

دور المدير المالي في تخطيط الإستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية

"دراسة تطبيقية على الشركات العقارية الاماراتية"

**The Role of Financial Manager (CFO) in Planning  
Strategic and the Preparation of Annual Budgets**

*"An Empirical Study on the UAE's Real Estate Companies"*

إعداد الطالب

أحمد خليل اسماعيل أبوكحيل

الرقم الجامعي (401220076)

إشراف/ الأستاذ الدكتور

عبد الناصر إبراهيم نور

رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة

قسم المحاسبة والتمويل - كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط - عمان - الأردن


تموز 2014

## تفويض

أنا (أحمد خليل إسماعيل أبوكحيل) أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا و الكترونيا للادارة، أو المنظمات، أو الهيئات والشركات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أحمد خليل إسماعيل أبوكحيل

التاريخ: ١٤/٧/٢٠١٤

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

"دور المدير المالي في وضع الإستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية

"دراسة تطبيقية على الشركات العقارية الاماراتيه"".

وأجيزت بتاريخ: 2014/ 7 / 5.

### أعضاء لجنة المناقشة:

	رئيسا ومشرفا	1. الأستاذ الدكتور: عبد الناصر إبراهيم نور	
	عضوا	2. الدكتور: يونس عليان الشوبكي	
	عضوا خارجيا	3. الدكتور: ظاهر شاهر القشي	

## الشكر والتقدير

في بادىء الأمر الشكر لله تعالى الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، وأحمد الله على رضا الله ورضا الوالدين رحمهما الله اللذان أوصلاني الى هذه المرحلة من حياتي.

ومن ثم أتقدم بالشكر الجزيل الى أستاذي القدير الأستاذ الدكتور/ عبد الناصر إبراهيم نور الذي لم يبخل ابدا في إبداء النصيح والمشورة الصادقة والتوجيهات البناءة طوال فترة دراستي واعداد هذه الرسالة.

ولا أنسي ابدا ان أتقدم بخالص الشكر والعرفان الى أساتذتي الأفاضل طوال فترة دراستي لشهادة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط.

كما أتقدم بعظيم الشكر والإمتنان الى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على المشاركة في مناقشة هذه الرسالة.

**الباحث**

**أحمد خليل أبوكحيل**

## الإهداء

الى وطني الغالي والذي أحن إليه.....(فلسطين).

الى من علماني مبادئ الحياة وربباني على الصدق والوفاء...الى اللذان وهبا لي الأمل الذي أعيش له.... الى (والدي العزيز) الذي علمني ان الحياة كفاح وأن العلم سلاح وأن العمل شرف ونجاح...الى (والدي الغالية) التي دعائها سر ناجحي وتوفيقني في الحياة...رحمهما الله وأسكنهما فسيح جناته وجعلني باراً بهما بإذن الله.

الى عمي الغالي (كحيل) وشقيقتي العزيزة (هنادي) وإخواني الأعزاء (ابراهيم واسماعيل)..... لكم مني كل الشكر والعرفان في مشوار حياتي.

الى زوجتي وحبيبتي الغالية (نسرین)..... والتي ساعدتني في إنجاز هذا العمل والتي وقفت بجانبني في كل مراحل الحياة.... راجيا الله لك السلامة انت وطفلي (.....) القادم بإذن الله بصحة وعافية.

الى أحبتي وصديقاتي وأبنائي... (بتول) و(شهاب).... حفظكما الله ورعاكما ولكما كل الرضا والتوفيق.

## فهرس الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع
أ	صفحة العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس الدراسة
ح	قائمة الجداول
ط	الملخص باللغة العربية
ي	الملخص باللغة الانجليزية
1	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	(1 - 1): المقدمة
3	(2 - 1): مشكلة الدراسة
4	(3 - 1): أهداف الدراسة
5	(4 - 1): أهمية الدراسة
6	(5 - 1): فرضيات الدراسة
6	(6 - 1): حدود الدراسة
7	(7 - 1): المصطلحات الاجرائية
8	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
9	(1 - 2): الإطار النظري

27	(2 - 2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
34	(3 - 2): ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
35	<b>الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات</b>
36	(1 - 3): المقدمة
36	(2 - 3): منهجية الدراسة
37	(3 - 3): مصادر جمع المعلومات
37	(4 - 3): مجتمع الدراسة
37	(5 - 3): عينة الدراسة
39	(6 - 3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
42	(7 - 3): أداة الدراسة
44	(8 - 3): إجراءات الدراسة
44	(9 - 3): المعالجة الاحصائية
46	<b>الفصل الرابع: عرض النتائج واختبار الفرضيات</b>
47	(1 - 4): المقدمة
47	(2 - 4): تحليل فقرات الاستبانة
55	(3 - 4): اختبار فرضيات الدراسة
59	<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>
60	(1 - 5): المقدمة
60	(2 - 5): النتائج
61	(3 - 5): التوصيات
63	المراجع العربية والأجنبية
67	الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1	الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	38
2	توزيع افراد عينة الدراسة حسب البيانات الديموغرافية	39
3	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المعلومات العامة للشركة	40
4	قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا	43
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن "مدى الكفاءة اللازمة للمدير المالي عند وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية"	47
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن "مدى توفر البيانات المالية ذات الدقة العالية في وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية".	49
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن "مستوى العلاقة بين وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية"	51
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن "مستوى المعوقات التي تواجه المدير المالي مع الإدارات الأخرى عند وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية"	53
9	اختبار (One Sample T-test) للتعرف على أثر الكفاءة اللازمة للمدير المالي لوضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية.	55
10	اختبار (One Sample T-test) للتعرف على أثر توفر البيانات المالية ذات الدقة العالية على وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية.	56
11	اختبار (One Sample T-test) للتعرف على أثر العلاقة بين وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية.	57
12	اختبار (One Sample T-test) للتعرف على أثر المعوقات التي تواجه المدير مع الإدارات الأخرى عند وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية.	58



## الملخص

دور المدير المالي في وضع الإستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية

"دراسة تطبيقية على الشركات العقارية الإماراتية"

إعداد: أحمد خليل إسماعيل أبوكحيل

إشراف: الأستاذ الدكتور/ عبد الناصر إبراهيم نور

هدفت هذه الدراسة الوصفية التحليلية الى بيان دور المدير المالي في وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية، كما هدفت الى توضيح مدى التزام الادارات الأخرى في وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية.

ولتحقيق هدف الدراسة فقد قام الباحث باعداد استبانته متخصصة وزعت على مجتمع الدراسة بلغت 40 وحدة معاينة، ومن ثم اخضعت للتحليل الاحصائي من خلال برنامج SPSS

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها، بان موظفي الإدارات الأخرى من كافة المستويات الإدارية والذين لهم علاقة مباشرة في مساعدة المدير المالي في وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية في الشركات العقارية الإماراتية، لا يعيرون الموازنة الاهتمام الكافي لارتباطها بنظام الرقابة الداخلي، ويشكل مفهوم الاستراتيجية والموازنات التخطيطية مفهوم رقابي وتقييد لاعمالهم والتزام بتلك السياسات.

لقد ارتكزت كفاءة المدير المالي في الشركات العقارية الإماراتية على أهمية الوظيفة وامتلاكه للمعرفة الكافية بمعايير المحاسبة الدولية بالإضافة الى توفر الموارد المالية والبشرية الكافية. ان العلاقة بين وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية علاقة طردية لارتباطها بمراحل وضعها واعدادها واهميتها مترابطين مع بعضهما.

وقد أوصت الدراسة بان يتم تطوير مفهوم الاستراتيجية والموازنات التخطيطية لدى الادارات الأخرى وذلك باعطائهم الحافز لحثهم على المشاركة الفعالة وإعطاء الدورات التعريفية بالاستراتيجية والموازنات التخطيطية لمدى أهميتها بالنسبة للإدارة العليا. وكذلك الاهتمام بدور المدير المالي في وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية واعطاءه الأهمية والمسؤولية وكذلك الصلاحيات الكاملة. بالإضافة الى وضع الآليات المناسبة لمراحل وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية والرقابة على نتائجها في جميع مراحلها.

## **Abstract**

### **The Role of Financial Manager (CFO) in Planning Strategy and the Preparation of Annual Budgeting**

#### **"An Empirical Study on the UAE's Real Estate Companies"**

**Prepared by: Ahmed Khalil Ismail Abukheil**

**Supervised by: Prof. Dr. / Abdel Nasser Ibrahim Noor**

The aim of this descriptive study analytical statement to the role of financial manager/ CFO in the development of strategic planning and the preparation of budgets, also aimed to clarify the extent to which other departments in the development of strategic planning and preparation of budgets.

To achieve the goal of the study, the researcher prepared a questionnaire distributed to specialized study population stood at 40 units a preview, and then subjected to statistical analysis by SPSS program. The study found a group of results, the most prominent of which was that the staff of other departments of all levels of management, and those who have to do the direct assistance to financial manager in the strategic planning and preparation of budgets in UAE's real estate companies, do not pay enough attention to the budget system internal oversight, and the concept of strategic planning and budgets for the concept of regulatory restrictions on their work and the commitment of those policies.

The efficiency of the financial manager of the real estate companies based in the United Arab Emirates in the importance of the function adequate knowledge international accounting standards, as well as to provide for the financial manager adequate financial and human

resources. The relationship between the strategic planning and preparation of budgets has a direct correlation to relate stages of its preparation and linked with each other.

The study recommended that the development of the concept of strategic planning and budgets for other departments by giving them an incentive participation effective in strategy sessions and to give effective planning and budgets. As well as the role of the financial manager in the strategic planning and preparation of budgets give importance, responsibility and full powers. As well as to develop appropriate mechanisms for the stages of the strategy development, planning budgets and control the results in all stages.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة
- 2.1 مشكلة الدراسة
- 3.1 أهداف الدراسة
- 4.1 أهمية الدراسة
- 5.1 فرضيات الدراسة
- 6.1 حدود الدراسة
- 7.1 المصطلحات الإجرائية

## 1.1 المقدمة:

تحاول هذه الدراسة بيان دور المدير المالي في اعداد الموازنات التخطيطية للشركات العقارية بشكل عام والشركات العقارية الاماراتيه بشكل خاص وكيفية وضع الاستراتيجيه لتلك الشركات حيث للمراقب المالي دورا هاما في التخطيط الاستراتيجي ونجاح الشركة اقتصاديا في المجال العقاري في دولة الامارات العربية المتحدة بشكل خاص.

حيث توفر تلك الموازنات والاستراتيجيات للمساهمين وادارة الشركة في عمليات التخطيط المالي المعد مسبقا والمعتمد من قبلهم على دراسة وضع الشركة في السوق المحلي والاقليمي حيث يزود متخذي القرارات الاداريه والتخطيطية والتسويقيه وبالتالي يتم تقييم الاداء بشكل مستمر مما يضع الشركة بموقع جيد اقتصاديا على أعلى درجة.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف بالموازنات التخطيطية للشركات العقارية وكيفية وضع الاستراتيجيه التخطيطية لكل شركة وما هو دور المدير المالي في الأعداد والتخطيط لتلك الموازنات والاستراتيجيات.

وقد واجه العالم العديد من التغييرات منذ نهاية القرن المنصرم وبدايات القرن الحالي، وكان لهذه التغييرات تأثيرات كبيرة في الممارسات الإدارية والعلاقات التنظيمية، من هنا برزت الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل المنظمات كونها جزءاً من نظام عالمي يؤثر في نشاطاتها وخططها الإستراتيجية، وان حالة اللاتأكد التي يحملها المستقبل تتطلب الكشف عن الملامح الأساسية لهذا المستقبل والبحث عن أساليب عملية مناسبة يمكن من خلالها استطلاعها والاستعداد لمواجهة التطورات والتغيرات التي يحملها في طياته، كذلك الظروف والمتغيرات والتي طرأت على البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات استلزم تمتع المنظمات بمرونة استراتيجية التي تعد من المفاهيم الحديثة نسبياً، وبدأ الاهتمام به في العقد الاخير من القرن العشرين نتيجة ارتفاع درجة اللاتأكد البيئي الذي يواجه الشركات، بسبب التغييرات في البيئة المحيطة، وكذلك نتيجة مجموعة من العوامل ذات البعد الاقتصادي، كتوجه الشركات نحو العالمية واتفاقيات التجارة الحرة، وسياسات التحرر الاقتصادي والخصصة في عدد من دول العالم، وكذلك نتيجة العامل التكنولوجي، وثورة الاتصالات والمعلوماتية.

لذلك تعد استراتيجية العمليات إحدى الاستراتيجيات الوظيفية المهمة في الشركة. حيث تعمل الشركات العقارية عند سعيها لتحقيق أهدافها في البقاء والنمو إلى الاستخدام الأفضل لمواردها،

وهذا يعتمد بشكل كبير على تطورها في مجال وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات حيث العمليات المرتبطة مع أهدافها وغاياتها من جهة، وقدرتها على مواجهة المنافسين العاملين بنفس القطاع من جهة اخرى وذلك بامتلاكها مرونة استراتيجية تستجيب من خلالها لكافة فعاليات واستراتيجيات المنافسين.

ويهدف أيضا هذا البحث لدراسة وبيان مدى دور المدير المالي في وضع الإستراتيجيات وإعداد الموازنات التخطيطية في واحد من أهم القطاعات في دولة الإمارات العربية المتحدة وهو القطاع العقاري والذي هو نشاط مهم وجذاب للمنطقة بأكملها للإستثمار والتطوير به في الدولة وهو محط الأنظار من قبل جميع فئات المجتمع لما يتبعه من توفير خدمات مساندة لهذا القطاع.

وقد اختار الباحث عينة الدراسة هي الشركات العقارية الإماراتية التي تقوم بتطوير وإدارة المشاريع العقارية من حيث الاستثمار الأمثل في القطاع العقاري وتقديم خدمات ما بعد التأسيس او البيع لما له أهمية كبيرة في دولة الامارات العربية المتحدة بشكل خاص في المنطقة بشكل عام.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في مواجهة دور المدير المالي لتحقيق هدف اعداد الموازنات التخطيطية ووضع الاستراتيجية والمعوقات التي يواجهها. حيث في بعض الشركات لا يبدون اهتماما كبيرا لأعداد الموازنات ووضع الاستراتيجية بالإضافة الى عدم إعطاء المدير المالي كافة الصلاحيات لانجاز هذه المهمة بأكمل وجه مما قد يتسبب في التوجيه الخاطى بدون التخطيط المسبق لذلك مما قد يواجه وظيفة المدير المالي بالفشل الكامل لمهامه.

حيث يكمن تلخيص اسئلة الدراسة والمنبثقة من مشكلة الدراسة كما يلي:

1. هل يوجد لدى المدير المالي الكفاءة اللازمة لوضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية للشركات العقارية الاماراتية.
2. هل تتوفر البيانات المالية ذات الدقة العالية في وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية للشركات العقارية الاماراتية.
3. هل يوجد علاقة بين وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية للشركات العقارية الاماراتية.
4. هل يوجد معوقات تواجه المدير المالي في وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية للشركات العقارية الاماراتية.

### 3.1 أهداف الدراسة

ان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو توضيح وتحديد دور المدير المالي في اعداد الموازنات التخطيطية بالاضافه الى وضع الاستراتيجيات للشركات العقارية في دولة الامارات العربيه المتحده ومدى نجاحها في التخطيط والتنبؤ لادارة الشركة ومساهمتها في وجود الشركة والمنافسه ونجاحها محليا واقليميا.

حيث توجد هنالك عدة أهداف ثانويه للدراسه والبحث وهي:

- تفصيل مهام واهداف المدير المالي في عملية اعداد الموازنه التخطيطية والمشاركة في وضع الاستراتيجية.
- بيان كيفية اعداد الموازنه التخطيطية ووضع الاستراتيجية ومدى الفائدة المرجوه منهما.
- تقييم مستخدمى الموازنه التخطيطية وتطبيق الاستراتيجية ومدى توافقهما مع اهداف الموازنه التخطيطية والاستراتيجية للشركات.
- بيان تأثير الموازنه التخطيطية والسياسات الاستراتيجية على قرارات الاداره العليا في الشركات العقارية الاماراتيه.
- تحديد أوجه الضعف والقوة في نظام الموازنة وسياسة الاستراتيجية المتبع في الشركات العقارية الاماراتية واجراء التوصيات التي يمكن ان تستفيد منها الشركات في تحقيق الأهداف المخططة واستثمار الموارد المتاحة بأفضل الوسائل.

#### 4.1 أهمية الدراسة

تنشأ أهمية هذه الدراسة من مدى أهمية النظام المالي للشركات ومدى حاجة وأهمية الموازنات التخطيطية ومدى توفرها في الوقت المناسب للمستخدمين مثل الاداره العليا والمساهمين والجهات ذات علاقه وبالتالي التأثير الإيجابي لأهمية الموازنه التخطيطية وبالتالي ينحصر في اهتمام الشركات العقاريه الاماراتيه بمتابعة ومراقبة الموازنات التخطيطية المعده لغرض التخطيط ووضع الاستراتيجيات للشركات العقاريه الاماراتيه وبالتالي يعود بالفائده للمساهمين والمستثمرين في السوق المحلي والإقليمي وتحسين الرقابه على الموازنه والخطط الاستراتيجيه للشركات.

وتكمن ايضا اهمية الدراسة في كونها تتناول الموازنه كأداة لتحقيق وظيفتي التخطيط والرقابة اللتان تعتبران من أهم وظائف الادارة الفعالة وبالتالي وضع الاستراتيجيه للشركات واللذان تسهمان بشكل فعال في تحقيق فاعلية وكفاءة الادارة في استثمار الموارد المتاحة بشكل مدروس ليحقق النجاح في الشركات العقارية الاماراتية.

وايضا يقوم الباحث بدراسة خاصة لواقع اعداد الموازنات التخطيطية ووضع الاستراتيجيات للشركات العقارية الاماراتية والتي تمارس أنشطتها في الاستثمار والتطوير العقاري بدولة الامارات العربية المتحدة والذي يعتبر النشاط التجاري الهام في المنطقة من حيث حجم الاستثمارات والمشاريع المنجزة وايضا تحت الأنشاء.

