

دور التخطيط في اعداد الموازنات التقديرية دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الواحة للمشروبات في بابل

م.م سحر عباس حسن عبد
قسم المحاسبة، كلية الحلة الجامعة، العراق

Corresponding Author: E-mail: sahar_abbas@hilla-unc.edu.iq

ARTICLE INFO

Received: 18 May
Accepted: 05 August
Volume: 1
Issue: 2

ABSTRACT

يهدف البحث الى تسليط الضوء على علاقة التخطيط في اعداد الموازنات التقديرية في شركة الواحة للمشروبات الغازية حيث استعمل المنهج الوصفي التحليلي في اعداد البحث وتم اعداد استمارة استبيان لجمع المعلومات وتم توزيعها على عينة عشوائية قدرها 30 شخص وتم استعمال برنامج spss في تفسير النتائج حيث استعمل مقياس النزعة المركزية لبيان العلاقة بين المتغيرات تم التوصل الى ان هنالك علاقة ارتباط بين وظيفية التخطيط وعملية اعداد الموازنة التقديرية واقترحت الباحثة جملة من التوصيات ومن اهمها ضرورة التركيز على التخطيط القصير والمتوسط والبعيد في اعداد الموازنات التقديرية.

KEYWORDS

The research aims to shed light on the planning relationship in the preparation of discretionary budgets in the Cola Soft Drinks Company, where the analytical descriptive approach was used in the preparation of the research, and a questionnaire form was prepared to collect information and was distributed to a random sample of 30 people, and the spss program was used to interpret the results, where the trend scale was used Central to explaining the relationship between the variables, it was concluded that there is a correlation between the planning function and the process of preparing the estimated budget, and the researcher suggested a number of recommendations, the most important of which is the need to focus on short, medium and long planning in preparing estimated budget

المقدمة

تشهد المؤسسات الاقتصادية باختلاف أشكالها وأنوعها العديد من التحديات خاصة بعد انفتاحها على اقتصاد السوق الذي يتميز بالمنافسة وعلى درجة عالية من عدم التأكد، وهذا ما يجعلها في صراع مع محيط شديد التعقيد، حيث أن عدم مسايرة بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية لا يصعب عليها فقط تحقيق تقدمها وازدهارها بل يجعلها غير قادرة على الاستمرار والبقاء، وهذا ما يحتم على المؤسسة التكيف مع هذه الظروف وذلك بالاعتماد على منهج التخطيط لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، حيث يساهم التخطيط في الاستخدام الأمثل والفعال للموارد والإمكانيات المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف منشودة ومرغوب في تحديدها مسبقاً. أما التخطيط المالي فيمثل الشق المالي للتخطيط الشامل داخل المؤسسة، فهو يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل أنشطة المؤسسة من مختلف المصادر بأقل التكاليف وأفضل الشروط، كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمؤسسة وبأقل الأخطار .

إن التخطيط يقوم في الأساس على تحديد الأهداف والتنبؤ لتنفيذها عن طريق الموازنات التقديرية، حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم الأدوات المستعملة في التخطيط المالي. فهي ذات توجه مستقبلي تهدف المؤسسات من خلالها إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه والنتائج المالية الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع، إذ أن التخطيط اتخذ صورة مترابطة ومتكاملة فهو يتحول إلى موازنات تقديرية باعتبار أن هذه الموازنة ما هي إلا خطة مدونة في صورة رقمية، فهي تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة و تساعد المسؤولين في الإدارة على كشف الانحرافات و محاولة معرفة أسبابها من هذا المنطلق جاء هذا البحث بأربعة مباحث تناول المبحث الاول منهجية البحث والذي يشمل مشكلة اهمية اهداف فرضيات الحدود البحث ثم تلاه المبحث الثاني الاطار النظري للبحث وتضمن مفاهيم فلسفيه واهمية وابعاد عن كل متغير بعد ذلك المبحث الثالث الجانب العملي وهو تفرغ الاستبيان واجراء تحليل لها من البحث واخيرا المبحث الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول : منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

توجد العديد من العوامل التي لها تأثير وبصورة فعلية على عملية التخطيط عند اعداد الموازنات في المؤسسات الحكومية والخاصة والتي منها الاستراتيجية المطلوبة وتأثير الاوضاع الاقتصادية على الموازنات العامة والرأسمالية كذلك مدى كفاءة القائمين على وضع التقديرات المالية لذا لا بد من التركيز عليها وان عدم الاخذ بها سيؤدي الى التأثير على عملية التخطيط المالي للموازنة مما ينعكس سلباً على جودة الخدمة المقدمة , وعلى ضوء ما سبق جاء هذه البحث لتبين دور التخطيط في اتخاذ القرارات في بناء الموازنات المالية في المؤسسات الاقتصادية، وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية :

- ما هو دور التخطيط في اعداد الموازنات في المؤسسات الاقتصادية؟

اهمية البحث:

تتضح أهمية البحث الحالي في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وتمثل أهمية إجراء الدراسة الحالية كذلك في العديد من الاعتبارات النظرية والتطبيقية على النحو التالي:

1. المساهمة الفعالة التي يتميز بها التخطيط المالي لإنتاج قرارات مالية سليمة تتخذها المؤسسة.
2. أهمية عملية اتخاذ القرارات المالية الفعالة باعتبارها جوهر العملية الإدارية ومحورها الأساسي.
3. الصلة المباشرة بين هذا الموضوع و التخصص العلمي المتبع علم المحاسبة .
4. يكسب البحث أهميته في وضع مقترحات لدراسات لاحقة للإفادة جميع الطلبة والمهتمين في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

تحدد أهداف البحث على النحو التالي:

1. إظهار الدور الذي يلعبه التخطيط المالي والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.
2. التعرف على مختلف القرارات المالية داخل المؤسسات الاقتصادية.
3. توضيح دور الموازنات التقديرية خاصة المالية في تقدير الاحتياجات المالية ومن ثم رسم السياسات التمويلية المناسبة للمؤسسة.

فرضيات البحث

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية احصائية بين التخطيط واعداد الموازنات المالية في الشركة عينة البحث .

منهجية البحث

اعتمد البحث ،على المنهج الوصفي - التحليلي والذي يمكن تعريفه على انه المنهج الذي يدرس الاوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها واشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة في ذلك وهذا المنهج يهتم بدراسة حاضر الظواهر والاحداث بعكس المنهج التاريخي(صالح, 2015: 55) اما المنهج التحليلي فهو القائم على تحليل البيانات الرقمية الواقعية باستخدام اساليب معادلات منطقية في اختبار فرضيات, البحث ووصف البيانات المتعلقة بعينة البحث والمنهج التحليلي في تحليل البيانات وايجاد النتائج حيث تمثلت عينة البحث باختيار (30) موظف ضمن العاملين في شركة ببسي كولا للمشروبات الغازية.

