

**تقويم مداخل صناعة قرارات الموازنة ومدى تطبيقها في المنظمات  
( بالتركيز على المدخل السياسي )**

- دراسة ريادية استكشافية لعينة من الشركات الاردنية -

د.طلال الججاوي  
استاذ المحاسبة المشارك

د.عبدالخالق الراوي  
استاذ المحاسبة المشارك

قسم المحاسبة / كلية العلوم الادارية والمالية  
جامعة الاسراء  
عمان – الاردن

بريد الكتروني: tjajawy@yahoo.com  
فاكس : +9626-4711505  
خلوي : +962-796943957  
ص.ب : 33 – رمز بريدي 11622  
عمان – الاردن

بريد الكتروني : alrawi48@hotmail.com  
فاكس : +9626-5232603  
خلوي : +962-777252681  
ص.ب : 541387 - رمز بريدي 11937  
عمان – الاردن

**Evaluation of Budget Decision Making Approachs and Level  
of Application Its by Corporations  
( Focusing in Political Approach )**

**Leadership Exploratory Study in the Sample of Jordanain  
Corporations**

**Abdul-khalik Al-Rawi**  
Associate professor of Accounting

**Talal El-Jajawy**  
Associate professor of Accounting

Accounting Department- College of Administrative and Financial  
Sciences  
Al-Isra University  
Amman – Jordan

Email : alrawi48@hotmail.com  
Fax : +9626-5232603  
Mobile : +962-777252681  
P.o.Box : 541387 p.c. 11937  
Amman-Jordan

Email : tjajawy@yahoo.com  
Fax : +9626-4711505  
Mobile : +962-796943957  
P.o.b : 33 p.c. 11622  
Isra university- Amman-Jordan

## تقويم مداخل صناعة قرارات الموازنة ومدى تطبيقها في المنظمات بالتركيز على المدخل السياسي

دراسة ريادية استكشافية لعينة من الشركات الاردنية

### الملخص

من المواضيع القديمة الجديدة التي تهتم كل شركة في كل حين ومكان موضوع اعداد الموازنات والكيفية التي تتم بها صناعة قرارات الموازنة وقد تصدت لهذا الموضوع اربعة مداخل ( التقليدي ، البيروقراطي ، الفوضوي ، السياسي ) واذا كانت المداخل الثلاثة الاولى مهمة وضرورية فان المدخل الرابع يزداد اهمية وضرورة في عصر ينادي فيه الجميع بالديمقراطية والشفافية . وفي ضوء ذلك فقد ركز هذا البحث على المدخل السياسي

ومن اجل ذلك تصدى البحث لمعالجة احدى المعضلات المهمة التي تواجهها المنظمات وهي صناعة قرارات الموازنة وما هو المدخل الملائم لكل منظمة . وفي محاولة ايجاد الحلول لهذه المعضلة فقد افترض البحث عدد من البديهييات العامة اولاً لتصوير الوضع العام للمنظمات ومن ثم تصوير الخصوصية التي تواجهها المنظمات في اعداد موازنتها من خلال ثلاث فرضيات صممت بشكل متناسب مع اهداف الدراسة ومشكلتها .

وخلص البحث الى وجود/عدم وجود علاقات بين المدخل المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمات . وكذلك نوع المنظمة من حيث طبيعة نشاطها ( صناعي ، تجاري ، خدمي ، بنوك ) وكذلك الى وجود/عدم وجود علاقة بين المداخل الاربعة وخصائص العاملين المعنيين بصناعة القرار بدرجات متفاوتة .

---

Evaluation of Budget Decision Making Approaches and Level of  
Application Its by Corporations  
( Focusing in Political Approach )

Leadership Exploratory Study in the Sample of Jordanain  
Corporations

**Abstract**

One of Classic new issue that any company involve at any time and place is Budget preparing issue and the way that is done .

There are 4 Approach for this issue ( Traditional , Beraucratical , and Political approaches the first three improtant and vital but the forth highly important and vital in the era all inviting to democracy and transparancy , there for this research focus in it .

Research also try to solve on of important dilemma that corportion facing it in past , now and Future this is a budget decision making acts and what subitable approach for every corporation In trying to find solutions Resaerch postulate some general postulate to photo general view of corporations and then to layout special problemas that corporation through three hypothesis desginingit in suitable manner copying with research objectives and problem

Results shows there is / there isn't relationship between approach used in budget decision making and capition also with the lcial of company according with its activity ( Industial , Commercial , Service , Banking )

Also there is / there isn't relationship between political Approach and kind of employee in company according with age , gender , social status , sceintific award , sceintific specialization and workig expertise in defernt level

## تقويم مداخل صناعة قرارات الموازنة ومدى تطبيقها في المنظمات (بالتركيز على المدخل السياسي)

- دراسة ريادية استكشافية لعينة من الشركات الاردنية -

### Introduction :

مقدمة :

تناولت العديد من البحوث والدراسات السابقة فيما مضى بشكل مستفيض موضوع صناعة قرارات الموازنة في المنظمات ، وتم التركيز فيها على عدد من المداخل التي يمكن ان تصنف وتفسر عملية صناعة قرارات الموازنة في المنظمات عموماً ومن بينها الجامعات ، وبالرغم من الاختلاف في وجهات النظر والتفسيرات التي تناولت هذا الموضوع الا انه يمكن حصر هذه المداخل بالاتي :

1- المدخل العقلاني ( التقليدي ) .

2- المدخل البيروقراطي .

3- المدخل الفوضوي .

4- المدخل السياسي .

وبغض النظر عن وجود فوارق بين هذه المداخل في وصف وتفسير عملية صناعة القرارات خصوصاً فيما يتعلق بالفروض التي تعتمدها الا انها تشترك من ناحية المفاهيم العامة باعتبار ان هدفها الاساس يركز على تفسير مراحل صناعة القرار ، وبالتالي الوصول الى الاختيار من بين البدائل المتاحة .

فعملية اتخاذ القرار ( الاختيار ) يمكن تعريفها على انها ( عملية اشغال الفكر ) او المتغير الذي يتم بلورته وتطويره ضمن مراحل صناعة القرار من خلال التطبيقات الاجرائية ، وبالاعتماد على نتائج التغذية الراجعة ، بينما تستخدم مراحل صناعة القرار بشكل خاص لتمييز هذه المداخل عن مثيلاتها ذات الطبيعة الاقتصادية او الرياضية او الاحصائية ( الديناميكية ) في حين الاختيار فعل ساكن غير ديناميكي ( Cyret& March, 1963 : 39 )

ومع اشتراك هذه المداخل في بعض المفاهيم والسمات الا انها تتباين في تفسيرها للاحداث والظواهر التي تحكم عملية الاختيار والاهداف من وراء صناعة القرار وما تبغي اليه في تعظيم النتائج المرغوبة بغرض احداث تغيير في المنظمات .

ويأتي هذا البحث ليسلط الاضواء من جديد ويركزها على هذه المداخل في الجزء النظري منه وللتعرف على تطبيقاتها في المنظمات الاردنية في جزئه الميداني .

### Importance of Research

### اهمية البحث

تبرز الاهمية الاساسية للبحث من اهمية الموازنات ودورها في توجيه المنظمة خلال فترة مقبلة وما يترتب على هذا التوجيه من نتائج وانعكاسات على حياة المنظمة المستقبلية ، ومن هنا تظهر جلياً اهمية صناعة قرارات الموازنة باعتبارها العملية المحورية والجوهرية التي تتنافس فيها الاراء والافكار وتتقابل فيها الرؤوس والسلطات لتصل بالنهاية الى اعتماد الموازنة وقرارها وبالتالي السير عليها ومن ثم وضع حياة المنظمة واصحابها والعاملين فيها رهن هذه الموازنة .

## Objectives of Research

## اهداف البحث

يهدف هذا البحث الى الاتي :

- 1- تقديم دراسة نظرية تقويمية لمداخل صناعة قرارات الموازنة واهميتها في حياة المنظمات وبالتالي الاستناد عليها في تحقيق الجزء الثاني من البحث .
- 2- تقديم دليل استرشادي للمنظمات الاردنية في اتباع المدخل الملائم لكل منظمة في صناعة قرارات موازنتها بعد اجراء التقييم لها .
- 3- وفي نفس الوقت يقدم هذا البحث حصراً اولياً للمداخل المطبقة في المنظمات الاردنية والى أي مدى يتم تطبيقها .

## مداخل صناعة قرارات الموازنة :

يقول ( Qi chen ، 2003 ) ان التعاون بين مدراء الاقسام يحصل بسبب مزايا نقدية واضحة او تفضيلات ضمنية او الاثنتين مع النية لاختفاء معلومات عن الادارة ، لذا التعاون يؤدي الى نفس النتيجة ويستخدم كمرادف للـ Collusion وان دور التعاون في عملية الموازنة يتم من خلال دراسة وضع بعض التعقيدات التي تقود الى دور نفعي للتعاون . اما ( Dugdale & Kennedy , 1999 ) فيقولان ان المحاسبين الاداريين شددوا على اهمية التعاون بين الاقسام لنجاح الموازنة .

في الجزء الاتي نحاول استعراض مداخل صناعة قرارات الموازنة استقرائياً وتحليلياً ومن ثم محاولة تقويمها ما امكن للتعرف على خواصها ايجاباً او سلباً ومدى ملاءمتها لكل منظمة ، فضلاً عن محاولة اشتقاق فرضيات الدراسة منها ليتم بناء الجانب الميداني في ضوءه .

## - مناقشة نظرية تحليلية وتقويمية لمداخل صناعة قرارات الموازنة .

## Tradation Approach

## أولاً : المدخل التقليدي ( العقلاني )

يعد المدخل العقلاني من المداخل القديمة في صناعة القرار ، إذ يرجع تاريخه الى الاغريق ( Pfeffer, 1981:2 ) ، ويظهر هذا المدخل بشكل جلي في اطار النظرية الاقتصادية للمنظمة ( ضمن الفكر الاقتصادي )

وكذلك في كثير من النماذج الرياضية وتظهر انعكاساته الواضحة في موضوع اعداد الموازنات كما في نظام التخطيط والبرمجة والموازنة ( PPBS ) وموازنة الاساس الصفري ( ZBB ) والادارة بالاهداف ( MBO ) .

ويركز هذا المدخل على اعتبار ان صانعي القرارات لديهم القدرة الكاملة لتحديد الاهداف من خلال المعلومات المتكاملة المتاحة لديهم وتحديد الاسبقيات والبدائل وتقويمها بشكل موضوعي وعلمي وبالتالي القدرة على اختيار البديل الافضل ، ان المنطق الذي يتبناه هذا المدخل يعتبر ان القرار المتمثل في اختيار احد البدائل باعتباره البديل الذي يحقق تعظيم القيم المحتملة ، أي تعظيم المنافع والنتائج المحتملة .

لذا فان الاختيار على وفق هذا المدخل ينبغي ان يكون واضحاً ومباشراً بمعنى ان يتم التحديد المسبق لـ : متى ؟ وكيف ؟ ومن ؟ يصنع القرار او يتخذ القرار ، وعند لحظة صناعة القرار تكون نتائجه واضحة ومستهدفة من قبل صانعيه ( النعيمي ، 1996: 51 ) . مما يجعل وضع

القرار حيز التطبيق بشكل مستقل ومباشر (دون مشاكل) ، أي ان درجة عدم التأكد تكون منخفضة جداً ، وبذلك لا يتوقع صانعو القرار مفاجئات ، وهذا يعني ان النتائج ستؤدي الى تغيير لصالح المنظمة كما خطط لها والمعلومات التي تأتي على شكل تغذية عكسية تستخدم بشكل واضح لتصحيح المسار او الانحرافات وان مستخدمي هذه المعلومات لديهم الخبرات والمهارات التحليلية لاستيعاب واستخدام هذه المعلومات بشكل عالي واعادتها الى قنوات الاتصالات في الوقت الملائم لتحقيق اقصى فائدة منها .

ويعني ذلك انه لغرض تطبيق هذا المدخل بنجاح فان هنالك شروطاً ينبغي توافرها للمنظمات لتمكنها من صناعة القرارات على وفق المدخل المذكور منها :

- 1- ان صانعي القرارات لديهم اهداف ومسؤوليات مشتركة وواضحة ، كما لديهم افكار مشتركة بخصوص سبل تحقيق تلك الاهداف ( عليان ، 1981:69-82 ) .
- 2- ان صانعي القرارات لديهم معرفة تامة بالعلاقات المتبادلة والمتداخلة لمرحل صناعة القرار حتى وان كانت هذه المراحل تتصف بالتعقيد والتداخل لان قدراتهم كافية لتفسير وتجاوز الصعوبات التي تواجههم .
- 3- ان صانعي القرارات يدركون ان مراحل صناعة القرار تمر بخطوات متعاقبة بخصوص أي مشكلة تتطلب صناعة قرار بصدها .

ومع كل هذا واجه المدخل العقلاني من الناحية العملية العديد من الانتقادات لما يفترضه من ان صانعي القرارات لديهم باستمرار معرفة تامة وواضحة للأهداف والنتائج المحتملة من البدائل المتاحة ، كما لديهم خبرات ومهارات لازمة للتحليل والاستنتاج ومواجهة المشاكل ، مما يجعل هذه الافتراضات بعيدة عن الواقع ( Cyert,etal,1956:237-248 ) كما انتقد ( Cooper, etal, 1981:175 ) مبادئ العقلانية والموضوعية لكونها مضللة و أكدوا بانه كثيراً ما يسود جو العمل التشويش والإرباك في تحديد الاهداف ووسائل تحقيقها ، لذلك نجد أن محاولات عديدة قد جرت لتطوير هذا المدخل بما يجعله اكثر قربا الى الواقع ( Simon, 1976:153 ) .

