



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The role of discretionary budgets as a tool in making administrative
decisions in government institutions in Tikrit**

Assistant Lecturer: Imad Nayef Turki
College of Administration and Economics
Tikrit University
amad.t@tu.edu.iq

Abstract

The main objective of the research was to know the nature of the role that discretionary budgets play as a tool in making administrative decisions by applying to government institutions. As it was relied on the descriptive analytical approach to describe and analyze the opinions of the respondents about the research variables and the nature of the relationship between them. The statistical software package (SPSS) was also relied on to process the data obtained from the selected research sample, which numbered (90) individuals working in administrative and financial affairs at Tikrit University, Tikrit Education and Tikrit Hospital.

Based on the statistical treatment, the results showed the validity of the study's hypotheses. Which included the contribution of discretionary budgets to increasing the effectiveness of the decisions taken, and it was also proven that there is a statistically significant relationship between discretionary budgets and the administrative decision making, as the more reliance on discretionary budgets, the more successful and effective the administrative decisions. The research recommends a set of recommendations, the most important of which is that there should be departments or divisions for preparing budgets in the institutions under study. These divisions include specialized sub-committees that undertake the coordination process between those departments and between the higher management in order for the higher management to benefit from the items of those budgets in the decision-making process.

Keywords: Discretionary budgets, Administrative decisions.

**دور الموازنات التقديرية كأداة في صناعة القرارات الإدارية في المؤسسات
الحكومية في تكريت**

م.م. عماد نايف تركي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

المستخلص:

تمثل الهدف الرئيسي للبحث في معرفة طبيعة الدور الذي تلعبه الموازنات التقديرية كأداة في صنع القرارات الإدارية بالتطبيق على المؤسسات الحكومية، إذ تم الاعتماد على المنهج

الوصفي التحليلي لوصف وتحليل آراء المستقضي منهم حول متغيرات البحث وطبيعة العلاقة بينهما، كما وتم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات المتحصلة من عينة البحث المختارة والبالغ عددها (٩٠) فردا عاملا في الشؤون الإدارية والمالية في جامعة تكريت وتربية تكريت ومستشفى تكريت.

وبناءً على المعالجة الإحصائية فقد أظهرت النتائج صحة فروض الدراسة المتضمنة اسهام الموازنات التقديرية في زيادة فاعلية القرارات المتخذة، كما ثبت أن هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا ما بين الموازنات التقديرية وصناعة القرارات الإدارية إذ كلما تم الاعتماد على الموازنات التقديرية كلما كانت القرارات الإدارية ناجحة وفاعلة، كما ويوصي البحث بجملة من التوصيات التي أهمها أن تكون هناك اقسام أو شعب خاصة بإعداد الموازنات في المؤسسات محل البحث تتضمن تلك الاقسام لجان فرعية مختصة تتولي عملية التنسيق ما بين تلك الأقسام وما بين الادارة العليا من أجل استفادة الادارة العليا من بنود تلك الموازنات في عملية اتخاذ القرارات.

كلمات مفتاحية: الموازنات التقديرية، القرارات الادارية.

المبحث الأول: الإطار العام للبحث

أولاً. المقدمة:

زاد اهتمام المؤسسات مؤخرًا بالموازنات التقديرية بعدها الادارة الرئيسية أو البوصلة التي يتم الاسترشاد بها في تنفيذ المهام وترشيد استغلال الموارد والامكانيات المادية والمالية التي تمتلكها المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء، كما الموازنات التقديرية أحد الأدوات التي يمكن من خلالها التعبير عن الاداء المالي المرتقب خلال فترة زمنية قادمة وفقا للإمكانيات والموارد المتاحة، لذلك أصبحت هذه الموازنات وطريقة إعدادها من الضرورات الملحة لضمان مستقبل أفضل على المستويات كافة لا سيما منها صناعة القرارات الإدارية، ففي هذه الدراسة سيتم تسليط الضوء على مدى تأثير هذه الموازنات في صياغة واعدا واتخاذ القرارات الإدارية الروتينية منه والاستراتيجية، من جهة أخرى فإن كل قرار يتم صناعه في المنظمة يعتمد على جودة وفاعلية إعداد الموازنات التقديرية، وهكذا فإن الموازنات التقديرية هي الإشعاع الذي على أساسه تستمد المنظمات باختلاف أنواعها واحجامها وطبيعة المنافع التي تقدمها في صناعة قراراتها وحسن استغلالها لمواردها المتاحة.

ففي ذات السياق فإن عملية صناعة القرارات هي أحد الأسباب الرئيسية لبقاء المنظمة ونجاحها أو فشلها، فإن عملية صنع القارات تحتاج إلى مجموعة من المعطيات أو البيانات الجاهزة للاستخدام من أجل ضما الوصول الأمثل لأي قرارات ذات فاعلية وكفاءة عالية تسهم في الوصول الى الاهداف المقصودة، لذلك بدأت المنظمات بالبحث عن الادوات التي تساعد في صناعة القرارات والتي كان من أبرزها الموازنات التقديرية، إذ سيتم التركيز على مدى اسهام الموازنات التقديرية في عملية صناعة القرارات الادارية في مجموعة من المؤسسات الحكومية في محافظة صلاح الدين / تكريت، باعتبار أن كل قرارات يتم اتخاذها هو سبب من أسباب النجاح أو الفشل أو سبب من أسباب البقاء في عالم الاعمال.

