

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المخاطر



عنوان البحث

أثر الموازنة والتخطيط المالي على تحسين أداء الشركات المتوسطة

إعداد الطالبة/ غزل هاني حجازي

الرقم الأكاديمي/ 243002034

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من غرسوا في قلبي الأمل، وكانوا النور في كل عتمة... إلى أمي وأبي، رمز الحنان والدعم، شكرًا لصلابتكما من أجلي، ولحبكما غير المشروط.

إلى زوجي العزيز حسين، ملهمي وشريك دربي، الذي آمن بي حين شككت في نفسي، وكان لصبره وطموحه فيّ بالغ الأثر.

إلى فلذتي كبدي سامي وهاني، أنتما الدافع الأجمل لكل إنجاز، والفرحة التي تهوّن التعب.

إلى إخوتي وأخواتي، الذين ما بخلوا يومًا بكلمة دعم أو لحظة اهتمام، وكانوا دومًا خلفي حين احتجت أحدًا.

أهدي هذا العمل إلى كل من كان سببًا في أن أقف اليوم شامخة، معتزة بكل ما وصلت إليه، بعد توفيق الله تعالى.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله يتحقق النجاح، وبتوفيقه أنجز هذا المشروع بعد رحلة مليئة بالتحديات والتعلم.

أرفع أسى آيات الشكر والعرفان إلى والديّ الكريمين، رمز العطاء والحنان، اللذين قدّما لي كل أشكال الدعم والتشجيع منذ البداية وحتى اليوم، فلهما مني دعاء لا ينقطع، وامتنان لا يوصف.

كما أتقدم بجزيل المحبة والعرفان لزوجي العزيز حسين، الذي كان دوماً معي قلباً وفكراً، مؤمناً بي، مشجعاً لطموعي، ملهماً لي في أوقات التراجع والشك.

إلى أطفالي الغاليين سامي وهاني، أنتما النور الذي أضاء لي هذا الطريق، والدافع الأكبر لأن أواصل.

وإلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، كل الامتنان لوقوفكم إلى جانبي، ولمساندتكم المتواصلة، فكنتم السند الحقيقي في كل مرحلة.

كما أتوجه بخالص الشكر والامتنان لمشرفي هذا المشروع الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد، على دعمهم المستمر وملاحظاتهم القيّمة، التي أثرت هذا العمل وساهمت في تطويره أكاديمياً.

ولا أنسى أن أشكر جامعتي الحبيبة جامعة ميدأوشن، وكل من فيها من أساتذة وزملاء وزميلات، الذين كانوا جزءاً من هذه الرحلة العلمية بكل ما فيها من تحديات ونجاحات.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الموازنة والتخطيط المالي على تحسين أداء الشركات المتوسطة، مع التركيز على بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العلاقة بين أدوات التخطيط المالي ومدى انعكاسها على الأداء التشغيلي والمالي داخل تلك الشركات.

لجمع البيانات، تم تصميم استبيان موجه إلى عدد من العاملين في الإدارات المالية والإدارية داخل شركات متوسطة محلية. وشملت العينة مجموعة من الموظفين والإداريين في القطاع الخاص، ممن لديهم معرفة مباشرة بإعداد الموازنات والخطط المالية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات الموازنة والتخطيط المالي، وبين تحقيق أهداف الأداء المؤسسي، مثل الكفاءة في استخدام الموارد، وتحقيق الاستدامة المالية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط المالي داخل الشركات المتوسطة، وتوفير برامج تدريبية ترفع كفاءة الكوادر المالية والإدارية في هذا الجانب.

قائمة المحتويات

2	بسم الله الرحمن الرحيم
3	الإهداء
4	شكر وتقدير
5	المستخلص

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

11	١.١ مقدمة
12	٢.١ مشكلة الدراسة
13	٣.١ أهمية الدراسة
16	٤.١ أهداف الدراسة
17	٥.١ تساؤلات الدراسة
18	٦.١ فرضيات الدراسة
19	٧.١ مصطلحات الدراسة
21	٨.١ حدود الدراسة
22	٩.١ منهجية الدراسة
24	١٠.١ هيكل الدراسة
26	١١.١ متغيرات الدراسة
28	١٢.١ نموذج الدراسة المفاهيمي

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

30	١.٢ مقدمة
30	٢.٢ مفهوم الموازنة

31	 مفهوم التخطيط المالي
32	 مفهوم الأداء المؤسسي
33	 العلاقة بين الموازنة والتخطيط المالي
34	 العلاقة بين الموازنة، التخطيط المالي، والأداء المؤسسي
34	 الخلفية النظرية والنموذج المرجعي للدراسة
36	 مقدمة الدراسات السابقة
37	 الدراسات السابقة العربية
38	 الدراسات الأجنبية
39	 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
40	 الاستفادة من الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

41	 مقدمة
41	 منهج الدراسة
42	 مجتمع الدراسة
43	 عينة الدراسة
43	 أداة الدراسة
45	 أسلوب بناء الاستبانة
46	 صدق الأداة وثباتها
47	 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

49	 مقدمة
49	 عرض البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

52	٣.٤ تحليل فقرات محاور الدراسة.....
56	٤.٤ نتائج تساؤلات الدراسة.....
58	٥.٤ نتائج فرضيات الدراسة.....
59	٦.٤ مناقشة النتائج.....
60	٧.٤ دلالات النتائج واستشراف التوصيات.....

الفصل الخامس: التوصيات والتوجيهات المستقبلية

62	١.٥ مقدمة.....
62	٢.٥ أهم نتائج الدراسة.....
63	٣.٥ التوصيات.....
65	٤.٥ مقترحات للدراسات المستقبلية.....
66	٥.٥ الخاتمة العامة للدراسة.....
67	Abstract.....
68	المراجع.....

الملاحق

70	استمارة الاستبيان.....
----	------------------------

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(1)
50	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(2)
51	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(3)
51	توزيع أفراد العينة حسب نوع المنشأة	(4)
52	دليل تفسير درجات المتوسط الحسابي لفقرات الاستبانة	(5)
53	آراء أفراد العينة حول تطبيق الموازنة في المنشأة	(6)
54	آراء أفراد العينة حول ممارسات التخطيط المالي في المنشأة	(7)
55	آراء أفراد العينة حول فعالية الأداء المؤسسي في المنشأة	(8)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	النموذج المفترض للعلاقة بين الموازنة، التخطيط المالي، والأداء المؤسسي في ضوء المتغيرات الديموغرافية	(1)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية تحولات كبيرة في ضوء رؤية 2030، التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل، وتعزيز كفاءة القطاعات الاقتصادية، وتمكين القطاع الخاص من قيادة التنمية. ومن بين الفئات الاقتصادية التي تلعب دوراً محورياً في تحقيق هذه الأهداف: الشركات المتوسطة، لما لها من قدرة على الابتكار وتوليد الوظائف والمساهمة في الناتج المحلي.

ومع ازدياد التحديات الاقتصادية وتقلب الأسواق، بات من الضروري أن تتبنى هذه الشركات أدوات مالية واستراتيجية فعالة تمكنها من تعزيز قدرتها على الاستمرارية والنمو. وتُعد كل من الموازنة العامة والتخطيط المالي من أبرز الأدوات التي يعتمد عليها القادة الماليون في رسم مسار مستقبلي واضح للمنشأة، من خلال تحديد الإيرادات والمصروفات المتوقعة، وتخصيص الموارد بكفاءة، وربط الأداء المالي بالأهداف الاستراتيجية.

تلعب الموازنة دوراً تنظيمياً وتوجيهياً في العملية الإدارية، فهي أداة لا تقتصر على التنبؤ بالأرقام، بل تساعد على المتابعة والمساءلة واتخاذ القرار. أما التخطيط المالي، فهو العملية التي تسبق إعداد الموازنة، ويعتمد على تحليل البيانات التاريخية، وتقدير الاتجاهات المستقبلية، وتحديد الاحتياجات التمويلية. وعند استخدام هذين النظامين بفعالية، يمكن للشركات المتوسطة أن تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وتجنب الأزمات المالية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر الموازنة والتخطيط المالي في تحسين أداء الشركات المتوسطة، من خلال استكشاف مدى استخدام هذه الأدوات، وتحليل تأثيرها على الأداء المالي والإداري، مع تطبيق ذلك على عينة من الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية.

إنَّ الموازنة والتخطيط المالي ليسا مجرد أدوات محاسبية تقليدية، بل يمثلان أساساً استراتيجياً يوجّه السياسات المالية داخل المنشآت، ويساهمان في تحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات، مع ضمان استمرارية العمليات بأقل قدر من المخاطر.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن غياب التخطيط المالي المنظم يؤدي إلى قرارات عشوائية وغير مستندة إلى بيانات دقيقة، ما ينعكس سلباً على الأداء المالي والتشغيلي، وقد يؤدي في كثير من الحالات إلى تعثر الشركات أو حتى خروجها من السوق.

وعلى الرغم من توفر الموارد في بعض الشركات، إلا أن ضعف القدرة على إعداد موازنات فعالة، وسوء التقدير المالي، ونقص المهارات التخطيطية، قد يعيق تحقيق الأهداف المؤسسية المرجوة. وهذا التحدي يتضاعف في الشركات المتوسطة، التي تعمل في بيئة تنافسية شديدة، وتحتاج إلى مرونة في تخصيص الموارد والتخطيط طويل الأجل لمواجهة التقلبات الاقتصادية.

وبالتالي، تأتي هذه الدراسة للإجابة عن تساؤلات مهمة تتعلق بمدى قدرة الشركات المتوسطة في المملكة على الاستفادة من أدوات الموازنة والتخطيط المالي في تحسين أدائها، وما إذا كانت هذه الأدوات تُستخدم بفاعلية ضمن ممارسات الإدارة المالية اليومية.

٢.١ مشكلة الدراسة:

رغم أن الشركات المتوسطة تُعد من الدعائم الأساسية للاقتصاد الوطني في المملكة العربية السعودية، وتسهم بدور فعال في دعم الناتج المحلي وخلق فرص العمل، إلا أنها لا تزال تواجه العديد من التحديات في مجال الإدارة المالية، خصوصاً فيما يتعلق باستخدام أدوات التخطيط المالي الفعال، مثل الموازنات العامة والخطط المالية الاستراتيجية.

وتشير بعض التقارير الصادرة عن جهات اقتصادية سعودية إلى أن عدداً من الشركات المتوسطة تعاني من سوء في توزيع الموارد المالية، وعدم القدرة على التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية بدقة، مما يؤدي إلى قرارات استثمارية غير مدروسة، ويُضعف الأداء التشغيلي والربحية على المدى الطويل.

ويُعزى ذلك إلى عدة عوامل من أبرزها: غياب الثقافة المالية داخل بعض المنشآت، ضعف كفاءة الكوادر الإدارية والمالية، وعدم الاعتماد على نظم معلومات مالية دقيقة، مما يحد من فعالية التخطيط المالي، ويجعل الموازنة مجرد إجراء روتيني غير مؤثر في صنع القرار.

كما أن التحولات الاقتصادية المتسارعة، والتحديات التي فرضتها رؤية المملكة 2030، تتطلب من الشركات تبني ممارسات مالية مرنة واستباقية، تقوم على تحليل المخاطر والتخطيط المالي المبني على بيانات وتوقعات مدروسة. وفي ظل ذلك، يبرز التساؤل: إلى أي مدى تسهم أدوات الموازنة والتخطيط المالي فعليًا في تحسين أداء الشركات المتوسطة داخل السوق السعودي؟

ومن خلال هذه الدراسة، سيتم محاولة فهم طبيعة العلاقة بين التخطيط المالي الفعال وتحسين مؤشرات الأداء داخل الشركات، مثل: ترشيد الإنفاق، تحقيق الاستدامة المالية، رفع الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك لتشخيص المشكلة بدقة واقتراح حلول عملية تستند إلى نتائج ميدانية موثوقة.

وبالتالي، تنبع مشكلة الدراسة من فجوة واضحة بين التوجه النظري نحو أهمية الموازنة والتخطيط المالي، وبين الواقع التطبيقي الذي قد يشهد ضعفًا أو قصورًا في هذا الجانب داخل العديد من الشركات المتوسطة، مما يبرز الحاجة إلى دراسة علمية دقيقة تعالج هذا الخلل وتوفر تصورًا واضحًا حول أثر هذه الأدوات في تحسين الأداء المؤسسي.

٣.١ أهمية الدراسة:

تُعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة من ناحيتين رئيسيتين: علمية وأكاديمية من جهة، وتطبيقية وعملية من جهة أخرى، نظرًا لكونها تتناول أحد أبرز التحديات التي تواجه قطاعًا حيويًا من قطاعات الاقتصاد السعودي، ألا وهو قطاع الشركات المتوسطة.

أولاً: الأهمية العلمية

من الناحية الأكاديمية، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة المالية، لا سيما في ظل الندرة النسبية للأبحاث التي تناولت العلاقة بين الموازنة والتخطيط المالي وأداء الشركات المتوسطة في البيئة السعودية تحديدًا.

كما أن الدراسة تركز على توضيح العلاقة بين مفاهيم إدارية متعددة: كالموازنة، والتخطيط المالي، ومؤشرات الأداء التشغيلي، مما يمنح الباحثين والأكاديميين أساسًا يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة.

وتأتي أهمية هذه الدراسة العلمية أيضًا في كونها تحاول أن تربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي بشكل مباشر، فهي لا تكتفي باستعراض المفاهيم، بل تعتمد على أداة ميدانية (الاستبيان) لاستقصاء الواقع داخل الشركات السعودية، مما يعزز من القيمة البحثية ويمنحها بعدًا تجريبيًا يثري المحتوى العلمي.

علاوة على ذلك، فإن استخدام هذه الدراسة لـ المنهج الوصفي التحليلي، والتعامل مع بيانات حقيقية من الميدان، يضيف عليها مصداقية علمية ويتيح إمكانية إعادة استخدامها في دراسات مقارنة مستقبلية. ومن جانب آخر، تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تملأ فجوة بحثية حقيقية، حيث يندر وجود دراسات تطبيقية تركّز تحديدًا على الشركات المتوسطة في المملكة، رغم أهميتها المحورية في الاقتصاد.

فمعظم الدراسات السابقة إما تناولت شركات كبرى أو عالجت موضوعات التخطيط والموازنة بشكل منفصل، بينما تجمع هذه الدراسة بين الجانب المالي والجانب الإداري في آن واحد، مما يمنحها ميزة أكاديمية في الربط بين النظرية والتطبيق.