## ثانياً : المدخل البيروقراطي

يعتمد هذا المدخل على ذات الاسس التي يبني في ضوئها التنظيم البيروقراطي ، ويرى Webber الذي يعد أول من تبنى هذا المفهوم في المنظمات ، أن هذا النوع من التنظيم بدأ بالظهور كشكل مهيم في المجتمع الغربي اثناء الثورة الصناعية واعتبره الشكل الأكثر فاعلية الذي تم استحداثه حتى الآن للسيطرة على الإنسان ، ومع ذلك أدرك Webber أخطار محتملة في استخدام هذا الشكل بالنسبة للديمقراطية والحرية الفردية ( John, etal, 1986:53 ) .

وقد أسس Webber نموذج هذا على المنطق بدلاً من الأدلة التجريبية وقام بوصف خصائص الإطار الإداري بالعقلانية والرشد والخبرة والمعرفة لدى المسؤولين أو صانعي القرار ، كما يتطلب توصيف العمل بشكل واضح وان يكون لكل موظف أو مشرف سلطته واختصاصه الى جانب اعتماده على قواعد وإجراءات تنظيم العمل وأداءه ، وان أشغال الوظائف العليا يكون لمن يمتلك كفاءة وخبرة أطول ، وتتجسد المركزية من خلال تركيز سلطة اتخاذ القرارات بأشخاص محددين بمواقع معينة ، مع تأكيده على منع المطالب والرغبات الشخصية من التدخل في الأداء العقلاني للمنظمة ( Weiss, 1983:242-248 ) .

لذلك يمكن القول ان الادارة البيروقراطية تعني بالاساس في ممارسة التحكم على اساس المعرفة وهذه بالتحديد هي الصفة العقلانية .

وعلى وفق هذا التصور للمدخل البيروقراطي ، فان الطريقة العقلانية في اتخاذ القرارات هي التي تسود في المنظمة ، ومثل هذه العقلانية يتم تحديدها بلغة ملائمة ومفهومة للجميع مع العلم الواضح بالاهداف المحددة مركزياً . وفي مراحل صناعة القرار فان البدائل التي تدرس من قبل صانعي القرارات تم افتراضها خارج الاجراءات النمطية ( الروتينية ) المعتمدة ، وبالتالي فان النتائج تعتمد على المشاكل التي تواجه المسؤولين ضمن مراحل صناعة القرار ، بمعنى اخر ان المشاكل التي تتطلب اتخاذ قرار بصدها ليست على درجة عالية من الوضوح والاستيعاب وبالتالي هناك ارجحية لاقتراح مجموعة بدائل او ربما تطفو على السطح مثل هذه البدائل خلال مراحل صناعة القرار .

لذا فان الحلول المعطاة بموجب الاجراءات الروتينية قد تظهر من فترة الى اخرى عبر الوقت وتساعد في بناء انماط معينة يتم تبنيها ضمن الاجراءات الروتينية المحددة . إن المنطق الذي يقوم عليه هذا المدخل ويدعمه هو أن اغلب الأحداث التي تمت في الماضي هي التي سيتكرر حدوثها ، وفي ضوء ذلك فان النتائج هي ليست الأفضل ( ربما تكون الأفضل أو لا تكون ) أو إن الحل الأفضل هو ليس الحل الأساسي بموجب هذا المدخل ولكن يمكن التنبؤ به ، لذلك يمكن ان تكون النتائج مقبولة ( Razzoqi, 1988:24 ) .

وفي ضوء ما تقدم فان صناعة القرار بموجب هذا المدخل تتطلب ان تمتلك المنظمة اجراءات تشغيلية نمطية ( موحدة ) تتناسب واحتياجاته ( رجب ، 1987 : 60 – 98 ) وان تكون هيكلية المنظمة مرنة لاحتواء التغييرات الطفيفة وليس الجوهرية او الجذرية في هذه الاجراءات النمطية والمتأتية نتيجة التعقيدات والتغييرات في البيئة الخارجية .

وتعرض هذا المدخل للكثير من الجدل والانتقاد إذ ركزت بعض الانتقادات على ما إذا كان نموذج Webber يمثل وصفاً نظرياً كافياً للطريقة التي تتم بها عملية بناء المنظمات في واقع الأمر ( Emrson, 1962: 31-41 ) ، كما يرى ( Thompson, 1967 ) أن بيئة المنظمة تقوم بدور رئيسي في تحديد سلوكها وانتقد المدخل لتجاهله البيئة ، لذلك يرى أن التقلبات البيئية تجعل التنبؤ بالمستقبل أمراً صعباً مما يقلل من قدرة المنظمة على التخطيط المسبق أو على تحديد كل تصرفاتها ، وبما إن التخطيط ضروري للعقلانية إذ أن قدرة المنظمة على التخطيط تحدها البيئة فقد تم تأسيس هذا المدخل على افتراضات غير صحيحة وبشاركه في الرأي (Bennis,1966) الذي يرى البيروقراطية مفرطة في الآلية ، كما فشلت في مد المدراء التنفيذيين بالوسائل التي تساعدهم على التعامل مع البيئة المتسمة بالتغيير اكثر من الثبات ، فضلاً عن ذلك إن هذا المدخل لا ينسجم مع تطور الشخصية الناجحة بتشجيعه للخضوع والامتثال مما يعد عائقاً للإبداع والابتكار .

### ثالثاً : المدخل السياسي Political Approach

يرجع ظهور هذا المدخل الى البحوث والدراسات السلوكية في بداية النصف الثاني من القرن الماضي ، الا انه لم يحظى بالاهتمام المطلوب الا في العقود الثلاثة الماضية . وحاول رواد هذا المدخل الذين يجمعون على ان المنظمة كيان سياسي تتفاعل داخل حدوده متغيرات ذات طبيعة سياسية ، حاولوا تفسير عملية صناعة القرار بشكل واقعي يساعد على تفهم



السلوك البشري اثناء مراحل صناعة القرار ، ويلاحظ ان هذا المدخل ياخذ بالاعتبار التأثيرات الاجتماعية والسلوكية العامة على مستوى البيئة الخارجية وكذلك على المستوى الداخلي للمنظمة كونها تقوم بدور حاسم في نتائج السلوك البشري لصانعي القرار ربما لا يقر بوجود قرارات عقلانية تكون صالحة لجميع المواقف ، وكنتيجة لذلك تظهر سماته على مراحل صناعة القرار من خلال تبنيه مفاهيم القوة والصراع والتحالفات ( الائتلافات الرسمية وغير الرسمية ) ومالها من تأثير في صناعة القرار الى جانب توسيع قاعدة المشاركة وتوجهات صانعي القرارات والامكانيات المحدودة في التفهم المطلق للمشاكل التي تواجهها المنظمة . اذ ان هناك تصوراً بأنه وبسبب عدم تطابق الاهداف ليس فقط ما بين الافراد والمنظمات وانما اختلافها ما بين التحالفات داخل المنظمات ومحدودية الموارد قياساً بمستوى الطموح على صعيد انجاز الاهداف المرسومة ، كل ذلك ادى الى حدوث الخلاف بين هذه التحالفات ذات العلاقة مما يدفع بكل مجموعة الى السعي باتجاه ان تكون قراراتها لخدمة مصالح المجموعة على حساب المجاميع الاخرى ( Hayes, 1989:59 ) .

ان سمات هذا المدخل تظهر بشكل واضح في مراحل صناعة القرار في المنظمات التي يكون فيها اكثر من صانع قرار يحملون اهداف ورغبات متباينة يصعب التوصل الى اجماع بينهم ، وبالتالي يصبح سبيل التفاوض والمساومة وبناء التكتلات والصراع هو الاساس للوصول الى الاتفاق الذي يهدف بالاساس الى تحقيق الفوز ( Tichy, 1983:35 ) ، أي بمعنى ان نحقق اكبر قدر ممكن من اهدافنا ضمن القرار الذي سيتخذ وعملية الفوز هذه تحتاج الى قدرة عالية في مجال التنسيق وممارسة الضغوط والقوة بشكل يساعد على تحقيق تلك الاهداف . وبالتالي نلاحظ ان مراكز القوى ستكون المحور الاساس والمحرك ، والذي في ضوئه تتحدد القرارات ، لذلك فان القرار بموجب المدخل السياسي ، هو نتيجة الجدل والمساومة التي يمر بها صانعو القرارات والتي من خلالها تظهر ممارسة القوة كأحد السمات المميزة لهذا المدخل والتي تستمر حتى اثناء وضع القرار حيز التطبيق .

مما تقدم نستنتج ان المدخل السياسي لصناعة القرار يعتمد على مجموعة نماذج وافتراضات تؤكد الوجود السياسي للمنظمة الذي يوفر اطار علمي جيد في تفسير سلوك صانعي القرارات من خلال تركيزه على التباين في الاهتمامات والقيم للافراد او المجاميع ( التحالفات ) داخل المنظمة ، فتحيز الافراد يؤثر في القرارات وغالباً ما يكون الافراد والجماعات في حالة صراع مستمر ، وكذلك اخذه بنظر الاعتبار ان المنظمات تعاني من صعوبات كبيرة في تحقيق التوافق بين الاهداف العليا لها واهداف الافراد والمجموعات وبين المجموعات نفسها ، ما يؤكد على ان مراحل صناعة القرارات تتم من خلال المفاوضات والمساومات للوصول الى اتفاق ( قرار ) والذي يكون قد حقق اهدافاً لمجموعة على حساب اخرى ، بافتراض ان الاهداف معروفة ومحددة وليس فيها غموض وان البدائل المطروحة بالرغم من تضادها لكن يمكن تحديدها وتحويلها اثناء مراحل صناعة القرار للوصول الى اتفاق مشترك .

## Chaotic Approach

## رابعاً : المدخل الفوضوي

يختلف هذا المدخل عن المداخل الاخرى في صناعة القرار من ناحية عدم تقيده بالمرحلة النمطية لاتخاذ القرار المتمثلة في تحديد الاهداف والبحث عن بدائلها والتنبؤ بنتيجة كل بديل ثم تقييم كل بديل مقارنة بنتائجه ومدى قربها من تحقيق الاهداف وبالتالي اختيار البديل الافضل لتحقيق الهدف . في حين تركز العديد من الدراسات على ان عملية صنع القرار في المنظمات انما تجري على وفق المدخل الفوضوي ويتطلب الامر تركيز جهود الباحثين على دراسة مراحل صناعة القرار في المنظمات كما تحصل بالواقع من اجل الوصول الى فهم واضح عنها وذلك

بافتراض النظر الى المنظمة وكأنها تنظيم فوضوي يتصف بتعدد القيم والاهداف وهناك صعوبة في الوصول الى اتفاق بخصوص الاهداف والانشطة المحددة ودرجة عالية من عدم التأكد فيما يخص نتائج كل بديل مقترح لحل مشكلة ما فضلاً عن عدم تحديد نطاق المشاركة في صنع القرار ( Cohen & March, 1971:91 )، ( Simon, 1976:72 ) .

إن مراحل صناعة القرار توصف بالفوضوية عندما نلاحظ ان القرار بحد ذاته قد تم اتخاذه في ضوء اهداف وبدائل حصلت خلال مراحل صناعة القرار وليس قبل البدء بها ، وان النتائج البديلة التي يتم اختيارها قد لا تحقق دائماً الاشباع او الحل المطلق المطلوب من صانعي القرار وذلك بسبب وجود غموض او عدم وضوح بالاهداف والانشطة المطلوب ممارستها وربما تكون هناك حلولاً موجودة قبل ان تظهر المشكلة وتربط بها عند ظهورها بأسلوب ما ، لذلك فان القرار المتخذ يعبر عن وجهة نظر او رغبة صانع القرار والذي يأتي من اختيار احد البدائل الذي يمثل وجهة نظره او وجهة نظر المجموعة التي اقترحتة .

ويصف ( Cohen,etal,1972:49 ) المنظمات ومنها الجامعات ( كعلب نفايات ! ) إذ تختلط المشاكل والحلول وصانعي القرارات ، أي عدم وجود ربط منظم بين المشاكل والبدائل الممكنة لحل المشكلة ، وبعكس الحالة النمطية في مراحل صناعة القرار التي تحدد فيها البدائل بما يحقق الهدف فانه يلاحظ بموجب هذا المدخل أن بعض الاهداف تكتشف خلال مرحلة صنع القرار وهذا ما حصل بالفعل خلال مرحلة معالجة أزمة الصواريخ الكوبية ( Cuban Misle Crise ) من قبل المسؤولين في الولايات المتحدة الأميركية عام 1962 ( Anderson, 1983 ) ، كذلك فان الحالة النمطية في عملية اتخاذ القرار تتضمن اختيار بديل واحد من بين مجموعة بدائل متنافسة في حين على وفق هذا المدخل نرى انه بدلاً من البدائل المتنافسة يواجه متخذ القرار باستمرار سلسلة من الاختيارات كان تكون ( نعم – لا ) فضلاً عن مجموعة من الظروف غير التنافسية ، ولا ينظر الى حل مشكلة بذاتها بل الى ظروف النشاط التي ليست لها احتمالية عالية لحدوث أمورا أسوء وعندما يحل النشاط المشكلة فان هذه تعتبر مسألة ثانوية .

ويتفق ( Cooper,etal, 1981 ) مع وصف ( Cohen, 1972 ) لهذا النموذج اذ يرون ان الجانب المهم في عملية صنع القرار يكمن في عدم الربط بين المشاكل والخيارات ، وحل المشكلة لا ينظر اليه على انه جوهر صناعة القرار بل كثيراً ما تحصل صناعة القرارات محض صدفة بتلاقي المشكلة مع اختيار معين ، وربما يكون الحل جزئياً وليس شاملاً .

إن هذه الفوضى التي تسود عملية صنع القرار من حيث غموض الهدف وعدم ربط السبب بالنتيجة والقيم المتعددة والمشاكل التي يحملها صانعو القرار والتقييم غير الواضح للبدائل وصعوبة ربط الاهداف بالنتائج كل ذلك يجعل عملية صنع القرار تمر عبر نموذج مشوش ، مما يؤدي الى خلق مشاكل وحلول جديدة تدفع بصانعي القرار الى سلسلة جديدة من عمليات صنع القرار .

