



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم المحاسبة والتمويل

## الموازنات التخطيطية ودورها في الرقابة وتقويم الأداء المالي

Planning budgets and their role in monitoring and evaluating  
financial performance

(دراسة حالة: النيل للدواجن & شركة التأمين الإسلامية)

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في المحاسبة والتمويل

إعداد الباحثات:

1. إثراء صلاح الدين يوسف
2. إيمان السر طه علي
3. دانيه ممدوح سعيد محمد
4. هدى عبدالمنعم إبراهيم
5. ولاء علي سليمان عبدالقادر

إشراف:

د. زهير احمد علي

(1438هـ-2017م)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإستهلال

قال الله تعالى:

{قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مِدَادًا لِكَلِمَاتِ رَبِّي لَنَفِدَ الْبَحْرُ قَبْلَ أَنْ تَنفَدَ كَلِمَاتُ رَبِّي  
وَلَوْ جِئْنَا بِمِثْلِهِ مَدَدًا}

صدق الله العظيم

(سورة الكهف : الآية 109 )

# الاهداء

الي

من احمل اسمه بكل فخر ويساعدني منذ الصغر ، الي من جرع الكأس فارغاً ليستقيني قطرة  
حب الي من حصد الاشواك عن دربي لينير لي طريق العلم ، يامن اودعتني لله اهدي هذا  
البحث الي القلب الكبير .

والذي العزيز اطال الله في عمره،،،،،

الي

من ارضعتني الحب والحنان الي رمز الحب و بلسم الشفاء الي القلب الناصع بالبياض الي  
من هي اعز الوجود بعد الله و رسولة ( صلي الله عليه وسلم )

امي الغالية حفظها الله،،،،،

الي

من اثروني علي انفسهم الي من علموني علم الحياة الي ما اظهروا ما هو اجمل من الحياة .

اخوتي الاعزاء ،،،،،

# الشكر والتقدير

نتوجه بالشكر الجزيل الي الله سبحانه وتعالى والذي ارتضي ان يكون شاكرين له.

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام علي اشرف المرسلين سيدنا محمد وعلي اله وصحبه اجمعين، كما نتوجه بالشكر للمشرف دكتور زهير احمد علي هذا البحث و لتكرمه بالاشراف لما قدمه لنا من نصح وتنوير قادنا الي اكماله ولما تكبده معنا حتي الوصول الي نهايته براءه وخبراته الواسعة فقد كان بحق مشرف ومعلما فلنسأل الله ان يجعله سراجا منيرا.

ونخص بالشكر كلية الدراسات التجارية - قسم المحاسبة التمويل - بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،  
الشكر موجه للعاملين بمكتبة الكلية.

وجزي الله الجميع عنا كل الخير،،،،

## المستخلص

تهدف الدراسة الي توضيح الموازنات التخطيطية ودورها في الرقابة وتقييم الاداء المالى في الشركات الصناعية ،دراسة حالة بنك التضامن الاسلامي، كما هدفت لمحاولة الكشف عن مدى التزام الشركات الصناعية السودانية في استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط وتقييم الاداء والرقابة على عناصر الانتاج ،والتعرف على الموازنات التخطيطية ومدى فاعليتها كأداة للرقابة وتقييم الأداء،وببيان أهمية مشاركة جميع الأقسام الإدارية في اعداد الموازنات التخطيطية.

تمثلت مشكلة الدراسة في امكانية استخدام الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقييم الاداء المالى والعمليات والأنشطة التي تقوم بها المنشأة التجارية وذلك من خلال الاتي:

- هل تهتم ادارة الشركات الصناعية السودانية باعداد موازنات تخطيطية تستخدم اداة للرقابة وتقييم الأداء؟  
- ما مدى توفير المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل الشركات الصناعية السودانية من أجل تحضير الموازنات؟

- ما مدى استخدام مخرجات النظام في تصحيح الانحرافات والأخطاء وتطوير فاعلية وكفاءة العملية الانتاجية في الشركات الصناعية السودانية؟

اعتمد البحث على مزيجا من مناهج البحث العلمي :المنهج الاستنباطي،المنهج التاريخي ،المنهج الاستقرائي ،والمنهج الوصفي التحليلي.

يسعى البحث لإختبار الفرضيات الآتية:

- لا تهتم الشركات الصناعية السودانية بإعداد موازنات تخطيطية تستخدم كأداة للرقابة وتقييم الاداء .
- لا تستخدم مخرجات النظام في تصحيح الانحرافات والأخطاء وتطوير

كما توصل البحث الى عدد من النتائج منها:

- الموازنات التخطيطية تساعد على تحقيق أهداف المنشأة.

- الموازنات التخطيطية تساعد في تقييم كفاءة الأداة المالي بالمنشأة.
- توفر المعلومات الملائمة في الوقت المناسب يساعد على نجاح الموازنة وبالتالي ترشيد قرارات الإنفاق.
- الموازنات التخطيطية الفعالة تساعد على التنبؤ بالإنحرافات ونقاط الضعف للتحسب لها قبل حدوثها.
- إعداد الموازنات بصورة تلائم ظروف المنشأة يساعد في تقليل التكاليف.
- وجود نظام محاسبي جيد يساعد في إعداد موازنات تخطيطية مناسبة.

خرج البحث بعدة توصيات منها:

- 1- ضرورة توفير نظام لتدفق المعلومات لكافة المستويات الإدارية لتسهيل عملية ترشيد القرارات.
- 2- الاهتمام بنظام الموازنات التخطيطية كوسيلة للرقابة وتقويم الأداء استنادا إلى الأسس العملية والعلمية في مراحل وتنفيذ الموازنات.
- 3- إعداد الموازنات التخطيطية بصورة دقيقة وجيدة تضمن تحقيق أهداف المنشأة.
- 4- تفعيل نظام الرقابة الداخلية بحيث يساعد في تحقيق أهداف الموازنات التخطيطية.
- 5- التوصية بالدراسات المستقبلية الآتية:
  - أ- نظام التكلفة أساس النشاط وأثرها الموازنات التخطيطية.
  - ب- نظام الإنتاج الفوري وأثره على الموازنات التخطيطية.

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الأيــــة
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
و	فهرس الموضوعات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
<b>المقدمة</b>	
1	أولاً: الإطار المنهجي
6	ثانياً: الدراسات السابقة
<b>الفصل الأول</b> <b>الموازنات التخطيطية</b>	
14	المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف وأنواع الموازنات التخطيطية
31	المبحث الثاني: مقومات وخصائص إعداد الموازنة الجيدة
<b>الفصل الثاني</b>	
35	المبحث الأول: الرقابة
55	المبحث الثاني: تقويم الأداء المالي
<b>الفصل الثالث : الدراسة الميدانية</b>	
68	إجراءات الدراسة الميدانية
<b>الخاتمة</b>	
92	أولاً : النتائج
92	ثانياً : التوصيات
93	قائمة المصادر والمراجع
97	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
70	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(1.3)
71	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(2.3)
72	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع التخصص العلمي	(3.3)
73	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(4.3)
74	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي	(5.3)
77	الثبات والصدق الإحصائي لإجابات افراد العينة الإستطلاعية على الإستبيان	(6.3)
79	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول	(7.3)
80	الوسيط والانحراف المعياري لإجابات افراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل	(8.3)
82	نتائج إختيار الفرضية الأولى	(9.3)
84	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني	(10.3)
85	الوسيط والانحراف المعياري لإجابات افراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني	(11.3)
86	نتائج إختيار الفرضية الثانية	(12.3)
88	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث	(13.3)
89	الوسيط والانحراف المعياري لإجابات افراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث	(14.3)
90	نتائج إختيار الفرضية الثالثة	(15.3)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
4	نموذج الدراسة	(1.1)
44	نظام الرقابة الوقائي والعلاجي المتقدم والمتأخر	(1.2)
71	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(1.3)
72	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(2.3)
73	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع التخصص العلمي	(3.3)
74	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(4.3)
75	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي	(5.3)

# المقدمة

أولاً: الإطار المنهجي

ثانياً: الدراسات السابقة

## أولاً: الإطار المنهجي

### تمهيد:

تعاني معظم الشركات الصناعية السودانية من سوء استخدام الموارد والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بالطريقة الأمثل، مما يتطلب وجود الحلول الكفيلة بتوجيه هذه الموارد نحو الاستخدام الأمثل واستغلالها بطريقة تضمن حمايتها من الهدر أو سوء الاستغلال.

ومن هنا جاءت فكرة الموازنات التخطيطية كخطة مالية مستقبلية تستخدم كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الاداء وتوجيه موارد الشركة نحو الإستغلال الأمثل، فالموازنة التخطيطية هي أحد الوسائل التي يمكن من خلالها التفكير والتخطيط بمشاكل المستقبل والحل المناسب وبأقل التكاليف.

ولتحقيق عنصر الرقابة بشكل دقيق كان من الواجب أن نقارن التكاليف الفعلية بالتكاليف المقدرة (الموازنات الساكنة)، ومن أجل حصر الفروقات بين الفعلي والمقدر فإنه تم استخدام ما يعرف بالموازنة المرنة "Flexible Budget" كأداة تقيس الانحراف وتعلل سبب الانحرافات الناتجة عن عدم الكفاءة في تقدير مستويات الإنتاج وانحرافات السعر الناتجة عن عدم القدرة على التنبؤ بالظروف التي تؤثر على تغيير الأسعار المستقبلية للمنتج. ونظراً لأهمية تطبيق الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية السودانية من أجل التخطيط أو الرقابة على عناصر الإنتاج، فقد جاءت هذه الدراسة لتبين مدى أهمية استخدام الشركات الصناعية السودانية للموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الاداء ومدى التوافق بين التطبيق العملي لنظم الموازنات التخطيطية والمبادئ والأسس العلمية للموازنات التخطيطية في الفكر المحاسبي المعاصر ومدى استخدام مخرجات النظام في تحقيق أهداف الموازنات التخطيطية

وزيادة فعاليتها للرقابة على الانحرافات المستخرجة وتقييم اداء العملية الإنتاجية من أجل المحافظة على موارد المنشأة وضمان استمراريتهما نحو التقدم والنمو.

### مشكلة الدراسة:

تعاني معظم الشركات الصناعية السودانية من صعوبة احتساب أو تقدير التكاليف الصناعية للمنتج وتوزيع تكاليفها بالطريقة التي تكفل العدالة في التحميل، وكذلك عدم الالتزام بتطبيق الموازنات التخطيطية وكذلك تصحيح الانحرافات من خلال استخدام مخرجات النظام كمؤشر لتفاديها مستقبلاً، ويرى الباحثين أن هنالك عدم دراية من إدارات الشركات لأهمية مشاركة جميع الاقسام الإدارية في عملية إعداد الموازنات التخطيطية كأداة لتخطيط التكاليف والرقابة وتقييم الاداء حيث أن تكاليف الإنتاج عالية نتيجة عدم توجيه الموارد نحو الاستخدام الأمثل وعدم التخطيط لها بما يكفل التقليل من الهدر لمخرجات الإنتاج . وانطلاقاً من أهمية توجيه الشركات الصناعية لاستخدام الموازنات التخطيطية في العملية الإنتاجية لتقليل الهدر وتوجيه الموارد نحو الاستغلال الأمثل.

### تساؤلات الدراسة:

1. هل تهتم إدارات الشركات الصناعية السودانية بإعداد موازنات تخطيطية تستخدم أداة للرقابة وتقييم الاداء؟

2. ما مدى توفر المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل الشركات الصناعية السودانية من أجل تحضير الموازنات؟

3. ما مدى استخدام مخرجات النظام في تصحيح الانحرافات والأخطاء وتطوير فاعلية وكفاءة العملية

الإنتاجية في الشركات الصناعية السودانية؟

4. ما المعوقات التي تعيق استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الاداء في الشركات

الصناعية السودانية؟

5. ما مدى استخدام الشركات الصناعية السودانية الأسس العلمية في عمل موازنات تخطيطية تستخدم

في عملية التخطيط للمستقبل؟

**أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية الدراسة من عدم وعي معظم الشركات الصناعية السودانية المساهمة العامة لأهمية الموازنات التخطيطية واستخدامها أداة فعالة في التخطيط والرقابة على عناصر الإنتاج وتقييم الاداء. ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة، حيث تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم الوسائل أو الأدوات التي تساعد المنشأة في التغلب على الثغرات التي تواجهها، ألا وهي الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتقليل من الهدر ومقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المقدرة وتصحيح الأخطاء وزيادة الكفاءة للعملية الإنتاجية.

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن مدى التزام الشركات الصناعية السودانية في استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط وتقييم الاداء والرقابة على عناصر الإنتاج.

2. التعرف على الموازنات التخطيطية ومدى فاعليتها كأداة للرقابة وتقييم الاداء.

3. بيان أهمية مشاركة جميع الأقسام الإدارية في إعداد الموازنات التخطيطية.

## فرضيات الدراسة:

**H1:** لا تهتم الشركات الصناعية السودانية بإعداد موازنات تخطيطية تستخدم كأداة للرقابة وتقييم الاداء.

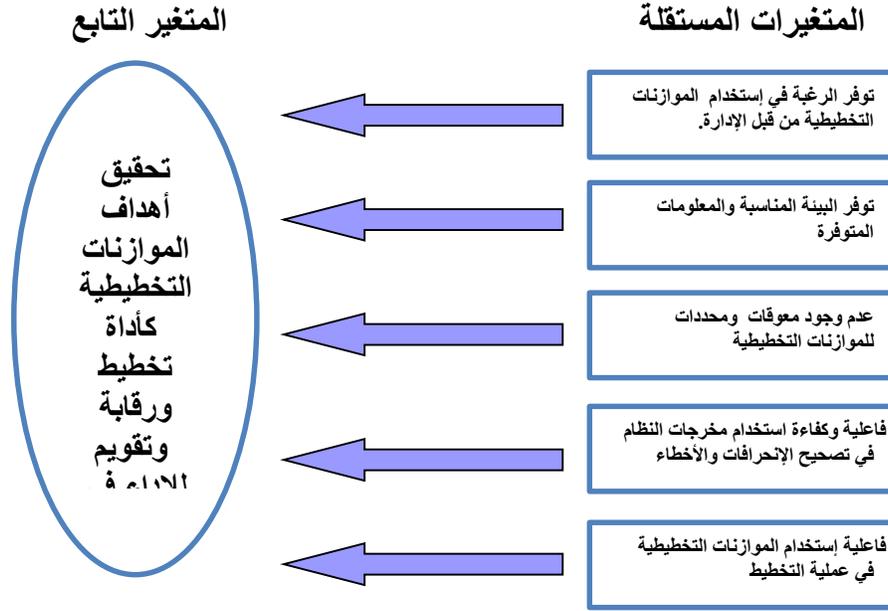
**H3:** لا تستخدم مخرجات النظام في تصحيح الانحرافات والأخطاء وتطوير فاعلية وكفاءة العملية

الإنتاجية في الشركات الصناعية السودانية.

**H5:** لا تُعد الشركات الصناعية السودانية موازنات تخطيطية وفق الأسس العلمية المتعارف عليها

لاستخدامها في عملية التخطيط.

## متغيرات الدراسة وأنموذجها:



الشكل رقم (1.1) أنموذج الدراسة

### منهجية البحث:

يتبع البحث المناهج العلمية الآتية:

المنهج التاريخي لعرض الدراسات السابقة في نفس المجال.

المنهج الاستنباطي لصياغة فرضيات البحث.

المنهج الاستقرائي لتحليل صحة الفرضيات.

المنهج الوصفي لاجراء الدراسة الميدانية.

### حدود البحث:

وتتمثل في الآتي:

- الحدود الزمانية: في الفترة 2017 م
- الحدود المكانية: شركة النيل للدواجن وشركة التأمين الإسلامي.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

### 1. دراسة بعنوان: "تقييم نظم الموازنات التخطيطية في الشركات المساهمة العامة في السودان" <sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم الموازنات التخطيطية ودورها في الرقابة وأنواعها ومزايا تطبيقها ومقومات نجاحها. حيث تم إجراء دراسة ميدانية على ثلاث وسبعين شركة صناعية في السودان، وقد توصل الباحث من خلال الدراسة إلى أن معظم الشركات السودانية لا يطبقون نظم الموازنات التخطيطية، والشركات التي تعمل على تطبيق هذه النظم ليس لديها مقومات النجاح أو الكفاءة على القيام بتطبيق هذه الموازنات.

وعليه فقد أوصى الباحث بأن تعمل كل شركة على دراسة الوضع الداخلي والخارجي لديها ومحاولة إيجاد السبل والوسائل لتطبيق نظم الموازنات التخطيطية وإذا لم تستطع فعلها معالجة الانحرافات التي تجدها وتجنبها بقدر الإمكان لتحصل على نتائج حقيقية.

### 2. دراسة بعنوان: "العوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية والرضا

#### عن العمل والمنظمة" <sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> العلاوين، تقييم نظم الموازنات التخطيطية في الشركات المساهمة العامة في السودان، 2000م.  
<sup>2</sup> الفضل، نور، العوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية والرضا عن العمل والمنظمة، دراسة محاسبية مقارنة بين الشركات المساهمة العامة الصناعية العراقية والسودانية، 2002م.

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

### 3. دراسة بعنوان: "A Linear Programming Framework for Flexible Budgeting and its Application to Classroom Teaching"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد طريقة جديدة لإعداد الموازنات التخطيطية وتحليل انحرافاتهما باستخدام البرمجة الخطية ونظرية القيود، حيث تم العمل على دمج المصاريف التشغيلية في تحليل الانحرافات ومن أجل التوصل إلى قراءات ذات معنى ليتم استخدامها في نظرية القيود. وقد بينت الدراسة أن دمج البرمجة الخطية في إعداد الموازنات التخطيطية يعزز العلاقة بين تحليل الانحرافات والرقابة المالية. وقد أشارت الدراسة إلى وجود بعض المعوقات في تطبيق هذه الطريقة بحيث بينت أن استخدامها يتطلب مهارة عالية في الإحصاء واستخدام الحاسوب، وهذا عادة غير متوفر بشكل دائم معاً.

### 4. دراسة بعنوان: "الموازنات المرنة وأثرها في الرقابة على التكاليف الصناعية غير المباشرة"<sup>2</sup>

هدفت الدراسة للتعرف إلى الموازنات المرنة وأهميتها في السيطرة والرقابة على التكاليف الصناعية غير المباشرة وكذلك التعرف على مدى الاستفادة من الموازنات التخطيطية أداة فعالة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في السودان، وكذلك وضع الاقتراحات والتوصيات المناسبة بهدف التوعية

---

<sup>1</sup> Zadeh. M.Y.(2002) linear programming framework for flexible budgeting and its application to classroom teacher.

<sup>2</sup> السعيدات، الموازنات المرنة وأثرها في الرقابة على التكاليف الصناعية غير المباشرة، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العامة في السودان، 2003م.

لأهمية تطبيق نظم الموازنات التخطيطية في الشركات المساهمة العامة في السودان واستخدامها أداة رقابة فعالة، وحيث إن التكاليف الصناعية غير المباشرة تعتبر تكاليف عامة تخدم كل الأنشطة، فإن توزيعها بطريقة غير عادلة سوف تعطي تصوراً غير واضح عن التكلفة الحقيقية لكل نشاط من أنشطة الشركة الإنتاجية.

وعليه فقد أوصى الباحث بضرورة التركيز على تطوير برمجيات متكاملة للنظم المالية في الشركات الصناعية المساهمة العامة في السودان وكذلك ضرورة وجود شبكات محوسبة للربط بين جميع أقسام الشركة ككل والتي بدورها تضمن عملية المشاركة، والتركيز على الفصل بين عناصر التكاليف الصناعية غير المباشرة المتغيرة والتكاليف غير الصناعية الثابتة. وقد رأى الباحث ضرورة عمل دراسة لإمكانية تطبيق نظام الموازنات التخطيطية المبني على الأنشطة (ABC) لما لذلك من نتائج إيجابية على الاداء والحد من عملية هدر الموارد المتاحة.

##### 5. دراسة بعنوان: "تقييم تأثير التخطيط والرقابة على أداء الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في

سريلانكا"<sup>1</sup>

حيث قام الباحثون بتصنيف جميع الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى ثلاث مجموعات ، المجموعة الأولى لا تقوم بتطبيق الموازنات إطلاقاً والمجموعة الثانية تطبق الموازنات بشكل جزئي، والمجموعة الثالثة تطبق نظام الموازنات بشكل تفصيلي، وقد خلص الباحثون أن الشركات التي تطبق الموازنات بشكل تفصيلي وجزئي كان هناك تزايد في المبيعات التي حققتها أكبر من الشركات التي لا

<sup>1</sup> (wijewardenedl, et al., 2002) تقييم تأثير التخطيط والرقابة على أداء الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في سريلانكا.

تطبق إطلافاً لنظام الموازنات إضافة أن الشركات التي تطبق الموازنات وفي معظم الأحيان تعتمد على الموازنات في اتخاذ قراراتها التي تهم الشركات .

## 6. دراسة بعنوان: العوامل المؤثرة على فاعلية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية اللببية :

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في فاعلية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية اللببية والتي تمثلت في العوامل التنظيمية والبيئية والسلوكية إضافة إلى التطور التكنولوجي , حيث قام الباحث بإعداد استبانة وزعت على العاملين في هذه الشركات وقد خرج الباحث إلى أن العوامل التنظيمية والبيئية والسلوكية والتطور التكنولوجي تؤثر تأثيراً إيجابياً في فاعلية استخدام الموازنات في الشركات اللببية ولكن بدرجة متفاوتة لهذه العوامل .

## 7. دراسة بعنوان: "The Role of Monitoring and Evaluation in the Budgetary Process"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المعلومات المتعلقة بالاداء في تصميم نظام الموازنة الخاص بسلسلة مطاعم تشيليز في الولايات المتحدة الأمريكية. وللتخلص من كافة المعوقات التي واجهت كافة الأبحاث والدراسات السابقة والمشابهة، تطرقت هذه الدراسة إلى الأخذ بعين الاعتبار عاملين مهمين لم يتم التطرق إليهما في كافة الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بالموازنات التخطيطية. العامل الأول هو سبل استخدام المعلومات المتعلقة بالاداء والعامل الثاني هو تعددية الطرق والأساليب في كيفية تأثير اعتبارات الاداء (Performance Considerations) على توزيع الموارد داخل المؤسسة. ولتحقيق

<sup>1</sup> Zaltsman, Tedoro Ariel,( 2008), The Role of Monitoring and Evaluation in the Budgetary Process.