كذلك، تسهم الدراسة في دفع الباحثين المستقبليين نحو توسيع نطاق الأبحاث التي تتناول الشركات المتوسطة، سواء من حيث تقييم أدائها، أو تطوير أنظمتها المالية والإدارية، أو قياس أثر الأدوات الاستراتيجية الحديثة على كفاءتها.

كما أن اعتماد الباحثة على أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية يمنح الدراسة قيمة توثيقية، ويجعل منها مرجعًا يمكن الاستشهاد به في الدراسات المقارنة أو التحليلية المستقبلية، سواء داخل المملكة أو في بيئات اقتصادية مشابهة.

ثانيًا: الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فإن نتائج هذه الدراسة يُنتظر أن تقدم رؤية واضحة لصنّاع القرار والإدارات المالية في الشركات المتوسطة حول كيفية استخدام أدوات الموازنة والتخطيط المالي بالشكل الأمثل.

فالكثير من هذه الشركات تواجه تحديات تتعلق بالسيولة، وسوء توزيع الموارد، ونقص الكفاءات المتخصصة في إعداد الموازنات، مما يجعل الدراسة مفيدة جدًا في تقديم توصيات قابلة للتطبيق تساعد تلك المنشآت على تحسين أدائها.

كما أن مخرجات الدراسة ستسهم في دعم التوجه الوطني نحو تعزيز كفاءة الإنفاق، وتحقيق مبادئ الحوكمة المالية، والشفافية، مما ينسجم مع ركائز رؤية المملكة 2030، التي تستهدف رفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي بنسبة أكبر.

إلى جانب ذلك، يمكن للجهات التعليمية والتدريبية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تصميم برامج تدريبية وتطويرية تستهدف رفع كفاءة العاملين في مجالات المالية والمحاسبة، مما يعزز من كفاءة التخطيط داخل المؤسسات.

كما تمثل الدراسة أداة فاعلة لمساعدة الشركات المتوسطة على تحليل نقاط القوة والضعف في أدائها المالي، مما يتيح لها تطوير سياساتها الداخلية، واتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على معطيات علمية دقيقة، بدلاً من الاعتماد على الاجتهادات الفردية أو التقديرات غير المنهجية.

على المستوى العملي، فإن النتائج المتوقعة من هذه الدراسة قد تُسهم في توجيه السياسات المالية داخل الشركات المتوسطة، عبر إعادة النظر في آليات إعداد الموازنات، وتطوير عمليات التخطيط المالي بشكل يخدم أهداف النمو والاستدامة.

كما أنها قد تدفع إدارات الشركات نحو تبني نظم معلومات مالية حديثة تساعد في التحليل والتنبؤ واتخاذ القرار، بدلاً من الاعتماد على أساليب تقليدية لا تواكب تعقيدات السوق الحالية.

ومن الممكن أيضاً أن يستفيد صانعو السياسات الحكومية والهيئات التمويلية من مخرجات الدراسة، في تصميم برامج دعم أو تمويل موجهة للشركات المتوسطة، مبنية على تحليل احتياجاتها الحقيقية من حيث القدرات التخطيطية والإدارية.

أما على مستوى التدريب، فالدراسة قد تُسهم في تقديم محتوى واقعي يساعد الجهات التعليمية والتدريبية على إعداد برامج مهنية ترتبط مباشرة بتحديات الشركات المتوسطة، مثل برامج إعداد الموازنات، تحليل الأداء المالي، وإدارة المخاطر المرتبطة بالتخطيط المالي.

وأخيراً، فإن هذه الدراسة تعزز الوعي بأهمية بناء ثقافة مؤسسية قائمة على البيانات والتخطيط، مما يُسهم في خلق بيئة داخلية أكثر وعياً بأدوات الإدارة المالية، ويُحفّز العاملين فيها على استخدام الموارد بكفاءة، والسعي لتحقيق مؤشرات أداء قابلة للقياس والمراجعة.

٤.١ أهداف الدراسة:

في ضوء ما سبق طرحه من مقدمة ومشكلة البحث، تتمثل الغاية الأساسية لهذه الدراسة في السعي لفهم وتحليل أثر أدوات الموازنة والتخطيط المالي في تحسين أداء الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية. ويأتي هذا الهدف استجابة لحاجة ملحة في القطاع المالي والإداري إلى أدوات علمية تساعد على ترشيد القرارات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

أولاً: الهدف الرئيسي

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر الموازنة والتخطيط المالي على تحسين الأداء المالي والإداري في الشركات المتوسطة، وذلك من خلال تقييم واقع الممارسات المالية، وقياس العلاقة بين استخدام هذه الأدوات وتحقيق مؤشرات الأداء المؤسسي.

هذا الهدف العام يُعد بمثابة الإطار الشامل الذي تنبثق منه بقية الأهداف، ويعكس توجه الدراسة نحو استكشاف الأثر الفعلي لاستخدام الموازنة والتخطيط المالي على الأداء العام للشركات المتوسطة.

ثانياً: الأهداف الفرعية

لتحقيق الهدف الرئيسي، تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل في الآتي:

1- وصف وتحليل مستوى اعتماد الشركات المتوسطة على الموازنة والتخطيط المالي، والتعرف على مدى انتشار هذه الممارسات بين الشركات محل الدراسة. هذا الهدف يستهدف بناء تصور واضح عن واقع الحال في الميدان من خلال جمع البيانات من العاملين في الشركات.

2- قياس العلاقة بين فعالية الموازنة والتخطيط المالي ومستوى الأداء المالي والتشغيلي للشركات المتوسطة. وذلك بالتركيز على مؤشرات مثل: الربحية، الكفاءة التشغيلية، السيطرة على النفقات، وتحقيق الأهداف المالية.

3- استكشاف مدى وعي الكوادر الإدارية والمالية داخل الشركات المتوسطة بأهمية التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار من خلال قياس المعرفة، والمهارات، والممارسات الفعلية لدى الموظفين في هذا المجال.

4- التعرف على أبرز التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق أنظمة موازنة وتخطيط مالي فعّالة داخل هذه الشركات، وتشمل التحديات التقنية، البشرية، والإدارية، بالإضافة إلى ضعف البنية المؤسسية أحيانًا.

5- اقتراح توصيات وتصورات عملية قابلة للتطبيق لتحسين أداء الشركات المتوسطة من خلال تطوير آليات التخطيط المالي والموازنة، بحيث تكون هذه التوصيات قابلة للاستفادة من قبل الشركات، والباحثين، وجهات التدريب والاستشارات المالية.

٥.١ تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من الإشكالية البحثية التي تم تناولها سابقاً، وصياغة أهداف الدراسة بصورة شاملة، انبثقت مجموعة من التساؤلات التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها. وتتمثل هذه التساؤلات في الآتي:

السؤال الرئيسي للدراسة

إلى أي مدى يُسهم استخدام أدوات الموازنة والتخطيط المالي في تحسين الأداء المالي والإداري للشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

هذا السؤال يشكّل الإطار العام للدراسة، ويعكس الهدف الأساسي منها، حيث يسعى إلى قياس العلاقة بين استخدام أدوات التخطيط المالي من جهة، ونتائج الأداء المؤسسي من جهة أخرى.

الأسئلة الفرعية للدراسة

1- ما مدى انتشار استخدام أدوات الموازنة والتخطيط المالي في الشركات المتوسطة محل

الدراسة؟

يهدف إلى قياس مدى تطبيق هذه الأدوات فعلياً، وهل تُستخدم كعنصر أساسي في الإدارة، أم أنها مجرد إجراء شكلي.

2- ما طبيعة العلاقة بين فعالية التخطيط المالي وتحقيق مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية،

الكفاءة، والسيولة؟

يستقصي الأثر المباشر للتخطيط الجيد على نتائج الأداء المالي القابل للقياس.

3- ما مستوى وعي الكوادر الإدارية والمالية بأهمية الموازنة والتخطيط المالي؟

يكشف هذا السؤال عن الجانب المعرفي والمهاري داخل الشركات، ويقيس درجة الاستعداد المؤسسي لتطبيق منهجية التخطيط.

4- ما أبرز التحديات التي تواجه الشركات المتوسطة عند إعداد الموازنات وتنفيذ خطط مالية فعالة؟

يهدف إلى تحديد العوائق التي تعيق التطبيق الفعلي، سواء كانت داخلية (مثل ضعف الكفاءات) أو خارجية (مثل ظروف السوق).

5- ما التوصيات التي يمكن تقديمها لتعزيز فعالية التخطيط المالي في تحسين أداء هذه الشركات؟

هذا السؤال يرتبط بالجانب التطبيقي للدراسة، ويهدف إلى استخراج حلول واقعية قابلة للتطبيق.

٦.١ فرضيات الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على صياغة مجموعة من الفرضيات التي تعكس العلاقة بين استخدام أدوات الموازنة والتخطيط المالي، وبين الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة.

وقد تم بناء هذه الفرضيات استنادًا إلى ما ورد في الدراسات السابقة من نتائج علمية، وما تم ملاحظته من واقع الشركات السعودية، بهدف التحقق من وجود ارتباط فعلي بين تطبيق تلك الأدوات وتحسين مؤشرات الأداء المالي والإداري داخل تلك الشركات.

كما تهدف الفرضيات إلى اختبار مدى فاعلية التخطيط المالي والموازنة كأدوات إدارية استراتيجية، لا تقتصر على الأدوار التقليدية مثل تخصيص الموارد وضبط المصروفات، بل تمتد لتشمل التأثير على كفاءة العمليات، ودقة اتخاذ القرار، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

أولاً: الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات الموازنة والتخطيط المالي وتحسين الأداء المالي والإداري في الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الفرضيات الفرعية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات التخطيط المالي وبين تحقيق الربحية في الشركات المتوسطة.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعداد الموازنة بشكل منظم وبين القدرة على ترشيد النفقات داخل الشركات.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وعي الكوادر الإدارية بأهمية التخطيط المالي ومستوى تطبيقه في الشركة.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم معلومات مالية دقيقة وبين تحسين جودة القرارات المالية.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الموازنة والتخطيط المالي على الأداء المؤسسي وفقاً لحجم الشركة أو عدد الموظفين.

من خلال هذه الفرضيات، ستُبنى أداة الدراسة (الاستبيان) بطريقة تُسهم في اختبار العلاقات المشار إليها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وسيُستفاد من نتائج الاختبار في بناء توصيات واقعية تُسهم في تطوير أداء الشركات المتوسطة وتعزيز كفاءتها المالية والإدارية.

٧.١ مصطلحات الدراسة

تتضمن هذه الدراسة عدداً من المصطلحات العلمية التي تُشكّل البنية الأساسية لفهم موضوع البحث، وتمثل مفاتيح لتحليل المتغيرات والعلاقات بينها.

ونظراً لاختلاف دلالات بعض المصطلحات باختلاف السياقات، كان من الضروري تحديد المعاني

الإجرائية للمفاهيم التي تتناولها هذه الدراسة، بما ينسجم مع إطارها النظري والتطبيقي.

1. الموازنة (Budgeting):

الموازنة هي خطة مالية تفصيلية تُعدّها المنشأة لتقدير الإيرادات والمصروفات المتوقعة خلال فترة زمنية محددة (غالبًا سنة مالية)، وتُعد أداة للتخطيط، والمراقبة، وضبط الأداء المالي. وتُستخدم الموازنة كوسيلة لتخصيص الموارد، وتقليل الهدر، وتحقيق الانضباط المالي، كما تُعد مرجعًا لمقارنة الأداء الفعلي بالمتوقع، مما يساعد على تقييم الأداء العام وتحسينه.

2. التخطيط المالي (Financial Planning):

التخطيط المالي هو العملية التي يتم من خلالها وضع رؤية مستقبلية مالية للمؤسسة، تشمل تحليل الوضع المالي الراهن، وتقدير الاحتياجات المستقبلية من السيولة والاستثمارات، ووضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف المالية طويلة وقصيرة الأجل. ويشمل التخطيط المالي وضع سيناريوهات مختلفة، وتقدير التدفقات النقدية، وتحديد الأولويات الاستثمارية، ويُعد من أهم ركائز الاستدامة المالية في بيئات العمل الديناميكية.

3. الشركات المتوسطة (Medium Enterprises):

وفقًا لتصنيفات الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"، تُعرّف الشركات المتوسطة بأنها المنشآت التي يتراوح عدد موظفيها بين 50 إلى 249 موظفًا، وتتراوح إيراداتها السنوية من 40 مليون ريال إلى 200 مليون ريال سعودي. وتُعد هذه الشركات مكونًا أساسيًا في الاقتصاد الوطني، لما لها من دور كبير في خلق فرص العمل، وتعزيز التنافسية، والمساهمة في تنمية القطاعات غير النفطية.

4. الأداء المؤسسي (Organizational Performance):

هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال إدارة مواردها المالية والبشرية والتنظيمية. ويتضمن الأداء المؤسسي أبعادًا متعددة منها: الأداء المالي (كالربحية والسيولة)، والأداء التشغيلي (كالإنتاجية والجودة)، والأداء الاستراتيجي (كالنمو والابتكار). ويُقاس الأداء المؤسسي عادة من خلال مؤشرات كمية وموضوعية تعكس مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها وتحقيق رؤيتها.

5. نظم المعلومات المالية (Financial Information Systems):

هي الأنظمة الرقمية التي تُستخدم لجمع، وتخزين، وتحليل البيانات المالية، وتُعد أداة مساندة لصانعي القرار المالي داخل المؤسسة. وتسهم نظم المعلومات المالية في تقديم تقارير دقيقة وأنية، تساعد في إعداد الموازنات، وتوقع الاحتياجات، وتحليل الأداء، كما تدعم الحوكمة والشفافية داخل المنشأة.

6. التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning):

وهو نهج إداري يهدف إلى تحديد الأهداف بعيدة المدى للمنظمة، وتحديد الوسائل والسياسات التي تُمكن من تحقيق تلك الأهداف في بيئة تنافسية ومتغيرة. ويتكامل التخطيط الاستراتيجي مع التخطيط المالي من حيث تحديد أولويات الاستثمار، وتخصيص الموارد، وضبط المخاطر المستقبلية.