ولتحقيق الأهداف المنشودة فإن الباحث يقسم البحث على أربعة مباحث تمثل المبحث الأول الإطار العام للبحث فيما اشتمل المبحث الثاني على الإطار المفاهيمي والنظري للموازنات التقديرية

وكان المبحث الثالث يركز على الإطار النظري والمفاهيمي لصناعة القرارات الادارية كما اشتمل المبحث الرابع على الجانب العملي والميداني والمعالجة الاحصائية لبيانات البحث.
ثانياً. **الجهود المعرفية السابقة:**

١. **الجهود المعرفية السابقة التي تناولت الموازنات التقديرية:**

❖ **دراسة ابراهيم مجدي مرسى وآخرون (٢٠١٦):** (مدى أهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء المالي في الشركات الصناعية دراسة حالة في مصنع سور للملبوسات العسكرية في السودان):

عينة الدراسة ومجتمعها: تمثل مجتمع الدراسة بمصنع سور للملبوسات العسكرية في السودان. تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء المالي في الشركات الصناعية.
خلصت الدراسة إلى أن الشركات الصناعية محل الدراسة تستخدم وتعتمد على الموازنات التقديرية كأداة لتخطيط العملية الادارية والانتاجية.

❖ **دراسة لبنى المعداني (٢٠١٣):** (مدى توفر مقومات استخدام الاساس الصفري لإعداد الموازنات التقديرية: دراسة استكشافية على الشركات الخدمية العامة في نطاق مدينة بنغازي):
عينة الدراسة ومجتمعها: شمل مجتمع الدراسة جميع الشركات الخدمية العامة العاملة في قطاع مدينة بنغازي.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى توفر مقومات استخدام الأساس الصفري لإعداد الموازنات التقديرية.

❖ توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن الشركات الخدمية محل الدراسة يتوفر لديها هيكل تنظيمي يمكن أن يساعدها في حال قررت تغيير نظام اعداد موازناتها الحالي، والاعتماد على طريقة نظام الموازنة على الأساس الصفري في حالة اعداد موازناتها التقديرية.

❖ **دراسة حنان بو خشبة وليندة مريشة (٢٠١٨):** (دور الموازنات التقديرية في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية):

عينة الدراسة ومجتمعها: شمل مجتمع الدراسة مؤسسة المراكب الصناعية في الجزائر. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وثيقة بين الموازنات التقديرية وعملية تحسين الأداء المالي.

٢. **الجهود المعرفية السابقة التي تناولت القرارات الادارية:**

❖ **دراسة حنان علي (٢٠١٧):** (معوقات صنع القرار واتخاذ له لدى مديري مدارس التعليم الاساسي بجمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية):

عينة الدراسة ومجتمعها: شملت مجتمع الدراسة مدارس التعليم الأساسي بمصر تهدف الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري ومعوقات اتخاذ القرار في مدارس التعليم الأساسي.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها هو أن كل معوقات اتخاذ القرارات يمكن مواجهتها من خلال التدريب والتنمية وتطوير مهارات العاملين في المدارس محل الدراسة.

- ❖ **دراسة فاطمة ال مفتاح وسعد الخريف (٢٠٢٢)** (أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية): **عينة الدراسة ومجتمعها:** حصر شامل للقيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في السعودية. تهدف الدراسة إلى التعرف على أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات. جاءت نتائج الدراسة بنتيجة مهمة مفادها أن أسلوب العمل الجماعي وأسلوب الخبرة هي من أكثر أساليب اتخاذ القرار فاعلية حسب نتائج المعالجة الإحصائية.
- ❖ **دراسة (Hafiza & et al., (2020)** (دراسة أساليب اتخاذ القرار للمديرين الأكاديميين في جامعات القطاع العام في البنجاب): **عينة الدراسة ومجتمعها:** العاملين في الجامعات الحكومية في البنجاب. هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط اتخاذ القرار المختلفة للمديرين الأكاديميين في جامعات القطاع العام في منطقة البنجاب الوسطى. كشفت نتائج الدراسة أن أسلوب اتخاذ القرار الاستبدادي الأول كان له أعلى متوسط درجات مقارنة بأساليب اتخاذ القرار الأخرى فضلاً عن ذلك، لم يكن هناك فرق ديموغرافي كبير فيما يتعلق بجنس وعمر المديرين الأكاديميين. ومع ذلك، فإن حالتهم الاجتماعية ومؤهلاتهم كلاهما لهما تأثيرات كبيرة على أساليب اتخاذ القرار.
- ❖ **دراسة (Federico (2020)** (النهج النظري لفاعلية عملية اتخاذ القرار): **يهدف البحث إلى تحليل مدى فاعلية فريق العمل في صناعة القرارات داخل المنظمات. تشير نتائج البحث إلى أن عملية صنع القرارات كلما كانت تؤدي بشكل جماعي كلما انخفضت نسبة المخاطر التي ترافق تلك العملية وإن نسبة نجاحها كان أكثر ترجيحاً. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الجانب الميداني والتطبيقي كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة إذ لم تتناول أي من الدراسات العربية الأجنبية دور الموازنات التقديرية في صناعة القرارات الإدارية وهو ما يمثل التميز والفجوة البحثية والمعرفية التي تسعى لدراسة الحالية إلى معالجتها.
- ثالثاً. مشكلة البحث:** أصبح العالم على الدول وعلى المستوى المنظمات الأعمال يعول كثيراً على عملية صنع واتخاذ القرارات باعتبار أن تلك القرارات هي نقطة التحول ومواكبة التغيرات في بيئة شديدة التغير وفي ظل منافسة شديدة الاحتدام، إذ لابد من قيام تلك المنظمات بالبحث عن الطرق والأساليب والمداخل التي تضمن نجاح وفاعلية تلك القرارات، فالقرارات الناجحة تحتاج إلى أدوات منهجية وعلمية تضمن تلك كفاءة وفاعلية تلك القرارات، إذ إن الموازنات التقديرية التي تعدها المؤسسات هي بمثابة اشعاع يستضيء به صانعي القرارات في تلك المؤسسات، وهذا ما سيتم التطرق آلية في من خلال الورقة البحثية الحالية.
- ومن خلال ما تقدم ومن خلال الاطلاع على الإطار النظري للدراسات السابقة فإنه من الممكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال الأسئلة الآتية:
١. إلى أي مدى يمكن ان تسهم الموازنات التقديرية في زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات؟
 ٢. ماهي طبيعة العلاقة الرابطة ما بين الموازنات التقديرية وما بين عملية اتخاذ القرار؟