حيث أظهر التقرير الاقتصادي السنوي لعام 2013 (الإصدار الحادي والعشرون) والصادر عن وزارة الإقتصاد لدولة الامارات العربية المتحدة بأن إجمالي تكوين رأس المال لقطاع العقارات حيث تجاوز حوالي 52 مليار درهم اي بنسبة 18.5% (في عام 2011) و55 مليار درهم اي بنسبة 17.8% (عام 2012) من إجمالي القطاعات الإقتصادية ويعتبر الأعلى. وتناول التقرير أيضا بحجم استثمارات القطاع العقاري حيث نسبة المساهمة هي 42.7% من إجمالي إستثمارات القطاعات الخدمات الإنتاجية لعامي 2011-2012. وتحدث التقرير ايضا عن حجم القطاع العقاري من حيث حجم الأجرور لعام 2011 حيث بلغ حوالي 30 مليار درهم وهو مبلغ ليس بقليل في مثل هذا القطاع.

يتوقع الباحث بأن الدراسة سوف تعود على القطاع العقاري في المنطقة بشكل عام وفي دولة الامارات العربية المتحدة بشكل خاص بالفائدة والنفع على الشركات العقارية في محاولة لتطوير دور المدير المالي والنهوض بالموازنة التخطيطية والذي بدوره سينعكس إيجابا على وضع الإستراتيجية وتحقيق أهداف الشركات والأرتقاء نحو الأفضل.



## 5.1 فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة الى الفرضية الرئيسية الأتية:

لا يوجد دور للمدير المالي عند ووضع الاستراتيجية واعداد الموازنة التخطيطية في الشركات العقارية الاماراتية. وقد اشتق من هذه الفرضيه الفرضيات الفرعية التالية:

**HO1 الفرضيه الفرعيه الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لوجود الكفاءة اللازمة للمدير المالي لوضع الاستراتيجية واعداد الموازونات التخطيطية لدى الشركات العقارية الاماراتية.

**HO2 الفرضيه الفرعيه الثانيه:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوفر البيانات المالية ذات الدقة العالية في وضع الاستراتيجية واعداد الموازونات التخطيطية لدى الشركات العقارية الاماراتية.

**HO3 الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وضع الاستراتيجية واعداد الموازونات التخطيطية للشركات العقارية الاماراتية.

**HO4 الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد معوقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تواجه المدير المالي مع الادارات الاخرى عند وضع الاستراتيجية واعداد الموازونات التخطيطية للشركات العقارية الاماراتية.

## 6.1 حدود الدراسة

تتمثل محددات الدراسة بما يلي:

**الحدود البشرية:** وتتضمن الاداره المالية وتتمثل بالرئيس المالي (Chief Financial Officer) والمدير المالي (Financial Manager).

**الحدود المكانية:** عينه من الشركات العقارية الاماراتية وتتضمن 200 شركة عقارية مسجلة في دولة الامارات العربية المتحدة.

## 7.1 المصطلحات الاجرائيه

- **الموازنات التخطيطية:** تعرف الموازنة على أنها "مزيج من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية، وفي نفس الوقت جزء من التخطيط القصير الأجل، ونظام للرقابة على مختلف أوجه الأنشطة في المنشأة، وما يرتبط بذلك من اعتبارات بمفردها أو مع غيرها معياراً لتقييم الاداء يلتزم به المسؤولون عند التنفيذ، حيث تتحدد بموجبها الانحرافات التي تعد أساساً لاتخاذ القرارات المصححة والمساءلة المحاسبية وتقييم الاداء". (الفضل، ونور، 2002، ص144).
- **الاستراتيجية:** الممارسات التي تتبناها الشركات لتحقيق أهدافها الاقتصادية. في سياق الشركات، وصياغة استراتيجية مالية هو اختصاص القيادة العليا. وتعرف أيضا بأنها هي المنهجية التي تختارها مؤسسة ما لوضع أهداف مُحدّدة وتحقيقها وهي بمثابة إعلان عن النهج الذي ستعتمده الشركة في إنجاز مهامها. (الأفندي، 2003، ص26).
- **المدير المالي:** هو الشخص المسؤول في الشركة والذي يقوم بتنظيم العمل في الاداره التخطيطية مما يؤدي الى اوصول المعلومة الصحيحه في الوقت المناسب لمتخذي القرار وهو الشخص الذي يقوم بالإشراف على اعداد القوائم التخطيطية والموازنات التخطيطية بالإضافة الى أية تقارير او معلومات تحتاجها الإدارة العليا. وغالبا ما يكون عضو في مجلس الإدارة في الشركات المساهمه العامة.
- **اعداد الموازنة:** وتعرف على أنها عملية مستمرة ينتج عنها ما يسمى بالموازنة المستمرة وهي موازنة تتضمن وبشكل دائم تقديرات 12 شهر، اذ يتم في نهاية كل شهر اعداد تقديرات خاصة بهذا الشهر من العام القادم بعد الأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المحتملة، وهذا من شأنه ان يكون لدى الإدارة خطة عن العام القادم بشكل مستمر في ضوء ما يستجد من تغيرات فضلا عن كونه يؤكد مفهوم استمرارية عملية التخطيط. (الفضل، ونور، والراوي، 2006، ص 237).
- **الشركات العقارية الاماراتية:** هي تلك الشركات التي تكون مسجلة لدى الدائرة الاقتصادية ووزارة الاقتصاد في الدولة وتقوم بأعمال شراء وبيع وتطوير الأراضي والعقارات بمختلف الغايات وتقوم بالاستثمار الخارجي في الأنشطة المتعلقة في ذلك ومسجلة في أسواق الأسهم ويتم تداول أسهمها، وبالأغلب تكون ذات طبيعه قانونيه اما شركات مساهمة خاصة او شركات مساهمة عامة حسب القانون التجاري الإماراتي.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.2 الإطار النظري

### 2.2 الدراسات السابقة العربية والأجنبية

### 3.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

## 1.2 الإطار النظري:

يكمّن تحقيق أهداف الشركة في القيام بالتخطيط والإعداد المسبق للموازنات التخطيطية للشركات وبالأخص الشركات العقارية حيث تحتاج تلك الشركات الى وضع الاستراتيجيات للشركة لكي تحقق الأهداف المرجوة من تأسيس تلك الشركات، حيث تعتبر الموازنه أداة رقابيه فعاله للتأكد من نجاح التخطيط للإستراتيجيه المعده من قبل الاداره العليا للشركة والتي بدورها تقوم الادارات الرئيسييه في ترجمة الاستراتيجيه للشركة بإعداد الادارة التخطيطية والموازنه التخطيطية للشركة وبالتالي يتبعها دور للإدارات الفرعيه بتطبيق وتنفيذ الموازنات والاستراتيجيات بتفاصيلها لتحقيق الأهداف المرجوه والتي تنتج عنها عوائد ربحيه للشركة.

يتناول بحثنا هذا عن الموازنات حيث يطلق عليها عدة مسميات كالموازنات التقديرية والموازنات التخطيطية، كذلك الأمر ينعكس على الاستراتيجيات حيث ترتبط بشكل مباشر في اعداد الموازنات وتترجم تلك الاستراتيجيات بأرقام تعد في قوائم الموازنات التخطيطية، وبالتالي لهذه الموازنات والاستراتيجيات عدة مزايا حيث تمر بعدة مراحل لإعدادها بشكل كامل. وسنتناول في هذا الفصل توضيح لموضوع بحثنا لإعطاء نظرة شاملة للموازنات والاستراتيجيات في الشركات.

تمثل الموازنات التخطيطية أحد اهم الادوات التي تستخدمها المنظمات ومنشآت الاعمال على اختلاف انواعها في ترجمة اهدافها في خطة عمل مستقبلية ومن ثم تحقيق التماسك والتكامل لمختلف اوجه النشاط الذي تقوم به. فهي تمكن الادارة من معرفة اثار الاهداف التي تضعها في استخدام الموارد المادية والبشرية من اجل تحقيق التوافق بين هذه الاهداف والامكانيات المتاحة لتحقيقها.

ومما لا شك فيه ان التغييرات الحاصلة في بيئة الاعمال وزيادة حدة المنافسة بين منشآت الاعمال، واستخدام الاثمنة بشكل واسع، مع اهمية ضمان الوصول الى سلامة التقديرات التي تتضمنها الموازنات التطبيقية بعيدا عن الاهداف الشخصية للمشاركين في اعدادها (رغم اهمية اسلوب المشاركة) يقودنا الى التاكيد على ضرورة اعداد هذه الموازنات بعيدا عن تضمينها مثل هذه الميول والرغبات والاهداف الشخصية التي يسهل الحصول عليها وهو ما يطلق عليه في التحيز في اعداد الموازنات او تراخي الموازنة. وبالتالي فان هذا سيعزز المنشأة في ممارسة وظيفة الرقابة ورسم السياسات واتخاذ التدابير والاجراءات الكفيلة بتنسيق أنشطة المنشأة وتوظيفها وبالشكل الذي يجعل الموازنات تصلح لان تكون اداة كفوءة وفاعلة ومؤشرا يستعان به في وضع السياسات المستقبلية للمنشأة. (الخفاجي وجواد، 2010).

بدأت فكرة اعدا الموازنات منذ القدم، حيث كانت الحكومات المركزية تعد الموازنات، عن طريق تقدير مصروفاتها الحكومية وإيراداتها المختلفة المتوقعة، وامتدت الفكرة بعد ذلك الى المشروعات الاقتصادية حيث كانت الموازنة في الماضي تعبر عن الإيرادات والمصروفات للأنشطة الاقتصادية وكذلك العمليات الخاصة باصحاب المشاريع، ولكن عندما تطورت المشروعات وظهرت الشركات بأنواعها وانفصلت الإدارة عن الملكية طبقت الموازنة على الأنشطة الاقتصادية التي تشعبت وترتب على ذلك كبر حجم المشروع وتعقيده، الأمر الذي دعا بدوره الى اهتمام اكبر بالموازنة حتى تتمكن الإدارة من تحقيق الاستراتيجية واتخاذ القرارات المناسبة.

ان مفهوم الموازنات التخطيطية يقوم على فكرة التوازن والموازنة وقد راعت الشركات اشراك المستويات الإدارية في المسؤولية ومسؤولية مباشرة عن تحقيق الخطة في مراحل اعدادها وتنفيذها. وجاء مصطلح الموازنة بعدة مسميات منها الموازنة التخطيطية، والموازنة التقديرية، والموازنة الرقابية، وكل هذه المسميات تعتبر صفات للموازنة، ويمكن استخدامها عند الحديث عن الموازنة وذلك لأن كل صفة من هذه الصفات تشير الى وظيفة من وظائف الموازنة.

فالموازنة تعبر عما يتوقع حدوثه في المستقبل وكأنها خطة عمل مستقبلية، لذلك أطلق عليها الموازنة التخطيطية، ويطلق عليها اسم موازنة تقديرية لأنها تحتوي على بيانات تقديرية وليست فعلية وعندما يطلق عليها اسم الموازنة الرقابية فلأنها تستخدم أداة للرقابة، حيث تمثل الأساس الذي تقارن به التكلفة الفعلية لكشف الانحرافات او الاختلافات بينهما، وهذا يساعد الإدارة على القيام بمهمة الرقابة بالاستثناء حيث يتم التركيز على الانحرافات الهامة. (المجمع العربي 2001).

وعرفها (الفضل، ونور، 2002، ص144) 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.

كما عرفها (أبو حشيش، 2005، ص396) على أنها تعبير رقمي عن الخطط والبرامج التي تضعها الإدارة والتي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة في فترة معينة مستقبلية. وازضافة ان (أبو نصار، 2005، ص308) عرفها على انها هي عبارة عن خطة مالية كمية تغطي أوجه النشاطات المختلفة للوحدة الاقتصادية لفترة مالية مستقبلية.

وقد عرفها الباحث زيد عليان بانها يعرفها على أنها خطة مستقبلية تتم صياغتها بطريقة تبيين وتترجم أهداف المنشأة من خلال تعبير رقمي كمي يقود إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إدارة الشركة العليا لتحقيقها في المستقبل من خلال تحديد الكلفة والسعي الى تقليصها وكذلك رسم طريق تحقيق الإيرادات المستهدفة والعمل على تعظيمه. (عليان، 2009، ص 15)

### أهمية ومزايا تطبيق نظام الموازنات التخطيطية:

ترتبط الموازنات التخطيطية إرتباطا وثيقا بأهداف المنشأة وحيث ان تحقيق الأهداف من خلال الموازنات التخطيطية، فإنه لا يوجد تخطيط من دون رقابة ولا توجد رقابة دون تقييم للاداء الفعلي بالمخطط ومن هنا يمكن تلخيص أهم الفوائد التي يمكن أن نجنيها من خلال تطبيق نظام الموازنات التخطيطية كما يلي: (عليان، 2009، ص 15).

#### ■ أداة للتنسيق والإتصال:

التنسيق هو انسجام وتوازن لكل أوجه الإنتاج والخدمات والوحدات أو الأقسام الموجودة بالمنشأة على أكمل وجه لتحقيق أهداف هذه المنشأة، ويدفع عنصر التنسيق المديرين داخل الشركة إلى التفكير في العلاقة التي تربط بين كل دائرة من دوائر الشركة على حدة مع الشركة بشكل كامل. (Horngren, 2006, P182).

يفيد نظام الموازنات التخطيطية في تحقيق التنسيق التام بين إدارات وأقسام المنشأة وأنشطتها المختلفة خلال عملية تنفيذ الموازنة، بحيث يعمل الجميع بشكل متوازن نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقا من قبل إدارة الشركة.

#### ■ أداة للتخطيط:

عرف (Horngren) التخطيط على أنه ضبط وتحديد الأهداف وتطوير الإستراتيجيات من أجل تحقيق هذه الأهداف. (Horngren, 2006, P181).

وحيث إن الموازنات التخطيطية تعتبر أداة تخطيط تقوم على ترجمة الخطط والأهداف إلى جداول تقديرية لمختلف أنشطة الحياة، تتجلى أهمية التخطيط بما يلي: (الطراونة، 2005، ص 17).

1. التقدير المبرمج لاحتياجات أنشطة المنشأة اعتماداً على المعلومات والبيانات الأولية، بهدف الوصول إلى حجم هذه الاحتياجات، ونوعها، وأولوياتها.

2. تحديد وتحليل الموارد المتاحة من مادية، وبشرية، ومؤسسية، وحجمها، وما تتعرض له من تغيير في علاقاتها وتفاعلاتها.
3. المتابعة والتقييم لتوفير آلية لمتابعة تنفيذ الخطة أولاً بأول، والعمل على معالجة الأخطاء من خلال التغذية الراجعة.
4. يسارع في عملية التنمية، من خلال حصر الموارد سواء الداخلية أو الخارجية ويحسن من عملية استغلالها بكفاءة وفاعلية.
5. يؤدي إلى الاطمئنان النفسي بين أفراد المجتمع ويساعد على تحقيق الرضا لديهم نتيجة المساهمة في وضع الخطة، وتعميم المشروعات لتنفيذها وتحديد الوسائل والمتطلبات المالية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
6. توفير التناسق والانسجام بين مختلف الأهداف والقطاعات، مما يسهل عملية الرقابة والالتزام بالتنفيذ، ويساعد في تحديد المسؤوليات بدقة ووضوح.

إن اعتماد المنشآت على التخطيط واستخدام الموازنات كأداة لتحقيق الأهداف المنشودة يؤدي بشكل أو بآخر إلى خلق تنسيق العمل بين أقسام المنشأة وأنشطتها المختلفة وذلك من أجل توحيد الجهود وتوجيهها نحو الهدف. (الطراونة، 2005، ص 17).

فمثلاً لو وضع خطة إنتاج للفترة القادمة يتطلب الأمر أولاً قيام إدارة الإنتاج بالتنسيق مع إدارة المبيعات حول حجم المبيعات المتوقعة وتوقيتها، وذلك لكي تستطيع توفير الإنتاج إلى إدارة التسويق التي بدورها تتمكن من الوفاء بمتطلبات الزبائن، كما يتطلب من إدارة الإنتاج التنسيق حول كميات المواد الأولية الواجب شراؤها وأوقات استلامها وبرمجيتها مع برامج الإنتاج بحيث يضمن انسيابية تدفق المواد إلى العمليات الإنتاجية بالمواعيد المحددة لها. (الفضل، ونور، 2002، ص146)

#### ■ أداة للرقابة وتقييم الأداء:

تعتبر الموازنات التخطيطية أداة فعالة تتمكن من خلالها الإدارة من القيام بعملية الرقابة وتقييم الأداء وذلك من خلال قياس ما هو مقدر أو مخطط له بالأداء الفعلي والذي يعبر عنه بأرقام فعلية مستخرجة من النظام، وعند وجود انحرافات بين النتائج المتوقعة والفعليه فإنه يتم تحليل أسباب هذه الانحرافات عن طريق مراكز المسؤولية لكي تتمكن الإدارة من أخذ الإجراءات التصحيحية لذلك. (Horngren, 2006, P183).