الأهداف المتوخاه من هذه الدراسة، فقد شملت الدراسة على تحليل نوعي (Qualitative Analysis) للبيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات الشخصية ومجموعات التركيز (Focus Groups)، بالإضافة إلى استخدام تحليل الانحدار بالنسبة للبيانات الإدارية المتعلقة بالشركة، وقد خلصت الدراسة إلى أن الجزء الأهم في مساهمة الموازنة المعتمدة على الاداء في تحسين طرق توزيع الموارد داخل الشركة غير واضحة.

#### 8. دراسة بعنوان: دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقييم الأداء<sup>1</sup>

تم تطبيق هذه الدراسة على الهيئة القومية للكهرباء وقد هدفت الدراسة إلى الوصول إلى وضع امثل في إستعمال الموازنات التخطيطية كأداة لتخطيط، وأستنباط العلاقة بين الموازنات التخطيطية وتقييم الأداء. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هي أن الموازنات التخطيطية تساعد على التنبؤ بمستقبل المنشآت، وان امر الرقابة بواسطة الموازنات التخطيطية ضرورية وأن تقييم الأداء يعتبر وظيفة إدارية وهي تعتبر آخر وظيفة تمارسها الإدارة ز كما أوصت الدراسة باعمل على تطبيق أنظمة وتقييم الأداء عن طريق الموازنات التخطيطية، والعمل غعلى توفير الدقة في إعداد الموازنات التخطيطية وتحديد المسؤوليات لتحسين الأداء.

---

<sup>1</sup> نوال عبدالرحمن حسن السنوسني، "دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقييم الاداء"، رسالة ماجستير - قسم المحاسبة - كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البحر الأحمر، 2010م

## 9. دراسة بعنوان: الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقويم الأداء في الشركة السودانية لتوزيع

### الكهرباء المحدودة<sup>1</sup>

تمثلت مشكلة البحث في قياس أثر استخدام الموازنات كأداة تخطيط ورقابة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء مما يؤدي إلي هدر الطاقات والوقت والاموال وحدوث الإنحرافات والحياد عن الأهداف الرئيسية وضعف الرقابة. وقد توصلت الدراسة إلي نتائج منها: أن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تقوم بتطبيق الموازنات التخطيطية وإعدادها بشكل منتظم للإستخدامها أداة فاعلة في عملية الرقابة على العملية الإنتاجية وتقويم أداء الأقسام المشتركة، وتتمتع الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بدرجة عالية من الإدراك لاهمية توفر المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل الشركة، وأوصت الدراسة بإعداد الموازنات بشكل دقيق زجيد يضمن تحقيق الأهداف للمنشأة وتوفير النظام لتدفق المعلومات لكافة المستويات الإدارية لتسهيل عملية ترشيد القرارات، ومتابعة الإجراءات الصحيحة بعد إتخاذ قرارات التصحيح والعمل على إزالة نقاط الضعف وأسباب الإنحراف.

## 10. دراسة بعنوان: الموازنات التخطيطية في الرقابة على الأداء المالي لمؤسسات المجتمع

### المدني<sup>2</sup>

تمثلت مشكلة البحث في ما هو مستوى التوافق بين نظام الموازنات التخطيطية المطبف في هذه المنشآت والأصول العلمية لنظام الموازنات التخطيطية المعروفة في الفكر المحاسبي وكيفية أستعمال مخرجات النظام من قبل الجهات المسؤولة عن التخطيط وتقويم الأداء في المؤسسات، وهدفت الدراسة

<sup>1</sup> عبدالرحمن، كثيرة محمد أحمد محمد، " الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقويم الأداء في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة"، رسالة ماجستير- كلية الدراسات التجارية- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014م.

<sup>2</sup> أحمد، وليد السيد المهدي " الموازنات التخطيطية في الرقابة على الأداء المالي لمؤسسات المجتمع المدني" رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2010م، ص85

إلى المساهمة في معالجة النقص وملئ الفراغ في موضوع إستخدام الموازنات كأداة تخطيط في مؤسسات المجتمع المدني، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها اعتماد هذه المؤسسات في تمويل موازاناتها على المنح والهبات والتبرعات من دول ومؤسسات محلية وأجنبية، وتقوم المؤسسات بإعداد خطط طيلو وإعداد موازنات سنوية ولديها لجان موازنة تقوم بإصدار تعليمات وإرشادات، وأوصت الدراسة بإتباع المدخل السليم في إعداد الموازنات التخطيطية لأنه يؤدي إلى ميزانيات متناسقة وضرورة قياس وتحليل الإنحرافات الخاصة بينود التكاليف والإيرادات والتدفقات النقدية بطريقة والعمل على وجود قسم متخصص للموازنات التخطيطية.

## 11. دراسة بعنوان: الموازنات التخطيطية في الرقابة على الأداء للشركات<sup>1</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في صياغة التساؤلات الآتية: ما مستوى إدرات شركات التأمين لأهمية تطبيق نظام الموازنات التخطيطية؟ ما مستوى التوافق بين نظام الموازنات التخطيطية المطبق في شركات التأمين الإسلامية والوصول العلمية لنظام الموازنات المعروفة في الفكر المحاسبي؟ وقد هدفت الدراسة للوصول إلى وضع أمثل في إستعمال الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وتقويم الأداء. كما توصلت الدراسة إلى نتائج منها: تساعد الموازنات التخطيطية شركات التأمين في توقع حجم التغطيات المستقبلية والتنبؤ بمعدلات الخسارة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها: يجب على الشركات العاملة في مجال التأمين زيادة الأهتمام بالموازنات التخطيطية وما تحتويه من معلومات محاسبية.

---

<sup>1</sup> علي محمد حسن آدم رزق، عوض محمد عوض " الموازنات التخطيطية في الرقابة على الأداء المالي للشركات"، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات التجارية، 2010م، ص139.

## 12. دراسة بعنوان: دور الموازنات التخطيطية في الرقابة على التكاليف<sup>1</sup>

ان الهدف الرئيسي من هذا البحث هو إلقاء الضوء على اهمية ودور الموازنات التخطيطية في الرقابة على التكاليف، وتمثلت المشكلة في انه بناء على خطة التقشف وتقليل التكلفة التي يطبقها شركة سكر كنانة خلال سنوات قليلة ماضية، وتوصلت الدراسة إلي نتائج منها: وجود أنحرافات تحدث عن الموازنات التخطيطية بشركة سكر كنانة لا تعبر بدقة عن مسار الأداء.

### ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

إن هذه الدراسة من الدراسات القليلة على حد علم الباحثين التي تقيس مدى التزام الشركات المساهمة العامة الصناعية في السودان بالموازنات التخطيطية حيث إن الدراسات السابقة قد ركزت على استخدام الموازنات التخطيطية أداة للرقابة وتقويم الاداء فقط، بينما أضافت هذه الدراسة متغيراً جديداً لم تأخذها الدراسات السابقة بعين الاعتبار وهي رغبة الإدارة باستخدام الموازنات التخطيطية في عملية التخطيط أولاً ومن ثم الرقابة وتقويم الاداء على عكس ما جاء في دراسة العلاوين والتي ركزت على استخدام الموازنات التخطيطية في عملية الرقابة وتقويم الاداء فقط متجاهلة أهمية هذه الموازنات في تخطيط المستقبل والتنبؤ به، وسوف يتناول الباحثون في هذه الدراسة البيئة المناسبة والمعلومات المتوفرة في إعداد الموازنة والصعوبات التي تعيق إعدادها، على عكس الدراسات السابقة التي ركزت على استخدام الموازنة ونظم الموازنة بشكل عام كأداة رقابة والكيفية التي سوف تطبق بها نظم الموازنة.

كذلك فقد تناولت هذه الدراسة الكيفية التي يتم فيها أخذ مخرجات نظام الموازنات التخطيطية كأداة فاعلة لاستخدامها لتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف المذكورة سابقاً آخذين بعين الاعتبار المعوقات التي تحد من استخدام الموازنات التخطيطية في بيئة الدراسة.

<sup>1</sup> محمد ، سعيد محمد سعيد، " دور الموازنات التخطيطية في الرقابة على التكاليف" دراسة حالة شركة سكر كنانة، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات التجارية، 2007م، ص112.

## الفصل الأول

### الموازنات التخطيطية

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف وأنواع الموازنات التخطيطية.

المبحث الثاني: مقومات وخصائص إعداد الموازنة الجيدة

## المبحث الأول

### مفهوم وأهمية وأهداف وأنواع الموازنات التخطيطية

#### مفهوم الموازنات التخطيطية:

يعتبر التخطيط السليم اداة تساعد علي تحقيق الاهداف الرئيسية والفرعية بالاضافة الي تحقيق التوازن بين الاهداف والامكانيات المتاحة وتتضمن عملية التخطيط محاولات جادة من جانب الادارة للتنبؤ بالمشاكل التي قد تصادف تحقيق اهداف معينة, وبالتالي التوصل الي افضل الاساليب لمقابلة هذه المشاكل تجنباً لعنصر المفاجاه وما يترتب عليه من اتخاذ قرارات لترشيد استغلال الموارد المتاحة.

ونظراً للزيادة المستقرة في الطلب علي الخدمات لاشباع حاجات الافراد مع الندرة في بعض الموارد البشرية والعادية , فإن محاولة استقلال وترشيد استخدام تلك الموارد يساعد علي تحقيق اقصي درجة من الكفاية الانتاجية. و تعتبر الموازنات التخطيطية أنسب الادوات التي تساعد الادارة في تحقيق الكفاءة في الانفاق والانتاج واقع للكفاية الانتاجية.<sup>1</sup>

#### تعريف الموازنة:

هي اداة للتعبير عن الاهداف والسياسات والخطط والنتائج تعد مقدماً بواسطة الادارة العليا لكل قسم من اقسام المشروع باعتبار وحدة واحدة .وتعتبر اداة تستخدم للتعبير عن هدف معين تسعى الي تحقيقه ادارة المنشاه ومن ثم كان لابد من متابعة تنفيذ الخطة بعد وضعها . فقد يدعو الخلاف بين النتائج الفعلية و

<sup>1</sup>. زكريا فريد عبدالفتاح، " إعداد الموازنات التخطيطية" رسالة دكتوراه، قسم المحاسبة- كلية التجارة \_جامعة عين شمس، 1996م.

الميزانية التنفيذية ان كان هنالك خلافات الي ضرورة اجراء تعديلات معينة تكفل نجاح الخطة الموضوعه بل قد يتطلب الاجراء تعديل شامل علي البرنامج المرسوم.

يمكن تعريف الموازنة بانها: ترجمة مالية ونقدية وكمية للاهداف التي ترغب الشركة في تحقيقها مستقبلا خلال فترات مقبلة.

فهي تعد تعبير رقمي عن خطط وبرامج الشركة بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلا. وتتمثل تلك الاهداف في تحقيق عائد مناسب علي راس المال, وخفض التكاليف, وتحقيق نسبة ربح معينة, وتقديم الخدمات بجودة مرتفعة وتحقيق كمية الانتاج المناسبة واخيرا رفع الكفاية الانتاجية.

عرف معظم الكتاب والمفكرين في هذا المجال الموازنة بانها اداه للتخطيط والرقابة تساعد في القيام بواجباتها بطريقة افضل . كما عرفها اخرون بانها تعبير كمي عن الخطة المتوقع تنفيذها من قبل ادارة المشروع في فترة زمنية مستقبلية .وهي بذلك تساعد الاداره في تحقيقها وتنفيذها.

يمكن تعريف الموازنة التخطيطية على انها: هي خطة او برنامج للعمل في فترة مستقبلية تهدف الي تنسيق وتنظيم اوجه النشاط الاقتصادي لوحدة اقتصادية معينة في حدود الموارد البشرية والعادية المتاحة .بحيث يمكن تحقيق افضل النتائج فيما لايتعلق بتحقيق الاهداف المرغوبة المحددة سلفا لاستخدام افضل الوسائل والاساليب والفرق التي توصل الي هذه الاهداف.<sup>1</sup>

كما تعرف الموازنة التخطيطية بانها ترجمة للاهداف الوحدة الاقتصادية في شكل خطة فنية تقييمية تمثل ما يجب ان يكون عليه الاداء في فترة مقبلة، في ضوء الامكانيات المتاحة للوحدة الاقتصادية والظروف البئية

<sup>1</sup> الوصبي، محمد تيسير عبدالحكيم "المحاسبة الإدارية في تطبيقات الحاسب الآلي"، معهد الإدارة العامة، الرياض- السعودية، 2004م، ص185

المحيطة بها وتوقع سريانها خلال فترة التنفيذ، ويعتمد في اعدادها علي مجموعة من الدراسات العلمية المستقرة المستقبلية بلامكانيات والظروف المحيطة بلوحدة الاقتصادية، علاوة علي مجموعة من المقومات التي تدخل الاعداد السليم للموازنة تمهيدا لاستخدامها في اغراض الرقابة وتقويم الاداء بهدف تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية من استمرارية وغيرها.<sup>1</sup>

وكذلك تعرف بانها الخطة المنسقة لجميع عمليات الشركة في فترة الموازنة، فهيا تزود الشركة بتقرير الارباح الكلية، وكذلك الارباح المحققة بواسطة كل قسم من الاقسام، وكذلك عن طريق تجميع المبيعات ومصاريف الصناعية والمصاريف المبيعية والادارية وادراج جميع عناصر الايرادات والمصاريف التي تتضمنها اي موازنة فرعية.

اما houngon فقد عرف الموازنة التخطيطية بانها تعبير كمي عن خطة الاعمال، واداة مساعدة لتحقيق التثيق والرقابة. وايضا تعرف علي انها خطة تفسيرية للحصول علي المواد واستخدامها خلال فترة مقبلة وهي خطة للمستقبل يعبر عنها بشكل رسمي.

وعلي ذلك يمكن استنتاج تعريف مناسب وشامل للمازنة التخطيطية بانها خطة تقديرية مالية شاملة لنشاطات الشركة لفترة مالية مستقبلية معبر عنها كمييا وقيمييا علي تحقيق أهداف الشركة وخطتها بطريقة ودراسة وبمشاركة جميع المستويات الاداية المختلفة، وبالتالي تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية باستخدام افضل الوسائل، والاساليب المتاحة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. حسن ، اميمة أحمد جمعة "المتغيرات المؤثرة على ظاهرة لبيانات غير واقعية في إعداد الموازنات التخطيطية وأثارها على تقييم الأداء " رسالة ماجستير، كلية التجارة- جامعة عين شمس، القاهرة، 1986م، ص25  
<sup>2</sup>. عبداللطيف، ناصر نور الدين "المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات" الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية - مصر، 2004م، ص50

## اهداف الموازنة التخطيطية:

تتمثل اهداف الموازنة التخطيطية في الاتي :-

1. التخطيط للاحداث والعمليات خلال فترة مالية مستقبلية .
2. الرقابة علي عمليات التنفيذ الفعلي ومقارنتها بالمخططات وتحديد الانحرافات وتحليلها.
3. اتخاذ القرارات المصححة للانحرافات وتقليل فرص حدوثها مستقبلا.
4. تحقيق عائد مناسب علي راس المال
5. خفض التكاليف .
6. تخفيض نسبة ربح معينة .
7. تقديم الخدمات بجودة مرتفعة .
8. تحقيق كمية الانتاج المناسبة .
9. رفع الكفاءه الانتاجية.

## أهمية الموازنات التخطيطية:-

بعض الادارات تري ان اعداد الموازنات مضيعة للوقت وقد يجادلون بأنة حتى لو كانت الموازنات مفيدة في بعض المواقع الا انها لا تنفع في شركاتهم لشدة تعقيد العمليات فيها وما يحيط بيها من التاكيد وفي الواقع فان المديرين الذين يجادلون بهذه الطريقة عادة يتضح بانهم متضرين بعمق من التخطيط علي اساس

غير سليم لذلك يجب عليهم بلورة افكارهم حول ما يرغبون في تحقيقه حتي لا يرجع تحقيق شركاتهم لاهدافها الي الصدفة وباختصار فانه اذا حققت المنشأة درجة من النجاح بدون موازنة فان هذا النجاح لا يصل الي ما كان يمكن للمنشأة تحقيقه من نجاح لو توصلت الي تحقيق اهدافها من خلال الموازنات التخطيطية.<sup>1</sup>

وترجع أهمية الموازنات الي انها تعتبر أهم الادوات العلمية التي تساعد الادارة علي تحقيق وظائفها الادارية (تخطيط،تنسيق، رقابة).

• وتتمثل اهمية الموازنات التخطيطية في الاتي:-<sup>2</sup>

1. الموازنات التخطيطية تجعل التخطيط من اهم اولويات الادارة وتوفر لها وسيلة لتوصيل هذه الخطط بطريقة منظمة كل اجزاء المنشأة واذا استخدمت الموازنات التخطيطية وان يكون هنالك أي شك حول ما تريد الادارة تحقيقه .
2. الموازنات التخطيطية تكشف الانحرافات المتوقعة قبل حدوثها .
3. الموازنات التخطيطية تجعل مجهودات المديرين التخطيطية رسمية .
4. الموازنات التخطيطية تعمل علي تناسق أنشطة المنشأة كلها عن طريق تناسق اهداف وخطط الاقسام المختلفة.
5. الموازنات التخطيطية أداة تحليلية في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> د. مصطفى كامل متولي، "الموازنات التخطيطية ودورها في مجال التخطيط" (ب.ن.ب.ت)، 1990م ، ص5  
<sup>2</sup> د. محمد أحمد خليل "التكاليف في المجال المعياري (18) "، دار الجامعات للنشر، القاهرة - مصر، 1967م، ص8

6. الموازنات التخطيطية لها القدرة علي التحكم والرقابة علي الاداء المالي للمنشأة.
7. الموازنات التخطيطية علاقة تحذيرية مبتكرة في حالات الانحرافات عن التوقعات.
8. الموازنات التخطيطية تؤدي الي اجماع تنظيمي وتعزز الفهم الادارة لمشاكل زملائها.
9. تعتبر الموازنة التخطيطية موازنة مالية ونقدية تغطي كل أجة النشاط في الوحدات المختلفة لفترة محدودة بهدف تحقيق أهداف الادارة .
10. تعتبر الموازنات وسيلة هامة للاتصال بين المستويات الادارية المختلفة فمن خلالها يمكن توصيل أهداف وخطط الادارة الي المستويات الادارية الدنيا.

### أنواع الموازنات التخطيطية:

مما لا شك فيه إن الموازنات التخطيطية تعد لخدمة العديد من الأهداف، وبناء عليه نجد أن هناك أنواعاً مختلفة من الموازنات التخطيطية، وقد قسمها الكتاب إلى عدة أنواع<sup>1</sup>:-

#### 1- من حيث المجال الذي تغطية الموازنات التخطيطية:

فمن حيث الأنشطة التي تغطيها الموازنات التخطيطية فإنها تشمل أهداف الإدارة وخططها المستقبلية وكيفية تنفيذها وتتضمن مجموعة كبيرة من الموازنات التخطيطية الفرعية التي تتحدد من خلالها أهداف ( المبيعات، والإنتاج، والمخزون، والمواد، والأجور، والأنشطة المالية، والإنفاق الاستثماري ) وتنقسم إلى:-

#### أ/ الموازنات التشغيلية: Operating Budget

<sup>1</sup> . د. جبرائيل جوزيف كجالة، رضوان حلون حيان، " محاسبة التكاليف " 1998م ص54

تهتم هذه الموازنات بتقدير حجم المبيعات والمصروفات ومستوى الأرباح الذي يجب أن تحققه المنشأة خلال فترة الموازنة، وتشمل هذه الموازنة على عدة موازنات فرعية للعناصر التالية:-

المبيعات، الإنتاج، المواد الأولية، العمل المباشر، المصروفات الصناعية غير المباشرة، المصروفات البيعية، المصروفات الإدارية.<sup>1</sup>

وحيث يبدأ تنفيذها فإنها تعتبر بمثابة خطة للأرباح التي يمكن المنشأة وفي بعض الأحيان يطلق عليها Profit Plan ولأنه يتم الاعتماد عليها في إعداد الموازنة التخطيطية لصافي الدخل Net Income Budget، وخصائصها:<sup>2</sup>

1. تختص بتخطيط الأنشطة الإنتاجية للمنشأة بكل جوانبها من حيث المواد المتاحة والاستخدامات اللازمة لها.
2. يمكن إعدادها للمدى الطويل أو المدى القصير كما يمكن إعدادها على أساس مستمر أو أساس نهائي.

### ب/ موازنات موارد: Recourse Budgets

ترتكز هذه الموازنات على تقدير كمية ونوع المواد المطلوبة لتحقيق النتائج التي تتطلبها الموازنة التشغيلية، وتشتمل هذه الموازنات على: (الموازنة التخطيطية للإنفاق الاستثماري، الموازنة التخطيطية النقدية)، وتساعد معلوماتها في إعداد الميزانية العمومية و الموازنة التخطيطية للتغيرات في حقوق الملكية ويمكن تقسيمها إلى<sup>3</sup>:-

1. د. عارف الحاج، "الموازنات التخطيطية ودورها في مجال التخطيط" (ب، ن، ب، ت) ص5-9

2. د. محمد أحمد خليل، مرجع سابق، ص9

3. د.حمود محمد السباعي، ص(9، 11، 12، 15)

## 1. الموازنة التخطيطية النقدية: *Cash Budget*

تعتبر هذه الموازنة عن كافة الأعمال والانجازات المخططة في صورة تدفقات نقدية داخلية وتدفقات خارجية، وتساعد الإدارة على التعرف على آثار الخطط المختلفة، كما تساعد على معرفة الحالة النقدية المتوقعة وبالتالي تخطيط المدفوعات وسياسات الائتمان وتوقيت الإضافات الرأسمالية واحتياجات القروض والاستثمارات<sup>1</sup>.