رابعاً. أهداف البحث: توافقاً وطبيعة مشكلة البحث فإن البحث يسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. معرفة إلى أي مدى يمكن أن تسهم الموازنات التقديرية في زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات.
٢. التعرف على طبيعة العلاقة الرابطة ما بين الموازنات التقديرية وما بين عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

خامساً. أهمية البحث: تنقسم أهمية البحث على قسمين رئيسيين هما:

١. الأهمية العملية والميدانية: على الصعيد العملي فإن للبحث أهمية بالغة باعتبارها تركز على جانب غاية في الأهمية والمعبّر عنها من خلال متغيرات الدراسة المتمثلة بالموازنات التقديرية ودورها في صناعة القرارات الإدارية، لأن القرارات الناجحة التي تتخذ في المؤسسات هي قرارات بنيت على مجموعة المعطيات التي توفرها الموازنات التقديرية التي هي سبباً رئيسياً من أسباب النجاح والفشل لذلك على المستوى الميداني لا بد أن تتوفر أدوات تسهم في تحقيق الوصول إلى قرارات ناجحة وهذا ما توفره الموازنات التقديرية على المستوى العملي والميداني للمنظمات.

٢. على المستوى العلمي والأكاديمي: فإن البحث يحظى بأهمية علمية كبيرة من خلال تركيزه على متغيرات بحثية غاية في الأهمية تتمثل بالموازنات التقديرية، علاوة على ذلك فإن البحث الحالي يعد إضافة علمية جديدة تضاف إلى سلسلة الإسهامات المعرفية السابقة التي ركزت على ذات المتغيرات والتي ستغني بها مكتبات الجامعات والكليات والمعاهد والاستفادة منها في الدراسات المستقبلية.
- سابعاً. فروض البحث: في ضوء مشكلة البحث وأسئلته البحثية واثماً لتحقيق أهداف البحث فقد أمكن للباحث وضع فرضيتين رئيسيتين وعلى النحو الآتي:

١. تسهم الموازنات التقديرية في زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات.
٢. هناك علاقة ارتباط ما بين الموازنات التقديرية وما بين عملية اتخاذ القرار.

ثامناً. منهجية البحث:

١. منهج البحث: اعتمد الباحث في بحثه الذي يسلط الضوء على دور الموازنات التقديرية في صناعة القرارات الإدارية من منظور وصفي تحليلي لاختبار العلاقات الرابطة بين متغيرات البحث، كما سيتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لبيان علاقات الارتباط من جهة واختبار فرضيات البحث من جهة أخرى، فيما سيتم الاعتماد على حزمة البرامج (SPSS) الإحصائية ذات العلاقة بالعلوم الاجتماعية.

٢. مجتمع وعينة البحث: اقتصر مجتمع البحث وعينته على مجموعة من الأفراد العاملين في (تربية تكريت، مستشفى تكريت، جامعة تكريت)، إذ تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تمثلت ب (٩٠) فرداً عاملاً في المؤسسات، وحسب ما موضح في الجدول رقم (١):

الجدول (١) يبين مجتمع البحث وعينته

جامعة تكريت		تربية تكريت		مستشفى تكريت العسكري	
العاملين في الشؤون المالية	العاملين في الشؤون الإدارية	العاملين في الشؤون المالية	العاملين في الشؤون الإدارية	العاملين في الشؤون المالية	العاملين في الشؤون الإدارية
١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥
٣٠		٣٠		٣٠	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات شعب الشؤون الإدارية في المؤسسات محل البحث.

٣. حدود البحث: اقتصر حدود البحث في:

أ. اقتصر حدود الموضوعية والعلمية للبحث على (دور الموازنات التقديرية في صناعة القرارات الإدارية).

ب. فيما اقتصر حدود المكانية للبحث على بعض المؤسسات الحكومية في تكريت.

