

تمهيد :

تقوم الإدارة بممارسة وظائفها الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات لتحقيق أهداف المنشأة، وحتى تستطيع ذلك لابد من الاعتماد قدر الأمكان على النماذج الكمية ومنها الموازنات التخطيطية، فالموازنة تعتبر أحدي الأدوات التي تساعد الإدارة في عملية التخطيط والتخطيط المالي والرقابة وتقويم الأداء وصناعة القرارات .

تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم ادوات المحاسبة الإدارية التي تساعد في إدارة المنشأة في ممارسة وظائفها المختلفة، وتمثل الموازنة في أبسط صورها بيان بمجموعة الإجراءات والتصرفات التي ينبغي القيام بها تبعاً لتحقيق أهداف محددة مقدماً .

وقد بدأ إستخدام الموازنة تاريخياً كأداة لتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات التي تخص فترة زمنية معينة في المستقبل ثم ربط تقديراتها بمعايير معينة للأداء في المستقبل لتحقيق أهداف الرقابة، وايضاً الموازنات التخطيطية جزء اساسي في عملية التخطيط المالي والتنبؤ في الأجل القصير في المنشأة وهي إحدى الموازنات العديدة التي يجري أعدادها مثل موازنة المبيعات، موازنة الانتاج، موازنة الانفاق التسويقي، وموازنة المشتريات، ويعني ذلك أن أهمية الموازنات قد زادت وازداد التوسع في استخدامها في الأونة الأخيرة لمختلف المشروعات والتنظيمات .

مشكلة الدراسة :

كثير من الشركات ومتخذي القرار فيها لا يهتمون بضرورة إستخدام الأسلوب العلمي للموازنات التخطيطية في التخطيط المالي . وبالطريقة التي يمكن من إستخدامها كأداة لتخطيط ومتابعة تنفيذ بكفاءة ولذلك تكون القرارات التي تتخذ بناءً على الموازنات غير واقعية .

مستخلص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية :

- 1- هل يؤثر عدم وعي الإدارة بأهمية الموازنات التخطيطية على قدرتها على التخطيط المالي ؟
- 2- هل تعتبر الموازنات التخطيطية أداة فعالة في التخطيط المالي ؟
- 3- هل يؤثر عدم تلقي التدريب الكافي أو عدم إستخدام برامج تدريبية على إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية ؟

الأهمية : (1) الأهمية العلمية :

تكمّن أهمية الدراسة في الآتي :

- تساعد المدراء في التعرف على ماهية الموازنات التخطيطية وتكشف عن الصعوبات والمشاكل التي من الممكن أن تواجههم اثناء إعدادهم للموازنات .
- التعرف على خطوات إعداد الموازنات التخطيطية والأسس التي تبنى عليها وأنواعها، وما يؤدي الى زيادة كفاءة القائمين على إعدادها، وتحقيق الأهداف المرجوة منها .
- تمكن القائمين على إعداد الموازنات التخطيطية من إستخدامها كأداة جيدة في عمليات التخطيط المالي وصناعة القرارات .
- تساعد المعنيين في التعرف على خطوات التخطيط ومزاياه مما يؤدي الى إعداد خطط وبرامج بطريقة علمية تحقق أهداف المنشأة في حال تطبيقها .
- تفيد الدراسة الحالية في أن الموازنة التخطيطية هي أداة من الأدوات اللازمة للتخطيط المالي .

(2) الأهمية العملية :

تحاول هذه الدراسة تعريف المؤسسات الماليه والبنوك التجاريه بأهمية الإلتزام بالموازنات التخطيطية وإستخدامها كأداة فعالة في التخطيط المالي الذي بدوره ينعكس إيجاباً على الكفاءة المالية .

أهداف الدراسة :

يكن الهدف العام للدراسة الى التعرف على الموازنة التخطيطية وكيفية إعدادها الى أي مدى تؤثر الموازنة التخطيطية على القرارات المتخذة والتخطيط المالي في المنشآت وإلى أي مدى تساعد المدير المالي على مواجهة الموقف النقدي الذي يمكن أن تكون عليه المنشأة ويمكن تلخيص الاهداف في الآتي:

- 1- التعرف على أساسيات وطرق إعداد الموازنات التخطيطية .
- 2- تسليط الضوء على أهمية الموازنات التخطيطية في التخطيط المالي .
- 3- دراسة الانواع المختلفة من الموازنات وكيفية إعدادها بطرق تفصيلية وتحليلية .
- 4- معرفة مدى إستخدام الموازنات التخطيطية كأداة تخطيطية بالمنشأة .

فرضيات الدراسة :

تهدف الدراسة الى إختبار الفرضيات التالية :

- 1- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وعي الإدارة بأهمية الموازنات التخطيطية ومزاياها والتخطيط المالي .
- 2- إستخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط المالي يؤدي الى رفع كفاءة الأداء المالي .
- 3- إعداد الموازنات التخطيطية دون توفر بيانات كافية يجعلها غير مناسبة للتخطيط المالي .

منهج الدراسة :

تتبع الدراسة مزيجاً من مناهج البحث العلمي حيث تم إستخدام المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والمنهج الإستنباطي ومنه تم تحديد محاور الدراسة ووصف الفروض، والمنهج الإستقرائي لإختبار مدي صحة الفرضيات، والمنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة الحالة التطبيقية .

حدود البحث :

1- الحدود الزمانية 2017م .

2- الحدود المكانية : بنك الشمال الإسلامي .

هيكل الدراسة :

تتضمن الدراسة المقدمة وثلاث فصول وخاتمة، المقدمة شملت : الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة، الفصل الأول: مفهوم الموازنات والموازنات التخطيطية، الفصل الثاني : مفهوم التخطيط والتخطيط المالي، والربط بين الموازنة والتخطيط، والفصل الثالث: نبذة تعريفية عن بنك الشمال الإسلامي والتحليل الإحصائي وأخيراً الخاتمة تتناول أهم النتائج والتوصيات وقائمة بأهم المراجع والمصادر .

1- دراسة بدرالدين أحمد سراج الدين (2005)م⁽¹⁾

تناولت الدراسة أهمية الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة على الزكاة، وتمثلت مشكلة الدراسة في بيان أثر الموازنات التخطيطية على النظام المحاسبي في ديوان الزكاة، ومدى فعاليتها على كفاءة الأداء المالي بالديوان، هل تتأثر الموازنات التخطيطية بالمحاسبة الحكومية نسبة لتبعية الديوان المالي الى وزارة الرعاية الإجتماعية، وماهو أثر تدريب العاملين ومشاركتهم في إعداد الموازنات على فعاليتها بديوان الزكاة، وقد هدفت هذه الدراسة الى اقتراح طرق علمية لمعالجة الإنحرافات الناتجة عن تنفيذ الموازنات التخطيطية ومدى أهمية الموازنة كأداة رقابية في ديوان الزكاة، وعلى مشكلة الدراسة ثم وضع الفروض التالية، إستخدام الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة بالديوان يؤدي الى رفع كفاءة النظام المحاسبي بالديوان، يساعد التخطيط والرقابة بالموازنة في تحديد المسؤوليات عن الإنحرافات ونقاط الضعف وإمكانية معالجتها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة،يستخدم ديوان الزكاة الموازنات التخطيطية في عمليات التخطيط إلا أن إعدادها يحتاج الى أساليب علمية لجمع المعلومات التي تستخدم في اعداد التقديرات، الإسلوب المتبع في التحصيل بديوان الزكاة يعتمد على التقدير الشخصي للأفراد مما يؤثر على كفاءة التحصيل وبالتالي الأداء الفعلي للموازنة، ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة، الإهتمام بنظام الموازنات التخطيطية كأداة التخطيط والرقابة يستند على الأسس العلمية والعملية في مراحل إعداد وتنفيذ الموازنة، الإهتمام بمعالجة الإنحرافات حال حدوثها ومنع تكرارها وتحديد من المسؤول عنها وأسباب حدوثها ضرورة إستخدام الحاسوب والبرامج في مراحل إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية .

(1)بدرالدين الهادي سراج الدين، اهمية الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة على الزكاة بالتطبيق على ديوان الزكاة، محلية أمبدة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (2005)م .

2- دراسة عبد الباقي محمد الأمين مصطفى (2006م):⁽¹⁾

تتناول هذه الدراسة، موضوع الموازنة ودورها في تخطيط الموارد المالية بديوان الزكاة، وذلك من واقع البيانات الخاصة بولاية الخرطوم .

وتمثلت مشكلة الدراسة في تدني الإيرادات وزيادة الصرف الإداري، منصوباً لحصيلة الجباية الفعلية، وذلك على خلفية الزكاة على مستوى المحليات خلال الفترة من العام 1997م وحتى العام 2005م، معتمداً في ذلك على ثلاثة فروض تتمثل في العلاقة الطردية بين حجم الثروة المتاحة بالبلاد وحصيلة الزكاة من الإيرادات، والعلاقة الطردية بين الصرف الإداري بولاية الخرطوم من جهة، والجبائية الفعلية من جانب آخر، علاوة على التأثير الموجب للصرف الإداري على المصاريف ومن خلال البيانات التي تم جمعها وتحليلها لأختبار فروض البحث مستخدماً النموذج الرياضي .

كما خلصت الدراسة أخيراً الى نتائج وتوصيات محددة تمثلت في ضرورة العناية بأدوات تنفيذ الموازنة ممثلة في بنود العاملين عليها والتسيير، والحث على إستخدام آلية الصرف الإداري بوصفها الآلية المناسبة للتأثير على جانبي الموازنة، وضرورة التضحية بمبدأ توازن الموازنة السنوي بإعتباره أحد المبادئ العامة للموازنات التقليدية، أملاً في تحقيق التوازن على مستوى الفترة والتخفيف من قيود هذه الموازنة بالسعي للإنتقال نحو موازنة الأداء والبرامج، ثم العمل على إنشاء مجلس إستثماري للموازنة، نظراً لخطورة القرارات التي تصدرها جهاز التخطيط بالموازنة، وتأثيراتها سلباً أو إيجاباً على الخطة وتفصيليها .

وتطرقت كل من الدراسة السابقة والحالية الى الموازنة وأثرها في التخطيط إلا أن الدراسة السابقة تناولت دور الموازنة في تخطيط الموارد المالية، أما الدراسة الحالية تناولت الموازنات التخطيطية وأثرها في التخطيط المالي .

(¹) عبد الباقي محمد الأمين مصطفى، دور الموازنة في تخطيط الموارد المالية بالتطبيق على ديوان الزكاة ولاية الخرطوم 1997م-2005م، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2006م .

3- دراسة فريد محمد حسين (2007) م: (1)

تناولت هذه الدراسة دور الموازنات في عملية التخطيط والرقابة وتقويم الأداء لصناعة القرار، وتمثلت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات منها، مدى معرفة المدراء بالموازنات التخطيطية والصعوبات التي تواجههم في إعدادها، استخدام المعلومات المحاسبية الجيدة والتي ينتجها النظام المحاسبي كإسلوب الموازنات التخطيطية وغيرها من الأساليب في صناعة القرارات الرشيدة، وتمثلت أهداف الدراسة في، الوقوف على الصعوبات والمشاكل التي تواجه إعداد الموازنات التخطيطية، رسم الطريق الى أعداد الكادر الكفاء الذي يستطيع إعداد الموازنات بصورة علمية ، وتناولت الدراسة الفرضيات الآتية منها، معرفة ماهية الموازنات ومزايا استخدامها والصعوبات التي تواجهها، تحديد الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الموازنات وتوفير المقومات والتعليمات وإشراك العاملين يساعد في إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها ، وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية، الموازنة التخطيطية تعد وسيلة إتصال ملائمة بين كافة المستويات المختلفة بالمنشأة، والموازنة تعد أداء تخطيط ورقابة يعتمد نجاحها على كفاءة العنصر البشري في إعدادها، أوصت الدراسة بعدة توصيات منها، ضرورة استخدام الموازنات التخطيطية كأداة رقابية على أنشطة المنشأة، وضرورة تحديد السنة المالية التي تعطىها الموازنة التخطيطية .

تطرقت كل من الدراسة السابقة والحالية في الوقوف على الصعوبات والمشاكل التي تواجه الموازنات التخطيطية إلا أن الدراسة السابقة تناولت الموازنات التخطيطية في تقويم الأداء لصناعة القرار أما الدراسة الحالية فتناولت الموازنة التخطيطية وأثرها في التخطيط المالي

(1) فريد محمد حسين، دور استخدام الموازنات في عملية التخطيط وتقويم الاداء لصناعة القرار، رسالة دكتوراة، (غير منشورة) كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (2007) م .

4- دراسة عبدالأله حسن احمد (2007م) : (1)

تناولت الدراسة أثبات أهمية الدور الذي يمكن أن تقوم به الموازنات في الرقابة على المصروفات والأيرادات بصورة عامة والتأكيد على تطبيق الوسائل الاحصائية العلمية لأرقام الموازنة . تمثلت مشكلة الدراسة في أن، هناك عدم عوامل ساعدت على زيادة الاهتمام بوضع الموازنات التخطيطية منها كبد حجم المنشآت ودور الرقابة الذي تقوم به في هذه المنشآت، الموازنات ليس أرقاماً وإنما تتأثر بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية لذلك لا بد من استخدام التقنيات الحديثة الى تحقق الاهداف بالدقة المطلوبة، هدفت هذه الدراسة الى البحث عن مفهوم وقواعد وخصائص وأساليب واهداف الموازنات التخطيطية في اطارها النظري والتطبيق غرضها الاستفادة منها وثبات الاساليب المنطقية لاعداد الموازنات التخطيطية في بيئة العمل في دوائر حكومة الشارقة وأختبار كفاءتها . وكل هذه المشاكل تبث الدراسة في الفرضيات الاتية، تمثل الموازنة الوثيقة الاساسية للدراسة المالية في اي مؤسسة، ويطبق نظام الموازنات التخطيطية على كافة الانشطة بالمؤسسة لخدمة أغراض التخطيط، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج، عدم اعتبار المؤثرات الخارجية ودراسة السوق بدقة وفعالية، استخدام الموازنة التخطيطية في الرقابة على إجراءات الشراء وعدم استخدام الشراء بالأمر المباشر الا في الحالات الطارئة، وبناء على النتائج قدمت الرسالة عدة توصيات منها، ان تكون الموازنة معبدة عن الواقع الفعلي الذي سيتم تحديده خلال العام .

تطرقت كل من الدراسة السابقة والحالية الى الموازنة التخطيطية الا ان الدراسة السابقة تناولت الموازنات التخطيطية في الرقابة على المصروفات والأيرادات بصورة عامة، اما الدراسة الحالية تناولت أعداد الموازنات التخطيطية واثرها في التخطيط المالي .

(1) عبدالأله حسن، دور الموازنات التخطيطية في تحقيق أهداف المنشآت في ظل التطورات التقنية الحديثة، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة. (2007م) .

5- دراسة حسن كدورك (2008م):⁽¹⁾

تناولت الدراسة دور الموازنة في تقدير الإيرادات وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية هل إستخدم الأساليب و الطرق الإحصائية يساعد على التنبؤ والتقرير السليم الإيرادات وهل الاعتبار السلوكية ومشاركة المستويات الإدارية تساعد في نجاح وتنفيذ الموازنة العامة .

هدفت الدراسة الى تطبيق نظام الموازنات التخطيطية يساعد على تقدير الإيرادات في الوحدات الحكومية بالتعريف على الموازنة العامة من حيث مفهومها وأهدافها والغرض من إعدادها وإبراز دور الموازنة والتعرف على أسباب وجود الإنحرافات في الوحدات الحكومية إختبرت الدراسة عدة فرضيات وهي،إستخدام الاساليب والطرق الاحصائية يساعد على التنبؤ التقدير السليم للإيرادات، الإعتبرات السلوكية ومشاركة المستويات الادارية المختلفة في إعداد الموازنة تساعد على تنفيذ الموازنة، وجود رقابة مستمرة على الأيرادات يحول دون تكرار إنحرافات في تقدير الإيرادات . خرجت الدراسة بعدة توصيات منها: استخدام النماذج الإحصائية المتقدمة في التنبؤ وتقرير الإيرادات، ومراجعة وتقويم الأسس والثابت التي تبنى عليها التنبؤات المالية وخاصة في مجال تقدير الإيرادات،إعتماد نظام الموازنات التخطيطية كأداة فعالة للرقابة والتخطيط .

تطرقت كل من الدراسة السابقة والحالية في الوقوف على الموازنات إلا أن الدراسة السابقة تناولت دور الموازنة في تقدير الإيرادات بالوحدات الحكومية أما الدراسة الحالية تناولت الموزانات التخطيطية في التخطيط المالي .

⁽¹⁾سليمان حسن كدورك، دور الموازنة في تقرير الإيرادات بالوحدات الحكومية، رسالة ماجستير محاسبة وتويل (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا . (2008م) .

6- دراسة أحمد عثمان موسى محمد (2009) م : (1)

تناولت الدراسة دور الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة بالمصارف التجارية وتمثلت مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية : هل تمكنت المصارف التجارية من الاستفادة من الموازنات التقديرية في عملية التخطيط وهل تمكنت المصارف التجارية في السودان من إعداد موازنات تقديرية تناسب طبيعة أنشطتها وبرزت أهمية الدراسة من خلال مدى كفاية الدراسات العلمية والعملية في السودان كماً ونوعاً والدور الفعال للموازنات التقديرية كوسيلة من وسائل التخطيط والرقابة ،لتقديم حلول لمشكلة الدراسة توصلت الدراسة لصحة الفروض التالية،إستخدام الموازنات التقديرية يساعد في عمليتي التخطيط والرقابة بالمصارف التجارية، تطبيق الموازنات التقديرية بالسنوية يعتبر الأمل للمصارف،وقد توصلت الدراسة الى النتائج الآتية،إستخدام المصارف الموازنات التقديرية يساعد في التخطيط بالمصارف التجارية، استخدام الموازنات التقديرية يساعد في الرقابة بالمصارف التجارية، الموازنات التقديرية تعتبر معياراً لقياس كفاءة اداء الإدارة في التخطيط والرقابة .