**تعليق :** بعد استعراض المداخل الاربعة يأتي التركيز في الصفحات اللاحقة على المدخل السياسي وهو ما يريد ان يتصدى له البحث لما له من اهمية ودور كبير في الوقت الحاضر وذلك بسبب بروز العملية او الجانب السياسي في تصرفات الافراد وعلاقتهم مع بعضهم البعض وخصوصاً داخل المنظمات .

## المدخل السياسي في صناعة قرارات الموازنة

### Concept and Dimensions

### - المفهوم والابعاد

لم يأخذ الاهتمام بهذا المدخل مداه الذي يستحقه بما يتناسب وتأثيره في صناعة القرارات بالمنظمة ، وبالرغم من تناوله بشكل اولي في بدايات النصف الثاني من القرن العشرين من قبل عدد من الباحثين مثل ( Simon, 1957 ) ( Cyert&March, 1963 ) ، الا ان ذلك لم يدفع الى الاستمرار في تفسير مفاهيم وابعاد وتأثيرات هذا المدخل خصوصاً من قبل رواد الادارة والمحاسبة بالرغم من ممارسته على نطاق واسع في المنظمات وتأثيره في اتخاذ القرارات المهمة كتخصيص الموارد واعادة التنظيم والتعيين والترقية والنقل وغيرها وذلك بسبب ان ما ينتج من ابعاد للمدخل هذا من سلوكيات تخص العلوم الاجتماعية والسلوكية والسياسية وصعوبة تطبيق مضامينه عملياً من ناحية وسيادة وسيطرة الفكر العقلاني والبيروقراطي في المنظمات على عملية صناعة القرارات بشكل كبير من ناحية اخرى .

ويمكن ان ينسب هذا الفطور الى النقاط الاتية التي اوجزها ( Pfeff, 1981 ) :

- 1- ان مفهوم السلوك السياسي او ممارسة القوة ( كأحد ابعاده ) داخل المنظمة يرتبط بأذهان الناس بعدم العدالة ، ويعتبره البعض اسلوب غير اخلاقي لانجاز الاعمال .
- 2- على الرغم من ان مفهوم السلوك السياسي له دور في فهم وتفسير وتحليل القرارات ، الا ان هناك مفاهيم اخرى منافسة له تبدو اكثر اقناعاً وتوافقاً مع قيم الرشد والفاعلية .
- 3- ان مفهوم السلوك السياسي يصعب تلقينه وتطويع المدراء لاستخدامه في ممارستهم الادارية .

ومع ما تقدم ، فان المهتمين بهذا المدخل رغم قلتهم في بداية الامر ، الا انهم استمروا بين الحين والآخر باجراء عدد من البحوث والدراسات في هذا المجال لتوضيح الظواهر السياسية داخل المنظمة التي يصعب تجاهلها مما دفع عدد اخر من الباحثين للتقصي والبحث بشكل اكبر في هذا المجال مما مهد السبيل لظهور مدخل جديد في الفكر التنظيمي اطلق عليه المدخل السياسي الذي يقوم على اعتبار ان المنظمة تمثل وجوداً سياسياً يضم مجموعة من التحالفات و الائتلافات تتصارع فيما بينها لخدمة غايات واهداف ذاتية ( النعيمي 1996 : ) .

ويرتكز مفهوم المدخل السياسي على اسس النظرية الحديثة للتنظيم والتي تعتبر المنظمة وكأنها تحالف او اتحاد بين مجموعة من المتغيرات او الافراد الذين يهدفون الى تحقيق متطلبات يبدو تضاربها في كثير من الاحيان ، وان اشباع هذه المتطلبات يقود الى نوع من الصراع بين هؤلاء الافراد الامر الذي يستلزم التوفيق بين الحاجات وبين الافراد اذا ما اريد للمنظمة ان تستمر بالصورة المرغوبة وبدرجة النجاح المعول عليها ( عليان ، 1981 : ) .

لذا اصبح من اهداف الادارة القضاء او على الاقل التخفيف من درجة الصراع الموجود بين المجموعات المختلفة بالتنظيم ، وذلك باستخدام الدوافع الاقتصادية والسلوكية بالطريقة الاكثر قبولاً من قبل افراد التنظيم .

يأخذ الاسلوب السياسي في اعداد الموازنة بنظر الاعتبار اثر المشاركة في عملية الاعداد هذه فضلاً عن عدم تجاهل فكرة ان المنظمة تعمل في بيئة متغيرة وديناميكية ، وانها تواجه درجات مختلفة من عدم التأكد والتي في ظلها تتعارض مصالح اودارات مختلفة او أنشطة متباينة عند تخصيص الموارد المتاحة التي تنصف بالندرة .

ولتكوين مفهوم متكامل عن المدخل السياسي ينبغي البحث عن متغيرات ( ابعاد ) هذا المدخل المتمثلة في الاتي :

## Lobby

## 1- التحالفات (الائتلافات)

يعني الاعتماد المتبادل بين الوحدات الفرعية بالمنظمة اذ ان هناك في الغالب قدراً كبيراً من الاتصالات المتبادلة فيما بين تلك الوحدات ، وتنشأ عن هذه الاتصالات اما التعاون او الصراع نظراً لاختلاف الاهداف والقيم لكل وحدة ، وبالتالي فان الاحتمال قائم لتكوين تحالفات بين بعض هذه الوحدات للعمل معاً لانجاز اهدافها المشتركة .

وتعد سياسة تكوين التحالفات سواء داخل المنظمة ام خارجها على مستوى افراد او وحدات، من السياسات الشائعة في المنظمات ، وتختلف هذه التحالفات في عددها ونوعها تبعاً لطبيعة المنظمة ، لذا وردت مفاهيم للتحالفات في العديد من البحوث والدراسات منها ما اورده (Gamson, 1964;82) بأنها ( التحالفات هي الاستخدام المشترك للموارد لتحديد نتائج القرار على وفق موقف خاص ومؤكد ) ، في حين يرى ( Mille&Snow,1978 :20 ) بأنها (مجموعة من متخذي القرار تمتلك تأثيراً كبيراً في المنظمة ، ) اما (Hincklay, :191-197) ( 1979 ) فيرى انها ( الاستخدام المشترك للموارد لتحديد مخرجات موقف ذو دوافع مشتركة وتضم اكثر من طرفين ) ويشاركة بهذا الاتجاه ( Stanton&Morris, 1987:125-129 ) بانها ( مجموعة فرعية تتفق فيما بينها صراحة للاشتراك في استخدام الموارد في موقف يتسم بصراع الدوافع المختلطة ) ، في حين يرى ( Northcraft&Neale,1990 ) بأن مفهوم التحالفات يعني ( مجموعة من الافراد يرتبطون مع بعضهم من اجل توحيد مصادر قواهم ) من ما تقدم نخلص الى ان مفهوم التحالف ينظر الى الافراد المنظمة على اعتبار ان لهم قيماً مختلفة ونتائج مفضلة وبسبب هذه الاراء المتباينة يتعين على الاعضاء التفاوض فيما بينهم لاجل الحصول على الموارد ويتوقع زيادة حالات التفاوض والمساومة في اوقات الازمات ( انخفاض الموارد ) ( Jackson,etal, 1986 ) .

## Power

## 2- القوة

تعد القوة من اهم ابعاد المدخل السياسي رغم تعدد الزوايا التي ينظر اليها ما بين الانثروبولوجية والعسكرية والاقتصادية والتكنولوجية والتاريخية وغيرها ، الا انها قد لا تتفق على ضرورة حشد عناصرها في تكوين سياسي ما يبلور خصائصها بقدر ما يحقق اهدافها ، ويمكن القول ان القوة قد تنامت كظاهرة حضارية منذ ان جسدتها الدولة وذلك بما وسعته من اهدافها وافاقها وبما كثفته من عناصرها وبما حققته في مجال استخدام الموارد وبناء معطياتها ( رجب ، 1987 ) .

فالقوة ليست شئ مطلق يملكه شخص او مجموعة اشخاص وانما شئ نسبي تظهر من خلال علاقة شخص بأخر او مجموعة بأخرى او تنظيم بأخر او دولة بأخرى ( Emrson, 1962 ) والذي يعيننا في هذا المجال هو دور هذه القوة في صناعة قرارات الموازنة ، ونجد هنا اكثر من تعريف ووصف لها اذ يرى ( Bierstedt, 731-736 ) بانها تمثل الاجبار المستتر غير الظاهر ( ، ويرى ( Astley&Socher, 1984 :103-106 ) على انها ( قدرة الفاعلين للقضاء على مقاومة الاخرين لتحقيق اهداف مرغوبة ) ويعرفها ( Pfeffer,1981 ) بأنها ( القدرة على جعل الاخرين يؤدون ما تريد منهم ) وبينها ( Daft, 1992 ) بأنها ( المهارة او القابلية التي يمتلكها احد الافراد او الوحدات للتأثير في الاخرين لتحقيق نتائج مرغوبة ) . وفي ضوء ما تقدم يمكن ان نتحدد بالمقدرة على التأثير في فرد او افراد للحصول على اهداف معينة ، كما انها يمكن ان تمارس هذه القوة خلال مبدأ المشاركة في مجال معين.

ويقصد بالمشاركة في اعداد الموازنة ان عدداً من اعضاء المنظمة يتنافسون فيما بينهم للفوز بأكبر قدر من الموارد المتاحة وفي ظل ندرتها فان حصول احد الاعضاء على حجم معين من هذه الموارد يعني نقص فيما يمكن ان يحصل عليه اخر ( عليان ، 1981 ) .

### Source of Power

### مصادر القوة

تنشأ القوة بالمنظمات عن طريق تقسيم العمل واحداث الادارات فيها ( Pfeffer, 1981 ) اذ ان المهام يتم تقسيمها بين الادارات او الوحدات الفرعية الاخرى وبالتالي لا تكون متساوية بالقوة ، ويرى البعض ان مجرد وضع فرد في موقع وظيفي معين ( مهم ) بالمنظمة يكسبه قوة في حين يفرض الواقع الفعلي امراً اخر الا وهو اذا لم تتوافر لدى ذلك الفرد مهارات وقدرات لازمة لاقتناع الاخرين والتأثير فيهم الى جانب موقعه هذا ، لا يمكن الحكم على امتلاكه للقوة ، لذا يمكن تقسيم مصادر القوة الى نوعين : قوة تنظيمية وقوة شخصية ( عسكر ، 1986 ) .

ويلاحظ من خلال الدراسات التي قام بها ( Handy,1993 ,Yuki,1989 ) ان مصادر القوة حسب اولوياتها تتمثل بالخبرة اولاً ثم المكافأة ، الاكراه ، الشرعية ، المرجعية ، وبدرجات اقل اهمية تأتي المصاحبة ، التحكم بالمعلومات ، الفرصة ، العاطفة (السيد ، 1990 : 325-326 ) ، وبارجاع هذه المصادر الى النوعين الرئيسيين لمصادر القوة فان المكافأة والشرعية والمرجعية والتحكم بالمعلومات تنسب الى القوة التنظيمية ( الوظيفية ) ، اما الخبرة والاكراه والمصاحبة والعاطفة فتنسب الى قوة الشخصية ويرتبط النوع الثاني (القوة الشخصية) بالنشاط او السلوك السياسي في المنظمة اكثر من النوع الاول كما تبين من تلك الدراسات ان الحاجة الى القوة الشخصية منتشرة بين المدراء الناجحين .

### Conflict

### 3- الصراع

قد لا تخلو اية منظمة من وجود ظاهرة الصراع بين اعضائها افراداً او مجموعات او وحدات فرعية اذ يعد الصراع سمة بارزة في معظم المنظمات ويذهب البعض الى اعتبار الصراع على نفس القدر من الاهمية مع وظيفة التخطيط واتخاذ القرار .

وفي دراسة ( Thomas&Schmidt,1976 ) لوحظ ان المدراء يقضون 20% من وقتهم تقريباً في معالجة الصراعات داخل منظماتهم أي ربما يفوق الوقت المصروف على التخطيط .

ويصنف ( March&Simon, 1958 ) الصراع الى :

1- الصراع الفردي : الذي يحصل داخل الفرد لدى اتخاذ قرار .

2- الصراع التنظيمي : الذي يحصل بين الافراد والمجموعات داخل المنظمة .

3- الصراع بين المنظمات والجماعات .

و يركز هذا البحث على النوع الثاني لما له دور في صناعة قرارات الموازنة بالدرجة الاساس . لقد اشار عدد من الباحثين الى وجود صراع في مراحل اعداد الموازنة ، اذ اكد ( Lee&Johnson, 1980 ) على ان قرارات الموازنة تنتج عن صراع المصالح وتسويتها من خلال التفاوض والمساومة ، اما ( Durbin, 1984 ) فيرى الصراع على انه ( التعارض بين الافراد والقوى التي تؤدي الى نشوء التوتر ) وبين ( Anderson, 1988 ) ان الصراع هو ( نزاع بين الافراد او المجموعات لعاقة او تسهيل تحقيق الاهداف التنظيمية ) .

من ما تقدم يتضح ان مفهوم الصراع يتركز حول محاولة فرد او مجموعة تحقيق هدف او اهداف معينة على حساب فرد او مجموعة اخرى نتيجة تضارب المصالح بينهم . وتظهر حدة الصراع بشكل اكثر اتساعاً اوقات ندرة الموارد ، وتجدر الاشارة الى الدور الايجابي الذي يخلفه الصراع في تطوير المنظمة من خلال تحفيز الافراد او المجموعات تجاه حل المشاكل وبالتالي الوصول الى اداء افضل .