ج. الحدود البشرية اقتصر الحدود البشرية على مجموعة من الأفراد العاملين في الوحدات الإدارية والمالية في (قسم تربية تكريت، مستشفى تكريت، جامعة تكريت).

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث**المطلب الأول: الموازنات التقديرية**

أولاً. مفهوم الموازنات التقديرية: تعد الموازنات التقديرية هي الدليل الإرشادي للمؤسسات والتي يتم من خلالها إعداد الخطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل من جهة وكذلك في عملية ترشيد وصناعة واتخاذ القرارات من جهة أخرى، وبناء للأهمية البالغة للموازنات التقديرية فقد تركزت الجهود العلمية والأكاديمية لتسليط الضوء عليها ومعرفة آثارها على مستوى الأداء الفعلي للمؤسسات وفي عملية عسي المنظمات لتحقيق أهدافها فقد ظهرت مجموعة كبيرة ومختلفة من التعريفات التي تناولت مفهوم الموازنات التقديرية، إذ تم تعريف الموازنات التقديرية بأنها ترجمة مالية وكمية ونقدية للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها في المستقبل، خلال فترة مالية مقبلة (ابراهيم مجدي وآخرون، ٢٠١٦: ١٨)، كما يمكن تعريف الموازنة التقديرية على أنها من أهم الأدوات المساعدة لعملية ترجمة الأهداف في خطة عمل مستقبلية من أجل تحقيق التماسك والتناسق والتكامل في أنشطة المنظمة بشكل عام (نضال الرمح، ٢٠١٧: ٥)، وتعرف الموازنات التقديرية على أنها عملية تكوين الخطط الشاملة المتعلقة بفترة زمنية معينة مقبلة من خلال التعبير عنها بالأرقام والقيم على شاكلة مبالغ مالية ونقدية أو ساعات عمل أو عبارة عن وحدات انتاجية (حنان بو خشبة و ليندة مريشة، ٢٠١٧: ٤).

في ضوء ما تقدم فإن الباحث يعرف الموازنة التقديرية على أنها ترجمة مالية ورقمية للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات من خلال الأنشطة التي تقوم بها تلك المؤسسات خلال فترة زمنية مقبلة.

ثانياً. أهمية تطبيق الموازنات التقديرية: إن تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسات له آثار ومنافع كثيرة بغض النظر عن ملكية هذه المؤسسات ونوع ملكيتها وطبيعة المنافع التي تقدمها، ومن هذه المنافع والآثار هي (ابراهيم مجدي وآخرون، ٢٠١٦: ٤٠):

١. **أداة للاتصال والتنسيق:** ويقصد بها أداة لتحقيق الاتصال والانسجام بين موارد المنظمة وأقسامها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

٢. **أداة تخطيط:** من خلال الموازنات التقديرية يتم رسم السياسات والأهداف التي تسعى المنظمات الوصول إليها من خلال العمليات التخطيطية الفاعلة التي تستند في عملية إعدادها على الموازنات التقديرية.

٣. **أداة رقابية وتقييم اداء:** ويقصد بها أن الموازنات التقديرية هي أحد أدوات الإدارة العليا التي تستخدمها في عملياتها الرقابية من خلال مقارنة الأداء المخطط له مع الاداء الفعلية من خلال القيم التي تنتجها وتظهرها الموازنات التقديرية.

٤. **أداة لتحفيز العاملين:** تعد الموازنات التقديرية أداة لتحفيز المديرين والعاملين على حد سواء باعتبار أن العمل بها وصياغتها وطريقة إعدادها تتطلب جهداً جماعياً مما يعكس حالة إيجابية ناتجة عن أعداد تلك الموازنات التقديرية.

٥. **خطة شاملة:** تعد الموازنات التقديرية خطة شاملة لأنشطة وموارد المنظمة خلال فترة زمنية ويتم التحضير لها لتشمل كافة أنشطة المنظمة.

ثالثاً. أسباب إعداد الموازنات التقديرية: تكمن وراء عملية إعداد الموازنات التقديرية مجموعة من الأسباب والتي يمكن إجمالها على النحو الآتي (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ٢٠١١: ٣):

١. التخطيط بشكل دوري لكل الأنشطة والفعاليات.
٢. المساهمة في زيادة كفاءة التعاون بين الأفراد.
٣. القياس الكمي في عملية معالجة وتحليل وعرض البيانات.
٤. العمل على توفير نظام شامل ومتكامل لتقييم الأداء.
٥. دعم الأفراد من خلال زيادة وعيهم بأنشطة المنظمة.
٦. الإيفاء بالمطلوبات التعاقدية تجاه الأطراف الخارجية.
٧. تساعد الموازنات التقديرية في توجيه الجود بتجاه تحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية

أولاً. مفهوم القرارات الإدارية: باتت القرارات في عالم المنظمات اليوم من أولى الأولويات إذ أصبحت القرارات الفاعلة ترتبط ارتباط وثيق بنجاح وبقاء ونمو المنظمات، لذلك تركزت جهود المنظمات في عالم الأعمال إلى توجيه جل قوتها واهتماماتها وقدراتها وإمكاناتها في سبيل ضمان وصول تلك المنظمات إلى أفضل القرارات الإدارية، فقد ظهرت مجموعة كبيرة من الأبحاث والدراسات من قبل المؤسسات الأكاديمية والعلمية التي تناولت تعريف القرارات الإدارية وماهيتها، ومن خلال التأطير النظري لتلك الدراسات وجد أن هناك اختلافات في طرح مفهوم القرارات الإدارية، وقد تم عرض مجموعة من تلك التعريفات التي على ضوءها قام الباحث بتعريف القرارات الإدارية بما يتناسب وطبيعة وتوجهات الدراسة الحالية وحدودها الموضوعية:

عرفت بأنها كل عمل إداري يحدث تغييراً في الأوضاع الإدارية (بلعربي عبدالكريم، ٢٠١١: ٣١).