المبحث الثاني : الجانب النظري للبحث

اولاً: التخطيط

المطلب الأول: التخطيط كوظيفة إدارية:

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى وله الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة لأن هذه الوظائف يجب

أن تعكس هذا التخطيط، فالمدير ينظم ويوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للتخطيط الموضوعية.

1- مفهوم التخطيط:

التخطيط نشاط متعدد الأبعاد يسعى دائماً لتحقيق التكامل بين أهدافه المختلفة، ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل، وهو عملية جماعية وليست فردية وكل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه. (ال طعمة 2005: 26)

ويعرف أيضاً على أنه وظيفة إدارية تتشمل في الاختيار بين البدائل المتاحة ويتضمن نوعاً من الابتكار والإبداع إلى جانب أنه عملية اتخاذ قرارات في نشاطات وأقسام التنظيم المختلفة.

2- أهمية وأهداف التخطيط:

يمكن أن تتجلى أهمية التخطيط في أهداف التخطيط، من منظور الإدارة المالية الذي له علاقة بموضوع الدراسة والمتمثل فيما يلي: (Kamil, 2015: 112)

1. يوفر التخطيط قدرة كبيرة على التنبؤ بأحداث المستقبل فهو يمكن المنظمة من التأقلم والتكيف مع هذه الأهداف بتحديد أفضل الأساليب طرق العمل.
2. يعمل التخطيط على إيجاد ترابط منطقي بين القرارات من جهة ومع الأهداف العامة والتفصيلية للمشروع من جهة أخرى.
3. يقلل التخطيط السليم من الأخطاء في كافة المستويات لأنه أسلوب يقوم على الموضوعية في صنع القرارات، وبالتالي فهو يساعد المدير على اتخاذ القرارات صحيحة تحدد الأهداف المنشودة.
4. يعمل التخطيط السليم على رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج عن طريق تحقيق
5. الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة

1- صعوبات التخطيط:

هناك مشاكل تواجه الخطط الموضوعية لتنفيذها وتحقيق أهدافها إلا أنها محدودة وهي كالتالي:

1. محدودية التنبؤ وقصوره، حيث يكون معامل مرونة الخطة أقل من معامل عدم الدقة، أي أن مرونة الخطة لا تستطيع أن تتغلب على عدم الدقة في التنبؤ.
2. التناقض والتعارض خاصة عند تعدد أجهزة التخطيط المشاركة في عملية تنفيذ المشروع نتيجة تداخل صلاحياتها واقتصاداتها، ونجده خاصة في المشاريع الكبرى.
3. غياب المشاركة الجماعية للجماهير ورفضهم للتغيير الناتج عن الخطة.

المطلب الثاني: التخطيط كوظيفة مالية.

إن نجاح المؤسسة يعتمد في الغالب على مدى حكمة ودقة عملية التخطيط المالي، فالمستقبل يتغير ويتطور بسرعة حسب درجة الحداثة، كذلك لا بد للمؤسسة أن تواكب هذا التطور فكلما كان التخطيط المالي سليم كلما ضمنت المؤسسة نجاحها في الوسط التنافسي.

1- مفهوم التخطيط المالي:

إن التخطيط المالي يعني التهيؤ والاستعداد للمستقبل، أي الاستعداد لتصور مجموعة العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة من جهة، وفيما بين المؤسسة والمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه من جهة ثانية. وهو أيضاً نشاط تنظيمي للمجال المالي يسعى لتحديد الأهداف المالية ومحاولة تحقيقها باستخدام أفضل الوسائل المتاحة، وهو يتضمن دراسة الموارد المالية للمؤسسة ونفقاتها، كما يمتد لادخار استخدامها (عبد الحميد، 2014: 163)

ويمكن تعريف التخطيط المالي بأنه الخطة الموضوعية بواسطة الموظفين الماليين والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية، أي أن التخطيط المالي يعطي القدرة على كشف وإيضاح المستقبل مع إمكانية التنبؤ بالتغيرات الحادثة، ويعمل التخطيط على إيجاد التوازن بين الموجودات التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها وبين مصادر الأموال التي مكنتها من اقتناء هذه الموجودات على

اختلاف أشكالها، وكذا إيجاد توازن بين الأصول وبعضها البعض والخصوم فيما بينها. من خلال التعاريف السابقة فإن التخطيط المالي هو ذلك النشاط الذي يعتمد على التفكير في المستقبل والتوقع المبني على تحليل الماضي واستقراء المستقبل إلى جانب أنه عملية جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها ليتمكن المسؤولين في الإدارة من رسم سياستهم واختيار أفضل البدائل المتاحة.

2- أهمية التخطيط المالي:

يمثل التخطيط المالي الجانب المالي للتخطيط الاقتصادي من حيث جوهره و الذي يعد أسلوبا جيدا لتوزيع الموارد واستغلالها بشكل امثل لتحقيق أهداف المنشأة كما يساعد في تقادي الوقوع في ضائقة مالية قد تكلف المؤسسة الكثير وانطلاقا من هذا سوف نتطرق إلى أهمية التخطيط المالي في النقاط التالية: (Petr, 2011: 133)

1- يتيح فرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق

والبحت عن المصادر التي يمكن استخدامها للحصول على هذه الأموال.

2- وضع السياسات المالية التي يجب على جميع الأقسام أتباعها.

3- وضع الإجراءات والقواعد الواجب تنفيذها من كل قسم لتحقيق السياسات المالية للمنشأة.

4- محاولة اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.

5- تقييم السياسات والمقترحات المقدمة.

وما يكسب التخطيط المالي أهمية خاصة انه يتناول تحديد الحاجة للأموال وكمية هذه الحاجة ومدتها ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طريقة تسديدها، وأن عدم إتباع المنشآت الاقتصادية للتخطيط المالي يؤدي بها إلى الفشل والزوال ولقد ازدادت أهمية التخطيط المالي نتيجة توسع المنشآت وتعقد أعمالها.