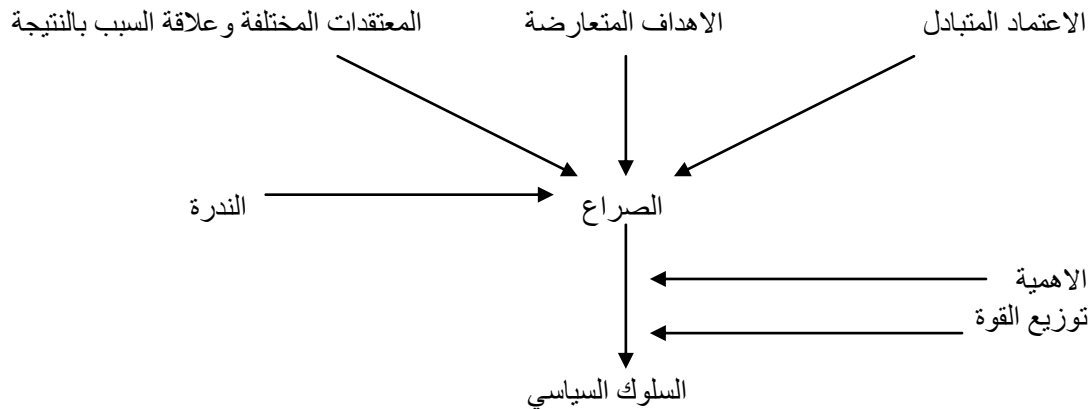
#### 4- السلوك السياسي

يرى بعض المختصين ان السلوك السياسي يعد مفهوماً مستقلاً كأحد مفاهيم المدخل السياسي ، الا اننا نرى انه من الصعب فصله عن المفاهيم الاخرى المسبوقة الذكر وذلك لكونه يمثل محصلة تأثيرات تلك المفاهيم ، أي السلوك الذي يظهره الفرد او الجماعة من خلال اللجوء الى التحالف او استخدام القوة او الصراع . ونجد ان مفهوم السلوك السياسي يتمثل بالتحالفات كما يشير ( Macmillan, 1974 ) على انه ( العملية التي تحدث عندما يحاول فرد او اكثر ترتيب الموقف بطريقة معينة تسمح بدعم اهدافهم الشخصية ) يؤكد ذلك ( Barbara&Ariss, 1985 ) على انه ( ما يتخذه الافراد او الجماعات من افعال مقصودة للتأثير او لتعزيز او للمحافظة على المصالح الذاتية عند احتمال وجود صراع في مجال العمل ) .

اما اقترانه باستخدام القوة فنلاحظه من خلال المفهوم الذي اورده ( Huff,1980 ) بانه يمثل ( قدرة التأثير في النتائج ذات القيمة من اجل خلق وضع يمكن فيه ممارسة القوة ) او كما عبر عنه ( Daft,1989 ) بانه ( استخدام القوة للتأثير في القرارات من اجل تحقيق نتائج معينة ) .

اما علاقة السلوك السياسي بالصراع فنلاحظه من خلال ماوضحه ( Wildavsky, 1964 ) بانه ( صراع حول الاسبقيات التي يجب ان تؤخذ لدى تحديد السياسة ) .

نستنتج مما سلف ان السلوك السياسي يعد مقصوداً هدفه التأثير في الاخرين من اجل حماية المصالح الشخصية او تعزيزها وقد يكون متفقاً او متعارضاً مع اهداف المنظمة . ويمكن توضيح العلاقات اعلاه بالشكل الاتي :\*



\* ( Pfeffer, 1981 ) معد بتصريف من الباحثين

يوضح الشكل العلاقات بين العناصر المختلفة التي تؤدي الى الصراع واستخدام القوة والسلوك السياسي في اتخاذ القرار ، فلنفترض في احد المواقف وجود موارد نادرة مطلوبة من طرفين لمواصلة نشاطهما ومن غير المفيد تجزئتها بينهما لعدم استفادة أي منهما من الجزء الذي سيحصل عليه بل يحتاج الكل لاستمرار النشاط وبدون ذلك سيؤدي الى الفشل . ولكل منهما اهداف تختلف عن الاخر ، فان العلاقات هذه يمكن توضيحها كالتالي :

- أ- الاعتماد المتبادل : يعني ان ما يحدث لطرف ما يؤثر فيما يحدث للآخر ، وفي افتراضنا اعلاه يوجد اعتماد متبادل تنافسي بين الطرفين ، أي اعطاء الموارد لاحدهما سيحرم منها الاخر ، وبدون هذا الاعتماد لا يحدث الصراع او التفاعل بين الاطراف اساساً .
- ب - الاهداف المتعارضة واختلاف المعتقدات: في ذات الافتراض يوجد تعارض او عدم توافق بين اهداف الطرفين ويرجع هذا الى الاعتماد المتبادل وارتباط الاهداف المتعارضة والمعتقدات المختلفة حول العلاقة بين القرارات والنتائج أي (علاقة السبب

والنتيجة ) وفي هذا الموقف لا توجد مشكلة حول الاتفاق على الصلة بين القرارات والنتائج فكلما الطرفين يعتقد ان تلك الموارد ضرورية لاستمرار أي منهما .  
ج - الندرة : يلاحظ انه لو توافرت موارد كافية فلا توجد مشكلة للقرار ، لذلك كلما كانت ندرة الموارد كبيرة مقارنة بالطلب عليها كلما زادت الفرصة لاستخدام القوة . وكما هو واضح من الشكل السابق فان تفاعل الندرة ، والاعتماد المتبادل ، والاهداف المتعارضة ، واختلاف المعتقدات حول علاقة السبب بالنتيجة ينتج عنه الصراع ، ولمعالجته باستخدام القوة لابد من توافر شرطين اخرين ، الاول يرتبط بأهمية القرار او المورد والثاني يرتبط بتوزيع القوة في المنظمة ، فالنشاط السياسي والصفقات وتكوين التحالفات تحدث اساساً عندما تكون القوة موزعة ومنتشرة بين المستويات المختلفة بالمنظمة عادة .

## خلاصة تقويمية للمداخل الاربعة

### 1- المدخل التقليدي :

من المداخل القديمة في صناعة القرار ويظهر في النظرية الاقتصادية للمنظمة ويركز على ان صانعي القرارات لديهم القدرة كاملة لتحقيق الاهداف وتحديد البدائل والاسبقيات ويعد البديل المختار هو الذي يعظم القيمة ، وينبغي ان يكون واضحاً ومباشراً ونتائجه واضحة ودرجة عدم التأكد منخفضة ولا يتوقع مفاجئات والنتائج على وفق المخطط والتغذية العكسية لتصحيح المسار ومن شروطه ان صانعي القرار لهم اهداف ومسؤوليات مشتركة ومعرفة بالعلاقات المتداخلة والمتبادلة ويدركون بان القرار يمر بمراحل متتالية .  
كما واجه المدخل انتقاد من ناحية افتراضه المعرفة التامة والواضحة لصانعي القرار باهدافهم ونتائجها ولهم خبرات ومهارات للتحليل والاستنتاج ومواجهة المشاكل وهذه بعيدة عن الواقع ، والانتقاد الاخر ان العقلانية والموضوعية الموصوفة قد تكون مضللة اذ يسود جو العمل الإرباك .

### 2- المدخل البيروقراطي :

بدأ خلال الثورة الصناعية وكان فاعلاً للسيطرة على الانسان ويتعارض مع الحرية الفردية وتأسس على المنطق بدل الادلة التجريبية ويتطلب توصيف العمل وتحديد السلطات والمسؤوليات والاعتماد على قواعد واجراءات ومركزية في اتخاذ القرار ومنع الرغبات الشخصية من التدخل ويمارس التحكم على اساس المعرفة التي تعتبر عقلانية وهي التي تسود بالمنظمة ، والبدايل تفترض خارج الاجراءات النمطية والنتائج تعتمد على المشاكل التي تظهر ،

واغلب الاحداث الماضية يفترض تكرار حدوثها وبالتالي ليست بالضرورة ان النتائج افضل ، ويتطلب ان تمتلك المنظمة اجراءات نمطية ملائمة ولها هيكلية مرنة لاحتواء التغيير .  
والانتقاد الموجه له هو فيما اذا كان النموذج يصف بطريقة كافية عملية بناء المنظمة وانه تجاهل البيئة كون التغييرات فيها تجعل التنبؤ صعباً ، لذا يعد انه مؤسس على افتراضات غير صحيحة كونه مفرط في الالية ولا ينسجم مع تطور الشخصية الناجحة لتشجيعه الخضوع وهو عائق امام الابداع .

### 3- المدخل السياسي:

يعتبر المنظمة كيان سياسي تتفاعل داخله متغيرات ويأخذ بالتأثيرات الاجتماعية والسلوكية كونها تقوم بدور حاسم في نتائج السلوك البشري ويتبنى مفهوم القوة والصراع والتحالف و أثرها في صناعة القرار ويصور عدم تطابق الاهداف والخلافات بين الافراد يدفع كل مجموعة لخدمة مصالحها ، ويظهر بوضوح في مراحل صناعة القرار عندما يكون اكثر من طرف له اهداف

ورغبات لذا يلجأون الى المساومة والصراع ، ومحاور القوى ستكون المحور الاساس للمدخل وتظهر ممارسة القوة كسمة للمدخل ، ويعتمد على مجموعة نماذج واقتراحات توفر اطار لتفسير سلوك صانعي القرار .

#### 4- المدخل الفوضوي :

لا يتقيد بالمراحل النمطية لاتخاذ القرار ، وينظر للمنظمة كتنظيم فوضوي تتعدد فيه القيم والاهداف وصعوبة الوصول الى اتفاق ودرجة عالية من عدم التأكد لنتائج كل بديل وتحدد البدائل خلال مراحل القرار وليس قبلها والنتائج قد لا تحقق الاهداف والقرار يعبر عن وجهة نظر صانعه ، ويتصف بعدم وجود ربط بين المشاكل والحلول وكثيراً ما تحصل صناعة القرارات بالصدفة ، لذا فان القرار يمر عبر نموذج مشوش مما يخلق مشاكل وحلول جديدة .

اذن مما تقدم يتضح ان المداخل الاربعة تتباين فيما بينها في الهيكلية والمضامين والنتائج والاهداف التي تسعى الى تحقيقها ولكون هذا البحث يركز على المدخل السياسي في صناعة قرارات الموازنة فسيتم استبعاد المداخل الثلاثة الاخرى من التركيز . ويركز البحث على المدخل السياسي كونه يأخذ بالتأثيرات الاجتماعية والسلوكية وذلك لدورها الحاسم في السلوك البشري ونتائجه ويظهر هذا المدخل مفهوم القوة والصراع والتحالفات اكثر من غيره من المداخل ، لذا سينتقل الجزء التالي الى هذا المدخل والذي في ضوئه سيتم تصميم الجانب الاختباري من البحث .

#### Methodology

#### طريقة الدراسة

تعتمد الدراسة بشكل عام على مدخل استقرائي تحليلي في جانبه النظري بعد أن يغطي بالأبحاث والمصادر المرجعية المتوافرة ومن خلال شبكة الإنترنت .

أما الجانب الميداني من البحث فان المحاولة لدراسته ستتم من خلال استبانة للتعرف على مداخل اعداد الموازنات وصناعتها في عدد من الشركات الاردنية كي تدعم هذه الخطوة ما سبقها أو العكس . وبالتالي اختبار فرضيات البحث وصولاً الى النتائج .

#### Problem of Research

#### مشكلة البحث

تبدأ المنظمات على وجه التقريب لا الحصر بماراثون الموازنة في أواسط السنة المالية وما بعدها وخلال الفترة الممتدة من أواسط السنة الى ما قبل بداية السنة التالية تكون قد وصلت عملية اعداد الموازنة وقرارها النقطة الحاسمة ( نقطة الولادة ) .

إن هذا المخاض المهم والطويل والذي يتجاوز الأشهر الأربعة أحيانا يشكل منعطفاً حاسماً في حياة أية منظمة ، ومن غير المقبول القول بان المنظمات أياً كانت لا تقوم باعداد موازنتها إذ أن ذلك اصبح في حكم القضايا المحسومة والبدئية .

إن المنعطف الحاسم هذا تحصل فيه العديد من المناقشات والتحليلات والتنبؤات بما سيؤول إليه الحال في السنة التالية في ضوء ما سيقدر خلال هذا المنعطف . وتأخذ هذه التحليلات والمناقشات والتنبؤات طرقاتاً ومداخل متطابقة أحيانا ومتباينة أحيانا أخرى لتصل الى ما نسميه بمداخل صناعة قرارات الموازنة أو المناهج الفكرية أولاً والعملية ثانياً والتي تجري على ارض الواقع بين الأطراف المختلفة داخل المنظمة للوصول بالموازنة الى نقطة النهاية .



أن تنازع هذه المداخل من جهة وهيمنة أحدها أو بعضها على إدراك المسؤولين عن اعداد الموازنة في المنظمة تبعاً لعوامل عديدة ومتباينة هو ما يجسد المشكلة الحقيقية التي تواجهها المنظمات وبالتالي كانت المشكلة التي يتصدى لها هذا البحث.

## تصميم فرضيات البحث Research Assumptions Design

في ضوء الدراسات النظرية السابقة المعروضة والمشكلة الموصوفة للبحث ومن اجل الوصول الى اهداف البحث وتحقيقها فسيتم تصميم فرضيات البحث بالشكل الآتي :

أولاً : الافتراضات العامة ( البديهيات ) ( General Assumptions ( Postulates )

ينطلق البحث أساساً من عموميات تعمل في ظلها المنظمات وهي :

P1 : تعمل المنظمات في بيئة متنافسة ومتغيرة .

P2 : تعتمد المنظمات موازنات مسبقة لمواجهة البيئة التنافسية والمتغيرة .

P3 : يتطلب اعداد هذه الموازنات مداخل ملائمة لها .