تطرقنا كل من الدراسة السابقة والحالية في الوقوف على الموازنات بينهما تناولت الدراسة السابقة الموازنات التقديرية أما الدراسة الحالية ركزت على اعداد الموازنات التخطيطية .

(1) احمد عثمان موسى محمد، دور الموازنات التقديرية في اتخطيط والرقابة بالمصارف التجارية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير ، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،(2009) م .

7- دراسة ناريمان (2009) م: (1)

تناولت الدراسة دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي، كانت مشكلة الدراسة متمثلة في مدى المقدرة على استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة لرفع كفاءة الأداء المالي للمصارف، تتبع أهمية الدراسة من أن استخدام الموازنات التخطيطية بصورة صحيحة هي الضمان العلمية التي تمكن القطاع المصرفي من مجابهة موجة العولمة ورفع كفاءة الأداء المالي، لحل هذه المشاكل استندت الدراسة على الفرضيات الآتية، نظام الموازنات التخطيطية يساعد في قياس وتقييم كفاءة الاداء المالي، مشاركة المستويات في أعداد الموازنات التخطيطية يؤدي الى تحقيق الاهداف، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج، أن نظام الموازنات التخطيطية يساعد قياس وتقييم كفاءة الأداء المالي، الإعتماد على الموازنات السابقة يساعد الادارة في وضع موازنات تخطيطية جيدة أوصت الدراسة بالآتي : ضرورة ان تشمل الموازنات بدائل لمواجهة التغييرات التي تحدث خلال فترة الموازنة، تفعيل كفاءة النظم المحاسبية المطبقة في القطاع المصرفي لتفادي القصور في فعالية الموازنات التخطيطية .

تطرقت كل من الدراسة السابقة والحالية الى الموازنات التخطيطية الا أن الدراسة السابقة تناولت الاداء المالي بينما تناولت الدراسة الحالية الموازنات التخطيطية والتأثير في التخطيط المالي .

(1) ناريمان وهبة رزق الله، دور الموازنات التخطيطية في رفع مستوى الاداء المالي بالقطاع المصرفي، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (2009) م .

8- دراسة محاسن محمد أحمد طه (2009م) : (1)

تناولت هذه الدراسة الموازنات التخطيطية ودورها في الرقابة وتقييم الاداء المالي، تمثلت مشكلة الدراسة في دراسة الموازنات التخطيطية في تقييم الأداء والرقابة في القطاع الحكومي بمؤسسات التعليم بالإضافة أن التقدير أو التخطيط للموازنة المبقاة يتم على أساس سنوات سابقة قد يؤدي الى تحقيق هدفها تتمثل مشكلة في الأتي : هل تقوم الموازنات التخطيطية بدور فعال في عملية الرقابة وتقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي . هل الموازنات التخطيطية المعدة من قبل مؤسسات التعليم الحالي بالقطاع الحكومي بشكلها التقليدي تحقق أهداف الموازنات، هدفت الدراسة الى وجود معيار لقياس الكفاءة لتقييم الأداء عن طريق الموازنات التخطيطية والتي عن طريقها ، أن تنشأ بتحديد العوامل التي تساعد في رفع كفاءة الوحدات الحكومية عن طريق المقارنات بفترات سابقة مع معرفة فاعلية استخدامه، اعتمدت الدراسة على عدة فرضيات هي، تقييم الموازنات بدور فعال في عملية الرقابة وتقييم الاداء في مؤسسات التعليم الحالي بالقطاع العام التقليدي لا يعكس الانشطة الحقيقية والفعالية فلكي تحقق الموازنة أهدافها فلا بد أن تكون التقديرات شاملة بالقيام الادارة العليا بتحفيز القائمين بأعداد وتنفيذ الموازنة مادياً ومعنوياً، أوصت الدراسة بعدة توصيات منها، تدريب العاملين باستمرار في الإهتمام بأوضاعهم المادية والوظيفية والاجتماعية ، متابعة الأداء المالي بالتقارير الدورية والإهتمام باساليب المراجعة .

تطرقت كل من الدراسة السابقة والحالية في الوقوف على الموازنات التخطيطية بينما ركزت الدراسة السابقة الى الموازنات التخطيطية ودورها في الرقابة وتقييم الأداء بينما تناولت الدراسة الحالية الموازنات التخطيطية في التخطيط المالي .

(1) محاسن محمد أحمد طه، الموازنات التخطيطية ودورها في الرقابة وتقييم الاداء المالي بمؤسسات التعليم العالي، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل (غير منشورة) كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (2009) .

الفصل الأول

المبحث الأول

الموازنة

ماهية الموازنة:

الموازنة هي خطة تفصيلية للحصول على واستخدام الموارد وغيرها خلال فترة زمنية مقبلة وهي تمثل خطة للمستقبل معبراً عنها بشكل علمي ورسمي، وتسمى عملية إعداد الموازنة باسم budgeting وتسمى عملية استخدام الموازنة في الرقابة على اعمال المنشأة باسم الرقابة بالموازنة budgeting control.⁽¹⁾

تعريف الموازنة العامة : هي تقرير مفصل، ومعتمد، لنفقات الدولة وايرادتها لمدة مقبلة من الزمن.⁽²⁾

تعريف: ويمكن تعريفها أيضاً بأنها ترجمة الأهداف المشروع في خطة عمل مستقبلية تعتمد على عدة فروض معينة وتتطلب موافقة المستويات الادارة المسؤولة عن تنفيذها .⁽³⁾

تعريف : وتعرف الموازنة بأنها هي خطة تعدها المنشأة عن فترة زمنية معينة للمستقبل ويعبر عنها بشكل نقدي، حيث أن من مهمات المحاسبات الإداري يتعلق بتسجيل البيانات في السجلات المحاسبية وترحيلها لغرض إعداد الموازنات والحسابات الختامية في نهاية الفترة المالية .⁽⁴⁾

⁽¹⁾زي أتش جاريسون Ray. H. Garrison، أريك نورين Eric .W .Noreen، ترجمة د: محمد عصام الدين زايد، مراجعة د:أحمد حامد حجاج، المحاسبة الإدارية، المملكة العربية السعودية : دار المريح للنشر،ص418، الطبعة الإنجليزية 2000 copy right
⁽²⁾محمد شاكر عصفور، أصول الموازنة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008م، الثانية 2009م، الثالثة 2011م، الرابعة 2012م، ص 15.
⁽³⁾خبراء الشركة العربية، الاساليب الحديثة للتحليل المالي واعداد الموازنات لاغراض التخطيط والرقابة، الطبعة الثانية 2007م، ص 129.
⁽⁴⁾مؤيد عبدالحسين الفضل، أ/عبدالكريم هادي شعبان، المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيد القرارات في المنشأة، دار زهران للنشر، 2003، عمان،ص 271.

يعرف الكثير من الكتاب المعاصرين الموازنة العامة بأنها نظام موحد يمثل البرنامج المالي للدولة لسنة مالية قادمة وتعكس الخطة المالية التي هي جزء منالخطة الاقتصادية والإجتماعية والسياسية للدولة .⁽¹⁾

وتعتبر الموازنة أداة تستخدم للتعبير الكمي والمالي عن الهدف والأهداف التي تسعى إدارة المشروع لتحقيقها، وقد يتعلق هنا الهدف بتحقيق عائد معين لرأس المال او تحقيق نسبة ربح معين أو إنتاج او بيع كمية معينة أو رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمشروع أو رفض التكلفة أو اي من اهداف اخرى .

ومهما كان الهدف او الأهداف فيجب أن يكون واضح ومحددًا اذ لايمكن لأي اسلوب علمي أن يحقق هدفاً غير واضح أو غير محدد الملامح وينتج عن تحقيق الأهداف ان تضطر الإدارة الى الوقوف بُرهة من الزمن لتخليص نفسها من الأعمال الروتينية لتفكر،،، ولتفكر بجدية ما هو الهدف الذي يمكن أن يحقق في الفترة الزمنية المقبلة، وهذا يضع الإدارة مباشرة في نطاق الإدارة العملية الحديثة .

أهداف الموازنات :

يتم حصر سلوكية الموازنات بثلاث أهداف رئيسية وهي :

- 1- عملية التخطيط : تبدأ عملية التخطيط في حصر البدائل المتاحة التي من الممكن ان توصل للهدف المنشود ضمن الموارد المتاحة في المؤسسة ثم يجري تقييم كل منها لإختيار البديل الذي يحقق المرود الأعلى ضمن الفترة المستقبلية المحددة للتنفيذ.
- 2- عملية الرقابة : أن رسم الخطوط والسياسات لعملية التنفيذ كما هو في إعداد الموازنات بدون متابعة الخطوات الأساسية الواجب إتباعها لتحقيق تلك الخطوط والسياسات سوف لن يكون مجدياً وذات أثر في تحقيق الأهداف المرجوة .
- 3- عملية إتخاذ القرار: إن عملية إختيار بديل من بين البدائل المتاحة والذي يحقق أهداف المؤسسة يمثل الركن الأساسي لعملية إتخاذ القرار للمدى البعيد أو ما يطلق

⁽¹⁾أ.د سليمان اللوزي، د. فيصل مراد، وآخرون، إدارة الموازنات العامة (بين النقدية والتطبيق) دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى 1997م، ص 15.

عليه بالعمليات الروتينية 'No routine operations' إضافة الى أن عملية تحديد الإنحراف بين التخطيط والتنفيذ العقلي ومن ثم القيام بتحليل مسببات تلك الإنحرافات يمثل أحد أهم واجبات الإدارة في عملية إتخاذ القرار الاداري للعمليات التشغيلية المتكررة أو العمليات الروتينية، وأنكلا الوظيفتين لا يمكن أن تنفذ على الوجه الأكمل بدون الموازنات التخطيطية (1)

أنواع الموازنات :

تنقسم الموازنات من حيث الفترة الزمنية التي تعد عنها الى :

- موازنة قصيرة الأجل : وهي التي تعد عن فترة زمنية قصيرة تكون ربع سنوية أو ستة أشهر أو قد تمتد لتشمل سنة كاملة .
- موازنة طويلة الأجل : وهي التي تعد لفترة زمنية تتراوح بين خمسة سنوات أو عشر سنوات .

وهناك تقييم آخر من ناحية مستوى الانتاج المقدر:

1/ الموازنة الثابتة : وهي التي تعد لمستوى إنتاجي واحد.

2/ الموازنة المرنة : وهي التي تعد لعدة مستويات إنتاجية .

- أما موازنة المصروفات الرأسمالية او الإستثمار فتعتبر موازنة طويلة الاجل إلا أنه يلزم إعداد موازنة رأسمالية قصيرة الأجل تتفق مع الموازنة التقديرية من ناحية الفترة المعدة عنها (2).

(1) د. حارس كريم العاني، المحاسبة الإدارية والنظرية والتطبيق، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 193 .
(2) مركز القرار للإستثمارات / د. سيدعليوة، الإدارة المالية الحديثة، مكتبة جزيرة الورد .

مزايا وفوائد الموازنات :

أولاً : المزايا :

يمكن استخدام الموازنات في المشروعات الصناعية والتجارية والزراعية ومشروعات الخدمات وكذلك يمكن تطبيقها في المشروع على إختلاف أحجامها فكل مشروع مهماً كان حجمه لابد لإدارته أن تخطط وتراقب أنشطته المختلفة .

يتسرع المديرون الذين لم يجربوا الموازنة ولم يدركوا فوائدها بالقول بأن إعداد الموازنة مضيعة للوقت وقد يجادلوا بأنه حتى لو كانت الموازنة مفيدة في بعض المواقف إلا أنها لا تنفع في شركاتهم لشدة تعقد العمليات فيها وما يحيطوا بها من درجة عالية من عدم التأكد وفي الواقع فإن المديرين الذين يجادلون بهذه الطريقة عادة ما يكونوا مستقرين بعمق في التخطيط .

ولعل من مميزات إعداد الموازنة أنها تجعل المدير يضع التخطيط في أولويات أعماله وعلاوة على ذلك فإن إعداد الموازنة يوفر وسيلة لتوصيل خططهم بطريقة منظمة لكل أجزاء المنظمة، فاذا استخدمت الموازنة فلن يكون هناك أي شك حول ما يريد المديرين تحقيقه أو المطلوب منهم إنجازه .

ثانياً : الفوائد :

- تمد المديرين بطريقة تجعل مجهوداتهم التخطيطية رسمية .
- تمد المديرين بطريقة لتحديد أهدافهم والتي تستخدم كمعيار لتقويم الأداء فيما بعد .
- أنها تكشف الإختناقات الكامنة او المتوقعة قبل حدوثها .
- أنها تعمل على تناسق الأنشطة للمنظمة كلها عن طريق تكامل وتناسق أهداف وخطط الأقسام المختلفة بذلك يؤكد إعداد الموازنة ان خطط وسياسات الاقسام متنسقة مع الاهداف العامة للمنظمة (1)

-

(1) خبراء الشركة العربية، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وأعداد الموازنات لاغراض التخطيط والرقابة، مرجع سابق

عوائق الإعداد الفعال للموازنة :

- إنفاق المديرين في فهم نظام أعمالها، ويصبح المديرون مهتمون بالتفاصيل او يحاولون التحكم في العوامل الخاطئة.
- عدم مساندة الإدارة لنظام إعداد الموازنة، ولاتساند الإدارة العليا النشاط او تشارك فيه بشكل زي معنى .
- الإنفاق في فهم الدور الحرج لإعداد الموازنة في العملية الإدارية .
- الإلتزام المفرد أو الإعتماد غير الضروري على عملية الموازنة، بعبارة أخرى محاولة إحلال محل إصدار الحكم .
- إساءة فهم الأسواق والمنتجات.
- ينخرط المديرون أحياناً في (العاب) لحماية إمتيازاتهم أو حماية موازنتهم من تخفيضات متوقعة .

ويمكن أن يقال أن المديرين الأكفاء لن يسمحوا بحدوث أي من المواقف السابقة، ومع ذلك فإن أي شخص عاش تجربة إجراء مراجعة سنوية للموازنة يفهم الصعوبات المرتبطة بذلك وحتى في حالة سير عملية الموازنة على مايرام (1).

بناء الموازنة :

بعد ان يتم إتخاذ قرار بشأن نوعية الموازنة الملائمة للشركة، ينبغي البدء في إعداد موازنة كاملة عن طريق إنشاء موازنات أصغر لنواحٍ متعددة في اعمال الشركة مثل المبيعات، تكلفة المبيعات، العمل، النفقات غير المباشرة والانفاق الرأسمالي، وبعد إنشاء هذه الموازنات الفرعية، يمكن دمجها وربطها بالموازنة الرئيسية للشركة، إن إعداد الموازنة بهذه الطريقة أسهل بكثير لأنه يركز إنتباه الإدارة على ناحية واحدة في كل

(1) د. طارق عبدالعال حماد، الموازنات التقديرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس 2006م،الدار الجامعية للنشر ص 14 .

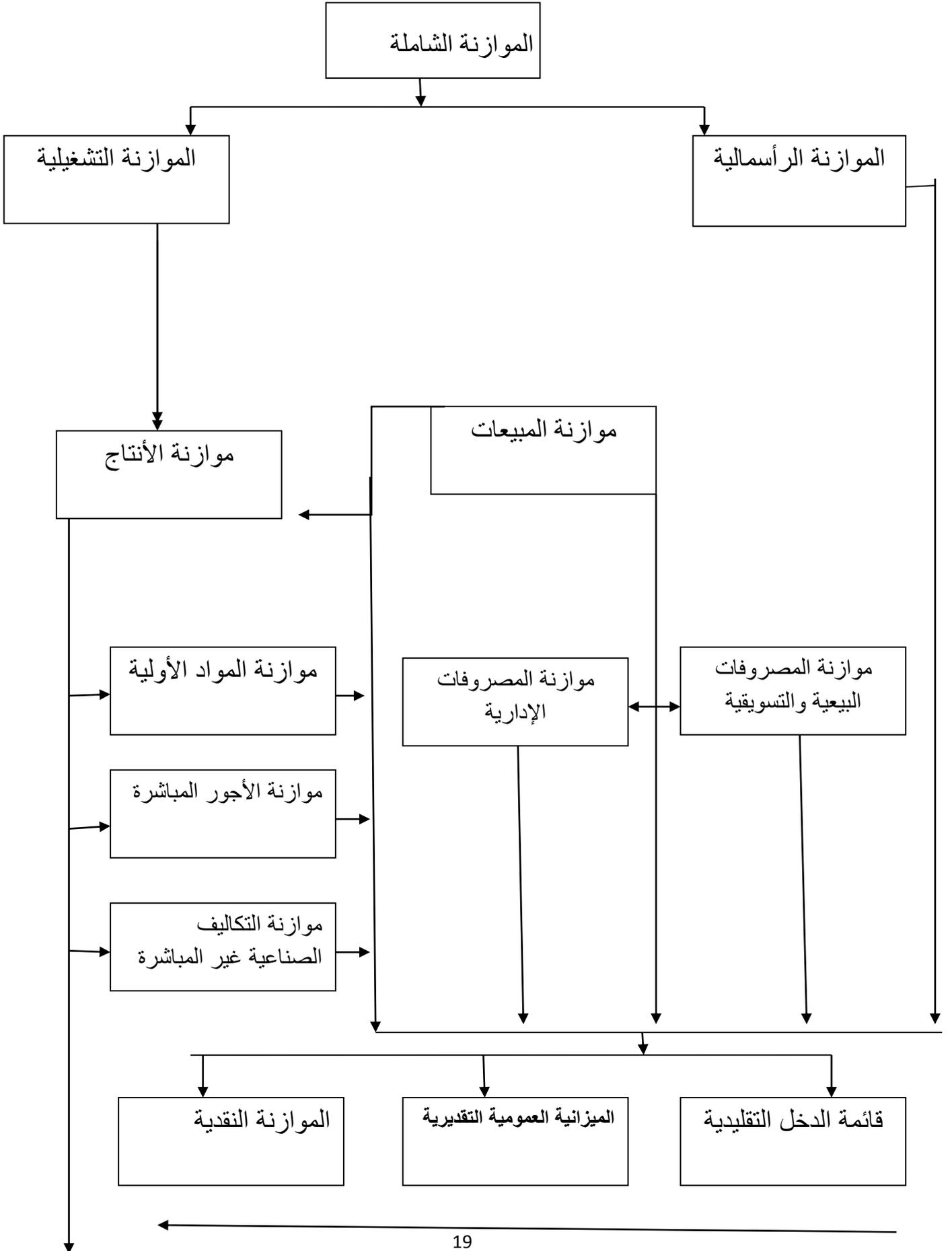
مرة، وأحياناً يمكن ألاّ تنتبه للتفاصيل اذا حاولنا للصورة الكبيرة، ولذا عليك أن تعمل على الأقسام المصنفة أولاً .⁽¹⁾

مكونات الموازنة الشاملة: (Master Budget):

وهي تغطي كل جوانب النشاط من المنظمة وتتألف من عدة موازنات كما هو موضح في الشكل رقم (5-1) أدناه:⁽²⁾

⁽¹⁾ بيليدا أستيفان، ترجمة علا أحمد صلاح، أساسيات المحاسبة الإدارية (كيف تعظم الأرباح وتعزز الاداء المالي) مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى 2008م.
⁽²⁾ أ.د نصر صالح محمد، الوجيز في المحاسبة الإدارية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015م، ص 388.