3- أهداف التخطيط المالي:

من أهم أهداف التخطيط المالي ما يلي (زيدان, 2013: 22)

1. مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية.
2. ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من تكلفة.
3. التصميم الفعال للهيكل التمويلي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل.
4. التمويل.
5. تأطير السياسات والإجراءات المالية لتنسيق جهود الأفراد و وحدات العمل ومراقبتها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.
6. تحسين قدرة الإدارة المالية على تحليل وترتيب الأولويات والتركيز في اتخاذ القرار .
7. تحسين اتجاهات العمل: يوفر للمؤسسة الأدوات والأساليب التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، ويجنبها الوقوع في فخ الرضا عن الذات، ويجعلها تبحث عن كل ما هو متميز .
8. تحسين عملية التنسيق: فالتخطيط المالي الجيد يخلق هرمية الأهداف ويساهم في ربط أهداف الإدارة المالية مع أهداف كافة مستويات المؤسسة مع بعضها البعض، ويتم ذلك من خلال تنسيق جهود الأفراد، المجموعات وأنظمة العمل، بما يضمن إضافة مساهمات ذات قيمة تخدم أهداف المؤسسة بشكل عام.
9. تحسين إدارة الوقت: يساهم نشاط التخطيط بصفة عامة في توفير الوقت والجهد، وعليه
10. فإنه يساهم في إدارة الوقت بشكل أفضل.
11. تسهيل عملية الرقابة وزيادة فاعليتها وذلك من خلال تمكينها من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات.

مراحل التخطيط المالي:

باعتبار التخطيط المالي هو جزء من التخطيط الشامل في المؤسسة فإن مراحل التخطيط تنطبق على مراحل التخطيط المالي ويمكن ذكرها على الشكل التالي (احمد, 2016: 89)

تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية: وهي تشمل الهدف المالي الرئيسي والذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة استخدام عوامل الإنتاج والموارد المتاحة في المؤسسة، ويتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأمد، ويمكن وضع أهداف فرعية أخرى.

إعداد السياسات المالية: تعرف على أنها تلك القرارات التي تهدف إلى تخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك ضمن القيود المالية التي تفرضها الوضعية المالية والإمكانات المالية المتوفرة للمؤسسة، وبالتالي فالمؤسسة مجبرة على إيجاد سياسة مالية متكاملة ومتناسقة ومنسجمة في أهدافها مستنبطة من الاستراتيجية العامة وتخدم أهدافها، ويتحقق ذلك بإتباع منهج محدد يركز على بعض الأولويات و يهمل أخرى. (Hardy Loh Rahim, 2013)

إعداد الموازنات التخطيطية: تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم الأدوات المحاسبية التي تساعد إدارة المؤسسة في ممارسة وظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة و تقييم الأداء. والموازنة التخطيطية هي خطة عمل شاملة ومفصلة ومعبر عنها في صورة مالية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي خلال فترة مستقبلية، وذلك لتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة. مرحلة تكوين الإجراءات والقواعد المالية: يتم بموجب هذه المرحلة تحويل الموازنات التخطيطية والأهداف والسياسات إلى تفاصيل تساعد على تحقيق الخطة المالية كأن يتم مثلا توزيع الخطة السنوية إلى خطة رباعية وهذه بدورها إلى خطط شهرية ثم خطط أسبوعية... الخ، أو القيام بالتوزيع الوظيفي للخطة أي توزيعها على فروع وأقسام ووحدات المؤسسة حسب اختصاص ومهمة كل منها.

أنواع وأدوات التخطيط المالي (Dup, 2014:90)

أنواع التخطيط المالي: هناك عدة معايير يمكن على أساسها تقسيم التخطيط المالي:

أولاً: معيار المدة:

أ- تخطيط طويل الأجل: هذا النوع من التخطيط يحتاج إلى مدة زمنية طويلة تزيد عن سنة ومن عيوبها أنها أقل دقة ووضوح من الخطط قصيرة الأجل نظرا لصعوبة التنبؤ بالمستقبل لمدة زمنية طويلة ومن الأمثلة على هذا، التخطيط لتوسيع المشروع وإضافة خطوط إنتاج جديدة.

- تخطيط قصير الأجل: هذا النوع عكس التخطيط طويل الأجل فهو لا يحتاج إلى مدة زمنية طويلة ويتصف بالدقة والوضوح لسهولة التنبؤ لفترة زمنية قصيرة ومن الأمثلة على ذلك هو الموازنة العامة السنوية للدولة.
- معيار استعمال الخطة:

أ- خطة وحيدة الاستعمال (خطة مؤقتة): وهي الخطة التي تستعمل فقط مدة واحدة لمعالجة مشكلة طارئة.

ب- خطة متكررة الاستعمال (غير مؤقتة): وهي الخطة التي يتكرر استعمالها لمعالجة نفس الموضوع التي وضعت من اجله و تمتاز بسهولة تنفيذ العمل.

1- معيار درجة الشمول للخطة: (Zahra, 2016:76)

أ- خطة شاملة: وهي الخطة التي تشمل جميع الأعمال ضمن خطوط عريضة.

ب- خطة جزئية: وهي الخطة التي تغطي نشاطا واحدا من أنشطة المشروع.

ثانياً: أدوات التخطيط المالي.

ويشمل التخطيط المالي عدة أدوات تخطيطية منها الموازنات التقديرية (تخطيط السيولة)، وتحليل التعادل (تخطيط الربحية)، كذلك تخطيط الهيكل التمويلي.

ثانياً: اعداد الموازنات التقديرية

1- تعريف الموازنة التقديرية:

الموازنات التقديرية هي عبارة عن أداة تستخدم للتعبير الكمي عن أهداف وسياسات الإدارة العليا في المؤسسة، وتوضع بشكل إجراءات ونتائج تعد مسبقاً على مستوى المؤسسة ككل، وتتضمن موازنات تخطيطية فرعية للأقسام ضمن المؤسسة التي تنقسم بدورها إلى موازنات فرعية ضمن كل قسم.

ويعرفها معهد المحاسبين الإداريين بإنجلترا على أنها: خطة كمية رقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين يمكن تعريفها على أنها أداة تخطيطية ذات توجه مستقبلي، تستخدم للتعبير الكمي عن أهداف وسياسات الإدارة العليا في المؤسسة، وتتضمن موازنات فرعية حسب كل قسم على أن ترتب هذه الموازنات حسب حاجة كل قسم لتحقيق أهداف المؤسسة (صالح، 2018)

2- أهداف الموازنة التقديرية:

تحقق الموازنة التقديرية مجموعة من الأهداف هي:

- استخدام أصول المؤسسة بكفاية وربحية.
- إجبار إدارة المؤسسة على التوجه المستقبلي في تفكيرها، وتوقع أحداث المستقبل.
- تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة.
- إيجاد معايير محددة ومعقولة من أجل الحكم على الأداء المتوقع بدل من الاعتماد على المعلومات التاريخية التي قد تكون أساس غير مناسب للحكم على الكفاية.
- التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة.
- إعلام كل من في المؤسسة بالمطلوب منه تحقيقه.
- وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن المتوقع.
- تقييم الموقع المالي المتوقع من حيث السيولة الربحية والنشاط والمديونية.
- تقدير الاحتياجات المالية والمصادر الأنسب لها.