وفي ظل هذه البديهيات يمكن وضع الافتراضات الخاصة بالبحث الآتية :

H1 : بينت الدراسات السابقة إن المداخل الأربعة لصناعة قرارات الموازنة متباينة فيما بينها ، متباينة في هيكلاتها العامة ومضامينها التفصيلية في معالجتها لعملية اعداد الموازنة وقرارها فالمدخل التقليدي يتسم بالوضوح ويشارك متخذو القرارات بالمسؤوليات والأهداف مع درجة عدم تأكد منخفضة بينما تميز المدخل البيروقراطي بالسيطرة على الإنسان والمركزية في الإجراءات التكرارية في مواجهة المشاكل وحلها في حين ينظر المدخل السياسي للمنظمة كوحدة سياسية متفاعلة ومتغيرة وعلى عكس المدخل البيروقراطي يأخذ في الاعتبار التأثير الاجتماعي والسلوكي أما المدخل الفوضوي فهو بعكس المدخل التقليدي والى حد ما البيروقراطي ويقترب نوعاً ما من السياسي .

إن هذه المداخل تؤدي بدون شك الى تأثيرات وانعكاسات مهمة على عمل المنظمة من خلال الموازنة المعتمدة لها وبالتالي يمكن وضع الفرضية الأولى بالشكل الآتي :

( توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل المستخدم المحدد لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة) .

H2 : أوضحت الدراسات السابقة إن المداخل الأربعة وحسب تطورها التاريخي والميداني ظهرت تتناسب أو تتلاءم مع فترات زمنية معينة من جهة ومع منظمات محددة أكثر من غيرها . فمن حيث التطور التاريخي نرى أن المدخل التقليدي هو أول المداخل ظهوراً بينما نلاحظ أن المدخل البيروقراطي ظهر مع الثورة الصناعية وجاء ملائماً للمنظمات الصناعية التي ركزت على الإنتاج والآلة وأهملت الإنسان في حين جاء المدخل السياسي مع تغير النظرة الى الإنسان ودوره الاجتماعي واثره الخفي في زيادة الإنتاجية أما المدخل الفوضوي فقد كان ملائماً للجامعات وبرز فيها أكثر من غيره .

إن هذه المداخل تحدد في ضوءها مدى نجاح المنظمة تبعاً للمدخل المستخدم من قبلها وفي ضوء ذلك يمكن وضع الافتراض الآتي :

( توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوع المنظمة من حيث طبيعة نشاطها) .

**H3** : عند التركيز على المدخل السياسي ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة نلاحظ انه يركز على الظاهرة السياسية في المنظمة ويأخذ بأسس النظرية الحديثة للتنظيم التي تفترض وجود مجموعات من الافراد والمتغيرات في كل منظمة وتحاول كل مجموعة تبعا للمتغيرات الخاصة بها تحقيق اهداف معينة يقود ذلك الى التضارب في مصالح هذه المجموعات مما ينشأ صراعاً من جهة وتحالفات لكسب الصراع من جهة أخرى ، وتبدو عملية إشراك المجموعات المختلفة بالمنظمة في عملية صناعة الموازنة وقراراتها من الأهمية بمكان لا يمكن إن تستغني عنها أي منظمة في الوقت الحاضر إذا ما أرادت النجاح ، ويتمثل المدخل السياسي بأربعة متغيرات مهمة وهي التحالفات ، القوة ، الصراع ، السلوك السياسي ، وقد وضح ذلك ( Pfeffer, 1981 ) بالشكل السابق وعليه يمكن وضع الافتراض الآتي :

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المداخل المستخدمة - عدالمدخل السياسي - ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث العمر ، الجنس ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، الخبرة العملية .

ب- توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين متغيرات المدخل السياسي ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث العمر ، الجنس ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، الخبرة العملية الكلية ، مدة الخدمة بالموقع الوظيفي الحالي .

### تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

تهدف هذه الدراسة إلى تقويم مداخل صناعة قرارات الموازنة في الشركات الأردنية، ولتحقيق ذلك قام الباحثان ببناء استبيان وزع على أفراد عينة هذه الدراسة والبالغ عددهم (65) فرداً، تم استرجاع (63) استبياناً وتم إدخالها إلى الحاسوب وتحليلها إحصائياً من خلال نظام التحليل الإحصائي (SPSS)، وفيما يلي ملخصاً بتحليل البيانات:

#### أولاً: وصف عينة الدراسة

يعرض الجدول رقم (1) ملخص لوصف عينة الدراسة موزعة على أساس الخاصية وعددها سبع خواص ويقابلها كيفية توزيع هذه الخواص بالأعداد والنسب المئوية ويقدم هذا الوصف عرض شامل للعينة :

جدول رقم (1)  
وصف العينة

		توزيع الخاصية										الخاصية
المجموع	63 %100	بنوك	18 %29	خدمي	21 %33	تجاري	15 %24	صناعي	9 %14			نوع نشاط الشركة
المجموع	63 %100	60-51	2 %3	50-41	4 %6	40-31	15 %24	30-21	24 %38	20 سنة فأقل	18 %29	العمر
المجموع	63 %100				أنثى	15 %24	ذكر	48 %76				الجنس
المجموع	63 %100				أعزب	18 %29	متزوج	45 %71				الحالة الاجتماعية
المجموع	63 %100	دكتوراه	12 %19	ماجستير	12 %19	دبلوم عالي	6 %10	بكالوريوس	18 %29	كلية مجتمع	15 %24	المؤهل العلمي
		20-16	12 %19	15-11	15 %24	10-6	9 %13	5 فأقل	15 %24			الخبرة العملية
المجموع	63 %100	31 فأقل	3 %5	30-26	3 %5	25-21	6 %10					
المجموع	63 %100	اقتصاد	12 %19	مالية و مصرفية	6 %9	أدارة أعمال	18 %29	محاسبة	27 %43			التخصص العلمي
		أربع سنوات	6 %9	ثلاث سنوات	9 %14	سنتان	18 %29	سنة واحدة	21 %34			الخدمة بالموقع الحالي
المجموع	63 %100				ست سنوات	3 %5	خمس سنوات	6 %9				

## أداة الدراسة

صمم الباحثان أداة الدراسة وهي عبارة عن استبيان تكون من أربع مداخل وكل مدخل مكون من (10) فقرات، وذلك وفق سلم (ليكرت) المكون من خمس درجات على النحو التالي: (لا أوافق بشدة، لا أوافق، غير متأكد، أوافق، أوافق بشدة) خصص لها الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي، مع ملاحظة أن متوسط درجات سلم الإجابة هذا هو (3).

## ثبات الأداة

تم إيجاد معامل الثبات الكلي للأداة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمة المعامل (0.89)، مما يشير إلى أن هذه الأداة تتمتع بمعاملات ثبات مناسبة لأغراض هذه الدراسة.

## المعالجة الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة فقد تم تفرغ بيانات الاستبيانات -التي جمعت من أفراد عينة الدراسة بعد إجاباتهم عليها- في الحاسوب من خلال النظام الإحصائي (SPSS)، وتم حساب التكرارات ونسبها المئوية لسلم الإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبيان. وكذلك فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبيان، كما استخدم "اختبار (t) و (F)" لفحص فرضيات الدراسة من خلال فحص الفروق بين "متوسط المجال" و "متوسط درجات سلم الإجابة على الاستبيان".

## ثانياً : مناقشة نتائج الدراسة

### - عرض نتائج البحث

تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية لمتغيرات البحث، وسيتم تلخيصها كما يلي:

### -- المدخل التقليدي

ومكون من (10) فقرات، وكانت اتجاهات عينة البحث إيجابية نحو جميع فقرات هذا المدخل؛ كون نسبة الموافقة في فقراتها أكبر من نسبة عدم الموافقة؛ مما يعني حضور المدخل التقليدي في تقويم صناعة قرارات الموازنة في الشركات الأردنية.

### جدول رقم (2)

#### الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأسئلة المتعلقة بالمدخل التقليدي

ت	الأسـؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يتم تحديد أهداف الموازنة من قبلكم	4.29	0.991
2	يتم مشاركة الغير في تحديد أهداف الموازنة	4.00	0.967
3	مشاركة الغير كبيرة في تحديد الأهداف	3.62	1.211
4	يتم الاستفسار عن الأهداف المطلوب تحديدها	4.00	0.741
5	توجد صعوبة في تحديد أهداف الموازنة	3.73	0.971
6	درجة التأكد من الأهداف المحددة عالية	3.29	1.023
7	حصلت مفاجآت سابقاً في الموازنات الماضية	3.43	1.058
8	توجد أهداف مشتركة مع أقسام أخرى بالشركة	4.19	0.669
9	توجد علاقات متبادلة ومتداخلة بين العاملين	4.25	0.621
10	نتائج الأهداف المعدة مسبقاً تأتي متطابقة لاحقاً	3.35	0.936

### -- المدخل البيروقراطي

ومكون من (10) فقرات، وكانت اتجاهات عينة البحث إيجابية نحو جميع فقرات هذا المدخل؛ كون نسبة الموافقة في فقراتها أكبر من نسبة عدم الموافقة؛ مما يعني حضور المدخل البيروقراطي في تقويم صناعة قرارات الموازنة في الشركات الأردنية.

### جدول رقم (3)

#### الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأسئلة المتعلقة بالمدخل البيروقراطي

ت	الأسـؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
1	توجد خبرة كافية لاتخاذ قرارات الموازنة	4.52	0.618
2	العمل بالشركة موصوف وواضح للعاملين	4.44	0.690
3	توجد قواعد وإجراءات لتنظيم العمل وأداؤه	4.32	0.737
4	إشغال الوظائف العليا لمن يمتلك كفاءة وخبرة	3.97	0.897
5	سلطة اتخاذ القرار مركزة بأشخاص محددين بمواقع معينة	4.11	0.764
6	يتم تحديد أهداف الموازنة بشكل مركزي	4.06	0.801
7	الأحداث بالشركة تتكرر بشكل متشابه تقريباً	3.84	0.902
8	الإجراءات بالشركة نمطية وروتينية	3.98	0.972
9	توجد مرونة لاحتواء التغييرات التي تحصل	3.46	0.964
10	المجال والفرص متاحة للإبداع والابتكار بالشركة	3.86	0.715

### -- المدخل الفوضوي

ومكون من (10) فقرات، وكانت اتجاهات عينة البحث إيجابية نحو جميع فقرات هذا المدخل؛ كون نسبة الموافقة في فقراتها أكبر من نسبة عدم الموافقة؛ مما يعني حضور المدخل الفوضوي في تقويم صناعة قرارات الموازنة في الشركات الأردنية.

#### جدول رقم (4)

#### الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأسئلة المتعلقة بالمدخل الفوضوي

الانحراف المعياري	المتوسط	السؤال	ت
0.861	4.25	يوجد تعدد للأهداف والقيم داخل الشركة	1
0.897	3.97	تحدد الأهداف والبدائل قبل مراحل إعداد الموازنة	2
0.895	3.81	تحدد الأهداف والبدائل أثناء مراحل إعداد الموازنة	3
0.937	3.84	يوجد غموض وعدم وضوح بالأهداف والأنشطة الرياضية	4
1.007	3.62	حلول المشاكل توجد قبل ظهور هذه المشاكل	5
1.115	3.60	يتحدد قرار الموازنة بموجب وجهة نظر أو رغبة شخص واحد	6
0.728	3.95	يتم الربط بين المشاكل والاختيارات لحلها	7
0.851	3.78	حلول المشاكل تكون بشكل جزئي	8
0.948	3.52	تحصل الحلول أو القرارات بالصدفة أحياناً	9
0.916	3.33	يرضى الجميع عن النتائج المتحققة في الموازنة	10

### -- المدخل السياسي

ومكون من (10) فقرات، وكانت اتجاهات عينة البحث إيجابية نحو جميع فقرات هذا المدخل؛ كون نسبة الموافقة في فقراتها أكبر من نسبة عدم الموافقة؛ مما يعني حضور المدخل السياسي في تقويم صناعة قرارات الموازنة في الشركات الأردنية.

#### جدول رقم (5)

#### الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأسئلة المتعلقة بالمدخل السياسي

الانحراف المعياري	المتوسط	السؤال	ت
0.861	3.97	يتم أخذ التأثيرات الاجتماعية والسلوكية الخارجية عند إعداد الموازنات	1
0.777	3.76	يتم أخذ التأثيرات الاجتماعية والسلوكيات الداخلية عند إعداد الموازنات	2
0.800	3.81	توجد لديكم قرارات صالحة لجميع المواقف	3
1.019	3.73	توجد تحالفات (ائتلافات) داخل الشركة	4
1.015	3.75	تؤثر التحالفات في صناعة قرارات الموازنة	5
1.071	3.40	يشترك أكبر عدد من العاملين في صناعة قرارات الموازنة	6
0.976	3.40	تحدث خلافات بين أقسام الشركة عند إعداد الموازنة	7
0.928	3.57	يصعب التوصل إلى إجماع بين أقسام الشركة	8
0.883	3.65	يوجد تحيز لدى بعض الأقسام لصالحها عند إعداد الموازنة	9
0.754	3.41	يحصل توافق بين الأهداف العليا للشركة وأهداف الأفراد والمجموعات	10

جدول رقم (6)  
التكرار ونسبته المنوية لسلم الإجابة على الاستبيان

السؤال	لا أوافق بشدة		لا أوافق		غير متأكد		أوافق بشدة		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1	1.6	1	36.5	23	-	-	52.4	33	
2	-	-	46.0	29	7.9	5	33.3	21	
3	4.8	3	36.5	23	12.7	8	27.0	17	
4	1.6	1	68.3	43	7.9	5	19.0	12	
5	1.6	1	55.6	35	11.1	7	17.5	11	
6	1.6	1	44.4	28	17.5	11	7.9	5	
7	4.8	3	52.4	33	14.3	9	9.5	6	
8	-	-	61.9	39	4.8	3	30.2	19	
9	-	-	60.3	38	4.8	3	33.3	21	
10	-	-	42.9	27	25.4	16	7.9	5	
11	-	-	39.7	25	1.6	1	57.1	36	
12	-	-	42.9	27	1.6	1	52.4	33	
13	-	-	50.8	32	1.6	1	42.9	27	
14	-	-	49.2	31	12.7	8	28.6	18	
15	-	-	55.6	35	9.5	6	30.2	19	
16	-	-	60.3	38	4.8	3	27.0	17	
17	-	-	50.8	32	15.9	10	22.2	14	
18	1.6	1	47.6	30	9.5	6	31.7	20	
19	1.6	1	44.4	28	25.4	16	11.1	7	
20	1.6	1	65.1	41	19.0	12	12.7	8	
21	-	-	44.4	28	3.2	2	44.4	28	
22	-	-	54.0	34	7.9	5	27.0	17	
23	-	-	55.6	35	12.7	8	19.0	12	
24	1.6	1	52.4	33	14.3	9	22.2	14	
25	-	-	47.6	30	14.3	9	17.5	11	
26	3.2	2	39.7	25	17.5	11	22.2	14	
27	-	-	61.9	39	14.3	9	19.0	12	
28	-	-	61.9	39	11.1	7	14.3	9	
29	1.6	1	49.2	31	22.2	14	11.1	7	
30	-	-	39.7	25	30.2	19	7.9	5	

## اختبار فرضيات الدراسة

## الفرضية الأولى:

الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل المستخدم المحدد لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة.  
الفرضية البديلة ( $H_a$ ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل المستخدم المحدد لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة.

