) ذات متوسط مرجح (3.0588) فهو يقع بالاتجاه (محايد) .

• تحليل فرضية الدراسة:-

- 1-فرض العدم (الفرضية الصفرية) H_0 : حيث نصت على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (معنوية) بين استخدام الموازنات التخطيطية وترشيد القرارات الاستثمارية بالشركات الصناعية الليبية .
- 2-الفرض البديل H_1 : حيث نصت على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (معنوية) بين استخدام الموازنات التخطيطية وترشيد القرارات الاستثمارية بالشركات الصناعية الليبية .

One-Sample Statistics

جدول رقم (9)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أسئلة الدراسة	34	4.1950	0.45033	0.07723

One-Sample Test

جدول رقم (9.1)

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
أسئلة الدراسة	15.473	33	0.000	1.19499	1.0379	1.3521

من الجدول رقم (9) يبين المتوسط الحسابي للعينة (4.1950) وهو أكبر من المتوسط المفروض والفرق بين متوسط العينة والمتوسط المفروض وتساوي 1.19499 والانحراف المعياري وهو 0.45033 وعدد أفراد العينة 34 ، وفي جدول One-Sample Test يتبين أن $\text{Sig.} = 0.00$ وهي أقل من 0.05 ، لذلك نرفض الفرضية العدم القائل بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (معنوية) بين استخدام الموازنات التخطيطية وترشيد القرارات الاستثمارية بالشركات الصناعية الليبية ، ونقبل الفرض البديل القائل بأن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (معنوية) بين استخدام الموازنات التخطيطية وترشيد القرارات الاستثمارية بالشركات الصناعية الليبية .

النتائج والتوصيات :-

أولاً: النتائج :

بعد تحليل بيانات الدراسة من قبل الباحث استطاع الوصول إلى بعض النتائج وهي :-

- 1- للموازنات التخطيطية دور فعال في الربط بين أهداف الشركة والموارد الإنتاجية المتاحة لها .
- 2- استخدام نظام الموازنة التخطيطية يشكل موسع داخل وحدات الشركة .
- 3- تتيح الشركة فرص التدريب بمجال الموازنة التخطيطية أمام الموظفين لضمان كفاءتهم العملية.
- 4- تساعد الموازنة التخطيطية متخذي القرار داخل الشركة في الرؤى المتقدمة في خطط إنجاز الأعمال.
- 5- تسعد على الحد من الأخطاء والأزمات الإدارية والمالية التي قد تحدث بالشركة قبل تفاقمها .
- 6- تعمل على تحسين جودة القرارات الداخلية والخارجية للشركة .
- 7- تساعد الموازنات التخطيطية في وضع تخطيط ناجح فيما يخص المبيعات وتخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح بالشركة .
- 8- توجد دلالة معنوية بين استخدام الموازنات التخطيطية وترشيد القرارات الاستثمارية بالشركة .

ثانياً : التوصيات :-

بناءً على النتائج التي توصل إليها بعد تحليل بيانات الدراسة والتي قد تم سردها فيما سبق عليه فقد توصل إلى بعض التوصيات التي قد تكون لها مساهمة في ترشيد متخذي القرارات في بعض الشركات الصناعية وفيما يلي ذكرها :-

- 1- العمل على دعم الاعتماد على الموازنات التخطيطية داخل الشركات الصناعية لما لها من أهمية في مساعدة متخذي القرارات .
- 2- دعم الشركات الصناعية من قبل الدولة لما لها من أهمية اقتصادية للدولة .
- 3- العمل من قبل الدولة على تشجيع الاستثمار بالشركات الصناعية من قبل رؤوس الأموال بالدولة وذلك من ناحية الاشتراك بشراء أسهم بهذه الشركات لدعمها مادياً .
- 4- العمل على تشجيع الخصخصة في بعض الشركات الصناعية الذي قد يكون له دور في رفع مستوى التنمية الاقتصادية داخل الدولة .
- 5- يجب على الدولة إعادة النظر في دراسة قوانين المشاركة مع شريك أجنبي كما هو الحال بالشركة موضوع الدراسة .

قائمة المراجع:

- 1-طلال كداوي (2008). تقييم القرارات الاستثمارية. - عمان، الأردن: دار اليازوري.
- 2-محمد مطر(1999). إدارة الاستثمارات "الإطار النظري والتطبيقات العملية". - ط2. - عمان، الأردن: مؤسسة الوراق.
- 3-محمد مطر(2005). فايز تيم، إدارة المحافظ الاستثمارية، دار وائل، عمان، الأردن.
- 4-عاطف وليم أندراوس (2008). التمويل والإدارة التمويلية للمؤسسات. - الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 5-عبد الغفار حنفي (2007). أساسيات التمويل والإدارة المالية. - (د-م): الدار الجامعية.
- 6-عصام فهد العريبي(2003). المحاسبة الإدارية. - عمان، الأردن: دار المناهج.
- 7-أحمد حسين علي حسين(2008). المحاسبة الإدارية. - الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 9-أحمد حسن ظاهر(2008). المحاسبة الإدارية. - ط2. - (د-م): دار وائل.
- 10-جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان(2009) المحاسبة الإدارية: مدخل محاسبة المسئولية وتقييم الأداء. - عمان: دار الثقافة.
- 11-محمد أيمن عزت الميداني(2004) الإدارة التمويلية في الشركات. - ط4. - الرياض: مكتبة العبيكان.
- 12-طاهر حيدر حردان(1997) مبادئ الاستثمار. - عمان، الأردن: دار المستقبل.
- 13-عبد العزيز محمود الإمام(1983) الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة على حسابات الشركات العامة "دراسة نظرية تطبيقية". - الرياض: دار المريخ.