فيما عرفت عملية اتخاذ القرارات الإدارية بأنها الاختيار المدرك من بين مجموع البدائل المتاحة في موقف أو هي عملية المفاضلة من بين مجموعة من الحلول في مواجهة مشكلة تنظيمية معينة (ال مفتاح والخريف، ٢٠٢٢: ٣٦).

وعرفت أيضاً على أنها عمل إداري وقانوني يهدف إلى إحداث تغيير في العلاقات الإدارية والتنظيمية القائمة وقت إصدار القرار على أقل تقدير (نواف العازمي، ٢٠١٢: ١٥).

وبناءً على ما سبق يمكننا تعريفها على أنها عملية دراسة وتحليل مجموعة من الخيارات والبدائل المتاحة في موقف معين أو حل مشكلة تنظيمية وإدارية، ومن ثم اختيار البديل الأفضل لإحداث التغيير الإيجابي وتحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً. مراحل صناعة القرار واتخاذها: إن أي قرار يتم اتخاذه وضمن أي مستوى إداري وأي كان حجم ونوع وطبيعة ملكية المنظمة فإن هذا القرار يمر بمجموعة من المراحل التي يمكن إجمالها وفقاً للنقاط الآتية (حنان علي، ٢٠١٨: ٢٠٧):

١. **المرحلة الاولى تحديد المشكلة وتشخيصها:** تحديد المشكلة وتشخيصها هي المرحلة السابقة والتمهيدية لعملية صنع القرار واتخاذها فإن على المدير وصاحب القرار يجب أن يدرك جيدا طبيعة المشكلة ومسبباتها لكي يكون القرار المتخذ بصدد تلك المشكلة أكثر فاعلية ومرتبطة بالمشكلة وعلاجها.
 ٢. **المرحلة الثانية جمع البيانات ذات العلاقة وتحليلها:** إن المشكلات التي تحدث في بيئة العمل إنما هي مشكلات ومواقف لها أسباب لذلك فإن اتخاذ قرار بشأن حل تلك المشكلات يتطلب جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى معطيات وثوابت صلبة يتم من خلالها الاستناد عليها في عملية صنع واتخاذ القرار.
 ٣. **المرحلة الثالثة تحليل البدائل المتاحة وتقويمها:** بعد تحديد المشكلة وتشخيص جوانبها وملاساتها تأتي المرحلة الثانية المتضمنة جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها عندها تظهر مجموعة من الخيارات والبدائل التي ينبغي على القيادة الإدارية المفاضلة بينها للوصول إلى القرار الصائب الذي يلبي طبيعة المشكلة ومواجهتها.
 ٤. **المرحلة الرابعة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:** بعد القيام بعملية المفاضلة بين البدائل ثم تأتي مرحلة اختيار البديل المناسب الذي يعتمد بدرجة كبيرة على المراحل السابقة في عملية صنع القرار وفي ضوء ذلك يتم اختيار البديل الأمثل واتخاذ القرار المناسب.
 ٥. **المرحلة الخامسة اتخاذ القرار:** تعد مرحلة اتخاذ القرار المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار فبعد تشخيص المشكلة يتم جمع البيانات عنها وتحليلها ومن ثم المفاضلة من بين البدائل واخيرا اتخاذ القرار الملئم لحل المشكلة المقصودة.
- ثالثاً. أساليب اتخاذ القرار:** تتعدد أساليب ومداخل اتخاذ القرار في المؤسسات وفقاً لمجموعة من العوامل التي تتعلق بالأنماط القيادية والبيئة التي تعمل بها تلك المؤسسات فضلاً عن مجال الصناعة أو نوعية الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات، ففي هذا السياق أدناه مجموعة من الأساليب التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات الإدارية (فاطمة ال مفتاح وسعد الخريف، ٢٠٢٢: ٣٦):
١. **أسلوب التجربة والخبرة:** يتم اتخاذ وفقاً لأسلوب التجربة والخبرة فإن المدير يتخذ القرار من الخبرة التي اكتسبها خلال سنوات العمل لفترات طويلة والعمل ومن خلال الاشراف على العمل ومن خلال مشاركته في حل مشكلات العمل.
 ٢. **أسلوب الحكم الشخصي البديهي:** إذ يعتمد هذا الأسلوب على القدرات العقلية للمدير والحدس الشخصي في رؤيته للقضايا والأمر التي تخص منظمته، كما تعتمد أيضاً هذه القرارات على ما يمتلكه المدير من فطنة وسرعة بديهة وما يمتلكه أيضاً على معلومات ورثيد معرفي وثقافي التي يستطيع المدير من خلالها اتخاذ القرارات الملئمة.
 ٣. **أسلوب دراسة آراء او الحكم الجماعي:** ويقصد بهذا الأسلوب اعتماد المدير وبشكل أساسي على آراء ومقترحات الأفراد العاملين فيما يخص مشكلة معينة وتحليل تلك المشكلة والوقوف على مسببات تلك المشكلة والاستشارة بآراء وأفكار العاملين في بلورة قرار يتناسب وطبيعة المشكلة المعنية.
 ٤. **أسلوب بحوث العمليات:** يقصد بهذا الأسلوب الاعتماد على الأساليب الاحصائية والرياضية في اتخاذ القرارات وكذلك الاعتماد على الأساليب الكمية والقيمية للوصول إلى معطيات تساعد متخذي القرار على المفاضلة واختيار القرار الأنسب.