## القطاع الصناعي

## جدول رقم (7)

## نتائج اختبار الفرضية الأولى للقطاع الصناعي

الانحراف المعياري للوسط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	النشاط
2.154	6.461	34.33	9	المدخل التقليدي
2.432	7.297	39.33	9	المدخل البيروقراطي
1.454	4.362	31.44	9	المدخل الفوضوي
2.082	6.245	31.67	9	المدخل السياسي

نتيجة الفرضية العدمية	Sig. (ألفا)	T المحسوبة	النشاط
قبول	0.079	2.012	المدخل التقليدي
رفض	0.005	3.837	المدخل البيروقراطي
قبول	0.350	0.993	المدخل الفوضوي
قبول	0.446	0.801	المدخل السياسي

استخدم الباحثان اختبار  $T$  لفحص وجود فرق بين المدخل المستخدم المحدد لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة الصناعية وبين المستوى الطبيعي للتنافسية، وقد وجد من نتائج هذا الاختبار الموضحة في الجداول أعلاه، أن:

1- متوسط المدخل التقليدي لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة الصناعية هو أعلى من المستوى الطبيعي للتنافسية؛ حيث بلغ 34.33 بانحراف معياري 6.461، وقد بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (2.012) وهي غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪، ويتبين بأن المدخل التقليدي لصناعة قرارات الموازنة لا يؤثر على مدى التنافسية التي تواجهها المنظمة الصناعية.

2- متوسط المدخل البيروقراطي لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة الصناعية هو أعلى من المستوى الطبيعي للتنافسية؛ حيث بلغ 39.33 بانحراف معياري 7.297، وقد بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (3.837) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪، ويتبين بأن المدخل البيروقراطي لصناعة قرارات الموازنة يؤثر على مدى التنافسية التي تواجهها المنظمة الصناعية.

3- متوسط المدخل الفوضوي لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة الصناعية هو أعلى من المستوى الطبيعي للتنافسية؛ حيث بلغ 31.44 بانحراف معياري 4.362، وقد بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (0.993) وهي غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪، ويتبين بأن المدخل الفوضوي لصناعة قرارات الموازنة لا يؤثر على مدى التنافسية التي تواجهها المنظمة الصناعية.



4- متوسط المدخل السياسي لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة الصناعية هو أعلى من المستوى الطبيعي للتنافسية؛ حيث بلغ 31.67 بانحراف معياري 6.245، وقد بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (0.801) وهي غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪، ويتبين بأن المدخل السياسي لصناعة قرارات الموازنة لا يؤثر على مدى التنافسية التي تواجهها المنظمة الصناعية.

## القطاع التجاري

### جدول رقم (8)

#### نتائج اختبار الفرضية الأولى للقطاع التجاري

الانحراف المعياري للوسط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	النشاط
0.389	1.506	35.13	15	المدخل التقليدي
1.320	5.111	39.13	15	المدخل البيروقراطي
1.428	5.532	33.20	15	المدخل الفوضوي
1.376	5.327	32.33	15	المدخل السياسي

نتيجة الفرضية العدمية	Sig. (ألفا)	T المحسوبة	النشاط
رفض	0.000	13.205	المدخل التقليدي
رفض	0.000	6.921	المدخل البيروقراطي
رفض	0.042	2.240	المدخل الفوضوي
قبول	0.112	1.696	المدخل السياسي

استخدم الباحثان اختبار  $T$  لفحص وجود فرق بين المدخل المستخدم المحدد لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة التجارية وبين المستوى الطبيعي للتنافسية، وقد وجد من نتائج هذا الاختبار الموضحة في الجداول أعلاه، أن:

1- متوسط المدخل التقليدي لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة التجارية هو أعلى من المستوى الطبيعي للتنافسية؛ حيث بلغ 35.13 بانحراف معياري 1.506، وقد بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (13.205) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪، ويتبين بأن المدخل التقليدي لصناعة قرارات الموازنة يؤثر على مدى التنافسية التي تواجهها المنظمة التجارية.

2- متوسط المدخل البيروقراطي لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة التجارية هو أعلى من المستوى الطبيعي للتنافسية؛ حيث بلغ 39.13 بانحراف معياري 5.111، وقد بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (6.921) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪، ويتبين بأن المدخل البيروقراطي لصناعة قرارات الموازنة يؤثر على مدى التنافسية التي تواجهها المنظمة التجارية.

3- متوسط المدخل الفوضوي لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة التجارية هو أعلى من المستوى الطبيعي للتنافسية؛ حيث بلغ 33.20 بانحراف معياري 5.532، وقد بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (2.240) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪، ويتبين بأن المدخل الفوضوي لصناعة قرارات الموازنة يؤثر على مدى التنافسية التي تواجهها المنظمة التجارية.

4- متوسط المدخل السياسي لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة التجارية هو أعلى من المستوى الطبيعي للتنافسية؛ حيث بلغ 32.33 بانحراف معياري 5.327، وقد بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (1.696) وهي غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪،

ويتبين بأن المدخل السياسي لصناعة قرارات الموازنة لا يؤثر على مدى التنافسية التي تواجهها المنظمة التجارية.

## القطاع الخدمي

### جدول رقم (9)

#### نتائج اختبار الفرضية الأولى للقطاع الخدمي

النشاط	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري للوسط
المدخل التقليدي	21	39.00	4.254	0.928
المدخل البيروقراطي	21	41.52	2.857	0.623
المدخل الفوضوي	21	41.24	3.793	0.828
المدخل السياسي	21	40.19	4.750	1.037

النشاط	T المحسوبة	Sig. (ألف)	نتيجة الفرضية العدمية
المدخل التقليدي	9.694	0.000	رفض
المدخل البيروقراطي	18.485	0.000	رفض
المدخل الفوضوي	13.576	0.000	رفض
المدخل السياسي	9.831	0.000	رفض

استخدم الباحثان اختبار  $T$  لفحص وجود فرق بين المدخل المستخدم المحدد لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة الخدمية وبين المستوى الطبيعي للتنافسية، وقد وجد من نتائج هذا الاختبار الموضحة في الجداول أعلاه، أن:

1- متوسط المدخل التقليدي لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة الخدمية هو أعلى من المستوى الطبيعي للتنافسية؛ حيث بلغ 39.00 بانحراف معياري 4.254، وقد بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (9.694) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪، ويتبين بأن المدخل التقليدي لصناعة قرارات الموازنة يؤثر على مدى التنافسية التي تواجهها المنظمة الخدمية.

2- متوسط المدخل البيروقراطي لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة الخدمية هو أعلى من المستوى الطبيعي للتنافسية؛ حيث بلغ 41.52 بانحراف معياري 2.857، وقد بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (18.485) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪، ويتبين بأن المدخل البيروقراطي لصناعة قرارات الموازنة يؤثر على مدى التنافسية التي تواجهها المنظمة الخدمية.

3- متوسط المدخل الفوضوي لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة الخدمية هو أعلى من المستوى الطبيعي للتنافسية؛ حيث بلغ 41.24 بانحراف معياري 3.793، وقد بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (13.576) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪، ويتبين بأن المدخل الفوضوي لصناعة قرارات الموازنة يؤثر على مدى التنافسية التي تواجهها المنظمة الخدمية.

4- متوسط المدخل السياسي لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة الخدمية هو أعلى من المستوى الطبيعي للتنافسية؛ حيث بلغ 40.19 بانحراف معياري 4.750، وقد بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (9.831) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪، ويتبين بأن المدخل السياسي لصناعة قرارات الموازنة يؤثر على مدى التنافسية التي تواجهها المنظمة الخدمية.

## قطاع البنوك

جدول رقم (10)  
نتائج اختبار الفرضية الأولى لقطاع البنوك

النشاط	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري للوسط
المدخل التقليدي	18	41.56	3.761	0.886
المدخل البيروقراطي	18	41.28	3.232	0.762
المدخل الفوضوي	18	40.39	3.449	0.813
المدخل السياسي	18	37.89	3.359	0.792

النشاط	T المحسوبة	Sig. (ألفا)	نتيجة الفرضية العدمية
المدخل التقليدي	13.036	0.000	رفض
المدخل البيروقراطي	14.803	0.000	رفض
المدخل الفوضوي	12.778	0.000	رفض
المدخل السياسي	9.965	0.000	رفض

استخدم الباحثان اختبار  $T$  لفحص وجود فرق بين المدخل المستخدم المحدد لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة البنكية وبين المستوى الطبيعي للتنافسية، وقد وجد من نتائج هذا الاختبار الموضحة في الجداول أعلاه، أن:

1- متوسط المدخل التقليدي لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة البنكية هو أعلى من المستوى الطبيعي للتنافسية؛ حيث بلغ 41.56 بانحراف معياري 3.761، وقد بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (13.036) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪، ويتبين بأن المدخل التقليدي لصناعة قرارات الموازنة يؤثر على مدى التنافسية التي تواجهها المنظمة البنكية.

2- متوسط المدخل البيروقراطي لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة البنكية هو أعلى من المستوى الطبيعي للتنافسية؛ حيث بلغ 41.28 بانحراف معياري 3.232، وقد بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (14.803) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪، ويتبين بأن المدخل البيروقراطي لصناعة قرارات الموازنة يؤثر على مدى التنافسية التي تواجهها المنظمة البنكية.

3- متوسط المدخل الفوضوي لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة البنكية هو أعلى من المستوى الطبيعي للتنافسية؛ حيث بلغ 40.39 بانحراف معياري 3.449، وقد بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (12.778) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪، ويتبين بأن المدخل الفوضوي لصناعة قرارات الموازنة يؤثر على مدى التنافسية التي تواجهها المنظمة البنكية.

4- متوسط المدخل السياسي لصناعة قرارات الموازنة ومدى التنافسية التي تواجهها المنظمة البنكية هو أعلى من المستوى الطبيعي للتنافسية؛ حيث بلغ 37.89 بانحراف معياري 3.359، وقد بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (9.965) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪، ويتبين بأن المدخل السياسي لصناعة قرارات الموازنة يؤثر على مدى التنافسية التي تواجهها المنظمة البنكية.

### الفرضية الثانية:

الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوع المنظمة من حيث طبيعة نشاطها.

الفرضية البديلة ( $H_a$ ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوع المنظمة من حيث طبيعة نشاطها.

### جدول رقم (11)

تحليل التباين الأحادي بين المدخل المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوع المنظمة من حيث طبيعة نشاطها

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.000	9.985	163.846 16.410	3 59 62	491.537 968.178 1459.714	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المدخل التقليدي
0.295	1.265	24.282 19.196	3 59 62	72.846 11132.583 1205.429	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المدخل البيروقراطي
0.000	19.267	349.647 18.148	3 59 62	1048.941 1070.710 2119.651	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المدخل الفوضوي
0.000	11.506	263.735 22.921	3 59 62	791.206 1352.349 2143.556	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المدخل السياسي

تبين النتائج الموضحة في جدول رقم (11) ما يلي:

1- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل التقليدي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوع المنظمة من حيث طبيعة نشاطها، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 9.985 وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.

2- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل البيروقراطي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوع المنظمة من حيث طبيعة نشاطها، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1.265 وهي غير ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.

3- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل الفوضوي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوع المنظمة من حيث طبيعة نشاطها، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 19.267 وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.

4- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل السياسي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوع المنظمة من حيث طبيعة نشاطها، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 11.506 وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.

## الفرضية الثالثة:

الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المداخل المستخدمة في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث العمر والجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العملي والتخصص العلمي والخبرة العملية الكلية ومدة الخدمة بالموقع الحالي.

الفرضية البديلة ( $H_a$ ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المداخل المستخدمة في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث العمر والجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العملي والتخصص العلمي والخبرة العملية الكلية ومدة الخدمة بالموقع الحالي.

جدول رقم (12)  
نتائج اختبار الفرضية الثالثة (العمر)

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	6.529	113.297 17.354	4 58 62	453.187 1006.528 1459.714	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
0.338	1.159	22.311 19.245	4 58 62	89.245 1116.183 1205.429	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
0.000	11.568	235.152 20.328	4 58 62	940.606 1179.044 2119.651	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
0.000	70.19	174.788 24.903	4 58 62	699.153 1444.403 2143.556	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع

استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وتبين من خلال الجدول رقم (12) ما يلي:

- 1- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية المدخل التقليدي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث العمر، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 6.529 وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.
- 2- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل البيروقراطي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث العمر، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1.159 وهي غير ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.
- 3- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل الفوضوي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث العمر، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 11.568 وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.
- 4- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل السياسي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث العمر، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 7.019 وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.