## 2. الموازنة التخطيطية للنفقات الرأسمالية: *Capital Expenditure Budget*

وتمثل هذه الموازنة قائمة بالخطط المعتمدة للحصول على الأصول الإنتاجية، وتختلف الموازنة التخطيطية للنفقات الرأسمالية عن خطة الأرباح والموازنات الجارية في أن الأولى توضع على أساس التنبؤات طويلة الأجل للمبيعات والإنتاج، كما انه يتم اعتماد الأموال المتاحة والمقدر الحصول عليها سنوياً من الأنشطة الجارية<sup>2</sup>.

## 3. الموازنة التخطيطية للمركز المالي:

تمثل الموازنة التخطيطية لموارد المنشأة واستخداماتها في نهاية فترة الموازنة وقد تسمى الميزانية العمومية المتوقعة. وهي التي تنعكس فيها آثار العلاقات المتداخلة لخطة الأرباح والقرارات التي اتخذت على الأصول والخصوم<sup>3</sup>.

1 . د. جبرائيل جوزيف، مرجع سابق، ص (39-49)

2 . د. مصطفى كامل متولي، مرجع سابق، ص 67-72

3 . د. حمود محمد السباعي، مرجع سابق، ص 11

## 2- من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنات التخطيطية:

يمكن تقسيم الموازنات التخطيطية من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها إلى<sup>1</sup>:-

### أ/ موازنات تخطيطية قصيرة الأجل: Short Term Budget

تعد الموازنة التخطيطية قصيرة الأجل عادة لفترة تغطي سنة واحدة، ومن الأفضل أن تقابل هذه الفترة السنة المالية التي تتبعها المنشأة حتى يمكن القيام بالمقارنات بين الأرقام التخطيطية والنتائج الفعلية وهذا ما يعنى أن الموازنة التخطيطية في هذه الحالة تستخدم كأداة تخطيط ورقابة للموازنات والنتائج الفعلية وتحديد الانحرافات في حينها، ويقوم عدد كبير من المنشآت بتقسيم سنة الموازنة التخطيطية إلى أربعة فترات كل منها ثلاثة أشهر ويتم تقسيم الربع الأول إلى شهوره الثلاثة، أو تقسيمها على شهور السنة مرة واحدة.<sup>2</sup>

خصائصها:

1. تغطي فترة محاسبية واحدة في العادة، كما أنها قابلة للتقسيم.

2. الهدف منها رسم برنامج للعمل خلال فترة الرقابة على التنفيذ وتحديد الانحرافات

### ب/ موازنات تخطيطية طويلة الأجل: Long Term Budget

حتى يمكن أن تحقيق فعالية الموازنات التخطيطية فانه يجب أن تبنى على أساس خطة إستراتيجية طويلة الأجل تحدد أهداف المنشأة وأولوياتها، تعد الموازنات التخطيطية الرأسمالية لتغطي فترات زمنية طويلة تتراوح بين خمسة إلى عشرين عاماً، وعند إعداد الموازنة قد تكون معلومات السنوات الأخيرة عادة

<sup>1</sup> . د. عبدالحى مرعي، د. إسماعيل إبراهيم جمعة، ص92-98.

<sup>2</sup> . مرجع سابق، ص16

غير دقيقة ولكن هدفها هو التأكد من توفير الأموال اللازمة لكل مراحل التنفيذ عند الحاجة إليها، وبمرور الزمن تتاح المعلومات المؤكدة عن تكاليف المراحل قبل تنفيذها كما أن الإدارة تمارس التخطيط بالنسبة للإنفاق الرأسمالي والموارد المتاحة لمقابلته وتستخدم هذه الموازنات كأداة للتخطيط فقط إذ تعد بمعرفة الإدارة العليا للمنشأة على أساس الأهداف طويلة الأجل.<sup>1</sup>

خصائصها:

1. تغطي فترة زمنية تزيد عن الفترة المحاسبية.

2. الهدف منها تخطيطي وليس رقابي.

3- من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنات التخطيطية:

يمكن تقسيم الموازنات التخطيطية من حيث تفاصيلها إلى:

أ/ موازنات البرامج: **Program Budgets**

موازنات البرامج تتكون من بيانات الإيرادات والتكاليف المقدرة للبرامج التي خطت الشركة لتنفيذها خلال السنة، وقد تعد هذه البرامج على أساس الإيرادات والتكاليف لكل خط من خطوط الإنتاج وتفيد هذه الموازنات في دراسة هوامش الربح للمنتجات المختلفة ومدى كفاية البرامج الموضوعة لكل خط من خطوط الإنتاج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . جمعة محرم وآخرون، ص202  
<sup>2</sup> مصطفى كامل، مرجع سابق، ص72

خصائصها:

1. تقسم أنشطة المنشأة إلى برامج محددة.
2. تعطى عامل الزمن أهمية كبيرة وذلك لاقتران تنفيذ البرامج بفترة زمنية محددة.

### ب / موازنات المسؤولية: Responsibility Budgets

يرتكز هذا النوع من الموازنات التخطيطية على مبدأ محاسبة المسؤولية، حيث تقوم بوضع الخطط في إطار تحديد الأفراد المسؤولين عن المستويات الإدارية، عادة ما تهتم موازنات المسؤولية بتفاصيل الخطط على أساس الأفراد المسؤولين عن تنفيذها أو مراكز المسؤولية عن هذه التكاليف، وتعتبر من الأدوات الرقابية الهامة لأنها تمثل قائمة بالأداء المتوقع لكل مركز وبالتالي مقارنته بالأداء الفعلي<sup>1</sup>.

خصائصها:

1. تقوم على مبدأ محاسبة المسؤولية.
2. تهدف إلى فرض الرقابة على كفاءة التنفيذ وتصميم كفاءة الأداء.
3. تتطلب أن يؤدي كل مسؤول دورة في الخطة العامة.
4. يتطلب إعدادها ارتباط وثيق بين عملية إعدادها والهيكل التنظيمي للمنشأة.

### 4- من حيث درجة مرونة الموازنات التخطيطية:

يمكن تقسيم الموازنات التخطيطية من حيث درجة مرونتها إلى:-

<sup>1</sup> جمعة محرم وآخرون، مرجع سابق ص203

## أ/ الموازنات التخطيطية الثابتة أو الساكنة: Fixed or Static Budgets

وتعد الموازنات التخطيطية الثابتة وتوجه لتحقيق مستوى واحد من النشاط لفترة زمنية محددة، والسمة الرئيسية لتلك الموازنة أنه لا يتم تعديلها أو تكييفها مع المستويات الفعلية للنشاط حيثما يتم مقارنته مع النتائج الفعلية للعمليات، والموازنة التخطيطية الثابتة تعد مقنعة عندما يتم تفسير أنشطة المنشأة بشيء من الثقة المعقولة، ولكنها في أحسن أحوالها تكون ذات فائدة محدودة كأداة رقابية.<sup>1</sup>

كما نجد إن الموازنات التخطيطية الثابتة تكون عرضة لعملية مراجعة، وفي هذه الحالة يجب النظر إليها أنها ثابتة فقط من ناحية المعنى حيث لا يتم تعديلها لتعكس البيانات المضمنة بمستوى النشاط الفعلي للعمليات.<sup>2</sup>

خصائصها:

1. تعد لمستوى واحد من مستويات التشغيل أو مزيج واحد من مستويات الأنشطة.
2. تعتبر ذات فائدة محدودة لإغراض الرقابة وقياس كفاءة الأداء.
3. تحتاج إلى عمليات مراجعة وتعديل مستمرة.

## ب/ الموازنات التخطيطية المرنة: Flexible Budgets

وهي تعد على أساس الآثار الناتجة من تحديد النفقات والإيرادات تحت كل مستوى نشاط، أي تعد على أساس الآثار الناتجة من تغير حجم المبيعات المتوقعة أو مستوى الإنتاج، وهذا يعنى أن الموازنة

---

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص204  
<sup>2</sup> د. محمد أحمد خليل، مرجع سابق، ص9

التخطيطية المرنة تعد مقدماً لعدة مستويات مختلفة من حجم المبيعات أو الإنتاج يمكن توقعها في فترة الموازنة.<sup>1</sup>

خصائصها:

1. تعد على أساس عدة مستويات تشغيل حسب التقلبات المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة.

2. إنها أداة لأي مزيج من الأنشطة الفعلية.

### خصائص الموازنة التخطيطية:

تعد الموازنة التخطيطية الوسيلة العملية التي تساعد الإدارة على تحقيق وظائف التخطيط والتنسيق والرقابة والاتصال والدفاع ومركزية الرقابة في آن واحد ، ية ، كما تمكن من تطبيق مبدأ مركزية المسئولي إذ أنها تمد الإدارة بالأداة التي تحقق تفويض السلطات دون أن تفقد سيطرتها على المسئولين عن التنفيذ . و الشرط الأساسي لنجاح نظام الموازنات في التطبيق العملي هو قبول واستخدام المديرين التنفيذيين للموازنات، حيث يصعب تصور أداء الموازنة لأي من وظائفها إذا لم يستخدمها المديرين عن اقتناع وقبول وبصفة عامة فإن أهم المزايا التي تحققها الموازنة ما يلي<sup>2</sup>:-

- مساعدة المديرين على وضع أهداف واقعية عن طريق رسم الخطط والسياسات المستقبلية التي تضمن تحقيق الأهداف.
- تساعد الإدارة على أخذ الاحتياطات اللازمة للظروف المحتملة والتكيف معها.
- تعد أداة الإدارة في التنسيق والاتصال والرقابة على أوجه النشاط المختلفة.

<sup>1</sup> د. جبرائيل جوزيف، مرجع سابق، ص39.

<sup>2</sup> د. زكريا فريد، مرجع سابق، ص7

- تساعد على تحفيز العاملين وحثهم على تحقيق الأهداف.
- المساعدة على توقع المشاكل والمعوقات قبل وقوعها وتلافيها في ضوء الأهداف الواقعية الموضوعية.
- المساعدة على تقييم الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالمدرج بالموازنة.
- إشراك المستويات الإدارية التنفيذية في وضع الخطة بجعلها قوة إيجابية عند تنفيذ الموازنه .
- استقرار النشاط والاستمرارية عن طريق الدراسة المستمرة ومحاولات لحل المشاكل قبل حدوثها.

### معوقات الموازنة التخطيطية:

لاشك أن إعداد الموازنة التخطيطية يتم على أساس "تقديرات"، وتلك التقديرات قد تكون ع ل نقاط ضعف معينة عند الإعداد والاستخدام. ونوجز فيما يلي بعض المعوقات والصعوبات التي تتعلق بإعداد واستخدام الموازنات التخطيطية.<sup>1</sup>

#### 1. صعوبة التنبؤ في بعض الأحوال:

يعتمد إعداد الموازنة التخطيطية على "التنبؤ" بالأهداف والنتائج المتوقعة مستقبلاً، وعملية التنبؤ هذه ليست مهمة سهلة في كثير من الأحوال ولا يمكن أن تكون دقيقة بشكل كامل، ولكن يجب أن يتم ذلك لكل ما هو متاح من بيانات ومعلومات متصلة بالأحداث الاقتصادية موضع التنبؤ. وفقاً وتبرز صعوبة التنبؤ والتقدير بصفة خاصة في حالة الموازنات التخطيطية لشركة جديدة تزاوّل تاريخية فعلية النشاط لأول مرة، وترجع الصعوبة إلى عدم وجود سجلات بين النفقات والإيرادات. التي حدثت في الماضي والتي كان يمكن الاسترشاد بها - لو وجدت - في التنبؤ بما يتوقع حدوثه مستقبلاً ما تلجأ الشركة إن نقص المعلومات التاريخية في هذه الحالة قد يعوق دون عمل تنبؤ تفصيلي. وغالباً الجديدة في هذه الحالة

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 8

إلى عمل تنبؤاتها وتقديراتها بعد الاسترشاد بالشركات المماثلة القائمة وبعد الاسترشاد بخبرات المحاسبين المهنيين والجهات الاستشارية المختلفة على أن تكون تلك التقديرات " متحفظة " إلى حد ما.<sup>1</sup>

## 2. الجمود وعدم مراعاة المرونة:

لا يحقق نظام نظام الموازنات التخطيطية أهدافه المرجوة إذا لم تراعى اعتبارات المرونة التي تقضي بالسماح " بمراجعة وتحديث " التقديرات، خاصة إذا حدثت وقائع جوهرية من شأنها جعل تلك التقديرات غير صالحة، عند قياس وتقييم الأداء. ولكن مراعاة المرونة في النظام لا يجب أن تفسر بشكل واسع يسمح بإعادة النظر في التقديرات بشكل متكرر حتى لا تفقد الموازنات التخطيطية هيبتها ويقل دورها الرقابي. ومن هنا يجب مراجعة وتحديث التقديرات التي يجب أن تقتصر على الظروف التي يحدث فيها تغيير جوهري يجعل التقديرات الأصلية للموازنة غير صالحة للاستخدامات المختلفة التي أُعدت من أجلها.

## 3. سوء فهم الإدارة للموازنة التخطيطية ونقص الوعي الإداري:

قد يكون هناك نقص وعي للإدارة بأهمية وفائدة الموازنات ، فالإدارة غير الرشيدة قد لا تولي لنظام الموازنات التخطيطية ما يستحقه من عناية عن طريق عدم الاستجابة لما يحتاجه إعداد وتنفيذ النظام إلى كوادرات فنية وخبرات إدارية، كما أن الإدارة غير الواعية قد لا تحسن الاستفادة من مخرجات نظام الموازنات التقديرية ونظام الحوافز، الأمر الذي يقلل من فاعلية الجانب " التحفيزي " للموازنات التخطيطية، ام كما أن عدم الفهم السليم لنظام لموازنات التخطيطية من جانب الإدارة قد لا تربط الإدارة بين نظام الموازنات التقديرية ون التخطيطية، فمثلا الجانب " التحفيزي " للموازنات التخطيطية، ام كما أن عدم الفهم السليم لنظام لموازنات التخطيطية من جانب الإدارة قد يؤثر على النظام ذاته ويضعف من تجاوب العاملين معه،

<sup>1</sup> . مرجع سابق، ص 9

فمثلا قد تعدل الادارة في مستويات الاهداف الواردة بالموازنات التخطيطية من جانب واحد دون إخطار ( أو مشاركة ) العاملين الذين لهم ارتباطاً لا وجود لها وأنهم فشلوا في تحقيق المستويات الجديدة بذلك مما يجعل العاملين يشعرون أنهم حققوا أهدافا وقد يؤثر ذلك على دافعتهم لتحقيق الأهداف في الفترات المقبلة .و من الأمثلة الأخرى التي توضح عدم وعي الإدارة وسوء فهمها لنظام الموازنات التخطيطية ما قد ترتكبه الإدارة من أخطاء إذا تراجعت في صرف الحوافز الناتجة عن تحقيق الأهداف الواردة بالموازنات التخطيطية بحجة أن مستويات تلك الأهداف اً محددة في الموازنة التخطيطية " تقديرات " وليست أرقاما ِ عادة النظر فيها بالنسبة للمستقبل على أن يكون ذلك مضبوطة ومقنعة ، وأن تلك الأرقام يمكن مراجعتها وا بالاتفاق المشترك وليس من جانب واحد. وقد يتمثل عدم وعي الإدارة بالموازنات التخطيطية " في تجاهل " الموازنات التخطيطية بعد إعدادها وعدم متابعة النتائج الفعلية التي تتحقق في ضوء ما تحويه تلك الموازنات من أهداف ومعايير.<sup>1</sup>

#### 4. عدم سلامة الهيكل التنظيمي للشركة :

إن عدم وجود هيكل تنظيمي سليم في الشركة قد يكون أحد معوقات الموازنات التخطيطية، فإذا كانت الاختصاصات والمسئوليات غير محددة بوضوح فإن ذلك قد يؤدي إلى بعض الصعوبات في التقدير بالإضافة إلى تعذر المحاسبة عن نتائج تنفيذ الموازنات التخطيطية، ومن هنا تبرز ضرورة وحتمية وجود تنظيم إداري سليم في الشركة حتى يمكن تطبيق " محاسبة المسؤولية " جنبا إلى جنب مع الموازنات التخطيطية الأمر الذي يزيد من فعالية تلك الموازنات وخاصة من الناحية الرقابية.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص10

## 5. سوء فهم العاملين للموازنات التخطيطية :

لا تقتصر معوقات الموازنات التخطيطية على المشكلات التي تنجم عن عدم وعي الإدارة وسوء فهمها أكثر سوء فهم العاملين للموازنات في بعض الأحيان. فقد تعتقد لجنة الموازنة مثلا فهمها بل يشمل أيضا وحرصا على مصلحة الشركة من الإدارات المختلفة القائمة بالتنفيذ ومن ثم ترفض ( بدون دراسة ) أية معرفة من تلك الإدارات للحصول على مبالغ أو مواد إضافية ، رد طلبات توقد يؤدي ذلك الرفض إلى خفض الإنتاجية من جانب الإدارات القائمة بالتنفيذ وذلك لكي تثبت وجهة نظرها في طلب مبالغ ومواد إضافية كانت سليمة وأن وجهة النظر من إعداد الموازنة هي التي كانت خاطئة. ومن الأمثلة الأخرى لسوء فهم العاملين للموازنات التخطيطية ما قد يحدث من تحيد العاملين في إعداد التقديرات ز في التقدير عند مشاركة ويتمثل ذلك التحيز عن طريق المبالغة في الاحتياجات أو تقليل القدرات والطاقات الأمر الذي يزيد من فرصة عدم تحقيق الأهداف.

أن حلول تلك المشكلات التي سردنا أمثلة منها فقط تتمثل في ضرورة زيادة فقط القوة إن هم الحلول التي تعالج أعراض المشكلات والضعف للموازنات التخطيطية لدى كل المستويات الإدارية بدلا فقط دون جذورها وأهم تلك الحلول زيادة التعلم والوعي بالموازنات التخطيطية لدى كل المستويات الإدارية بالإضافة إلى زيادة قنوات التوصيل من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى حتى يفهم كل مستوي إداري وجهة نظر المستوي الآخر. يضاف لذلك ضرورة مراعاة الأمانة في الرد على مطالب المستويات الأدنى وتجنب من أسلوب " التعنت وفرض وجهات النظر " .

## المبحث الثاني

### مقومات الموازنات التخطيطية

أن تحقيق الموازنات التخطيطية للأهداف المحددة له يرتبط بعدة جوانب لأبد من توفرها وهي:<sup>1</sup>

#### 1- المشاركة في إعداد الموازنة:

من المفترض أن لا تكون الموازنة التخطيطية بشكل القرار الصارم من الإدارة العليا فلا بد من مشاركة كافة المستويات الإدارية في المشاة في إعداد الموازنة ويضمن ذلك سهولة تنفيذ الموازنة.

#### 2- الكفاءة العلمية:

حتى تحقق الموازنة الأهداف المرجوه منها فلا بد من توافر الكفاءة العلمية و المهارة الفنية في القائمين بإعداد وتنفيذ الموازنة.

#### 3- وضوح الأهداف وقابلية للتحقيق:

يجب أن تكون أهداف الموازنة التخطيطية واضحة ومحددة بطريقة قابلة للتحقيق بمعنى أن تكون أهداف مثالية.

#### 4- المرونة:

الموازنة التخطيطية يجب أن تكون مرنة بحيث يمكن إجراء تعديل في مستوى ذلك لأن الظروف الاقتصادية التي تنفذ خلالها الموازنة عرضه للتغيير.

---

<sup>1</sup> . د. عارف الحاج، مرجع سابق، ص5

## مراحل إعداد الموازنة :

ويمكن تلخيص مراحل إعداد الموازنة التخطيطية فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- تكوين لجنة الموازنات: يتم تكوين لجنة الموازنة للإشراف على إعداد وتنسيق تقديرات الموازنة ، وعادة ما تعد الموازنة لمدة تكون هذه اللجنة برئاسة مدير عام الشركة وعضوية مدير الانتاج ومدير المبيعات سنة أو أقل، وغالبا و المدير المالي والإداري وبعض الأفراد الآخرين على حسب الحاجة ، وقد تكون هذه اللجنة دائمة بإحدى إدارات الشئون المالية. وتقوم اللجنة بوضع الخطوط الرئيسية للموازنة في شكل منشور عام للجهات التنفيذية لتحديد المقترحات والبدائل المختلفة لتنفيذ هذه المقترحات.
- 2- مرحلة الدراسة: تقوم اللجنة العليا بتجميع كل المقترحات الخاصة بالإدارات التنفيذية وت بالشركة عرض على الإدارة الع للمناقشة في ضوء السياسة العامة والاحتياجات الفعلية والأهمية النسبية وأفضل عائد متوقع.
- 3- مرحلة الإقرار: تتم صياغة المقترحات المقبولة ووضعها في الشكل النهائي ليتم عرضها ومناقشتها مع المستويات المسؤولة عن إقرارها واعتمادها ( مجلس الإدارة / الشركة).
- 4- مرحلة التنفيذ: بعد موافقة واعتماد مجلس الإدارة / الشركة ترسل الخطة إلى المسؤولين عن التنفيذ ويجب التأكد من فهم العاملين للخطة وأهدافها حتى يسهم كل منهم عن اقتناع في أداء دوره التنفيذي.
- 5- مرحلة المتابعة: يجب على لجنة الموازنة متابعة تنفيذ الخطة حتى تتمكن من التنسيق بين الخطط الفرعية وتحديد الانحرافات أو المعوقات وتحديد المسؤولية حتى يمكن إجراء التصحيح اللازم في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 11

## الموازنة كأداة تخطيط:

يمكن تعريف التخطيط بأنه التقرير مسبقاً بما يجب عمله وكيف يتم ومتى ومن الذي يقوم به أو انه نشاط من جانب إدارة المنشأة ويهدف إلي التحكم والتأثير في طبيعة وإتجاهات ما يحدث من تغيرات بالمنشأة وتقويته بصورة مستمرة.