٥. أسلوب شجرة القرارات: يتعلق هذا الأسلوب بالمؤثرات التي تدخل كعامل مؤثر في القرارات ودراستها بشكل يمكن صاحب القرارات بالتعرف على الخيارات المتاحة وتحليلها للوصول إلى القرارات المناسبة التي تتناسب وطبيعة المشاكل المقصود اتخاذ القرار بصدها وهو أسلوب يشبه التكوين الهرمي للشجرة.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً. اختبار الصدق والثبات (اختبار ألفا كرونباخ): من أجل التأكد من مدى ثبات فقرات الاستبانة في قياس ما وضعت من أجله، والتأكد من مدى صدق تلك الفقرات فقد تم الاستعانة بأسلوب ألفا كرونباخ، وحسب ما مبين في الجدول رقم (٢):

الجدول (٢): يوضح قيم الثبات والصدق لعبارات قائمة الاستقصاء حسب أسلوب ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد فقرات الاستبانة	معامل الثبات	معامل الصدق
الموازنات التقديرية	١٢	٠,٧٧	٠,٨٤
القرارات الادارية	١٠	٠,٨١	٠,٨٣

المصدر: اعداد الباحث وفقا للمعالجة الاحصائية.

يظهر من خلال المعالجة الاحصائية في الجدول أعلاه أن معامل الثبات الخاص بفقرات الموازنات التقديرية كمتغير مستقل كانت قيمته ٠,٧٧، إذ تعد هذه القيمة المعبرة عن مدى ثبات الفقرات وتناسقها الداخلي قيمة مقبولة بدرجة كبيرة، فيما أشارت قيمة معامل الصدق الخاص بالموازنات التقديرية ما قيمته ٠,٨٤، إذ تعتبر قيمة مقبولة وبدرجة كبيرة.

كما يظهر في ذات أن معامل الثبات الخاص بفقرات القرارات الإدارية كمتغير تابع كانت قيمته ٠,٨١، إذ تعد هذه القيمة المعبرة عن مدى ثبات الفقرات وتناسقها الداخلي قيمة مقبولة بدرجة كبيرة، فيما أشارت قيمة معامل الصدق الخاص بالقرارات الإدارية كانت قيمته ٠,٨٣، إذ تعتبر قيمة مقبولة وبدرجة كبيرة.

ثانياً. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ويشمل:

١. الاختبارات الوصفية للموازنات التقديرية: إذ تشمل هذه الاختبارات على توصيف آراء المستقصي منهم حول الموازنات التقديرية من خلال الاساليب الإحصائية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي) وكما مشار في الجدول رقم (٣).

الجدول (٣): يبين توصيف آراء افراد العينة حول الموازنات التقديرية احصائيا

م	عبارات الموازنات التقديرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
١	تستخدم الموازنات التقديرية في المؤسسة كبرنامج لتحقيق الاهداف	٤,٧	٠,٧٩	٧٧
٢	تسهم الموازنة التقديرية في تحديد الزمن والموارد اللازمة لتحقيق الاهداف المؤسسية	٣,٦	٠,٧٢	٨٧
٣	تسهم الموازنة التقديرية في تحويل الاهداف الى قيم يمكن قياسها	٣,٨	٠,٨١	٨٩
٤	وجود الموازنة التقديرية يساعد المديرين في صناعة القرار	٣,٢	٠,٩١	٧٤

م	عبارات الموازنات التقديرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
٥	تسهم الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار الخاص بتوزيع الموارد	٣,٦	٠,٨٤	٨٧
٦	الموازنة التقديرية انعكاس للعمل الإداري الإيجابي الهادف	٣,٤	٠,٨٠	٧٧
٧	تساعد الموازنة التقديرية في التنبؤ بالقرارات المستقبلية	٣,٧	٠,٨٩	٨٤
٨	تسهم الموازنات التقديرية في فاعلية التخطيط باتخاذ القرارات	٤,٢	٠,٨٤	٧٤
٩	تسهم الموازنات التقديرية في التنبؤ بالموارد اللازمة لاتخاذ	٣,٩	٠,٧٩	٧٩
١٠	وراء كل قرار استراتيجي موازنة تقديرية فاعلة	٣,٤	٠,٨٣	٨١
١١	تسهم الموازنات التقديرية في تحقيق التوزيع العادل للموارد	٤,١	٠,٨٠	٧٩
١٢	الموازنات التقديرية أداة فاعلة لصنع القرار الإداري	٣,٤	٠,٨١	٨٣
	اجمالي القيم	٣,٧٥	٠,٨١	٨٠

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS).