أنواع الموازنات التقديرية:

يتم تخطيط احتياجات المؤسسة من الأموال في ضوء احتياجات خططها المستقبلية، حيث يتم تحويل هذه الخطط إلى موازنة تقديرية التي تعد من أهم الأدوات المستعملة في التخطيط المالي. ومن الضروري أن نشير بأن الموازنات التقديرية تتعدد أنواعها وفق المنظور أو الزاوية التي ينظر منها للميزانية، فإذا نظرنا إلى الميزانية من حيث الفترة التي تغطيها نجد بأن هناك الميزانيات التقديرية الطويلة الأجل، والميزانيات التقديرية القصيرة الأجل (التشغيلية) إن الموازنة التقديرية القصيرة الأجل (الموازنة الشاملة للعمليات الجارية) تشمل جميع الأنشطة التي تمارسها المؤسسة خلال الدورة المالية القادمة، لذا نجد تحت هذا الباب عدة ميزانيات تقديرية وهي (محمد، 2013: 43):

أ- الموازنات التقديرية للمبيعات: تعد موازنة المبيعات حجر الزاوية في وضع موازنة الاستغلال وهي تشتمل على المبيعات التقديرية لفترة الموازنة القادمة التي تعتبر المصدر الرئيسي لإيرادات المؤسسة، كما تعتبر أساساً ومنطلقاً لإعداد باقي الموازنات الأخرى، هذه الموازنة تتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، وهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية حتى تكون التقديرات على درجة كبيرة من الدقة، وتتم عملية التقدير وفقاً للكيفية الآتية: تحديد الهدف من التقدير، يجب أن تقسم المنتجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة، اختيار أسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة متجانسة، جمع البيانات والمعلومات وتحليلها تحليلًا علميًا واستخلاص النتائج. أما أساليب وطرق التنبؤ بالمبيعات فهي تنقسم إلى كيفية وأخرى كمية. فالأساليب الكيفية تمثل مجموعة من الطرق الموضوعية البسيطة التي تحتاج إلى مهارات وخبرات علمية تتركز بالدرجة الأولى على الحدس والتخمين ومن المعتاد اعتماد المؤسسة على أكثر من طريقة في التنبؤ. وتضم الطرق التالية: دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة، طريقة جمع تقديرات وكلاء ومندوبي البيع، اللجنة الاستشارية، طريقة دلفي.

أما الأساليب الكمية تعتبر النماذج الرياضية أدق أسلوباً للتنبؤ بالمبيعات المتوقعة وذلك بشرط إعادة النظر في البيانات المستخدمة فيها على فترات دورية وأهم هذه النماذج الرياضية هي تحليل السلاسل الزمنية باستخدام طريقة المربعات الصغرى وكذلك تحليل الانحدار. وعموماً فإن تصميم موازنة المبيعات يختلف حسب ظروف المؤسسة، حيث لا يوجد تصميم موحد يمكن اعتماده في جميع المؤسسات (سامية، 2019: 90)

ب- الموازنات التقديرية للإنتاج: تحدد الموازنة التقديرية للمبيعات كمية وقيمة المبيعات التي ينبغي تحقيقها، ولا بد من تحويل هذه التقديرات إلى تقديرات الإنتاج، حيث تشمل الموازنة التقديرية للإنتاج تقدير كمية الإنتاج خلال فترة الموازنة، في حين أن موازنة الإنتاج هي الأساس الذي من خلاله يتم إعداد الموازنات التقديرية للمواد الأولية، الأجور المباشرة، التكاليف الصناعية غير المباشرة. وعليه فإن مسؤولية إعداد موازنة الإنتاج تقع على عاتق إدارة الإنتاج التي عليها تقديم موازنة متكاملة للإنتاج تأخذ بعين الاعتبار متطلبات موازنة المبيعات والطاقة الإنتاجية المتاحة (الآلات والقوى العاملة) ويتم تحديد الاحتياجات من الإنتاج وفق لمعادلة التالية: (محمد، 2016)

كمية الإنتاج التقديري = المبيعات + مخزون آخر المدة - المخزون أول المدة.

الموازنات التقديرية للمشتريات: الهدف من وراء إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات هو من أجل ضمان أن كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سيتم شرائها بالكميات المطلوبة، وفي الأوقات المناسبة وبأقل تكلفة، ونظراً إلى أن الكميات المباعة تكون عموماً مختلفة عن الكميات المشتراة ونظراً إلى أن التقلبات الموسمية والمدة المطلوبة من أجل التموين بالمواد (فترة الانتظار) فإنه يصبح من الضروري تخزين المواد ويتطلب الأمر أن تكون تكلفتها أقرب ما يمكن من الحجم الأمثل (الكمية الاقتصادية) لأن زيادة حجم المخزون عن الحجم الأمثل يترتب عليه تكاليف إضافية.

إن الميزانية التقديرية للمشتريات توضح لنا الكمية الواجب شراؤها من كل مادة والفترة التي يجب أن تتم بها عملية الشراء والتكلفة التقديرية لهذه المشتريات، حيث يتم إعداد تقديرات الكميات الواجب شراؤها استناداً إلى الكمية المقدرة واللائمة لمواجهة متطلبات الإنتاج، حيث يضاف لها كمية المخزونات الواجب الاحتفاظ بها آخر فترة الميزانية وي طرح منها كمية المخزونات الموجودة في أول فترة الميزانية. إن تحديد مستوى المخزون من المواد الأولية يتم بطريقتين، الأولى تقوم على أساس برنامج الإنتاج وتتم بالخطوات التالية (عبدالحليم: 2015: 90):

- 1- تحديد حجم المادة الأولية اللازمة لكل وحدة يجب إنتاجها.
- 2- تحديد مجموع الاحتياجات من المادة الأولية اللازمة لمواجهة متطلبات الإنتاج.
- 3- تحديد كمية المادة الأولية الواجب الاحتفاظ بها كمخزون أمان.
- 4- تحديد المخزون من المواد الأولية الموجود أول الفترة وطرحه من مجموع الفترة الثانية والثالثة.
- 5- احتساب معدل دوران المخزون وتكلفة الشراء

إن هذه الطريقة عملياً يصعب تطبيقها في بعض المؤسسات التي تستخدم عديد المواد الأولية لذلك فإن تطبيقها يقتصر فقط بالنسبة للمواد الأولية الرئيسية، أما بالنسبة للمواد الأولية الأخرى فيتم تطبيق طريقة ثانية، وهي تقوم على تقدير المخزون الواجب شراؤه من هذه المواد على أساس معدلات الاستخدام المتوقعة خلال السنوات الماضية وإيجاد العلاقة مع الكمية المنتجة في كل سنة، ثم محاولة إيجاد معامل ارتباط بينهم يعبر عنه كنسبة مئوية من الكمية الواجب إنتاجها.