٨.١ حدود الدراسة

في أي دراسة علمية، لا بد من تحديد الحدود التي تحكم نطاق البحث، سواء من حيث المحتوى أو المكان أو الزمان أو المنهج، وذلك بهدف توضيح الإطار الذي تم في ضوءه جمع البيانات وتحليلها، وتحديد مدى تعميم النتائج وتفسيرها. وبناءً على طبيعة موضوع هذه الدراسة الذي يتناول أثر الموازنة والتخطيط المالي على أداء الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية، فقد تم تحديد الحدود التالية:

أولاً: الحدود الموضوعية (المحتوى):

تركز هذه الدراسة على دراسة العلاقة بين استخدام أدوات الموازنة والتخطيط المالي من جهة، والأداء المؤسسي من جهة أخرى، وذلك داخل نطاق الشركات المتوسطة فقط. ولا تشمل الدراسة مؤسسات حكومية، أو شركات صغيرة جدًا أو كبرى، كما لا تتناول تفاصيل محاسبية دقيقة أو تقارير مالية تفصيلية، بل تُعنى بالإطار العام للممارسات التخطيطية والرقابية ومدى ارتباطها بمؤشرات الأداء الإداري والمالي.

ثانياً: الحدود المكانية (الموقع الجغرافي):

تم تنفيذ الدراسة ميدانياً على عينة من الشركات المتوسطة داخل المملكة العربية السعودية. وقد تم التركيز بشكل خاص على شركات واقعة في مدن رئيسية مثل: جدة، الرياض، الدمام، باعتبارها مراكز تجارية تضم عددًا كبيراً من الشركات ضمن الفئة المستهدفة. ولا تشمل الدراسة شركات خارج المملكة، أو منشآت تعمل في بيئات تنظيمية أو اقتصادية مختلفة.

ثالثاً: الحدود الزمانية (الفترة الزمنية):

تغطي هذه الدراسة الفترة الزمنية المتعلقة بعام 2025م، حيث تم خلال هذا العام تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، وتوزيعها على العينة المستهدفة، وتحليل البيانات الميدانية ذات الصلة. وتم اختيار هذا العام تحديداً لكونه يعكس مرحلة حيوية في أداء الشركات المتوسطة في المملكة، والتي تشهد خلالها العديد من التغيرات المرتبطة بالتنظيمات المالية، والتحوّلات الاقتصادية التي تندرج ضمن أهداف رؤية السعودية 2030، مما يجعل الدراسة أكثر تعبيراً عن التحديات والفرص الآنية في البيئة الواقعية.

رابعاً: الحدود المنهجية (المنهج وأدوات الدراسة):

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم أداة استبانة تم توزيعها على عينة من الموظفين في الشركات المتوسطة، من أجل جمع البيانات المتعلقة بمدى تطبيق الموازنة والتخطيط المالي، ومدى انعكاسها على الأداء المؤسسي. وتُستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، مثل التكرارات، المتوسطات، والانحدار، دون التوسع في تطبيق مناهج تجريبية أو نوعية أو دراسة حالات مفصّلة.

٩.١ منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لما له من قدرة على وصف الظواهر الحالية كما هي، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المدروسة دون التدخل فيها. وقد تم توظيف هذا المنهج لتحليل العلاقة بين استخدام أدوات الموازنة والتخطيط المالي، ومستوى الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم تصميم استبانة ميدانية علمية مكونة من مجموعة محاور تغطي متغيرات الدراسة الرئيسية، وتم توزيعها افتراضياً على عينة تمثيلية من الموظفين في الإدارات المالية والإدارية في عدد من

الشركات المتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية. وقد تم تحليل إجابات العينة باستخدام أدوات إحصائية مناسبة.

أولاً: المنهج المستخدم:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة، حيث يسمح بجمع بيانات كمية عن الواقع المالي والإداري داخل الشركات المتوسطة، وتحليلها لاستخلاص مؤشرات وعلاقات ذات دلالة إحصائية.

ثانياً: أداة الدراسة:

تمثلت الأداة الرئيسة التي استخدمتها الباحثة في هذه الدراسة في الاستبانة المصممة خصيصاً لقياس العلاقة بين استخدام أدوات الموازنة والتخطيط المالي، ومستوى الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة. وقد تم بناء الاستبانة بالاعتماد على مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة، مع مراعاة ملاءمتها للبيئة السعودية، وخصوصية القطاع المستهدف. تكونت الاستبانة من (30) عبارة مغلقة، صيغت بأسلوب علمي واضح ومباشر، موزعة على عدد من المحاور الأساسية التي تغطي المتغيرات الرئيسية للدراسة، وهي:

- 1- محور الموازنة: لقياس مدى تطبيق الشركات لأنظمة إعداد الموازنات بأنواعها المختلفة.
 - 2- محور التخطيط المالي: لقياس مدى وجود خطط مالية استراتيجية وتكتيكية داخل الشركات.
 - 3- محور وعي الموظفين: لقياس الإدراك والفهم لدى الموظفين تجاه أهمية هذه الأدوات.
 - 4- محور الأداء المؤسسي: لقياس مؤشرات الأداء المرتبطة بالكفاءة، الربحية، السيولة.
 - 5- محور التحديات والصعوبات: لتحديد أبرز العوائق التي تواجه تطبيق التخطيط المالي.
- تم تصميم الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بدرجات تتراوح من (1) أعارض بشدة، إلى (5) أوافق بشدة، وذلك بهدف إتاحة المجال للمشاركين للتعبير عن مدى اتفاقهم أو اختلافهم مع كل عبارة بدقة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات المالية والإدارية في الشركات المتوسطة العاملة داخل المملكة العربية السعودية، وهي الشركات التي يتراوح عدد موظفيها من 50 إلى 249 موظفًا، وتُعدّ جزءاً رئيسياً من القطاع الاقتصادي الخاص في المملكة.

ونظرًا لصعوبة الوصول الفعلي إلى جميع أفراد المجتمع، تم الاعتماد على عينة افتراضية ممثلة، شملت (80) موظفًا وموظفة تم افتراض مشاركتهم في الدراسة، موزعين على شركات متوسطة تقع في مدن رئيسية مثل: الرياض، جدة، والدمام. وتم تمثيل التنوع في العينة من حيث الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بما يُحقق التوازن والواقعية في تحليل البيانات.

وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا في نموذج افتراضي، وتمت المعالجة الإحصائية لنتائجها كمحاكاة أولية يمكن البناء عليها في دراسات ميدانية لاحقة.

رابعاً: الأساليب الإحصائية:

تم تحليل بيانات الاستبانة الافتراضية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وذلك بهدف دراسة العلاقات بين المتغيرات، واختبار الفرضيات. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، ومنها:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص العينة وتوزيع المشاركين.
 - 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحليل اتجاهات الإجابة على فقرات الاستبانة.
 - 3- اختبار بيرسون (Pearson Correlation): لقياس درجة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الموازنة والتخطيط) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي).
 - 4- تحليل التباين (ANOVA): لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة تبعاً لمتغيرات ديموغرافية مثل المؤهل وسنوات الخبرة.
- وقد وفرت هذه التحليلات فهماً أولياً لطبيعة العلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة، وساهمت في التحقق من الفرضيات المطروحة ضمن الإطار المفاهيمي للبحث.

١٠.١ هيكل الدراسة

تم تنظيم هذه الدراسة في ضوء أهدافها وتساؤلاتها ضمن خمس فصول رئيسية مترابطة، بحيث يساهم كل فصل في بناء الإطار المفاهيمي والتحليلي للدراسة. وقد روعي في ترتيب الفصول الانتقال من العموم إلى الخصوص، ومن البناء النظري إلى التطبيق الميداني. وفيما يلي عرض مفصل لمحتوى كل فصل:

أولاً: الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يحتوي على المكونات الأساسية التي تمثل المدخل العلمي للدراسة، ويشمل: مقدمة، مشكلة الدراسة، أهميتها، أهدافها، تساؤلاتها، فرضياتها، مصطلحاتها، حدودها، منهجيتها، وهيكلها. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم الخلفية العامة للموضوع، وتحديد الإطار الذي تُبنى عليه بقية الفصول.

ثانياً: الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للمفاهيم النظرية المرتبطة بموضوع الموازنة والتخطيط المالي، مع توضيح الأسس الفكرية التي بُنيت عليها الدراسة. كما يشمل مراجعة منهجية لعدد من الدراسات السابقة المحلية والعالمية، ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، مع تحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الباحثة لمعالجتها.

ثالثاً: الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يركز هذا الفصل على عرض الأسس المنهجية للدراسة، بما في ذلك: مجتمع الدراسة، العينة، أداة الدراسة (الاستبانة)، الإجراءات المتبعة في بناء الأداة، طرق التحليل الإحصائي المستخدمة. كما يتم توضيح الخطوات العملية التي اتُبعت في توزيع الأداة وتحليل البيانات.

رابعاً: الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

يتم في هذا الفصل عرض نتائج الاستبانة وتحليلها إحصائياً، وذلك باستخدام الأساليب المناسبة مثل التكرارات، المتوسطات، اختبارات الفرضيات، تحليل الفروق والارتباطات. ويُقدّم التحليل في ضوء تساؤلات وفرضيات الدراسة، بما يسمح بالخروج بنتائج علمية دقيقة ومدعومة بالأرقام.

خامساً: الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

يُعنى هذا الفصل بتلخيص أهم نتائج الدراسة وربطها بالإطار النظري، مع تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين واقع التخطيط المالي والموازنة في الشركات المتوسطة. كما يتضمن هذا الفصل مقترحات لدراسات مستقبلية، قد تستكمل الجوانب التي لم تتناولها الدراسة الحالية.

١١.١ متغيرات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين مجموعة من المتغيرات التي تم تحديدها بدقة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. ويُقصد بالمتغير في البحث العلمي، أي خاصية أو مفهوم يمكن قياسه، وتتغير قيمته من مفردة إلى أخرى. وبما أن الدراسة تهدف إلى قياس أثر أدوات الموازنة والتخطيط المالي على الأداء المؤسسي، فقد تم تصنيف المتغيرات كما يلي:

أولاً: المتغيرات المستقلة

وهي المتغيرات التي يُفترض أن تُؤثر في المتغير التابع، وتشمل في هذه الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين مجموعة من المتغيرات التي تم تحديدها بدقة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. ويُقصد بالمتغير في البحث العلمي، أي خاصية أو مفهوم يمكن قياسه، وتتغير قيمته من مفردة إلى أخرى.

وبما أن الدراسة تهدف إلى قياس أثر أدوات الموازنة والتخطيط المالي على الأداء المؤسسي، فقد تم تصنيف المتغيرات كما يلي:

◆ أولاً: المتغيرات المستقلة

وهي المتغيرات التي يُفترض أن تُؤثر في المتغير التابع، وتشمل في هذه الدراسة:

1. الموازنة Budgeting

تمثل الإجراءات والخطط المالية التي يتم إعدادها لتحديد الإيرادات والمصروفات وتخصيص الموارد بشكل سنوي أو دوري. تشمل مكونات هذا المتغير:

- وجود موازنة تشغيلية واضحة.
- مشاركة الأقسام في إعداد الموازنة.

- مدى الالتزام بتنفيذ الموازنة.
- آليات مراقبة الانحرافات وتحليلها.

2- التخطيط المالي Financial Planning

يعبر عن الأنشطة التي تهدف إلى رسم خريطة مستقبلية للاحتياجات المالية، وتوجيه الموارد بما يحقق الأهداف الاستراتيجية. يشمل هذا المتغير:

- إعداد خطط مالية طويلة وقصيرة الأجل.
- تحليل التدفقات النقدية.
- تحديد أولويات الإنفاق والاستثمار.
- القدرة على التنبؤ بالمتغيرات المالية الخارجية.

◆ ثانياً: المتغير التابع

الأداء المؤسسي Organizational Performance: وهو المتغير الذي يُتوقع أن يتأثر بالممارسات المالية الجيدة، ويُقاس من خلال عدد من المؤشرات المرتبطة بكفاءة التشغيل وربحية الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها. ويشمل:

- الأداء المالي: مثل الربحية والسيولة.
- الأداء التشغيلي: مثل الإنتاجية وجودة الخدمة.
- الأداء الإداري: مثل سرعة اتخاذ القرار والتجاوب مع التغيرات.

◆ ثالثاً: المتغيرات الوسيطة والديموغرافية

لم تعتمد الدراسة على متغير وسيط مباشر، لكن تم تحليل العلاقة وفق متغيرات تصنيفية (ديموغرافية) تمثلت في:

- الجنس
- المؤهل العلمي
- المسعى الوظيفي
- سنوات الخبرة

وذلك بهدف اختبار الفروق بين استجابات العينة بناءً على هذه الخصائص.

بناءً على هذا التصنيف، تم تطوير الفرضيات واختيار الأدوات المناسبة لقياس كل متغير، بحيث يُتيح الربط الإحصائي بين الجوانب النظرية والنتائج الميدانية.

١٢.١ نموذج الدراسة المفاهيمي:

انطلاقاً من أهداف الدراسة وتسؤلاتها، وسعيًا لفهم العلاقة بين استخدام أدوات الموازنة والتخطيط المالي من جهة، والأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة من جهة أخرى، تم بناء نموذج مفاهيمي يوضح طبيعة هذه العلاقة. ويرتكز النموذج على افتراض رئيسي مفاده أن تطبيق أدوات الموازنة والتخطيط المالي يسهم بشكل إيجابي في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال تحسين إدارة الموارد، ورفع القدرة على اتخاذ القرار، وتقليل الانحرافات المالية.

كما يأخذ النموذج في الاعتبار وجود متغيرات تصنيفية مثل الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتي قد تُحدث فروقاً في وجهات نظر المشاركين حول المتغيرات الرئيسية.

الشكل (1): النموذج المفترض للعلاقة بين الموازنة، التخطيط المالي، والأداء المؤسسي في ضوء المتغيرات

الديموغرافية



يعرض الشكل التالي نموذج الدراسة المفاهيمي الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الموازنة والتخطيط المالي) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية كعوامل تصنيفية مؤثرة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

١.٢ مقدمة

يُعدّ هذا الفصل من أهم الفصول في الدراسة، إذ يُمثّل الأساس النظري الذي تنطلق منه الباحثة في بناء الإطار المفاهيمي للدراسة، وتحديد المتغيرات والعلاقات فيما بينها. ومن خلال هذا الفصل، يتم تسليط الضوء على المفاهيم والمصطلحات العلمية المتعلقة بالموضوع، وربطها بالسياق العملي الذي تسعى الدراسة إلى فهمه وتحليله.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض نظري متكامل يشتمل على توضيح المفاهيم الرئيسية المرتبطة بالموازنة، والتخطيط المالي، والأداء المؤسسي، من حيث طبيعتها وأبعادها وأهميتها ودورها في بيئة الأعمال، لا سيما في الشركات المتوسطة التي تواجه تحديات متزايدة في إدارة مواردها المالية والإدارية.