جدول رقم (13)  
نتائج اختبار الفرضية الثالثة (الجنس)

النشاط	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري للوسط
المدخل التقليدي	ذكر	48	36.98	4.674	0.675
	أنثى	15	41.87	3.378	0.872
المدخل البيروقراطي	ذكر	48	40.56	4.881	0.705
	أنثى	15	40.60	2.473	0.638
المدخل الفوضوي	ذكر	48	36.88	6.191	0.894
	أنثى	15	40.27	3.654	0.943
المدخل السياسي	ذكر	48	36.08	6.444	0.930
	أنثى	15	37.60	3.439	0.888

النشاط	T المحسوبة	Sig. (ألفا)	نتيجة الفرضية العدمية
المدخل التقليدي	-3.746	0.000	رفض
المدخل البيروقراطي	-0.039	0.969	قبول
المدخل الفوضوي	-2.610	0.013	رفض
المدخل السياسي	-1.179	0.244	قبول

(-) الإشارة السالبة تعني أن الفرق بين المتوسطات لصالح المتوسط الثاني (المتوسط الثاني أكبر من المتوسط الأول)  
استخدم الباحثان اختبار  $T$  للعينات المستقلة لفحص وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المداخل المستخدمة في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث الجنس، ووجد ما يلي:

1- وجود علاقة بين المدخل التقليدي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث الجنس، فقد بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (-3.746) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪، وتبين أن درجة تأثير الإناث بالمدخل التقليدي كانت أكثر من الذكور؛ حيث بلغ متوسط الإناث 41.87 بانحراف معياري 3.378، في حين بلغ متوسط الذكور 36.98 بانحراف معياري 4.674.

2- عدم وجود علاقة بين المدخل البيروقراطي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث الجنس، فقد بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (-0.039) وهي غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪.

3- وجود علاقة بين المدخل الفوضوي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث الجنس، فقد بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (-2.610) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪، وتبين أن درجة تأثير الإناث بالمدخل التقليدي كانت أكثر من الذكور؛ حيث بلغ متوسط الإناث 40.27 بانحراف معياري 3.654، في حين بلغ متوسط الذكور 36.88 بانحراف معياري 6.191.

4- عدم وجود علاقة بين المدخل السياسي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث الجنس، فقد بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (-1.179) وهي غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪.

جدول رقم (14)  
نتائج اختبار الفرضية الثالثة (الحالة الاجتماعية)

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	15.351	293.492 19.118	1 61 62	293.492 1166.222 1459.714	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
0.426	0.643	12.573 19.555	1 61 62	12.573 1192.856 1205.429	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
0.019	5.818	184.573 31.723	1 61 62	184.573 1935.078 2119.651	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
0.220	1.534	52.578 34.278	1 61 62	52.578 2090.978 2143.556	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع

- استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وتبين من خلال الجدول رقم (14) ما يلي:
- 1- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية المدخل التقليدي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث الحالة الاجتماعية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 15.351 وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.
  - 2- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل البيروقراطي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث الحالة الاجتماعية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0.643 وهي غير ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.
  - 3- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل الفوضوي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث الحالة الاجتماعية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 5.818 وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.
  - 4- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل السياسي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث الحالة الاجتماعية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1.534 وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.

جدول رقم (15)  
نتائج اختبار الفرضية الثالثة (المؤهل العلمي)

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.000	5.925	105.863 17.867	4 58 62	423.453 1036.261 1459.714	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المدخل التقليدي
0.244	1.404	26.596 18.949	4 58 62	106.384 1099.044 1205.429	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المدخل البيروقراطي
0.000	8.708	198.825 22.834	4 58 62	795.301 1324.350 2119.651	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المدخل الفوضوي
0.001	5.101	139.468 27.339	4 58 62	557.872 1585.683 2143.556	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المدخل السياسي

استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وتبين من خلال الجدول رقم (15) ما يلي:

- 1- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية المدخل التقليدي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 5.925 وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.
- 2- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل البيروقراطي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1.404 وهي غير ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.
- 3- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل الفوضوي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 8.708 وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.
- 4- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل السياسي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 5.101 وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.



جدول رقم (16)  
نتائج اختبار الفرضية الثالثة (الخبرة)

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.001	4.659	81.004 17.387	6 56 62	486.025 973.689 1459.714	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المدخل التقليدي
0.441	0.991	19.279 19.460	6 56 62	115.673 1089.756 1205.429	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المدخل البيروقراطي
0.000	9.466	177.885 18.792	6 56 62	1067.312 1052.339 2119.651	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المدخل الفوضوي
0.000	5.503	132.508 24.080	6 56 62	795.050 1348.506 2143.556	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المدخل السياسي

استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وتبين من خلال الجدول رقم (16) ما يلي:

- 1- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية المدخل التقليدي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 4.659 وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.
- 2- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل البيروقراطي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0.991 وهي غير ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.
- 3- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل الفوضوي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 9.466 وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.
- 4- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل السياسي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 5.503 وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.

جدول رقم (17)  
نتائج اختبار الفرضية الثالثة (التخصص)

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
---------------	--------	----------------	--------------	----------------	--------------

0.000	8.873	151.278 17.049	3 59 62	453.835 1005.880 1459.714	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المدخل التقليدي
0.110	2.099	38.748 18.461	3 59 62	116.243 1089.185 1205.429	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المدخل البيروقراطي
0.000	10.531	246.396 23.398	3 59 62	739.188 1380.463 2119.651	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المدخل الفوضوي
0.000	10.510	248.852 23.678	3 59 62	746.556 1397.000 2143.556	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المدخل السياسي

استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وتبين من خلال الجدول رقم (17) ما يلي:

- 1- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية المدخل التقليدي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث التخصص، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 8.873 وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.
- 2- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل البيروقراطي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث التخصص، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 2.099 وهي غير ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.
- 3- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل الفوضوي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث التخصص، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 10.531 وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.
- 4- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل السياسي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث التخصص، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 10.510 وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.

**جدول رقم (18)**  
نتائج اختبار الفرضية الثالثة (مدة الخدمة في الموقع الحالي)

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.000	5.540	95.476 17.234	5 57 62	477.381 982.333 1459.714	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المدخل التقليدي

0.297	1.254	23.886 19.053	5 57 62	119.429 1086.000 1205.429	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المدخل البيروقراطي
0.000	14.519	237.473 16.356	5 57 62	1187.365 932.286 2119.651	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المدخل الفوضوي
0.000	9.486	194.716 20.526	5 57 62	973.579 1169.976 2143.556	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المدخل السياسي

استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وتبين من خلال الجدول رقم (18) ما

يلي:

- 1- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية المدخل التقليدي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث مدة الخدمة في الموقع الحالي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 5.540 وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.
  - 2- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل البيروقراطي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث مدة الخدمة في الموقع الحالي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1.254 وهي غير ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.
  - 3- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل الفوضوي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث مدة الخدمة في الموقع الحالي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 14.519 وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.
- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل السياسي المستخدم في صناعة قرارات الموازنة ونوعية العاملين بالمنظمة من حيث مدة الخدمة في الموقع الحالي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 9.486 وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من 0.05.

## الخلاصة

تتجاذب صناعة قرارات الموازنة مداخل اربعة ، لكل مدخل فلسفة خاصة به وتطبيقات تتلائم مع هذه الفلسفة وبالتالي ستكون النتائج متوافقة مع تلكما الفلسفة والتطبيقات ، واذا كان لكل مدخل ايجابيات فإنه وبنفس الوقت يحمل كل منها سلبياته وفي ضوء الموازنة بين كل منها ينبغي على الشركات ان تقرر وفي ضوء القرار ستكون النتائج ومن بين اهم النتائج المتوقعة هو تحقيق النجاح او الفشل في اعداد الموازنات وقرارها وتطبيقها .

وإذا كان المدخل التقليدي يتميز بالعقلانية أو الرشد وهو جيد من الناحية النظرية إلا أنه واجه العديد من الانتقادات عند التطبيق ومع تعرضه للجدل والانتقاد لكونه يميل إلى الجانب النظري ولكن مع ذلك فإنه لا يعد كافيًا بسبب هذه الافتراضات غير الصحيحة .

بينما يتسم المدخل السياسي بوجود أكثر من صانع قرار وهذا يؤدي إلى تباين واسع في الآراء والأهداف والرغبات وبالتالي صعوبة التوصل إلى توفيق وانسجام بينها وبالتالي الوصول إلى حل مرضي .

في حين اتسم المدخل الفوضوي بعدم التقيد بالمرحلة النمطية لصناعة واتخاذ القرار مما قد تؤدي هذه الفوضى إلى غموض الأهداف وبالتالي صعوبة تحقيقها .  
أما المدخل البيروقراطي وإن كان فاعلاً في السيطرة على الإنسان إلا أنه يتجاهل البيئة ومفرد في الآلية

وفي ضوء ما تقدم فإنه يتطلب إجراء مزيد من الدراسات الأكثر قرباً وتفصيلاً لكل مدخل إذ جاءت هذه الدراسة شاملة للمداخل الأربعة ومن المهم تقديم توصية إلى الشركات الأردنية بالتأمل في تطبيق أي من المداخل الموصوفة سابقاً وبعد ذلك تطبيق المدخل المناسب حسب علاقته بالمتغيرات الخاصة بالشركة المعنية .

ومن ناحية أخرى فإنه من الضروري إجراء مراجعة للمداخل المستخدمة من قبل كل شركة خصوصاً إذا كانت نتائج التطبيق للموازنات ضعيفة أو سلبية .

وإذا أرادت الشركات تحقيق النجاح في تطبيق الموازنات عليها إجراء فحص دقيق للمدخل الحالي المستخدم من قبلها إذ من الممكن أن لا يكون هو المدخل الأفضل ، ذلك أن لكل نوع من النشاط مدخل ملائم للاستخدام والتطبيق .

أما في الجانب العملي فقد خلصت الدراسة إلى الآتي :

1- إن الموافقة على فقرات المداخل الأربعة واضحة في إجابات أفراد العينة ، أي إن المداخل الأربعة مستخدمة .

2- اتضح أن المدخل التقليدي والفوضوي والسياسي لصناعة قرارات الموازنة لا يؤثر في مدى التنافسية التي تواجهها الشركات الصناعية .

3- اتضح أن المدخل البيروقراطي يؤثر على مدى التنافسية التي تواجهها الشركات الصناعية .

4- تبين أن المدخل التقليدي والبيروقراطي والفوضوي تؤثر في مدى التنافسية التي تواجهها الشركات التجارية .

5- اتضح أن المدخل السياسي لا يؤثر في مدى التنافسية التي تواجهها الشركات التجارية .

6- تبين أن المدخل التقليدي والبيروقراطي والفوضوي لا تؤثر في مدى التنافسية التي تواجهها الشركات الخدمية .

7- اتضح أن المدخل السياسي يؤثر في مدى التنافسية التي تواجهها الشركات الخدمية .

8- تبين أن المدخل التقليدي والبيروقراطي والفوضوي والسياسي تؤثر في مدى التنافسية التي تواجهها البنوك .

9- للمدخل التقليدي والفوضوي والسياسي علاقة مع نوع المنظمة من حيث طبيعة نشاطها ( صناعي ، تجاري ، خدمي ، بنوك ) بينما لا توجد ذات العلاقة مع المدخل البيروقراطي .

10- تبين وجود علاقة بين العمر وكل من المدخل التقليدي والفوضوي والسياسي بينما لا توجد مثل هذه العلاقة مع المدخل البيروقراطي .

11- يتضح وجود علاقة بين نوعية الجنس ( ذكر ، أنثى ) مع المدخل التقليدي والفوضوي بينما لا توجد مثل هذه العلاقة مع المدخل البيروقراطي والسياسي .

12- تبين وجود علاقة بين الحالة الاجتماعية ( متزوج ، أعزب ... ) مع المدخل التقليدي والفوضوي والسياسي بينما لا توجد مثل هذه العلاقة مع المدخل البيروقراطي .

13- تبين وجود علاقة بين المؤهل العلمي والمدخل التقليدي والفوضوي والسياسي ولا توجد مثل هذه العلاقة مع المدخل البيروقراطي .

- 14- يتضح وجود علاقة بين الخبرة العملية والمدخل التقليدي والفوضوي والسياسي ولا توجد مثل هذه العلاقة مع المدخل البيروقراطي .
- 15- اما من حيث علاقة التخصص العلمي فقد اتضحت العلاقة مع المدخل التقليدي والفوضوي والسياسي ولم تتضح مع المدخل البيروقراطي .
- 16- اما مع العلاقة مع مدة الخدمة بالموقع الحالي فقد اتضحت العلاقة مع المدخل التقليدي والفوضوي ولم تتضح مع المدخل البيروقراطي .