د- الموازنة التقديرية للمصاريف الإدارية والتسويقية: إن المصاريف الإدارية هي تلك المبالغ التي تتفقها إدارة المؤسسة من أجل ضمان تسيير كافة الأقسام والمصالح التي

تتكون منها المؤسسة، حيث يتم وضع هذه التقديرات من قبل الإدارة العليا وأن جميع هذه المصاريف تعتبر مصاريف ثابتة، فعملية وضع تقديراتها تعتبر سهلة أو بسيطة نسبياً

وتستعمل في الغالب الطريقة التاريخية في هذا المجال، ومن أهم المصاريف الإدارية هي (زينات: 2015) رواتب الموظفين، الضرائب والرسوم، مصاريف الاتصال، التأمين، الإيجار، نفقات النقل،

وباقى المستلزمات الضرورية لإنجاز أعمال السكرتارية. أما التكاليف التسويقية فإنها تمثل تكلفة أداء الوظائف والعمليات المتعلقة بإيصال المنتجات والبضائع والخدمات من المؤسسة إلى المستهلك وتتمثل في: رواتب وأجور رجال البيع ومسؤولي المعارض، تكاليف الإشهار والإعلان والأبحاث التسويقية ودراسة السوق، تكاليف تخزين البضائع والمنتجات التامة، تكاليف التعبئة والتغليف والتوزيع للمنتجات التامة الصنع تكاليف تحصيل المبيعات الآجلة.

هـ - الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية: تمثل الموازنة النقدية التخطيط بالمقبوضات والمدفوعات النقدية عن فترة الموازنة، كما أنها تلك الخطة التي توضح الموارد النقدية تبعا لمصادرها المختلفة وأبضا أوجه استخدام تلك الموارد النقدية، حيث أن الموازنة النقدية تهدف إلى تحديد قيمة وكمية الاحتياجات النقدية المتاحة اللازمة للحفاظ على استمرارية نشاط المؤسسة. إن هذه الموازنة تصور لنا مكونات هذه المقبوضات والمدفوعات وأوقات الدفع والقبض وبذلك تستطيع المؤسسة معرفة مقدار السيولة النقدية المتوقع الحصول عليها في فترة معينة، وهذا ما يساعدها في تحديد موقفها اتجاه التزاماتها فإذا كانت مدفعاتها تفوق مقبضاتها فعليها البحث عن مصادر تمويل وفي الأوقات المناسبة وبأحسن الشروط وبأقل تكلفة ممكنة، أما إذا كان العكس فهذا يعني أن المؤسسة ستحقق وفرا في السيولة النقدية وعليها التفكير في كيفية استثماره وعدم تركه مجمد، فالمؤسسة التي تحترم التزاماتها وتؤديها حين استحقاقها، تستطيع أن تكسب ثقة المتعاملين معها وتحافظ على سمعتها في الأوساط المالية والتجارية وكذلك عند المقرضين والموردين والزبائن. ولإعدادها يفترض متابعة حركة المدفوعات والمقبوضات وتقديرها للفترة اللاحقة

1- المبالغ المتوقع استلامها (المقبوضات): تتضمن هذه المقبوضات كافة المبالغ المتوقع استلامها وتتكون بشكل رئيسي من المبالغ المستلمة من المبيعات سواء كانت نقداً أو من المبيعات الآجلة التي يستحق تسديدها، المبالغ التي تستلم كإيرادات أخرى مثل الفوائد المالية، أو إيجار الممتلكات، أو أرباح الأسهم في المؤسسات الأخرى، أو من الأصول الثابتة، أو المساهمات الجديدة نتيجة لرفع رأس المال المؤسسة، وهذه المبالغ المتوقع استلامها تعتمد أساساً على مدى دقة التنبؤ بالكميات المتوقع بيعها وأبضا طبيعة الزبائن والشروط المتفق عليها (بالنسبة للمبيعات الآجلة) (Bakri, 2015,)

2- المبالغ المتوقع تسديدها (المدفوعات): تتضمن هذه المدفوعات كافة المبالغ المتوقع تسديدها وتتكون من المشتريات والاستثمارات المتوقع إنجازها والتي سيتم دفعها نقداً، مثل المواد الأولية (المشتريات النقدية)، ديون الخدمات المستحقة، الأجور والرواتب المستحق دفعها خلال فترة الموازنة، الإيجار والتأمين، الصيانة والإصلاحات، أقساط القروض مع الفوائد المستحقة، الضرائب والرسوم، مصاريف النقل، الإشهار وكافة المصاريف الأخرى.

3- الرصيد النقدي: وهو يمثل الفرق بين المبالغ المتوقع استلامها والمبالغ المتوقع تسديدها خلال فترة الموازنة زائد الرصيد بداية فترة الموازنة، فإذا كانت النتيجة موجبة يعني أن المؤسسة تستطيع مواجهة التزاماتها، أما إذا كانت سالبة فهذا يعني أنها ستواجه مشكلة في تسديد التزاماتها وعليها البحث عن مصادر تمويل لمواجهة هذه الالتزامات

و- الموازنة التقديرية لحساب النتائج: تعتبر من الأساليب التي يستعملها المدير المالي في التخطيط وهي بمثابة كشف يتضمن الإيرادات والنفقات التقديرية خلال فترة مالية قادمة، كما يهدف أيضاً لمعرفة مقدار الأرباح المتوقعة خلال الفترة القادمة و كيفية التصرف بها إما أن توزع على المالكين أو يتم تدويرها لاستعمالها في التمويل.