شكل يوضح مكونات الموازنة الشاملة



العوامل الأساسية المتحكمة في أعداد الموازنات :

يعتمد إعداد الموازنة التخطيطية في كل مشروع على دراسة العوامل الأساسية المتحكمة التي تؤثر على السياسة العامة لمشروع، وقد يكون العامل الأساسي المتحكم هو حجم المبيعات المتوقعة أو الطاقة الإنتاجية أو ندرة المواد الخام، وتحديد العوامل المتحكمة يقلل احتمالات الخطأ في التنبؤات بالمستقبل، وقد يكون في كل مشروع عدد من العوامل المتحكمة فالعامل المتحكم في منتج معين قد يختلف عن العامل المتحكم لمنتج آخر، وقد يختلف العامل المتحكم من فترة لأخرى، وتتمثل العوامل المتحكمة في :

- طلب المستهلكين .
- الطاقة الإنتاجية المتاحة .
- المساحة المتاحة للمصنع ولتخزين المواد الخام والمنتجات النهائية .
- مدى توفر وقوة رأس المال الثابت ورأس المال العامل .
- السياسات الإدارية للمشروع مثل تحديد حجم الإنتاج للمحافظة على سعر البيع مثلاً¹

دورة الموازنة :

لإعداد الموازنة يجب القيام بعده خطوات يمكن توضيحها كما في الشكل التالي - ففي الخطوة الأولى : يتم وضع الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل حيث تعمل الأهداف طويلة الأجل على رسم الملامح الرئيسية للأنشطة المنشأة في الأجل الطويل ويتم تحديد هذه الأهداف عادة بناء على قدرات السوق، والظروف الاقتصادية والاجتماعية، ويتم التعبير عن هذه الأهداف باستخدام عبارات عامة مثل زيادة قيمة المبيعات تتوقع المنتجات وزيادة حصة المنشأة في أسواق، وتحسين نسبة المديونية

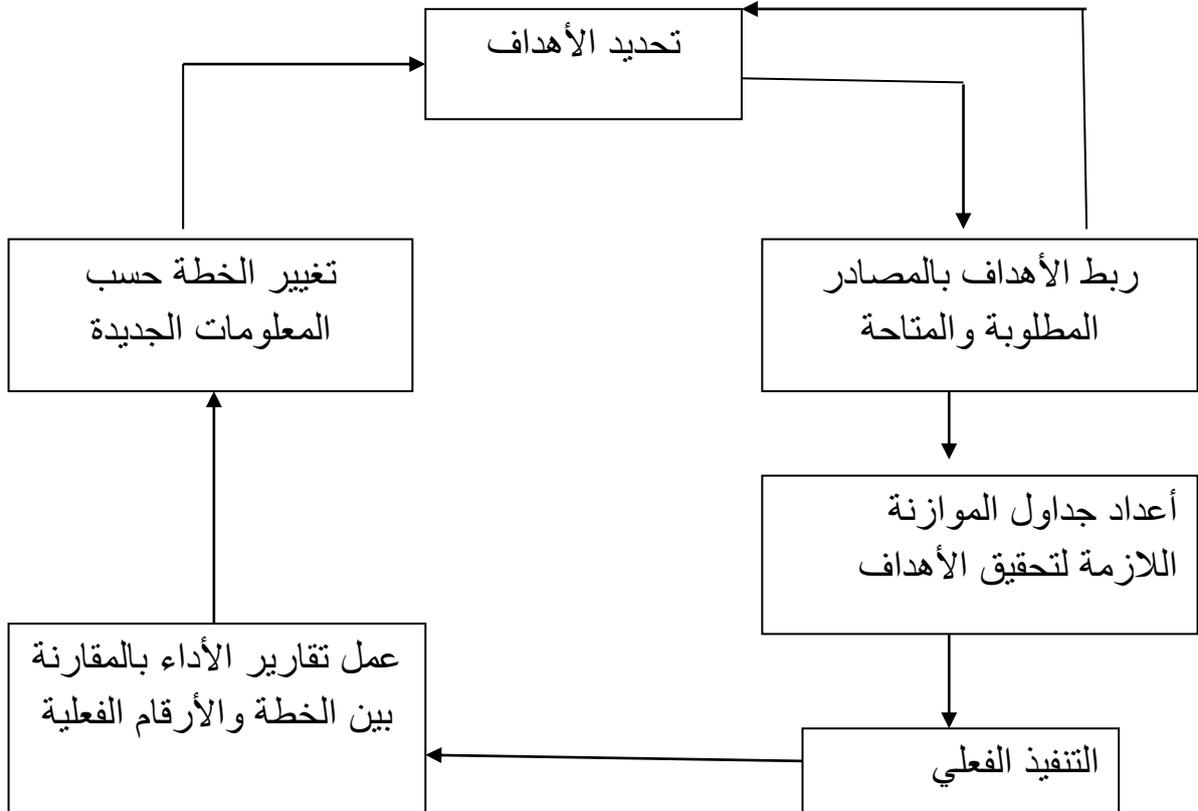
وتعتبر الأهداف طويلة الأجل حجر الأساس عند تحديد الأهداف قصيرة الأجل، وهذه الأهداف بدورها تحكم عملية إعداد الموازنة .

⁽¹⁾ خبراء الشركة العربية، الأساليب الحديثة لتحليل المالي واعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، مرجع سابق، ص 13 .

وفي الخطوة الثانية : يتم ربط الاهداف والإمكانيات والموارد المتاحة للمنشأة فالأهداف الواقعة هي التي تحدد في ضوء طاقات وإمكانيات المنشأة لذلك ترى ساهمين يربطان بين الأهداف والإمكانيات نظراً لوجود تأثير متبادل بينهما .

وبعد الإنتهاء من هاتين الخطوتين نبدأ الخطوة الثالثة: وهي إعداد البرامج والجدول التشغيلية التي تغطي أنشطة الواحدات الإدارية الفرعية في المنشأة، وبعد ذلك يتم تجميع هذه الجداول في جداول مركزية حسب خطوط السلطة المسؤلية في المنشأة حتى تصل الى جدول ملخص واحد يعكس خطة المنشأة ككل واذا أرادت الإدارة بعد إتمام هذه الخطوة أنها لا تستطيع تحقيق أهدافها التي توقع حدوثها عند البدء في وضع الخطة فإنه يجب عليها تعديل الخطة أو الاهداف أو كليهما قبل ان يتم إعتداد الموازنة بصورة رسمية .

دورة الموازنة:



المبحث الثاني

الموازنة التخطيطية

تعددت تعريفات الموازنة إلا أن معظم تلك التعريفات كانت تسير في إتجاهين أساسيين الأول ينظر الى الموازنة كخطة والثاني يتعامل معها كأداة، وبأستعراض كثير من الدراسات في هذا المجال نستخلص عدة عوامل ينبغي أخذها في الإعتبار عند محاولة التعريف بالموازنة مثل :

- ستحول الموازنة لمختلف أوجه النشاط بالمنشأة والتنسيق بينهما .
- شمول الموازنة لكافة الجوانب العينية والمالية النقدية .
- تعتبر الموازنة عن تختلف أهداف المنشأة وسبل تحقيقها .
- أرتباط الموازنة بالمستقبل فهي تعبر عن الصورة المالية للمستقبل .
- تستخدم الموازنة للأغراض التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة كما أنها تفيد في مجالات الإتصال والدافعية والمتابعة وتقييم الأداء وينبغي أن يشمل تعريف الموازنة كلا الإتجاهين السابقين فأداء لابد أن ينبغي تلقائياً عن خطة وبذلك يمكن تعريف الموازنة بأنها :

- خطة عمل شاملة ومفصلة، ويعبر عنها في صورة عالية تهدف الى تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي خلال فترة مستقبلية وذلك لتحقيق أفضل إستخدام ممكن للمواد المتاحة، كما إنها تفيد كأداة الإتصال بالدافعية والرقابة وتقييم الأداء⁽¹⁾
- وايضاً يمكن تعريف الموازنة التخطيطية على أنها خطة شاملة، ومنسقة للأنشطة المختلفة والموارد المالية في المشروع عن فترة معينة في المستقبل ويعبر عنها في شكل نقدي⁽²⁾.

(1) زينات محمد محرم، د.ناصر نور الدين عبداللطيف، المحاسبة الادارية، الدار الجامعية، الاسكندرية / 2012م، ص 295.
(2) د.أحمد نور، د. أحمد رجب عبدالعال، المحاسبة الأدارية، الدار الجامعية ن 1993م، ص 97.

أهداف الموازنات التخطيطية :

أولاً :

التنسيق بين الأهداف والقراءات التي يتم إستخدامها في الحاضر على ضوء ما يتوافر من خبرة ابرازها في هذا المجال أحداث الماضي وما يحتمل توافره من ظروف في المستقبل والتنسيق في هذا المجال ليس هدفاً في حد ذاته وانما هو وسيلة لتحقيق هدف الأستمرار بصورة أكثر كفاءة أو أكثر ملائمة في المستقبل .

ثانياً:

عندما يصبح المستقبل في حكم التاريخ فلا شك أن قيمة الخبرة المكتسبة في هذا المجال تتوقف على إمكانية مقارنة النتائج المحققة بالخطط التي كانت مستهدفة وتحليل الانحرافات وتقصي اسبابها لمعرفة ما اذا كان من الممكن التحكم قيوداً أم أنها ترجع الى اسباب لايمكن السيطرة عليها، وهذا ما يسمى عادة بتحليل نتائج النشاط ويتم عن طريق :

- 1- مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة .
 - 2- مقارنة النتائج المحققة في الفترة الحالية من نتائج في الفترات السابقة .
 - 3- تحليل نتيجة المقارنات السابقة بغرض التقصي عن العوامل المختلفة التي كان لها أثر في إختلاف النتائج المحققة عن الأهداف المخططة .
 - 4- تشخيص المشاكل ورسم السياسات على ضوء التحاليل والمقارنات السابقة بين الأهداف وهي بذلك تؤدي الى توفير :
- خطة لتنسيق وتوجيه سير العمل.
 - معيار لتقييم الأداء عن طريق تحليل نتائج النشاط.(1)

(1) زينبات محمد محرم، د.ناصر نور الدين عبداللطيف، مرجع سابق.ص 296

الأسس والمبادئ العلمية للموازنة التخطيطية :

لكي تكسب الموازنة الفاعلية في تحقيق المستهدف منها يتطلب الأمر ضرورة إعدادها وإستخدامها في ضوء مجموعة محددة من الاسس والمقومات والمبادئ العلمية، ورغم عدم الإتفاق على مجموعة محددة من المبادئ التي ينبغي الإسترشاد بها بصدد إعداد وإستخدام الموازنة فقد نادى البعض بضرورة تأهيل المبادئ العلمية للموازنات حتى يكون لها صفة العمومية شأنها في ذلك شأن المبادئ المحاسبية المتعارف عليها حتى تحقق الهدف منها من ناحية، وحتى يتسنى لأي مراجع التأكد من ان الموازنة قد أعدت وفقاً لمبادئ واجراءات متعارف عليها من ناحية أخرى، وقد يرجع السبب في عدم الإهتمام بالمبادئ العلمية للموازنات التخطيطية الى انشغال الفكر المحاسبي بالمبادئ العلمية المتعارف عليها للمحاسبة ذاتها، ولعل أهم المبادئ العلمية التي ينبغي الإسترشاد بها بصدد إعداد وإستخدام الموازنة تتمثل في .

مبدأ الشمول والإتساق والتكامل في الإعداد :

وفقاً لهذه المبدأ ينبغي أن تعد الموازنة التخطيطية بشكل يشمل كافة أوجه النشاط بالمنشأة، فالموازنة لا ينبغي لها ان تقتصر على نشاط معين بل تشمل تلخيص الأهداف مختلف أنشطة المنشأة كالمبيعات والانتاج والتمويل، وتشمل موازنات المبيعات والإنتاج والمشتريات والعمالة، والتكاليف الصناعية غير المباشرة، والتكاليف التسويقية والإدارية المقدره، كما تشمل القوائم المالية المقدره التي تضمن عادة قائمة الدخل المقدره، وقائمة المقبوضات والمدفوعات المقدره بالإضافة الى قائمة المركز المالي المتوقع .⁽¹⁾

ومن الجدير بالذكر أن عدم الإلتزام بهذا المبدأ يمكن أن يجعل هدف التنسيق بين مختلف اوجه النشاط داخل المنشأة هدفاً من الصعب تحقيقه ومن المؤكد أن غياب التنسيق عن اي وحدة إقتصادية يؤدي الى سوء إستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لها بمبدأ

(1) زينبات محمد محرم، د.ناصر نور الدين عبداللطيف، مرجع سابق، ص 297

الشمول والإتساق والتكامل في الإعداد يقضي بضرورة التنسيق بين الموازنات الفرعية لمختلف أوجه النشاط.⁽¹⁾

مبدأ المرونة والاستعداد بالخطط البديلة :

يعتبر مبدأ المرونة أحد الدعائم الأساسية اللازمة لنجاح الموازنة حيث يساعد إدارة المنشأة على تحقيق أهدافها بأكبر كفاءة وفاعلية ممكنة وذلك حتى تغيرت الظروف والتقديرات التي وضعت في ظلها الموازنة، فالواقع العملي غالباً بالتغير الدائم وعدم الاستقرار وتعدد البدائل، وينبغي أن تعبر الموازنة عن المستقبل بكافة الاحتمالات، فالخطة المثالية ينبغي أن تكون ديناميكية بالإستجابة للتغيرات التي يمكن أن تحدث .

مبدأ اعتبار الموازنة مقياساً للأداء:

يمثل تقييم الأداء لب وجوهر الوظيفة الرقابية، وهو أمر ضروري لإنجازها بنجاح وفاعلية، ويعتبر إنقاذ الموازنة كأداة لقياس الأداء تمهيداً لتقييمه في ضوء الأهداف المحددة، أحد أهم الاساليب التي تحقق أهداف الموازنة الرقابية، وتظهر مدى كفاءة المنشأة في بأستغلال الموارد المتاحة لديها حيث من المهم أن يرتبط مقياس الأداء بأهداف المنشأة، ويكون معبراً عنها تعبيراً رقيقاً، ومن ناحية أخرى ينبغي اختيار نظام لتقييم الأداء يشمل ويحث المسؤولين عن العمل نحو تحقيق الأهداف بصورة مرئية، ومن المسلم به أن الموازنة التخطيطية يمكن أن تعمل كأداة لقياس وتقييم الأداء الفعلي خاصة إذا كانت تقديرات الموازنة مرتبطة بمراكز المسؤولية المختلفة داخل المنشأة .

مبدأ المشاركة :

يقضي هذا المبدأ بضرورة مراعاة الجوانب السلوكية للموازنات - وتكمن أهميته في أن الموازنات التخطيطية المفروضة لا يتم تحقيقها غالباً بالكفاءة المرجوة وتمثل المشاركة في مقدار تأثير الفرد على الموازنة النهائية التي يشارك في وضعها، ومن المهم ضرورة توافق الهدف الذي يقبله المسؤولين مع اهدافهم الشخصية، وهذا يجعلهم يبذلون أقصى ما في

¹د. زينات محمد محرم، د/ ناصر نورالدين عبداللطيف، ص 302، مرجع سابق .

وسعهم من جهد لتحقيقه، ولن يتحقق ذلك إلا بالمشاركة حيث يمكن من خلالها حث العاملين على الإدلاء بما لديهم من معلومات بصدق وأمانة واستخدامها عند اعداد الموازنات⁽¹⁾.

وإذا لم تحقق المشاركة هذا الغرض بنجاح فأنها تفقد أهميتها من وجهة النظر الإقتصادية، ويمكن في ظل الظروف التي يكون فيها قدر كبير من المشاركة أن يتوافر لدى الأفراد قدر كبير من الفاعلية في وضع الأهداف المخططة وان ينظروا اليها كما لو كانت أهدافهم الشخصية وبالتالي فإن الباعث على كفاءة الأداء يكون تلقائياً ويتحقق بذلك ما يسمى بالرقابة الذاتية .