تستخدم الموازنات التخطيطية كأداة تمكن مديري الشركة من قياس الأداء الفعلي مقابل المقدر، كما ويمكن من أجل تقدير الاداء المستقبلي، الاعتماد على الاداء السابق الذي تم تحقيقه ولكن هنا سوف

نواجه محددان: الأول هو أننا نستخدم الاداء الماضي للحكم على النتيجة الفعلية أو الحالية ومن الممكن ان تكون الفترة المختاره لمقارنة الاداء فيها دون المستوى المطلوب، أما المحدد الآخر لاستعمال الاداء الماضي هو أن الشروط المستقبلية يمكن أن تختلف اختلافاً كلياً عن شكل الماضي. (Horngren, 2006, P183)

#### ■ أداة لتحفيز العاملين

تستخدم الموازنة التخطيطية أداة لتحفيز الموظفين داخل الشركة على كافة المستويات الإدارية. حيث إن عدم تحقيق الموازنة المقدره في بداية كل عام يعتبر أحد أشكال الفشل الذي ينعكس بدوره سلباً على أداء الموظفين داخل الشركة. لذلك فإن تحقيق الموازنة يعتبر من أهم الأهداف التي يجب تحقيقها من قبل الإدارة الوسطى داخل الشركة والذي بدوره يؤدي إلى حفز المديرين للعمل بجد والإيعاز إلى مرؤوسيههم للعمل بجد أيضاً لكي يتم تحقيق الموازنة على أعلى مؤشرات الاداء المراد التوصل إليها. (Horngren, 2006, P183)

#### ■ خطة شاملة وتفصيلية

تُمثل الموازونات التخطيطية خطة شاملة وتفصيلية لنشاط المنشأة يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة بحيث تشمل الإدارات الموجودة في المنشأة كافة، ومما سبق نستنتج أن الموازونات التخطيطية تعتمد على وضع تقديرات لخطة المنشأة وذلك في ضوء الظروف المتوقعة وبعد دراسة وافية للعوامل الداخلية والخارجية التي قد تسود خلال فترة الموازنة (الأفندي، 2003، ص 15)

#### التخطيط باستخدام الموازونات التخطيطية:

إن وُضِعَ الموازونات أداة للتخطيط مفيد جداً وهي عنصر مكمل لتحليل وضع الشركة الإستراتيجي. كما أن الإستراتيجية تُحدد القدرة الداخلية للمنشأة للحصول على فرص في السوق لتحقيق أهدافها، من خلال تطوير مديرين إستراتيجيين ناجحين ينظرون إلى السوق نظرة شاملة من خلال المساءلات التالية: (Horngren, 2005, P181)

- ما أهدافنا (أي أهداف المنشأة)؟
- هل الأسواق لمنتجاتنا محلية، أو إقليمية، أو عالمية؟
- ما الاتجاه الذي يؤثر على أسواقنا، الاقتصاد، الصناعات، أم المنافسون؟
- هل للمنشأة تنظيم مالي متين يساعدنا على أكمل وجه؟



■ ما الأخطار والفرص البديلة للإستراتيجيات، وهل يوجد خطط للطوارئ في حال فشل خطتنا الحالية؟

إن خلق عادة التخطيط لدى الإدارة يجعلها تنظر إلى المستقبل باستمرار مما يؤدي إلى تقليل المفاجآت، ويرى (Horngren) أن التفكير المسبق يساعد الإدارة على تغيير الأحوال والظروف نحو الأفضل، فمثلاً إذا توقعت الإدارة حدوث عجز في النقدية خلال فترة الموازنة فإنه يمكنها من ترتيب التمويل قبل الحاجة إليه بفترة طويلة وإذا كان ذلك ناتجاً عن التوسعات الرأسمالية فإن التخطيط يساعد الإدارة على جدولة هذه التوسعات لتخفيف الضغط على النقدية. (حلس، 2005، ص 138)

وبرأي الباحث يمكن أن تعتمد الشركة إستراتيجية تخطيط طويل الأجل وقصير الأجل معاً، وذلك من خلال عمل موازنات تخطيطية مستمرة ترسم من خلالها الإدارة الأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة قصيرة أي بنهاية العام وكذلك موازنات طويلة الأجل لمدة خمسة أعوام أو أكثر تتضمن الخطط المطلوب تحقيقها بكل مرحلة من مراحل الموازنات القصيرة الأجل. (عليان، 2009، ص 19)

يرتكز هذا النوع من الموازنات على أمور عده أهمها: (الطراونة، 2005، ص 29)

- الإعتبارات الطويلة الأجل.
- تحليل الكلف والمنافع.
- بيان البدائل المحتملة والمتعلقة بقرار تخصيص البرامج لتنفيذ البرامج والمشاريع وفق الظروف السائدة.

ولابد عند إعداد موازنة التخطيط التركيز على الأهداف العامة التي يتم تحقيقها عن طريق البرامج والأنشطة التي تطول لأكثر من سنة، حيث يوجه القياس نحو كلفة تحقيق الأهداف العامة وليس تحديد تكلفة برنامج أو مشروع.

#### مبادئ إعداد الموازنات التخطيطية

حيث تطرق الباحث (عليان، 2009، ص 40) وبالإستعانة بعدة مراجع بما يتعلق بهذا الموضوع حيث تحدث عن:

في ضوء ما سبق فإن إعداد الموازنات التخطيطية يجب أن يتم بالالتزام بمجموعة من المبادئ والأسس العلمية التي تساعد في فهم أهداف الموازنات التخطيطية وزيادة فاعليتها أداة رقابة داخلية، ومن هذه المبادئ نذكر: (الأفندي، 2003، ص25)

### أولاً: مبدأ الشمول

إن هذا المبدأ يفرض على الموازنة التخطيطية أن تكون خطة شاملة لجميع إدارات المنشأة ومراكز المسؤولية فيها، فالموازنات التخطيطية يجب ألا تقتصر على جانب واحد من الأنشطة، بل يجب أن تتناول جميع عمليات وأنشطة المنشأة وأن تمتد إلى جميع المستويات الإدارية فيها.

ويمكن القول بأن الخطة يجب أن تكون خطة كاملة ومتماسكة لجميع أوجه النشاط في المنشأة بحيث تصلح أساساً للرقابة وتقييم الاداء، أما التخطيط الجزئي لبعض العمليات دون غيرها فلا يشكل لنا خطة متماسكة يعتمد عليها لتكون أساساً للرقابة وتقييم الاداء، حيث إن الارتباط المتشابك بين وظائف المنشأة يتطلب التنسيق التام بين الخطط الفرعية في ضوء الهدف الرئيسي، ومن ثم فإن أي دراسة لبناء الموازنة لا تركز على التكامل والترابط في ضوء وحدة الأهداف تكون سبباً في تعرض الخطة لعدم الواقعية. (الفضل، ونور، والراوي، 2006، ص 235)

### ثانياً: مبدأ التنبؤ والتوزيع الزمني

الموازنات التخطيطية تعبر عن فترة مالية مستقبلية فهي تقوم أساساً على التنبؤ بالمستقبل، والتنبؤ الجيد هو الذي يقوم على أساس دراسة وتحليل علمي واقعي للظروف الداخلية والخارجية بمجملها، بحيث يقود ذلك إلى وضع تقديرات واقعية قابلة للتحقق، وذلك لتحقيق أفضل النتائج على ضوء جميع الاعتبارات والظروف المحيطة بالمنشأة. (الفضل، ونور، والراوي، 2006، ص 235)

إن الاعتماد على التخمين والتقدير العشوائي في التنبؤ سيقود إلى فشل الموازنات التخطيطية في تحقيق أهدافها، إذ لا يمكن الوصول إلى تقديرات صادقة وقريبة من الواقع دون وجود دراسات إحصائية وكمية للفترات الماضية وكذلك دراسة الاتجاهات في المستقبل وعلى أساس هذه الدراسات يتم وضع الافتراضات المستقبلية، لكن مهما كانت الأساليب العلمية المستخدمة في التنبؤ فإنه لا يمكن أن تكون دقيقة بشكل كامل.

إن توقيت العمليات المختلفة وتوزيعها على مدار فترة الموازنة حسب توقع حدوثها يعبر عنه بما يسمى التوزيع الزمني للموازنة، كأن تقسم موازنة السنة القادمة إلى فترات ربع سنوية أو شهرية، وهذا ما يوفر لنا إمكانية المقارنة أولاً بأول وعلى فترات دورية قصيرة وبالتالي معالجته فوراً.

(الفضل، ونور، والراوي، 2006، ص 235)

### ثالثاً: مبدأ ربط الموازنة بفترات رقابية

تختص الموازنات التقديرية بتحديد الأهداف الرئيسية للمنشأة والأساليب المناسبة لتحقيقها خلال فترة زمنية تبلغ عادة سنة مالية واحدة، لكن تقسيم الموازنة التخطيطية إلى عدة فترات رقابية قصيرة الأجل سيزيد فعالية الموازنات التخطيطية في عملية الرقابة وتقييم الاداء، ومن خلال السرعة في اكتشاف الانحرافات بين الاداء الفعلي والمقدر على فترات قصيرة مع إجراء التعديلات اللازمة. (الفضل، ونور، والراوي، 2006، ص 236)

ويتحقق عند تطبيق هذا المبدأ العديد من المزايا:

- التخلص من الأزمات والاختناقات التي من الممكن أن تتعرض لها المنشأة نتيجة لفقدانها التوازن الزمني بين عملياتها المختلفة.
- تحقيق التنسيق والتوافق بين الموارد والاستخدامات المتوقعة للمنشأة في بداية فترة الموازنة ونهايتها وكذلك خلال الفترة أيضاً.
- تتبع تقييم الاداء بشكل دوري وعلى مدار فترة الموازنة بما يُمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- تحقيق التوازن المالي للموارد والاستخدامات المالية.

### رابعاً: مبدأ التعبير المالي:

تتكون الموازنة التخطيطية الشاملة من عدة موازنات فرعية ولكل موازنة وحدة قياس خاصة بها قد تختلف عن غيرها من الموازنات الفرعية، لذلك من الضروري التعبير عن الموازنة التخطيطية الشاملة في شكل نقدي لتحقيق شمول و وحدة الموازنة في وجه اختلاف وحدات القياس المستخدمة في الموازنات الفرعية، فقد يتم إعداد موازنة المواد الأولية باستخدام الطن وحدة قياس في حين أن موازنة العمالة تأخذ شكل ساعات العمل كوحدة قياس، وبالتالي لا يمكن جمع هاتين الموزنتين لاختلاف أساس القياس في كل منهما فحتى توحد أساس القياس يتم التعبير عنه بشكل نقدي مالي يتيح إمكانية جمع مفردات الموازنة الفرعية في موازنة تخطيطية واحدة ومتجانسة. (الفضل، ونور، والراوي، 2006، ص 236)

### خامساً: مبدأ المشاركة

يعني هذا المبدأ إتاحة الفرصة الكاملة للمستويات الإدارية المختلفة للمساهمة الإيجابية في عملية إعداد الموازنات لخلق الدافعية لدى المنفذين وجعلهم يرتبطون ذاتياً بها، أي أن هذا المبدأ يرتبط بالاتجاهات السلوكية التي يجب مراعاتها عند إعداد الموازنات التقديرية.

وتتبع أهمية المشاركة من كونها تقوم على فلسفة الشورى في الإسلام، ولأن كل فرد لديه قدرات محدودة على التفكير والتنفيذ، والمشاركة تعطي الفرصة للتغلب على هذه الطاقة المحدودة للفرد، وتوسع من مجالات البدائل المتاحة وتقييمها وبالصورة التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات الرشيدة في النهاية. (الفضل، ونور، والراوي، 2006، ص 236)

إن مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في وضع الخطة يعني تنمية الشعور بالمسؤولية خلال التنفيذ، وهذا خير من فرض خطة الموازنة عليها بمعرفة الإدارة العليا. وما دامت الأهداف وضعت بمعرفة المستوى الإداري المختص بالتنفيذ فإن ذلك يعني الالتزام بها، ويعني بذل الجهود في سبيل تحقيق تلك الأهداف والحرص على الوصول إليها، أضف إلى ذلك أن المستويات الإدارية تشعر بأهمية كيانها في وحداتهم الاقتصادية ويلمون بمستقبلها نظراً لأن التخطيط هو حلقة الوصل بين الحاضر والمستقبل.

### سادساً: مبدأ المرونة

يقصد بمبدأ المرونة مدى قابلية نظام الموازنات على مواجهة الظروف المحيطة، أي مدى قدرة نظام الموازنات على التكيف مع الأحداث والظروف المحيطة، ومدى قدرة الموازنات على التكيف مع الأحداث والظروف المستقبلية التي تعايشها المنشأة. (الفضل، ونور، والراوي، 2006، ص 237)

ويمكن التطبيق العملي لهذا المبدأ من خلال إعداد تقديرات الموازنات لعدة مستويات متوقعة لحجم النشاطات حتى يمكن إجراء المقارنة بين الاداء الفعلي والمخطط الذي يناسب حجم النشاط الفعلي، وبالتالي تكون الموازنة أكثر واقعية من الموازنات التي يتم إعدادها على أساس مستوى واحد ثابت للنشاط نظراً لأن العمليات الاقتصادية للغالبية العظمى من المنشآت تتميز بالحركة والمرونة بدلاً من الثبات، ومن الضروري أن تختلف التقديرات عند كل مستوى من المستويات المتعددة النشاط. (الفضل، ونور، والراوي، 2006، ص 236)

### سابعاً: مبدأ الربط بين أرقام الموازنة ومراكز المسؤولية

يعرف هذا المبدأ على أنه أسلوب إداري محاسبي يهدف إلى تصميم النظام المحاسبي لتحقيق الرقابة الفعالة على الاداء عن طريق الربط المباشر بين التقارير المحاسبية من جهة وبين الأشخاص المسؤولين من جهة أخرى، وفقاً لهيكل التنظيم الإداري للمنشأة بجميع مستوياته الإدارية.

أي أن محاسبة المسؤولية تقوم على أساس ربط النظام المحاسبي بالتنظيم الإداري للمنشأة، وبذلك سوف تتحدد سلطات ومسؤوليات جميع العاملين في المنشأة، مما يسهل من عملية تحديد مسؤولية حدوث أي إنحراف عن الاداء الفعلي عن طريق ربط كل من الاداء الفعلي والاداء المخطط له في الموازنة بمركز من مراكز المسؤولية عند المستويات الإدارية المختلفة للمنشأة، ومركز المسؤولية هو: (بمثابة وحدات إدارية تخول سلطة اتخاذ القرارات كل في مجاله ويمكن اعتبار كل متخذ للقرارات داخل المنشأة مركزاً للمسؤولية). (الأفندي، 2003، ص 28)

### ثامناً: مبدأ ارتباط الموازنة بالهيكل التنظيمي

يقصد بارتباط الموازنة بالهيكل التنظيمي، هو ربط معايير الموازنة بمراكز المسؤولية وتتبع تدفق بنود التكاليف بحسب المسؤولية عن العمليات التي تحدث التكاليف، وذلك لكي يتسنى مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بما هو مخطط لكل مركز مسؤولية وبالتالي يتسنى اتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة الانحراف والاسراف وتشجيع مواطن القوة. (الفضل، ونور، والراوي، 2006، ص 238)

### مراحل إعداد الموازنات التخطيطية:

يتم اعداد الموازنات تبعا للخطوات الآتية:

1. تحديد واعتماد الهدف الذي ترغب الشركة في تحقيقه.
2. تقوم لجنة الموازنة بتجميع المعلومات اللازمة لإعداد الموازنة.
3. تقوم لجنة الموازنة الفرعية في كل قسم او مركز مسؤولية بإعداد موازنة القسم او المراكز في ضوء الهدف المعتمد والمحدد له وإرسالها الى لجنة الموازنة المركزية.
4. تقوم لجنة الموازنة المركزية بمراجعة الموازنات الفرعية التي نلقتها من إدارات الأقسام المختلفة طبقاً للخطوة الثالثة وذلك في ضوء المعلومات التي تم تجميعها في الخطوة الثانية.

(الفضل، ونور، والراوي، 2006، ص 242)

## المعوقات التي تحد من فاعلية نظام الموازنات التخطيطية:

تتصدر أهم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على مدى فاعلية نظام الموازنات التقديرية في الآتي: (عليان، 2009، ص 52)

- مدى تعقيد النواحي الفنية: ترتبط درجة التقدم التكنولوجي للصناعة التي تنتمي إليها المنشأة بدرجات عدم التأكد بالنسبة للتنبؤ بالموارد والاستخدامات المستقبلية للمنشأة، فكلما تعقدت النواحي الفنية في الصناعة التي تنتمي إليها المنشأة زادت درجات عدم التأكد وبالتالي إزدادت صعوبة التخطيط وقلت درجة فاعلية النظام.
- طبيعة البيئة السوقية: يتعلق هذا المعوق بإطار السوق الذي تعمل من خلاله المنشأة وما يتضمنه من عوامل ومؤثرات خاصة بالمنافسة والانفتاح على الأسواق الخارجية. فكلما قلت درجة المنافسة والانفتاح على الأسواق الخارجية، قلت درجة المنافسة، وسهل التنبؤ بأحوال السوق المستقبلية مما يساعد على التخطيط ويزيد من احتمالات فاعلية النظام، وإذا كان السوق يتسم بصفات الاقتصاد الحر فإن هذا من شأنه أن يعقد مشاكل التخطيط والتنبؤ نظراً لمؤثرات الأسواق العالمية على السوق المحلية.
- نوع التشريعات الحكومية: يرتبط نظام الموازنات التخطيطية ويتأثر بعوامل سياسات الدولة المحلية من حيث مدى تدخل الدولة في الاقتصاد الجزئي وتأثير ذلك على السياسة السعرية ونوعية الإنتاج وكميته.
- الشكل القانوني للمنشأة (استقلالية المنشأة): من البديهي أنه إذا ارتبطت المنشأة بنظام الشركات القابضة والتابعة فإن هذا من شأنه أن يؤثر إلى حد ما على درجة استقلالية المنشأة في اتخاذ قراراتها المتعلقة بالتخطيط وإعداد الموازنات التخطيطية. ولذلك فإن المنشأة غير المرتبطة بنظام القابضة والتابعة يتوفر لديها المناخ الذي يمكنها من تحقيق درجات أكبر لفاعلية الموازنات التخطيطية.
- الهيكل التنظيمي للمنشأة: إن وجود هيكل تنظيمي سليم يحتوي على مراكز للموازنة ويحدد بوضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات فإنه يزيد من فاعلية نظام الموازنات التخطيطية والعكس صحيح.
- العلاقات الشخصية المتداخلة بين الأفراد في التنظيم: تلعب العلاقات الشخصية المتداخلة بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة دوراً هاماً في تحديد فاعلية نظام الموازنة التخطيطية، إذ كلما كانت هذه العلاقات إيجابية توفرت جوانب التعاون والثقة بين الأفراد في المراحل

المختلفة لإعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية وبالتالي فإن الفرصة تكون متاحة لإنجاح النظام وزيادة فاعليته والعكس صحيح.