تهدف الموازنة التقديرية لحساب النتائج لتقدير قيمة الدخل المتوقع أو الأرباح الصافية خلال الفترة المقبلة المخطط لها كما أنها تقوم بتقييم المصروفات التي تدفعها المؤسسة على الإنتاج و الإيرادات المحققة خلال الفترة القادمة، أيضاً تقوم بتقييم أوجه الدخل وتحديد استخدامات الأموال المتاحة في المؤسسة

المبحث الرابع: الجانب العملي

تم بناء استمارة الاستبيان بالاعتماد على متغيرات البحث دور التخطيط المتغير المستقل اعداد الموازنات التقديرية المتغير المعتمد حيث تم اختيار عينة البحث البالغة 30 شخص ضمن العاملين في شركة الواحة للمشروبات في بابل تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة يتضح من الجدول رقم (1) ما يلي

- 1- من خلال ملاحظة فقرة الجنس للعينة نلاحظ ان الفئة الذكور نسبتها (70%) أي جاءت في المرتبة الأولى وحصلت الفئة الاناث (30%) بالمرتبة الثانية من أفراد العينة المبحوثة هذا يبين ان اغلب افراد العينة من الذكور وهذا يدل على مصداقية الاجابة على التساؤلات.
- 2- أما بالنسبة للعمر الافراد عينة البحث فقد حصلت الفئة العمرية (21-30) هم اكثر فئة من افراد عينة البحث ثم تليها فئة (31-40) من عينة البحث ثم فئة (20 فأقل) من عينة البحث واخيرا فئة (41 فأكثر) هم اقل فئة عمرية من عينة البحث تدل النتائج على ان فئة الشباب هم اكثر فئة تم استجابتهم وهذا يعطي دلالة ايجابية للبحث
- 3- فيما يتعلق بالمستوى العلمي فقد حصل حملت شهادة البكالوريوس على (51%) من عينة البحث ثم تليها حملت شهادة الماجستير بواقع (24%) من عينة البحث ثم حملت شهادة الدبلوم بواقع (17%) اما حاملين شهادة الدكتوراه فقد بلغت (6%)

جدول رقم (1) وصف أفراد عينة البحث

المعلومات الشخصية							
الجنس	ذكر	20	انثى	10			
العمر	20 فأقل	5	21-30	15	31-40	6	41 فأكثر
المستوى العلمي	دبلوم	5	0.17				
	بكالوريوس	16	0.51				
	ماجستير	7	0.24				
	دكتورة	2	0.06				

المصدر اعداد الباحثه بالاعتماد على نتائج الحاسوب (spss)

تحليل واستجابات عينة البحث حول متغيرات الدراسة

أولاً - وصف وتشخيص المتغير (المستقل) التخطيط الاداري X:

يشمل هذا الجزء وصف لأبعاد المتغير المستقل للدراسة (التخطيط) حيث تم تحديد التكرارات الخاصة بكل فقرات الاستبانة والنسب المئوية ، هذا فضلاً عن استخراج الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لجميع فقرات المتغير المذكور. من جانب آخر ، استخدام الوسط الحسابي الفرضي وفق مقياس ليكرت الخماسي بوصفه معياراً لقياس درجة استجابة العينة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة. علماً أنّ الوسط الفرضي البالغ (3) هو نتيجة جمع النسب من المقياس الخماسي البالغة (15) مقسوماً على عدد الرتب البالغة (5)

الوسط الفرضي = مجموع أوزان النسب ÷ عدد الرتب $5 = (3) + (5) + (4) + (3) + (2) + (1)$

وان الأهمية النسبية = الوسط الحسابي المرجح $100 * 5 /$

جدول رقم (2) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المئوية لاستجابات عينة المبحوثين حول متغير التخطيط

الأوزان	الأسئلة	إجابات أفراد العينة											
		5		4		3		2		1			
تسلسل		أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
X1		33 %	10	46%	14	0.03%	1	13%	4	0.03%	1	1.34	0.78

0.75	0.50	3.76	0.06%	2	13%	4	16%	5	23%	7	4%	12	X2
0.75	1.04	3.76	0.03%	1	1%	3	16%	5	5%	15	2%	6	X3
0.60	0.17	3.03	1%	3	3%	9	13%	4	4%	12	0.06%	2	X4
0.72	0.57	3.60	0.06%	2	13%	4	0.06%	2	6%	18	13%	4	X5
0.71	0.89	3.56	0.6%	2	23%	7	0.03%	1	4%	12	26%	8	X6
0.60	1.29	3.03	2%	6	2%	6	0.06%	2	43%	13	1%	3	X7
0.69	0.40	3.46	13%	4	13%	4	13%	4	33%	10	26%	8	X8
0.56	1.37	2.83	1%	3	1%	3	13%	4	33%	10	33%	10	X9
0.75	0.40	3.76	13%	4	1%	3	0.03%	1	33%	10	4%	12	X10
0.72	0.8	3.6	0.03%	1	13%	4	3%	9	26%	8	26%	8	X11

*المصدر اعداد الباحثة وفقا لنتائج الحاسوب (SPSS)

إن آراء العينة حول التخطيط بلغ اهتماما لا بأس به مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات عينة البحث ، حيث كانت الأوساط الحسابية المرجحة لجميع فقرات المتغير المذكور أعلى من الوسط الفرضي . ماعدا الفقرة التاسعة من فقرات الاستبيان حيث احتلت (2.83) وهذا يعني ان السؤال غير مقبول لديهم وتوضح النتائج المشار إليها في أعلاه إلى أنّ المنظمة تركز على التخطيط مما انعكس بشكل ايجابي إلى حد ما على أداء الأعمال . وفيما يلي توضيح لآراء عينة الدراسة حول أبعاد التسويق التخطيط :-

يتضح من نتائج الجدول (2)

1 - يحرص البنك على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات التي تتناسب مع رغبات زبائنه بلغ الوسط الحسابي المرجح ((3.93 وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وبانحراف معياري قدره (1.34) ، وبمعامل اختلاف بلغ (0.78)، وهذا يعني ان السؤال مقبول لديهم وواضح ودرجة التشبث مقبولة نسبيا .

2- فيما يتعلق بالفقرة (2x) حصلنا على نفس الوسط الحسابي مرجح (3.76) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.50) وبمعامل اختلاف (0.75)

3-تملك المنظمة رسالة واضحة في ذهن مكتوبة قد حصلت هذه ألقرة على وسط حسابي (3.3) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي في حين حصلت على انحراف معياري بلغ (1.17) وأهمية نسبية (0.60) اي بمعنى هذه الفقرة لديها تأثير واضح على الأداء المالي للشركة المبحوثة

4 - يحدد البنك أسعار مناسبة لمنتجاته وخدماته وذلك وفقا لجودتها حيث حصلت هذه ألقرة على وسط حسابي مرجح بلغ (3.60) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) في حين حصل على انحراف معياري (1.17) وأهمية نسبية (0.72) . هذا يعني ان هذا السؤال واضح و مقبول لدى عينة البحث اي بمعنى ان الإفصاح في القوائم المالية لها تأثير واضح على أداء الأعمال للشركة المدروسة .