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ * دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يستنتج من الجدول رقم (٣) السابق:

❖ في ضوء المعالجة الإحصائية فإن كافة الأوساط الحسابية داله إحصائياً حول عبارات الموازنات التقديرية، وعلى النحو الآتي: إذ كانت قيمة الوسط الحسابي للعبارات (٣,٧٥)، فيما كان الانحراف المعياري للقيم التي تمثل عبارات الموازنات التقديرية (٠,٨١)، فيما كانت الأوزان النسبية لأهمية العبارات بنسبة (٨٠) بالمئة، وهي نسب مقبولة بدرجة كبيرة وتشير مستوى دلالة إحصائية وحسب الجدول أعلاه.

٢. الاختبارات الوصفية لمتغير القرارات الإدارية: تشتمل هذه الاختبارات توصيف آراء المستقي منهم حول عبارات القرارات الإدارية من خلال المقاييس (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي) وكما مشار في الجدول رقم (٤).

الجدول (٤): يبين توصيف آراء أفراد العينة حول القرارات الإدارية إحصائياً

م	عبارات القرارات الإدارية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
١	تؤكد الإدارة العليا دائماً فاعلية صنع القرار	٤,٩	٠,٨٩	٨٢
٢	تتبنى الإدارة العليا الموازنات التقديرية كأداة لصنع القرار	٣,٣	٠,٨٢	٧٧
٣	تسعى إدارة المؤسسة الى تبني اساليب إدارية في عملية صنع القرار	٤,٤	٠,٧١	٧٩
٤	القرارات المتخذة عبر الموازنات التقديرية ناجحة	٢,٩	٠,٨١	٨٤

م	عبارات القرارات الادارية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
٥	القرارات الادارية الاستراتيجية تصنع من خلال الموازنة التقديرية	٣,٦	٠,٧٤	٨١
٦	عادة ما تكون القرارات المتخذة ذات كفاءة عالية	٤,٥	٠,٧٠	٧٨
٧	الاعتماد على الموازنات التقديرية في صناعة القرار أكثر من الاعتماد على الخبرة	٣,٧	٠,٧٩	٧٤
٨	تعالج القرارات المتخذة مشاكل تسيير الاعمال	٤,٩	٠,٧٤	٨٤
٩	تساعد القرارات المتخذة في التنبؤ للمشاكل المستقبلية	٣,٢	٠,٨٩	٧٨
١٠	تتسم عملية صنع القرار بالتدأوب والانسيابية	٣,٩	٠,٧٣	٧٩
	اجمالي القيم	٣,٩٣	٠,٧٨	٧٩

**دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ * دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يستنتج من الجدول رقم (٤) السابق:

❖ في ضوء المعالجة الإحصائية فإن الأوساط الحسابية كافة داله إحصائياً حول عبارات صناعة القرارات الادارية، وعلى النحو الآتي: إذ كانت قيمة الوسط الحسابي للعبارات (٣,٩٣)، فيما كان الانحراف المعياري للقيم التي تمثل عبارات القرارات الادارية (٠,٧٨)، فيما كانت الأوزان النسبية لأهمية العبارات بنسبة (٧٩) بالمئة، وهي نسب مقبولة بدرجة كبيرة وتشير مستوى دلالة إحصائية وحسب الجدول أعلاه.

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث:

١. اختبار الفرضية الاولى للبحث المتضمن النص (تسهم الموازنات التقديرية في زيادة فاعلية عملية

اتخاذ القرارات)، من خلال تحليل الارتباط (مصفوفة الارتباط Correlation Matrix):

الجدول (٥): مصفوفة (اختبار مصفوفة الارتباط Correlation Matrix) لبيانات درجة الارتباط بين الموازنات التقديرية كمتغير مستقل وصناعة القرارات الادارية كمتغير تابع

المتغيرات	صناعة القرارات	قيم الارتباط الاجمالية
الموازنات التقديرية	**٠,٤٣	**٠,٤٣

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS).

دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ **

يتبين من الجدول رقم (٥):

يتبين من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات والمبينة في الجدول رقم (٥) بأن القيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ ** وهو مؤشر على وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للموازنات التقديرية كمتغير مستقل على صناعة القرارات الادارية كمتغير تابع، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة الأولى القائلة (تسهم الموازنات التقديرية في زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات).

٢. اختبار الفرض الثاني: للبحث والذي ينص على (هناك علاقة ارتباط ما بين الموازنات التقديرية وما بين عملية اتخاذ القرار) إذ سيتم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي لقياس علاقة الترابط بين الموازنات التقديرية وصناعة القرارات الإدارية.

الجدول (٦): نموذج الانحدار الخطي لقياس مدى علاقة الترابط بين الموازنات التقديرية وصناعة القرارات الإدارية

المتغير المستقل	معامل الانحدار β_i	مستوى معنوية	المعنوية
المستقل	٣,٤	٠,٠٠٨**	معنوي
X_1 التقارير المالية	٠,٤٢	٠,٠٠٠**	معنوي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS).

دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١**.