■ عدم وجود نظام محاسبي تكاليفي ونظام تكاليف معيارية سليم يوفر كافة البيانات والمعلومات التي تساعد في عملية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.

كما عرفت الموازنات: هي عملية تحديد وجمع وتلخيص والتواصل وحصول على المعلومات التخطيطية وغير التخطيطية لانشطة الشركة في المستقبل ليسقط جزءا أساسيا من التخطيط، كما أنه يساعد الإدارة على التحكم والتقييم والإبلاغ عن العمليات. (كروسن ونيدل، 2011، صفحة 990).

ومن هنا يرى الباحثان ان الموازنات التخطيطية لا تخرج عن كونها تهدف الى التنسيق بين أنشطة المنشأة واهدافها المختلفة لغرض استغلال الامكانيات المتاحة أفضل استغلال، وهي بهذا تمثل: (الخفاجي وجواد، 2010)

أ-خطة لتنسيق وتوجيه سير العمل.

ب-معيار لتقويم الاداء عن طريق تحليل نتائج أنشطة المنشأة.

اما عن الاهمية التي توليها عملية اعداد الموازنات التخطيطية، فانه يمكن تلخيصها بالآتي (مرعي دافرون، 2000: 10):

- 1- تحقيق الاستخدام الاقتصادي الامثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة
- 2- التنسيق بين الوحدات والاقسام الادارية المختلفة والافراد العاملين في الوحدة الاقتصادية.
- 3- تعمل على توفير قاعدة سليمة لقياس كفاءة الاداء.
- 4- توفير قاعدة معلومات عن جميع أنشطة المنشأة والتي تساعد في اتخاذ القرارات الادارية المختلفة.
- 5- تسهيل وظيفة الرقابة من خلال اعتمادها اساسا ومعيارا رقابيا علميا.
- 6- تحديد مسؤولية كل فرد من الافراد العاملين في المنشأة وكل نشاط من انشطتها وعن النتائج المتحققة.

أما الإستراتيجيات فهي مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد الأداء على المدى الطويل للشركة.

فقد عرفها أحد رواد الفكر الإداري (Ansoff) بأنها مفهوم لرسم الاتجاه المستقبلي للشركة وتصور الشركة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه الشركة، والغايات التي يجب أن تحققها. المجالات الست لتعريف استراتيجية العمليات:

1. التخطيط: إستراتيجية العمليات كجزء من الإطار التخطيطي للمنظمة والذي يضمن التوافق بين غايات العمليات والأفعال وبين الغايات الأوسع للمنظمة.
2. زمام المبادرة: القدرة لدى الشركة على توقع عمليات وتقنيات تصنيعية جديدة بما يجعلها تنفذ البرامج البعيدة الأمد لإكتساب أو الحصول على قدرات تسبق الحاجة.
3. نمط الأفعال: إن القرارات أو الأفعال الملحوظة والمتخذة من قبل الشركة عبر فترة من الزمن تكون من تسعة أصناف: الطاقة؛ المصنع؛ تقنية العملية؛ التكامل العمودي؛ التخطيط والسيطرة على الإنتاج؛ نظم الجودة؛ التنظيم؛ القوى العاملة؛ وتطوير المنتج الجديد.
4. محفظة القابليات العملياتية: تعكس محفظة القدرات العملياتية للقوى التنافسية التي تمتلكها الوظيفة وأهميتها النسبية، والقابليات العملياتية العامة تشمل على: الكلفة؛ الجودة؛ التسليم؛ المرونة؛ الإبداع.
5. برامج التحسين: مجموعة الأفعال المهيكلة والشركة والمقيمة حسب مراحل زمنية والتي تنفذ لتحسين القدرات العملياتية للمنظمة، والأمثلة على ذلك تشمل إدارة الجودة الشاملة؛ تقنية المجاميع؛ والإنتاج في الوقت المحدد. وتشمل البرامج عادة على مساهمة واسعة من جانب العاملين.
6. قياس الأداء: الوسيلة التنظيمية التي بواسطتها يتم تقييم العمليات، ومناهج قياس الأداء الجيدة ليتم جعلها متوافقة مع الغايات التنظيمية لكي تعزز السلوك الذي يدعم تلك الغايات على نحو نظامي.

#### العلاقة المباشرة:

ومن خلال تطبيق أنظمة الموازنة التخطيطية تتمكن الشركة من توجيه سياساتها المختلفة في كافة الجوانب نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية عن طريق تشجيع النشاط الاقتصادي أو الحد من بعض الأنشطة غير الهامة. بينما تكمن أهمية الإستراتيجية في التخطيط طويل المدى الذي يهدف إلى تخصيص الموارد وصولاً إلى أهداف معينة.



أنواعهما:

من حيث طبيعة المجال فإن الموازنه التشغيليه تختص بتخطيط الأنشطة الإنتاجية للمؤسسة بكل جوانبها من حيث الموارد المتاحة والاستخدام الأمثل لها، والرقابة على هذه الأنشطة بما يكفل كفاءة استغلالها وادائها، هذا وتعد الموازنات التشغيلية للمدى الطويل أو القصير أو كليهما، كما ويمكن إعدادها بشكل مستمر أو نهائي.

هذا وتتناول الموازنات الأنشطة التشغيلية عن فترة الموازنة مثل الإنتاج والمشتريات والشؤون الإدارية. (الفضل، ونور، 2002، ص 153)

وأن الموازنه الرأسماليه يختص هذا النوع من الموازنات بتخطيط أنشطة العمليات الرأسمالية في المنشأة وكيفية تمويلها والرقابة على تنفيذها طبقاً للموازنة الموضوعية وتمثل المشاريع الرأسمالية المبالغ التي تنفقها المنشأة لشراء الأصول الثابتة أو لتحسين وزيادة كفاءة هذه الأصول والتي يقصد منها المنفعة المستقبلية. وعادة ما تكون الموازنات الرأسمالية طويلة الأجل، ثم يتم تقسيمها إلى موازنات سنوية لأغراض متابعة التنفيذ والرقابة عليها، ويحدث غالباً أن تعد هذه الموازنات بمعرفة الإدارة العليا للمنشأة على أساس الأهداف الطويلة الأجل، وغالباً تهدف إلى مستقبل المنشأة والاتجاه العام لها خاصة في مجال الاستثمار الطويل الأجل. (العلاوين، 2000، ص 24).

مراحل إعدادها:

1. انطلاقاً من الأهداف التفصيلية لكل مركز من مراكز المسؤولية، وعلى ضوء الأهداف والإستراتيجيات العامة والخطة الطويلة الأجل، يتم إعداد الموازنات التخطيطية وفقاً للمراحل التالية:
2. تحضير الجدول الزمني لإعداد الموازنة والذي يشمل تحديد خطوات العمل التي يجب اتباعها لإعداد الموازنة، وذلك ضمن إطار برنامج تفصيلي للعمل يلتزم به جميع المشاركين في المهمة.
3. توزيع وشرح الخطة الإستراتيجية وإجراءات وأساليب إعداد الموازنات لكافة المشرفين على مراكز المسؤولية.
4. إعداد وتسليم الموازنات أولاً بأول إلى رئيس قسم الموازنات لمراجعتها وتنسيقها مع الموازنات الأخرى.
5. تجميع الموازنات وإعداد الموازنات الختامية.

وستتناول أيضاً علاقه المباشره بين الموازنات التخطيطية والاستراتيجيات وأهميتهما وأنواعهما ومراحل إعدادهما في الجدول التوضيحي أدناه:

الاستراتيجية	الموازنات التخطيطية	العلاقه المباشرة
تعد الاستراتيجية لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية من خلال البرامج والمشاريع التي تنفذ خلال فترة الخطة والتي عادة ما يتم إعدادها لفترة زمنية متوسطة المدى 5سنوات وتقسم إلى خطط سنوية مفصلة.	ترتبط الموازنة بخطط الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً ومن خلال توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ أهدافها السنوية.	
التخطيط طويل المدى الذي يهدف إلى تخصيص الموارد وصولاً إلى أهداف معينة	ومن خلال تطبيق أنظمة الموازنة تتمكن الشركة من توجيه سياساتها المختلفة في كافة الجوانب نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية عن طريق تشجيع النشاط الاقتصادي أو الحد من بعض الأنشطة غير الهامة.	أهميتها
	<p>من حيث طبيعة المجال:</p> <p><b>الموازنة التشغيلية:</b> تختص بتخطيط الأنشطة الإنتاجية للمؤسسة بكل جوانبها من حيث الموارد المتاحة والاستخدام الأمثل لها، والرقابة على هذه الأنشطة بما يكفل كفاءة استغلالها وادائها، هذا وتعد الموازنات التشغيلية للمدى الطويل أو القصير أو كليهما، كما ويمكن إعدادها بشكل مستمر أو نهائي.(العلاوين، 2000، ص23).</p> <p>هذا وتتناول الموازنات الأنشطة التشغيلية عن فترة الموازنة مثل الإنتاج والمشتريات والشؤون الإدارية.(الفضل، ونور، 2002، ص 153)</p> <p><b>الموازنة الرأسمالية:</b> يختص هذا النوع من الموازنات بتخطيط أنشطة العمليات الرأسمالية في المنشأة وكيفية تمويلها والرقابة على تنفيذها طبقاً للموازنة الموضوعية وتمثل المشاريع الرأسمالية المبالغ التي تنفقها المنشأة لشراء الأصول الثابتة أو لتحسين وزيادة كفاءة هذه الأصول والتي يقصد منها المنفعة المستقبلية. وعادة ما تكون الموازنات الرأسمالية طويلة الأجل، ثم يتم تقسيمها إلى موازنات سنوية لأغراض متابعة التنفيذ والرقابة عليها، ويحدث غالباً أن تعد هذه الموازنات بمعرفة الإدارة العليا للمنشأة على أساس الأهداف طويلة الأجل، وغالباً تهدف إلى مستقبل المنشأة والاتجاه العام لها خاصة في مجال الاستثمار طويل الأجل.(العلاوين، 2000، ص24).</p>	أنواعها

	مراحل إعدادها
<p><b>1. وضع الإستراتيجية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* إعداد رسالة الشركة.</li> <li>* تعريف الفرص والتهديدات الخارجية.</li> <li>* تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية.</li> <li>* وضع الأهداف طويلة الأجل.</li> <li>* التوصل إلى الإستراتيجيات البديلة.</li> <li>* اختيار الإستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها.</li> <li>* تحديد مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن الدخول فيها.</li> <li>* تحديد الأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها.</li> <li>* كيفية توزيع الموارد.</li> <li>* تحديد التوسع من خلال العمليات، أم من خلال التنوع.</li> <li>* تحديد الدخول لأسواق عالمية، أم التكامل مع شركات أخرى.</li> </ul>	<p>انطلاقاً من الأهداف التفصيلية لكل مركز من مراكز المسؤولية، وعلى ضوء الأهداف والإستراتيجيات العامة والخطة الطويلة الأجل، يتم إعداد الموازنات التخطيطية وفقاً للمراحل التالية: (الخطيب، 1988، ص41).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحضير الجدول الزمني لإعداد الموازنة والذي يشمل تحديد خطوات العمل التي يجب اتباعها لإعداد الموازنة، وذلك ضمن إطار برنامج تفصيلي للعمل يلتزم به جميع المشتركين في المهمة.</li> <li>■ توزيع وشرح الخطة الإستراتيجية وإجراءات وأساليب إعداد الموازنات لكافة المشرفين على مراكز المسؤولية.</li> <li>■ إعداد وتسليم الموازنات أولاً بأول إلى رئيس قسم الموازنات لمراجعتها وتنسيقها مع الموازنات الأخرى.</li> <li>■ تجميع الموازنات وإعداد الموازنات الختامية.</li> </ul>
<p><b>2. تنفيذ الإستراتيجية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* تحديد الأهداف السنوية.</li> <li>* وضع السياسات.</li> <li>* تحفيز العاملين.</li> <li>* تخصيص الموارد.</li> <li>* تنمية الوعي والبيئة المساندة للإستراتيجيات.</li> <li>* خلق هيكل تنظيمي فعال.</li> <li>* إعادة توجيه الجهود التسويقية.</li> <li>* إعداد الموازنات.</li> <li>* تطوير واستخدام أنظمة المعلومات.</li> </ul>	
<p><b>3. تقييم الإستراتيجية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* مراجعة العناصر الداخلية والخارجية.</li> <li>* قياس الأداء.</li> <li>* اتخاذ الإجراءات التصحيحية.</li> </ul>	

حيث ترتبط الموازنة التخطيطية بخطط الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً ومن خلال توفير الموارد التخطيطية اللازمة لتنفيذ أهدافها التخطيطية. بينما تعد الإستراتيجية لتحقيق أهداف اقتصادية

واجتماعية من خلال البرامج والمشاريع التي تنفذ خلال فترة الخطة والتي عادة ما يتم إعدادها لفترة زمنية متوسطة المدى 5 سنوات وتقسّم إلى خطط سنوية مفصلة. يعد تحديد الأهداف والوسائل والأسس للاستراتيجية التربوية من أهم العناصر التي قد تساعد في وضع الخطة الاستراتيجية مع توقع عوامل التغيير والصدفة وإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة لمعظم الظروف التي قد تطرأ أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

وفيما يلي أهم النماذج الاستراتيجية التي يمكن الاستفادة منها في تصميم الخطة الاستراتيجية :

1. نموذج العمل المباشر :

ويطبق هذا النموذج عندما يكون الهدف متوسط الأهمية والإمكانيات متاحة ومتوفرة ويمكن استخدامها بشكل يتيح تحقيق الهدف وحينما لا توجد معوقات لحرية الحركة.

2. نموذج الضغط غير المباشر :

ويطبق هذا النموذج عندما يكون الهدف متوسط الأهمية والإمكانيات غير متاحة بالدرجة الكافية وفي هذا النموذج توجه الجهود للضغط على أطراف المشكلة أو العوامل المرتبطة بها لعزلها دون الانغماس في قلب المشكلة.

3. نموذج المراحل المتتالية:

ويطبق هذا النموذج عندما يكون الهدف على مستوى عال من الأهمية بينما توجد بعض القيود على كل من الإمكانيات وحرية الحركة على النطاق الواسع وفي هذا النموذج توجه الجهود لتحقيق الهدف المنشود من خلال ما يلي:

أ-سلسلة متتابعة من الإجراءات تحدها الاستراتيجية وتتحدد فيها مراحل العمل بما يحقق الوصول إلى الهدف في النهاية.

ب-تنظيم الأولويات بشكل يوجه فيه الجهد من المهم إلى الأقل أهمية بحيث يؤدي كل إجراء إلى تحقيق غرض يمثل جزءا من الهدف النهائي بحيث يؤدي إلى الإجراء التالي في نفس الوقت.

4. نموذج الجهد طويل المدى :

ويطبق هذا النموذج عندما يكون الهدف على درجة كبيرة من الأهمية بينما توجد بعض القيود على الإمكانيات مع توافر حرية للحركة على النطاق الواسع، وفي هذا النموذج يوجه الجهد الاستراتيجي إلى المشكلة (النظام) في مجالها الواسع لمحاولة تجزئة عناصرها إلى أجزاء يمكن التغلب عليها من خلال الإمكانيات المحدودة بما يؤدي في النهاية إلى إمكانية تصعيد العمل وتوفير جهود كبيرة تمكن من الانتقال إلى نموذج استراتيجي آخر .

5. نموذج الموجة المكثفة في المدى القصير "الحملات الشاملة":

ويطبق هذا النموذج عندما يكون الهدف ذا أهمية قصوى مع توافر الإمكانيات والسبل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف في المدى القصير وفي هذا النموذج تعبأ كل الإمكانيات المتوفرة وتلك التي يمكن تعبئتها احتياطياً وتحرك بكل ثقلها لتحقيق الهدف في المدى القصير.

ويتحدث الباحث عن أبعاد الاستراتيجية ومؤشرات قياسها تتعدد أبعاد ومؤشرات قياس الاستراتيجية وذلك وفقاً لتوجهات الباحثين ومناحي عملية القياس. وفي الدراسة الحالية ركز الباحث في جانب متغيرات الاستراتيجية على ما حدده (Voss, et..al, 2008: 247–266) وهي (رسالة العمليات؛ الجدارة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات).

حيث يرى (Vuitton, 2007: 4) ان كل عملية يجب أن يكون لها رسالة ترتبط باستراتيجية الأعمال وتكون متوافقة مع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى. ورسالة العمليات تمثل الخطوة الأولى في اعداد استراتيجية العمليات، لذلك يجب وضعها بعد تحليل ودراسة وفهم الاستراتيجيات التنافسية والتسويقية والمالية.

وعرف كل من (Johnson & Schole, 2002: 12) الرسالة بأنها تعبير عام للغرض الكلي للشركة والذي ينسجم مع قيم وتطلعات أصحاب المصالح ذات العلاقة بالشركة فضلاً عن ارتباطه بمجال وحدود الشركة.

وبين (Schroeder, 2004: 24) بأن رسالة العمليات الاستراتيجية توضح الغرض من وظيفة العمليات استناداً الى العلاقة مع الاستراتيجية الكلية والتنافسية، وتحدد الأولويات بين الأهداف الأربعة التي تسعى الى تحقيقها وهي الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم.

ويمكن من خلال تعريف الرسالة تحديد خصائص المنتجات التي تحقق أكبر اسهام في الميزة التنافسية، ومتى ما تم تحديد الاتجاهات الكلية وطريقة التنافس، فرسالة العمليات الاستراتيجية توفر الدعم لانجاز هذه الاتجاهات بشكل متناسق ومتكامل ودون أن تؤدي الى تبذير موارد الشركة (الدباغ، 2008: 3).