5-العمولات التي يأخذها البنك لقاء تقديم خدماته معقولة (دفع الفواتير، تكلفة دفتر الشيكات، إدارة الحساب، صناديق الأمانات هذه الفقرة على وسط حسابي مرجح بلغ (2.83) وهذا اقل من الوسط الحسابي الفرضي والذي يبلغ (3) هذا يعني ان هذا السؤال غير مقبول لدى عينة الدراسة اي بمعنى ان الشخص العامل في مجال القوائم المالي غير قادر على تحديد نقاط القوة والضعف في المركز المالي حيث حصلت هذه الفقرة على انحراف معياري بلغ (1.37) هذا يعني ان نسبة التشبث مقبولة تقريبا وقد حصلت نفس الفقرة على أهمية نسبية تبلغ (0.56)

ثانياً: تحليل وتشخيص أهم المتغيرات بشأن اعداد الموازنات التقديرية y.

يتضح من جدول رقم (3) إن التحليل الإحصائي لاستجابة عينة المبحوثين كما يلي :

إن آراء العينة تولي متغير اعداد الموازنات اهتماماً لا بأس به مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات عينة البحث ، حيث كانت الأوساط الحسابية المرجحة لجميع فقرات المتغير المذكور أعلى من الوسط الفرضي سوف نتناولها بالتفصيل .

1. غالباً ما أقدم خدماتي بالكمية والنوعية المطلوبة. حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح لهذا السؤال (3.66) هو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والذي يبلغ (3) هذا يعني ان ذلك السؤال واضح ومقبول لدى عينة البحث المدروس وقد حصلت نفس ألفقره على انحراف معياري (1.37) اي بمعنى درجة التشتت بالإجابات كانت مقبول وبلغت الأهمية النسبية (0.66)
2. عموماً أحقق أهدافي في أسرع وقت ممكن حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي (3.06) وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الافتراضي والتي تبلغ (3) هذا يعني ان هذا السؤال واضح لعينة البحث وموافق عليه من قبلهم وقد حصلت ذلك ألفقره على انحراف معياري قدرة (1.40) اي بمعنى ان تشتت الإجابة مقبول و أهمية نسبية (0.61)
3. دائماً ما أنجز أعمالتي في موعدها حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي مرجح قدرة (2.86) وهذا اصغر من الوسط الحسابي الفرضي الذي يبلغ (3) هذا يعني ان السؤال غير مقبول لديهم وان عدم وجود اي تحديث للمناهج المحاسبية حصلت هذه العبارة على انحراف معياري (0.28) اي ان إجاباتهم تتصف بالتشتت المقبول و أهمية نسبية (0.57)
4. الموظفون ماهرون وقادرون على الخدمة المميزة ويتقانون في عملهم في خدمة العملاء وتوفير الخدمة لهم بسرعة حصلت على الوسط الحسابي المرجح والبالغ (3.40) وهذا أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني ان السؤالين مقبولين لديهم ودقيق حيث بلغ الانحراف المعياري لنفس السؤال (1.54) اي بمعنى تشتت الإجابة مقبول والأهمية النسبية (0.68)
5. في الغالب أنفذ مهامتي على أحسن وجه. حصلت هذه على وسط حسابي مرجح بقدر (4) يحرص موظفو البنك على التعامل مع استفسارات والمشاكل التي تواجه الزبائن حول الخدمات المقدمة لهم وهذه أكبر من الوسط الحسابي الفرضي الذي يبلغ (3) وهذا يدل على قبول ووضوح هذا السؤال لدى عينة البحث المدروسة وقد بلغ الانحراف المعياري لهذا السؤال (1.50) اي بمعنى تشتت الإجابات كان مقبولاً وأهمية نسبية (0.8)
6. أسعى في مؤسستي لتقديم خدمة متميزة بشتى الطرق حصلت هذه العبارة على وسط حسابي مرجح (2.86) وهو اصغر من الوسط الحسابي الفرضي والذي يبلغ (3) هذا يعني ان المنظمة لم تستخدم المعايير المحاسبية الدولية بشكل تام وقد حصلت ذلك الفقرة على انحراف معياري (0.28) اي ان درجة التشتت ضعيفة نسبياً في إجابات العينة وقد نالت نفس الفقرة على أهمية نسبية تبلغ (0.56)

جدول رقم (3) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المئوية لاستجابات عينة البحث حول متغير اعداد الموازنات التقديرية

الأو زان تسل سل	الأسئلة	إجابات أفراد العينة													
		1		2		3		4		5					
		لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً									
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
		3.66	1.37	0.73	1%	3	0.06%	2	13%	4	46%	14	23%	7	X12

0.61	1.40	3.06	16%	5	16%	5	16%	5	43%	13	0.06%	2	X13
0.57	0.28	2.86	0.06%	2	4%	12	2%	6	26%	8	%0.06	2	X14
0.68	1.54	3.40	0.06%	2	%13	4	2%	6	53%	16	%0.06	2	X15
0.68	1.54	3.1	2%	6	13%	4	16%	5	36%	11	13%	4	X16
0.70	1.15	3.53	%1	3	%2	6	0.06%	2	33%	10	3%	9	X17
0.70	1.15	3.53	0.03%	1	26%	8	1%	3	36%	11	23%	7	X18
0.8	1.50	4.00			13%	4	13%	4	33%	10	4%	1	X19
0.64	1.37	3.2	13%	4	23%	7	0.06%	2	43%	13	13%	4	X20
0.72	1.40	3.56	13%	4	%1	3	%16	5	%26	8	33%	1	X21
.560	0.28	2.86	%26	8	%1	6	13%	4	%2	6	%2	6	X22

*المصدر اعداد الباحثة وفقا لنتائج الحاسوب (spss)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

من خلال الاطلاع على المفاهيم النظرية حول متغيرات البحث والجانب التطبيقي للبحث توصل البحث الى مجموعة استنتاجات كان اهمها :