اذ يستنتج من الجدول رقم (٦):

إن القيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١**، أذ تشير النسب أعلاه أن هناك علاقة تأثير ايجابية (معنوية) بين الموازنات التقديرية وصناعة القرارات الإدارية، بالتالي تثبت صحة الفرضية الثانية القائلة بأن (هناك علاقة ارتباط ما بين الموازنات التقديرية وما بين صناعة اتخاذ القرارات).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. الاستنتاجات: من خلال الاطلاع على الجانب النظري للبحث والتمثل بالجهود المعرفية السابقة من جانب ومن خلال المعالجة الإحصائية للبيانات من جانب آخر أمكن للباحث وضع مجموعة من الاستنتاجات وعلى النحو الآتي:

١. في ضوء المعالجة الإحصائية فإن الأوساط الحسابية كافة داله إحصائياً حول عبارات الموازنات التقديرية، وهي نسب مقبولة بدرجة كبيرة وتشير مستوى دلالة إحصائية.
٢. في ضوء المعالجة الإحصائية فإن الأوساط الحسابية كافة داله إحصائياً حول عبارات صناعة القرارات الإدارية، وهي نسب مقبولة بدرجة كبيرة وتشير مستوى دلالة إحصائية.
٣. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١** للموازنات التقديرية كمتغير مستقل على صناعة القرارات الإدارية كمتغير تابع، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى القائلة (تسهم الموازنات التقديرية في زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات).
٤. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية معنوية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١**، بين الموازنات التقديرية وصناعة القرارات الإدارية، بالتالي تثبت صحة الفرضية الثانية القائلة بأن (هناك علاقة ارتباط ما بين الموازنات التقديرية وما بين صناعة اتخاذ القرارات).
٥. من خلال الاطلاع على الجانب النظري للجهود المعرفية السابقة من جهة وما أفرزته المعالجة الإحصائية للبيانات الخاصة بمتغيرات البحث من جهة أخرى، فإن الباحث يرى أن هناك علاقة ارتباط ما بين الموازنات التقديرية وصناعة القارات الإدارية فإن صناعة القارات الإدارية تعتمد وبشكل أساسي على الموازنات التقديرية في عملية التخطيط الصياغة والاعداد لاتخاذ القرارات.

- ثانياً. التوصيات:** وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحث يضع جملة من التوصيات أهمها:
١. أن تكون هناك أقسام أو شعب خاصة بإعداد الموازنات في المؤسسات محل البحث تتضمن تلك الأقسام لجان فرعية مختصة تتولى عملية التنسيق ما بين تلك الأقسام وما بين الإدارة العليا من أجل استفادة الإدارة العليا من بنود تلك الموازنات في عملية اتخاذ القرارات.
 ٢. توزيع نسخ من الموازنات التقديرية على المستويات الإدارية من أجل الاسترشاد بها.
 ٣. أن تشجع المؤسسات محل البحث ثقافة التشارك في إعداد الموازنات وفي اتخاذ القرار.
 ٤. أن تقوم أقسام الموازنة بإقامة ورش عمل تبين آثار ومنافع الموازنات التقديرية في صناعة القرارات.
 ٥. أن تكون هناك لقاءات بشكل دوري بين لجان إعداد الموازنات التقديرية والإدارة العليا المسؤولة عن صناعة القرارات في المؤسسات محل البحث لضمان الوصول إلى قرارات ذات فاعلية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. إبراهيم مجدي مرسي وآخرون، (٢٠١٦)، مدى استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء المالي في الشركات الصناعية دراسة حالة في منع سرور للملبوسات العسكرية، قسم المحاسبة قسم التمويل جامعة السودان.
٢. بلعربي عبد الكريم، (٢٠١١)، أثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية دراسة حالة، اطروحة دكتوراه، جامعة وهران كلية الحقوق.
٣. حنان بو خشبة وليندة مريشة، (٢٠١٨)، دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة أولحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية.
٤. حنان عبدالله علي، (٢٠١٧)، معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد الحادي عشر، الجزء الخامس.
٥. فاطمة ال مفتاح وسعد عبدالله الخريف، (٢٠٢٢)، اساليب اتخاذ القرارات اثناء الازمات: دراسة ميدانية على عينة من القيادات الادارية بجامعة الملك سعود في السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، مجلد ٤٤.
٦. لبنى صديق احي المعداني، (٢٠١٣)، مدى توفر مقومات الاساس الصفري لإعداد الميزانيات التقديرية، دراسة استكشافية على الشركات الخدمية العامة في بنغازي، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد.
٧. نضال محمود الرمحي، (٢٠١٧)، استخدام الموازنات التخطيطية في تحسين التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الاردنية المساهمة العامة، قسم نظم المعلومات المحاسبية، جامعة الزرقاء.
٨. نواف طلال فهد العازمي، (٢٠١٢)، آثار القرار الإداري على العمل الإداري، دراسة مقارنة بين القانونيين والإداريين في الأردن والكويت، رسالة ماجستير، كلية الحقوق جامعة الشرق الأوسط.
٩. الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (٢٠١١)، دليل إعداد الموازنات التقديرية لشركات مياه الشرب والصرف الصحي في جمهورية مصر العربية.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Iqbal, H. S., Akhtar, M. M. S., & Saleem, M., (2020), A Study of Decision-Making Styles of Academic Managers in Public Sector Universities of the Punjab. Bulletin of Education and Research, 42(2), 181-196.
2. de Andreis, F., (2020), A Theoretical Approach to the Effective Decision-Making Process. Open Journal of Applied Sciences, 10(6), 287-304.