ويؤكد (حجازي, 2002: 86) ان رسالة العمليات من المفترض أن تتصف بالآتي:

1. البساطة: اذ يجب صياغتها في عبارات قصيرة تصف الأسس التي يتم اختيارها للمنافسة.
2. الوضوح: حيث يجب أن تكون واضحة لجميع الأفراد العاملين بالشركة خاصة مدير التسويق والموارد البشرية والبحث والتطوير.

3. التحديد: فهي تعتبر أداة اتصال لجميع الافراد المؤثرين أو المتأثرين بنظام الانتاج ومرشداً لمتخذي القرارات في جميع المستويات التنظيمية.

وقد أشار (Lowson, 2002: 134) إلى أن رسالة العمليات تحدد اتجاه الشركة العام، لذلك هي تحتاج لأن تكون ذات معنى وان لا تكون غامضة ولا تفتقر للقياس، وينبغي أن يكون الموظفون قادرين على التعامل مع الرسالة كهدف ذي معنى في مهامهم اليومية.

وبهذا لا يمكن لادارة العمليات أن تعمل بشكل فاعل ما لم يكن لها رسالة محددة وواضحة ومتلائمة مع رسالة الشركة التي تعمل فيها، حيث تحدد رسالة العمليات ما يجب على العمليات أن تنجزه من اجل نجاح العمل، كما أنها تحدد الاسبقيات التنافسية المتعلقة بالزبون والمنافسة ( Vuitton, 2007: 12).

## 2.2 الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

تمكن الباحث من خلال المسح الاداري للدراسات والأبحاث السابقة حول دراسة دور المدير المالي في وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية من الوصول الى العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع في العديد من الجوانب، ونستعرض فيما يلي بعضاً من الدراسات مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأقدم الى الأحدث على النحو التالي:

### دراسة (الكياي، 2001) بعنوان "تحليل العلاقة بين استراتيجية العمليات والأداء".

هدفت إلى تحديد العلاقة بين محتوى استراتيجية العمليات وأداء العمليات من خلال التوصل إلى إجابة للتساؤل التالي: هل أن هناك فعلياً علاقة بين محتوى إستراتيجية العمليات وأداء العمليات. تكونت عينة الدراسة من (91) مديراً في عينة من الشركات الصناعية العراقية. وتم استخدام الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى إن إستراتيجيات العمليات تعد من الأمور الضرورية على مستوى الشركة في صياغة توجهاتها الإستراتيجية واتخاذ القرارات والابتعاد عن النظرة الضيقة للعمليات كونها وظيفة روتينية ومهمتها فنية، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالأداء وبشكل كبير، حيث أن شركات اليوم تواجه منافسة قوية تتمثل في إضافة منتجات جديدة ودخول شركات جديدة إلى قطاع العمل.

**دراسة (الفضل، ونور، 2002) بعنوان "العوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية والرضا عن العمل والشركة - دراسة محاسبية مقارنة بين الشركات المساهمة العامة الصناعية العراقية والأردنية".**

هدفت هذه الدراسة إلى فحص مدى تأثير العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا الوظيفي عن العمل والشركة في كل من مركز تحكم الشخصية وخصائص الوظيفة وعدم التأكد البيئي ونوع تكنولوجيا الإنتاج في كل من العراق والأردن من جهة، ومدى التباين في التأثير بين البلدين من جهة أخرى.

وقد لخص الباحثان إلى عدم تأثير مركز تحكم الشخصية على العلاقة المدروسة في العراق وتأثيره على تلك العلاقة في الأردن. إن خصائص الوظيفة تؤثر على العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنة والرضا عن العمل دون الشركة، وإن ذلك الأثر لا يختلف من بلد إلى آخر، كذلك يعد متغير عدم التأكد البيئي محددًا قويا للآثار الإيجابية للموازنات والحال كذلك مع متغير تكنولوجيا الإنتاج.

**دراسة (النعمي والراوي، 2002)، بعنوان أثر المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التخطيطية**

هدفت الدراسة إلى قياس أثر المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التخطيطية من قبل أصحاب الشركات والمستثمرين في سوق عمان المالي، وقد قام الباحثان بفحص فرضية رئيسية واحدة مفادها أنه كلما زادت دقة المعلومات المحاسبية التي تقوم منشآت الأعمال على توفيرها من خلال إعداد الموازنات التخطيطية والتقارير التخطيطية والحسابات الختامية أدى ذلك إلى زيادة فاعلية القرارات التخطيطية التي يتخذها الملاك والمستثمرون، وقد خلص الباحثان في دراستهم إلى أن إعداد الموازنات التخطيطية والتقارير التخطيطية لخدمة عملية التخطيط والرقابة يحقق الكفاءة والفاعلية لمتخذي القرارات والمستثمرين على حده، عدا عن أن المعلومات والتقارير المحاسبية في إطارها العام تشكل محوراً للنشاط المالي للمنظمات مما يستدعي تفهمهما من قبل متخذي القرار في تحليل مكوناتها.

**دراسة (Aranda, 2002) بعنوان " Relationship between operations strategy " and size in engineering consulting firms "**

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إستراتيجية العمليات وحجم الشركة وتحديد نوع الإستراتيجية الملائم للمنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم في عينة من شركات

الاستشارة الهندسية. تكونت عينة الدراسة من (71) شركة إستشارة هندسية في اسبانيا مقسمة على ثلاثة أنواع (مدني، صناعي، بيئي). ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة اعدت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة. وبعد تحليل بيانات الدراسة توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إستراتيجية العمليات وحجم الشركة بالنسبة لشركات عينة البحث، حيث ان الشركات الصغيرة تميل إلى إتباع إستراتيجية العمليات الموجهة للزبون، بينما الشركات متوسطة الحجم تميل إلى إتباع إستراتيجية العمليات الموجهة للعميلة في حين تتوجه الشركات الكبيرة الحجم إلى إتباع إستراتيجية العمليات الموجهة للخدمة.

### دراسة (الزعيبي، ٢٠٠٤) بعنوان " دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن "

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ودور الموازنة في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية شملت ثلاثة وثمانون بلدية، وقد بينت نتائج الدراسة، أن دور الموازنة في تخطيط نشاطات البلدية والرقابة عليها يكاد يكون معدوماً، كما أنه لا يوجد للموازنة دور في تحسين ورفع كفاءة المجالس البلدية. كما أظهرت النتائج، أن المجالس البلدية في الأردن غير قادرة على ترشيد الإنفاق على نحو يكفل معها تحقيق أهداف الموازنة، وبالتالي يوجد قصور في استغلال الموارد المتاحة لدى المجالس البلدية. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، كان من أبرزها، إقناع المستويات الإدارية المختلفة بأن الموازنة ما هي إلا أداة لخدمة الإدارة، ومساعدتها في القيام بمهامها التخطيطية.

### دراسة (Laura et al, 2004) بعنوان

### "Does Organization-Mandated Budgetary Involvement Enhance Managers Budgetary Communication with Their Supervisors?"

هدفت الدراسة إلى بيان مدى مساهمة الموازنة للعمل على تحسين وظيفة الاتصال بين المدراء ورؤسائهم من خلال المشاركة في إعداد وتنفيذ والرقابة على الموازنة كوسيلة من وسائل الاتصال من ناحية، ومدى مساهمة الموازنة كوسيلة لشرح وتفسير الموازنة كخطط للمنظمة من ناحية أخرى. كما هدفت الدراسة إلى بيان دور الموازنة كوسيلة للتغذية الراجعة. وقد بينت الدراسة التي تم إجراؤها على 148 مديراً في 94 مؤسسة مختلفة، أن اجتماعات الموازنة التي يحضرها المديرين مع رؤسائهم تعتبر وسيلة ذات أثر ايجابي للعمل على تحسين وظيفة الاتصال بين المديرين والرؤساء. كما بينت الدراسة أن تقارير الموازنة التي يرفعها المديرين إلى رؤسائهم في



المنظمات، تعمل على تحسين تفسير وشرح خطط الشركة، وتؤدي إلى تفاعل بين المديرين ورؤسائهم، وتعمل على تحسين التغذية الراجعة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المشاركة في إعداد وتنفيذ الموازنة داخل الشركة، لما لذلك من آثار ايجابية في تحسين العلاقة بين المديرين ورؤسائهم من أجل تبادل وجهات النظر وتحسين دور الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في الشركة.

### دراسة (حلس، 2005)، بعنوان "الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني".

وقد هدفت هذه الدراسة الى المساهمة في معالجة النقص وملء الفراغ في موضوع استخدام الموازنات كأداة تخطيط ورقابة وقد هدفت الدراسة إلى المساهمة في معالجة النقص وملء الفراغ في موضوع استخدام الموازنات كأداة تخطيط ورقابة في مؤسسات المجتمع المدني في فلسطين باعتبارها إحدى الدول النامية، حيث ناقشت الدراسة، الأغراض المحددة التي تخدمها الموازنة في مجالي التخطيط والرقابة ومدى المشاركة من قبل مديري الموازنة في وضع أهداف الموازنة، وكيف يتم تبني الموازنات في مؤسسات المجتمع المدني، ومدى استخدام تقارير انحرافات الموازنة في قياس الأداء. وقد أجريت الدراسة على أربعين مؤسسة من مؤسسات المجتمع المدني العاملة في فلسطين، وقد أوضحت الدراسة أن نسبة كبيرة من مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني لديها خطة طويلة الأجل، وأن عدداً من هذه الشركات تعد خطة طويلة الأجل لمدة زمنية تصل إلى ثلاث سنوات في حين البعض الآخر منها تغطي خطتها فترة زمنية تزيد عن خمس سنوات. كذلك بينت الدراسة أن كل الشركات تقوم بإعداد موازنات سنوية وأن غالبية هذه الشركات يوجد لديها لجنة موازنات سنوية، وأن هذه اللجنة تقوم بإصدار تعليمات (إرشادات) للأقسام وللمديرين تساعدهم على إعداد وتحضير الموازنة الخاصة بأقسامهم ودوائهم. وأوضحت الدراسة أن النتائج تعكس بوضوح ضعف مقدرة المديرين العاملين في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني وعدم توافر المهارات المطلوبة واللازمة لوضع الخطط والموازنات، كما أن الظروف السياسية العامة وعدم الاستقرار وعدم توافر الأمن والأمان للمواطنين زادت من درجة عدم التأكد مما زاد من صعوبة التنبؤ بالمستقبل الذي يعتبر أساس التخطيط.

### دراسة (الطراونة، 2005) بعنوان: "تقييم نظم الموازنات التخطيطية ودورها في فعالية إدارة سلطة إقليم البتراء".

تناولت هذه الدراسة موضوع تقييم نظم الموازنات التخطيطية ودورها في فعالية إدارة سلطة إقليم البتراء، وتم اختيار السلطة (Petra Region Authority) لأهمية هذا الموقع على خارطة

الأردن والعالم السياحة، وهذه الدراسة الميدانية تهدف إلى التعرف على واقع الموازنات التخطيطية في السلطة واستخداماتها، وحيث تناقش الدراسة مفهوم الموازنات بصورة عامة من حيث تعريفها، وأهميتها، وخصائصها، وأهدافها، وقواعدها، كما تتناول المراحل المختلفة لتطور الموازنات التخطيطية.

تم التطرق إلى التعريف بسلطة الإقليم من حيث إنجازاتها وإدارتها ونظامها المالي ومواردها المالية، وتم دراسة واقع الموازنة من حيث مفهوم الموازنة في سلطة الإقليم وقواعدها ومبادئها وإجراءاتها وكيفية إعدادها، وذلك بالرجوع إلى مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التابعة للسلطة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- إن للموازنات التخطيطية دوراً كبيراً في عمليات التخطيط والتنسيق لأعمال سلطة إقليم البتراء ضمن الموارد المتاحة.
  - لا يمكن اعتبار الموازنات التخطيطية وسيلة رقابية فاعلة لاداء سلطة إقليم البتراء.
  - لا تقوم الموازنة التخطيطية بدور واضح في عملية تقييم الاداء في السلطة.
  - الحاجة إلى إجراء تغييرات في الأنظمة والتشريعات من أجل مواكبة سلطة الإقليم لمشروع الموازنة الموجهة نحو النتائج.
- وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:
- يجب على سلطة الإقليم تحديد أولوياتها وأهدافها بما ينسجم مع الإستراتيجية العامة للدولة واحتياجات المجتمع المحلية.
  - إجراء تقييم واقعي للموارد المتاحة في الإقليم من أجل تحديد أولويات الإنفاق الرئيسية.
  - إحكام التنسيق بين أجهزة الرقابة الخارجية ووحدات الرقابة الداخلية للإقليم من خلال وضع آلية تنسيق واضحة تؤدي إلى تقييم الإنجاز الذاتي في الوحدة الإدارية.
  - الاهتمام بالجانب الإنساني عند إعداد الموازنة وذلك من خلال الربط بين أهداف العاملين وأهداف السلطة لتحفيزهم وتنمية الشعور الإيجابي لديهم.

**دراسة (Salazar, 2006) بعنوان:**

**"The Budget battleground at the public university"**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الركود الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية وأثره على الجامعات الحكومية بحيث ابتليت موازنات الجامعات الحكومية بنقص مخصصاتها وتخفيض الدعم الحكومي لهذه الجامعات مما فاقم الوضع الصعب الموجود أصلاً وقد كان يشكل تحدياً في وجه ضغوط الموازنة الناتجة عن زيادة أعداد الملتحقين بالجامعات وكذلك ضغوط الهيئة التدريسية والإداريين للمحافظة على رواتبهم وعوائد تنافسية وكذلك التوسع الحاصل في هذه الجامعات والتكاليف المتزايدة للحفاظ على هذه الشركات.

وجاءت هذه الدراسة إلى أن الجامعات الحكومية في أمريكا يمكن أن تجد التمويل لنفسها إذا ما استمر التمويل الحكومي المستدام للمصاريف التشغيلية غير ممكن أو لم يكن بالصورة التي تحتاجها هذه الجامعات و لم تتمكن الجامعات من إيجاد طريقة لإقناع دافعي الضرائب وممثليهم لعكس هذا التوجه لتخفيض التمويل العام، وإلا فإن المؤسسة التعليمية ستجد نفسها تحولت بشكل كبير إلى الخصخصة من خلال رسوم الدراسة والرسوم الخاصة وخصوصاً مصادر الإيرادات المبنية على المستفيد كإجراء بديل لاستئصال التوجه إلى تخفيض دعم دافعي الضرائب والدخل من الهبات في حالة الانكماش الاقتصادي .

**دراسة (الصفو، 2009) بعنوان "عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الاداء: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى".**

هدفت إلى تحديد أثر عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الاداء. تكونت عينة الدراسة من (73) فرداً يعملون في هذه الشركة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر استراتيجية العمليات ومجالات الاداء الاستراتيجية على مستوى الشركة قيد الدراسة. وهناك تأثير معنوي لعناصر استراتيجية العمليات في مجالات الاداء الاستراتيجية على مستوى الشركة قيد الدراسة.

**دراسة (Oltra & Flor, 2010) بعنوان "The moderating effect of business strategy on the relationship between operations strategy and firms' results".**

هدفت إلى إختبار الأثر المعدل لاستراتيجية الأعمال في العلاقة بين استراتيجية العمليات ونتائج الشركة. تكونت عينة الدراسة من (76) شركة صناعة سيراميك اسبانية. وتم تصميم استبانة

للحصول على البيانات الاولية من عينة الدراسة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً معدلاً لاستراتيجية الأعمال في العلاقة بين استراتيجية العمليات ونتائج الشركات المبحوثة.

**دراسة (Yu, 2012) بعنوان:**

**“Strategic Flexibility, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Evidence from Small and Medium-sized Business (SMB) in China.”**

هدفت لاختبار أثر التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين، بالإضافة إلى أثر بيان التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين بوجود المرونة الاستراتيجية والحساسية التنافسية. شمل مجتمع الدراسة على (500) شركة تعمل في صناعة التكنولوجيا في شرق الصين، والواقعة ضمن ثلاث مدن. أما عينة الدراسة فقد تكونت من المديرين التنفيذيين والعامين، وتم الحصول على إستجابات (192) شركة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية والحساسية التنافسية تلعب دوراً في أثر التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين.

**دراسة (Trabils and Fadhel,2012) بعنوان:**

**“The Financial Sectors in Dubai: Performance and Issues”**

الهدف من هذه الورقة هو المساهمة في الجهود التي بذلت مؤخراً لتطوير القطاع المالي في دبي وتقييم مساهمتها في تطوير بيئة الأعمال. وبشكل أكثر تحديداً، تحلل هذه الدراسة سلامة القطاع المصرفي في دبي من خلال تقييم مؤشرات السلامة الرئيسية مثل نسبة كفاية رأس المال، وجودة الأصول بالإضافة إلى السيولة، ومؤشرات الربحية مع التركيز على متطلبات بازل الجديدة للقطاع المصرفي. كما يستعرض القضايا الهامة التي تواجه القطاع المالي مثل الديون المتراكمة من بعض الكيانات المرتبطة بالحكومة وانعكاساتها على القطاع المصرفي المحلي. هناك أيضاً مسألة انخفاض فرص الحصول على القروض المصرفية من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتفضيلها على الاعتماد على الموارد الداخلية لتمويل عملياتها والمشاريع الاستثمارية.

### دراسة (حكومة دبي، 2013) بعنوان "تنفيذ الاستراتيجية لحكومة دبي – منهجيات ونتائج".

تناولت الندوة حول أهمية وضع الاستراتيجيات ودعم القيادة لتنفيذ الأهداف وتحقيق خطة دبي الاستراتيجية 2015 الرامية إلى تعزيز مكانة الإمارة، مستعرضا بعض التجارب لشركات عالمية بجانب أمثلة حول آلية التخطيط وتنفيذ الاستراتيجية وتقييمها. وأن نظام إدارة تنفيذ الاستراتيجية في إمارة دبي يسهم في صنع القرار الاستراتيجي من خلال دعم عملية اتخاذ القرار في كل من المجلس التنفيذي واللجان القطاعية والجهات الحكومية وتفعيل المساءلة على مستوى المجلس التنفيذي واللجان القطاعية والجهات الحكومية على حد سواء وتعزيز المواءمة بينها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية التي اشتملت عليها الخطة إضافة إلى تعزيز عملية التعلم المؤسسي على كافة المستويات في حكومة دبي.