كما يتناول هذا الفصل مراجعة منهجية للدراسات السابقة التي تناولت نفس المتغيرات أو قريبة منها، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وذلك بهدف الاستفادة من نتائجها في دعم الاتجاه العام للدراسة، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الباحثة لمعالجتها. وبناءً على ما سبق، ينقسم هذا الفصل إلى قسمين رئيسيين:

الإطار النظري: ويعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة.

الدراسات السابقة: وتشمل عرضاً تحليلياً للدراسات ذات الصلة، واستخلاص أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

المبحث الأول: الإطار النظري

٢.٢ مفهوم الموازنة

تُعد الموازنة من الأدوات الأساسية في الإدارة المالية الحديثة، وهي تمثل خطة مالية شاملة تُعدّها المؤسسة مسبقاً لتحديد الإيرادات والنفقات المتوقعة خلال فترة زمنية محددة. وتُستخدم الموازنة كأداة لتوجيه الموارد، وضبط المصروفات، ومتابعة الأداء الفعلي مقارنةً بالمستهدف.

وتُعرّف الموازنة بأنها: "خطة رقمية مفصلة تُعبّر عن الأهداف المالية والإدارية للمنظمة خلال فترة زمنية مستقبلية، تُعدّ بناءً على توقعات محددة، وتُستخدم كمعيار للرقابة والتقييم".

وتمثل الموازنة أحد أهم الأدوات التخطيطية والتنظيمية، حيث تسهم في تحقيق الاتساق بين مختلف أنشطة المؤسسة، وتعكس أولوياتها الاستراتيجية، وتُعزز من شفافية العمليات الداخلية. كما أنها تساعد في توجيه الإدارات المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة عالية. وهناك أنواع متعددة من الموازنات يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات، ومنها:

- الموازنة التشغيلية: التي تتناول الأنشطة اليومية والإيرادات والمصروفات التشغيلية.
- الموازنة الاستثمارية: الخاصة بالمشروع والرأس مال طويل الأجل.
- الموازنة النقدية: التي تركز على التدفّقات النقدية الداخلة والخارجة.
- موازنة الأداء: التي تربط بين النتائج المتوقعة والموارد المخصصة.

وتبرز أهمية الموازنة في المؤسسات المتوسطة بشكل خاص، كونها تساعد في السيطرة على الموارد المحدودة، وتُقلّل من المخاطر المالية، وتوفّر أساساً لاتخاذ القرارات المبنية على معلومات واقعية وتوقعات مدروسة. ومن خلال إعداد موازنة فعّالة، تستطيع المنشأة تحقيق الانضباط المالي، والتنبيه بالمشكلات قبل وقوعها، وتعزيز كفاءة الأداء العام.

٣.٢ مفهوم التخطيط المالي

يُعد التخطيط المالي أحد أهم الوظائف الأساسية في الإدارة المالية الحديثة، إذ يمكّن المؤسسات من رسم مسار مالي واضح يضمن استدامة الموارد وتحقيق الأهداف الاقتصادية والإدارية. وهو عملية مستمرة تُعنى بتحديد الاحتياجات المالية المستقبلية للمؤسسة، والسبل المناسبة لتوفير هذه الاحتياجات في الوقت والمكان المناسبين. ويُعرف التخطيط المالي بأنه:

"العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المالية للمؤسسة، ووضع استراتيجيات واقعية وفعّالة لتحقيقها، مع الأخذ في الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية."

ويهدف التخطيط المالي إلى:

- ضمان التوازن بين الإيرادات والمصروفات
- توقع الأزمات المالية وتقليل المخاطر
- تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات استثمارية سليمة
- دعم الكفاءة التشغيلية وتحقيق النمو المستدام

وتتعدد أنواع التخطيط المالي بحسب المدى الزمني، وتشمل:

- التخطيط المالي قصير الأجل: ويغطي فترة لا تتجاوز سنة، ويركز على السيولة وإدارة النقد.
- التخطيط المالي متوسط الأجل: ويتراوح من سنة إلى ثلاث سنوات، ويركز على التمويل التشغيلي وتطوير الأداء.
- التخطيط المالي طويل الأجل: يتجاوز ثلاث سنوات، ويُعنى بالقرارات الاستثمارية الاستراتيجية ورؤية المؤسسة المستقبلية.

ويُعدّ التخطيط المالي أداة محورية في المؤسسات المتوسطة، نظرًا لدورها الحساس في التنبؤ بالتحديات والتقلبات السوقية، والحد من العشوائية في إدارة الموارد. فكلما كان التخطيط المالي قائمًا على تحليل واقعي وتقديرات دقيقة، زادت قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات وتحقيق التوازن المالي المطلوب.

٤.٢ مفهوم الأداء المؤسسي

يُعدّ الأداء المؤسسي أحد أهم المؤشرات التي يُعتمد عليها في تقييم نجاح المؤسسات وفعاليتها في تحقيق أهدافها، سواء كانت ربحية أو غير ربحية. ويُشير إلى مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق نتائج ملموسة تتوافق مع استراتيجياتها وخططها. ويُعرف الأداء المؤسسي بأنه: مستوى الإنجاز الذي تحققه المنظمة مقارنة بالأهداف المحددة مسبقًا، ويُقاس من خلال مجموعة من المؤشرات المالية والإدارية والتشغيلية. وينطوي مفهوم الأداء المؤسسي على ثلاثة أبعاد رئيسية:

1- الأداء المالي: ويُقاس من خلال مؤشرات مثل: الربحية، العائد على الاستثمار، السيولة، الكفاءة في

استخدام الأصول. ويعكس قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مالية إيجابية تضمن استدامتها.

2- الأداء التشغيلي: يُقاس بكفاءة الإنتاج، تقليل التكاليف، سرعة إنجاز العمليات، جودة الخدمات

أو المنتجات. ويعكس مدى تنظيم العمليات الداخلية.

3- الأداء الإداري: ويتعلق بالقدرة على اتخاذ قرارات فعالة، تحفيز الموظفين، تحقيق التوازن بين

مختلف الأقسام، ومرونة التكيف مع التغيرات. وتعتمد المؤسسات الحديثة على مؤشرات الأداء

KPI's لقياس هذه الأبعاد بدقة، مما يساعد في رصد الفجوات، وتحسين الخطط، وتحقيق التميز

التنافسي. ويُعدّ الأداء المؤسسي انعكاسًا مباشرًا للقرارات المالية والتنظيمية، وله ارتباط وثيق

بالتخطيط المالي والموازنة، حيث تُسهّم الممارسات السليمة في ضبط المصروفات، توجيه الاستثمار، وتجنب الانحرافات التي قد تؤثر على النتائج.

٥.٢ العلاقة بين الموازنة والتخطيط المالي

ترتبط الموازنة والتخطيط المالي بعلاقة تكاملية وثيقة، حيث لا يمكن أن تتحقق موازنة فعّالة دون أن تُبنى على تخطيط مالي دقيق، ولا يمكن تنفيذ خطة مالية واقعية دون أن تُترجم إلى موازنة منظمة. فكلتا المفهومين يعكسان أدوات إدارية ومالية استراتيجية تهدف إلى تنظيم الموارد وتحقيق الكفاءة والرقابة.

فالتخطيط المالي يُعنى بوضع الأهداف الاستراتيجية وتقدير الاحتياجات المالية طويلة وقصيرة الأجل، بينما تُعد الموازنة وسيلة لترجمة تلك الخطط إلى أرقام دقيقة موزعة على فترات زمنية، تُستخدم كأداة متابعة ومقارنة وقياس. ووفقاً لما تشير إليه الأدبيات الإدارية، فإن الموازنة هي الوجه التطبيقي للتخطيط المالي، حيث تُحدد عبرها بنود الإنفاق والإيرادات بدقة، ويتم مراقبة الأداء المالي من خلالها طوال دورة العمل. تتجلى العلاقة بينهما في النقاط التالية:

- التخطيط المالي يسبق إعداد الموازنة؛ فهو الذي يحدد الرؤية، بينما الموازنة تترجم تلك الرؤية إلى واقع رقمي قابل للتنفيذ.
- الموازنة تعتمد على نتائج التخطيط المالي من حيث تحليل المخاطر، التنبؤ بالتدفقات، وتحديد الأولويات.
- كلاهما يُستخدمان لأغراض الرقابة، ولكن التخطيط المالي يركّز على الأهداف المستقبلية الكبرى، بينما الموازنة تركز على ضبط التنفيذ المرحلي.

ومن الناحية العملية، يؤدي التكامل بين التخطيط المالي والموازنة إلى:

- تحسين دقة التوقعات المالية
 - تقليل الفجوة بين الموارد المتاحة والمستخدمة
 - رفع كفاءة تخصيص الموارد
 - تسهيل اتخاذ القرار على المستويات الإدارية المختلفة
- ولذلك فإن المؤسسات التي تُفعّل العلاقة بين التخطيط والموازنة بطريقة مدروسة، تكون أكثر قدرة على التعامل مع المتغيرات، وأكثر مرونة في إدارة أزماتها وتحقيق أهدافها المالية والتشغيلية.

٦.٢ العلاقة بين الموازنة، التخطيط المالي، والأداء المؤسسي

♦ أولاً: العلاقة بين الموازنة والأداء المؤسسي

تُمكن الموازنة المؤسسات من تحديد أولويات الإنفاق وضبط المصروفات، ما يُسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة استخدام الموارد. كما تعمل كأداة للرقابة الإدارية، من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، وتحليل الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن وجود نظام موازنة واضح ومنضبط يُعدّ من أبرز العوامل المرتبطة بتحقيق أداء مالي وتشغيلي فعّال، خصوصاً في المؤسسات المتوسطة التي تواجه تحديات في التمويل والإدارة.

♦ ثانياً: العلاقة بين التخطيط المالي والأداء المؤسسي

التخطيط المالي يُمثل حجر الأساس لأي نجاح مالي على المدى الطويل، حيث يساعد في تقدير الاحتياجات المستقبلية، وتحديد مصادر التمويل، والتنبؤ بالمخاطر المحتملة. هذه العوامل مجتمعة تدعم اتخاذ قرارات استراتيجية محسوبة، تؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء المؤسسي.

وتزداد أهمية التخطيط المالي في البيئات التنافسية، إذ تحتاج المؤسسات إلى المرونة والتكيف المستمر، ولا يمكن تحقيق ذلك بدون تصور مالي واقعي ومدروس.

♦ ثالثاً: العلاقة التكاملية وتأثيرها على الأداء

حين يُدمج التخطيط المالي مع إعداد موازنة دقيقة، ينتج عن ذلك نظام مالي متكامل يُسهم في:

- تحسين مؤشرات الكفاءة المالية والتشغيلية
- تقليل المخاطر والانحرافات
- تعزيز الشفافية في اتخاذ القرار
- دعم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة

ولهذا، تؤكد الدراسة الحالية على أن العلاقة التكاملية بين الموازنة والتخطيط المالي ليست علاقة تنظيمية فقط، بل هي علاقة استراتيجية تُسهم بشكل فعّال في تعزيز الأداء المؤسسي الشامل.

٧.٢ الخلفية النظرية والنموذج المرجعي للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تشكّل الإطار الفكري الذي تنطلق منه، وتساعد في تفسير العلاقة بين المتغيرات الثلاثة: الموازنة، التخطيط المالي، الأداء المؤسسي. ويُعتبر وجود خلفية نظرية واضحة من أبرز عناصر القوة في البحوث التطبيقية، لأنها تُعزز من مصداقية الفرضيات، وتدعم اختيار المنهج والأداة.

◆ أولاً: النظرية المرتبطة بالموازنة والتخطيط المالي

ترتبط الموازنة والتخطيط المالي بمبادئ الإدارة المالية الحديثة، والتي تؤكد على أهمية التنبؤ المالي، وتحليل البيئة، وتخصيص الموارد بطريقة استراتيجية. ويُعد نموذج التخطيط المالي الديناميكي أحد النماذج التي تشرح كيف تقوم المؤسسات برسم مسارات مالية مرنة تستجيب للتغيرات الداخلية والخارجية، من خلال الربط بين الأهداف والخطط والموازنات. كما يُشير مدخل الرقابة الإدارية إلى أن الموازنة تُستخدم كأداة لضبط الأداء ومقارنته بالمستهدف، ما يجعلها أداة مزدوجة تجمع بين التخطيط والتنفيذ والمساءلة.

◆ ثانيًا: النظريات المرتبطة بالأداء المؤسسي

يتفرّع مفهوم الأداء المؤسسي من عدة نظريات، من أبرزها:

- نظرية النظم Systems Theory: التي ترى أن المؤسسة تعمل كنظام متكامل يتأثر بالمدخلات (مثل الموازنة والتخطيط) ويُنتج مخرجات (مثل الأداء).
- نظرية الوكالة Agency Theory: والتي تُظهر كيف يؤثر التخطيط المالي المحكم في تقليل الفجوة بين الإدارة والمالكين، مما يُعزز الأداء.
- نظرية القيمة المضافة Value-Based Management: والتي تركز على كيفية استخدام الأدوات المالية لتحسين القيمة الشاملة للمنظمة.

◆ ثالثًا: النموذج المرجعي للدراسة

اعتمادًا على ما سبق، تم تطوير نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين المتغيرات، حيث:

- يمثل التخطيط المالي والموازنة المتغيرات المستقلة
 - يمثل الأداء المؤسسي المتغير التابع
 - وتؤثر المتغيرات الديموغرافية بشكل غير مباشر كعوامل تفريقية
- وتم عرض هذا النموذج بصريًا في الفصل الأول (الفقرة 1-12)، كمرجع تنظيبي يُستخدم لتفسير النتائج لاحقًا.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

٨.٢ مقدمة الدراسات السابقة

يُعد الرجوع إلى الدراسات السابقة من المرتكزات الأساسية في بناء أي بحث علمي رصين، إذ يُسهم في بلورة الإطار النظري والمنهجي للدراسة، ويوفّر للباحث أرضية علمية تساعد على فهم الأبعاد المختلفة لموضوعه، كما يُمكنه من تتبع المسارات البحثية التي سلكها من سبقوه. ويُعد تحليل الدراسات السابقة أداة منهجية تساعد في تحديد الفجوات العلمية، وتعزيز القدرة على صياغة الإشكالية البحثية بشكل دقيق ومنطقي.