1. التخطيط يقوم في الأساس على تحديد الأهداف والتنبؤ لتنفيذها عن طريق الموازنة التقديرية
2. أن الموازنة التقديرية هي من بين الأدوات التخطيطية، حيث من خلالها يتم تحليل الانحرافات ومن ثم تحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
3. يعتمد القطاع الصناعي التجاري على مصلحة مراقبة التسيير لإعداد الموازنة التقديرية وهذا بعد مشاركة مختلف المصالح (التسويق، الإنتاج، المخازن الإدارة والمالية) وهي المسؤولة عن تحليل الانحرافات والبحث عن أسباب هذه الانحرافات.
4. - المؤسسة تحقق نمو في رقم الأعمال من سنة إلى أخرى وهذا ما تظهره الكشوف المالية وهو ناتج عن زيادة حصتها السوقية هذا ما يؤهلها لتصبح مؤسسة عريقة ضمن الشركات العاملة في العراق
5. مشاركة مختلف جوانب المؤسسة في التخطيط المالي يساعد على وضع أهداف قابلة للتنفيذ ضمن المدة المحددة لها.
6. تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأنها تؤثر على باقي الوظائف الأخرى في المؤسسة.
7. ثانيا: التوصيات
8. من خلال هذه الدراسة توجب علينا أن نبدي بعض التوصيات أهمها:
9. ضرورة الاعتماد على الأساليب الإحصائية في تقدير قيم الموازنات التقديرية فهذه الأساليب تمكن المؤسسة من إعداد موازنات أكبر دقة خاصة موازنة المبيعات التي تعتبر حجر الزاوية لباقي الموازنات الأخرى.

10. يجب على المؤسسة أن تهتم بوظيفة التحليل المالي فهي أداة تمهيدية وتسبق التخطيط المالي.
11. على المؤسسة الاعتماد على أداة تحليل التعادل في تخطيط أرباحها لأن هذا الأخير هو أول هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه قبل أي هدف آخر.
12. تطوير البحث والدراسة في مجال التخطيط المالي وأدواته فهذا من شأنه يمكن المؤسسة من اختيار البديل الأمثل ومن ثم اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة.
13. ضرورة مساهمة كافة المستويات الإدارية والعاملين في صياغة الموازنات التقديرية وذلك عن طريق إبداء آرائهم ومناقشة الأهداف والأساليب التي ستتبع أثناء التنفيذ، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وبت روح التعاون والشعور بالمسؤولية بين العاملين في المؤسسة.
14. من الأفضل أن يتم إعداد الموازنة التقديرية بصورة مرنة وذلك بوضع موازنة تقديرية رئيسية سنوية وفي نفس الوقت تقسيم هذه الموازنة إلى فصلية ومن ثم إلى شهرية على أن يتم مراجعتها في نهاية كل شهر عند إعداد الموازنة للشهر اللاحق

قائمة المصادر والمراجع

1. صالح عبيد، المنهاج اللغوي وإعداد الأبحاث، دار هومة، الجزائر 2015 .
2. عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، ط 2000، 1.
3. أسامة الحارس، المحاسبة الإدارية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط 2، 2008
4. ناصر نور الدين عبد الطيف، الإتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات دراسات في المحاسبة الإدارية المتقدمة وتطبيقاتها على الحاسب، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ط 2009.
5. الزبيدي، حمزة محمود، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الورق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2004، 1.
6. محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط 2007، 1.
7. سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار - التمويل - التحليل المالي، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ط 2009، 1
8. عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشنة، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 2007،
9. عليان الشريف الإدارة و التحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010.
10. محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 2013،
11. خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2010، 2.
12. محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006 ،
13. عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، أسس، مفاهيم، تطبيقات، دار صفاء، عمان، الأردن، ط 1، 2015.
14. زينبات محمد محرم وآخرون، أصول محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2005 .
15. نور الدين خبابة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 2007.
16. إلياس بن ساسي وآخرون، التسيير المالي (الإدارة المالية دروس وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009.
17. Petr JAKUBÍK – Czech General Principles for Credit Reporting, Consultative report, World Bank Group, March, 2011..
18. Hardy Loh Rahim, Mohd Ali Bahari Abdul Kadir, Zanariah Zainal Abidin, Junainah Junid, Laila Mohd Kamaruddin, Noor Faizah Mohd Lajin, Siti Zahrah Buyong , Adlan Ahmad
19. Bakri,(2015), ENTREPRENEURSHIP EDUCATION IN MALAYSIA: A CRITICAL REVIEW, Journal of Technology Management and Business (ISSN: 2289-7224) Vol 02, No 02.



20. آل طعمة، حيدر حسين، القطاع المصرفي في العراق وتحديات الإصلاح والتطوير، مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة كربلاء، 2015.
21. أحمد، رائد ناجي، علم المالية العامة والتشريع المالي في العراق، الطبعة الأولى، شركة العاتك لصناعة الكتاب، درب الأترك، القاهرة، 2016.
22. عبد الحميد، عفيف، فعالية السياسة الضريبية في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة الجزائر خلال المدة ()، 2001-2012 رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس - سطيف، -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2014.
23. زيدان، لقاء فنجان ثامر، دور الضريبة في تمويل الموازنة العامة في العراق للمدة 2010 - 1995 وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم الإقتصاد، 2013.
24. صالح بيسوني، عبد المنعم فليح عبد هلال: " المحاسبة الإدارية"، الطبعة الرابعة 2770، الناشر مركز توزيع الكتب - كلية التجارة - جامعة القاهرة. 2018.
25. سامية مقعاش، سلسلة محاضرات في مقياس الموازنات التقديرية، موجهة لطلبة السنة الثالثة: MD3 اختصاص: مالية المؤسسة، محاسبة ومراجعة، محاسبة و جباية.، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2018-2019.
30. Kamil ,nurlis islamiah, The Effect of Taxpayer Awareness, Knowledge, Tax Penalties and Tax Authorities Services on the Tax Compliance: (Survey on the Individual Taxpayer at Jabodetabek & Bandung), Research Journal of Finance and Accounting, Vol.6, No.2, 2015.
31. Dup, Gach Giel, Tax awareness and compliance determinants in self assessment system in Gambella Region: A case study of Gambella Revenue Administration Authority, Master Thesis, Ethiopian Civil Service University, Institute of Tax and Customs Administration, Department of Public Financial Management, 2014.
32. Zahra,Arasti & Fahimeh, Zandi & Kambeiz, Talebi "Exploring the Effect of Individual Factors on Business Failure in Iranian New Established Small Businesses", Journal: International Business Research, Volume: 5 Issue: 4,2012