بعكس الحال إذا كانت المشاركة محدودة أو ضرورية يقتضي الأمر ضرورة وجود مصدر خارجي للرقابة على الأداء كما انه كلما كانت هناك مهام المنشأة روتينية كلما زادت أهمية الإدارة المركزية التي لا تهتم بالمشاركة بينها كلما كانت المنشأة تعمل في ظروف عدم التأكد وأعمالها أكثر إستجابة للمتغيرات البيئية المشاركة، وزيادة كفاءتها في إستشارة الدوافع السلوكية، وبخلاف المباديء العلمية السابق عرضها نتناول فيما يلي أهم الأسس والمقومات والأساليب العلمية التي ينبغي الاسترشاد بها بصدد إعداد وإستخدام الموازنة وتتمثل تلك الأسس والمقومات والأساليب في :

الإدارة بالاهداف :

تمثل الاهداف محور الارتكاز لأي نشاط إقتصادي ولذلك تعتبر نقطة البداية المنطقية في إعداد الموازنة التي ينبغي لها أن تكون ترجمة صادقة وواقعية لهذه الأهداف الواضحة من الأمور التي تنظم السلوك وتحث العاملين على بذل أفضل ما لديهم من جهد بينما يؤدي غموض الأهداف الى الإرباك والإجهد وبالتالي عدم الرضا لدى العاملين، ويظهر دور المحاسبة كنظام المعلومات يساعد الإدارة في تحديد أهدافها بصورة قابلة للقياس، وواضحة ومحددة كما يساعد في عملية التنسيق بين هذه الأهداف ووضعها في خطة شاملة ومتوازنة

(1) د. زينبات محمد محرم، د/ ناصر نور الدين عبداللطيف، مرجع سابق ص 298

وينبغي ان يكون الشكل الشائع للموازنة من خلال الماركة هو الإدارة بالاهداف حيث يشارك كافة الأطراف (1).

الإدارة بالإستثناء :

لا تعترف فاعلية الرقابة على ماهية المعلومات التي يقدمها هذا النظام للمدير المسؤول فقط، ولكن تعتمد ايضاً على كيفية استخدام المدير لهذه المعلومات في تحقيق الرقابة على المسؤولين وهذا الأسلوب يقتضي بضرورة تركيز إهتمام الإدارة على الإنحرافات الهامة والجوهرية (المرغوب وغير المرغوب فيها)، وبهذا فإن اسلوب الإدارة بالإستثناء يهدف الى ترشيد الجهد الإداري .

محاسبة المسؤولية:

أدى تطبيق اللامركزية في الإدارة الى تقسيم المنشآت الى عدة إدارات يساهم كل منها في تحقيق أهداف المنشأة ، ويرأس كل منها مدير مسؤول تفوض له السلطة إتخاذ القرارات بالقدر الذي يكلفه من إنجاز مهامه على النحو المرغوب فيه، وبما يتفق مع المصلحة العامة للمنشأة، وبالتالي أدت اللامركزية بدورها الى استخدام نظام محاسبة المسؤولية في مجال تقييم الأداء، ويمكن تعريف نظام محاسبة المسؤولية بأنه ذلك النظام الذي يتعرف على مختلف مراكز إتخاذ القرارات في المنشأة، ويربط التكاليف في كل من هذه المراكز بالمدير المسؤول عن إتخاذ القرارات فيما يتعلق بهذه التكاليف، ويقتضي تطبيق محاسبة المسؤولية ربط الرقابة المحاسبية بالهيكل التنظيمي، كما يقوم على تقييم أداء المسؤولين إلى العوامل الخاضعة لرقابتهم .

وبصفة عامة من الأفضل ان يتم تحديد مراكز المسؤولية لأقل عدد ممكن بقدر ما يعني تحقيق الرقابة بتكلفة مناسبة، وبطريقة ملائمة في نفس الوقت، ويقتضي تحقيق الفاعلية للموازنة بضرورة الربط بين تقديراتها المختلفة، وبين مراكز المسؤولية بالمنشأة، وذلك حتى يستطيع إجراء المقارنة السليمة بين النتائج الفعلية وبين هذه التقديرات الموزعة

(1) د. زينبات محمد محرم، د/ ناصر نورالدين عبداللطيف، مرجع سابق. ص 305.

حسب مراكز المسؤولية في ضوء مفهوم القابلية للرقابة، ومع توافر نظام جيد للحوافز الإيجابية والسلبية، وفي نظام جيد للتكاليف المعيارية فإن نظام محاسبة المسؤولية يمكن أن يساعد في تحقيق العدالة⁽¹⁾.

التوزيع الزمني (أو التوقيت):

يقصد به ضرورة توقيت العمليات المختلفة بحسب توقع حدوثها أثناء فترة الموازنة، ويعني ذلك ربط تقديرات الموازنة بفترات زمنية معينة شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية، يساعد ذلك على تحقيق التنسيق خلال فترة الموازنة، كما يساعد على متابعة الأداء الفعلي أولاً بأول، وحصر الإنحرافات، وتقصي أسبابها على فترات متقاربة ولا شك أن هذا الإجراء يساعد على تحقيق أهداف الموازنة بفاعلية.

القياس الكمي:

يقصد به ضرورة إعداد الموازنات في صورة كمية (عينية ثم مالية) وذلك حتى تكون أهدافها محددة وواضحة، وحتى يمكن استخدامها بفاعلية لأغراض التخطيط والرقابة، فالموازنة تعكس مجموعة من مختلف نشاطات المنشأة، وترتبط برنامجه الإنتاجي بطاقتها الإنتاجية ومستلزماتها السلعية والخدمية، وإحتياجاتها من العمالة.

ولاشك أن ذلك يفيد وظيفة التخطيط إذا تم استخدام الاساليب العلمية الملائمة في تحديد تلك العلاقات، كما يفيد وظيفة الرقابة في مجال تحديد التكاليف الخاضعة لرقابة مراكز المسؤولية بمختلف المستويات الإدارية إذا تم إعداد الموازنة باستخدام نظام جيد للتكاليف المعيارية في ظل محاسبة المسؤولية، إضافة لذلك فإن وضوح الأهداف بتحديدتها في صورة كمية يمكن أن يساعد على استخدام الموازنة كمقياس جيد للأداء فعادة يفضل الافراد قياس وتقييم أدائهم إستناداً الى مقياس كمي خوفاً من تدخل الحكم الشخصي.

(1) د. زينبات محمد محرم، د/ ناصر نورالدين عبداللطيف، مرجع سابق، 306.

نظام التكاليف المعيارية :

يعتبر نظام التكاليف المعيارية أحد أهم أنظمة التكاليف المحددة مقدماً حيث يتم من خلاله تحديد تكاليف الاستخدامات المختلفة تحديداً مسبقاً يقوم على دراسات علمية وهذه بحيث يمكن الاعتماد على مخرجات هذا النظام لتوفير قياس علمي لتكلفة المنتجات، وبحيث يساعد في توفير المعلومات اللازمة لمختلف الاستخدامات القرارية من خلال ما ينتجه من بيانات تمثل ما يجب أن يكون عليه الاداء في ظل الظروف المتوقعة .

ويمكن ان يساعد أيضاً في ضبط العلاقة بين المدخلات والمخرجات ووضعها في صورة معايير .⁽¹⁾

الموازنات التخطيطية المرنة :

تمثل التكاليف الإضافية الكلية نسبة كبيرة من تكلفة أي مشروع، إلا أن كل عنصر من هذه التكاليف بمفرده لا يمثل نسبة كبيرة من التكلفة المقارنة بالمدخلات المباشرة لوجوه/ لذلك فإن أسلوب التكاليف المعيارية المطبق للرقابة على التكاليف المباشرة لوحدات الإنتاج لا يصلح كأداة للرقابة على التكاليف غير المباشرة للأسباب الآتية .

1/ لا يرد حجم كل مفردة من مفردات التكاليف غير المباشرة لوحدات الإنتاج إنشاء نظام رقابي خاص.

2/ صعوبة تخصيص عناصر التكاليف غير المباشرة لمنتجات أو خدمات أو عمليات معينة

3/ عدم إنتظام مسلك هذه العناصر .

ولذلك فإن التكاليف غير المباشرة تتم رقابتها عادة عن طريق الموازنات التقديرية للتكاليف الإضافية للأقسام .

⁽¹⁾د.زينات محمد محرم، د/ ناصر نورالدين عبداللطيف، مرجع سابق، ص 207 .

خصائص الموازنات التخطيطية المرنة :

- 1- أنها تتضمن تقديرات التكاليف لمدى معين من مستويات النشاط بدلاً من إعدادها لمستوى واحد كما هو الحال في الموازنة الثابتة .
- 2- أنها توفر أساس متحرك (أو ديناميكي) للمقارنات، ذلك لأنها تتحرك آلياً مع التغيرات في حجم النشاط، ومنطق الموازنة التقديرية المرنة يبدأ بسؤال للمدير المسئول عن مستوى نشاطه، وعلى ضوء هذا الحجم المحدد بواسطة المدير، نحدد له الموازنة المرنة للتكاليف كما ينبغي أن يكون .⁽¹⁾

إعداد الموازنات التخطيطية :

لقد سبق القول أن الموازنات التخطيطية من حيث النوع تنقسم الى موازنة التشغيل والموازنة المالية وهنا تذكر الدراسة العملية في موازنة التشغيل والتي تحتوي على كافة العناصر المكونة لقائمة الدخل وهي تتكون من مجموعة من الجداول التقديرية :

- 1- الجدول التقديري للمبيعات (موازنة المبيعات) .
- 2- الجدول التقديري للإنتاج .
- 3- الجدول التقديري لإحتياجات الإنتاج من الموارد البشرية .
- 4- الجدول التقديري لإحتياجات الإنتاج من الأجور المباشرة .
- 5- الجدول التقديري لمشتريات المواد المباشرة .
- 6- الجدول التقديري للمصروفات غير المباشرة والذي يشتمل على :
 - المصروفات الصناعية .
 - مصروفات البيع والتوزيع .
 - المصروفات الإدارية والتمويلية .

⁽¹⁾د.عمر حسنين، د.صلاح مبارك، محاسبة التكاليف في المجال الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1991م، ص 221.

7- قائمة الدخل التقديرية يقدر الإشارة الى أن هذه الجداول المذكورة مرتبة حسب أولوية إعدادها وهي تبدأ بتقدير المبيعات وتنتهي بإعداد قائمة الدخل التقديرية .⁽¹⁾

مزايا إتباع أسلوب الموازنة كأداة تخطيط :⁽²⁾

يحقق إتباع أسلوب الموازنة كأداة تخطيط للمنشأة العديد من المزايا أهمها :

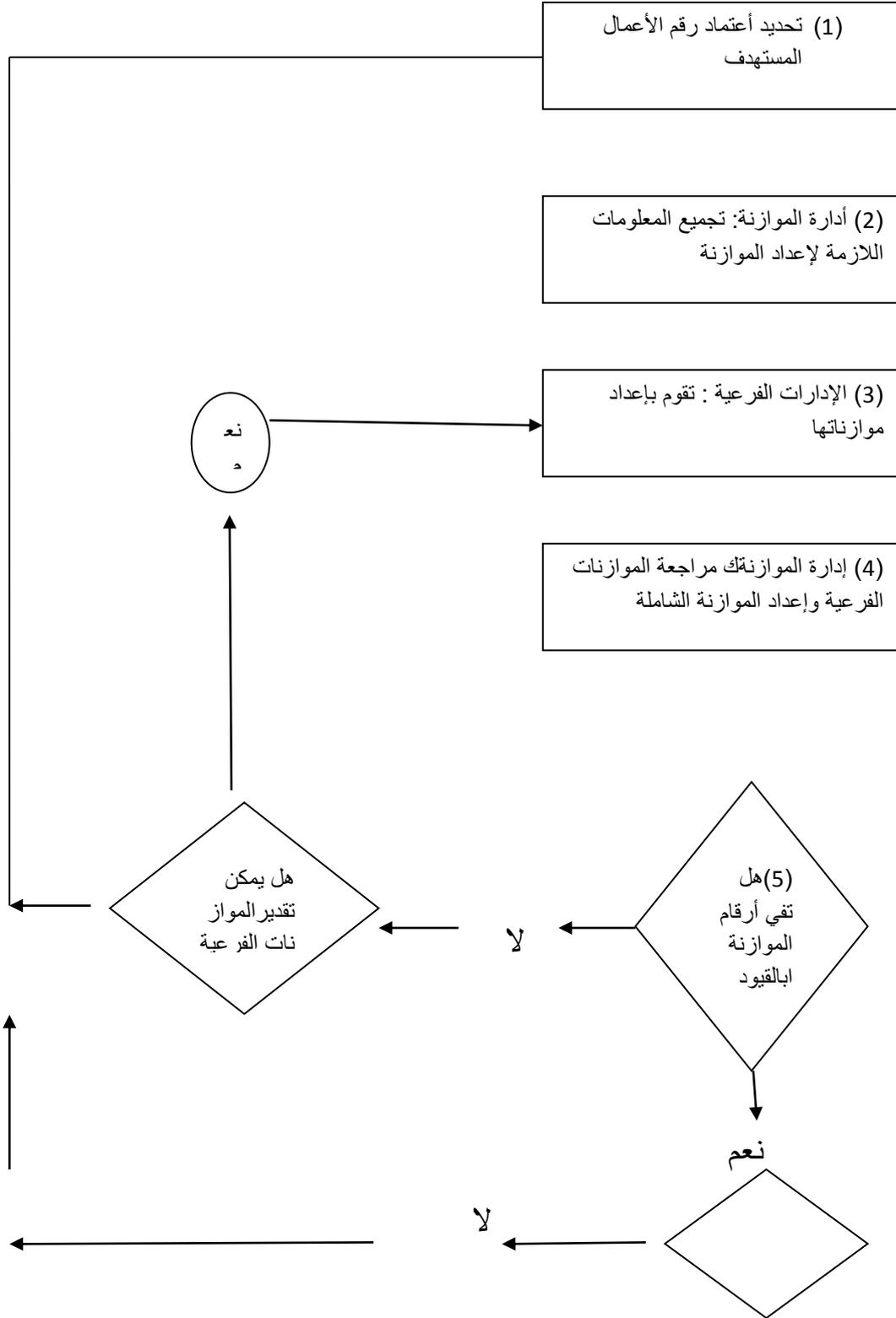
- 1) يتيح إعداد الموازنة الفرصة للتعرف على المشكلات المتوقعة خلال فترة التنفيذ، الأمر الذي يساعد على إتخاذ الإجراء المناسب في الوقت المناسب من أجل تفادي وقوعها او تقليل مخاطرها .
- 2) يتطلب إعداد الموازنة تضافر جهود جميع المستويات بإعتبارها خطة شاملة لجميع أنشطة المنشأة، الأمر الذي يولد لدى الجميع الشعور بأنهم في مركب واحد يتجه نحو هدف واحد .
- 3) يتطلب إعداد الموازنة التنسيق بين خطط الأقسام والإدارات في ضوء هدف واحد للمنشأة ككل، فالموازنة بإعتبارها خطة شاملة لا يمكن أن تحقق طالما كان هناك تعارض بين الخطط الفرعية للإدارات ومن ثم أهداف تلك الإدارات، فالتنسيق يجعل تفكير الجميع منصب على المنشأة ككل وليس على قسم أو إدارة بعينها وبعبارة مختصرة يعني ذلك إهتمام الموازنة بالجزء والكل في آن واحد .
- 4) يوفر إستخدام الموازنة التخطيطية للمنشأة حالة من التوازن المالي والإقتصادي، مع تحقيق أقصى كفاءة ممكنة في جميع مجالات العمل .

⁽¹⁾الهادي أدم محمد ابراهيم، المحاسبة الإدارية، 2008، ص 118 .
⁽²⁾د.احمد محمد زامل، المحاسبة الإدارية (مع تطبيقات الحاسب الألي)، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2000م، ص 246

خطوات إعداد الموازنة التخطيطية :

ويتم إعداد الموازنة التخطيطية تبعاً للخطوات التالية راجع الشكل أدناه

خطوات إعداد الموازنة الشاملة¹⁾



⁽¹⁾ أحمد محمد زامل، المحاسبة الإدارية (مع تطبيقات الحاسب الآلي) مرجع سابق. ص 247

الخطوة الأولى:

تحديد وإعتماد الهدف وكذلك رقم الأعمال الذي يمكن المنشأة من تحقيقه .

الخطوة الثانية :

تقوم إدارة الموازنة بتجميع المعلومات اللازمة لإعداد الموازنة وهي :

- كميات وأنواع المواد اللازمة لإنتاج وحدة المنتج من كل نوع من منتجات المنشأة .
- العمليات الإنتاجية التي تمر عليها وحدة المنتج من كل نوع من منتجات المنشأة، والوقت الذي تستفيده كل وحدة في كل مرحلة أو (عملية) حسب نوع العامل ودرجة مهارته .
- سعر شراء الوحدة من كل نوع من المواد الخام .
- المخزون من الإنتاج التام وغير التام والمواد الخام .
- معدل أجر الساعة حسب نوع العامل ودرجة مهارته .⁽¹⁾

الخطوة الثالثة :

تقوم كل إدارة فرعية بإعداد موازنتها التخطيطية في ضوء الهدف المحدد لها وترسلها الى إدارة الموازنة .

الخطوة الرابعة :

تقوم إدارة الموازنة بمراجعة الموازنات الفرعية التي تلقتها من الإدارات المختلفة طبقاً للخطوة الثالثة وذلك في ضوء المعلومات التي قامت بتجميعها في الخطوة الأولى، كما تقوم بالتنسيق بين تلك الموازنات الفرعية، وتعد مشروع الموازنة الشاملة وترسلها الى لجنة الموازنة .

⁽¹⁾ أحمد محمد زامل، المحاسبة الإدارية (مع تطبيقات الحاسب الآلي)، مرجع سابق، ص 248

الخطوة الخامسة :

تقوم لجنة الموازنة بمراجعة مشروع الموازنة ومناقشته، ثم تفحص مدى تحقق القيود المفروضة على رقم أعمال الموازنة، وهنا يواجه اللجنة أحد إحتمالين :

- الأحتمال الأول: أن أرقام الموازنة لا تحقق تلك القيود وفي هذه الحالة تراجع اللجنة الموازنات للوقوف على إمكانية تحويلها بحيث تحقق القيود المذكورة، وهنا تواجه اللجنة بأحد الموقفين التاليين :

• الموقف الأول:

إمكانية التعديل :فتعاد الموازنات الفرعية الى الإدارات المختلفة لتعديلها، أي تعود الى الخطوة الثالثة .

• الموقف الثاني :

عدم إمكانية التعديل : فيتم تعديل رقم الأعمال أي نعود الى الخطوة الأولى .