### 3.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

جاءت هذه الدراسة إستكمالا للدراسات السابقة التي تناولت مواضيع مختلفة حول تقييم نظم الموازنات التخطيطية، والعوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة في اعداد الموازنات التخطيطية والرضا عن العمل والشركة، ومدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في الشركات العقارية والشركات ودور المجتمع المدني....الخ.

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ان الباحث ركز على دور المدير المالي في عملية التخطيط للشركة من الناحية الاستراتيجية التي تخدم أهداف الشركة المستقبلية إذ ان الباحث يعتقد بأن المدير المالي له دور رئيسي في التطور والنمو الاقتصادي بشكل عام وفي الشركات الإماراتية بشكل خاص، إضافة ان الباحث سوف يبحث في دور المدير المالي في وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية للشركات العقارية الإماراتية.

## الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

- 1.3 المقدمة
- 2.3 منهجية الدراسة
- 3.3 مصادر جمع البيانات
- 4.3 مجتمع الدراسة
- 5.3 عينة الدراسة
- 6.3 المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
- 7.3 أداة الدراسة
- 8.3 إجراءات الدراسة
- 9.3 المعالجة الإحصائية

### 1.3 المقدمة

سيوضح هذا الفصل أهم الطرق والوسائل المستخدمة للوصول إلى مبتغى الباحث في هذه الدراسة، والتي تهتم "بدور المدير المالي في وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية – دراسة تطبيقية على الشركات العقارية الإماراتية"، ويتضمن هذا الفصل وصفاً لعينة الدراسة وطريقة اختيارها، ومتغيرات الدراسة، وأداتها وصدقها وثباتها، إضافة إلى عرض الإجراءات التي قام الباحث باتباعها لتنفيذ الدراسة، والحصول على البيانات اللازمة، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل هذه البيانات، وفيما يلي عرضاً مفصلاً لأهم الطرق والإجراءات المتخذة في هذه الدراسة.

### 2.3 منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي هما:

أ- **المنهج الوصفي التحليلي:** وقد استخدم هذا المنهج لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة

**بدور المدير المالي في وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية".**

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه منهج ذو مظلة واسعة ومرنة قد تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الاجتماعية ودراسات الحالات والدراسات والميدانية وغيرها، إذ أن المنهج الوصفي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها. ويعتبر بعض الباحثين بأن المنهج الوصفي يشمل كافة المناهج الأخرى باستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي، لأن عملية الوصف والتحليل للظواهر تكان تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة أنواع البحوث العلمية، ويعتمد المنهج الوصفي على تفسير الوضع القائم (اي ما هو كائن)، وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات، كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها.

(مرسي، 2002، ص 96).

### 3.3 مصادر جمع المعلومات:

اعتمد الباحث للحصول على البيانات والمعلومات على نوعين من مصادر جمع البيانات وهما:

#### 1. المصادر الأولية:

وهي تلك البيانات التي حصل عليها الباحث من خلال تصميم استبانة تتناسب مع موضوع الدراسة، وتوزيعها على عينة الدراسة، ومن ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (Statistical Package for Social Science – SPSS).

#### 2. المصادر الثانوية:

تم الاعتماد على الكتب العلمية والدراسات السابقة والبحوث المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية والاحصائيات والمواقع الإلكترونية.

### 4.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام والمدراء الماليين في الشركات العقارية في دولة الإمارات العربية المتحدة لعام 2014، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

### 5.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، فقد تمثلت وحدة المعاينة من المدراء الماليين بينما تمثلت عينة الدراسة من الشركات العقارية الإماراتية، حيث شملت الشركات العقارية الإماراتية التي تقوم بتطوير واستثمار المشاريع العقارية وطرحها لشركات مقاولات البناء المتخصصة للقيام بأعمال البناء حيث تقوم تلك الشركات العقارية بالاشراف وإدارة المشاريع العقارية وتقديم خدمات ما بعد التأجير أو البيع، والمقيدة في سجل الشركات في وزارة الأقتصاد حوالي (200) شركة، حيث تم توزيع (50) استبانة على عدد من المدراء الماليين في الشركات المذكورة، وبعد استرجاع الاستبانات، تم استبعاد (10) استبانات لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي والاستبانة غير معبأه بشكل كامل، فتمثلت العينة النهائية بـ (40) استبانة والتي تمثل (80%) من العينة الرئيسية، وفيما يلي عرضاً للتوزيع الديمغرافي لأفراد عينة الدراسة ومعلومات عامة للشركات العقارية المشاركة في الدراسة:



## الجدول (1)

## الإستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

اسم الشركة	العدد الموزع	العدد المسترجع	نسبة الاستجابة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل
شركة أسواق للإدارة والخدمات	4	3	75%	3	8%
العقارات الخاصة لسمو الشيخ سرور آل نهيان	6	6	100%	5	13%
ماستر لإدارة العقارات	1	1	100%	1	3%
سينيرز للعقارات	2	2	100%	2	5%
إعمار العقارية	5	4	80%	3	8%
مجموعة الغيث	3	3	100%	2	5%
مركز أبو ظبي التجاري	2	2	100%	2	5%
بوز للإستشارات	1	1	100%	1	3%
داماك العقارية	2	1	50%	1	3%
الوفاق العقارية	2	1	50%	1	3%
إيكوتي أي لإدارة الشركات	2	2	100%	2	5%
شركة أبو ظبي الوطني للعقارات	5	4	80%	3	8%
تصاميم للمشاريع العقارية	2	2	100%	2	5%
STX للتطوير والمشاريع	1	1	100%	1	3%
دار التمويل للمشاريع	3	2	67%	2	5%
شركة أبو ظبي التجاري للعقارات	2	2	100%	2	5%
شركة الخليج الأول العقارية	1	1	100%	1	3%
شركة ديار العقارية	1	1	100%	1	3%
شركة بروج العقارية	2	2	100%	2	5%
مجموعة الأوائل القابضة	2	2	100%	2	5%
المتحدة الدولية للاستثمار	1	1	100%	1	3%
<b>الإجمالي</b>	<b>50</b>	<b>44</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

وبعد ان أنتهى الباحث من تحديد أفراد عينة الدراسة النهائية، تم وصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة.

### 6.3 المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

توضح الجداول (2)، (3) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

حيث يوضح الجدول (2) (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الشهادات المهنية، سنوات الخبرة)، ويوضح الجدول (3) (عمر الشركة، عدد العاملين بالشركة، رأسمال الشركة، المستوى التنظيمي).

#### الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الديموغرافية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
<b>المؤهل العلمي</b>		
بكالوريوس	35	87.5
ماجستير	3	7.5
دكتوراه	2	5.0
<b>التخصص العلمي</b>		
المحاسبة	31	77.5
إدارة مالية	4	10.0
إدارة أعمال	3	7.5
أخرى	2	5.0
<b>الشهادات المهنية</b>		
CMA	5	12.5
CFA	1	2.5
CA	7	17.5
أخرى	27	67.5
<b>سنوات الخبرة</b>		
1-5 سنوات	2	5.0
6-10 سنوات	33	82.5
11-15	4	10.0
16-20	1	2.5

تبين من الجدول رقم (2) ان 87.5% من عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس و7.5% هم من حملة شهادة الماجستير، ونسبة 5% هم من حملة شهادة الدكتوراة، وهذا يدعم الأجابة عن أسئلة الاستبانة كونهم يمتلكون المؤهلات العلمية المناسبة للإجابة وفهم أسئلة الاستبانة.

إضافة ان نسبة 77.5% هم من تخصص المحاسبة و17.5% من حملة تخصصي إدارة الأعمال والإدارة المالية وهذا يعطي مؤشرا على ان افراد عينة الدراسة كانت لديهم خلفية علمية مؤهلة للإجابة على أسئلة الاستبانة وان اجاباتهم سوف تكون واقعية ولها مصداقية عالية.

إضافة ان نسبة 17.5% هم من حملة الشهادات المهنية CA المحاسب القانوني البريطاني، ونسبة 15% من حملة الشهادات المهنية مثل CMA وCFA، اما النسبة الباقية والتي هي عبارة عن 67.5% فكانت اجاباتهم انهم يحملون شهادات أخرى مثل

(CFM، CA India، ACPA، CIA، CPA).

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة لافراد عينة الدراسة فكانت نسبة 82.5% من عينة الدراسة، عدد سنوات الخبرة لهم تتراوح من 6-10 سنوات، ونسبة 10% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم تتراوح من 11-15 سنة وهذا يدل على احتكاك عينة الدراسة بالواقع المهني والعملي، وقدرتهم على إدراك فقرات الاستبانة وما تعينه، مما ينعكس إيجابيا على صحة اجاباتهم على أسئلة الاستبانة.

ومن ثم انتقل الباحث في استبانته بعد وصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة، الى توزيع أفراد عينة الشركة حسب المعلومات العامة للشركة.

### الجدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات العامة للشركة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
عمر الشركة		
1-5 سنوات	4	10.0
6-10 سنوات	18	45.0
11-15 سنة	13	32.5
16-20 سنة	3	7.5

5.0	2	أكثر من 20 سنة
<b>عدد العاملين بالشركة</b>		
2.5	1	أقل من 10 عاملين
55.0	22	50-11 عامل
30.0	12	100-51 عامل
12.5	5	500-101 عامل
0.0	0	أكثر من 500 عامل
<b>رأسمال الشركة (بالمليون دولار)</b>		
10.0	4	أقل من مليون
65.0	26	5-1 مليون
10.0	4	10-5 مليون
5.0	2	25-10 مليون
10.0	4	أكثر من 25 مليون
<b>المستوى التنظيمي</b>		
5.0	2	المستوى الثاني
77.5	31	المستوى الثالث
10.0	4	المستوى الرابع
7.5	3	المستوى الخامس

تبين من الجدول رقم (3) ان نسبة 45% من عينة الدراسة يعملون في شركات عمرها التشغيلي يتراوح من 6-10 سنوات وان نسبة 32.5% من 11-15 سنة وهذا يعطي مؤشرا على ان افراد عينة الدراسة يعملون في شركات سابقة الخبرات في السوق المحلي.

إضافة ان نسبة 55% من عينة الدراسة يعملون في الشركات التي يتراوح عدد العاملين فيها من 50-11 عامل وان نسبة 30% يتراوح بين 51-100 عامل وهذا يدل على ان هنالك عدد كبير من العاملين ويعطي مؤشرا على قدرة وثبات تلك الشركات من الناحية الفنية.

إضافة ان نسبة 65% من عينة الدراسة يعملون في شركات رأسمالها يتراوح بين 1-5 مليون دولار بالإضافة الى ما نسبته 10% من عينة الدراسة يعملون في شركات رأسمالها يفوق ال 25 مليون دولار وهذا يعطي مؤشرا باستقرار وقوة تلك الشركات من الناحية المالية.

اما فيما يتعلق بتنظيم الهيكل الإداري للشركات حيث لوحظ بان ما نسبته 77.5% من عينة الدراسة يجدون أنفسهم في المستوى التنظيمي الثالث بعد مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي وهذا يدل على قوة المركز الوظيفي للمدير المالي في الشركة مقارنة ما نسبته 5% من عينة الدراسة يجدون أنفسهم في المستوى التنظيمي الثاني بعد مجلس الإدارة مما يضعف الرقابة على المدير المالي لتعامله مباشرة مع مجلس الإدارة، بينما ما نسبته 10% من عينة الدراسة يجدون أنفسهم في المستوى التنظيمي الرابع بعد مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي والرئيس المالي (CFO) ومن وجهة نظر الباحث بأنها نسبة قليلة وانه المستوى الأفضل وذلك لمدى وجود نظام رقابي كبير على المدير المالي لتجنب اية أخطاء في دوره المهني وكذلك الحال في المستوى التنظيمي الخامس حيث جاءت نسبته 7.5% بعد مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي والرئيس المالي (CFO) والمدقق الداخلي أو (المراقب المالي Financial Controller) ويعتبر هذا المستوى النموذجي للشركات العقارية الإماراتية وهذا مؤشر على وجود شركات تتبع نظام هيكلية ذو رقابه وفاعلية.

### 7.3 أداة الدراسة "الاستبانة":

بعد الانتهاء من تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها قام الباحث باعداد أداة الدراسة وتطويرها بالشكل الذي يغطي كافة متغيرات الدراسة وقد تم اعداد الاستبانة على النحو التالي:

**القسم الأول:** المعلومات الديمغرافية، والمكونة من: المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الشهادات المهنية، سنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** المعلومات العامة للشركات، والمكونة من: عمر الشركة، عدد العاملين بالشركة، رأسمال الشركة (بالمليون دولار)، المستوى التنظيمي والذي يتبعه المدير المالي في الشركة.

**القسم الثالث:** والذي يقيس أسئلة الدراسة والمتعلقة بدور المدير المالي في وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية، والتي تتمثل في المحاور التالية:

**المحور الأول:** كفاءة المدير المالي على وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية.

**المحور الثاني:** دقة البيانات المالية عند وضع الاستراتيجيات واعداد الموازنات التخطيطية.

**المحور الثالث:** العلاقة بين وضع الاستراتيجيات واعداد الموازنات التخطيطية.

**المحور الرابع:** المعوقات التي يواجهها المدير المالي مع الإدارات الأخرى عند وضع الاستراتيجيات وإعداد الموازنات التخطيطية في الشركات العقارية الإماراتية.

### صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ومؤسسات أخرى (انظر الملحق رقم 2)، للتحقق من مدى صدق فقراتها، وقد تم الأخذ بأرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وعبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها الى ان وصلت الاستبانة في صورتها النهائية كما في (الملحق رقم 1)، مما يؤكد صدق الأداة.

### ثبات أداة الدراسة:

ولحساب ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة معادلة الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا حيث كانت قيم كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة وللاستبانة بشكل عام أعلى من (60%) وهي نسبة مقبولة في البحوث والدراسات، حيث بلغت قيم الثبات للأداة ككل (86.1) والجدول (4) يوضح ذلك.

### الجدول (4)

#### قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

قيمة معامل الثبات	الفقرات	متغيرات الدراسة
86.1	6-1	كفاءة المدير المالي على وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية.
79.1	5-1	دقة البيانات المالية عند وضع الاستراتيجيات واعداد الموازنات التخطيطية.
76.9	5-1	العلاقة بين وضع الاستراتيجيات واعداد الموازنات التخطيطية.
89.4	8-1	المعوقات التي يواجهها المدير المالي مع الإدارات الأخرى عند وضع الاستراتيجيات واعداد الموازنات التخطيطية في الشركات العقارية الإماراتية.
96.4	24-1	الأداة ككل

### 8.3 إجراءات الدراسة:

مرت عملية إعداد أداة الدراسة بالخطوات التالية:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والمختصة بدور المدير المالي في وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية – دراسة تطبيقية على الشركات العقارية الإماراتية، وقد استفاد الباحث من بعض الدراسات كدراسة (دراسة حكومة دبي، 2013)، و(دراسة، 2012، Trabilsi and Fadhel).
2. بناء محاور وفقرات الإستبانة بحيث تتماشى وأسئلة الدراسة.
3. تحكيم الإستبانة من قبل مجموعة من المحكمين المختصين وإجراء التعديلات المقترحة في ضوء ملاحظاتهم.
4. القيام بالإجراءات الرسمية التي تتيح للباحث توزيع الإستبانة على عينة الدراسة من خلال الحصول على كتاب رسمي من قبل إدارة الجامعة موجهة إلى الجهات المختصة بموضوع الدراسة، من أجل تسهيل مهمة الباحث في تطبيق الإستبانة.
5. توزيع استبانة الدراسة على (عينة الدراسة).
6. جمع الاستبانات والتي بلغ عددها (40).
7. إدخال البيانات إلى الحاسوب وإجراء المعالجة الإحصائية لها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واستخراج النتائج.
8. مناقشة النتائج.

### 9.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، فقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار العينة المستقلة One Sample T-test لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور الدراسة المستقلة والفقرات المكونة لكل محور، وقد تم مراعاة أن يتدرج مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة كما يلي:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها على النحو الآتي:

المستوى	المدى
منخفض	2.33 – 0
متوسط	3.67 – 2.34
مرتفع	5 - 3.68



## الفصل الرابع: عرض النتائج وأختبار الفرضيات

1.4 المقدمة

2.4 تحليل فقرات الاستبانة

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

## 1.4 المقدمة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن " بدور المدير المالي في وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية – دراسة تطبيقية على الشركات العقارية الإماراتية".

## 2.4 تحليل فقرات الاستبانة

لقد تم تحليل فقرات الاستبانة ومناقشتها في ضوء الأسئلة والفرضيات التي حددها الباحث، من خلال الاستعانة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة لوصف إجابات عينة الدراسة نحو فقرات الاستبانة. وفيما يلي الإجابة على أسئلة الدراسة التالية:

**السؤال الأول: هل يوجد لدى المدير المالي الكفاءة اللازمة لوضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية؟**

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى كفاءة المدير المالي في وضع الاستراتيجيات وإعداد الموازنات التخطيطية، والجدول (5) يوضح ذلك:

### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن " مدى الكفاءة اللازمة للمدير المالي عند وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية " مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تمثل وظيفة المدير المالي احدى الوظائف الأساسية في الشركات العقارية الإماراتية.	4.63	0.67	1	مرتفع
4	يمتلك المدير المالي المعرفة الكافية بمعايير المحاسبة الدولية الصادرة عن IFRS.	3.95	0.60	2	مرتفع

مرتفع	3	0.38	3.90	تتوفر لوظيفة المدير المالي في الشركات العقارية الاماراتية الموارد المالية والبشرية الكافية.	2
مرتفع	4	0.63	3.90	غرض ومسؤوليات ونطاق المدير المالي واضحة ومعلنة ومحددة مع باقي الإدارات الأخرى.	5
مرتفع	5	0.56	3.88	الواجبات المهنية للمدير المالي في شركتكم محددة بدقة.	3
متوسط	6	1.00	3.65	يملك المدير المالي القدرة على تمييز مؤشرات الغش والتلاعب والتحرير في السجلات والقوائم المالية.	6
مرتفع		<b>0.64</b>	<b>3.98</b>	<b>المتوسط العام الحسابي</b>	

يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لـ (مستوى كفاءة المدير المالي في وضع الاستراتيجيات وإعداد الموازنات التخطيطية)، تراوحت ما بين (4.63 و 3.65) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.98)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.63)، وبانحراف معياري (0.67)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (تمثل وظيفة المدير المالي احدى الوظائف الأساسية في الشركات العقارية الإماراتية)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.60)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يملك المدير المالي المعرفة الكافية بمعايير المحاسبة الدولية الصادرة عن IFRS).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (3.65) وبانحراف معياري (1.00)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن (يملك المدير المالي القدرة على تمييز مؤشرات الغش والتلاعب والتحرير في السجلات والقوائم المالية).