\*\*\*\*\*

## المراجع :

1. Cyret, R.M. & March, J.G., " A Behavioural Theory of the Firm ", Englewood Cliffs. N.J. : Prentice Hall. 1963 .
2. Pfeffer, J. , " Power In Organizations ", Boston Pitman Publishing , 1981 .
3. النعيمي ، فالح تايه ، " اثر السلوك السياسي للقيادات الادارية العليا في التكيف الوظيفي وتخصيص الموارد " ، اطروحة دكتوراه . كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، 1996 .
4. عليان ، عبدالرحمن محمد ، " نماذج اعداد الموازنات الرقابية .. دراسة انتقادية " ، مجلة الاقتصاد والادارة ، الرياض ، العدد 13/ اكتوبر/ 1981 .
5. Cyret, R.M. , Simon. H.A. , & Trow < B.D., " Observation of a Business Decision ", Journal of Business , Vol,29,1956 .
6. Cooper , D, J., Hayes ,D.4 welt,F., "Accounting in Organized Anarchies : Ilrdertanding and Designing Accounting Systems In ambiguous Situation ",Accounting .Organization and Society ,” VOL .6, NO.3,1981.,
7. Simon, H.A., "Adminstrative Behaviour : Astudy of Decision . - Making Processes In Adminestratine Organigation ” , New York: Free Pres , 1976 .
8. John,H. Jakson, Cyril, P. Mar Gan of Jaseph, G.P.Paolillo, " Organization Theory: A Macro perspective for Management ” , Third Edition, prentice Hall , Englewood clibts, N.J. 07632 , 1986 .
9. Weiss, Richard, M., " Weber on Bureaucracy : Management Consultant or political Theorist ? ” , American Journal of Sociology , 8, NO.2 , 1983 .
10. Razzoqi , Muthanna , G., " Budgetary Decision Making And the (1) Rols of Incrementalism In Periods of Fiscal Stress case Studies of U.K And Iraqi llniversity of Manchester for the Degree of Doctor of Philosophy In the Faculty of Technology , Manchester School of Management, June, 1988 .
- 11- رجب ، عمر الفاروق السيد ، " ميراث القوة – الجذور ، الحركة ، التوازن – دراسة جيوسراتيجية " ، المجلة العربية للعلوم الانسانية / جامعة الكويت . العدد/28 المجلد/7 ، 1987

12. Emrson, R., “ Power – Dependence Relations ”, American sociological Review , NO.27 , 1962 .
13. Thompson, James D., “ Organization In Action ”, New York : (5) Mc Graw – Hill , 1967 .
- 14.. Bennis, Warren G, “ Changing Organizations ”, (New York ) Mcgraw – Hill, 1966 .
15. Cohen , M.D. & March , J.G., “ Leaderdhip And Ambiguity “ , the American College President ”, (New York : McGraw – Hall, 1974 .
16. Cohen, M.D., March , J.G., of olsen ,J.P., “ Agar bage Can Model of Organizational Choice ”, Administrative Science Quarterly , V. 17 , March , 1972 . pp. 1-25 .
17. Anderson , Paul, A., “ Decision Making By Objection And the Culan Missile Gisis ”, Administrative Science Quartesly , 28 , 1983 .
18. Simon , H.A., “ Models of Man ”, New York , John Wiley of Sons , inc ,1957.
19. Gamson , W., “ Experiment Studies of Coalition Formation ”, New York Academic press , 1964 . p.82 .
20. Milles , R.E., Snow, C.C., “ Organizational Strategy : Structure , and process ”, Auclelan : Mccrraw – Hill , ltd . 1978 , P.20 .
21. Hinckley , B.,“ Twenty One variables beyand the size of winning Coalitions ”, The Journal of politics , vol. 41, NO.1 .
22. Stanton , W.W. & Morris, M.H., “ The Identification of Coalitions In small Groups using Multidimensional Scaling Amethodology ”, Small Group Behavior , vol. 18, NO.1 , 1987 .
23. Northcraft, C.B, Neale, M.A., “ Organizational Behavior ”, chicago ., The Drden press , 1990 .
24. Jackson , J.H., MorGan, C.P. of paolillo, J.G.P., “ Organization Theory : Perspective for Management “, 3th . Edition, Prentice Hall, Englewood cliffs, N.J., 1986 .
25. Bierstedt, R., “ An Analysis of Social Power ”, American Sociolgical Review, vol. 15, NO.6 , PP.731-736 .
26. Astley, W.G.& Sochder, P.S., “ Structural Sources of Intraorganizational Power : A Theoretical Synthesis ”, Academy of Management Review, vol.9, NO.1, PP.103-106 .
27. Daft, R.L., “ Organization Theory and Design ”, 4<sup>th</sup>.ed., New York , West publishing co.1992 .
- 28- عسكر ، سمير احمد ، " المنظور السياسي للسلوك الاداري " ، المجلة العربية للإدارة – المجلد العاشر ، العدد الثاني ، 1986 ص 20- 42 .
29. Loaksorien, o., “The Management Power Strueture of chinese Enterprise During and After the Cuitural Revolution With Empirical Data Comparing chinese and European Enterprise ”, Organization Studies, vol.5, NO.1 , P.10 .
30. Yukl, C.A., “ Leadership In Organization ”, 2Ed. New York, Jersey, prentice Hall. Inc. .
31. Handy, C., “ Understanding Organization “, England , Penguin Group. 1993 .

- 32- السيد ، د. اسماعيل محمد ، الادارة الاستراتيجية – مفاهيم وحالات تطبيقية : المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، 1990 .
32. Thomas, K.W., & Schmidt, W.H., “ A Survey of Managerial Interests with respect to Conflict. ”, Academy of Management Journal, vol.19, NO.2 , 1976. PP.315-318 .
33. lee Jr,R.D.& Johnson, R.W., “ Public Budgeting Systems ”, University Park press : 1980 .
34. Dubrin, A.J., “ Foundations of Organizational Behavior : An Applied Perspective ”, Englewood cliffs, prentice-Hall, Inc. 1984 .
35. Anderson, C.R., “ Management, Skills, Functions, and Organization performance ”, 2<sup>nd</sup>, Ed., Boston, Allyn and Bacen. Inc. 1988 .
36. Macmillan, I.C., “ Business Strategies for Political Action ”, Journal of General Management, vol.2, NO.1 1974 PP.49-53 .
37. Barbara, G.& Ariss, S.S. “ Politics and Strategic change Across organizational Life Sycles “, Academy of Management Review, vol.10 , NO.4 , 1985 , PP.706-709 .
38. Huff, A.S. “ Organization as Political Systems : Implications for Diagnosis, Change and Stability “, in cumming, T.G. systems Theory for organization Development, New York : John wiely and sons. Ltd., 1980 .
39. Daft, R.L., “ organization Theory and Design “, New York : west publishing co. 1989 .
40. Wildavsky ,A., “ The Politics of the Budgetary Process ”, New York, Little Brown, 1964 .
- 41- Chen , Qi (2000) : “ Cooperation in the Budgeting Process “ Journal of Accounting Research , ( Vol. 41 No. 5 December , 775-796 .
- 42- Dugdale , D. , & A. Kennedy,1999 : “ Getting the most from Budgeting “ Management Accounting , 22-24 .

\*\*\*\*\*

## الملاحق

جامعة الاسراء الخاصة  
كلية العلوم الادارية والمالية  
قسم المحاسبة

### استبانة Questionnaire

الاستاذ الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

نقوم بأعداد دراسة ميدانية مشتركة بعنوان ( تقويم مداخل صناعة قرارات الموازنة ومدى تطبيقها في المنظمات )

وتهدف الدراسة الى بيان كيفية اعداد الموازنات التخطيطية في الشركات الاردنية واي المداخل هي الاكثر تطبيقا من ضمن اربعة مداخل شائعة وبالتالي فالدراسة تقدم دليل استرشادي لمدراء الشركات كي يقوموا باعداد الموازنات بأسلوب افضل للوصول الى اهداف الشركة وغاياتها .

وقد اعدت استبانة علمية لانجاز الدراسة واختبار فرضياتها وكلنا امل في تعاونكم الطيب معنا في تعبئة الاستبانة المرفقة بعناية وستقدمون لنا خدمة عظيمة لانجاز الدراسة .  
اقبلوا فائق احترامنا وتقديرنا

الدكتور طلال الججاوي  
استاذ المحاسبة المشارك

الدكتور عبدالخالق الراوي  
استاذ المحاسبة المشارك

### اولاً : المعلومات العامة

يرجى وضع اشارة (√) في المربع المناسب

الخاصية	توزيع الخاصية
العمر	20 سنة فأقل <input type="checkbox"/>
	41-50 <input type="checkbox"/>
	21-30 <input type="checkbox"/>
	31-40 <input type="checkbox"/>
	51-60 <input type="checkbox"/>
	60 فأكثر <input type="checkbox"/>



تقويم مداخل صناعة قرارات الموازنة ومدى تطبيقها في المنظمات

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/> انثى <input type="checkbox"/>
الحالة الاجتماعية	متزوج <input type="checkbox"/> اعزب <input type="checkbox"/> اخرى <input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي	توجيهي فأقل <input type="checkbox"/> دبلوم عالي <input type="checkbox"/> كلية مجتمع <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دكتوراه <input type="checkbox"/> اخرى <input type="checkbox"/> تذكر رجاء -----
التخصص للمؤهل العلمي	محاسبة <input type="checkbox"/> علوم مالية ومصرفية <input type="checkbox"/> ادارة اعمال <input type="checkbox"/> اقتصاد <input type="checkbox"/> تخصص اخر <input type="checkbox"/> يذكر رجاء -----
الخبرة العملية الكلية	5 سنة فأقل <input type="checkbox"/> 20-16 <input type="checkbox"/> 10-6 <input type="checkbox"/> 25-21 <input type="checkbox"/> 15-11 <input type="checkbox"/> 30-26 <input type="checkbox"/> 31 فأكثر <input type="checkbox"/>
مدة الخدمة بالوظيفة الحالية	( ) سنة
نوع نشاط الشركة	صناعي <input type="checkbox"/> بنوك <input type="checkbox"/> تجاري <input type="checkbox"/> تأمين <input type="checkbox"/> خدمي <input type="checkbox"/> اخرى <input type="checkbox"/> تذكر رجاء -----

ثانياً : المعلومات الخاصة : معلومات الاستبانة

لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام مقياس Likert الخماسي وهو ( 5 درجة لعبارة موافق بقوة ، 4 درجة لعبارة موافق ، 3 درجة لعبارة محايد ، 2 درجة لعبارة غير موافق ، 1 درجة لعبارة غير موافق بقوة ) يرجى وضع اشارة ( √ ) ازاء الاجابة التي تتوافق مع ارائكم الكريمة :

أ : الفقرات الخاصة بالمدخل التقليدي في صناعة قرارات الموازنة التخطيطية للشركة

ت	فقرات الاستبانة	غير موافق بقوة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بقوة
1	يتم تحديد اهداف الموازنة من قبلكم					
2	يتم مشاركة الغير في تحديد اهداف الموازنة					
3	مشاركة الغير كبيرة في تحديد الاهداف					
4	يتم الاستفسار عن الاهداف المطلوب تحديدها					
5	توجد صعوبة في تحديد اهداف الموازنة					
6	درجة التأكد من الاهداف المحددة عالية					
7	تحصل مفاجئات سابقاً في الموازنات الماضية					
8	توجد اهداف مشتركة مع اقسام اخرى بالشركة					
9	توجد علاقات متبادلة ومتداخلة بين العاملين					
10	نتائج الاهداف المعدة مسبقاً تأتي متطابقة لاحقاً					

ب - الفقرات الخاصة بالمدخل البيروقراطي في صناعة قرارات الموازنات التخطيطية للشركة

ت	فقرات الاستبانة	غير موافق بقوة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بقوة
1	توجد خبرة كافية لاتخاذ قرارات الموازنة					

تقويم مداخل صناعة قرارات الموازنة ومدى تطبيقها في المنظمات

2	العمل بالشركة موصوف وواضح للعاملين				
3	توجد قواعد واجراءات لتنظيم العمل واداءه				
4	اشغال الوظائف العليا لمن يمتلك كفاءة وخبرة				
5	سلطة اتخاذ القرار مركز بأشخاص محددين بمواقع معينة				
6	يتم تحديد اهداف الموانة بشكل مركزي				
7	الاحداث بالشركة تتكرر بشكل متشابه تقريباً				
8	الاجراءات بالشركة نمطية وروتينية				
9	توجد مرونة لاحتواء التغييرات التي تحصل				
10	المجال والفرص متاحة للابداع والابتكار بالشركة				

ج - الفقرات الخاصة بالمدخل الفوضوي في صناعة قرارات الموازنات التخطيطية للشركة

ت	فقرات الاستبانة	موافق بقوة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بقوة
1	يوجد تعدد للاهداف والقيم داخل الشركة					
2	تحدد الاهداف والبدائل قبل مراحل اعداد الموازنة					
3	تحدد الاهداف والبدائل اثناء مراحل اعداد الموازنة					
4	يوجد غموض وعدم وضوح بالاهداف والانشطة للشركة					
5	حلول المشاكل توجد قبل ظهور هذه المشاكل					
6	يتخذ قرار الموازنة بموجب وجه نظر او رغبة شخص واحد					
7	يتم الربط بين المشاكل والاختيارات لحلها					
8	حلول المشاكل تكون بشكل جزئي					
9	تحصل الحلول او القرارات بالصدفة احياناً					
10	يرضى الجميع عن النتائج المتحققة في الموازنة					

د - الفقرات الخاصة بالمدخل السياسي لصناعة قرارات الموازنات التخطيطية للشركة

ت	فقرات الاستبانة	موافق بقوة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بقوة
1	يتم اخذ التأثيرات الاجتماعية والسلوكية الخارجية عند اعداد الموازنات					
2	يتم اخذ التأثيرات الاجتماعية والسلوكيات الداخلية عند اعداد الموازنات					
3	توجد لديكم قرارات صالحة لجميع المواقف					

تقويم مداخل صناعة قرارات الموازنة ومدى تطبيقها في المنظمات

					4	توجد تحالفات (ائتلافات) داخل الشركة
					5	تؤثر التحالفات في صناعة قرارات الموازنة
					6	يشارك أكبر عدد من العاملين في صناعة قرارات الموازنة
					7	تحدث خلافات بين اقسام الشركة عند اعداد الموازنة
					8	يصعب التوصل الى اجماع بين اقسام الشركة
					9	يوجد تحيز لدى بعض الاقسام لصالحها في اعداد الموازنة
					10	يحصل توافق بين الاهداف العليا للشركة واهداف الافراد والمجموعات