- الاحتمال الثاني:

أن ارقام الموازنة تحقق القيود المفروضة على رقم أعمال الموازنة في هذه الحالة تنتقل الى الخطوة السادسة .

الخطوة السادسة : (1)

تقوم لجنة الموازنة بالتأكد من إمكانية تحقيق الهدف المحدد في الخطوة الأولى وهنا يواجه اللجنة أحد إحتمالين :

(1) أحمد محمد زامل، المحاسبة الإدارية (مع تطبيقات الحاسب الآلي)، مرجع سابق ص 249.

• الإحتمال الأول:

أنه لظروف معينة وبسبب القيود المفروضة لم يتحقق الهدف وفي هذه الحالة تراجع اللجنة الموازنات الفرعية، للوقوف على إمكانية تعديلها بحيث تحقق الهدف المذكور وهنا تواجه اللجنة بأحد الموقفين التاليين :

- **الموقف الأول:** إمكانية التعديل : تعاد الموازنات الفرعية الى الإدارات المختلفة لتعديلها أي نعود الى الخطوة الثالثة .
- **الموقف الثاني :** عدم إمكانية التعديل : فيتم تعديل الهدف أي نعود بالخطوة الأولى

• الإحتمال الثاني :

أن أرقام الموازنة تحقق الهدف المطلوب في هذه الحالة تنتقل الى الخطوة السابعة.

الخطوة السابعة :

يعرض مشروع الموازنة في صورته النهائية على الإدارة العليا لإعتماده، وهنا تصبح الموازنة التخطيطية الشاملة ملزمة للجميع داخل المنشأة على كافة المستويات الإدارية كل فيما يخصه (1).

مسؤولية إعداد الموازنات التخطيطية :

تمثل الموازنة التخطيطية خلاصة تضافر جهود أفراد عديدين يشتركون في إعدادها حيث يقوم المختصون بالأشراف على الأنشطة المختلفة في الوحدة بإعداد التقديرات المتعلقة بأنشطتهم، باعتبار أنهم أقدر من غيرهم فيها لظروف ومشكلات الأنشطة التي يشرفون عليها، غير أنه نتيجة استخدام الموازنات التخطيطية كأداة لتقييم أداة الأنشطة المختلفة في الوحدة، فقد يقوم المختصون بالأشراف على هذه الأنشطة بالمبالغة في تقديراتهم رغبة في الظهور أمام المستويات الإدارية العليا، بمستويات أداء أفضل من باقي الأنشطة، لذلك تعرض التقديرات المختلفة على لجنة الموازنة، التي تتكون عادة من رئيس مجلس

(1) أحمد محمد زامل، المحاسبة الإدارية (مع تطبيقات الحاسب الآلي) مرجع سابق. ص. 249

الإدارة، ومن المدير المالي، ومديري : المبيعات والإنتاج، والمشتريات وتختص هذه اللجنة بما يلي :

- (1) تحديد الإجراءات الواجب إتباعها بصدد إعداد الموازنات .
- (2) تحديد التاريخ النهائي لتقديم التقديرات للأنشطة المختلفة والموارد المالية في الوحدة .
- (3) مراجعة وإعتماد التقديرات المختلفة المقدمة، والتنسيق بينها .
- (4) إقتراح الإجراءات الكفيلة بتحسين مستوى الأداء في الوحدة .
- (5) إجراء التعديلات في الموازنات السابق اعتمادها في ضوء إنحرافات النتائج العقلية عن الموازنات .

الخصائص التي تتميز بها الموازنة التخطيطية :

- 1- إعتداد الموازنة على التقدير ليس مجرد توقعات بل نتائج محتملة معتمدة على أسس علمية وميدانية خبرة المسؤولية و قدرة إستخدام أساليب علمية وإحصائية وإقتصادية .
- 2- إرتباط الموازنة بفترة مستقبلية محددة : سنة أو أكثر توضع .
- 3- شمول الموازنة لأوجه النشاط كافة في المشروع : تعبر عن خطة شاملة لتكملة المشروع .
- 4- تترجم الموازنات سياسات وأهداف المشروع الى أرقام : كميات عينية – مبالغ نقدية .
- 5- الموازنة أداة للتخطيط والرقابة : بواسطة المقارنات – أداة عن أدوات الإدارة
- 6- الموازنة التخطيطية وسيلة لتحديد المسؤوليات في المشروع : توزيع على مراكز المسؤولية، التزام الأطراف بتحقيق الأهداف المرسومة¹ .

⁽¹⁾ د. مصطفى يومن كافي : أ/سمير أحمد حمودة وآخرون، المحاسبة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2012م، عمان، الأردن، ص 219.

الفصل الثاني

المبحث الأول: التخطيط

مفهوم التخطيط :

رغم تعدد وتباين التعاريف التي يبدأ بها كتاب الإدارة محاولاتهم لتحديد معنى كلمة التخطيط، إلا أن هذه التعاريف، رغم كثرتها، تتضمن كلمة واحدة هي بمثابة القاسم المشترك في كل ما يكتب عن هذا الموضوع، وهذه الكلمة هي المستقبل - والحديث عن المستقبل لا بد أن يتطرق الى المفاجآت والتغيرات وإحتمالاتها وطرق الاستعداد لها والاستفادة منها . ولكن ماهي العلاقة بين المستقبل والاستعداد له ؟ إن تحليل هذه العلاقة هو المحاولة الإيجابية لتحديد مفهوم التخطيط . (1)

مفهوم التخطيط :

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الأساسية للإدارة الحديثة لما له من أهمية في تحقيق التنمية فهو الأساس والمتطلب الرئيسي للتنمية الإدارية، وأول من تناول فكرة التخطيط هو النرويجي كريستان (Kristian) في دراساته وأبحاثه التي قدمها عام 1910 وقد لاقت الفكرة اهتماماً كبيراً خاصة بعد الحرب العالمية الأولى وإعتمد التخطيط وسيلة للإدارة الحرب حيث طبق هذا الأسلوب الجديد في الإدارة كل من ألمانيا وبريطانيا ثم جاءت الحرب العالمية الثانية لتؤكد على أهمية هذا الموضوع ثم إنتقلت الفكرة الى مختلف دول العالم رغبة في الحصول على مزيد من التنمية .

وقد بدأ هذا العلم بسيطاً الى أن اصبح علماً واسع الحدود له نظرياته ومبادئه واركانه وانواعه فتطور حاجات الانسان أدت الى تطور عقله ومداركه، ويعرف التخطيط بأنه عملية تضمن تحديد مختلف الأهداف والسياسات والإجراءات، والبرامج، وكذلك طرق العمل، ومصادر التمويل، ومعرفة المشاكل المتوقعة وطرق معالجتها (2).

(1) د. علي شريف، إدارة المنظمات الحكومية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002-2003 م .
(2) د. موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات) الطبعة الأولى، دار وائل للنشر أعمال (2000) ص 97 م .

ويقصد به أيضاً تلك الإجراءات التي تقع بواسطة الإدارة العليا في المشروع لإختبار الأهداف ووضع برامج الحصول على واستخدام الموارد المختلفة لتحقيق هذه الأهداف (1)

ويعرف أيضاً بأنه عبارة عن تحديد الأهداف المنشأة العامة الأهداف التفصيلية للإدارات المختلفة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف (2)

وقد عرف التخطيط على أنه : إتخاذ قرار لما سيتم مستقبلاً، وكيف سيتم، ووقت أتمامه، ومن سيقوم به، فالتخطيط هو خطوات عمل معينة ومحددة، ومركبة وفق دراسة عملية سليمة، مبنية على حقائق وتقديرات مدروسة (3)

ويعرف أيضاً بأنه هو الخطوة الأولى في العملية الإدارية حيث تحدد فيه الإدارة ما تريد أن تعمل وماذا يجب عمله، وأين، وكيف، ماهي الموارد والسياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل وتصميم البرامج وتفصل الخطوات والاجراءات والقواعد اللازمة في إطار زمني محدد وبياني محسن في ضوء التوقعات للمستقبل والعوامل المؤثرة المحتمل وقوعها (4)

وهو أيضاً الأختبار المرتبط بالحقائق ووضع إستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشورة (5)

ويعرف التخطيط بأنه عبارة عن الطريق الذي يرسم بصورة مسبقة ليسلكه المسؤولين عند أتحاذ القرارات وتنفيذهم العمل (6)

(1) د. علي احمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة (اتخاذا القرارات – تقارير الأداء، تقييم الأداء) 1995، ص 4، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية .

(2) د. ابراهيم أحمد الغمدي، الإدارة 1981م، القاهرة، ص 281.

(3) د. محمود أحمد فياض، د: عيسى يوسف قدارة، أ.ربحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة لوظائف المدير، الطبعة الأولى، 2010م، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

(4) د. محمد عزات الحلالمة، د. أحمد نافع المدادجة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، الطبعة الأولى 2010م، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن . ص 108.

(5) د. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، الطبعة العربية 2008م، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 96.

(6) د. انس عبد الباسط عباس، إدارة أعمال وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى 2011، ص 103، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

أهمية التخطيط :

- 1- أن هناك عدة طرق لتحقيق هدف معين والتخطيط يعني الطريقة المناسبة لتحقيق ذلك الهدف .
- 2- نظراً لكون التخطيط يتناول المستقبل من موقع الحاضر فإنه يصبح ضرورة للمدير الذي لا تتوقف عملياته عند الحاضر .
- 3- النظرة الى المستقبل وتوقعاته تعطي الإدارة الفرص الكافية لوضع الحلول .
- 4- التخطيط للمستقبل يفيد في تقدير جميع النفقات الإقتصادية لأي إدارة .
- 5- التخطيط يجعل كل إدارة (منظمة) في موقع افضل وأكثر مرونة وتعديل أهدافها وسياساتها عند كل جديد أو طارئ .
- 6- عامل الندرة في الموارد يجعل التخطيط من أهم السبل للحفاظ والأقتصاد على تلك الموارد .⁽¹⁾

أهمية التخطيط على مستوى المنشأة :

لماذا نخطط ؟ لولا ضخامة عدد المشروعات التي تفشل، لما كانت هناك حاجة الى توجيه مثل هذا السؤال، فمن المعروف أن الجزء الأعظم من الصعوبات المالية بخاصة بالنسبة للمشروعات الصغيرة بنشأة نتيجة لفشل هذه المشروعات في القيام بوظيفة التخطيط ، ولكن من المؤكد أن عدداً كبيراً من هذه الحالات كان يمكنها تجنب الفشل لو أتبعنا منهج التخطيط، والحقيقة التي لا يمكن تجاهلها هي ان نسبة فشل المنشآت التي تقوم بالتخطيط منخفضة للغاية، بينما نجد أن هذه النسبة ترتفع ارتفاعاً هائلاً بين المشروعات التي لا تؤمن به .

وإذا كان هذه هو الحال فما هي المزايا او الفوائد التي تعود على المنشأة من وراء التخطيط ؟ لو بحثنا هذا الموضوع لوجدنا قوائم متعددة، كل واحدة منها تحتوي العديد من المزايا، ولكننا سنحصر في هذا المجال على ثلاثة مزايا لها أهميتها البالغة وهي كالآتي :

⁽¹⁾د. توفيق محمد عبد المحسن، مدخل معاصر لتخطيط وضبط الإنتاج نظم الجودة الشاملة وستة سيجما، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مكتبة النهضة المصرية الأكاديمية، إيتراك، دار الكتاب الحديث، مكتبة مدبولي، دار السحاب، مكتبة شادي، دار حراء، 2008م، ص 97 .

1) تشجيع التفكير في المستقبل :

من المحتمل أن يكون أهم سبب للتخطيط هو أنه يجبر الأفراد في جميع المستويات الإدارية على النظر الى الأمام والتفكير حالياً فيما يتوقع حدوثه في المستقبل، وإذا لم يحدث مثل هذا الإجبار فإن هؤلاء الناس سيظلون يعيشون في الماضي، وهذا يعني أنهم، بشعور أو دون شعور سيصمدون الى مد التجارب التاريخية الماضية الى المستقبل، ولكن الافتراض دون بحث يعني دراسة بأن التاريخ سيعيد نفسه هو في الحقيقة أمر خطير، لأن معناه عدم القيام برسم أي خطة بالمرّة، وهذا وضع يشبه تماماً حال ربان السفينة الذي يبحر بدون أن يحدد خط سيره، وفي هذه الحالة يكون احتمال وصوله الى هدفه ضعيف للغاية أن لم يكن معدوماً

2) تشجيع التنسيق في التفكير :

يجبر التخطيط مديري الإدارات المختلفة على بحث التأثير المالي المتوقع لقرارتهم على بقية أجزاء المنشأة فلا يمكن لأي واحد من مديري الإدارات ان يعمل مستقلاً عن الغير حتى لو كانت خطته لا تؤثر مباشرة على الإدارات الأخرى، إلا أنها تؤثر عليهم جميعاً بطريق غير مباشر ويأتي ذلك نتيجة لتأثير خطته على التدفقات النقدية بالمنشأة وعلى ربحها والتخطيط المالي هو القوة المتكاملة التي تساعد مدير كل إدارة على رؤية وقع قراراه على وظائف مديرة الإدارات الأخرى، ولا تقتصر هذه الفائدة على مديري الإدارات بل تمتد الى الموظفين في المستويات الإدارية الأقل والذين ينبغي اشتراكهم في وضع الخطط ن وإذا نظمت إجراءات أعداد الخطط تنظيمياً سليماً فأنها تصبح في أهم الوسائل الفعالة للتنسيق والتدريب داخل المشروع .⁽¹⁾

⁽¹⁾د. انس عبد الباسط عباس، مرجع سابق ، ص103.

3) تنمية معايير الأداء للأعمال المستقبلية :

بدون الخطط فإن معايير أو مقاييس أداء الأعمال تصبح قائمة آلياً على أساس المعايير التاريخية الماضية، حقاً أن السجلات الماضية تساعدنا على وضع معايير جديدة للأعمال التي سيتم في المستقبل ولكن لا ينبغي أن تصبح هي نفسها المعايير الجديدة .⁽¹⁾

أسباب فشل التخطيط في المنشآت :

- 1- نقص المقدرة على التخطيط .
- 2- نقص الدافعية للتخطيط .
- 3- عدم واقعية الخطة .
- 4- الإجراءات غير المتوقعة التي تجعل الخطة غير واقعية بعد فترة من الوقت .
- 5- صعوبة إيصال الخطة للعاملين .
- 6- عدم دقة المقاييس .⁽²⁾

خصائص التخطيط :

- 1- الشمولية : يجب أن يشمل التخطيط جميع الأعمال وأنشطة المنظمة ولا يركز على جانب دون الآخر، كما يجب إعطاء إهتمام مناسب بكل نشاط .
- 2- الواقعية : أن يكون التخطيط منسجماً مع ظروف المنظمة الداخلية والخارجية، اي يجب الأخذ بعين الاعتبار واقع المنظمة من حيث الموارد المادية والبشرية وغيرها .
- 3- المرونة : يجب ان يكون التخطيط مرناً، بحيث يمكن تعديله حسب الظروف المتغيرة ودون تسبب أي خسائر كبيرة .
- 4- البساطة : يجب أن يتميز التخطيط بالبساطة بحيث يمكن للجميع إستيعابها وفهمها وتطبيقها على أرض الواقع .
- 5- التحديد والتوقيت : كلما كان التخطيط محدداً لفترة زمنية، ومحدداً ضمن فترة زمنية زادت فرص نجاح التنفيذ .

⁽¹⁾ د. جميل أحمد توفيق، أساسيات الادارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1984/ ص 140.
⁽²⁾ د. محمد سامي راضي، د. وجد حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، 2001م، ص 9.

- 6- التكامل والتجانس : يجب أن يتصف التخطيط بدرجة عالية من التنسيق والتكامل بين جميع الوحدات والأقسام داخل المنظمة، بحيث تشمل عملية التخطيط جميع الأقسام والوحدات بشكل متوازن ولا يطغى جانب على جانب آخر.
- 7- التكلفة : أي عملية تخطيط تحتاج الى موارد (بشرية – مادية) يجب مراعاة التكاليف بحيث يكون المردود يفوق التكاليف .⁽¹⁾

مجالات التخطيط :

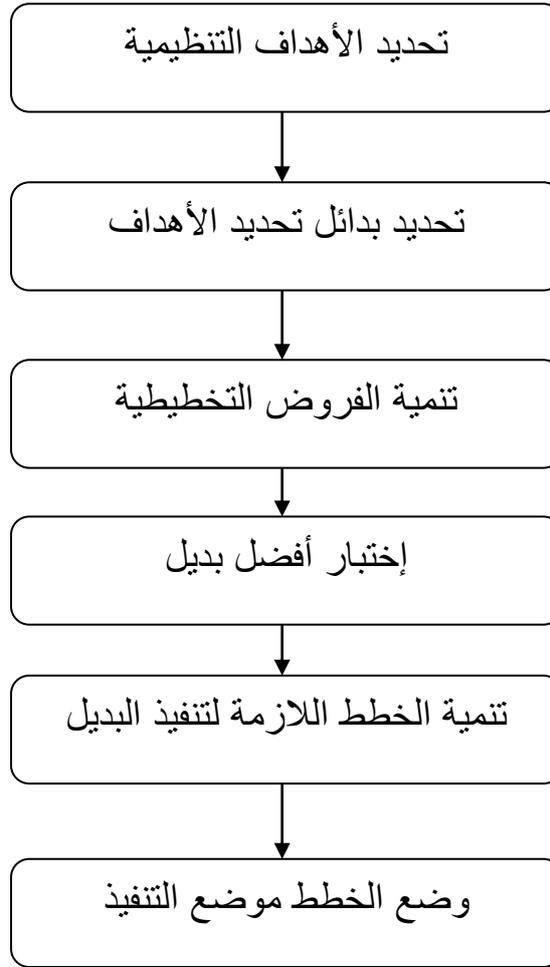
يمكن تحديد مجالات التخطيط في خمس مجموعات هي :

- 1- موضوع التخطيط : ويعني النشاط المحدد للتخطيط كأن يكون التخطيط لنوع معين من الإنتاج (صناعي، زراعي، إنشائي) أو تخطيط التسويق لسلعة معينة، أو تخطيط عمليات التمويل للمشروع معين، أو على مستوى الإقتصاد، أو بوضع التخطيط لغرض التطوير والبحث في مجال معين .
- 2- المدى الزمني للتخطيط : ويشمل على أن يكون التخطيط عملية مستمرة أو قصيرة الأجل، متوسط الأجل، طويل الأجل .
- 3- على مستوى التنظيم : أي تحديد مستوى التخطيط كأن يكون على مستوى الإقتصاد الكلي أو على مستوى المنشأة أو الإدارات، اللجان، الأقسام أو على المستويين الكلي والجزئي .
- 4- من حيث سمات التخطيط : فقد يكون معقداً أو بسيطاً أو جزئياً، إقتصادياً أو غير إقتصادي، إستراتيجياً أو تكتيكياً، كمياً أو نوعياً، رسمياً أو غير رسمي، مرناً أو غير مرن، سرياً أو علنياً .
- 5- من حيث العنصر : أن يكون التخطيط نظاماً، غرض، هدف إستراتيجية، برامج، موازنة، إجراء، قاعدة .