لقد حرصت الباحثة في هذا الفصل على استعراض نخبة مختارة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، سواء تلك التي تناولت العلاقة بين التخطيط المالي والأداء المؤسسي، أو التي ركزت على دور الموازنة العامة في تحسين كفاءة المنظمات، بهدف الوقوف على ما تم إنجازه في هذا المجال، وتحديد ما لم يتم تناوله بعمق كافٍ. كما أن هذا الاستعراض لا يقتصر على عرض المحتوى فقط، بل يشمل التحليل النقدي والمقارنة العلمية بهدف إثراء العمل الحالي وربطه بسياقه العلمي.

وقد سعت الباحثة من خلال مراجعتها للدراسات السابقة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من

أبرزها:

- الاطلاع على المناهج والأساليب الإحصائية المستخدمة لدى الباحثين السابقين.
 - الوقوف على أهم النتائج التي توصّلوا إليها، ومدى توافقها أو اختلافها.
 - الاستفادة من أدوات الدراسة التي تم بناؤها وتطبيقها في بيانات بحثية متنوعة.
 - تمييز الدراسة الحالية من خلال إبراز الجوانب التي لم تُتناول بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة.
- وقد تنوعت الدراسات السابقة التي تم تحليلها من حيث طبيعة البيئة التنظيمية (حكومية، خاصة، تعليمية، صناعية)، ومن حيث الخلفيات الثقافية والجغرافية (عربية وأجنبية)، بالإضافة إلى تنوع المناهج المستخدمة فيها (الوصفية، التحليلية، الاستقرائية)، والتباين في المتغيرات المدروسة وطرق قياسها وتحليلها.

ومن خلال هذا التحليل، تمكنت الباحثة من تحديد نقاط القوة والقصور في الأدبيات السابقة، الأمر الذي مكّنها من بناء تصور أكثر تكاملاً لدراساتها، وصياغة فرضيات ومنهجية مناسبة لسياق البيئة التي تنتمي إليها الدراسة الحالية، مما يمنحها التميز من حيث التركيز الموضوعي والبعد العملي.

٩.٢ الدراسات السابقة العربية

تناولت عدد من الدراسات العربية العلاقة بين الموازنة التخطيطية والتخطيط المالي والأداء المؤسسي في سياقات مختلفة، وسلطت الضوء على أهمية استخدام الأدوات المالية الحديثة في تحسين كفاءة المؤسسات. ومن أبرز هذه الدراسات:

• دراسة الصاعدي وعبيد (2021):

بعنوان "دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي: دراسة ميدانية على شركات مساهمة سعودية في جدة".

توصلت إلى أن تطبيق الموازنة التخطيطية يعزز من كفاءة الأداء المالي، ويزيد من قدرة المؤسسات على التنبؤ المالي السليم، كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة التخطيط المالي وتحقيق الأداء المالي المرتفع.

• دراسة أبو مصطفى وآخرين (2019):

بعنوان "واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في المؤسسات الصناعية بقطاع غزة".

أظهرت أن معظم المؤسسات تطبق الموازنات وفق أسس علمية، لكنها تعاني من ضعف في مشاركة الإدارات المختلفة في عملية الإعداد، ما يؤثر على فاعلية التنفيذ والرقابة المالية.

• دراسة شركة الاتصالات الأردنية (2009):

بعنوان "مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في المنظمات الصناعية الأردنية".

أكدت الدراسة أن هناك التزامًا مرتفعًا باستخدام الموازنة كأداة للرقابة وتقييم الأداء، وأن فعالية الموازنة تتأثر بدرجة مرونة النظام المالي الداخلي للمؤسسة.

• دراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير (2022):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشروعات التطوير في بيئة الأعمال السعودية. وتوصلت إلى أن وجود خطط مالية مرنة تأخذ في الاعتبار المخاطر المحتملة يُعد من العوامل الحيوية التي تسهم في استمرارية الأداء وتحقيق التميز المؤسسي، خاصة في البيئات المتغيرة وغير المستقرة.

تشير هذه الدراسات مجتمعة إلى أن استخدام الموازنة والتخطيط المالي يُعد من أهم الأدوات الإدارية المؤثرة في تعزيز الأداء المؤسسي، لا سيما حينما يتم تطبيقها ضمن إطار تنظيمي منهجي وبمشاركة جميع الإدارات ذات العلاقة.

١٠.٢ الدراسات الأجنبية

على المستوى الدولي، أظهرت الدراسات الحديثة اتفاقاً واسعاً على أهمية التخطيط المالي والموازنات في تحسين الأداء المؤسسي، خصوصاً في البيئات التي تتطلب كفاءة تشغيلية واستراتيجية عالية. ومن أبرز هذه الدراسات:

• دراسة Zia et al (2024):

بعنوان "The Impact of Budgeting, Financial Planning, and Cash Flow Management on Financial

Performance of Organizations".

أكدت أن المؤسسات التي تعتمد على نظام مالي واضح ومنضبط في الموازنة والتخطيط المالي تحقق أداءً ماليًا أعلى واستقرارًا أكبر، كما أن وجود إدارة مالية فاعلة يقلل من مخاطر التخطيط ويعزز من الكفاءة المؤسسية.

• دراسة Arinaitwe et al (2024):

بعنوان "Financial Management Practices and Business Performance in SMEs in Uganda".

أوضحت أن مؤسسات الأعمال التي تعتمد على ممارسات واضحة في إدارة الأموال والتخطيط المالي تحقق معدلات نمو وربحية أعلى، خاصة حينما تكون الثقافة المالية جزءاً من استراتيجية المؤسسة.

• دراسة Mapping Empirical Research on Strategic Planning in Saudi SMEs (2021):

استعرضت واقع التخطيط المالي والاستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وبيّنت أن العديد من هذه المنشآت تفتقر لخطط مالية منظمة، مما يحد من أدائها المؤسسي، رغم التوجهات الطموحة لرؤية السعودية 2030.

تشير هذه الدراسات إلى وجود توافق عالمي على أهمية التخطيط المالي والموازنة كركيزتين أساسيتين لتحقيق أداء مؤسسي متميز ومستدام.

١١.٢ أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال استعراض الدراسات السابقة – سواء العربية أو الأجنبية – تبين أن هناك اتفاقاً عاماً حول أهمية التخطيط المالي والموازنة كأداتين فاعلتين في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة التنظيمية. وقد اتفقت معظم الدراسات على أن توفر نظام موازنة دقيق، مقرونًا بتخطيط مالي مرن، ينعكس بشكل مباشر على جودة القرارات الإدارية والمالية، ويسهم في تحسين الأداء بشكل عام.

ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

• من حيث البيئة التنظيمية:

ركزت بعض الدراسات العربية (مثل دراسة الصاعدي وعبيد، 2021) على الشركات المساهمة في جدة، ودراسة أبو مصطفى وآخرين (2019) على مؤسسات صناعية في قطاع غزة، في حين أن الدراسة الحالية تستهدف قطاعاً مختلفاً ضمن بيئة تنظيمية سعودية محددة، مما يمنحها طابعاً محلياً متخصصاً.

• من حيث التوجه البحثي:

في حين ركزت بعض الدراسات السابقة على العلاقة بين الموازنة والتخطيط المالي بشكل عام، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الربط التفصيلي بين الموازنة والتخطيط المالي كمتغيرين مستقلين، وتأثيرهما على الأداء المؤسسي كمتغير تابع، وهو توجه منهجي لم يُتناول في معظم الدراسات السابقة بنفس هذا التداخل والترابط.

• من حيث المنهجية:

اعتمدت بعض الدراسات السابقة مناهج وصفية تحليلية (مثل دراسة Arinaitwe et al., 2024)، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الكمي، باستخدام أداة الاستبانة لتحليل العلاقة بين المتغيرات، مما يتيح فحصاً دقيقاً ومباشراً للعلاقات الإحصائية.

• من حيث الحداثة:

تستند الدراسة الحالية إلى بيانات ومفاهيم حديثة تتماشى مع تطلعات المؤسسات ضمن رؤية السعودية 2030، وهو ما لم تركز عليه غالبية الدراسات السابقة، خصوصاً تلك التي أُجريت قبل عام 2020. وبالتالي، فإن الدراسة الحالية تُعد مكملة للأدبيات السابقة من جهة، ومتميزة من جهة أخرى في اختيارها للمتغيرات وسياقها التنظيمي المحلي، مما يعزز من مساهمتها العلمية في مجال التخطيط المالي والأداء المؤسسي.

١٢.٢ الاستفادة من الدراسات السابقة

يتضح من خلال هذا الفصل أن التخطيط المالي والموازنة يمثلان عنصرين محوريين في تعزيز الأداء المؤسسي، وقد برز ذلك من خلال ما تضمنه الإطار النظري من مفاهيم ونظريات، إضافة إلى ما أظهرته الدراسات السابقة من نتائج تدعم العلاقة الإيجابية بين هذه المتغيرات. كما أن تنوع البيئات التنظيمية والمنهجيات المستخدمة في تلك الدراسات قد أتاح للباحثة تكوين خلفية معرفية متكاملة تساعد في صياغة فرضيات الدراسة وبناء الإطار المنهجي المناسب. وانطلاقاً من هذه الأسس النظرية والتطبيقية، يأتي الفصل التالي لعرض الإطار الميداني للدراسة، متضمناً المنهجية المتبعة، وطبيعة الأداة المستخدمة، وخصائص مجتمع العينة، بما يساهم في اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من مدى صحة العلاقات المفترضة بين متغيراتها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

١.٣ مقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم الفصول في البحث العلمي، لأنه يُبرز الركائز المنهجية التي بُنيت عليها الدراسة، ويُقدّم للقارئ تفاصيل دقيقة حول كيفية تنفيذها. كما يُعد بمثابة الخريطة العلمية التي توضح كل ما يتعلق بالجانب العملي للبحث، من حيث تصميم الأداة، تحديد العينة، وصف المجتمع المستهدف، وطبيعة التحليل المستخدم.

ويمثل اختيار المنهج والأساليب الإحصائية نقطة فاصلة في جودة البحث، فكلما كانت هذه الاختيارات منسجمة مع طبيعة المشكلة وفرضيات الدراسة، كلما زادت موثوقية النتائج ودقتها.

من هنا، تستعرض هذه الدراسة في هذا الفصل كل التفاصيل المتعلقة بالمنهجية، بما في ذلك نوع المنهج العلمي المستخدم، وأسباب اختياره، وكيفية بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، بالإضافة إلى أساليب التحقق من صدق الأداة وثباتها.

كما يُوضح هذا الفصل الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات، والتي تم اختيارها بما يتوافق مع طبيعة المتغيرات والتساؤلات والفرضيات.

ويهدف هذا الفصل في مجمله إلى تقديم عرض دقيق وموثوق للخطوات الإجرائية التي اتُبعت في تنفيذ الدراسة، وذلك بما يضمن الموضوعية والشفافية والموثوقية العلمية.

٢.٣ منهج الدراسة

في ضوء طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الكمي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في البحوث الإدارية والاجتماعية، خصوصًا تلك التي تتناول العلاقة بين متغيرات قابلة للقياس الكمي.

يقوم هذا المنهج على جمع البيانات من أفراد العينة من خلال أداة الاستبانة، وتحليلها إحصائيًا لاستخلاص العلاقات والارتباطات بين المتغيرات، ومن ثم تفسير النتائج وتقييم الفرضيات الموضوعية مسبقًا. وقد تم اختيار هذا المنهج للأسباب الآتية:

- يتلاءم مع طبيعة متغيرات الدراسة الثلاثة (الموازنة، التخطيط المالي، الأداء المؤسسي)
- يُتيح دراسة العلاقة بين المتغيرات بطريقة كمية موضوعية
- يوفر أدوات تحليل إحصائي دقيقة تساعد في تفسير النتائج واتخاذ قرارات علمية
- يسمح بتعميم النتائج على مجتمع الدراسة ضمن حدود معينة

وعليه، فإن استخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على القياس الكمي يضمن مستوى عالٍ من الدقة والموثوقية في الوصول إلى النتائج، ويسهم في تحقيق أهداف الدراسة بكفاءة وموضوعية.

٣.٣ مجتمع الدراسة

يُقصد بمجتمع الدراسة في البحوث العلمية، جميع الأفراد أو الوحدات الذين تتوفر فيهم خصائص أو صفات معينة ترتبط بموضوع الدراسة، ويُفترض أن النتائج المستخلصة من العينة المأخوذة منهم يُمكن أن تُعمم عليهم بدرجة مقبولة.

وبناءً على طبيعة الدراسة الحالية، فإن مجتمع الدراسة يتكوّن من العاملين في المنشآت المتوسطة في القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية، ممن يشغلون وظائف لها علاقة بالشؤون المالية، أو الإدارية، أو التشغيلية، حيث إن هذه الفئات تُعد الأقرب للاحتكاك اليومي بممارسات الموازنة والتخطيط المالي، وبالتالي التأثير في الأداء المؤسسي.

وقد تم اختيار هذا المجتمع تحديداً للأسباب الآتية:

- لأن المؤسسات المتوسطة تُشكّل شريحة واسعة ومهمة ضمن الاقتصاد الوطني
- لكون هذه المؤسسات تواجه تحديات في تطبيق الأدوات المالية والتخطيطية مقارنة بالشركات الكبرى
- لأنها تتسم بالتباين في درجة النضج الإداري والمالي، مما يُتيح تحليلاً أوسع للعوامل المؤثرة على الأداء

المؤسسي

وتجدر الإشارة إلى أن هذا المجتمع يتميز بالتنوع من حيث النشاط (صناعي، تجاري، خدمي)، وهو ما يعزز من شمولية البيانات وقوة نتائج الدراسة، بشرط أن يتم أخذ عينة ممثلة لهذا المجتمع كما سيُعرض لاحقًا.

٤.٣ عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة مجموعة من الأفراد الذين تم اختيارهم من مجتمع الدراسة بهدف جمع البيانات وتحليلها. وفي هذه الدراسة، تم اختيار عينة قصدية تتكون من (30) موظفًا يعملون في منشآت متوسطة داخل المملكة العربية السعودية، ممن لهم علاقة مباشرة بالأعمال المالية أو الإدارية.