ويمكن تقسيم التخطيط إلي تخطيط إستراتيجي وتخطيط وظيفي، فالتخطيط الإستراتيجي تعدد فيه إدارة المنشأة الأهداف العامة لها والكيفية التي يمكن بموجبها تحقيق هذه الأهداف على ضوء الموارد المتاحة حالياً وفي المستقبل. أما التخطيط الوظيفي فيهدف إلي تحقيق كفاءة أعلى في بعض النواحي الوظيفية حيث أنه يتعلق بروح الكفاءة الإنتاجية للمنشأة ويلاحظ ان التخطيط الإستراتيجي ينطوي في تنبؤات تستند إلي قواعد وأسس لما ستكون عليه الأحداث الإقتصادية في المستقبل، ويجب أن يراعى في هذه الأسس والقواعد الدقة وتتفاوت الآراء حول أهمية الدور التخطيطي للموازنة وينحصر هذا الاختلاف في إتجاهين.<sup>1</sup>

**الإتجاه الأول:** يقوم على إعتبرات الموازنة تلعب دوراً بارزاً في مجال التخطيط حيث أنها تعتبر أداة المنشأة على التخطيط الشامل لمختلف الأنشطة، والموارد المالية في المنشأة فإستخدام الموازنة يساعد في الكشف عن المشاكل المتوقعة ودراستها وتحليل أسبابها وإقتراح الحلول الملائمة لها. كما أنه في ظل ندرة الموارد الغقتصادية المتاحة لإدارة المنشأة فأن الموازنة غالباً ما تنطوي على أحداث يتم بقتضاها تقييم الإستخدامات البديلة للموارد المتاحة وأختيار الإستخدم الذي يدار بقصى دخل يمكن وبعضه البعض، هذا الإتجاه يدون أن الموازنة هي خطة إقتصادية وبالتالي فأن إعدادها ينطوي على أختيار بديل من البدائل المتاحة لإدارة

<sup>1</sup> الأندني مصطفى، "مدى إستخدم الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء المالي في منشآت القطاع العام"، رسالة ماجستير، جامعة حلب- دمشق، 2003م، ص30

المنشأة للوصول إلي خطة إقتصادية فعالة كما أنها طريقة هادفة لتجميع الحقائق وتحليلها وتركيبها في شكل برنامج للنمو في المستقبل.

**الإتجاه الثاني:** فيرى أن الموازنة هي مجرد أداة للتعبير المالي عن الخطة الإقتصادية للمنشأة. وطبقاً لمؤيدي هذا الإتجاه فأن الإجراءات ستكون متعلقة بتنفيذ خطة إقتصادية معينة وقد عبروا عن الموازنة تأييداً لهذا الإتجاه بانها بمثابة القنطرة التي تربط بين الخطة وبين تنفيذها ويؤيد المؤيدون لهذا الإتجاه أن إعداد الخطط الإقتصادية يتطلب دراسات مستعيضة الإختيار بين البدائل المتاحة، كما يرون أن وظيفة التخطيط اعم وأشمل من مجرد إعداد الموازنة والتعبير أفقياً عما تم التوصل إليه من خطط.

ويقوم هذا البرنامج التدريبي على إعتبرا الموازنة خطة تستند على التنبؤ بالأحداث الإقتصادية المستقبلية. ويعد هذا التنبؤ أهم الأركان الرئيسية لعملية التخطيط ويعني ذلك تبني برنامج التدريب للإتجاه الأول.

**ويلاحظ أن الموازونات تخدم وظيفة التخطيط عن طريق<sup>1</sup>:**

1. تحديد الأهداف - توصيف الأهداف في صورة كمية.
2. بيان الفروض التي تقوم عليها هذه الأهداف - دراسة التنبؤات.
3. تجميع الموارد - المفاضلة بين البدائل المتاحة والتنسيق بين الأماكن المتاحة والاهداف.
4. تحديد المعايير - وضع أنماط او معدلات الأداء.
5. تحديد خطط وسياسات العمل - تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف والتنسيق بينها.

---

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 32

## الفصل الثاني

### الموازنات التخطيطية ودورها في الرقابة

المبحث الأول: الرقابة

المبحث الثاني: تقويم الأداء المالي

## المبحث الاول

### الرقابة

#### مفهوم الرقابة:<sup>1</sup>

الرقابة هي المقياس والميزان الذي تزن به الإدارة جهود العاملين وبناءً على نتائج الرقابة يحكم على الإدارة والعاملين بالمستوى الذي يستحقونه.

#### تعريفات الرقابة الإدارية:

- كثير من العلماء والباحثين عرفوا الرقابة بالعديد من التعريفات ومنها:-
- د/ محمود غسان: عرفها بأنها الوظيفة الرئيسية في قياس أداء المرؤسيين وتصحيحه من أجل التأكد من الأهداف قد تحققت وان الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة.
  - د/ محمد ماهر عليش: عرفها بأنها العملية التي تسمى إلي التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجه إنما تنفذ بدقة وعناية كما تعني الرقابة أن النتائج المحققة تطابق مما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه.
  - د/ هنري فايول: هي الإشراف والمراجعة من سلطة اعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من ان المواد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعة.
  - H. Koontz and C. Oponell: هي قياس وتصحيح اداة الانشطة المنفذة للمرؤسيين للتأكد من أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد حقت.

<sup>1</sup> الصباح عبدالرحمن "مبادئ الرقابة الإدارية"، دار الزهران للنشر والتوزيع، 1997م، ص100

- جورج تبيري: فقد عرفها بأنها قدرة المدر على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق التأكيد من النتائج المستهدفة.

وهناك تعريفات أخرى إلا أنها وأن اختلفت قليلاً عن بعضها وهي تؤدي إلي مضمون ومفهوم متكامل لمصطلح الرقابة الإدارية. من خلال التعريفات السابقة الذكر نجد ان علماء الإدارة أجمعوا على التعليمات الآتية:

- إن الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء عن طريق مقاننة بالمعايير التي وضعها في الخطة ثم تصحيح الإنحرافات السلبية.
- إن الرقابة ليست وظيفة مستقلة او منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى.
- إن وضع الخطة وتحديد أهدافها شرطان أساسيان يصعب على المدير أن يقوم بعمله بدونها.
- إن الرقابة في منظمات الأعمال وظيفية إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم.
- إن الرقابة واجبة ضرورية لجميع الأنشطة للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تلك الأهداف.

### أهمية الرقابة<sup>1</sup>:

هذه الوظيفة من أهم الوظائف للقائد الإداري إذ بواسطتها التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة. أي أنها وظيفة مواجهة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة بالتنظيم حتى يمكن إصلاحه والعمل على منع تكرارها.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص107

والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليسيت مقصورة على الإدارة العليا فقط وإن كانت تختلف من موقع لآخر حسب إختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة. وتبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية.

فالرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العزول عنها كلياً أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة على نحو ما أشرنا عن التعرض لموضوع التخطيط.

والرقابة لها صلة بالتنظيم فهي التي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحدته الإدارية.

وفي مجال التفويض لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج لأن المفوض سيظل مسؤولاً عن إنجاز المفوض إليه للواجبات التي فوضها.

### أهداف الرقابة<sup>1</sup>:-

إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة ومنه فإن الأهداف

الأساسية للرقابة هي:-

1. معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، وذلك بالتاكيد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم.

2. التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات.

3. إكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو عندما تكون في طريق الوقوع لكي تعالج فوراً او يتخذ

ما يستلزم لمنع حدوثها.

---

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص111

4. المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة او المنظمة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها.

5. التأكد ان القوانين مطبقة تماماً، وان القرارات الصادرة محل إحترام من الجميع.

هنالك اهداف ثانوية أخرى وتتمثل فيما يلي:-

- 1) تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.
  - 2) تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.
  - 3) المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
  - 4) تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة.
  - 5) تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تتشارك في التنفيذ.
- أن مايمكن استنتاجه من خلال هذه الأهداف هو ان الرقابة تساهم في نجاح وتطور وتقدم المؤسسة وفي تحقيق كل الأهداف المخطط لها في حل المشكلات التي قد تعرقل عملية إنجاز الأعمال المبرمجة.

### مبادي الرقابة الفعالة<sup>1</sup>:-

تخضع عملية الرقابة لبعض المبادئ أو المتطلبات التي يجب أن يأخذها العديد في الحسبان حتى تكون الرقابة فعالة، ومن أهم هذه المبادئ هي:-

1. يجب ان يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل وإحتياجات الإدارة وان يكون سهلاً وواضحاً بحيث الشخص الذي يستعمله وحتى يطبق عليهم من المرؤوسين. وان يكون قابل للتعديل بحيث يتلائم مع اي تعديل يطرا على سير العمل.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 194

2. يجب أن لا يكون الهدف من الرقابة هو إرضاء رغبات او دوافع شخصية، وإنما يجب أن يكون وسيلة لنحقي أهداف موضوعية لا شخصية.
3. يجب أن يعنى نظام الرقابة بوسائل العلاج والإصلاح وذلك لان النظام السليم للرقابة هو الذي يكتشف الأخطاء والانحرافات ويبين مكان حدوثها ومن المسؤول عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع.
4. يجب أن لا تتعدد اوجه الرقابة دون مبرر يؤدي إلي تعطيل إتخاذ القرارات وإنتشار روح السلبية لدى العديدين. كما أن تعدد اوجه الرقابة دون مبرر يؤدي إلي أن يكون نظام الرقابة كثير التكاليف أي ليست إقتصادياً.
5. يجب أن تعمل الرقابة على الإبلاغ الفوري عن الإنحرافات، بل إن نظام الرقابة المثالي يعمل على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها. وفي جميع الأحوال يجب أن تصل المعلومات إلي العديد المختصين حتى تتخذ الإجراءات الملائمة على أوجه السرعة.
6. أن تنجح الرقابة في توجيه سلوك الأفراد، لان النتائج المستهدفة من الرقابة لا تصبح ذات فعالية إلا عند تأثيرها في سلوك الأفراد لأن الرقابة وسيلة وليست غاية. فجرس الإنذار بالحريق لا يطفئ النار وإنما يساعد ذلك على إستجابة مختص لهذا الإنذار بشكل أو بآخر والتي تعكس فاعلية الرقابة.
7. ينبغي أن لا تقتصر الرقابة على النتائج سهلة القياس مثل صرف جميع المستحقات، و إنما يجب ان تشمل الرقابة حتى النتائج غير السهلة مثل الخدمة في مستشفى أو

مصرف، وذلك بالعمل على صياغة معظم الأهداف في شكل قابل للقياس و إخضاعه للرقابة.

## خطوات الرقابة<sup>1</sup>:-

(1) وضع المعايير الرقابية: المعيار أداة قياس، كمية او نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدم أو التأخر عن الاهداف، طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيا كانت المعايير يمكن تصنيفها جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية. فيما يلي وصف لكل نوع.

■ **المعايير الإدارية:** تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء.

ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبر المقاييس الإدارية عن: من، ومتى، ولماذا العمل.

■ **المعايير التقنية:** يحدد ماهية وكيفية العمل. وهي تنطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية أو خارجية.

(2) متابعة الاداء الفعلي: وهذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

(3) قياس الأداء: في هذه الخطوة يقيس المديرين الاداء ويحددون أن كان يتناسب مع المعايير المحددة. إذا كانت نتائج المقارنة او القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة - فلا حاجة

<sup>1</sup> محمد عبدالفتاح ياغي، "الرقابة في الإدارة العامة"، كلية العلوم الإدارية- جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى 1987م، ص87-89

إلتخاذ أي إجراء، اما إذا كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبول فيجب إلتخاذ الإجراء اللازم.

(4) تصحيح الإنحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب إلتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء وهي: المعيار، ودقة القياسات التي بينت وجود الإنحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الإنحراف.

ضع في الإعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جداً او صارمة جداً. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة إستخدام الآت القياس أو بسس وجود عيوب في الآلات نفسها. واخيراً من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التقييمية الواجب إلتخاذها.

#### أساليب الرقابة<sup>1</sup>:-

1. الميزانية التقديرية: وهي الأكثر إستخداماً ومنهم من يعتبرها الأداء الأساسية لتحقيق الرقابة ويمكن تصنيفها إلي:-

أ. الميزانية التقديرية التشغيلية: تختص بمواقبة التكاليف والإيرادات والأرباح.

ب. الميزانية التقديرية المالية: تستهدف تأمين التكامل والتطابق بين الخطة المالية للمؤسسة وخططها التشغيلية ومن اهمها:

(1 الميزانية التقديرية للنفقات الرأسمالية: تعد خصيصاً للإنفاق الرأسمالي في المباني، الأراضي، الآلات ... الخ.

(2 الميزانية التقديرية النقدية: وهي التنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات النقدية والتي على أساسها المقبوضات والمدفوعات الفعلية.

<sup>1</sup> السعيد بلوم، "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية"، الجزائر - جامعة منتوري قسنطينة، ص43- 54.

3) الميزانية التقديرية التمويلية: ويعني الإحتياجات التمويلية للمؤسسة.

2. **البيانات الإحصائية:** أي عرض جميع الأنشطة وعمليات المؤسسة في شكل بيانات

إحصائية تكون إما بيانات تاريخية أو بيانات عن فترات مقبلة ويفضل أن تعرض هذه البيانات في شكل خرائط ورسوم بيانية، إلا ان هذه الطريقة من الرقابة تحتاج إلي تحليل.

3. **التقارير والتحليل الخاصة:** بالرغم من ان الحسابات التقليدية والتقارير الإحصائية الدورية

تقدم قدراً كبيراً من المعلومات الضرورية إلا انه قد يوجد بعض المجالات والناطق لا يصح لها ذلك، وفي هذه الحالة فان التقارير والتحليل الخاصة يمكنها سد هذه الثغرة.

4. **تحليل نقطة التعادل:** هذه الوسيلة من الرقابة تبين العلاقة بين المبيعات والتكاليف بطريقة

يمكن معها معرفة الحجم الذي تكون الإيرادات مساوية بالضبط للتكاليف، وعند حجم أقل من ذلك تتحمل المؤسسة الخسارة وفي هذه الحالة زيادة الحجم عن حجم التعادل فأنها تحقق ربحاً.

5. **المراجعة الداخلية:** وهي تقويم الأداء المحاسبي والمالي للمؤسسة وكذا الأداء التسييري

بمختلف نواحيه، ويقوم بهذه المراجعة هيئة من المراجعين الداخليين بالمؤسسة أو بواسطة المسييرين أنفسهم.

6. **الملاحظة الشخصية:** بالرغم من تطورات أساليب الرقابة إلا أنه لا يمكننا تجاهل أهميتها

عن طريق الملاحظة الشخصية لان مهمة العملية التيسيرية في الأخير هي التأكد من أن أهداف المؤسسة تتحقق بواسطة الأفراد من خلال قياس الأنشطة التي يقومون بها.

7. **تحليل القوائم المالية:** ويكون ذلك من خلال:-

✚ قائمة المركز المالي:تعني ظاهرة الوضعية المالية للمؤسسة في زمن معين في أول الدورة المالية (الميزانية الإفتتاحية) أو في آخرها (الميزانية الختامية) وتتوقف مصداقيته على مدى تمثيلها للواقع.

✚ قائمة النتائج: تتمثل في تحليل النسب المالية ومن أهم هذه النسب:-

- 1) نسب السيولة: تقيس قدرة المؤسسة على مواجهة إلتزاماتها في المدى القصير.
- 2) نسب الديون: تقيس أهمية التمويل المقدم من الدائنين او مدى إعتتماد المؤسسة على التمويل الذاتي عن طريق فوائدها.
- 3) نسب الدوران: تقيس قدرة المؤسسة على الحركة والنشاط مثل سرعتها في بيع البضائع.

### أنواع الرقابة<sup>1</sup>:-

يعتمد تصنيف الرقابة على معايير متنوعة يمكن أن نذكر بعضها ليشمل الزمن، والمصدر، والتنظيم، والهدف، والتخصص، وطبيعة العمل، وقت الحدوث، والشمولية وغيرها...

فيمايلي تفصيل لهذه الأنواع الرقابية:-

أولاً: الرقابة حسب البعد الزمني للتنفيذ

تشمل ثلاث أنواع:-

أ. الرقابة المستمرة: وهي التي تهدف إلي منع وقوع الاخطاء والانحرافات منذ البداية وقبل الغنتهاء من التنفيذ وهي التي تصاحب عملية التنفيذ ويطلق عليها الرقابة الوقائية.

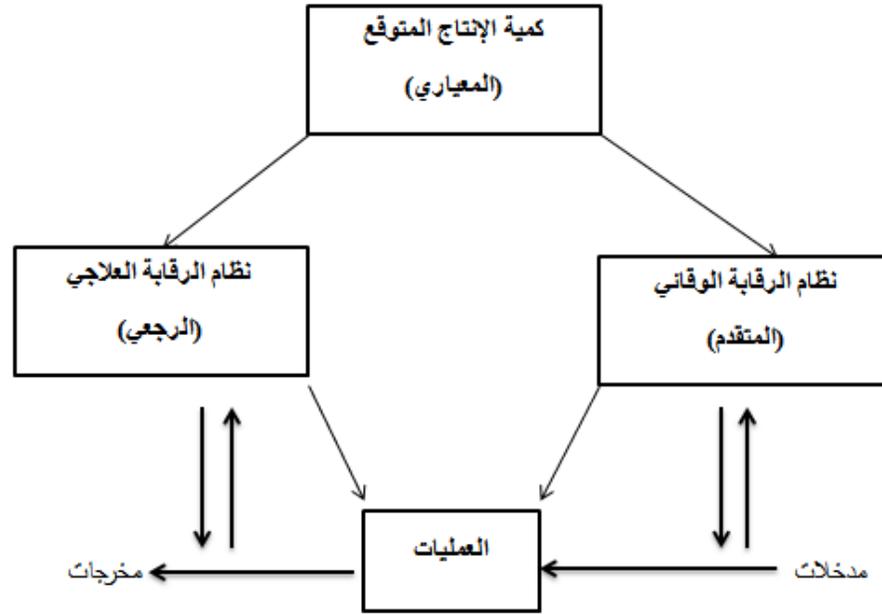
ب. الرقابة المرحلية: وتكون الرقابة على كل مرحلة من مراحل الخطة بعد تنفيذها حيث يتم قياس نتائج

التنفيذ الفعلية بعد إكتمال كل مرحلة ومقارنتها بالمعايير الموضوعه مسبقاً.

<sup>1</sup> رحاب كاظم، "الرقابة - انواع الرقابة"، جامعة بابل - كلية علوم الإقتصاد

ج. الرقابة بعد التنفيذ: وتتم بعد تنفيذ العمل كله وإكمال نتائجه ومهامه ومقارنة النتائج الفعلية بالمعايير الموضوعية مسبقاً لتحديد الإختلاف ومعرفة أسبابها ومحاولة لتصحيحها.

والمخطط التالي يبين نظام الرقابة الوقائي والعلاجي المتقدم والتأخر



شكل (1.2): نظام الرقابة الوقائي والعلاجي المتقدم والتأخر

نلاحظ في نظام الرقابة العلاجية (الرجعية) نقوم بإتخاذ الإجراءات التصحيحية للمخرجات عن طريق إدخالها في مرحلة العمليات، أما في نظام الرقابة الوقائية (المتقدمة) فإننا نقوم بتصحيح الإنحرافات وإدخال التعديلات على المدخلات أو على العمليات وقبل دخول.<sup>1</sup>

ثانياً: الرقابة من حيث الشمولية

وتصنف إلي ثلاث أنواع:-

<sup>1</sup> د. عمر مصطفى عقيلي، د. منعم جلوب، د. موفق حديد الكبشي، د. قحطان بدر العبدلي "وظائف المنظمات على الأعمال"، ص11

أ. الرقابة على مستوى المنظمة: تسعى الرقابة إلي تقييم الأداء الكلي للمنظمة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة المطلوبة.

ب. الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: تسعى الرقابة إلي قياس وتقييم الاداء والإنجاز الفعلي لإدارة واحدة.

ج. الرقابة على مستوى الفرد: تسعى الرقابة لتقييم أداء الفرد ومعرفة مستوى ادائه في العمل والسلوك.

### ثالثاً: الرقابة من حيث المصدر

وتوجد الأنواع التالية:-

أ. رقابة داخلية: تتم داخل المنظمة وتمارس من قبل الرؤوساء على إختلاف مستوياتهم الإدارية ومجال عملهم.

ب. رقابة خارجية: تتم من قبل أجهزة رقابية مخصصة من الخارج.

### رابعاً: الرقابة من حيث نوعية الإنحراف

وتشمل على:-

أ. رقابة إيجابية: تسعى إلي تحديد الإنحرافات الإيجابية ومعرفة اسبابها للإستفادة منها مستقبلاً.

ب. رقابة سلبية: تسعى إلي كشف الإنحرافات السلبية ومعرفة أسبابها لتحاشي تكرارها مستقبلاً.

## خامساً: الرقابة حسب التخصص

وتشمل على:-

أ. الرقابة على الأعمال الإدارية: وتشمل النشاطات التي تقوم بها المنظمة في المجالات والمستويات الإدارية والتنظيمية والوسائل وطرق العمل وشئون الموظفين واللوائح والأنظمة المعمولة بها في الإدارة والمشكلات والمعوقات التي تقف في طريق العمل الإداري للتأكد من تنفيذ السياسات التي تقررت مسبقاً وسلامة الموارد البشرية وتحقيق الكفاية الإدارية.

ب. الرقابة المحاسبية أو المالية: وتنصب على نشاطات الإدارة المالية المتعلقة بتحصيل وصرف الأموال وحسن إستخدامها وتشمل إعداد الميزانيات و البيانات والعمليات والدفاتر والسجلات والمستندات القانونية، وتهدف هذه الرقابة إلي التأكد من دقة التصرفات المالية وكشف الأخطاء والبحث عن أسباب التي أدت إلي حدوثها وإيجاد الطرق والوسائل الكفيلة لعلاجها وتصحيحها ولتحديد المسؤولين منها ومحاسبتهم.

ج. الرقابة الفنية: وتنصب على المجالات المهنية او للحرفية مثل الأعمال الطبية و الهندسية والمحاسبية والقانونية والصحية والتربوية والإقتصادية... الخ.

## سادساً: الرقابة المقننة أو الروتينية

هذا النوع من الرقابة يطبق على الأعمال الكتابية المتكررة وتشمل إجراءات العمل و روتين العمل وطرق وأساليب العمل وتتمثل هذه العمليات بإجراءات التوظيف والإجازات والمشتريات والخطط والبريد الوارد والصادر والحصول على الخدمات المتعلقة بمعاملات المواطنين اليومية كإستخراج الرخص والحصول على الخدمات الإجتماعية والتعليمية و الصحية.