⁽¹⁾د. أحمد يوسف عريقات، د. توفيق صالح عبدالهادي وآخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، WWW.dara.net Ahmed .net (عمان، 2011م .

خطوات العملية التخطيطية :

على الرغم من ان نشاط التخطيط يختلف من منظمة للأخرى ومن مستوى إداري للآخر بالإضافة الى تأثير التخطيط بظروف المنشأة و البيئة التي تعمل فيها إلا ان هناك مجموعة من الخطوات المنطقية التي يجب اتباعها وهو ما يوصفه الشكل : (1)



العقبات في طريق التخطيط :

يمكن تحديد العوامل التي تؤثر في التخطيط في أقسام أربعة يمكن التعرف عليها :

أولاً : العوامل الداخلية :

1/ التنظيم : المهارات، الخبرات، الإستعداد .

(1) د. محمد فريد الصحن، د. اسماعيل محمد السيد وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، 2001م ن 2002م، ص 109 .

2/ هيكل التنظيم .

3/ توفر رأس المال .

4/ الخبرات اللازمة .

5/ توافر المواد الأولية .

6/ التسهيلات المادية .

ثانياً : الظروف الاقتصادية :

1/ مركز التنظيم في ظل الظروف الاقتصادية .

2/ القدرة على الإحتفاظ بهذا المركز .

3/ العوامل الاقتصادية الوظيفية التي تؤثر في التنظيم .

ثالثاً : العوامل الخارجية :

1/ الإنتاج القومي – دخل الفرد- عدد السكان ومعدل التكاثر- تنمية بعض المناطق .

2/ أهم قطاعات الاقتصاد القومي- العمل من حيث المهارة والكفاءة والوفرة .

رابعاً : العوامل الدولية : (1)

1/ أهمية الأسواق العالمية .

2/ التقدم في العالم الخارجي .

3/ التشريعات العامة .

4/ التقدم العلمي والتكنولوجي .

5/ الإتجاهات العامة في مستويات المعيشة .

(1) د. محمد فريد الصحن، د. اسماعيل محمد السيد وآخرون، مرجع سابق ، ص 109

6/ إمكانيات التقديم العلمي وظهور الإختراعات .⁽¹⁾

فوائد التخطيط :

إذا تم التخطيط بصورة سليمة يمكن للمنظمة أن تجني عدة فوائد كما يلي :

- 1- التخطيط يحدد الإتجاه الذي تسير فيه المنظمة بالإضافة الى الغرض من إنشائها .
- 2- التخطيط يقلل من إتخاذ القرارات بصورة مجزأة حيث أن الخطة توفر إصداراً توحيدياً يمكن مقابلة تقييم القرارات وضمان إرتباطها ببعضها والنتيجة كما عبر عنها 1982م، (Kahias) هي أن التخطيط يعبيء المجهودات في إتجاه تحقيق النتائج المطلوبة، وبتحديده لتسلسل هذه المجهودات فإنه يحد من السلوك غير المنتج.
- 3- التخطيط يحدد الغرض والمخاطر المستقبلية المحتملة، أوضح عالم الإدارة 1959م، (Druckey) أن التخطيط يمكن أن يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحتملة ويساهم على أقل تقدير في تقليل المخاطر في المدى البعيد .
- 4- التخطيط يسهل الرقابة، الرقابة تعني التأكد من أن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة تتوافق مع الخطط الموضوعة، وتحتوي عملية الرقابة على ثلاث خطوات، وضع المعايير، قياس الأداء، مقابل المعايير وتحديد الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويمثل التخطيط الخطوة الأولى في هذه الدورة حيث أنه يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تؤسس عليها معايير الأداء .⁽²⁾

مزايا التخطيط:

للتخطيط مزايا عديدة يمكن أن نذكر منها الآتي :

- 1- يتعلق التخطيط بالمستقبل الذي بطبيعته يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغيير وبالتالي يمكن بواسطته التعرف على المشكلات المتوقع حدوثها وعمل اللازم لتلافيها أو الإستعداد لها قبل وقوعها .

⁽¹⁾د. محمد سعيد عبدالفتاح، د. محمد فريد الصحن، الإدارة العامة (المبادئ والتطبيق)، دار الجامعة، 2003م، ص 225 .
⁽²⁾د. مصطفى يوسف كافي، د. سمير أحمد حمودة وآخرون، المحاسبة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012م، ص 202.

- 2- يبين التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها .
- 3- يعمل التخطيط على الاستخدام السليم للأنشطة الهادفة والمنظمة، فكل الجهود توجه نحو النتائج مع تحقيق النتائج الفعال للجهود المبذولة .
- 4- يخفض التخطيط العمل غير المنتج الى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تدرس وتختار بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الإستهخدام على تلك الجهود الضرورية وبالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.
- 5- يؤدي التخطيط الى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة، لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري بالإضافة الى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها ببعضها البعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد.
- 6- يبين التخطيط مقدماً جميع الموارد اللازمة إستخدامها كماً ونوعاً وبذلك يمكن الإستعداد لكل الظروف والإحتمالات .
- 7- يقوم التخطيط الأساسي للضرورة للرقابة .
- 8- يساعد التخطيط مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم هذا عن طريق التنسيق الأولي الذي يتم بين الخطط⁽¹⁾.

الفصل الثاني

(1) بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص 44.

المبحث الثاني

التخطيط المالي

تعد عملية التخطيط، بإطارها الشامل، جزءاً متكاملًا مع عملية الإدارة والقيادة، وانها ليست مهمة طارئة أو كمالية يتم إنجازها ونسيانها، ،انها هي جزء لا يتجزأ من نظام متكامل يساهم في توجيه الإدارة وتصويب قراراتها، وكما هو معروف أن أي شركة يتوجب عليها ومثل كل شيء أن تقرر ما الذي تريد تحقيقه، إلى اين تبغى وكيف يمكن لها بلوغ ما تبغيه .

التخطيط بمفهومه العام يسعى الى تحديد كيفية إستغلال الموارد المتاحة للمنشأة، بما فيها المورد المالي، الذي جعل من الإدارة المالية أهمية كبيرة في كافة أنواع المنشآت، كما أنه في الوقت نفسه، قد رتب على الإدارة المالية مسؤولية مواجهة ظروف ومواقف تتسم بالصعوبة والتعقيد، وذلك نتيجة للتطورات التي حصلت في الاساليب والأدوات المتاحة والمعتمدة في صناعة القرارات المالية، الأمر الذي فرض على هذه الادارة إعطاء أهمية إستثنائية لعملية التخطيط المالي اي لتكون محط اهتمام وتركيز الفضل الحالي .

أولاً: مفهوم التخطيط المالي وأهميته :

كما هو معروف أن أحد المسؤوليات التي تقع على عاتق الإدارة هي إعداد خطط جيدة تساعد على إنجاز الأعمال بفاعلية ومواجهة التحديات المستقبلية بشكل أفضل، ومع زيادة عدم التأكد بالمستقبل فإن أفضل الخطط التي يتم إعدادها من قبل الإدارة في الوقت الحاضر لا بد وأن تتطلب إعادة النظر والتعريف في المستقبل، الأمر الذي يفرض على الإدارة عند إعدادها للخطط الأخذ بعين الاعتبار، تمتع تلك الخطط بالمرونة الكافية للإستجابة الى المتغيرات والمستجدات .⁽¹⁾

إن الإعداد الجيد للتخطيط يوفر الأرضية الصلبة لتوظيف وتعبئه الجهود الإدارية في المنشأة، اي تخصيص الموارد لإنجاز المهام الاساسية وسيعمل عملية القيادة من خلال توجيهه جهود الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن تحقيق مستويات عالية من الانجاز كما

⁽¹⁾ عدنان تابه النعيمي، د. ارشد فؤاد التميمي - (التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2008م. ص 167-168.

أن عملية التخطيط تمكن الإدارة من القيام بمهمة السيطرة وللرقابة لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح تلك الانحرافات .

ويعرف التخطيط على انه الخطوة التمهيديّة للعمليات الإدارية الأخرى حيث أنه يهتم بصياغة الأهداف وتحديد كيفية تحقيقها بشكل أمثل، ويمكن تعريف التخطيط أيضاً على أنه تلك العملية التي تتضمن التحديد الدقيق بما مطلوب تحقيقه، والأساليب المناسبة لتحقيق ما هو مطلوب، ومن أجل التمكن من إدارة المنشأة بكفاءة وفاعلية فإنه يتوجب على الإدارة المالية إستغلال الموارد المالية، وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف العامة للمنشأة، وعملية التنسيق تكون بسيرة ممكنة فيها إذا يتم تخطيط سياقات الفعل المستقبلي بشكل مسبق، وأن الأسلوب الذي يمكن الإدارة المالية من القيام بما تقدم هو التخطيط المالي ، الذي يعرف على أنه تخطيط الأنشطة المالية للمنشأة وذلك من القيام بما يلي:

- تقدير وتحديد الحاجة الى الأموال .
- تحديد المصادر التي يمكن اللجوء اليها للحصول على الاموال المطلوبة .
- العمل على توفير الأموال بالوقت المناسب، اي عند ظهور الحاجة اليها، أن يتم ذلك بأقل كلفة ممكنة .
- وأخيراً وضع الخطط المالية وذلك من خلال صياغة كل الأهداف، السياسات والأجراءات والموازنات وبما يتلائم مع الخطط العامة للمنشأة⁽¹⁾.

والتخطيط المالي هو نشاط متواصل ومستمر، وهو يفسر من نمو المنشأة أدائها، إستثماراتها، وإحتياجاتها للأموال خلال مدة زمنية محددة، التي يمكن أن تمتد إلى ثلاث أو خمس سنوات، وسنحاول في هذه الفقرة مناقشة التخطيط المالي من خلال التركيز على الأهداف المرجوة منه وأهميته وكما يلي :

أ- الأهداف المرجوة من التخطيط المالي :

(1) عدنان تابه النعيمي، د. ارشد فؤاد التميمي ، مرجع سابق. ص 167-168.

من خلال ما تقدم عرفنا بأن التخطيط المالي هو عملية تحديد مصادر الأموال لتلبية أهداف الإستثمار التي بينها ما يلي¹:

- (1) مساعدة المنشأة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية وبها يجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو.
- (2) ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها بأقل ما يمكن من كلفة .
- (3) التصميم الفاعل للهيكل المالي للمنشأة عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل، وأن تصميم الهيكل المالي يؤدي بدوره الى تعظيم قيمة المنشأة (ثورة حمله الأسهم) .
- (4) توطيد السياسات والأجراءات لتنسيق جهود الافراد ووحدات العمل ومراقبتها وبالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية .

أهداف التخطيط المالي ومزاياه :

الإعداد الجيد لعملية التخطيط يوفر الأرضية الراسخة والصلبة لتعبئة الجهود والطاقات المتاحة للمنشأة وتوظيفها التوظيف الأمثل، وقد تزايدت أهمية التخطيط في الوقت الحاضر نتيجة للتعقيدات الكبيرة والواسعة التي شهدتها كل من البيئة الخارجية منها بما تتضمنه من تشريعات، التطورات التكنولوجية وتعقدتها للتأكد في الاقتصاد العالمي، والكلف المرتبطة بالاستثمار بالقوى العاملة وزيادة الطلب على رأس المال، والبيئة الداخلية التي تتضمن الكفاءة التشغيلية الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا المستخدمة، التنوع الحاصل في بيئة العمل ومن أهم المزايا التي يمكن ان يوفرها التخطيط بشكل عام والتخطيط المالي على وجه الخصوص :

- 1- مساهمته في تحسين قدرة الشركة على التركيز ويوفر لها المرونة أذ أن التركيز يسهل على المنشأة معرفة ما تريد عمله وتحديد إحتياجاته ومعرفة حاجات زبائنها ورغباتهم الأسلوب الأمثل لتلبية تلك الحاجات و الرغبات .

(¹)عدنان تابه النعيمي، د.ارشد فؤاد التميمي ، مرجع سابق.ص 169.

2- يساهم في تحسين اتجاهات الفعل، اذ انه يجعل المنشأة أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية، ويجنبها الوقوع في فخ الرضى عن الذات، ويجعلها تبحث عن كل ما هو متميز .

3- يؤدي الى تحسين عملية التنسيق، أن التخطيط الجيد يخلف هرمية الاهداف ويساهم في ربط الأهداف مع بعضها البعض في كافة المستويات التنظيمية للشركة .

4- تحسين إدارة الوقت حيث ان التخطيط يوفر الوقت والجهد، وبذلك فإنه يساهم بإدارة الوقت بشكل أفضل، وكما هو معروف فإن يوم العمل عبارة عن مجموعة من البدائل والخيارات، والتي يجب أن تؤدي بطريقة مثلى من خلال ترتيب تلك البدائل والخيارات على حسب أولوياتها وأهميتها .

5- تسهيل عملية الرقابة، حيث أن التخطيط الجيد يساهم في تسهيل عملية الرقابة وزيادة فاعليتها، وذلك من خلال تمكنه للإدارة من قياس نتائج الأداء مع ماتم التخطيط له وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الإنحرافات ان وجدت .

أهمية التخطيط المالي :

تبرز أهمية التخطيط في النقاط التالية :

- 1- وضع السياسات المالية التي يجب على كل الأقسام اتباعها .
- 2- وضع الاجراءات والقواعد الواجب تنفيذها من كل الأقسام لتحقيق السياسة المالية في الشركة .
- 3- محاولة إكتشاف الإنحرافات وتصحيحها .⁽¹⁾

ثانياً : محتويات الخطة المالية ونطاقها :

المالية هي ضرورية لكل نشاط تنظيمي في الشركة، كالإنتاج والتسويق وإدارة القوة العاملة وغير ذلك من الأنشطة إذ أنها توفر الحياة للمنشأة وتجعلها أكثر قدرة على البقاء

⁽¹⁾عدنان تابه النعيمي، د. ارشد فؤاد التميمي ، مرجع سابق.ص170.

والإستمرار، وفي هذه الفقرة سيتم التركيز على استعراض نطاق الخطة المالية وسماتها (1).

أ- نطاق الخطة المالية :

أن المجالات التي تغطيها الخطة المالية تتضمن ما يلي :

(1) التنبؤ المالي :

تفيد عملية التنبؤ في تقدير الإحتياجات المالية للشركة، قصيرة الأجل وطويلة الأجل لتلبية متطلباتها الحالية والمستقبلية، وأن إستخدام التقنيات المالية يمكن أن يساهم في تحسين عملية التنبؤ المالي، ومن بين هذه التقنيات تهيئة قائمة تدفقات الأموال، قائمة التدفقات النقدية والموازنات، والتنبؤ ذلك الإسلوب الذي جعل يعتمد على إستخدام البيانات التاريخية لتقدير المتطلبات والإحتياجات المستقبلية .

(2) هيكل رأس المال :

من بين المجالات التي تغطيها الخطة المالية هي هيكل رأس المال حيث لابد من تحديد النسبة المقبولة من كل التمويل المقترض و التمويل الممتلك والتي تؤمن المبادلة ما بين المخاطرة والعائد لحملة الأسهم .

(3) قرار هيكل رأس المال :

وهذا يشير الى تحديد هيكل رأس المال إستناداً الى الحقائق والظروف القائمة والمتوقعة، وأن العوامل المختلفة التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند تعميم هيكل رأس المال هي كل من الربحية السيولة، الرقابة، الرافعة المالية، وطبيعة القطاع،، الذي تعمل الشركة ضمن أطاره (2) .

(4) أستخدام الأموال :

(1) عدنان تابه النعيمي، د.ارشد فؤاد التميمي ، مرجع سابق.ص 172.
(2) عدنان تابه النعيمي، د.ارشد فؤاد التميمي ، مرجع سابق.172.

ليس من مهمة الخطة المالية تقدير الإحتياجات المالية وتحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها لتوفير تلك الإحتياجات فقط، بل هي معينة أيضاً بحديد معينة كيفية استخدام تلك الأموال بشكل فاعل وبما يؤدي الى تعظيم عوائد الشركة وبالتالي تعظيم قيمتها .

(5) صنع القرار الاستراتيجي :

أن مثل هذا القرار يساهم في أدامة الموازنة ما بين نقاط القوة ونقاط الضعف في الشركة وبين تهديدات والفرص البيئية، والتخطيط المالي يساعد على التأكد من أن كل من الموارد المالية لشركة والسياسات المالية ترتبط بشكل وثيق جداً مع الأهداف الإستراتيجية لشركة .

(6) الرقابات المالية :

تتضمن الخطة المالية تأطيد أساليب الرقابة المالية، مثل القوائم المالية التحليل باستخدام النسب المالية، وتحليل التعادل، الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية، والتدقيق الداخلي، كما هذه الطرق والأساليب في الرقابة تسهم بشكل كبير في تقييم أداء الشركة في المجالات المالية .