وقد تم تحديد هذا العدد بناءً على طبيعة الدراسة الأكاديمية والقيود الزمنية والإدارية، مع الحرص على تمثيل قطاعات متنوعة (مثل التجارية والخدمية والصناعية).

ورغم أن حجم العينة محدود، إلا أنه يُعد كافيًا لغرض تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

٥.٣ أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة في جمع بيانات الدراسة على أداة الاستبانة، وذلك لكونها من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الكمية التي تهدف إلى قياس اتجاهات وآراء الأفراد حول موضوع محدد، وبالأخص في البحوث الإدارية والمالية التي تتعامل مع متغيرات يمكن التعبير عنها من خلال مؤشرات رقمية.

وتم تصميم الاستبانة بعناية بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، بهدف التأكد من شمولها لأبعاد الدراسة الثلاثة: (الموازنة – التخطيط المالي – الأداء المؤسسي)، بما يضمن قياسًا دقيقًا للمتغيرات وتحقيق أهداف الدراسة.

وتكوّن الاستبانة من قسمين رئيسيين:

◆ أولاً: المعلومات العامة للمشاركين

ويتضمّن هذا القسم أسئلة تتعلق بخصائص المشاركين الديموغرافية مثل:

- الجنس
- المؤهل العلمي
- التخصص
- سنوات الخبرة
- نوع المنشأة
- المجال المهني

وتهدف هذه الأسئلة إلى فهم طبيعة المشاركين ومدى تنوع خلفياتهم، مما يُسهم في تفسير النتائج بشكل أكثر دقة.

♦ ثانيًا: فقرات محاور الدراسة الثلاثة

وقد تم إعداد الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يمنح المشاركين خيارات تتراوح من: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، ويُعطى لكل إجابة وزن عددي من 1 إلى 5.

وشملت هذه المحاور:

♦ محور أول: الموازنة

يشمل عددًا من الفقرات التي تقيس مدى تطبيق المنشأة لمبادئ الموازنة التخطيطية، مثل:

- وضوح السياسات المالية
- ربط الموازنة بالأهداف التشغيلية
- مشاركة الإدارات في إعداد الموازنة
- دقة التنبؤ بالمصروفات والإيرادات

♦ محور ثاني: التخطيط المالي

ويتضمن فقرات ترتبط بقدرة المنشأة على:

- إعداد خطط مالية مستقبلية
- إدارة الموارد المالية بكفاءة
- التنبؤ بالاحتياجات التمويلية
- مراجعة الخطط بشكل دوري

♦ محور ثالث: الأداء المؤسسي

ويقاس هذا المحور أداء المؤسسة من حيث:

- تحقيق الأهداف
- الكفاءة التشغيلية
- جودة المخرجات
- رضا العملاء
- مرونة الاستجابة للتغيرات

وبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (30 فقرة تقريباً) موزعة على المحاور الثلاثة، بالإضافة إلى أسئلة المعلومات العامة.

٦.٣ أسلوب بناء الاستبانة

تم إعداد الاستبانة استناداً إلى مراجعة متعمقة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الموازنة، التخطيط المالي، والأداء المؤسسي، بهدف تحديد الأبعاد والمؤشرات الأكثر شيوعاً وملاءمة لطبيعة الدراسة الحالية.

تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين:

1- قسم البيانات الديموغرافية، ويشمل أسئلة حول الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وطبيعة القطاع.

2- قسم الفقرات الأساسية المرتبطة بمحاور الدراسة الثلاثة، وهي:

- محور الموازنة : ويضم 10 فقرات تقيس مستوى الممارسات التخطيطية والرقابية المالية.
 - محور التخطيط المالي : ويضم 10 فقرات تعكس كفاءة المؤسسة في التنبؤ بالاحتياجات المالية ووضع الخطط الاستراتيجية.
 - محور الأداء المؤسسي : ويضم 10 فقرات تقيس جودة الأداء، الكفاءة التشغيلية، ومرونة المؤسسة.
- وقد تمت صياغة جميع الفقرات بأسلوب الجملة الخبرية الواضحة، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة)، بما يتيح قياس مستويات الرضا أو التقييم بشكل كمي يمكن تحليله بدقة.

٧.٣ صدق الأداة وثباتها

تُعدّ عملية التحقق من صدق الأداة (Validity) وثباتها (Reliability) من الخطوات الأساسية التي تضمن جودة البيانات ومصدقية نتائج الدراسة. وقد تم فحص هذين الجانبين في الاستبانة المعدة لهذا البحث باستخدام إجراءات إحصائية مناسبة للمنهج الكمي المستخدم.

♦ أولاً: صدق الأداة (Validity)

لتحقيق صدق المحتوى، تم تصميم فقرات الاستبانة بالاعتماد على مراجعة الأدبيات والنماذج النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة (الموازنة، التخطيط المالي، الأداء المؤسسي). وتم التأكد من أن كل فقرة تعكس بعداً محدداً من أبعاد المتغير الذي تقيسه، مع مراعاة وضوح الأسلوب وسلامة اللغة وسهولة الفهم.

كما رُوعي في بناء الفقرات أن تكون مرتبة ومنسجمة مع أهداف الدراسة ومحاورها، مما يُعزز من صدق المحتوى والصدق الظاهري للأداة.

♦ ثانياً: ثبات الأداة (Reliability)

للتحقق من ثبات الأداة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين الفقرات ضمن كل محور من محاور الاستبانة.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي القيم التالية:

- الموازنة: 0.81
- التخطيط المالي: 0.78
- الأداء المؤسسي: 0.84
- الأداة ككل: 0.82 :

وتُشير هذه القيم إلى مستوى مرتفع من الثبات والاتساق الداخلي، حيث إن جميع القيم تقع ضمن المستوى المقبول إحصائيًا، مما يدعم موثوقية الأداة ومصدقية البيانات الناتجة عنها.

٨.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بعد الانتهاء من جمع البيانات من أفراد العينة، تم إدخالها إلى الحاسب الآلي وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وهو من أكثر البرامج استخدامًا في تحليل البيانات الكمية في الدراسات الأكاديمية.

وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بحسب طبيعة المتغيرات والفرضيات في الدراسة، وذلك على النحو التالي:

◆ أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية

♦ ثانيًا: الأساليب الإحصائية الاستدلالية

- اختبار "t" لعينة واحدة
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد
- معامل الارتباط بيرسون
- اختبار ANOVA عند الحاجة

وتم استخدام مستوى دلالة إحصائية بمقدار ($\alpha = 0.05$) كمعيار لقبول أو رفض الفرضيات.

وبهذا نكون قد استعرضنا في هذا الفصل الجوانب المنهجية الأساسية للدراسة، بما في ذلك تصميم الأداة، وتحديد العينة، والتحقق من صدق الأداة وثباتها، والأساليب التحليلية المستخدمة. وستُعرض نتائج التحليل الإحصائي بالتفصيل في الفصل الرابع.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

١.٤ مقدمة

يُمثل هذا الفصل المحور التحليلي للدراسة، حيث يتناول عرض النتائج المستخلصة من الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة.

يبدأ الفصل بعرض السمات الديموغرافية للمشاركين، ثم ينتقل لتحليل استجاباتهم لكل من محاور الدراسة الثلاثة: الموازنة، التخطيط المالي، الأداء المؤسسي.

كما يتضمن الفصل اختبار الفرضيات الإحصائية ومناقشة النتائج في ضوء أهداف وتساؤلات الدراسة، بما يُسهم في تكوين صورة شاملة ومتكاملة حول العلاقة بين المتغيرات.

وتم الحرص في هذا الفصل على تقديم تحليل إحصائي دقيق يعكس واقع العينة الممثلة لمجتمع الدراسة، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستناد إليها في بناء التوصيات والاستنتاجات النهائية التي سيتم عرضها في الفصل الخامس.

٢.٤ عرض البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

تتناول هذه الفقرة خصائص المشاركين في الدراسة من حيث البيانات الديموغرافية التي تم جمعها من خلال القسم الأول في الاستبانة. وقد تمثلت أهم المتغيرات في: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ونوع المنشأة.

وفيما يلي عرض لهذه المتغيرات وتوزيع أفراد العينة وفقاً لها، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية:

◆ أولاً: الجنس

الجدول(1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	60%
أنثى	12	40%
الإجمالي	30	100%

تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين كانوا من الذكور بنسبة 60%، وهو ما يُظهر تمثيلاً جيداً لكلا الجنسين ضمن العينة.

◆ ثانيًا: المؤهل العلمي

الجدول(2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	15	50%
ماجستير	12	40%
دكتوراه	3	10%
الإجمالي	30	100%

أغلب المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس، يليهم الحاصلون على الماجستير، مما يشير إلى مستوى علمي جيد لدى أفراد العينة.

◆ ثالثاً: سنوات الخبرة

الجدول(3): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	16.7%
من 5 إلى أقل من 10	10	33.3%
10 سنوات فأكثر	15	50%
الإجمالي	30	100%

يتضح أن نصف العينة تقريباً من ذوي الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر)، مما يُعزز مصداقية إجاباتهم.

◆ رابعاً: نوع المنشأة

الجدول(4): توزيع أفراد العينة حسب نوع المنشأة

نوع المنشأة	التكرار	النسبة المئوية
حكومية	12	40%
خاصة	10	33.3%

نوع المنشأة	التكرار	النسبة المئوية
غير ربحية	8	26.7%
الإجمالي	30	100%

تمثلت العينة في مؤسسات متنوعة، مما يُضفي تنوعًا على مصادر البيانات ويؤثر نتائج الدراسة.

٣.٤ تحليل فقرات محاور الدراسة

في هذه الفقرة، تم تحليل استجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبانة التي تناولت المتغيرات الثلاثة للدراسة: الموازنة، التخطيط المالي، الأداء المؤسسي.

وقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة، إضافة إلى التقدير اللفظي وفق

مقياس ليكرت الخماسي، وذلك لتحديد مدى توافر تلك الخصائص في بيئة العمل المستهدفة.

ويُفسّر المتوسط الحسابي وفق الجدول التالي:

الجدول(5): دليل تفسير درجات المتوسط الحسابي لفقرات الاستبانة

المتوسط الحسابي	التفسير
1.00 – 1.79	منخفض جدًا
1.80 – 2.59	منخفض
2.60 – 3.39	متوسط
3.40 – 4.19	مرتفع
4.20 – 5.00	مرتفع جدًا

♦ أولاً: محور الموازنة

فيما يلي نتائج تحليل استجابات العينة تجاه فقرات محور "الموازنة":

الجدول(6): آراء أفراد العينة حول تطبيق الموازنة في المنشأة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
1	تعتمد المنشأة على إعداد موازنة سنوية واضحة لتحديد أولويات الإنفاق	4.10	0.65	مرتفع
2	تلتزم الإدارة بتنفيذ الموازنة وفقاً للخطط المعتمدة	4.00	0.72	مرتفع
3	يتم مراجعة الموازنة بشكل دوري للتأكد من مطابقتها للأداء الفعلي	4.05	0.68	مرتفع
4	يُراعى في إعداد الموازنة التغيرات الاقتصادية المتوقعة	4.15	0.70	مرتفع
5	تشمل الموازنة كافة أنشطة وأقسام المنشأة	3.90	0.75	مرتفع
6	تُستخدم الموازنة كأداة للمراقبة والتحكم المالي	3.95	0.80	مرتفع
7	تشترك الإدارات المختلفة في إعداد الموازنة	4.00	0.74	مرتفع
8	تُبنى الموازنة على توقعات مدروسة للإيرادات والمصروفات	4.10	0.63	مرتفع
9	تتوافق الموازنة مع الأهداف الاستراتيجية للمنشأة	4.05	0.69	مرتفع
10	تُستخدم الموازنة كمرجع لتقييم الأداء المالي	4.08	0.66	مرتفع
المتوسط الكلي	—	4.04	0.70	مرتفع

يتضح من الجدول أن جميع فقرات محور الموازنة جاءت ضمن المستوى "المرتفع"، مما يدل على اهتمام

واضح من المنشآت بالموازنة كأداة تنظيمية وتخطيطية ورقابية.

♦ ثانيًا: محور التخطيط المالي

الجدول(7): آراء أفراد العينة حول ممارسات التخطيط المالي في المنشأة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
1	تضع المنشأة خطة مالية سنوية واضحة	4.05	0.70	مرتفع
2	يتم ربط الخطة المالية بالأهداف الاستراتيجية	3.95	0.68	مرتفع
3	تُراجع الخطة المالية بشكل منتظم	4.00	0.71	مرتفع
4	تتوفر آليات لقياس مدى التزام المنشأة بالخطة المالية	3.85	0.76	مرتفع
5	تأخذ الخطة المالية في الحسبان المخاطر المحتملة	3.90	0.69	مرتفع
6	يتم إشراك المدراء التنفيذيين في وضع الخطة المالية	4.00	0.73	مرتفع
7	توفر الخطة المالية إطاراً لاتخاذ القرارات الاستثمارية	3.95	0.70	مرتفع
8	تعتمد الخطة المالية على دراسات جدوى دقيقة	3.88	0.72	مرتفع
9	تُعد الخطة المالية أداة لتخصيص الموارد بكفاءة	3.80	0.74	مرتفع
10	تُستخدم الخطة المالية لتقييم الأداء المالي	3.85	0.75	مرتفع
المتوسط الكلي	—	3.92	0.71	مرتفع

يتضح أن استجابات العينة لمحور التخطيط المالي أيضًا جاءت ضمن المستوى "المرتفع"، مما يشير إلى تبني المنشآت لعناصر التخطيط المالي بشكل فاعل ومتوازن.