ومن وجهة نظر الباحث أيضا جاءت الفقرة (يملك المدير المالي القدرة على تمييز مؤشرات الغش والتلاعب والتحرير في السجلات والقوائم المالية) ضمن المتوسط الحسابي المتوسط والتي هي ذات أهمية لدور المدير المالي في الشركة.

وهذا يفسر أن مستوى كفاءة المدير المالي في وضع الاستراتيجيات وإعداد الموازنات

التخطيطية مرتفع المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

**السؤال الثاني:** هل تتوفر البيانات المالية ذات الدقة العالية في وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى دقة البيانات المالية عند وضع الاستراتيجيات وإعداد الموازنات التخطيطية، والجدول (6) يوضح ذلك:

### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن "مدى توفر البيانات المالية ذات الدقة العالية في وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية" مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
3	يوجد في الشركات العقارية الاماراتية معايير للأداء يمكن على أساسها قياس الاستخدام الاقتصادي لمواردها.	5.00	0.00	1	مرتفع
1	تعتبر تقارير المدير المالي من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة العليا.	4.93	0.35	2	مرتفع
5	يوجد في الشركات العقارية الاماراتية خطة دورية ونظام للرقابة المالية.	4.80	0.41	3	مرتفع
2	يستطيع المدير المالي توفير المعلومات بشكل دقيق ومنظم للإدارة العليا لأتخاذ قراراتها الاستراتيجية.	3.95	0.64	4	مرتفع
4	يقوم المدير المالي بإدارة الجدوى المالية للعمليات وكفاءتها وفعاليتها.	3.63	0.70	5	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	4.46	0.42		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لـ (مدى دقة البيانات المالية عند وضع الاستراتيجيات وإعداد الموازنات التخطيطية)، تراوحت ما بين (5.00 و 3.63)، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.46)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (3) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (5.00)، وبانحراف معياري (0.00)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يوجد في الشركات العقارية الاماراتية معايير للأداء يمكن على أساسها قياس الاستخدام الاقتصادي لمواردها)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (4.93) وانحراف معياري (0.35)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تعتبر تقارير المدير المالي من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة العليا).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.70)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن (يقوم المدير المالي بإدارة الجدوى المالية للعمليات وكفاءتها وفعاليتها).

وهذا يفسر أن دقة البيانات المالية عند وضع الاستراتيجيات وإعداد الموازنات التخطيطية مرتفعة المستوى فمن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

**السؤال الثالث: هل يوجد علاقة بين وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية؟**

للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى العلاقة بين وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية، والجدول (7) يوضح ذلك:

**الجدول (7)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن " مستوى العلاقة بين وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية " مرتبة ترتيباً تنازلياً.**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
3	أهمية الموازنات التخطيطية تكمن في اعداد الاستراتيجية للشركات.	4.45	0.50	1	مرتفع
1	إن قياس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء بمفهومها الحديث هي تطور طبيعي للمالية وتوسيع نطاق عملها الى ما وراء النواحي المالية والمحاسبية.	3.98	0.48	2	مرتفع
2	ترتبط مراحل اعداد الاستراتيجية بمراحل اعداد الموازنات التخطيطية.	3.75	1.17	3	مرتفع
5	من مهام المدير المالي فحص مدى الالتزام بالسياسات والأوامر المالية والإدارية والالتزام كذلك بالقوانين والتشريعات.	3.33	0.53	4	متوسط
4	تتغير استراتيجية الشركات حال الفشل في اعداد الموازنات التخطيطية.	3.00	0.00	5	متوسط
	<b>المتوسط العام الحسابي</b>	3.70	0.54		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لـ (مستوى العلاقة بين وضع الاستراتيجيات وإعداد الموازنات التخطيطية)، تراوحت ما بين (4.45 و 3.70) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.70)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (3) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.45)، وبانحراف معياري (0.00)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (أهمية الموازنات التخطيطية تكمن في اعداد الاستراتيجية للشركات)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.48)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (إن قياس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء بمفهومها الحديث هي تطور طبيعي للمالية وتوسيع نطاق عملها الى ما وراء النواحي المالية والمحاسبية).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.00) وبانحراف معياري (0.00)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن (تتغير استراتيجية الشركات حال الفشل في اعداد الموازنات التخطيطية).

وهذا يفسر أن مستوى العلاقة بين وضع الاستراتيجيات وإعداد الموازنات التخطيطية مرتفعة المستوى فمن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

السؤال الرابع: هل يوجد معوقات تواجه المدير المالي مع الإدارات الأخرى عند وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية؟

للإجابة عن السؤال الرابع، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى المعوقات التي يواجهها المدير المالي مع الإدارات الأخرى عند وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية في الشركة العقارية الإماراتية، والجدول (8) يوضح ذلك:

### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن " مستوى المعوقات التي تواجه المدير المالي مع الإدارات الأخرى عند وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية" مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
8	ارتباط وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية بنظام الرقابة الداخلي.	4.48	0.60	1	مرتفع
3	قد يشكل مفهوم الاستراتيجية والموازنات التخطيطية للإدارات الأخرى مفهوم رقابي وتقييد لآعمالهم والتزام بتلك السياسات.	4.45	0.50	2	مرتفع
5	تقلبات السوق وتأثيرات التشريعات والقوانين في الدولة عند وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية.	4.35	0.83	3	مرتفع
7	مدى أهمية الاستراتيجية والموازنات التخطيطية بالنسبة للإدارات الأخرى مقارنة مع أهميتها بالنسبة للمدير المالي.	4.05	0.45	4	مرتفع
1	سرية المعلومات التي قد يصعب الحصول عليها من الإدارات الأخرى والتي تحتفظ بها لتقديمها	3.98	0.48	5	مرتفع



				مباشرة الإدارة العليا.
مرتفع	6	1.17	3.75	2 مفهوم الادارات الاخرى للمدير المالي تنحصر في مهام الرقابة والتفتيش واكتشاف الأخطاء
متوسط	7	0.68	3.48	4 مدى صحة المعلومات التي يحصل عليها المدير المالي ومدى التزامها بالوقت الكافي لتوفير تلك المعلومات.
متوسط	8	0.45	2.83	6 عدم تقارب المستوى المهني بين المدير المالي والادارات الأخرى.
مرتفع		<b>0.65</b>	<b>3.92</b>	<b>المتوسط العام الحسابي</b>

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لـ (مستوى المعوقات التي يواجهها المدير المالي مع الإدارات الأخرى عند وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية في الشركة العقارية الإماراتية)، تراوحت ما بين (4.48 و 2.83) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.92)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (8) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.48)، وبانحراف معياري (0.60)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (ارتباط وضع الاستراتيجيات واعداد الموازنات التخطيطية بنظام الرقابة الداخلي)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.50)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (قد يشكل مفهوم الاستراتيجية والموازنات التخطيطية للادارات الاخرى مفهوم رقابي وتقييد لاعمالهم والتزام بتلك السياسات).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (2.83) وبانحراف معياري (0.45)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن (عدم تقارب المستوى المهني بين المدير المالي والادارات الأخرى).

وهذا يفسر أن مستوى المعوقات التي يواجهها المدير المالي مع الإدارات الأخرى عند وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية في الشركة العقارية الإماراتية مرتفعة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

### 3.4 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر لوجود الكفاءة اللازمة للمدير المالي لوضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية لدى الشركات العقارية الإماراتية.

للتعرف على أثر لوجود الكفاءة اللازمة للمدير المالي لوضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية، تم استخدام اختبار العينة الواحدة (One Sample T-test) والجدول (9) يوضح ذلك:

#### الجدول (9)

اختبار (One Sample T-test) للتعرف على أثر الكفاءة اللازمة للمدير المالي لوضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) الجدولية	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
3.98	0.568	1.96	10.942	39	*0.000

\* دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) = (T) (3.00)

نلاحظ من نتائج اختبار (ت) المبينة في الجدول (9) للعينة الواحدة وجود أثر للكفاءة اللازمة للمدير المالي لوضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية، حيث بلغ متوسط الاجابات على فقرات مقياس (3.98) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3).

وأثبتت نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط الاجابات ومتوسط المقياس الافتراضي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (10.942) وهي أعلى من قيمة (ت) الجدولية، وهذا يفسر أن وجود الكفاءة اللازمة للمدير المالي الأثر البالغ على وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه يوجد أثر للكفاءة اللازمة للمدير المالي على وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر لتوفر البيانات المالية ذات الدقة العالية في وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية

للتعرف على أثر توفر البيانات المالية ذات الدقة العالية على وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية، تم استخدام اختبار العينة الواحدة (One Sample T-test) والجدول (10) يوضح ذلك:

### الجدول (10)

اختبار (One Sample T-test) للتعرف على أثر توفر البيانات المالية ذات الدقة العالية على وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) الجدولية	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
4.46	0.360	1.96	25.646	39	*0.000

\* دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) = (T) (3.00)

نلاحظ من نتائج اختبار (ت) المبينة في الجدول (10) للعينة الواحدة وجود أثر لتوفر البيانات المالية ذات الدقة العالية على وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية، حيث بلغ متوسط الاجابات على فقرات مقياس (4.46) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3).

وأثبتت نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط الاجابات ومتوسط المقياس الافتراضي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (25.646) وهي أعلى من قيمة (ت) الجدولية، وهذا يفسر أن لتوفر البيانات المالية ذات الدقة العالية الأثر البالغ على وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه يوجد أثر لتوفر البيانات المالية ذات الدقة العالية على وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر للعلاقة بين وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية.

للتعرف على العلاقة بين وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية، تم استخدام اختبار العينة الواحدة (One Sample T-test) والجدول (11) يوضح ذلك:

### الجدول (11)

اختبار (One Sample T-test) للتعرف على أثرالعلاقة بين وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) الجدولية	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	الدالة الاحصائية
3.70	0.470	1.96	9.406	39	*0.000

\* دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) = (T) (3.00)

نلاحظ من نتائج اختبار (ت) المبينة في الجدول (11) للعينة الواحدة لوجود علاقة بين وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية، حيث بلغ متوسط الاجابات على فقرات مقياس (3.70) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3).

وأثبتت نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط الاجابات ومتوسط المقياس الافتراضي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (9.406) وهي أعلى من قيمة (ت) الجدولية، وهذا يفسر أنه يوجد علاقة بين وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه يوجد أثر للعلاقة بين وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر للمعوقات التي تواجه المدير المالي مع الإدارات الأخرى عند وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية.

للتعرف أثر للمعوقات التي تواجه المدير المالي مع الإدارات الأخرى عند وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية، تم استخدام اختبار العينة الواحدة (One Sample T-test) والجدول (12) يوضح ذلك:

### الجدول (12)

اختبار (One Sample T-test) للتعرف على أثر للمعوقات التي تواجه المدير المالي مع الإدارات الأخرى عند وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) الجدولية	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	الدالة الاحصائية
3.92	0.520	1.96	11.173	39	*0.000

\* دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) = (T) (3.00)

نلاحظ من نتائج اختبار (ت) المبينة في الجدول (12) للعينة الواحدة وجود أثر للمعوقات التي تواجه المدير المالي مع الإدارات الأخرى عند وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية، حيث بلغ متوسط الاجابات على فقرات مقياس (3.92) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3).

وأثبتت نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط الاجابات ومتوسط المقياس الافتراضي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (11.173) وهي أعلى من قيمة (ت) الجدولية، وهذا يفسر أنه يوجد أثر للمعوقات التي تواجه المدير المالي مع الإدارات الأخرى عند وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه يوجد أثر للمعوقات التي تواجه المدير المالي مع الإدارات الأخرى عند وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

2.5 النتائج

3.5 التوصيات

## 1:5 المقدمة

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

## 2:5 النتائج

1. فيما يتعلق بوجود الكفاءة اللازمة للمدير المالي لوضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية:

حيث أظهرت الدراسة من وجهة نظر الباحث على وجود أثر هام لكفاءة المدير المالي حيث بينت التحاليل الإحصائية والبيانات الديموغرافية يجب أن يكون هناك كفاءة للمدير المالي حيث هذا ما أكدته أيضا الدراسات السابقة بذلك.

وهذا يتفق مع دراسة (حلس، 2005، بعنوان "الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني".

2. فيما يتعلق بتوفر البيانات المالية ذات الدقة العالية في وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية:

حيث ان توفر البيانات المالية ذات الدقة العالية من وجهة نظر الباحث تعتبر سبب رئيسي في تحقيق الهدف عند وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية، فكلما زادت توفر البيانات المالية كلما كانت النتائج المحققة أفضل، هذا ما أكدته نتائج افراد عينة الدراسة التي أجراها الباحث في دراسته. وهذا يتفق مع دراسة (النعيمة والراوي، 2002، بعنوان "أثر المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التخطيطية").

3. فيما يتعلق بمستوى العلاقة بين وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية:

حيث ان العلاقة من وجهة نظر الباحث تعتبر علاقة طردية عند وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية، فكلما زادت ارتباط العلاقة بين المتغيرين كلما كانت النتائج المحققة أدق وأقوى ارتباطا، هذا ما أكدته نتائج افراد عينة الدراسة التي أجراها الباحث في دراسته. وهذا يتعارض مع دراسة (Oltra & Flor, 2010, The Moderating effect of business strategy on the relationship between operations strategy and firms results).

4. فيما يتعلق بمستوى المعوقات التي تواجه المدير المالي مع الإدارات الأخرى عند وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية:

حيث ان مستوى المعوقات من وجهة نظر الباحث تعتبر هامة لبيانها وتوضيحها عند وضع الاستراتيجيات واعداد الموازنات التخطيطية، فكلما انخفضت المعوقات بين المتغيرين كلما كانت النتائج المحققة أدق وأقوى ارتباطاً، هذا ما أكدته نتائج افراد عينة الدراسة التي أجراها الباحث في دراسته. وهذا يتفق مع دراسة (الفضل ونور، 2002، بعنوان "العوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية والرضا عن العمل والشركة – دراسة محاسبية مقارنة بين الشركات المساهمة العامة الصناعية العراقية والأردنية").

### 3:5 التوصيات

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة، وكذلك من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، يمكن اقتراح عدد من التوصيات وهي:-

1. الاهتمام باستخدام الإستراتيجية عند اعداد الموازنات التخطيطية وبالتالي تساعد المدير المالي لوضع أهدافه.
2. يجب ان يمتلك المدير المالي القدرة على تمييز مؤشرات الغش والتلاعب في السجلات المالية.
3. ان تتوفر للمدير المالي الموارد المالية والبشرية الكافية.
4. ان يتم اعتبار تقارير المدير المالي الدورية من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة العليا.
5. ان يقوم المدير المالي بإدارة الجدوى المالية للعمليات وكفاءتها وفعاليتها.
6. التركيز على وجود لجنة لوضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية، حيث يساعد ذلك على اختيار أنواع وأساليب للإستراتيجية والموازنات التخطيطية.
7. ان تتغير استراتيجية الشركات العقارية حال الفشل في اعداد الموازنات التخطيطية.
8. تكمن أهمية الموازنات التخطيطية بأهمية وضع استراتيجية الشركات العقارية.
9. العمل على وضع سياسات وإجراءات للجنة لتساعد على وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية وتحديد المسؤوليات للجنة.
10. ان يتم وجود تقارب فكري ومهني بين المدير المالي والإدارات الأخرى عند وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية.



11. ان يتم مشاركة جميع المستويات الإدارية وتشجيعهم عند وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية في الشركات العقارية الإماراتية.
12. التركيز على وضع خطة عمل وجدول زمني وإجراءات صارمة من قبل الإدارة العليا للمدير المالي عند وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية في الشركات العقارية الإماراتية.
13. العمل على اجراء تحسينات وتعديلات ان دعت الحاجة للاستراتيجيات العامة للشركات العقارية وكذلك الأمر للموازنات التخطيطية.
14. ان تكون الاستراتيجية مرنة في تطبيقها وان يكون هنالك خطط بديلة ليُمكن الإدارة العليا من التعامل مع الظروف الطارئة للسوق المحلي والإقليمي.
15. العمل على تطوير نظم المعلومات المحاسبية والادارية التي تعمل على ايصال البيانات المالية الضرورية عن أنشطة المستويات الادارية الى الادارة العليا.