ب - سمات الخطة المالية النموذجية :

إن الخطة المالية النموذجية يجب أن تساهم في توفير السمات و الخصائص التالية :

- (1) البساطة : وذلك من أجل ضمان إدراكها وفهمها ومن ثم إمكانية تطبيقها بسهولة من قبل العاملين في الإدارة المالية وغيرها من اقسام المنشأة .
- (2) أقتصادية : حيث أن الخطة المالية يجب أن تأخذ بالحسبان الفوائد المستحقة على التمويل المقترض، كونها تمثل مقادير ثابتة من التدفقات النقدية الخارجية عند تصميم هيكل رأس المال .
- (3) السهولة : حيث أن الخطة المالية يجب تحرص على إدامة رصيد نقدي كافٍ لمواجهة الالتزامات المالية بالمقدار والوقت المناسبين .

4) بعد النظر او البصيرة : حيث يتوجب من الخطة المالية أن تحفظ بالذاكرة الإحتياجات الى الأموال حالياً ومستقبلاً لإستثمارها في أصول ثابتة طويلة الأجل وأصول قصيرة الأجل، وان تبنى الخطة على اساس التنبوء بالتطور الذي يحصل في كل الطلب، التكنولوجيا والتغيرات البيئية الأخرى .

5) طول الأجل : كما هو معروف أن الخطة المالية يجب أن تلبي الإحتياجات المالية لأنشطة الشركة قصيرة الأجل ألا أنها يجب أن لا تغفل أحتياجاتها الشركة على الامد البعيد .

ثانياً : مراحل عملية التخطيط المالي :

يتحمل التخطيط المالي مسؤولية تخصيص الموارد المتاحة للشركة وتوزيعها بين الانشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة، التي تضمن تعظيم قيمة الشركة في سوق الاوراق المالية، وفي هذه الفقرة سوف نستعرض بشكل موجز الخطوات الاساسية لعملية التخطيط المالي كما يلي :

أ- تحليل الأداء السابق للشركة :

حيث تسهم هذه الخطوة بأعتبارها الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المالي للسنة او السنوات السابقة واكتشاف العلاقة بين عناصر القوة والضعف وبين المتغيرات المالية الملحقة .⁽¹⁾

ب- تحليل المزايا التشغيلية للشركة :

تفيد هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية المقارنة، حيث أنها تسعى الى تحليل المتنوع أو الخدمة التي تقدمها الشركة، وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها وكذلك تحليل المخاطر.

⁽¹⁾عدنان تابه النعيمي، د. ارشد فؤاد التميمي ، مرجع سابق.ص175.

ج- تحديد متطلبات الإستثمار وبدائله :

واستناداً لهذه الخطوة يتم تحديد الإحتياجات المالية لتلبية استثمارات المنشأة وتعزيزها، كما أنها تساهم في تحديد البدائل الإستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولوية .

د- التنبؤ بإيرادات الشركة ونفقاتها :

تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات الشركة في مجال الإستثمار ومقسوم الأرباح وبين الإيرادات المتوقع تحقيقها والنفقات المتوقع ان تترافق مع تلك الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية .

هـ - تحديد البدائل المالية :

هو أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المتاحة سواء كانت هذه البدائل في مجال الاستثمار قصيرة الأجل أم طويل الأجل .

د- اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال :

حيث يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات ووسائل يمكن للشركة إعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الإستثمارية .

ز- تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية :

أي تحليل ما يمكن أن يتمخض عنه تطبيق الخطة المالية من عواقب أو نتائج وذلك من أجل تحديد انعكاسات تلك العواقب والنتائج علي بقاء الشركة وإستمرارها على المدى البعيد .

مراحل التخطيط المالي : (1)

يعتمد التخطيط المالي على تطبيق مجموعة من المراحل هي :

• تحديد العلاقات بين العملاء والمخططين :

¹WWW.Mawdoo3.com

هي المرحلة الاولى من مراحل التخطيط المالي وتعتمد على دور المخطط المالي في توثيق كافة الخدمات التي سيتم تقديمها للعملاء مما يساهم في تعزيز الإتفاق بين كل من المخطط المالي والعميل حول طريقة إتخاذ القرارات .

• جمع البيانات الخاصة بالعملاء :

هو دور المخطط المالي في الحصول على البيانات المناسبة والخاصة في كل عميل مما يساهم في تحديد الوضع المالي الخاص بكافة العملاء وطبيعة موقفهم من المخاطرة وأهدافهم الشخصية .

• تقييم الوضع المالي الخاص بالعملاء:

هي المرحلة التي الثالثة من مراحل التخطيط المالي ويعتمد على تحليل المعلومات الخاصة في العملاء من اجل تقييم اوضاعهم المالية وتحديد الأمور التي يجب القيام بها لتحقيق الاهداف، ويشمل هذا التقييم تحليل الأصول المالية للعميل، والإلتزامات والنفقات المترتبة عليه والإستثمارات او المتطلبات الضريبية .

• تقديم توصيات اوبدائل التخطيط المالي :

هي تقديم التخطيط المالي للتوصيات التي تساهم في معالجة الأهداف الخاصة في العملاء من خلال الإعتماد على معلوماتهم مما يساهم في تقديم المساعدة للمخطط المالي حتي يتمكن من مراجعة التوصيات التي تسمح للعميل باتخاذ القرارات الصحيحة .

• تنفيذ التوصيات الخاصة بالتخطيط المالي :

المرحلة قبل الأخيرة من مراحل التخطيط المالي وفيها يتم الإتفاق بين المخطط المالي والعميل على طريقة تنفيذ التوصيات، إذ من الممكن ان يدرّب المخطط العميل على هذه التوصيات ومن ثم ينسق عملية تنفيذها معه.

• مراجعة التوصيات الخاصة بالتخطيط المالي :

هي المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط المالي من خلالها يتم الإتفاق بين العميل والمخطط المالي على تطبيق الرقابة الخاصة بتنفيذ الأهداف سواء عن طريق العميل او المخطط المالي .¹

2- تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية :

وتضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تنسجم وتتناغم من الخطة الإستراتيجية للشركة وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية .

بعد هذا الاستعراض الواضح والمقتضب للخطوات او المراحل التي تمر بها عملية التخطيط المالي، لا بد لنا من التركيز بأن أحد المراجع المالية يضع تلك الخطوات او المراحل ضمن ست خطوات هي :

ج- الحالة الأفضل :

وهذه تتطلب من قسم من أقسام الشركة العمل على اساس إفتراضات متفائلة جداً، بحيث تتضمن منتجات وتوسعات جديدة ومن ثم تقديم تفاضيل بالإحتياجات المطلوبة لتمويل التوسع المتوقع في نشاط كل قسم من تلك الأقسام، ونظراً لأن الإدارة تنفق الكثير من الوقت وتبذل جهود كبيرة لإختبار المشاهد او السيناريو هات المختلفة التي تشكل الأساس للخطة المالية فأن يتوجب عليها أن تسأل ما الذي يمكن ان تحققه التخطيطي في أدناه بعض التي يمكن أن يحققها التخطيط المالي ؟

• فحص او اختبار التفاعلات :

¹WWW.Mawdoo3.com

أن الخطة المالية يجب أن تؤدي الى توضيح الروابط او العلاقات ما بين المقترحات الإستثمارية من قبل الانشطة التشغيلية المختلفة لشركة او الخيارات التمويلية المتاحة أمامها وبعبارة أخرى فإن عليها أن تجيب على السؤال الذي يقول : من أين سيتم الحصول على الأموال المطلوبة لتمويل التوسع المذكور.¹

• التحري عن الخيارات :

الخطة المالية تتيح للشركة الفرصة لتطوير، تحليل، مقارنة عدد من المشاهد (الخيارات) المختلفة بأسلوب متماسك ومتناغم، إذ تم دراسة البدائل الإستثمارية، والتمويلية المتاحة وتأثير كل بديل من تلك البدائل على هذه تعظيم قيمة الشركة، وهذه الخطوة ستجيب عن الاسئلة المرتبطة بالخطط المستقبلية للشركة ومصادر التمويل المناسبة .

• تجنب أو تحاشي المفاجآت :

قد يعطي التحليل المالي الادارة المنشأة تصورات عن ما الذي سيحدث فيما اذا وقعت أحداث مختلفة عن ما هو متوقع، وبالتحديد فأنها تؤشر الافعال والقرارات التي سيتم إتخاذها عند حصول أخطاء جدية، وبشكل عام، اذا كانت الإفتراضات التي يتم إعدادها في الوقت الحاضر بشأن المستقبل خاطئه، بناء لما تقدم فإن التخطيط المالي يساعد على تحاشي المفاجآت وتطوير خطط موقفية لمواجهة الأحداث الطارئة .

• ضمان التلاؤم والإنسجام الداخلي :

¹WWW.Mawdoo3.com

بالإضافة الى هدف الشركة في تعظيم القيمة فإن هناك أهداف أخرى خاصة من بين تلك الأهداف زيادة حصة السوقية العائد على حقوق الملكية والرافعة المالية، وغيرها من الأهداف، والخطة المالية تحقق الربط والإنسجام بين تلك الأهداف .

التنبؤ بالمبيعات، تهيئة القوائم المالية التخطيطية، تحديد احتياجات الشركة بالأصول، تحديد الحاجة الى الاموال، المطابقة بين احتياجات المنشأة للأصول وبين احتياجاتها للأموال، وأخيراً تحديد الافتراضات الاقتصادية التي تركز على التغيرات البيئية .

رابعاً : أبعاد التخطيط المالي ونتائجه :

كما تم التعرف عليه، من خلال مناقشة الفقرات بأن عملية التخطيط تتطلب التفكير في المستقبل ببعديه قصيرة الأجل الذي يتمثل التخطيط الذي يغطي مدة زمنية لا تزيد عن سنة واحدة وطويل الأجل، الذي يغطي مدة زمنية تزيد عن سنة ويطلق على المدد أنفة الذكر مصطلح نطاق التخطيط وهو يشكل البعد الأول في عملية التخطيط الذي يجب على الإدارة المالية تحديده، وعند أعداد الخطة المالية، فإن جميع المشاريع والإستثمارات ستأخذها أداة المنشأ بعين الاعتبار لتشكيل الإستثمار الكلي المطلوب تنفيذه وأن ذلك يتطلب تجميع المقترحات الإستثمارية للوحدات المختلفة في الشركة، مع بعضها البعض - وأن المجموع سيتم التعامل معه كمشروع واحد كبير للإستثمار ويطلق على هذه العملية مصطلح التجميع ويعد مستوى التجميع البعد الثاني من أبعاد عملية التخطيط التي يجب على الإدارة تحديدها .

وأما أن يتم وضع كل من نطاق التخطيط ومستوى التجميع، فإن الخطة المالية تتطلب مدخلات على شكل بدائل تحدد الافتراضات بخصوص المتغيرات المهمة، فعلى سبيل المثال تفترض أن أحدي الشركات تتضمن قسمين منفصلين : أحدهما متخصص بمنتجات المنتجات الإستهلاكية، والأخر لانتاج محركات الدفع الغازي، فإن الخطة المالية تتطلب من كل قسم من الاقسام المذكورة تهيئة ثلاث خطط بديلة للسنوات القادمة وكما يلي :

أ- الحالة الأسوأ:⁽¹⁾

¹WWW.Mawdoo3.com

هذه الخطة تتطلب إعداد إفتراضات متشائمة بخصوص منتجات الشركة وحالة الإقتصاد وهذا النوع من التخطيط الكوارث بشد التركيز قدرة القسم للصمود أمام المحن او الكوارث الإقتصادية، ،انه يتطلب تفاصيل وتصورات تبدأ بتخفيض الكلف وتنتهي بأحتمال بصفة النشاط .

ب - الحالة الإعتبارية أو الطبيعية : (1)

في هذه الحالة فإن الخطة تتطلب إعداد إفتراضات متفائلة بشأن الشركة والاقتصاد فمن الظروف الطبيعية أي الحالة الإعتبارية التي تتوسط الحالة الأسوء والحالة الأفضل .

محض أو أختبار التفاعلات Exam many In Exactions أن الخطة المالية يجب أن تؤدي الى توضيح الروابط او العلاقات ما بين المقترحات الإستثمارية من قبل الأنشطة التشغيلية المختلفة للشركة والخيارات التمويلية المتاحة أمامها، وبعبارة اخرى فان كانت الشركة تخطط للتوسع عن طريق الإستثمار في مشاريع جديدة فان عليها أن تجيب عن السؤال الذي يقول : من اين سيتم الحصول على الأموال المطلوبة لتمويل التوسع المذكور؟

- التحري عن الخيارات Explormy Options الخطة المالية تتيح للشركة الفرصة لتطوير وتحليل ومقارنة عدد من المشاهد المختلفة بأسلوب متماسك ومتناغم، اذا يتم دراسة البدائل الإستثمارية والتمويلية المتاحة وتأثير كل بديل من تلك البدائل على هدف تعظيم قيمة الشركة، وهذه الخطوة سيتجب عن الأسئلة المرتبطة بالخطط المستقبلية للشركة ومصادر التمويل المناسبة .

- تجنب او تحاشي المفاجات Avoloding Surpsies قد يعطي التحليل المالي لإدارة المنشأة تصورات عن ما الذي سيحدث فيما اذا وقعت أحداث مختلفة عن ماهو متوقع .

- ضمان التلاؤم والإنسجام الداخلي : Ensuring feasibility and Internal consistency

بالإضافة الى هدف الشركة في تعظيم القيمة فأن هناك أهداف أخرى خاصة، من بين تلك الأهداف زيادة الحصة السوقية، والعائد على حقوق الملكية، والدافعة المالية وغيرها من الأهداف .⁽¹⁾

- الاستنتاج (conclusion) : ربما أن النتيجة الأكثر أهمية من عملية التخطيط المالي هو رفع الإدارة للتفكير الجدي بشأن الأهداف ووضع الأوليات .

خامساً : العلاقة بين التخطيط المالي والتخطيط المادي :

يعمل التخطيط المالي السليم على ايجاد علاقة وتوازن بين استثمارات الشركة ما في الاصول المختلفة بشكل عام وفي مكونات تلك الأصول، وبين مصادر تمويل تلك الإستثمارات، وبما يتلائم مع ظروف الشركة وبما يتفق مع طبيعة القرارات الإستثمارية التي ترغب الإدارة في اتخاذها .

وتعد الموازنة بين الأرصدة النقدية وبين البضاعة من الأمور المهمة جداً للمحافظة على القيمة الإبتدائية للنقود.

ويعتمد نجاح التخطيط المالي على مدى وضوح الأهداف التي تصفها الشركة وترغب بتحقيقها، كفاءة الجهاز الإداري في المستويات الإدارية المختلفة، مساهمة العاملين في كافة المستويات بعملية بأعداد الخطط والمشاركة في تنفيذها، وأخيراً القيام بعملية الرقابة أي رقابة كفاءة الأداة، وبعد التخطيط المالي القاعدة الأساسية التي تركز عليها عملية إتخاذ القرارات المالية، التي تمر بالخطوات ادناه :

أ) تحديد المشكلة وتحديد أبعادها :

⁽¹⁾WWW.Mawdoo3.com

تمثل هذه الخطوة بتحديد الهدف الرئيسي، الذي يتركز بشكل أساسي على الإستغلال الأمثل لرأس المال، وأن إدراك ههذ الخطوة واستيعابها يسهل من عملية إيجاد الحل المناسب للمشكلة (تحقيق الهدف)، وضمن هذا الإطار قد يتم تقييم الهدف الى مستويين أحدهما قصير الاجل، والأخر طويل الأجل، مما يسهم في زيادة كفاءة عوامل الإنتاج المتاحة للشركة .

ب) تحديد البدائل المتاحة لحل المشكلة :

تعين هذه الخطوة على تحويل الأساليب المتاحة كل المشكلة القائمة، اي تحقيق الهدف، وتمثل الاساليب بمثابة بدائل تهتدي بها الإدارة ومن أمثلتها سياسات الإستثمار، التمويل، التحصيل، وتوزيع الأرباح وغيرها من سياسات ومن الضروري جداً أن تنسجم هذه السياسات مع السياسة العامة للشركة .

ج) تقييم البدائل المتاحة :

واستناداً لهذه الخطوة يتم تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة (تحقيق الاهداف) من خلال المقارنة بين مزاياها وبين عيوبها، وبعبارة أخرى المقارنة بين عوائدها وبين تكلفتها أو المقارنة بين عائد كل بديل من البدائل ومخاطرته، وبالتالي أختبار البديل الذي يساهم في زيادة العوائد وتخفيف المخاطر .

د) تعني هذه الخطوة أختبار البديل الأفضل الذي يساهم في تعظيم العوائد تدني المخاطر المتداقة مع تحقيق الهدف المنشود الى الحدود الدنيا .

سادساً : أنواع الخطط المتاحة أمام الإدارة : (1)

يواجه المدراء تحديات مختلفة في مجال التخطيط وفي متابعة نشاط الشركات، ففي بعض الحالات قد تكون البيئة التخطيطية مستقرة الامر الذي يجعلها ممكنة التنبؤ، وقد تكون تلك البيئة في حالات أخرى غير مستقرة (ديناميكية) وذات مستوى عالٍ من عدم التأكد الأمر الذي يجعل من عملية التنبؤ والتخطيط أكثر تعقيداً وبغض النظر عن طبيعة البيئة فإنه

(1) عدنان تابه النعيمي، د.ارشد فؤاد التميمي ، مرجع سابق، ص 183.

يتوجب على المدراء التعرف على الانواع المختلفة من الخطط، وبالوقت نفسه أن يكونوا قادرين على استخدامها بشكل فاعل، وفي هذه الفقرة سيتم إستعراض مجموعة من أنواع الخطط المتاحة أمام المدراء، بما فيهم المدير المالي .

أ- الخطط قصيرة الأجل وطويلة الأجل :

تحتاج الشركات خطط تغطي مدات زمنية مختلفة، وكقاعدة عامة فإن الخطط قصيرة الأجل تغطي مدة زمنية لا تزيد عن سنة واحدة، والخطط متوسطة الأجل هي التي تغطي مدة لا تزيد عن سنتين، في حيث أن الخطط طويلة الأجل، هي ذلك النوع الذي يغطي مدة زمنية تزيد عن ثلاث سنوات في المستقبل .