◆ ثالثًا: محور الأداء المؤسسي

الجدول (8): آراء أفراد العينة حول فعالية الأداء المؤسسي في المنشأة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
1	تعتمد المنشأة مؤشرات أداء لقياس مدى تحقيق الأهداف	4.00	0.72	مرتفع
2	تستخدم البيانات المالية وغير المالية في تقييم الأداء	3.90	0.76	مرتفع
3	يتم قياس الأداء المؤسسي بشكل دوري	3.95	0.73	مرتفع
4	تُستخدم نتائج قياس الأداء في تحسين العمليات	4.05	0.70	مرتفع
5	يرتبط الأداء المؤسسي بتحقيق الأهداف الاستراتيجية	4.00	0.71	مرتفع
6	تحرص الإدارة على نشر نتائج الأداء بشفافية	3.85	0.77	مرتفع
7	يتم مكافأة الأداء المتميز وفق نظام واضح	3.90	0.74	مرتفع
8	تُراعى آراء الموظفين والعملاء في تقييم الأداء	3.80	0.75	مرتفع
9	يتم تحليل أسباب ضعف الأداء ومعالجتها بفعالية	3.85	0.78	مرتفع
10	يُسهم نظام تقييم الأداء في رفع الكفاءة التشغيلية	3.95	0.72	مرتفع
المتوسط الكلي	—	3.93	0.74	مرتفع

تشير النتائج إلى أن منشآت العينة تعتمد بدرجة مرتفعة على آليات قياس الأداء المؤسسي، مما يعكس نضجًا إداريًا وسعيًا مستمرًا للتحسين والتطوير.

٤.٤ نتائج تساؤلات الدراسة

في هذا الجزء، سيتم ربط نتائج تحليل محاور الاستبانة مع تساؤلات الدراسة التي تم تحديدها سابقاً في الفصل الأول.

تمت الإجابة على كل سؤال من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والاستنتاجات التي تعكس واقع تطبيق ممارسات الموازنة والتخطيط المالي وأثرها على الأداء المؤسسي.

◆ السؤال الأول:

إلى أي مدى يتم تطبيق الموازنة في المنشآت؟

أظهرت نتائج تحليل فقرات محور الموازنة أن المتوسط الكلي بلغ (4.04) بانحراف معياري قدره (0.70)، مما يعكس مستوى مرتفعاً في تطبيق الموازنة لدى المنشآت محل الدراسة.

تشير هذه النتيجة إلى وجود اهتمام فعلي باستخدام الموازنة كأداة مالية للتخطيط والرقابة، وتكاملها مع العمليات الإدارية.

◆ السؤال الثاني:

ما مدى تبني المنشآت لعمليات التخطيط المالي؟

أظهرت نتائج تحليل محور التخطيط المالي أن المتوسط الكلي بلغ (3.92) بانحراف معياري قدره (0.71)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع أيضاً.

يدل ذلك على وعي المنشآت بأهمية التخطيط المالي، وتوفر أنظمة وخطط مرنة تدعم اتخاذ القرار وترتبط بالأهداف الاستراتيجية.

◆ السؤال الثالث:

ما مستوى الأداء المؤسسي في المنشآت؟

أظهر تحليل محور الأداء المؤسسي متوسطاً كلياً قدره (3.93) بانحراف معياري (0.74)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الأداء المؤسسي المدعوم بقياسات وتحسينات دورية. تبين أيضاً وجود نظام لمتابعة الأداء وتقييمه باستخدام مؤشرات كمية ونوعية.

◆ السؤال الرابع:

هل توجد علاقة بين الموازنة والأداء المؤسسي؟

تشير نتائج تحليل الفرضيات إلى وجود ارتباط إيجابي بين الموازنة والأداء المؤسسي، حيث ساهمت الفقرات المتعلقة بالموازنة في تعزيز كفاءة الأداء من خلال التحكم بالموارد وتوجيهها نحو الأهداف. يمكن القول إن الموازنة تلعب دوراً داعماً في تحسين الأداء من خلال التخطيط والتنظيم المالي السليم.

◆ السؤال الخامس:

هل توجد علاقة بين التخطيط المالي والأداء المؤسسي؟

أظهرت النتائج أن للتخطيط المالي دوراً كبيراً في دعم الأداء المؤسسي، من خلال تخصيص الموارد ومتابعة التنفيذ والتقييم المستمر. وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين يُعزّز من أهمية تضمين خطط مالية واضحة في الاستراتيجية المؤسسية.

٥.٤ نتائج فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة بناءً على تحليل استجابات أفراد العينة لعدد من الفقرات التي تقيس العلاقة بين الموازنة والتخطيط المالي من جهة، والأداء المؤسسي من جهة أخرى. وقد جاءت النتائج داعمة لجميع الفرضيات التي صيغت مسبقاً في الفصل الأول.

فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنة والتخطيط المالي مجتمعين وبين الأداء المؤسسي، فقد أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لمحور الموازنة بلغ (4.04)، بينما بلغ المتوسط لمحور التخطيط المالي (3.92)، أما الأداء المؤسسي فقد بلغ (3.93). جميع القيم ضمن المستوى المرتفع، ما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي بين المتغيرات، ويدعم صحة الفرضية الأساسية التي قام عليها نموذج الدراسة.

أما بالنسبة للفرضية التي تناولت "وضوح الموازنة" وعلاقته بالأداء المؤسسي، فقد سجلت فقرات مثل "تعتمد المنشأة على إعداد موازنة سنوية واضحة" متوسطاً مرتفعاً بلغ (4.10). هذا يشير إلى أن وضوح الموازنة يعزز القدرة على تنظيم الموارد وتوجيهها نحو أهداف محددة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

في جانب "التزام المنشأة بالموازنة"، أظهرت فقرات مثل "تلتزم الإدارة بتنفيذ الموازنة وفقاً للخطة المعتمدة" متوسطاً بلغ (4.00). هذا التقدير المرتفع يعكس أهمية التزام الإدارة بتنفيذ ما تم التخطيط له مالياً، كونه يخلق بيئة انضباط واستقرار تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

بالنسبة للتخطيط المالي قصير المدى، فقد حققت فقرات مثل "تضع المنشأة خطة مالية سنوية واضحة" متوسطاً بلغ (4.05)، ما يدل على إدراك عينة الدراسة لأهمية هذا النوع من التخطيط في ضبط الإنفاق وتحقيق أهداف التشغيل على المدى القريب. مثل هذه الممارسات غالباً ما تكون مرتبطة بشكل مباشر بفعالية الأداء المؤسسي اليومي.

أما فيما يتعلق بالتخطيط المالي طويل المدى، فقد عكست فقرات مثل "توفر الخطة المالية إطاراً لاتخاذ القرارات الاستثمارية" متوسطاً قدره (3.95)، ما يشير إلى وعي المنشآت بأهمية الرؤية المستقبلية في دعم

الاستدامة المالية وتحقيق الأهداف بعيدة المدى، وهو ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

أخيراً، تناولت إحدى الفرضيات مرونة الخطة المالية، وقد سجلت الفقرة "تأخذ الخطة المالية في الحسبان المخاطر المحتملة" متوسطاً بلغ (3.90). هذه النتيجة تشير إلى قدرة المنشآت على التكيف مع التحديات والتغيرات الطارئة، مما يساعدها في الحفاظ على مستوى أداء مستقر ومتميز حتى في ظل الظروف غير المتوقعة.

بناءً على ما سبق، يتضح أن فرضيات الدراسة – سواء الرئيسية أو الفرعية – قد تلقت دعماً واضحاً من البيانات الميدانية، مما يعزز من مصداقية النموذج المفترض ويؤكد على الدور الحيوي للموازنة والتخطيط المالي في رفع مستوى الأداء المؤسسي في المنشآت.

٦.٤ مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من الموازنة والتخطيط المالي من جهة، وبين الأداء المؤسسي من جهة أخرى. وقد جاءت هذه النتائج منسجمة إلى حد كبير مع ما توصلت إليه مجموعة من الدراسات السابقة، مما يعزز الموثوقية العلمية لنموذج الدراسة.

فقد أكدت نتائج الفرضية الرئيسية أن المتوسطات المرتفعة في محاور الدراسة (الموازنة، التخطيط المالي، الأداء المؤسسي) تشير إلى وعي متزايد لدى المنشآت بأهمية استخدام أدوات مالية واستراتيجية منظمة.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Zia et al. (2024، التي أثبتت أن التخطيط المالي المتكامل يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي من خلال ضبط التدفقات النقدية وتعزيز كفاءة القرارات الإدارية.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية، فقد أوضحت النتائج أن وضوح الموازنة والتزام المنشآت بتنفيذها يُعدان من أبرز العوامل التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة الصاعدي وعبيد (2021) التي بينت دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسات السعودية، ودراسة أبو مصطفى وآخرين (2019) التي شددت على أثر وضوح الخطط المالية على تحسين كفاءة استخدام الموارد.

وفيما يتعلق بالتخطيط المالي قصير المدى، أظهرت النتائج أن المنشآت السعودية محل الدراسة تعتمد بشكل واضح على خطط مالية سنوية تساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية. وهذه النتيجة تتماشى مع ما ذكرته دراسة (Arinaitwe et al. (2024)، التي ربطت بين الممارسات اليومية للتخطيط المالي وفعالية أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في أوغندا.

أما بخصوص التخطيط المالي طويل المدى، فقد أظهرت النتائج إدراكًا واضحًا لأهمية الاستشراف المالي المرتبط بالقرارات الاستثمارية المستقبلية. وقد دعمت دراسة Mapping Strategic Planning in Saudi SMEs (2021) هذا الاتجاه، مشيرة إلى أن المؤسسات السعودية التي تمتلك رؤية مالية طويلة المدى تحقق أداءً مؤسسيًا أكثر استقرارًا وتقدمًا.

كذلك، جاءت نتائج الفرضية الخاصة بمرونة الخطة المالية لتبرز أن المنشآت المدروسة قادرة على التكيف مع التحديات المالية من خلال خطط مرنة تأخذ في الاعتبار المخاطر المحتملة. وهذه النتيجة تدعم ما ذهبت إليه دراسة "أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير (2022)"، التي أكدت أهمية المرونة المالية في تحقيق استدامة الأداء تحت ظروف عدم اليقين.

بناءً عليه، يتضح أن النتائج التي تم التوصل إليها لا تعكس فقط واقعًا إيجابيًا في تطبيق مفاهيم الموازنة والتخطيط المالي، بل تؤكد كذلك نضج الممارسات المالية في بيئة العمل السعودية، مما يعزز من مصداقية النموذج البحثي الحالي ويمنحه قوة تفسيرية معتبرة.

٧.٤ دلالات النتائج واستشراف التوصيات

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأداة الدراسة وضوحًا في الاتجاه العام لعينة البحث نحو إدراك أهمية كل من الموازنة والتخطيط المالي في تعزيز الأداء المؤسسي. وقد انعكس هذا الإدراك في التقييمات المرتفعة التي حصلت عليها محاور الدراسة، سواء على مستوى وضوح الموازنة، أو الالتزام بها، أو التخطيط المالي قصير وطويل المدى، وحتى مرونة الخطط في مواجهة التحديات.

هذه النتائج تؤكد نضج الممارسات المالية لدى المنشآت المشمولة بالدراسة، كما تشير إلى وعي إداري متزايد بأهمية الدمج بين التخطيط المالي والموازنة لتحقيق أهداف استراتيجية أكثر دقة وكفاءة.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه، أصبح من الضروري الانتقال إلى تقديم توصيات عملية قائمة على تلك النتائج، بما يُسهم في توجيه السياسات المالية داخل المؤسسات نحو مسارات أكثر فاعلية. كما ستُطرح مقترحات لتطوير مستقبل البحث العلمي في هذا المجال، من خلال فتح آفاق جديدة للدراسات المقبلة.

وعليه، يتناول الفصل التالي أبرز التوصيات والتوجهات المستقبلية التي يمكن استخلاصها من نتائج هذه الدراسة، وذلك ضمن إطار علمي متكامل يدعم التطبيق الواقعي ويحفز على التغيير المؤسسي الإيجابي.

الفصل الخامس: التوصيات والتوجيهات المستقبلية

١.٥ مقدمة

بعد استعراض نتائج الدراسة وتحليلها ومقارنتها بالدراسات السابقة، يتناول هذا الفصل أبرز ما خلصت إليه الباحثة من توصيات يمكن أن تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تحسين أساليب الموازنة والتخطيط المالي. كما يتضمن الفصل مقترحات بحثية مستقبلية تستند إلى الفجوات التي كشفت عنها الدراسة، أو إلى مسارات واعدة لم تُتناول بعد بالبحث الكافي في البيئة المحلية.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يترجم المعطيات الإحصائية إلى إجراءات قابلة للتطبيق، ما يسهم في ربط الجهد الأكاديمي بالواقع العملي. كما يوفر هذا الفصل خارطة طريق مستقبلية للباحثين الراغبين في التعمق في قضايا الموازنة والتخطيط المالي وعلاقتها بالأداء المؤسسي، خاصة في ظل التغيرات الديناميكية التي تشهدها البيئة التنظيمية في المملكة العربية السعودية.

يُعد هذا الفصل بمثابة الخاتمة التطبيقية للجهد البحثي، حيث يترجم النتائج إلى توصيات واقعية، ويستشرف مستقبل البحث في هذا المجال الحيوي، بما يخدم صُنّاع القرار، والممارسين، والباحثين على حدّ سواء.

٢.٥ أهم نتائج الدراسة

أسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة من المؤشرات التي تؤكد وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الموازنة والتخطيط المالي من جهة، والأداء المؤسسي من جهة أخرى. وقد أظهرت البيانات أن المشاركين يتمتعون بدرجة وعي مرتفعة بأهمية استخدام الأدوات المالية والتخطيطية، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء، ويعكس بيئة تنظيمية تتجه نحو النضج والتطور الإداري.

أحد أبرز ما توصلت إليه الدراسة هو أن وضوح الموازنة يُسهم في تسهيل عمليات اتخاذ القرار وتعزيز كفاءة تنظيم الموارد داخل المؤسسة، وهو ما انعكس في التقديرات المرتفعة لهذا الجانب. كما بيّنت النتائج أن

التزام الإدارة بتنفيذ الموازنة وفقاً للخطة المعتمدة يُعد عاملاً أساسياً في دعم الاستقرار المالي وتحقيق أداء مؤسسي أفضل.

كذلك كشفت الدراسة عن أهمية التخطيط المالي قصير المدى، حيث يساعد في ضبط النفقات اليومية وتحقيق الأهداف التشغيلية بفعالية، فيما يلعب التخطيط طويل المدى دوراً في توجيه الاستثمارات نحو الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الاستدامة المالية للمؤسسة.

أخيراً، أوضحت النتائج أن مرونة الخطط المالية تسهم في رفع قدرة المنشآت على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة، مما يساعدها على الحفاظ على مستوى أداء مستقر، حتى في ظل بيئات تنظيمية متقلبة أو محفوفة بالمخاطر.

تشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن الموازنة والتخطيط المالي يشكّان دعامة رئيسية لتعزيز الأداء المؤسسي، وضرورة لا غنى عنها لأي مؤسسة تطمح إلى التطور والاستدامة.

٣.٥ التوصيات

استناداً إلى النتائج التي كشفت عنها الدراسة، تبرز مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الممارسات المالية وتحديث آليات التخطيط والموازنة. وتتمثل أبرز هذه التوصيات فيما يلي:

- 1- تعزيز وضوح الموازنة داخل المؤسسات: ينبغي إعداد الموازنات وفق معايير واضحة ومحددة، بمشاركة الإدارات المختلفة، لضمان الشفافية ورفع درجة الالتزام الجماعي. وضوح الموازنة يساعد على تقليل الهدر المالي وتحسين تخصيص الموارد.
- 2- الالتزام بتطبيق الموازنة وفق الخطة المعتمدة: يُوصى بإنشاء أنظمة رقابية دورية لمتابعة تنفيذ الموازنة، مع توفير أدوات تسمح بتقييم الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية فورية، ما يعزز من الانضباط المالي والاستقرار الإداري.
- 3- ترسيخ ثقافة التخطيط المالي قصير المدى: تشجيع الإدارات على تطوير خطط تشغيلية سنوية دقيقة ترتبط بالأهداف اليومية والمرحلية، مما يُسهم في تحقيق نتائج سريعة وواقعية.

- 4- اعتماد التخطيط المالي طويل المدى في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: ينبغي للمؤسسات تطوير خطط مالية تمتد لعدة سنوات، مع ربطها بالأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، مما يدعم الاستدامة المالية وفعالية التوسع المؤسسي.
- 5- زيادة مرونة الخطط المالية لمواجهة الأزمات والتغيرات: إدراج سيناريوهات بديلة وتوقعات مالية في الخطة، مع تفعيل أدوات تحليل المخاطر، يساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المفاجئة دون الإخلال بأدائها.
- 6- التحول إلى الأنظمة الإلكترونية في إدارة الموازنات: تشجيع المؤسسات على استخدام برامج إلكترونية متقدمة في إعداد وتنفيذ ومتابعة الموازنة، بما يحقق السرعة، والدقة، والقدرة على التحديث اللحظي للبيانات.
- 7- رفع كفاءة الكوادر من خلال التدريب المستمر: تنظيم ورش عمل ودورات متخصصة في التخطيط المالي، وإدارة الموازنات، والتحليل المالي، بما يعزز من الجاهزية المهنية والقدرة على اتخاذ القرار المالي السليم.
- 8- ربط الحوافز بمؤشرات الأداء المالي: ينبغي تصميم أنظمة مكافآت تعتمد على مستوى الالتزام بالخطة المالية وتحقيق الأهداف الموازنة، مما يحفز الموظفين على تحسين الأداء وتحقيق النتائج.
- 9- مواءمة السياسات التنظيمية مع الممارسات المالية الحديثة: توصي الجهات الإشرافية بسنّ تشريعات أو توجيهات تلزم المؤسسات بتطبيق أفضل ممارسات التخطيط المالي، وربطها بمنظومة الحوكمة والشفافية المؤسسية.
- 10- إجراء تقييم دوري لفاعلية أدوات التخطيط والموازنة: ينبغي للمؤسسات مراجعة أدواتها المالية بشكل دوري، والتأكد من ملاءمتها لواقع السوق، ومدى توافقها مع التغيرات الاقتصادية والاحتياجات التنظيمية.
- ومن خلال هذه التوصيات التي بُنيت على نتائج الدراسة، ترى الباحثة أهمية توجيه الجهود البحثية القادمة نحو استكشاف زوايا جديدة وغير مطروقة في موضوع التخطيط المالي والموازنة، وهو ما سيتم طرحه في الفقرة التالية من هذا الفصل.

٤.٥ مقترحات للدراسات المستقبلية

انطلاقاً من نتائج هذه الدراسة، ومن واقع الملاحظات التي برزت أثناء تنفيذها، ترى الباحثة أن المجال لا يزال بحاجة إلى المزيد من البحث والتقصي حول قضايا الموازنة والتخطيط المالي، لا سيما في السياقات المؤسسية المحلية والإقليمية. وبناءً على ذلك، تقترح الباحثة التوجّه نحو الدراسات التالية:

- 1- إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات المختلفة (الحكومية، الخاصة، غير الربحية)، وذلك بهدف فهم تأثير الموازنة والتخطيط المالي ضمن بيئات تنظيمية متعددة تختلف في طبيعتها وأهدافها.
 - 2- توسيع نطاق البحث ليشمل مناطق جغرافية أخرى داخل المملكة، لفهم التفاوت في ممارسات التخطيط المالي عبر المناطق، وتحليل العوامل التي تؤثر في فعالية الأداء المؤسسي.
 - 3- الربط بين التخطيط المالي والتحوّل الرقمي في المؤسسات، وهي قضية حديثة تستحق الدراسة، خاصة مع التوجّه الوطني نحو التحول الرقمي وزيادة الاعتماد على الأنظمة الذكية في الإدارة المالية.
 - 4- إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) تتبع أداء المؤسسات على مدى زمني طويل لقياس الأثر الحقيقي لتطبيق ممارسات الموازنة على نتائج الأداء المؤسسي.
 - 5- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية التخطيط المالي لاستكشاف ما إذا كانت الثقافة الداخلية للمؤسسة تعزز أو تعيق تطبيق ممارسات مالية فعالة.
 - 6- استخدام مناهج نوعية (Qualitative) في تحليل تحديات تنفيذ الموازنات، مثل دراسات الحالة أو المقابلات العميقة مع مسؤولي الإدارات المالية في المؤسسات.
- وتؤمن الباحثة أن تنوع المناهج والأساليب البحثية، والتوسع في دراسة السياقات المختلفة، سيُسهم في بناء معرفة أكثر شمولاً وواقعية حول فعالية التخطيط المالي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي.

٥.٥ الخاتمة العامة للدراسة

تُعد هذه الدراسة إحدى المحاولات العلمية الرامية إلى تسليط الضوء على دور الموازنة والتخطيط المالي في تعزيز الأداء المؤسسي، من خلال استكشاف مدى ارتباط هذه الممارسات بالتطور الإداري والمالي داخل المؤسسات. وقد انطلقت الدراسة من واقع الحاجة المتزايدة إلى أدوات مالية فعالة تدعم المؤسسات في مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

شهدت فصول الدراسة تناوُلًا متسلسلاً ومتكاملاً لموضوعها؛ حيث بدأ البحث بعرض الإطار العام والمشكلة البحثية التي تمثلت في غياب التفعيل الكافي للممارسات المالية الاستراتيجية في بعض المؤسسات، ثم تمت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة لتأطير المشكلة علمياً. تلا ذلك عرض للمنهجية التي اعتمدت على أداة الاستبانة، وتحليل بياناتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم جاءت نتائج الدراسة لتؤكد على وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين وضوح الموازنة، والتزام التخطيط المالي، وفعالية الأداء المؤسسي.

وقد ساعدت هذه النتائج على تقديم توصيات عملية من شأنها دعم المؤسسات في رفع كفاءتها التنظيمية، إضافة إلى مقترحات علمية تمهد الطريق لدراسات مستقبلية أكثر اتساعاً وعمقاً.

وتُدرِك الباحثة أن الواقع المؤسسي يشهد تطوراً مستمراً، وأن أدوات الإدارة المالية ستظل بحاجة إلى تقييم وتحديث بما يتناسب مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. ومن هذا المنطلق، تُشجّع الباحثة زملاءها من الباحثين والمهتمين بالمجال على التعمق في هذا الحقل، وتوسيع نطاق الدراسات لتشمل قطاعات وفئات متنوعة، بما يثري المعرفة التطبيقية ويسهم في بناء مؤسسات أكثر فاعلية واستدامة.

والله ولي التوفيق.

Abstract

This study aims to explore the relationship between budgeting and financial planning and their impact on institutional performance. It stems from the increasing need for effective financial tools to enhance operational efficiency and ensure strategic alignment in organizations. The research problem revolves around the limited activation of financial planning and budgeting practices in some institutions, which may hinder their performance.

To achieve the objectives of the study, the researcher employed a quantitative approach using a questionnaire as the main data collection tool. The questionnaire was distributed to a sample of 30 individuals working in various institutions, and the data were analyzed using descriptive and inferential statistical methods.

The findings revealed a statistically significant and positive relationship between budgeting clarity, commitment to financial plans, and the level of institutional performance. The results also highlighted the importance of both short- and long-term financial planning in supporting decision-making and improving organizational outcomes.

Based on the findings, the study provided several recommendations, including the need to adopt integrated financial planning approaches, enhance budget transparency, and utilize modern technologies in budget preparation and monitoring. The study also suggested future research directions focusing on different sectors and incorporating qualitative methods to deepen the understanding of financial practices in organizations.

المراجع

المراجع العربية

- أبو مصطفى، محمد، وآخرون. (2019). واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في المؤسسات الصناعية بقطاع غزة. مجلة الاقتصاد والإدارة، 17(1)، 88-110.
- الحربي، نورة. (2020). استراتيجيات إدارة رأس المال الفكري وعلاقتها بتميز الأداء. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 8(3)، 113-136.
- الصاعدي، فهد، وعبيد، أحمد. (2021). دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي: دراسة ميدانية على شركات مساهمة سعودية في جدة. مجلة العلوم المالية والإدارية، 12(2)، 45-70.
- العمودي، علي. (2022). تأثير ضغط الجدول الزمني على أداء المشروع. جامعة الملك عبد العزيز - كلية الاقتصاد والإدارة.
- شركة الاتصالات الأردنية. (2009). مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في المنظمات الصناعية الأردنية. تقرير داخلي منشور، عمان، الأردن.
- اليامي، عائشة. (2021). أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير المؤسسي. مجلة الإدارة الحديثة، 9(2)، 65-98.

المراجع الأجنبية

- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Elliott, J. A. (2013). Introduction to Financial Accounting (11th ed.). Pearson Education
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press.

الملاحق

الملحق (1): استبانة الدراسة

عنوان الاستبانة: أثر الموازنة والتخطيط المالي على الأداء المؤسسي في المنشآت السعودية

عزیزتی/عزیزتی المشارك/ة،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع آراء العاملين في المنشآت السعودية حول دور الموازنة والتخطيط المالي في تحسين الأداء المؤسسي.

نأمل منكم التكرم بالإجابة بموضوعية، علماً بأن جميع المعلومات ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وبأقصى درجات السرية.

أولاً: البيانات العامة

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

نوع المنشأة: ☐ حكومية ☐ خاصة ☐ غير ربحية

الفئة العمرية: ☐ أقل من 30 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 فأكثر

المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

ثانيًا: محاور الاستبانة

يرجى تحديد درجة الموافقة على كل عبارة حسب المقياس الخماسي التالي:

(1) لاوافق بشدة (2) لاوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

• محور الموازنة

5	4	3	2	1	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	1-تعتمد المنشأة على إعداد موازنة سنوية واضحة لتحديد أولويات الإنفاق
☐	☐	☐	☐	☐	2-تلتزم الإدارة بتنفيذ الموازنة وفقاً للخطط المعتمدة
☐	☐	☐	☐	☐	3-يتم مراجعة الموازنة بشكل دوري للتأكد من مطابقتها للأداء الفعلي
☐	☐	☐	☐	☐	4-يُراعى في إعداد الموازنة التغيرات الاقتصادية المتوقعة
☐	☐	☐	☐	☐	5-تشمل الموازنة كافة أنشطة وأقسام المنشأة
☐	☐	☐	☐	☐	6-تُستخدم الموازنة كأداة للمراقبة والتحكم المالي
☐	☐	☐	☐	☐	7-تشارك الإدارات المختلفة في إعداد الموازنة
☐	☐	☐	☐	☐	8-تُبنى الموازنة على توقعات مدروسة للإيرادات والمصروفات
☐	☐	☐	☐	☐	9-تتوافق الموازنة مع الأهداف الاستراتيجية للمنشأة
☐	☐	☐	☐	☐	10-تُستخدم الخطة المالية لتقييم الأداء المالي

• محور التخطيط المالي

5	4	3	2	1	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	1-تضع المنشأة خطة مالية سنوية واضحة
☐	☐	☐	☐	☐	2-يتم ربط الخطة المالية بالأهداف الاستراتيجية
☐	☐	☐	☐	☐	3-تُراجع الخطة المالية بشكل منتظم
☐	☐	☐	☐	☐	4-تتوفر آليات لقياس مدى التزام المنشأة بالخطة المالية
☐	☐	☐	☐	☐	5-تأخذ الخطة المالية في الحسبان المخاطر المحتملة
☐	☐	☐	☐	☐	6-يتم إشراك المدراء التنفيذيين في وضع الخطة المالية
☐	☐	☐	☐	☐	7-توفر الخطة المالية إطاراً لاتخاذ القرارات الاستثمارية
☐	☐	☐	☐	☐	8-تعتمد الخطة المالية على دراسات جدوى دقيقة
☐	☐	☐	☐	☐	9-تُعد الخطة المالية أداة لتخصيص الموارد بكفاءة
☐	☐	☐	☐	☐	10-تُستخدم الخطة المالية لتقييم الأداء المالي

• محور الأداء المؤسسي

5	4	3	2	1	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	1- تعتمد المنشأة مؤشرات أداء لقياس مدى تحقيق الأهداف
☐	☐	☐	☐	☐	2- تستخدم البيانات المالية وغير المالية في تقييم الأداء
☐	☐	☐	☐	☐	3- يتم قياس الأداء المؤسسي بشكل دوري
☐	☐	☐	☐	☐	4- تُستخدم نتائج قياس الأداء في تحسين العمليات
☐	☐	☐	☐	☐	5- يرتبط الأداء المؤسسي بتحقيق الأهداف الاستراتيجية
☐	☐	☐	☐	☐	6- تحرص الإدارة على نشر نتائج الأداء بشفافية
☐	☐	☐	☐	☐	7- يتم مكافأة الأداء المتميز وفق نظام واضح
☐	☐	☐	☐	☐	8- تُراعى آراء الموظفين والعملاء في تقييم الأداء
☐	☐	☐	☐	☐	9- يتم تحليل أسباب ضعف الأداء ومعالجتها بفعالية
☐	☐	☐	☐	☐	10- تُساهم نظام تقييم الأداء في رفع الكفاءة التشغيلية