## معلومات الرقابة<sup>1</sup>:-

هنالك عدة مشاكل رقابية تواجه المنشأة نتيجة للفهم الخاطئ للرقابة والدور الذي تقوم به،

وهذه المشاكل ناتجة عن أسباب متعددة أو تعتبر من معوقات العمل الرقابي هي:-

### 1. مشكلة الرقابة على أداء العمالة:

الرقابة على أداء الأفراد من أكثر المهام صعوبة خاصة في ظل فقدان هيئة المشرف أو رئيس العمل، ولكن مجرد شعور الفرد بان هنالك من سيراجع عمله ويكشف ما قد يقع فيه من أخطاء يجعله أكثر حرصاً في الاداء وفي تحقيق المطلوب منه، وفقدان القدرة في العمل تجعل الفرد يتمادى في إتيان الخطأ ومحاولة تبريره، وهذه المشاكل منشأة عدم الحزم من جانب الإدارة والأحساس بالمسؤولية الواجبة من جانب الأفراد.

### 2. مشكلة الرقابة على المنتجات والخدمات:

في كثير من الوحدات الإقتصادية والخدمية لا يوجد الإهتمام الكافي بالإتقان ودور الرقابة في الجودة ، خاصة عندما تكون هذه الرقابة تحت سيطرة رجال الإنتاج انفسهم.

### 3. مشكلة التخطيط والرقابة على الخطط:

بالرغم من التركيز على ضرورة الإلتزام بالخطط الموضوعية والرقابة على تنفيذها خصوصاً في القطاع العام إلا أن هذا الأسلوب الذي يعتمد على خطط محددة مقدماً ومعتمده من الإدارة العليا لم يلق النجاح المنشود، وتصبح وسيلة سهلة لوضع الخطط ظاهرها الطموح وباطنها أقل من الواقع أو من الممكن إعتياداً على ان البيانات لدى المراقب ومضله ولن يسهل عليه إكتشاف كل الحقيقة.

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري، "التخطيط والمراقبة الإدارية" الاسكندرية مؤسسة شباب الجامعة، 2009م، ص159-164

#### 4. مشكلة الرقابة على الإنتاجية:

إذا كانت الإنتاجية أحدث المؤشرات الهامة التي توضع مدى تقدم المنشأة في تحقيق أكبر المخرجات من المدخلات المحددة والمعلومة مقدماً فالواقع أن عدم فهم طبيعة هذا المؤشر والغتجاهات العكسية فيه التي قد لا يظهرها مباشرة أما المراقب يجعل من هذا المؤشر في بعض الاوقات وسيلة مضللة للرقابة.

#### 5. مشكلة الخلط بين مفهوم الرقابة وغيرها من المفاهيم:

ان تنفذ أجهزة الرقابة دون تنسيق وتحديد سليم لدور كل منها معناه الإزدواجية والخلط وضياح الهدف وكذلك التعبير عن الرقابة بأنها متابعة في بعض الاوقات ثم إستخدام العكس في أوقات أخرى أدى إلي خلق عدم الثقة في أساليب الرقابة والاستهانة بالمراقبين ومحاولة تضليلهم.

#### 6. مشكلة الإحساس والإلتزام بالوقت الملائم للأداء :

نظراً لعدم وجود مسؤوليات زمنية قياسية تستخدمها الوحدات الإقتصادية داخل العمل، فالإحساس والإلتزام بالوقت الملائم أصبح من الأمور النادرة الوجود في القطاع العام والخاص، فكثيراً من التعاقدات لا تاتي بالإلتزاماتها في الوقت المحدد لها ويترتب على ذلك الكثير من المشاكل التي تجعل من عملية الرقابة على الوقت صعبة وربما مستحيلة أن بعض الوحدات الإقتصادية تزيد من ساعات العمل في شكل عمل إضافي لإنجاز العمل. وهذا معناه زيادة في التكاليف وتعوق لاعمال الرقابة على الأداء والوقت والتكلفة.

## 7. مشكلة الإلمام بالتكلفة والتقيد بمستويات ملائمة:

لابد للفرد الذي يعمل في الإنتاج أو يقوم خدمة للجمهور أن يدرك أهمية التكلفة وتقديم السلطة أو الخدمة بأقل تكلفة ممكنة ومن هنا تتم عملية رقابية ذاتية على التكلفة وهذا يساعد على تمكين الرقابة في التحكم في الإسراف المالي الذي قد يتبع في كثير من المواقع نتيجة لفقدان السيطرة على عناصر التكاليف المختلفة.

## 8. مشكلة الإنضباط داخل مكان العمل:

من المشاكل التي تؤثر على فعالية نظام الرقابة وجود إنضباط في مكان العمل. وفي سلوكيات الأفراد القائمين بالعمل، وليس من السهل على الفرد أو المتعامل مع المنشأة الوصول إلي ما يبغيه في يسر وسهولة وهذا يجعل من الصعب عليهم إنجاز معاملاتهم في الوقت الملائم، مما يجعلهم يتجهون إلي المنشآت التي لديهم نظام رفايي محكم.

## 9. مشكلة عدم إدراك الضياع والقائد:

يمثل الضياع والفاقد جزءاً كبيراً من الطاقة الضائعة في مختلف المنشآت ومرجع ذلك عدم المبالاة أو عدم الإدراك مدى تأثير هذا الضياع عن التكاليف وضياع الجهود البشرية والخدمات المستخدمة في غير الغرض المخصص لها، وكلما زاد حجم الضياع أو المفقود كلما كان ذلك دليلاً على ضعف الرقابة وعدم فاعليتها.

## 10. مشكلة التحفيز الخاطيء:

لجأت بعض المنشآت الي تطبيق نظم الحوافز لا تستند إلي قواعد سليمة مما ادت الي نتائج غير مرغوبة كزيادة الإنتاج على حساب جودة المنتج أو زيادة الانتاج مع زيادة كبيرة في الإجور

لا تتعادل مع النسب الملائمة لزيادة في التكاليف الصناعية. وإذا لم يتحقق التكامل بين مكونات نظام الحوافز والنظام الرقابي المفروض عليه فلن تؤدي الحوافز أهدافها في زيادة الإنتاج ودفع مستوى الجودة.

### 11. مشكلة التسعير للسلع:

تشتكي بعض الإدارات من نظام التسعير الجبري والذي لا يراعي التكاليف الصناعية للمنتج، مما يدفعها إلى محاولة التكاليف وتحقيق هامش ربح وهذا معناه أن سياسة التسعير الجبري تمثل عائقاً في تحقيق رقابة فعالة على التكلفة وعلى الموصفات السليمة للمنتج.

### 12. مشكلة الحماية في المنافسة:

أن إنصراف المستهلك المحلي عن السلع المحلية سببه إنخفاض الجودة للسلع أو عدم توفرها في الوقت الذي يحتاج إليها الناس. وفي حال فرض حماية للسلع المحلية وعدم إستيراد مثيلاتها الأجنبية بدعوى حماية الصناعية المحلية فأن ذلك يؤدي الي عدم إتقان العمل والإنتاج المحلي وهذه من إحدى المشاكل النظام الرقابي.

### الموازنة كأداة للرقابة<sup>1</sup>:-

الرقابة هي الإرتباط بهدف واضح فان كان الهدف إقتصادياً يتعلق بتوفير إنتاج او خدمة بتكلفة إقتصادية، كانت الرقابة تدور حول تحقيق هذا الهدف. وإن كان الهدف وتحديد أي خروج عنه، وإن كان الهدف هو الكفاية لمعنى توفير المستوى الكفاء كانت الرقابة مستمرة تتابع الخروج عن هذا الهدف وهكذا تتمثل الرقابة في مجموعة أهداف واضحة ومحددة.

<sup>1</sup> عبد العزيز محمد الأمام، "الموازنات التخطيطية كأداة لرقابة على حساب الشركات العامة"، دار المريخ للنشر والتوزيع ، صـ8

إن إستخدام الموازنات التخطيطية يمكن الإدارة من معرفة مدى ملائمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعة مقدماً، ومقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع بالخطط والأهداف الموضوعة مقدماً ومتابعة الانحرافات التي قد تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي، وعلى الرغم من الجانب الهام للوظيفة الرقابية التي تقوم بها الموازنات التخطيطية من خلال تقارير الأداء إلا ان إعداد هذه التقارير يتطلب الكثير من الوقت والجهد والتكلفة لذا فأن إعداد هذه التقارير يتم عادة عندما تكون المنفعة للبيانات أعلى من التكلفة والجهد الذي يبذل لإعداد التقرير. كما يجب الأخذ في الإعتبار أن نظام الرقابة جزءاً من الوظائف التي تقوم بها الإدارة وأن الموازنة التخطيطية تعتبر جزءاً من النظام الكامل للرقابة. وتولي الإدارة إهتماماً كبيراً لمعرفة مدى مطابقة النشاط الفعلي المستهدف. ويقوم المحاسب الإداري عادةً بتحليل الأنشطة الفاعلية مع المخططة ويتم تقديم النتائج التي توصل إليها إلي الإدارة حتى تتمكن من إتخاذ الإجراءات المناسبة. وبقصد بتحليل إنحرافات الموازنة إيجاد الفرق بين تقديرات الموازنة وبيانات الأداء الفعلي عن نفس فكرة الموازنة لذا لابد من التعرف على الأسباب التي أدت الي حدوث الإنحراف من الاهمية بمكان أن تقوم الإدارة بتحليل الإنحرافات بالسرعة المطلوبة حتى تتمكن من إتخاذ الإجراءات العلاجية وذلك لتفادي عوامل عدم الكفاية. وعند تحليل أسباب الإنحرافات يجب مراعاة الأمور التالية:-

أ. تحديد الإنحرافات الناتجة لعدم واقعية الخطة نسبة لسوء التقدير في وضعها أو الإهمال في وضعها.

ب. تحديد الإنحرافات الناتجة لعدم كفاءة الأداء.

وأيضاً تلعب الموازنات دوراً فعالاً في تعضيد عملية الرقابة وذلك من خلال إسهامها في تحقيق ما يلي:-

- (1) منع الإسراف في استخدام الموارد الإقتصادية المتاحة والتي تتسم بالندرة.
- (2) التركيز على النواحي ذات الأهمية النسبية الكبيرة.
- (3) تلاقي العديد من الأسباب المؤدية إلي انحراف الأداء.

ان استخدام الموازنات التخطيطية يحث الإدارة على التفكير مقدماً فيما يجب عمله ومتى وأين يتم عمله، والمسؤولين عنه مما يتيح فرصة الاكتشاف المبكر للعناصر التي تؤثر على مستقبل النشاط والاهداف والوصول الي موازنات فعالة يجب من خلالها أن بتحقق تخطيط ورقابة فلا بد من توفير الأمور التالية:

(1) وجود هيكل تنظيمي ومحاسبي للمنشأة يحدد من خلاله نطاق كل ادارة في المنشأة ليتم من خلال ذلك تحديد مسؤوليات كل ادارة فب تنفيذ المطلوب منها في الموازنة على حسب التنفيذ لاحقاً.

(2) وجود نظام تكاليف معياري والذي يحدد من خلاله التكاليف المتوقعة لتنفيذ الانشطة المختلفة في المستقبل فلا يمكن إعداد خطة مالية مستقلة دون المعرفة المسبقة لتكاليف الانتاج والانشطة المختلفة داخل المنشأة وان الارقام الواردة في الموازنات يجب ان تقدمنا على التكاليف المعيارية المقدره مسبقاً وهي التكاليف التي تستخدم لمقارنة مع الأداء الفعلي لتحقيق هدف الرقابة.

3) ضرورة معرفة الإيرادات المختلفة في المنشأة بالمسؤوليات والواجبات للملقاه على عاتقها

لضمان حسن تنفيذ الموازنات والوصول بالتالي الي الاهداف التي تنشدها الادارة العليا.

الموازنات التخطيطية أداة فعالة في يد الادارة لتحقيق وظيفة الرقابة تؤدي الدور الثاني وتتمثل

فيما يلي<sup>1</sup>:-

أ. تمثل تقديرات الموازنة معايير واهدافاً قيمة لعملية لمختلف الوحدات والاقسام الادارية مما يدفع

المسؤولين بها الي تحسين وسائل التنفيذ لتحقيق المستوى المطلوب في الموازنة.

ب. يسمح نظام الموازنات التخطيطية بتحديد انحرافات التنفيذ الفعلي عن تقديرات الموازنة وتحليل

هذه الانحرافات حسب اسبابها مما يحقق عدة اغراض منها:-

1) محاسبة المسؤولين عن الانحرافات وبمجرد ان يعرف كل شخص في الادارة انه

سيحاسب على الانحرافات فان ذلك يؤدي الي مراعاة تجنب الانحرافات قبل وقوعها.

2) تصميم فعال للحوافز لدفع كفاءة التشغيل واتخاذ القرارات لتصحيح اخطاء التنفيذ او

لتلافي عوامل عدم الكفاية في وقت مبكر والحيول دون تكرار الانحرافات من شهر

لآخر.

3) تحديد اسباب الانحرافات الناتجة عن عوامل لاتخضع لتحكم الادارة ومراجعة الموازنات

للمدة الباقية من العام لادخال التغييرات الناتجة عن هذه العوامل مما يزيد من واقعية

الموازنات التخطيطية وفاعلية عملية الرقابة وبناءً على ماسبق يتضح ان الموازنات

التخطيطية من الادوات الرئيسية لعملية الرقابة وان دورها لا يتوقف على وضع الخطة.

إذ ان الخطوة الأولى للرقابة على الانشطة التخطيطية لها ومن ثم ينبغي الالتزام بالخطة

<sup>1</sup> د. خليل عواد " محاسبة التكاليف قياس وتحليل"، دار وائل للنشر والتوزيع- عمان - الأردن، ط1، 2005م، ص399

اثناء التنفيذ ومتابعة هذا التنفيذ ورقابته. وإلا أصبحت الخطة تغييرات لا فائدة منها. ويتمثل الدور الرقابي للموازنات التخطيطية في استخدام تنبؤات الموازنات كأساس لقياس وتقويم الاداء واكتشاف الانحرافات تمهيداً لإتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> دكتور محمد عباس حجازي "دراسات في الموازنة التخطيطية" مكتبة الشباب - نيته ، 1968م، ص209

## المبحث الثاني

### تقويم الأداء المالي

#### تقييم الاداء بواسطة الموازنات التخطيطية:-

تعتبر عملية تقويم الاداء المالي من اهم الادوات التي تساعد إدارة المنشأة على قياس وفعالية وكفاءة أدائها المالي والكشف عن اوجه الخلل فيه مما يتضمن نقائها واستمراريتها. كما ان عملية التقويم تظهر التطور الذي حققته المنشأة في سعيها نحو الأفضل او الاسوء مما يساعد على إيجاد نوع من التنافس بين الاقسام والادارات المختلفة للمنشأة وهذا بدوره يدفع المنشأة لتحسين مستوى أدائها.

الموازنات التخطيطية من الادوات المهمة التي تستخدم لغرض تقويم الاداء وذلك لان الموازنات التخطيطية تعبر عن الخطط في صورة كمية لفترة زمنية محدودة في المستقبل وهذا ما يزيد اهميتها في عملية الجة تلك التقويم لانها تحدد معايير او مقاييس الاداء خلال فترة الموازنة مما يساعد على قياس الانحرافات على الاداء الفعلي والمطلوب بالموازنة وبالتالي معالجة تلك الانحرافات.

#### مفهوم تقويم الاداء:-

تقوم الاداء لغةً: قيم الشيء، تقيماً أي قدره وادى الشيء أي قام به وفي قوله تعالى: (أن هذا

القرآن يهدي للتي هي أقوم).<sup>1</sup> صدق الله العظيم

تقويم الاداء:

<sup>1</sup> سورة الاسراء الآية (9)

- هو جوهر العملية الرقابية والنتائج الطبيعي لها، كما يشمل تقويم الاداء الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية ومن ثم نجاحه وترقيته في المستقبل، قياس نتائج الاداء على ضوء المعايير الموضوعية بغرض تحديد الانحرافات عن ويمكن تعريفه بأنه: ( تلك المعايير واتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها).<sup>1</sup>

- (استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية واتخاذ قرارات بناء على هذه وعرف أيضاً بأنه: المعلومات لإعادة توجيه مسارات الأنشطة).<sup>2</sup>

- الوقوف على لوحات التنسيق والإختلاف بين عوامل الإنتاج المختلفة لتحديد، وعرف أيضاً بأنه:مدى كفاءة استخدامها في الوحدة الإقتصادية وتطوير تلك الكفاءة سواء على فترات زمنية متتابة أو فترات زمنية واحدة.<sup>3</sup>

ومن التعريف نستنتج:-

- ان تقويم الاداء المالي يعمل على قياس وتطوير الكفاءة بين الوحدات داخل المنشأة.
- وقياس الاداء الفعلي مما يؤدي من عمل ومقارنة النتائج ويعرف تقويم الاداء المالي بأنه: المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها او من الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث مدى النجاح في تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية مما يكافئ إتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الاداء.<sup>4</sup>

1 د. هدى عبداللطيف مهران، "الجوانب النظرية والتطبيقية للأساليب المحاسبية في التخطيط والرقابة وتقويم الاداء"، الاسكندرية - دار الجامعات المصرية - ب.ت. ص 76

2 د. عباس سيد خطاب. "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الاعمال والخدمات". بيروت- دار الفكر العربي 1998م. ص401.

3 زين العابدين سعيد "تطور مقترح لمنموذج فاير كأساس لتحسين منهج تقييم الاداء الاقتصادي والشركات متعددة الجنسيات"، مجلة المال والادارة العدد 172، 1993م، ص70

4 محمد مطر، "التحليل المالي الائتماني والأساليب والادوات والاستخدامات العملية، عمان الاردن، درا وائل للنشر والتوزيع 2000م، ص411

- ويلاحظ الإنحرافات من خلال مقارنة الاداء الفعلي والمعياري ومعرفة أسبابها ومن ثم معالجتها ووضع الحوافز لتحسين الاداء .
- نظام مرن لتخطيط الربحية يتطابق مع الهياكل كما تم تعريف تقويم الاداء المالي بانه التنظيمية ومراكز الربحية والمسؤولية بها ويتكامل مع مختلف أجزاء التنظيم والوقوف على مدى مسؤوليات الانحرافات وعن مدى مساهمة كل مركز ربحية في الخطة الشاملة. واتخاذ القرارات المصححة نحو الاهداف مع الاخذ في الاعتبار البيئة المحيطة.<sup>1</sup>
- ويستنتج أيضاً ان المفهوم ركز على جانب الربح الذي تحققه المنشأة باعتباره المؤشر الرئيسي لعملية التقويم ويرى أن التقويم يجب أن يكون شاملاً لكل إدارة منشأة.
- عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات رقابية وايضاً يتم تعريف الاداء المالي بأنه لإعادة توجيه مسارات الانشطة بالمشروع بما يحقق الاهداف المحددة سلفاً.<sup>2</sup>
- ويستنتج من التعريف أن تقويم الاداء المالي يوفر معلومات لمختلف المستويات الادارية في المنظمة لاغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية موضوعية فضلاً عن المعلومات للجهات الاخرى خارج المنشأة.
- يحتل تقويم الاداء مكانة مميزة لما له من اهمية كبرى في تحديد كفاءة المنشأة ومدى تحقيقها لاهدافها هو يمثل خطوة أساسية في العملية الرقابية حيث أن اساس عملية تقويم الاداء هي مقارنة الاداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقاً للوقوف على الانحرافات ثم اتخاذ الاجراءات

<sup>1</sup> د. حمزة محمد "التحليل المالي لتقييم الاداء والتنبؤ بالفشل"، عمان- دار الوراق للنشر، 2000م، ص89

<sup>2</sup> محمد توفيق عبدالمحسن "تقييم الاداء"، بيروت- دار النهضة العربية، 1997م، ص5

التصحيحية اللازمة وتكون المقارنة عادة بين ما هو يحقق فعلياً وبين ما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة.

## أهمية تقويم الاداء :-

تكمُن أهمية الاداء للأفراد في عدة محاور وهي<sup>1</sup>:-

(1) وجود نظام لتقويم الكفاءة يؤدي لرفع مستوى الافراد وتحسين الانتاجية والتعرف على نقاط القوة والضعف وكيفية تحسين الاداء.

(2) على ضوء تقييم الاداء يتم حساب المكافأة والعقاب.

(3) إمداد الافراد بالمعلومات عن نتائج أدائهم وإظهار نقاط القوة والضعف لهم.

(4) تحقيق موضوعية نظام التقويم لاداء الافراد ودقة تقدير المكافأة.

(5) يترتب على نتائج التقويم اتخاذ الاجراءات المناسبة فيما يتعلق بالترقيات والنقل والتدريب.

(6) يؤدي إلي فعالية الاشراف لتقهم المرؤوسين لأسس معايير تقويم الاداء.

(7) يسهم في تنمية المهارات العامة نتيجة لتعرف كل فرد في التنظيم على نقاط القوة والضعف في ادائه وكيفية تطويره.

(8) يتدرب على نتائج التقويم واعادة النظر في أساسيات الافراد ووضع الخطط والبرامج التي تحقق الاستفادة في القوى العامة بأحسن الاساليب وأقل التكاليف.

وتبرز أهمية تقويم الاداء في كل المجتمعات وانظم الإقتصادية من خلال ما تتميز به المواد

الاقتصادية من ندرة بالنسبة للاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليه ويمكن اتخاذ اهمية تقويم الاداء

بالاتي:-

■ يوفر تقويم الاداء مقياساً لمدى نجاح المنشأة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بعية تحقيق

أهدافها والنجاح مقياس مراكز يجمع بين الفعالية والكفاءة وهو أشمل من أي منها وفي كلتا

الحالتين وتستطيع المنشأة البقاء والاستمرار في العمل.

<sup>1</sup> د. سليمان خليل، إدارة الافرد، ط5، (دمشق - جامعة دمشق) 1993م، ص 305

■ ويمكن تلخيص أهمية تقويم الاداء المالي في انها:

تقوم الاداء يساعد في الاستخدام الامثل في الموارد الاقتصادية بوضع العلاقة التبادلية بين القطاعات الاقتصادية ويساعد على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة. وترتبط أهمية تنظيم الاداء ارتباط وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات سوء على المستوى القومي أو المستوى القطاعي أو مستوى المحدة.