## مراجع الدراسة:

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو حشيش، خليل عواد، (2005)، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية " الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن".
- أبو نصار، محمد، (2005)، المحاسبة الإدارية " الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن".
- الأفندي، سجي مصطفى، مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام، رسالة ماجستير، جامعة حلب، دمشق، 2003.
- الإمارات، وكالة الأخبار (وام)، ندوة برنامج دبي للأداء الحكومي، (2013)، "تنفيذ الاستراتيجية - منهجيات ونتائج".
- حجازي، جمال طاهر أبو الفتوح، (2002)، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل إدارة الجودة الشاملة"، الإسكندرية: القاهرة.
- حلس، سالم عبد الله، (2005) "دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية"، رسالة دكتوراه منشورة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الرابع عشر، العدد الأول، 2006.
- حنان، رضوان وكحالة، جبرائيل، (2006) محاسبة التكاليف المعيارية " الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- الخفاجي، علي كريم، وجواد، صلاح مهدي، (2010) أثر التحيز في إعداد الموازنات التخطيطية دراسة تطبيقية من منظور سلوكي في عينة من منشآت الأعمال الصناعية، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية. المجلد 18 / العدد الأول.
- الدباغ، جمال، (2008)، الإطار العام لاستراتيجية العمليات، معهد الأبحاث والتنمية، دراسات الإدارة المعاصرة.
- الزعبي، ناجح محمد، دور الموازنات في تخطيط ورقابة أداء المجالس البلدية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2004.
- عليان، زيد محمود موسى، (2009)، "مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن

- السعيدات، زياد محمد، (2003)، "الموازنات المرنة وأثرها في الرقابة على التكاليف الصناعية غير المباشرة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة عمان العربية - الأردن.
- السياغي، حمود محمد، (2007)، مركز تطوير الشباب إقتصادياً " إعداد الموازنات التخطيطية" برنامج نسيج لتنمية قدرات المنظمات غير الحكومية الشابة، اليمن.
- الصفو، رياض ضياء عزيز، (2009)، "عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الاداء: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الاذوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل: العراق.
- الطراونة، غادة عوض، (2005)، "تقييم نظم الموازنات التخطيطية ودورها في فعالية إدارة سلطة إقليم البتراء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت-الأردن.
- العلاوين، أمجد عبد الفتاح، (2000)، "تقييم نظم الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة آل البيت - الأردن.
- الفضل، مؤيد ونور، عبد الناصر، (2002)، "العوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل والشركة" دراسة محاسبية مقارنة بين الشركات المساهمة العامة الصناعية العراقية والأردنية، مجلة دراسات، من صفحة 372-388، صادرة عن عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية - الأردن.
- الفضل، مؤيد ونور، عبد الناصر، (2006)، المحاسبة الإدارية " الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن".
- الكيالي، حسام طالب حمدي، (2001)، "تحليل العلاقة بين محتوى استراتيجية العمليات والأداء"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية: العراق.
- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، (2001)، "المحاسبة الإدارية المعلومات اللازمة للتخطيط"، مطابع الشمس، الأردن، عمان.
- النعيمي، عدنان والراوي، عبد الخالق، (2002)، "أثر المعلومات المحاسبية في إتخاذ القرارات المالية"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الثالث، في الفترة ما بين 16 - 18 نيسان 2002، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا.

## ثانيا: المراجع الأجنبيه:

- Aranda, A.D, (2002), “Relationship between operations strategy and size in engineering consulting firms”, **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 13, No.3: 263-285.
- Charles, T. Horngren et. al., **Cost Accounting A managerial Emphasis** saddle river. N.J. 2000, P. 215.
- Henk, Emerson O., and Spoede, Charlene W.,(1991) **Cost Accounting : Managerial Use of Accounting Data**,PWS-Kent Publishing,Boston.
- Hou, Yilin, (2007) “**The Rise and fall of the norm of Budget Balance: Department of public administration and policy school of public and international Affairs**” – The University of Georgia.
- Johnson, G., Scholes, K., (2002), “**Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**”, 6<sup>th</sup> ed., Europe Prentice-Hall.
- Laura, Francis-Gladney, et al, **Does Organization-Mandated Budgetary Involvement enhance Managers’ Budgetary Communication with their Supervisors**, Advances in Management Accounting, Volume 13, 2004.
- Lowson, R., H., (2002), “**Strategic Operations Management: The New Competitive Advantage**”, 1<sup>st</sup> ed., Routledge, Taylor & Francis Group, UK & U.S.A.
- Needle, Powers, Garosson, (2011), “**Financial and management accounting**”, 9<sup>th</sup> edition, South Western-Cengage learning.
- Oltra, María J & Flor, M. Luisa, (2010), “The moderating effect of business strategy on the relationship between operations strategy and firms’ results”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 30, No. 6: 612-638.
- Salazar, A (2006), "The budget battleground at the public university", **Journal of Applied Business and Economics**, Issue 6, No.2., pp 1-12.

- Schroeder G., R., (2004), “**Operations Management**”, 2<sup>nd</sup> Ed., McGraw-Hill, U.S.A.
- Trabelsi and Fadhel, (2012), “**The financial sector in Dubai: Performance and Issues**”- Dubai Economic Council.
- Voss, Chris; Roth, Aleda V & Chase, Richard B, (2008), “Experience, Service Operations Strategy, and Services as Destinations: Foundations and Exploratory Investigation”, *Production and Operations Management*, Vol. 17, No. 3: 247–266.
- Wheelen, Hunger, (2012), “**Strategic management and business policy**”, 13<sup>th</sup> edition, Pearson-Always learning.
- Yu, Feifei, (2012), “Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China”, *African Journal of Business Management*, Vol. 6, No.4: 1711-1720.
- Zadeh.M.Y, (2002)“**A Linear Programming Framewok for Flexible Budgeting and its Application to Classroom Teaching**”.
- Zaltsman, Tedoro Ariel, (2008) “**The Role of Monitoring and Evaluation in the Budgetary Process: Insights from a Study of Chile's Performance-Based Budgeting System**”.

## الملاحق

- ملحق رقم (1) استبانة البحث في صورتها النهائية
- ملحق رقم (2) أسماء محكمي الاستبانة
- ملحق رقم (3) ملخص نتائج اختبار الفرضيات

## الملحق رقم (1)

### استبانة البحث في صورتها النهائية

<p>Mr./ Mrs.: .....</p> <p>The researcher prepared a thesis entitled "<b>The role of the Finance Manager in the development of Strategy and preparation of Planning Budget- An Empirical Study on the UAE's Real Estate Companies</b> " and hopes that you will cooperate and to mobilize this Interview accurately and objectively . Where your cooperation with the researcher constitute a guarantee for the completion of this letter and bringing them to the desired results in the activation of the role of Finance Manager. With the knowledge that the data and information to be obtained through this interview will be treated in strict confidence as required by the rules of professional ethics and scientific research standards.</p>	<p style="text-align: right;">السيد/ السيدة: .....</p> <p style="text-align: right;">المحترمين</p> <p style="text-align: right;">يقوم الباحث بإعداد رسالة الماجستير بعنوان " دور المدير المالي في وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية - دراسة تطبيقية على الشركات العقارية الاماراتية " ويأمل من حضرتكم بالتعاون مع هذا المقابلة بدقة وموضوعية.</p> <p style="text-align: right;">حيث بتعاونكم مع الباحث يشكل له ضمانه لإتمام هذه الرسالة ووصوله الى النتائج المرجوة في تفعيل دور المدير المالي. مع العلم بأن البيانات والمعلومات الي سيتم الحصول عليها من خلال هذا المقابلة سوف تعامل بسرية تامة حسب ما تقتضيه الأخلاق المهنية وقواعد البحث العلمي المتعارف عليها.</p>
<p>With many thanks and gratitude in advance to conduct this interview.</p>	<p style="text-align: right;">مع جزيل الشكر والعرفان مقدما بتعبئة هذا الاستبيان.</p>
<p><b>Researcher/ Ahmad K. Abukuhail</b></p>	<p style="text-align: right;">الباحث/ أحمد خليل أبوكحيل</p>
<p>To communicate with the researcher:</p>	<p style="text-align: right;">للتواصل مع الباحث:</p>
<p>✓ Email: <a href="mailto:akabukuhail76@gmail.com">akabukuhail76@gmail.com</a></p> <p>✓ Facebook: <a href="https://www.facebook.com/akabukuhail">facebook.com/akabukuhail</a></p> <p>✓ LinkedIn: <a href="http://lnkd.in/FFv99Q">http://lnkd.in/FFv99Q</a></p> <p>✓ Blackberry PIN: 25AF5F29</p> <p>✓ Mobile: +971552000201, +971502206330</p>	

**الجزء رقم (1)****فرضيات الدراسة****أولاً: البيانات الشخصية للمدير المالي:**

1- المؤهل العلمي:

الثانويه العامة High School  دبلوم Diploma  بكالوريس Bachelor  ماجستير Master  دكتوراة PhD

2- التخصص العلمي:

المحاسبة Accounting  ادارة مالية Finance  ادارة أعمال Management  علوم مصرفية Banking  آخر. حدد ..... Other .....

3- الشهادات المهنية:

CPA  CMA  CFA  CA  آخر. حدد ..... Other.....

4- سنوات الخبرة:

5-1 سنوات 1-5 Y  10-5 سنوات 5-10 Y  15-10 سنة 10-15 Y  20-15 سنة 15-20 Y  أكثر من 20 سنة Above 20 Y

**ثانياً: المعلومات العامة:**

1. اسم الشركة (اختياري)

1. Company Name:

2. عمر الشركة:

5-1 سنوات 1-5 Y  10-5 سنوات 5-10 Y  15-10 سنة 10-15 Y  20-15 سنة 15-20 Y  أكثر من 20 سنة Above 20 Y



3. عدد العاملين بالشركة:

أكثر من 500  500-101  100-51  50-11  أقل من 10   
Above 500  500-101  100-51  50-11  Below 10

4. رأسمال الشركة (بالمليون دولار):

أكثر من 25  25-10  10-5 مليون  5-1 مليون  أقل من مليون   
Above 25 m  25-10  5-10 m  1-5 m  Below 1 m

5. المستوى التنظيمي الذي يتبعه المدير المالي في الشركة هو:

المستوى الثاني بعد مجلس الإدارة   
2<sup>nd</sup> Level after Board of Director

المستوى الثالث بعد مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي   
3<sup>rd</sup> Level after BOD and Managing Director

المستوى الرابع بعد مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي والرئيس المالي   
4<sup>th</sup> Level after BOD, Managing Director and CFO

المستوى الخامس بعد مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي والرئيس المالي والمدقق الداخلي   
5<sup>th</sup> Level after BOD, Managing Director, CFO and Internal Auditor

أخر. يرجى تحديده .....

6. يرجى إرفاق نسخة من بطاقة التعريف (Business Card)

### أسئلة المقابلة

حول دور المدير المالي في وضع الاستراتيجيه وإعداد الموازنات التخطيطية في الشركات العقارية الاماراتيه:

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
HO1	<b><u>الفرضية الأولى: هل يوجد لدى المدير المالي الكفاءة اللازمة لوضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية:</u></b>					
1	تمثل وظيفة المدير المالي احدى الوظائف الأساسية في الشركات العقارية الإماراتية.					
2	تتوفر لوظيفة المدير المالي في الشركات العقارية الاماراتية الموارد المالية والبشرية الكافية.					
3	الواجبات المهنية للمدير المالي في شركتكم محددة بدقة.					
4	يمتلك المدير المالي المعرفة الكافية بمعايير المحاسبة الدولية الصادرة عن IFRS.					
5	غرض ومسؤوليات ونطاق المدير المالي واضحة ومعلنة ومحددة مع باقي الإدارات الأخرى.					
6	يمتلك المدير المالي القدرة على تمييز مؤشرات الغش والتلاعب والتحرير في السجلات والقوائم المالية.					
HO2	<b><u>الفرضية الثانية: هل تتوفر البيانات المالية ذات الدقة العالية في وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية:</u></b>					
1	تعتبر تقارير المدير المالي من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة العليا.					
2	يستطيع المدير المالي توفير المعلومات بشكل دقيق ومنظم للإدارة العليا لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية.					
3	يوجد في الشركات العقارية الاماراتية معايير للأداء يمكن على أساسها قياس الاستخدام الاقتصادي لمواردها.					

					يقوم المدير المالي بإدارة الجدوى المالية للعمليات وكفاءتها وفعاليتها.	4
					يوجد في الشركات العقارية الاماراتية خطة دورية ونظام للرقابة المالية.	5
<b><u>الفرضية الثالثة: ما هي العلاقة بين وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية:</u></b>						HO3
					إن قياس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء بمفهومها الحديث هي تطور طبيعي للمالية وتوسيع نطاق عملها الى ما وراء النواحي المالية والمحاسبية.	1
					ترتبط مراحل اعداد الاستراتيجية بمراحل اعداد الموازنات التخطيطية.	2
					أهمية الموازنات التخطيطية تكمن في اعداد الاستراتيجية للشركات.	3
					تتغير استراتيجية الشركات حال الفشل في اعداد الموازنات التخطيطية.	4
					من مهام المدير المالي فحص مدى الالتزام بالسياسات والأوامر المالية والإدارية والالتزام كذلك بالقوانين والتشريعات.	5
<b><u>الفرضية الرابعة: ما هي المعوقات التي تواجه المدير المالي في وضع الاستراتيجية وإعداد الموازنات التخطيطية:</u></b>						HO4
					سرية المعلومات التي قد يصعب الحصول عليها من الادارات الأخرى والتي تحتفظ بها لتقديمها مباشرة للإدارة العليا.	1
					مفهوم الادارات الاخرى للمدير المالي تنحصر في مهام الرقابة والتفتيش واكتشاف الأخطاء	2
					قد يشكل مفهوم الاستراتيجية والموازنات التخطيطية للادارات الاخرى مفهوم رقابي وتقييد لاعمالهم والالتزام بتلك السياسات.	3
					مدى صحة المعلومات التي يحصل عليها المدير المالي ومدى التزامها بالوقت الكافي لتوفير تلك المعلومات.	4
					تقلبات السوق وتأثيرات التشريعات والقوانين في الدولة عند وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية.	5

					6	عدم تقارب المستوى المهني بين المدير المالي والإدارات الأخرى.
					7	مدى أهمية الاستراتيجية والموازنات التخطيطية بالنسبة للإدارات الأخرى مقارنة مع أهميتها بالنسبة للمدير المالي.
					8	ارتباط وضع الاستراتيجية واعداد الموازنات التخطيطية بنظام الرقابة الداخلي.

## الملحق رقم (2)

### أسماء محكمي الاستبانة

ت	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل
1.	أ.د. إسماعيل التكريتي	أستاذ	محاسبة	جامعة عمان الأهلية
2.	د. محمد المومني	أستاذ مشارك	محاسبة	جامعة جدارا
3.	د. طلال كسار	أستاذ مشارك	محاسبة	جامعة الزرقاء
4.	د. جمعة حميدات	أستاذ مساعد	محاسبة	جامعة البترا
5.	د. فارس الصوفي	أستاذ مساعد	محاسبة	جامعة الإسراء
6.	د. زياد أبودقة	أستاذ مساعد	التخطيط الاستراتيجي	شركة اماراتية
7.	د. زياد عسولي	أستاذ مساعد	الأقتصاد	غرفة وتجارة رأس الخيمة

## الملحق رقم (1)

### استبانة البحث في صورتها النهائية

#### Frequency

##### quali

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	35	87.5	87.5	87.5
4	3	7.5	7.5	95.0
5	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

##### science

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	31	77.5	77.5	77.5
2	4	10.0	10.0	87.5
3	3	7.5	7.5	95.0
5	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

##### cert

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	12.5	12.5	12.5
3	1	2.5	2.5	15.0
4	7	17.5	17.5	32.5
5	27	67.5	67.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

**ex**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	5.0	5.0	5.0
	2	33	82.5	82.5	87.5
	3	4	10.0	10.0	97.5
	4	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**age**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	10.0	10.0	10.0
	2	18	45.0	45.0	55.0
	3	13	32.5	32.5	87.5
	4	3	7.5	7.5	95.0
	5	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**quanti**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.5	2.5	2.5
	2	22	55.0	55.0	57.5
	3	12	30.0	30.0	87.5
	4	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**capit**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	10.0	10.0	10.0
	2	26	65.0	65.0	75.0
	3	4	10.0	10.0	85.0
	4	2	5.0	5.0	90.0
	5	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**level**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	5.0	5.0	5.0
	2	31	77.5	77.5	82.5
	3	4	10.0	10.0	92.5
	4	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

[DataSet1] C:\Users\Wesam\Desktop\ahmad.sav

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1	40	3.00	5.00	4.6250	.66747
q2	40	2.00	4.00	3.9000	.37893
q3	40	2.00	5.00	3.8750	.56330
q4	40	2.00	5.00	3.9500	.59700
q5	40	2.00	5.00	3.9000	.63246
q6	40	2.00	5.00	3.6500	1.00128
a1	40	3.00	5.00	4.9250	.34991
a2	40	3.00	5.00	3.9500	.63851
a3	40	5.00	5.00	5.0000	.00000
a4	40	2.00	5.00	3.6250	.70484
a5	40	4.00	5.00	4.8000	.40510
b1	40	3.00	5.00	3.9750	.47972
b2	40	1.00	5.00	3.7500	1.17124
b3	40	4.00	5.00	4.4500	.50383
b4	40	3.00	3.00	3.0000	.00000
b5	40	3.00	5.00	3.3250	.52563
c1	40	3.00	5.00	3.9750	.47972
c2	40	1.00	5.00	3.7500	1.17124
c3	40	4.00	5.00	4.4500	.50383
c4	40	3.00	5.00	3.4750	.67889
c5	40	3.00	5.00	4.3500	.83359
c6	40	2.00	4.00	2.8250	.44650
c7	40	3.00	5.00	4.0500	.45007
c8	40	3.00	5.00	4.4750	.59861
Valid N (listwise)	40				



```

T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=sum1 sum2 sum3 sum4
  /CRITERIA=CI (.9500) .

```

## T-Test

[DataSet1] C:\Users\Wesam\Desktop\ahmad.sav

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
sum1	40	3.9833	.56840	.08987
sum2	40	4.4600	.36006	.05693
sum3	40	3.7000	.47068	.07442
sum4	40	3.9188	.52007	.08223

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
sum1	10.942	39	.000	.98333	.8016	1.1651
sum2	25.646	39	.000	1.46000	1.3448	1.5752
sum3	9.406	39	.000	.70000	.5495	.8505
sum4	11.173	39	.000	.91875	.7524	1.0851