ويرى الباحث أن أهمية تقويم الاداء تتمثل في الاتي<sup>1</sup>:-

1. توجه العاملين في أداء أعمالهم.
2. توجه اشراف الادارة العليا.
3. توضيح سير العمليات داخل المنشأة.
4. تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة.
5. متابعة تنفيذ الاهداف بغرض التعرف على مدى تحقيق المنشأة للأهداف.
6. متابعة الكفاية في الداء بغرض التحقق من التنفيذ الفعلي مع تجنب الإسراف والأخطاء في التنفيذ.

#### أهداف تقويم الاداء :-

أن تقويم الاداء يهدف الي بيان قدرة المنشأة على تحقيق اهدافها ومحاولة اكتشاف اوجه يرى البعض القصور وأقتراح التعديلات المناسبة للارتقاء بمستوى الاداء، حيث تهدف عملية تقويم الاداء لتأكد من مدى اتقان التنظيم العام مع احتياج المنشأة ومدى تفويض السلطة ودرجة التأهيل للمراكز القيادية وقدرة القطاع في تنمية موارده الذاتية ومراجعة التزاماته ومدى توفر كفاءة للوائح

<sup>1</sup> فلاح حسن، الادارة "الادارة الاستراتيجية مفاهيمها. مراحلها عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر- عمان 2000م، ص241

الادارية والتي تحدد سير العمل وسهولة اجراءاته وحصر مواقع الاختناقات التي تنشأ نتيجة لتذكير السلطة او التعقيدات الادارية كما تهدف عملية تقويم الاداء الي دراسة الاجهزة التي تقوم بالرقابة في المنشأة والعمل على الاستفادة من البيانات التي تتبع من عملية الرقابة وذلك بتحليلها ودراستها واتخاذها اساساً لدى خطط العمل المستقبلية للمنشأة.

أن تقويم الاداء يهدف الي معرفة ما تم تحقيقه من اهداف في ظروف الاداء الموجود لنشاط المنشأة ومراقبة الاداء لاكتشاف الانحرافات والعمل على معالجتها بتحليلها في الوقت المناسب حتى يمكن وضع الحلول المناسبة لها قبل ان تنفذ المشاكل التي تنتبع عن الاستمرار في التنفيذ الخاص بالنشاط<sup>1</sup>.

كما يرى احد الباحثين أن اهداف تقويم الاداء تتمثل في الاتي<sup>2</sup>:-

1. توفر مؤشر تقويم الاداء الاساسي الذي يتم بمقتضاه إجراء المقارنات بين الانشطة المختلفة في إطار المنشأة أو بين الوحدات المتنوعة.

2. يوفر تقويم الاداء أساس ومؤشرات سليمة لقياس كفاءة التنفيذ وبذلك يساعد المستويات الادارية المختلفة على إيجاد مقاييس يمكن بها قياس الاداء المتعلق بدائرة نشاطهم مما يساعد على كشف نواحي الكفاءة في الادارة والعمل على تنميتها وتطويرها، مما يجعل القرارات التي يصدرها للمسؤولين في كل المستويات الادارية ذات كفاءة مبنية على حقائق علمية وموضوعية وليست مجرد إجهادات شخصية تختلف من فرد الي الآخر ولا تستند على أساس سليم.

<sup>1</sup> على السلمي ونهرات، " أساسيات الاستراتيجيات الادارة في الدول النامية"، القاهرة- مكتبة عزيز، 1989م، ص157  
<sup>2</sup> محمد مبارك جبير "التقييم الاقتصادي والمحاسبي"، القاهرة - مكتبة الانجلو المصرية، 1969م، ص31

3. يساعد تقويم الاداء على التأكد من كفاءة تخصيص واستخدام الامكانيات المتاحة على مستويات كل قسم من الاقسام أو على مستوى كل إدارة من الادارات أو على مستوى كل نشاط من أنشطة المنشأة.

4. ساعد تقويم الاداء من التحقق من قيام المنشأة بوظائفها المختلفة بأفضل كفاءة ممكنة الهدف من قياس كفاءة التنفيذ هو الإطمئنان الي تنفيذ برامج التشغيل تحت أفضل كفاءة ممكنة.

5. يؤكد تقويم الاداء على سلامة الخطط وواقعية الاهداف المحددة كما يساعد على إعداد الخطط المستقبلية بهيكل سليم ودقيق.

6. يوفر مؤشرات تقويم الاداء لجميع مستويات المنشأة الادارية والتي تساعد على اكتشاف الانحرافات يتم دراستها وتحليلها والتعرف على أسبابها.

ويمكن تلخيص اهداف تقويم الاداء في التي<sup>1</sup>:-

- 1) قياس كفاءة اداء العاملين بالمنشأة لتحديد كفاءة استخدام القوى العاملة.
- 2) يوفر مقياساً لمدى نجاح للمنشأة في تحقيق أهدافها وسعيها لمواصلة نشاطها.
- 3) يوفر حقائق علمية لعملية للتخطيط والرقابة ولتخاذ القرارات.
- 4) يساعد على ايجاد نوع من المنافسة بين أقسام أو إدارات المنشأة المختلفة.
- 5) يؤدي الي الكشف عن العناصر الكفو وتحديد العناصر التي تحتاج الي مساعدة النهوض بأداءها.

<sup>1</sup> د. توفيق عبدالمحسن "تقييم الداء"، بيروت- درا النهضة العربية، ص3

6) يظهر تقويم الاداء للتطور الذي حققته المنشأة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للاداء زمنياً في المنشأة من مدة الي أخرى ومكانياً بالنسبة للمنشأة والمنشآت المماثلة.

وخواص تقويم الاداء لا تنحصر على المدى القصير ولكنها تمتد للمدى الطويل وذلك من خلال حد ادارة المنشأة بدءاً من تحديد المشكلات. وإبراز مواطن القوة والضعف ومن ثم وضع الخطط السياسات المستقبلية.

• ويستنتج الباحث أن الهدف من تقويم الاداء هو<sup>1</sup>:-

أ. مساعدة المنشأة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية والعمل على معالجة الخفاء وتطوير الاداء في المستقبلية.

ب. يساعد تقويم الاداء في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف.

ج. يعتبر تقويم الاداء من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.

د. يعتبر تقويم الاداء من الركائز الاساسية لعملية المراقبة والضبط.

## خطوات تقويم الاداء<sup>2</sup>:-

1. تحديد الأهداف التي تريد إدارة المنشأة بلوغها وتقسيم هذه الاهداف الي أهداف فرعية لكل قسم من اقسام المنشأة.

2. تحديد مستويات الاداء التي تتطلبه الادارة في اداء العاملين على أن يكون هذا التحديد واضحاً للعاملين ورؤوسائهم.

<sup>1</sup> د. فريد النجار "ادارة وظائف الافراد وتنمية الموارد البشرية"، الاسكندرية - مؤسسة شباب الجامعة، 1999م، ص211  
<sup>2</sup> د. محمد سعيد سلطان، " إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية - الاسكندرية، 2003م، ص234-238

3. تدريب العاملين تدريباً شاملاً ويتضمن هذا التدريب الطرق الفنية للعمل ووسائل الإتصال وتنمية التعاون وخاصة إذ كان العمل يتطلب مجهوداً جماعياً.
4. تخصيص المعايير التي تقيس الاجزاء المحددة من الاداء.
5. تحديد الاداء المراد قياسه بالضبط، وهذه الخطوة أساسية في فعالية التقويم لذا علينا التركيز في خصائص معينة أو نواحي سلوك معينة بدلاً من التقويم العام وهذا يحقق موضوعية التقويم ويسهل اختيار الوسيلة المناسبة لقياس الخصائص أو نواحي السلوك المراد التحكم بها.
6. إختيار الطريقة التي تمكن الادارة من عملية التقويم وقد يتم الجمع بين لأكثر من طريقة ومن الطرق المفضلة الادت بالاهداف وبسطها خلف مناخ مناسب من حث إشراك العاملين في تحديد أهدافهم الفرعية وطرق الوصول الي تلك الاهداف وأن تتأكد من العاملين مؤهلين لتأدية أعمالهم وانهم مهتمين بها.
7. دراسة نوع الاعمال التي يؤديها العاملين والتعرف على قدرتهم و مستويات طموحهم ومدى استعدادهم للمساعدة في تحقيق اهدافهم الشخصية واهداف المنشأة.
8. وضع خطط لتطوير الاداء، وتاتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الاخيرة من مراحل تقويم الاداء حيث بموجبها وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تعكس وبشكل ايجابي على اداء المنشأة.

## الموازنات التخطيطية كأداء للتقويم المالي:-

تعتبر عملية تقويم وضبط الاداء المالي من اهم الادوات التي تساعد إدارة المنشأة على قياس فعالية وكفاءة ادائها المالي والكشف عن اوجه الخلل فيه مما يتضمن بقائها واستمراريتها.

كما أن عملية التقويم تظهر التطور الذي حققته المنشأة في سعيها نحو الأفضل أو الأسوء مما يساعد على ايجاد نوع من التنافس بين الاقسام والادارات المختلفة للمنشأة وهذا بدوره يدفع المنشأة لتحسين مستوى ادائها.

الموازنات التخطيطية من الادوات المهمة التي تستخدم لغرض تقويم الاداء المالي وذلك لأن الموازنات التخطيطية تعبر عن الخطط في صورة كمية لفترة زمنية محددة في المستقبل وهذا ما يزيد أهميتها في عملية التقويم لأنها تحدد معايير أو مقاييس الاداء خلال فترة الموازنة مما يساعد على قياس الانحرافات عن الاداء الفعلي والمطلوب بالموازنة وبالتالي معالجة تلك الانحرافات.

### مفهوم تقويم الاداء:-

- تقويم الاداء لغة: قيم الشيء تقيماً أي قدره، وادى الشيء أي قام به.
- تقويم الاداء هو جوهر العملية الرقابية والنتائج الطبيعي لها، كما يشتمل تقويم الاداء على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية ومدى نجاحه وترقيته في المستقبل.
- يمكن تعريفه بأنه: "قياس نتائج الاداء على ضوء المعايير الموضوعية بغرض تحديد الانحرافات عن تلك المعايير واتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها."
- وعرف أيضاً بأنه: "استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية واتخاذ قرارات بناء على هذه المعلومات لإعادة توجيه مسارات الأنشطة.

- وعرف ايضاً بأنه: "الوقوف على درجات التنسيق والائتلاف بين عوامل الانتاج المختلفة، لتحديد مدى كفاءة استخدامها في الوحدة الاقتصادية وتطوير تلك سواء على فترات زمنية متتابعة او في فترة زمنية واحدة."

ومن التعريف نستنتج أن تقويم الاداء المالي يعمل على قياس وتطوير كفاءة بين الوحدات داخل المنشأة.

- ويعرف تقويم الاداء المالي بأنه: "وقياس الداء الفعلي مما يؤدي من عمل ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول اليها حتى تتكون صورة حيه لما حدث ولما يحدث ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية مما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الاداء".

- التقويم المالي هو تحديد الانحرافات من خلال مقارنة الأداء الفعلي والمعياري وعرفة أسبابها ومن ثم معالجتها ووضع الحوافز لتحسين الاداء.

- كما تم تعريف تقويم الاداء المالي بانه: "نظام مرن لتخطيط الربحية يتطابق مع الهياكل التنظيمية ومراكز الربحية والمسؤولية بها ويتكامل مع مختلف اجزاء التنظيم والوقوف على مدى مسئوليات الانحرافات وعن مدى مساهمة كل مركز ربحية في الخطة الشاملة واتخاذ القرارات المصححة نحو تحقيق الاهداف مع الاخذ في الاعتبار البيئة المحيطة.

ويستنتج الباحث أن هذا المفهوم ركز على جانب الربح الذي تحققه المنشآت بإعتباره المؤشر الرئيسي لعملية التقويم، ويرى الباحث أن التقويم يجب أن يكون شاملاً لكل أداء المنشأة.

كما أستنتج أن تقويم الاداء المالي يوفر معلومات لمختلف المستويات الادارية في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية موضوعية فضلاً عن أهمية المعلومات للجهات الأخرى خارج المنشأة.

يحتل تقويم الأداء مكانة مميزة لما له من أهمية كبرى في تحديد كفاءة المنشأة ومدى تقيدها لاهدافها، وهو يمثل خطوة أساسية في العملية الرقابية حيث ان اساس عملية تقويم الاداء هي مقارنة الاداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقاً للوقوف على الإنحرافات ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة وتكون المقارنة عادةً بين ما هو محقق فعلياً وبين ما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة.

#### مفهوم تحليل الانحراف:-

تسعى إدارة المنشأة الي متابعة الاداء من خلال مطابقة الاداء الفعلي مع الاداء المخطط بالموازنة المجازة من قبل الادارة، وعادةً ما تقوم لجنة الموازنة بالمنشأة بتحليل تقارير الاداء الفعلي ومقارنتها بالاداء المخطط وتقديم نتائج هذا التحليل الي الادارة لاتخاذ القرارات المناسبة حسب ما يتطلبه الموقف.

ويقصد بتحليل انحرافات الموازنة بتحليل الفروقات والاختلافات بين تقديرات الموازنة والاداء الفعلي عن نفس الفترة والتعرف على أسبابها واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.

والانحرافات أما أن تكون زيادة الاداء الفعلي عن المخطط ويمثل في هذه الحالة أسراف في التكلفة عن ما هو مخطط، أو أن تكون الإنحرافات تميل الي التوفير أي نقص الاداء الفعلي عن

المخطط، وفي كلتا الحالتين يجب دراسة وتحليل الانحرافات للوصول الي مسبباتها والعمل على معالجة الانحرافات السالبة ومنع حدوثها في المستقبل وتنمية وتشجيع الانحرافات الموجبة.

ومما سبق نستنتج أن الموازنات التخطيطية تمثل اداة جيدة لتقويم الاداء حيث تمثل ارقام الموازنات التخطيطية المعايير التي تقارن بها بعد قياسها بالاداء المخطط، فاذا كانت هنالك انحرافات ايجابية يبحث عن أسبابها وسبل تعزيزها ومعالجة الانحرافات السالبة مستقبلاً، وبالتالي تحقيق الاهداف العامة للمنشأة.

و على الرغم من ان الانحرافات الايجابية محبزة ويمكن أن تعني حسن الادارة وضغط على التكاليف الا أن كثرة وجودها يمكن أن يعني أن معدلات الاداء التي تضعها الادارة في الحقيقة أقل من الواقع بكثير مما يمكن ان تعطيه هذه المنشأة فعلاً.

كذلك فأن كثرة الانحرافات السالبة يمكن أن تعني أن معدلات الاداء التي وضعتها الادارة غير متطابقة مع الواقع لما هي عليه بسبب الرفع من قدرات المنشأة أكثر بكثير مما هي عليه ويمكن أن تعطي فعلياً أو بسبب عدم اعتبار بعض الظروف المحيطة بالمنشأة والتي من المفروض توقعها، ولذا يجب أن تكون المنشأة في بحث مستمر عن أسباب هذه الانحرافات لتجنبها في المستقبل وللوصول الي كفاءة الاداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. محمد توفيق "التكاليف المعيارية"، القاهرة - مكتبة الشباب، 1973م، ص177

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

## إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذا الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

### أولاً: أداة الدراسة

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث أن للاستبيان مزايا منها:

- 1- يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
- 2- قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
- 3- سهولة وضع عباراته واختيار ألفاظه.
- 4- يوفر الاستبيان وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
- 5- يشعر المجيبون على الاستبيان بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

### وصف الاستبيان

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات

حول: العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** يحتوي هذا القسم على عدد (33) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكارت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (موافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الأربع كما يلي:

- المحور الأول: تتضمن (12) عبارة.
  - المحور الثاني: تتضمن (12) عبارة.
  - المحور الثالث: تتضمن (9) عبارات.
- ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثات أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من موظفين.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قامت الباحثات بتوزيع عدد (50) استمارة استبيان على المستهدفين من بعض المحاسبين، والإداريين وبعض الأكاديميين في كل من بنك التضامن الإسلامي ودواجن النيل، واستجاب (50) فرداً أي ما نسبته (100%) تقريباً من المستهدفين، حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة.

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الامكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

1- الأفراد من مختلف الفئات العمرية.

2- الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية (بكالوريوس، دبلوم عالي ، ماجستير ، دكتوراه ، أخرى).

3- الأفراد من مختلف التخصصات العلمية (محاسبة ، نظم معلومات المحاسبية ، إدارة أعمال، إقتصاد، أخرى).

4- الأفراد من مختلف المراكز الوظيفية (مدير مالي ،رئيس قسم ،رئيس ،محاسب، مراجع خارجي، مراجع داخلي، مدير إدارة، أخرى).

5- الأفراد من مختلف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5 وأقل من 10 سنوات ، أكثر من 10 سنة).

وفيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه (خصائص المبحوثين):

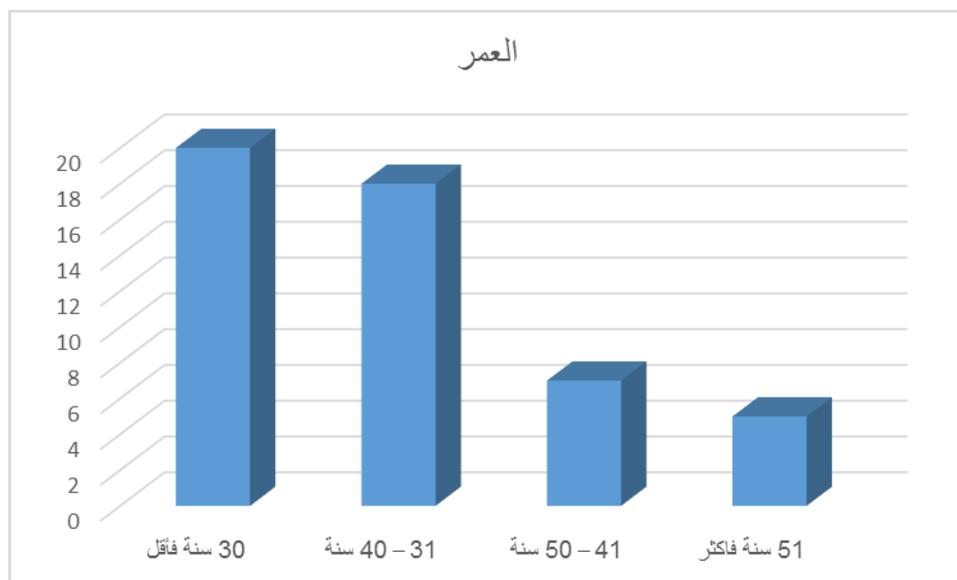
#### 1- العمر:

يوضح الجدول (1.3) والشكل (2.3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

الجدول (1.3): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة المئوية	العدد	الفئات العمرية
40.0%	20	30 سنة فأقل
36.0%	18	31 - 40 سنة
14.0%	7	41 - 50 سنة
10.0%	5	51 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثات من الدراسة الميدانية، 2017م



المصدر: إعداد الباحثات من الدراسة الميدانية، 2017م

الشكل (1.3): التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسه وفق متغير العمر

يتضح من الجدول (1.3) والشكل (1.3) أن الفئة العمرية لغالبية أفراد عينة البحث في الفئة العمرية (30 سنة فأقل) حيث بلغ عددهم (20) فرداً ما نسبته (40.0%)، يليهم الذين أعمارهم في الفئة العمرية (31 - 40) سنة حيث بلغ عددهم (18) فرداً بنسبة (36.0%)، يليهم الذين أعمارهم في الفئة العمرية (41\_50 سنة) ، حيث بلغ عددهم (7) افراد بنسبة (14.0%)، وبلغ عدد الافراد الذين اعمارهم من (51 فأكثر سنة)، (5) أفراد بنسبة (10.0%) .

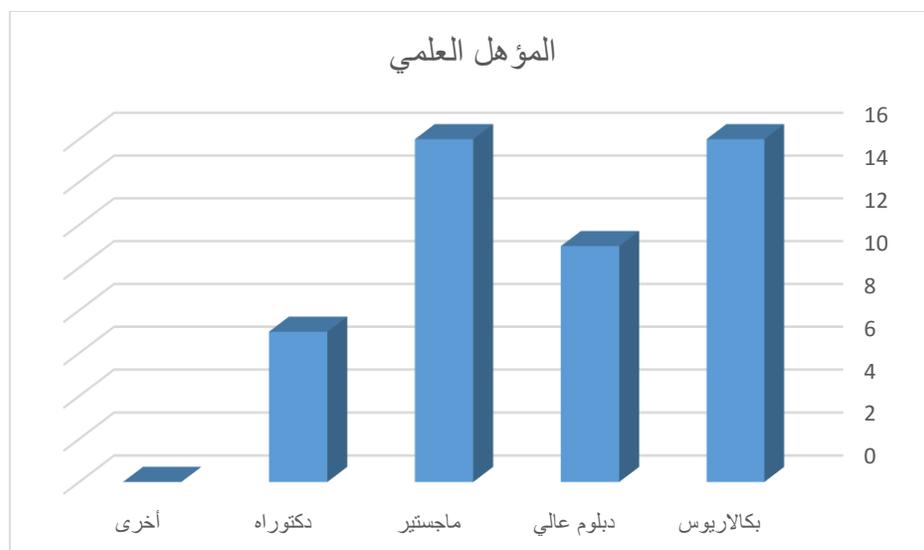
## 2- المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (2.3) والشكل رقم (2.3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (2.3): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
32.0%	16	بكالوريوس
22.0%	11	دبلوم عالي
32.0%	16	ماجستير
14.0%	7	دكتوراه
0.00%	0	أخرى
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثات من الدراسة الميدانية، 2017م



المصدر: إعداد الباحثات من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

شكل رقم (2.3): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

يتبين من الجدول رقم (2.3) والشكل رقم (2.3)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس والماجستير، حيث بلغ عددهم (16) فرداً لكل منهما ويمثلون ما نسبته (64.0%) من العينة الكلية، وتضمنت العينة على (11) فرد وبنسبة (22.0%) من حملة شهادة الدبلوم العالي، و (7) أفراد وبنسبة (14.0%) من حملة شهادة الدكتوراه. ولم تتضمن العينة على أفراد لهم مؤهلات أخرى.

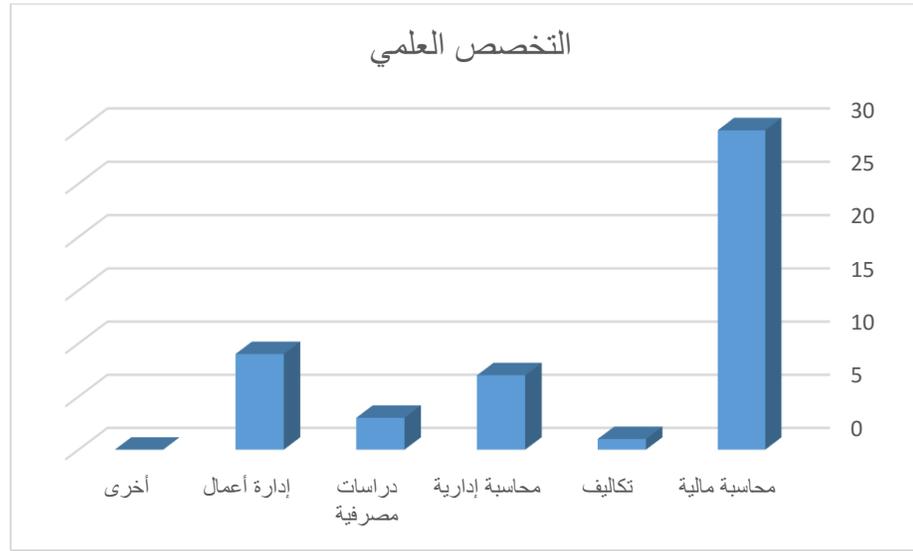
### 3-التخصص العلمي :

يوضح الجدول رقم (3.3) والشكل رقم (3.3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي.

جدول رقم (3.3): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

النسبة المئوية	العدد	التخصص العلمي
60.0%	30	محاسبة مالية
2.0%	1	تكاليف
14.0%	7	محاسبة إدارية
6.0%	3	دراسات مصرفية
18.0%	9	إدارة أعمال
00.0%	0	أخرى
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثات من الدراسة الميدانية، 2017م



المصدر: إعداد الباحثات من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م.

شكل رقم (3.3): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع التخصص العلمي

يتضح للباحث من خلال الجدول رقم (3.3) والشكل رقم (3.3) أن التخصص العلمي لغالبية أفراد عينة الدراسة هو المحاسبة المالية ، حيث بلغ عددهم في عينة الدراسة (30) فرداً وبنسبة (60.0%) ، وعدد الأفراد المتخصصين إدارة أعمال في العينة (9) أفراد وبنسبة (18.0%) ، وبلغ عدد الأفراد المتخصصين المحاسبة الإدارية في العينة (7) فرداً وبنسبة (14.0%) ، وعدد الأفراد المتخصصين دراسات مصرفية في العينة (3) افراد وبنسبة (6.0%). وتضمنت العينة على (0) فرداً وبنسبة (00.0%) لهم تخصصات أخرى غير المذكورة اعلاه .

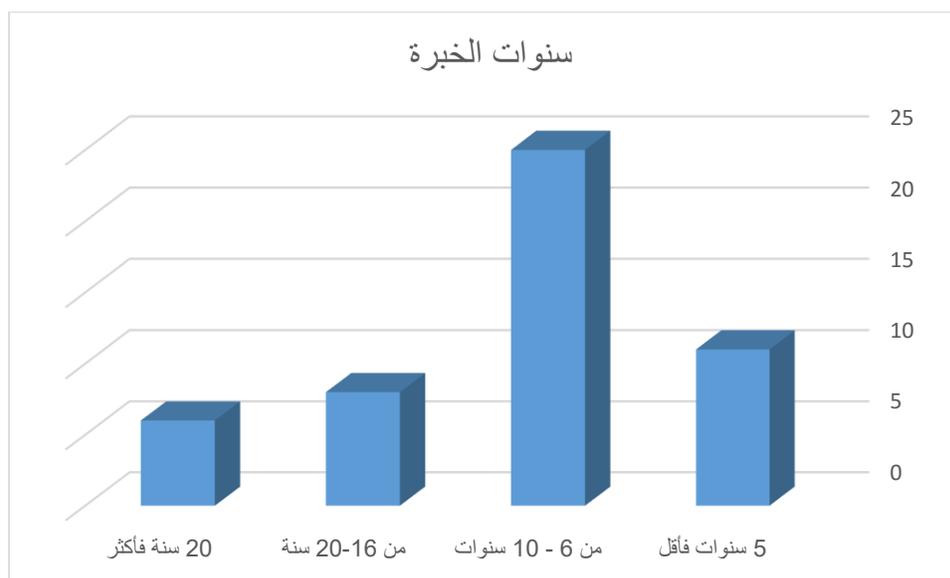
#### 4- سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (4.3) والشكل رقم (4.3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (4.3): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
22.0%	11	5 سنوات فأقل
50.0%	25	من 6 - 10 سنوات
16.0%	8	من 16-20 سنة
12.0%	6	20 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثات من الدراسة الميدانية، 2017م



المصدر: إعداد الباحثات من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

شكل رقم (4.3): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

يتبين من الجدول رقم (4.3) والشكل رقم (4.3) أن هناك (25) فردا وبنسبة (50.0%) لهم خبرة (من 6 - 10 سنوات)، وهناك (11) فردا وبنسبة (22.0%) لهم خبرة ما بين (5 سنوات فأقل). تضمنت العينة على (8) افراد وبنسبة (16.0%) لهم خبرة (من 20-16 سنة ) و (6) أفراد بنسبة (12%) لهم سنوات خبرة (20 سنة فأكثر).

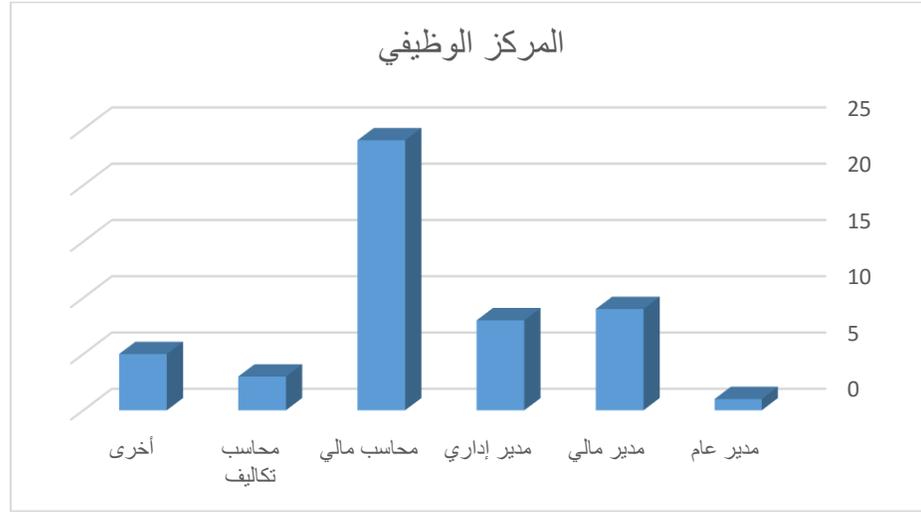
#### 5- المركز الوظيفي :

يوضح الجدول رقم (5.3) والشكل رقم (5.3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي.

جدول رقم (5.3): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المركز الوظيفي
2.0%	1	مدير عام
18.0%	9	مدير مالي
16.0%	8	مدير إداري
48.0%	24	محاسب مالي
6.0%	3	محاسب تكاليف
10.0%	5	أخرى
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثات من الدراسة الميدانية، 2017م



المصدر: إعداد الباحثات من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

شكل رقم (5.3): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي

يظهر الجدول رقم (5.3) والشكل رقم (5.3)، أن (24) فرداً وبنسبة (48.0%) مركزهم الوظيفي محاسب مالي، و (9) أفراد وبنسبة (18.0%) مركزهم الوظيفي مدير مالي، و (8) أفراد وبنسبة (16.0%) مركزه الوظيفي مدير إداري، (3) أفراد وبنسبة (6.0%) مركزه الوظيفي محاسب تكاليف. وتضمنت العينة فرد واحد وبنسبة (2.0%) له مركز وظيفي مدير إدارة، كما تضمنت (5) أفراد لهم وظائف أخرى غير التي ذكرت.

ثالثاً:

### الثبات والصدق الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم

الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان-براون.

2- معادلة ألفا-كرونباخ.

3- طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

4- طريقة الصور المتكافئة.

5- معادلة جوتمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له<sup>(1)</sup>. قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة

(1) عبد الله عبد الدائم (1984م): التربية التجريبية والبحث التربوي، بيروت، دار العلم للملايين، ط2، ص355.

سبيرمان-براون بالصيغة الآتية:<sup>(2)</sup>

$$2 \times r$$

معامل الثبات = -

$$r + 1$$

حيث: ( ر ) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الإجابات على العبارات ذات الأرقام الفردية والإجابات على العبارات ذات الأرقام الزوجية.

ولحساب صدق وثبات الاستبيان كما في أعلاه قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية بحجم (10) فرداً من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبيان من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (6.3): الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

المحور	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الاستبيان كاملاً	0.616	0.875

المصدر: إعداد الباحثات من الدراسة الميدانية، 2017م

يتضح من نتائج الجدول رقم (6.3) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (50%) مما يدل على أن استبيان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق

(2) سعد عبد الرحمن (1998م): القياس النفسي-النظرية والتطبيق-، القاهرة، دار الفكر العربي، ط3، ص149.

أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

#### رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- الأشكال البيانية .
- 2- جدول التوزيع التكراري للإجابات .
- 3- النسب المئوية .
- 4- معامل الثبات للتأكد من الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة .
- 5- معادلة سبيرمان - براون لحساب معامل الثبات .
- 10- الإنحراف المعياري لقياس التجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة .
- 11- الوسيط لمعرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص عبارات الدراسة .

#### خامساً: تطبيق أداة الدراسة

لجأ الباحث بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان إلى توزيعه على عينة الدراسة المقررة (50) فرداً، وقد تم تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) إلى متغيرات كمية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب وتم تفرغ البيانات في الجداول الآتية.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

التحليل الوصفي لعبارات المحور الأول:

التحليل الوصفي لعبارات مدى اهتمام شركات الصناعة السودانية بإعداد الموازنات التخطيطية: يتم

حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المحور الأول لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة

ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (7.3): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	تستخدم الشركة نظام الموازنات التخطيطية لجميع أقسام الشركة التشغيلية والإدارية	21 %42.0	21 %42.0	2 %4.0	6 %12.0
2	تقوم الشركة بتدريب الموظفين في مجال إعداد الموازنات لضمان كفاءة الموظفين العاملين على إعدادها	30 %60.0	19 %38.0	1 %2.0	0 %0.0
3	تعتبر الموازنة لعد اعتمادها أداة أو وسيلة للرقابة	39 %78.0	8 %16.0	3 %6.0	0 %0.0
4	تعتبر الموازنة لعد اعتمادها أداة أو وسيلة لتقويم الأداء المالي	31 %62.0	18 %36.0	1 %2.0	0 %0.0
5	يتم شرح أهداف الموازنة للمسؤولين عن الأقسام	21 %42.0	22 %44.0	7 %14.0	0 %0.0
6	يتم إعداد الموازنات بشكل دوري	30 %60.0	18 %36.0	2 %4.0	0 %0.0
7	تستخدم الإدارة الموازنات لرسم المستقبل والتنبؤ به	26 %52.0	21 %42.0	3 %6.0	0 %0.0
8	تهتم إدارة الشركة بوجود قسم خاص لإعداد الموازنات	20 %40.0	19 %38.0	9 %18.0	0 %0.0
9	يتم منح حوافز للأقسام التي يكون فيها نتائج الموازنة مطابقة للأداء الفعلي	25 %50.0	15 %30.0	6 %12.0	4 %8.0
10	طبيعة وحجم نشاط الشركة لا يسمح أو لا يتطلب عمل موازنات تخطيطية	12 %24.0	7 %14.0	3 %6.0	20 %40.0
11	تضع الشركة تعليمات واضحة لإعداد الموازنات	21 %42.0	24 %48.0	1 %2.0	2 %4.0
12	تعتبر الموازنات أداة فعالة للربط بين أهداف الشركة ومواردها المتاحة	31 %62	19 %38	0 %0.0	0 %0.0

المصدر: إعداد الباحثات من الدراسة الميدانية، 2017م

يتضح للباحث من الجدول رقم (7.3) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير مدى اهتمام شركات الصناعة السودانية بإعداد الموازنات التخطيطية (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق بشدة).

وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمتغير، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (8.3): الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	تستخدم الشركة نظام الموازنات التخطيطية لجميع أقسام الشركة التشغيلية والإدارية	4	0.96911	أوافق
2	تقوم الشركة بتدريب الموظفين في مجال إعداد الموازنات لضمان كفاءة الموظفين العاملين على إعدادها	5	0.53795	أوافق بشدة
3	تعتبر الموازنة لعد اعتمادها أداة أو وسيلة للرقابة	5	0.57286	أوافق بشدة
4	تعتبر الموازنة لعد اعتمادها أداة أو وسيلة لتقويم الأداء المالي	5	0.53452	أوافق بشدة
5	يتم شرح أهداف الموازنة للمسؤولين عن الأقسام	4	0.70102	أوافق
6	يتم إعداد الموازنات بشكل دوري	5	0.57711	أوافق بشدة
7	تستخدم الإدارة الموازنات لرسم المستقبل والتنبؤ به	5	0.61312	أوافق بشدة
8	تهتم إدارة الشركة بوجود قسم خاص لإعداد الموازنات	4	0.97416	أوافق
9	يتم منح حوافز للأقسام التي يكون فيها نتائج الموازنة مطابقة للأداء الفعلي	4	0.95383	أوافق
10	طبيعة وحجم نشاط الشركة لا يسمح أو لا يتطلب عمل موازنات تخطيطية	2	1.47427	لا أوافق
11	تضع الشركة تعليمات واضحة لإعداد الموازنات	4	0.96890	أوافق
12	تعتبر الموازنات أداة فعالة للربط بين أهداف الشركة وماواردها المتاحة	5	0.49031	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثات من الدراسة الميدانية، 2017م

من الجدول (8.3) يتضح للباحثات الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى (5) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على مدى اهتمام شركات الصناعة السودانية بإعداد الموازنات التخطيطية.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.49031 – 1.47427) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

### 1-اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

نصت الفرضية الأولى على مدى اهتمام شركات الصناعة السودانية بإعداد الموازنات التخطيطية وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استقصاء عينة الدراسة لمعرفة آرائهم حول عدد من المتغيرات الموضحة في الجدول رقم (4-8) وذلك بالإجابة على العبارات المتعلقة بهذه الفرضية وتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة عن عبارات الفرضية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (9.3): نتائج اختبار الفرضية الأولى

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قياس العبارة		قيمة مربع كاي الاحتمالية
				الوزن	الدرجة	
1	تستخدم الشركة نظام الموازنات التخطيطية لجميع أقسام الشركة التشغيلية والإدارية	4.1400	0.96911	4	أوافق	0.000
2	تقوم الشركة بتدريب الموظفين في مجال إعداد الموازنات لضمان كفاءة الموظفين العاملين على إعدادها	4.5800	0.53795	5	أوافق بشدة	0.000
3	تعتبر الموازنة لعد اعتمادها أداة أو وسيلة للرقابة	4.7200	0.57286	5	أوافق بشدة	0.000
4	تعتبر الموازنة لعد اعتمادها أداة أو وسيلة لتقويم الأداء المالي	4.6000	0.53452	5	أوافق بشدة	0.000
5	يتم شرح أهداف الموازنة للمسؤولين عن الأقسام	4.2800	0.70102	4	أوافق	0.015
6	يتم إعداد الموازنات بشكل دوري	4.5600	0.57711	5	أوافق بشدة	0.000
7	تستخدم الإدارة الموازنات لرسم المستقبل والتنبؤ به	4.4600	0.61312	5	أوافق بشدة	0.000
8	تهتم إدارة الشركة بوجود قسم خاص لإعداد الموازنات	4.1000	0.97416	4	أوافق	0.001
9	يتم منح حوافز للأقسام التي يكون فيها نتائج الموازنة مطابقة للأداء الفعلي	4.2200	0.95383	4	أوافق	0.000
10	طبيعة وحجم نشاط الشركة لا يسمح أو لا يتطلب عمل موازنات تخطيطية	2.9000	1.47427	2	لا أوافق	0.002
11	تضع الشركة تعليمات واضحة لإعداد الموازنات	4.2000	0.96890	4	أوافق	0.000
12	تعتبر الموازنات أداة فعالة للربط بين أهداف الشركة ومواردها المتاحة	4.6200	0.49031	5	أوافق بشدة	0.090
	جميع العبارات	4.60	0.8224	5	موافق بشدة	0.000

المصدر: إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

### من الجدول (9-3) يتبين للباحثات الآتي:

- 1- أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى تراوحت بين (2.90 – 4.72) وهذه المتوسطات أغلبها قريبة جداً إلى الوزن (5) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على عبارات مدى اهتمام شركات الصناعة السودانية بإعداد الموازنات التخطيطية.

2- كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على عبارات الفرضية بين (0.49) – 1.47%) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

3- إن النتائج في الجدول (4-8) تعني أن كل أفراد العينة متفقون على قبول الفرضية وإن كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة يمكن تحديدها من خلال تطبيق اختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية. فالجدول المشار إليه أعلاه يشير إلى أن قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المفحوصين المختلفة على الفرضية الأولى كانت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى معنوية (5%). وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات ولصالح الموافقين بشدة.

#### التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني:

التحليل الوصفي لعبارات مدى استخدام مخرجات نظام الموازنة في تصحيح ومعالجة الإنحرافات: يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المحور الثاني لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (10.3): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني

ت	العبرة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	بعد مقارنة الأداء الفعلي بالمقدرة يتم اخذ مخرجات النظام أداة فاعلة من اجل تصحيح الانحرافات	28 %56.0	22 %44.0	0 %0.0	0 %0.0
2	تستخدم الإدارة نظام الموازنات للرقابة على الأداء	27 %54.0	20 %40.0	3 %6.0	0 %0.0
3	يتم إستخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم فاعلية الأداء	29 %58.0	21 %42.0	0 %0.0	0 %0.0
4	يتم إستخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم كفاءة الأداء	20 %40.0	28 %56.0	2 %4.0	0 %0.0
5	يتم إستخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم إقتصادية الأداء	19 %38.0	27 %54.0	4 %8.0	0 %0.0
6	يتم تحليل أسباب الانحرافات الفعلية عن المقدرة	25 %50.0	22 %44.0	3 %6.0	0 %0.0
7	تعتمد الشركة نتائج الموازنات مؤشرات لتحسين الأداء	33 %66.0	17 %34.0	0 %0.0	0 %0.0
8	يتم مناقشة أسباب الانحرافات وفقا لنظام الموازنات	16 %38.0	30 %60.0	4 %8.0	0 %0.0
9	تتخذ إجراءات تصحيحية من أجل تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلا	28 %56.0	30 %60.0	4 %8.0	0 %0.0
10	يتم متابعة قرار تصحيح الأنحرافات من قبل الإدارة	26 %52.0	19 %38.0	3 %6.0	2 %4.0
11	يتيح نظام الموازنات أمكانية ادخال التعديلات وفقا لتغيير ظروف الشركة	13 %26.0	17 %34.0	17 %34.0	3 %6.0
12	تتوفر تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنة التخطيطية	25 %50.0	22 %44.0	3 %6.0	0 %0.0

المصدر: إعداد الباحثات من الدراسة الميدانية، 2017م

يتضح للباحثات من الجدول رقم (10.3) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على المحور (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق).  
وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمحور ، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (11.3): الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني

ت	العبرة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	بعد مقارنة الأداء الفعلي بالمقدرة يتم اخذ مخرجات النظام أداة فاعلة من اجل تصحيح الانحرافات	5	0.50143	أوافق بشدة
2	تستخدم الإدارة نظام الموازنات للرقابة على الأداء	5	0.61412	أوافق بشدة
3	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم فاعلية الأداء	5	0.49857	أوافق بشدة
4	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم كفاءة الأداء	4	0.56279	أوافق
5	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم إقتصادية الأداء	4	0.79179	أوافق
6	يتم تحليل أسباب الانحرافات الفعلية عن المقدرة	4	0.61146	أوافق
7	تعتمد الشركة نتائج الموازنات مؤشرات لتحسين الأداء	5	0.47852	أوافق بشدة
8	يتم مناقشة أسباب الانحرافات وفقا لنظام الموازنات	4	0.59109	أوافق
9	تتخذ إجراءات تصحيحية من أجل تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلا	5	0.54248	أوافق بشدة
10	يتم متابعة قرار تصحيح الأنحرافات من قبل الإدارة	5	0.77959	أوافق بشدة
11	يتيح نظام الموازنات إمكانية ادخال التعديلات وفقا لتغيير ظروف الشركة	4	0.90351	أوافق
12	تتوفر تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنة التخطيطية	4	0.61146	أوافق

المصدر: إعداد الباحثات من الدراسة الميدانية، 2017م  
من الجدول (11.3) يتضح للباحثات الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على مدى استخدام مخرجات نظام الموازنة في تصحيح ومعالجة الانحرافات.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.47852 – 0.90351) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

## 2- اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

نصت الفرضية الثانية على استخدام مخرجات نظام الموازنة في تصحيح ومعالجة الانحرافات وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استقصاء عينة الدراسة لمعرفة آرائهم حول عدد من المتغيرات الموضحة في الجدول رقم (4.12) وذلك بالإجابة على العبارات المتعلقة بهذه الفرضية وتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة عن عبارات الفرضية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (12.3): نتائج اختبار الفرضية الثانية

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قياس العبارة		قيمة مربع كأي الاحتمالية
				الوزن	الدرجة	
1	بعد مقارنة الأداء الفعلية المقدره يتم اخذ مخرجات النظام أداة فاعلة من اجل تصحيح الانحرافات	4.5600	0.50143	5	أوافق بشدة	0.396
2	تستخدم الإدارة نظام الموازنات للرقابة على الأداء	4.4800	0.61412	5	أوافق بشدة	0.000
3	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم فاعلية الأداء	4.5800	0.49857	5	أوافق بشدة	0.258
4	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم كفاءة الأداء	4.3600	0.56279	4	أوافق	0.000
5	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم إقتصادية الأداء	4.1600	0.79179	4	أوافق	0.000
6	يتم تحليل أسباب الانحرافات الفعلية عن المقدره	4.4400	0.61146	4	أوافق	0.000
7	تعتمد الشركة نتائج الموازنات مؤشرات لتحسين الأداء	4.6600	0.47852	5	أوافق بشدة	0.024
8	يتم مناقشة أسباب الانحرافات وفقا لنظام الموازنات	4.2400	0.59109	4	أوافق	0.000
9	تتخذ إجراءات تصحيحية من أجل تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلا	4.5400	0.54248	5	أوافق بشدة	0.000
10	يتم متابعة قرار تصحيح الأنحرافات من قبل الإدارة	4.3800	0.77959	5	أوافق بشدة	0.000
11	يتيح نظام الموازنات أمكانية ادخال التعديلات وفقا لتغيير ظروف الشركة	3.8000	0.90351	4	أوافق	0.015
12	تتوفر تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنة التخطيطية	4.4400	0.61146	4	أوافق	0.000
	جميع العبارات	4.20	0.84	4	موافق	0.000

المصدر: إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

### من الجدول (8-3) يتبين للباحث الآتي:

- 1- أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى تراوحت بين (3.80 – 4.58) وهذه المتوسطات أغلبها قريبة جداً إلى الوزن (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات استخدام مخرجات نظام الموازنة في تصحيح ومعالجة الإنحرافات.
- 2- كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على عبارات الفرضية بين (0.47 – 0.90%) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.
- 3- إن النتائج في الجدول (8-3) تعني أن كل أفراد العينة متفقون على قبول الفرضية وإن كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة يمكن تحديدها من خلال تطبيق اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية.

فالجداول المشار إليه أعلاه يشير إلى أن قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المفحوصين المختلفة على الفرضية الأولى كانت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى معنوية (5%) وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات ولصالح الموافقين.

### التحليل الوصفي لعبارات المحور الثالث:

التحليل الوصفي لعبارات مدى إعداد الموازنات التخطيطية وفق الأسس العلمية: يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المحور لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (13.3): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يرتكز نظام الموازنات التخطيطية المطبق في الشركة على خطط وأساليب نمطية	13 %26.0	20 %40.0	8 %16.0	7 %14.0
2	تحدد الأهداف التفصيلية للموازنات التخطيطية انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل	22 %44.0	20 %40.0	6 %12.0	1 %2.0
3	يتم الاسترشاد بالموازنات لسنوات سابقة عند اعداد الموازنة الجديدة	34 %68.0	15 %30.0	1 %2.0	0 %0.0
4	يتم وضع الخطة المالية للموازنة بناء على الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها ومعطيات الواقع	18 %36.0	32 %64.0	0 %0.0	0 %0.0
5	يتم الالتزام بالخطط الموجودة في الموازنة التخطيطية	19 %38.0	18 %36.0	11 %22.0	2 %4.0
6	تعتبر الموازنة التخطيطية أداة مهمة في رؤية أهداف الشركة المستقبلية	23 %46.0	24 %48.0	3 %6.0	0 %0.0
7	ان التخطيط هو الهدف الرئيسي والأكثر أهمية لاعداد الموازنات التخطيطية	33 %66.0	15 %30.0	2 %4.0	0 %0.0
8	يتم التخطيط مسبقاً مما يساعد في عملية اعداد الموازنات التخطيطية	23 %46.0	27 %54.0	0 %0.0	0 %0.0
9	تبنى الموازنات التخطيطية على أساس تخطيط المبيعات والتكاليف والربح	29 %38.0	16 %32.0	3 %6.0	2 %4.0

المصدر: إعداد الباحثات من الدراسة الميدانية، 2017م

يتضح للباحثات من الجدول رقم (13.3) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث مدى إعداد الموازنات التخطيطية وفق الأسس العلمية (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق).

وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمحور ، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (14.3): الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	يرتكز نظام الموازنات التخطيطية المطبق في الشركة على خطط وأساليب نمطية	4	1.12938	أوافق
2	تحدد الأهداف التفصيلية للموازنات التخطيطية انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل	4	0.88733	أوافق
3	يتم الاسترشاد بالموازنات لسنوات سابقة عند اعداد الموازنة الجديدة	5	0.51942	أوافق بشدة
4	يتم وضع الخطة المالية للموازنة بناء على الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها ومعطيات الواقع	4	0.48487	أوافق
5	يتم الالتزام بالخطط الموجودة في الموازنة التخطيطية	4	0.87691	أوافق
6	تعتبر الموازنة التخطيطية أداة مهمة في رؤية أهداف الشركة المستقبلية	4	0.60609	أوافق
7	ان التخطيط هو الهدف الرئيسي والأكثر أهمية لاعداد الموازنات التخطيطية	5	0.56749	أوافق بشدة
8	يتم التخطيط مسبقاً مما يساعد في عملية اعداد الموازنات التخطيطية	4	0.50346	أوافق
9	تبنى الموازنات التخطيطية على أساس تخطيط المبيعات والتكاليف والربح	5	0.92582	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثات من الدراسة الميدانية، 2017م  
من الجدول (14.3) يتضح للباحثات الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على مدى إعداد الموازنات التخطيطية وفق الأسس العلمية.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.48487-1.12938) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

### 3- اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:

نصت الفرضية الثالثة على مدى إعداد الموازنات التخطيطية وفق الأسس العلمية وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استقصاء عينة الدراسة لمعرفة آرائهم حول عدد من المتغيرات الموضحة في الجدول رقم (4-8) وذلك بالإجابة على العبارات المتعلقة بهذه الفرضية وتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة عن عبارات الفرضية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (15.3): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قياس العبارة		قيمة مربع كاي الاحتمالية
				الوزن	الدرجة	
1	يرتكز نظام الموازنات التخطيطية المطبق في الشركة على خطط وأساليب نمطية	3.7000	1.12938	4	أوافق	0.001
2	تحدد الأهداف التفصيلية للموازنات التخطيطية انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل	4.2200	0.88733	4	أوافق	0.000
3	يتم الاسترشاد بالموازنات لسنوات سابقة عند إعداد الموازنة الجديدة	4.6600	0.51942	5	أوافق بشدة	0.000
4	يتم وضع الخطة المالية للموازنة بناء على الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها ومعطيات الواقع	4.3600	0.48487	4	أوافق	0.048
5	يتم الالتزام بالخطط الموجودة في الموازنة التخطيطية	4.0800	0.87691	4	أوافق	0.002
6	تعتبر الموازنة التخطيطية أداة مهمة في رؤية أهداف الشركة المستقبلية	4.4000	0.60609	4	أوافق	0.000
7	ان التخطيط هو الهدف الرئيسي والأكثر أهمية لإعداد الموازنات التخطيطية	4.6200	0.56749	5	أوافق بشدة	0.000
8	يتم التخطيط مسبقاً مما يساعد في عملية إعداد الموازنات التخطيطية	4.4600	0.50346	4	أوافق	0.572
9	تبنى الموازنات التخطيطية على أساس تخطيط المبيعات والتكاليف والربح	4.4000	0.92582	5	أوافق بشدة	0.000
	جميع العبارات	4.10	0.87	4	موافق	0.000

المصدر: إعداد الباحثات من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

### من الجدول (15.3) يتبين للباحثات الآتي:

- 1- أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة تراوحت بين (3.70 – 4.66) وهذه المتوسطات أغلبها قريبة جداً إلى الوزن (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات مدى إعداد الموازنات التخطيطية وفق الأسس العلمية.
  - 2- كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على عبارات الفرضية بين (0.48 – 1.12%) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.
  - 3- إن النتائج في الجدول (4-8) تعني أن كل أفراد العينة متفقون على قبول الفرضية وإن كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة يمكن تحديدها من خلال تطبيق اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية.
- فالجداول المشار إليه أعلاه يشير إلى أن قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المفحوصين المختلفة على الفرضية الثالثة كانت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى معنوية (5%). وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات ولصالح الموافقين.

# الخاتمة

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

## أولاً: النتائج

توصلت الباحثات الى عدد من النتائج منها:

- الموازنات التخطيطية تساعد على التنبؤ بمستقبل المنشأة وتحقيق أهدافها.
- ويعتبر أمر الرقابة بواسطة الموازنات التخطيطية ضرورية وان تقويم الأداء يعتبر وظيفة إدارية وهي تعتبر آخر وظيفة تمارسها الإدارة.
- مخرجات نظام الموازنة تستخدم في تصحيح ومعالجة الإنحرافات، تقييم الرقابة على الأداة.
- تبنى معظم الشركات السودانية الموازنات التخطيطية على أساس تخطيط المبيعات والتكاليف والربح.
- تعتبر الموازنة أداة فعالة لربط أهداف الشركة مع مواردها المتاحة.
- تعتمد الشركات على نتائج الموازنات كمؤشرات لتحسين وتجويد الأداء.

## ثانياً: التوصيات

توصلت الباحثات الى عدة توصيات منها:

- 1- ضرورة توفير نظام لتدفق المعلومات لكافة المستويات الإدارية لتسهيل عملية ترشيد القرارات.
- 2- الاهتمام بنظام الموازنات التخطيطية كوسيلة للرقابة وتقويم الأداء استناداً إلى الأسس العملية والعلمية في مراحل وتنفيذ الموازنات.
- 3- إعداد الموازنات التخطيطية بصورة دقيقة وجيدة تضمن تحقيق أهداف المنشأة.
- 4- تفعيل نظام الرقابة الداخلية بحيث يساعد في تحقيق أهداف الموازنات التخطيطية.
- 5- التوصية بالدراسات المستقبلية الآتية:
  - أ. نظام التكلفة أساس النشاط وأثرها الموازنات التخطيطية.
  - ب. نظام الإنتاج الفوري وأثره على الموازنات التخطيطية.

## قائمة المراجع والمصادر

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المراجع والكتب

- (wijewardenedl, et al., 2002) تقييم تأثير التخطيط والرقابة على أداء الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في سريلانكا.
- . د. عبدالحى مرعي، د. إسماعيل إبراهيم جمعة، ص 92-98.
- أحمد محمد المصري، "التخطيط والمراقبة الإدارية" الاسكندرية مؤسسة شباب الجامعة، 2009م، ص 159-164
- د. توفيق عبدالمحسن "تقييم الداء"، بيروت- درا النهضة العربية، ص 3
- د. جبرائيل جوزيف كجالة، رضوان حلون حيان، "محاسبة التكاليف" 1998م ص 54
- د. حمزة محمد "التحليل المالي لتقييم الاداء والتنبؤ بالفشل"، عمان- دار الوراق للنشر، 2000م، ص 89
- د. خليل عواد "محاسبة التكاليف قياس وتحليل"، دار وائل للنشر والتوزيع- عمان - الأردن، ط 1، 2005م، ص 399
- د. سليمان خليل، إدارة الافرد، ط 5 (دمشق - جامعة دمشق) 1993م، ص 305
- د. عارف الحاج، "الموازنات التخطيطية ودورها في مجال التخطيط" (ب، ن، ب، ت) ص 5-9
- د. عباس سيد خطاب. "الادارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الاعمال والخدمات". بيروت- دار الفكر العربي 1998م. ص 401.
- د. عمر مصطفى عقيلي، د. منعم جلوب، د. موفق حديد الكبشي، د. قحطان بدر العبدلي "وظائف المنظمات على الأعمال"، ص 11
- د. فريد النجار "ادارة وظائف الافراد وتنمية الموارد البشرية"، الاسكندرية - مؤسسة شباب الجامعة، 1999م، ص 211

- د. محمد أحمد خليل "التكاليف في المجال المعياري (18)" ، دار الجامعات للنشر، القاهرة - مصر، 1967م، ص8
- د. محمد توفيق "التكاليف المعيارية"، القاهرة - مكتبة الشباب، 1973م، ص177
- د. محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية - الاسكندرية، 2003م، ص234-238
- د. مصطفى كامل متولي، "الموازنات التخطيطية ودورها في مجال التخطيط" (ب.ن.ب.ت)، 1990م ، ص5
- د. هدى عبداللطيف مهران، "الجوانب النظرية والتطبيقية للأساليب المحاسبية في التخطيط والرقابة وتقييم الاداء"، الاسكندرية - دار الجامعات الصرية ب.ت. ص76
- دكتور محمد عباس حجازي "دراسات في الموازنة التخطيطية" مكتبة الشباب - نبتة ، 1968م، ص209
- رحاب كاظم، "الرقابة - انواع الرقابة"، جامعة بابل - كلية علوم الإقتصاد
- زين العابدين سعيد "تطور مقترح لمنموذج فاير كأساس لتحسين منهج تقييم الاداء الاقتصادي والشركات متعددة الجنسيات"، مجلة المال والادارة العدد 172، 1993م، ص70
- السعيد بلوم، "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية"، الجزائر - جامعة منتوري قسنطينة، ص43-54.
- السعيدات، الموازنات المرنة وأثرها في الرقابة على التكاليف الصناعية غير المباشرة، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العامة في السودان، 2003م.
- الصباح عبدالرحمن "مبادئ الرقابة الإدارية"، دار الزهران للنشر والتوزيع، 1997م، ص100
- عبد العزيز محمد الأمام، "الموازنات التخطيطية كأداة لرقابة على حساب الشركات العامة"، دار المريخ للنشر والتوزيع ، ص8
- عبداللطيف، ناصر نور الدين "المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات" الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية - مصر، 2004م، ص50
- العلاوين، تقييم نظم الموازنات التخطيطية في الشركات المساهمة العامة في السودان، 2000م.

- على السلمي ونهرات، " أساسيات الاستراتيجيات الادارة في الدول النامية"، القاهرة- مكتبة عزيز، 1989م، ص157
- الفضل، نور، العوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية والرضا عن العمل والمنظمة، دراسة محاسبية مقارنة بين الشركات المساهمة العامة الصناعية العراقية والسودانية، 2002م.
- فلاح حسن، الادارة "الادارة الاستراتيجية مفاهيمها. مراحلها عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر- عمان 2000م، ص241
- محمد توفيق عبدالمحسن "تقييم الاداء"، بيروت- دار النهضة العربية، 1997م، ص
- محمد عبدالفتاح ياغي، "الرقابة في الإدارة العامة"، كلية العلوم الإدارية- جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى 1987م، ص87-89
- محمد مبارك جبير "التقييم الاقتصادي والمحاسبي"، القاهرة - مكتبة الانجلو المصرية، 1969م، ص31
- محمد مطر، "التحليل المالي الائتماني والاساليب والادوات والاستخدامات العملية، عمان الاردن، درا وائل للنشر والتوزيع 2000م، ص411
- الوصبي، محمد تيسير عبدالحكيم "المحاسبة الإدارية في تطبيقات الحاسب الآلي"، معهد الإدارة العامة، الرياض- السعودية، 2004م، ص185

### ثالثاً: الرسائل الجامعية

- نوال عبدالرحمن حسن السنوسني، "دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقويم الاداء"، رسالة ماجستير - قسم المحاسبة - كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البحر الأحمر، 2010م.
- عبدالرحمن، كثيرة محمد أحمد محمد، " الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقويم الأداء في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة"، رسالة ماجستير - كلية الدراسات التجارية- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014م.

- أحمد، وليد السيد المهدي " الموازنات التخطيطية في الرقابة على الأداء المالي لمؤسسات المجتمع المدني" رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2010م، ص85.
- علي محمد حسن آدم رزق، عوض محمد عوض " الموازنات التخطيطية في الرقابة على الأداء المالي للشركات"، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات التجارية، 2010م، ص139.
- محمد ، سعيد محمد سعيد،" دور الموازنات التخطيطية في الرقابة على التكاليف" دراسة حالة شركة سكر كنانة، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات التجارية، 2007م، ص112.
- زكريا فريد عبدالفتاح، " إعداد الموازنات التخطيطية" رسالة دكتوراه، قسم المحاسبة- كلية التجارة \_جامعة عين شمس، 1996م.
- حسن ، اميمة أحمد جمعة "المتغيرات المؤثرة على ظاهرة لبيانات غير واقعية في إعداد الموازنات التخطيطية وآثارها على تقييم الأداء " رسالة ماجستير، كلية التجارة- جامعة عين شمس، القاهرة، 1986م، ص25.
- الأفندي مصطفى، "مدى إستخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء المالي في منشآت القطاع العام"، رسالة ماجستير، جامعة حلب- دمشق، 2003م، ص30

#### المراجع الأجنبية:

- Zaltsman, Tedoro Ariel,( 2008), The Role of Monitoring and Evaluation in the Budgetary Process.
- Zadeh. M.Y,(2002) linear programming framework for flexible budgeting and its application to classroom teacher.

الملاحق

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم المحاسبة والتمويل

السيد / ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : إستمارة إستبانة

تقوم الباحثات بدراسة بعنوان (الموازنات التخطيطية ودورها في الرقابة وتقويم الأداء المالي) لنيل درجة البكالوريوس في المحاسبة ويتطلب ذلك الحصول على مجموعة من البيانات ، سيسعدنا ان نتلقى دعمكم ومشاركتكم القيمة من خلال خبرتكم العلمية والعملية حتى يكون هذا البحث اضافة حقيقية للعلم والمعرفة مقدرين حسن تعاونكم وجهودكم في الاجابة بوضوح وشفافية ونؤكد لكم سلامة وحفظ وسرية البيانات التي تدلون بها ولن تستخدم هذه البيانات إلا لأغراض البحث العلمي.

وجزاكم الله عنا خيرا

الباحثات:

1. اثرء صلاح الدين يوسف احمد
2. ايمان السر طه علي
3. دانية ممدوح سعيد محمد
4. هدى عبدالمنعم ابراهيم محمد
5. ولاء علي سليمان عبدالقادر

القسم الاول: البيانات الشخصية:

1/ العمر :

30 سنة فأقل  31-40 سنة  41-50 سنة  اكثر من 50 سنة

2/ المؤهل العلمي :

بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير   
دكتوراه  أخرى

3/ التخصص العلمي:

محاسبة مالية  تكاليف  محاسبة ادارية  دراسات مصرفية   
ادارة اعمال  اخرى

4/ سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل  من 6-10 سنوات  من 16-20 سنة  20 سنة فاكثر

5/ المركز الوظيفي:

مدير عام  مدير مالي  مدير اداري  محاسب مالي   
محاسب تكاليف  أخرى

القسم الثاني: القسم الثاني : قياس متغيرات الدراسة :

الرجاء وضع علامة (√) أما مستوى الموافقة المناسب

المحور الاول : مدى إهتمام الشركات الصناعية السودانية بإعداد الموازنات التخطيطية

ت	العبارة	مستوى الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تستخدم الشركة نظام الموازنات التخطيطية لجميع أقسام الشركة التشغيلية والإدارية .					
2	تقوم الشركة بتدريب الموظفين في مجال إعداد الموازنات لضمان كفاءة الموظفين العاملين على إعدادها.					
3	تعتبر الموازنة بعد اعتمادها أداة أو وسيلة للرقابة.					
4	تعتبر الموازنة بعد اعتمادها أداة أو وسيلة لتقويم الأداء المالي.					
5	يتم شرح أهداف الموازنة للمسؤولين عن الأقسام.					
6	يتم إعداد الموازنات بشكل دوري.					
7	تستخدم الإدارة الموازنات لرسم المستقبل والتنبؤ به.					
8	تهتم إدارة الشركة بوجود قسم خاص لإعداد الموازنات.					
9	يتم منح حوافز للأقسام التي تكون فيها نتائج الموازنة مطابقة للأداء الفعلي.					
10	طبيعة وحجم نشاط الشركة لا يسمح أو لا يتطلب عمل موازنات تخطيطية.					
11	تضع الشركة تعليمات واضحة لإعداد الموازنات.					
12	تعتبر الموازنات أدوات فعالة للربط بين أهداف الشركة ومواردها المتاحة.					

## المحور الثاني: مدى استخدام مخرجات نظام الموازنة في تصحيح ومعالجة الإنحرافات

ت	العبارة	مستوى الموافقة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	بعد مقارنة الاداء الفعلي بالمقدرة يتم أخذ مخرجات النظام أداة فاعلة من أجل تصحيح الانحرافات.				
2	تستخدم الإدارة نظام الموازنات للرقابة على الاداء.				
3	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم فاعلية الاداء.				
4	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم كفاءة الاداء.				
5	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم اقتصادية الاداء.				
6	يتم تحليل أسباب الانحرافات الفعلية عن المقدرة.				
7	تعتمد الشركة نتائج الموازنات مؤشرات لتحسين الاداء.				
8	يتم مناقشة أسباب الانحرافات وفقا لنظام الموازنات.				
9	تتخذ إجراءات تصحيحية من أجل تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلا.				
10	يتم متابعة قرار تصحيح الانحرافات من قبل الإدارة.				
11	يتيح نظام الموازنات إمكانية إدخال التعديلات وفقا لتغيير ظروف الشركة.				
12	تتوفر تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنة التخطيطية				

المحور الثالث: مدى إعداد الموازنات التخطيطية وفق الأسس العلمية

ت	العبارة	مستوى الموافقة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يرتكز نظام الموازنات التخطيطية المطبق في الشركة على خطط وأساليب نمطية.				
2	تحدد الأهداف التفصيلية للموازنات التخطيطية انطلاقاً من الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل.				
3	يتم الاسترشاد بالموازنات لسنوات سابقة عند إعداد الموازنة الجديدة.				
4	يتم وضع الخطة المالية للموازنة بناء على الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها ومعطيات الواقع.				
5	يتم الالتزام بالخطط الموجودة في الموازنة التخطيطية.				
6	تعتبر الموازنة التخطيطية أداة مهمة في رؤية أهداف الشركة المستقبلية.				
7	إن التخطيط هو الهدف الرئيسي والأكثر أهمية لإعداد الموازنات التخطيطية.				
8	يتم التخطيط مسبقاً مما يساعد في عملية إعداد الموازنات التخطيطية.				
9	تبنى الموازنات التخطيطية على أساس تخطيط المبيعات والتكاليف والربح.				