ومن الجدير بالذكر أن زيادة التغير في البيئة وإرتفاع مستوى التأكيد فيها في عالمنا المعاصر قد فرضت ضغوط على مدات أو آجال التخطيط .

ب - الخطط الإستراتيجية والتشغيلية :

لا تختلف الخطط من حيث مداها الزمني فقط وانما تختلف أيضاً من حيث إطارها ودرجة شموليتها، فإن الخطط الاستراتيجية (Strategic plans) هي من الخطط التي تهدف بالأهداف طويلة الأجل وتحدد الاتجاهات الشاملة للشركة والوحدات الثانوية فيها .

اما بالنسبة الخطط التشغيلية فأنها تعرف على أنها تلك الخطط التي تركز على ما يستوجب عمله في مجال او نشاط محدد لتنفيذ الخطط الإستراتيجية وتحقيق الاهداف الإستراتيجية .

ج - السياسات والإجراءات :

من بين العديد من الخطط في المنشآت هناك خطط مستمرة وهي تمثل مجموعة من السياسات والإجراءات التنظيمية المصممة من أجل استخدامها بشكل متكرر، ونحدد هذه

السياسات والإجراءات الخطوات الإرشادية التي توجه سلوك العاملين في الاتجاهات المرغوبة لكل موقف من المواقف¹.

د- القواعد والإجراءات: (2)

وهي تلك الخطط التي تبين بشكل دقيق ومفصل الأفعال أو الخطوات الواجب القيام بها في حالات معينة، وهي بالغالب تكون على شكل كراسات أو مطويات توزع على العاملين تمثل الإجراءات التشغيلية المعيارية أو النمطية (Standard operating procedures).

هـ - الموازنات وجدولة المشاريع:

على خلاف الخطط المستمرة التي تبقى على حالها دون تغيير مدد زمنية غير محددة، فإن هناك خطط يتم استخدامها لمدة واحدة فقط لمواجهة المتطلبات لحالات أو أنشطة محددة ضمن مدة زمنية محددة، فالموازنات Bndgers هي خطط ذات استخدام لمدة واحدة فقط، وتعد الموازنات من الأدوات التخطيطية النافعة والمجدية لتخصيص المواد النادرة ما بين استخدامات المتعددة والبديلة.

خطوات التخطيط المالي: (3)

تتكون عملية التخطيط المالي من الخطوات التالية:

- 1- تحليل كافة البدائل المتاحة أمام المشروع في مجالات الاستثمار والتمويل.
- 2- التنبؤ بالنتائج المترتبة على القرارات التي يتم اتخاذها بحيث يتم الربط بين القرارات الحالية والقرارات المستقلة.
- 3- وضع خطة مالية متكاملة تشمل كافة مجالات الاستثمار والتمويل على أن تنطوي هذه الخطة على مجموعة القرارات التي يتم اختيارها.
- 4- تقييم الأداء الفعلي في ضوء الأهداف التي اشتملت عليها الخطة المالية.

(¹) عدنان تابه النعيمي، د. ارشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص 185

(²) عدنان تابه النعيمي، د. ارشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص 185

(³) د. نهال فريد مصطفى، مباديء وأسياسات الإدارة المالية، مطبعة سامي لطباعة الأوفست والماستر، الاسكندرية، ص 113.

ويساعد التخطيط المالي على التنبؤ بالأحتياجات المالية قبل ظهور الحاجة الفعلية للأموال بفترة كافية كما يساعد أيضاً على تقدير الفرص الاستثمارية المتاحة المفاضلة بينهما مقدماً .

وتختلف الفترة الزمنية التي تغطيها عملية التخطيط المالي من منشأة لأخرى فنجد ان معظم المنشآت تقوم بوضع خطط تغطي فترة العام وتتصف هذه الخطط عادة بالتفصيل في حين تقوم العديد من المشروعات بتصميم خطط مالية تمتد لفترات تتراوح بين ثلاثة الى خمسة سنوات ولقد لوحظ ان شركات المنافع العامة ومصانع انتاج الطاقة على وجه التحديد تقوم بوضع خطط مالية تتجاوز العشرة سنوات في بعض الحالات نظراً لطبيعتها الخاصة .⁽¹⁾

مجالات التخطيط المالي :

يدخل التخطيط المالي في عدة مجالات :

- (1) التخطيط للحصول على الاموال من مصادرها بأفضل الطرق .
- (2) التخطيط للإستثمار الاموال بشكل يضمن تحقيق أكبر الأرباح .
- (3) التخطيط لزيادة حجم المبيعات .
- (4) التخطيط لزيادة حجم الأرباح .
- (5) التخطيط لسداد الالتزامات في مواعدها المحددة .⁽²⁾

استعمالات التخطيط المالي :

تتلخص أهم أستعمالات التخطيط المالي بما يلي :

- (1) التخطيط للسيولة .
- (2) التنبؤ بالأرباح والتخطيط لها(قائمة الدخل التقديرية) .
- (3) التعرق على حاجة المنشأة في الاموال والتخطيط للحصول عليها .
- (4) الرقابة المالية الداخلية اللاحقة .⁽³⁾

عملية التخطيط المالي :

يمكن تجزئة عملية التخطيط المالي من خلال الخمسة نقاط التالية :

⁽¹⁾د. نهال فريد مصطفى، مبادئ وأسياسات الإدارة المالية، مطبعة سامي لطباعة الاوفست والماستر، الاسكندرية، ص 113.

⁽²⁾www.almohesten.com

⁽³⁾د.زيد رمضان، د.محمد الخلافة، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2013م ، ص 193

- 1) وضع نظام مقترح (مشروع) للقوائم المالية والذي يمكن من استخدامه لتحليل أثر الخطط التشغيلية على الارباح والمؤشرات المالية الأخرى المتوقعة، وهذا النظام يمكن ان يستخدم أيضاً للرقابة بعد أن تكون الخطة قد تمت الموافقة عليها ووضعت في التطبيق، أن الادراك السريع للانحرافات عن الخطة أمر ضروري جداً لنظام الرقابة والذي يعتبر ضروري لنجاح الشركة في ظل عالم متغير.
 - 2) تحديد الموارد المالية اللازمة لدعم خطة الخمس سنوات والمتضمنة أموال للمعدات والمباني والمخزون ومشاريع البحث والتطوير وحملات للدعاية والاعلان .
 - 3) التنبؤ لتوفر الاموال خلال الخمس سنوات القادمة و الذي يتضمن تقدير الاموال التي تولد داخلياً وكذلك الاموال التي يجب الحصول عليها من مصادر خارجية .
 - 4) تأسيس نظام رقابي يحكم توزيع واستخدام الاموال داخل الشركة ويضمن بأن الخطة ستطبق بشكل صحيح .
 - 5) تطوير إجراءات سريعة لتعديل الخطط الاساسية إذا تبين أن التنبؤات الاقتصادية التي بينت عليها الخطة لم تكن كما كان متوقفاً فمثلاً إذا كان الاقتصاد ينمو بسرعة أكبر مما كان متوقفاً فإنه يجب زيادة موازنة الانتاج والتسويق لمقابلة هذا المستوى في الإقتصاد
- (1)

⁽¹⁾د. فايز سليم حداد، استاذ مشارك، كلية إدارة الاعمال، قسم التمويل، الجامعة الاردنية، الادارة المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة / 2010م، الاردن، عمان، 406.

الفصل الثاني

المبحث الثالث

ربط بين الموازنات والتخطيط

الموازنات ووظيفة التخطيط :

يتطلب التخطيط تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ووسائل تلك الأهداف، فالإدارة تحدد ما هو مطلوب تحقيقه خلال الفترة القادمة وتحدد كيفية تحقيق هذه الغايات، وذلك لكل مستوى إداري بالوحدة الاقتصادية .

ويقع على المحاسب الإداري عبء توفير المعلومات التي تساعد الإدارة في تحقيق فاعلية التخطيط . وتعتبر الموازنة الشاملة جزء من إستراتيجية وخطة شاملة وليست عملية مؤقتة أو مجرد تصرفات فردية من قبل الإدارة، والميزة الأساسية للتخطيط تتمثل في توفير إطار متكامل يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة مقبلة والوسائل أو البدائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، حيث يساعد التخطيط على دراسة وتحليل ومراجعة الأنشطة التشغيلية والمالية بما يسمح بإلقاء الضوء على أي معوقات ومشاكل قد تحول مستقبلاً دون تحقيق تلك الأهداف فبعد إكمال الموازنة ربما تتحول بعض الأهداف التي كانت الإدارة تتوقع إمكانية تحقيقها أثناء إعداد الموازنة إلى أهداف غير ممكنة التحقيق .⁽¹⁾

مقومات نظام التخطيط والبرامج والموازنة

يشتمل التعريف بهذا النظام على الامور التالية :

- 1- فرضيات النظام .
- 2- أهداف النظام.
- 3- مركبات النظام.
- 4- مميزات النظام .

⁽¹⁾د. محمد عباس بدوي / د. الأميرة ابراهيم عثمان / د. أشرف صلاح الدين، المحاسبة الإدارية (دراسات الجدوي الاقتصادية)، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2009م، ص 163.

ومع أنه من الصعب الفصل بين هذه العناصر الأربعة التي تستعمل أحياناً بالتبادل والتداخل، إلا أننا إذا نجحنا في تعريفها استطعنا أن نقف على ماهية هذا النظام.

أولاً : الافتراضيات :

يمثل نظام التخطيط والموازنة محاولة لتخصيص الموارد على أسس رشيدة ولذا فهناك إفتراضيات محددة ضمن مفهوم الترشيد كما يستعمل في هذا النظام وهي أنه:

(1) يمكن تحديد المشكلات وفهمها ويمكن الوصول الى إتفاق بين المشتركين حول ماهية هذه المشكلات.

(2) يمكن تجميع القيم والإتفاق عليها .

(3) يمكن ترجمة القيم الى أهداف وبرامج .

(4) يمكن البحث عن جميع البدائل الممكنة viable لتحقيق الأهداف وترجمتها الى برامج .

(5) يمكن قياس قيمة كل بديل وقياس منافعه بالمقارنة بتكاليفه وإيجاد نسبة بينهما تساعد

على المفاضلة في الاختيار. Choice preferences

(6) الموارد والقدرات متاحة لتطبيق البرامج عند تحديدها . (1)

(7) الانسان مخلوق رشيد وحكيم وموضوعي وقادر على اختيار أحسن البرامج، وهذا

يعني أن كل مشارك في عملية تخصيص الموارد سيتصرف كرجل موازنة (بقابله

الرجل الاقتصادي التقليدي والرجل الإداري) . فرجل الموازنة يهتدي بالإلتزام

لقاعدة الفاعلية، وفي كل موقف من مواقفه أمثل optimize.(2)

وترتبط هذه الافتراضيات لمنهج التخطيط الشامل الرشيد لاتخاذ القرارات بافتراض

آخر أساسي وهو أن المشكلات الاجتماعية السياسية الرئيسية التي تواجه المجتمع اليوم

يجب اعتبارها مشكلات قومية تتطلب حلولاً منسقة على المدى الطويل، ويتعارض هذا

(1)الدكتور: سليمان أحمد اللوزي، الدكتور فيصل مرار ، مرجع سابق.ص84
(2)الدكتور:سليمان أحمد اللوزي، الدكتور:فيصل مراد، مرجع سابق.ص86.

الافتراض الاساسي في إطار تفكير الترشيح مباشرة بالتوجه المحدود والجزئي ونظام قيم التدرجيين .

ويفترض النظام أيضاً أن مصطلحات مثل الصالح العام public interest والانعاش العام welfare يمكن ترجمتها الى واقع ملموس، وان الأولويات المحلية والقومية يمكن تحقيقها من خلال تطبيق الطرائق التحليلية، وغالباً ما يجري تعديل على هذه الافتراضات من قبل دعاة النظام حتى لا يظهر النظام شديد التطرف نحو الترشيح والعقلانية، ويعتقد هؤلاء ان النظام لا يشبه كثيراً نظام اتخاذ القرارات، بل أن دوره الأساسي هو تزويد السياسي ومنتخب القرارات بالمعلومات والبدائل حول معايير الفاعلية والكفاءة (إن عملية اتخاذ القرارات السياسية يجب أن تنحصر في السياسيين المهتمين في حساب التكلفة والمنافع السياسية)

ثانياً : أهداف نظام التخطيط والموازنة وأغراضه :

لايكاد يختلف كاتبين حول أهداف هذا النظام واغراضه، وبعد استعراض مستفيض لكثير من الكتابات حول هذا الموضوع خرجنا بهذه القائمة من الاهداف

1- يساعد نظام التخطيط والموازنة صانعي القرارات على إتخاذ القرارات الرشيدة حول تخصيص الموارد بين الدوائر التنفيذية المتنافسة حول الموارد المحدودة .

(ويتضمن هذا النظام أساليب للجمع بين الرشداية والتوقيت المنتظم لعملية اتخاذ القرارات الحكومية على اي المستويات تتم ممارستها)

ويساعد الإدارة على صنع قرارات أفضل في تخصيص الموارد المالية للوصول الى الأهداف الحكومية .

ومن أجل تحقيق ذلك يدعو النظام الي تحديد دقيق وتفحص للأهداف والغايات في كل مجال من الأنشطة الحكومية فمن خلاله :

(يطلب الى رؤساء الدوائر والمؤسسات - كل في مجال إهتمامه - تحدد الأهداف الحكومية الرئيسية وتحديد المعايير لتقييم الأداء المرتبط بتلك الأهداف)

- ويطلب النظام أيضا وضع الأهداف والبرامج التي تتجاوز السنة الواحدة لإعداد الموازنة.
- 2- يهدف النظام كذلك الى تحليل ناتج كل برنامج على ضوء أهدافه : فمثلاً من أجل تفحص فاعلية البرامج المتعددة لتدريب الطاقة البشرية يجب تحديد مجموعة من الأغراض يرتبط بها كل برنامج .
- 3- والهدف الاخر لهذا النظام هو قياس تكلفة البرامج ليس لسنة واحدة ولكن لعدة سنوات قادمة، وهناك نوعين من التكاليف : الأول يتعلق بالنتائج المالية المستقبلية للقرارات الحالية، والثاني يشمل تلك التكاليف الناتجة عن (آثار) غير متوقعة للقرارات الموازناتية، وتبرز أهمية النوع الثاني في تلك البرامج التي تؤدي الى تكاليف تتعدى النشاط المعني أو مساوية *disbenefits* غير منتظرة مثل تجزئة المجتمعات السكانية نتيجة لشق الطرق تلويث البيئة نتيجة للإنشاءات الحكومية أو مصانعها .
- 4- يهدف النظام الى تحليل البدائل من أجل الوصول الى أكثر الوسائل كفاءة لتحقيق الأهداف الأساسية للبرامج بأقل تكلفة ممكنة، ويجب أن يتم هذا التحليل بشكل مستمر، إذ يجب مراجعة أهداف البرامج وإنجازاتها وتكاليفها وكفاءة أدائها وفاعلية بدائلها بشكل دوري .
- 5- تخطيط البرامج لعدة سنوات قادمة فأنها تتحرر من محددات التغيير التي تفرضها عملية إعداد الموازنة السنوية .⁽¹⁾

وبإختصار يمكن القول أن نظام التخطيط والموازنة يركز الإهتمام على تحديد أهداف البرامج وتصنيفها وتكمن نتائج هذه البرامج في تحقيقها لتلك الأهداف ثم تحديد التكاليف الكاملة للبرامج وتخطيط البرامج الطويلة المدى، وتحليل البدائل والموازنة كأداة لتطبيق القرارات والسياسات المعتمدة الناتجة عن التحليل المنظم.

ثالثاً : مركبات التخطيط والموازنة وعناصره :

يكاد يتفق الكتاب على أربعة عناصر أساسية لنظام التخطيط والموازنة :

⁽¹⁾الدكتور: سليمان أحمد اللوزي، الدكتور فيصل مراد، مرجع سابق، ص 87.

1- المذكرة التفسيرية للبرامج program Memoranda (تقدم لكل نوع من البرامج) وترفق بها توصيات - ضمن إطار أهداف المؤسسة - تحدد البدائل التي جرى تحريها وتستعرض الدراسات التحليلية لجميع البرامج والتي بموجبها أن إتخاذ القرارات بأختيار البرامج الرئيسية والفرعية للمنظمة .

2- خطة شاملة ولسنوات متعددة تضم البرامج وتقديراتها المالية program and financial plan (خطة برامج وتقديرات مالية) والتي تقدم سنوياً دراسات عن التكلفة والعائد ولمدة سنوات متعددة في المستقبل وتستعرض البرامج التي تم الإلتزام بتنفيذها حتى توضح الصورة لإدارة الموازنة حول الإلتزامات الخزينة لسنوات مقبلة .

3- دراسات خاصة⁽¹⁾ special studies (يمكن القيام بها وإنهاؤها وفق الحاجة) تزودنا بالدراسات التحليلية المشار إليها في المذكرة التفسيرية، وتحدد التكاليف في خطة البرامج وتقديراتها المالية، على نطاق أضيق من التكاليف المستخدمة في المذكرة التفسيرية والهيكل الخاصة . ويتضمن تحليل المشكلات التكاليف الإقتصادية البديلة (تكاليف الغرض) economic opportunity costs والتكاليف الحدية، وتكاليف النظم، ومن شأن الهيكل الخاصة أن تراجع الجهود السابقة وتقارن بين بدائل البرامج وتوزان بين الزيادة في التكاليف الى الزيادة في العائد وكذلك تقييم تتابع العوائد وإجمالها.

ويضيف كل من جن دو Joon don وشالز شولتز Schultz عنصراً رابعاً للثلاثة المذكورة أنفاً يسمى (هيكل البرامج) program structure (دو) أو موازنة البرامج program budget (شولتز) (هذا الإصطلاح يؤدي الى الإلتباس في نظام التخطيط والموازنة، ومن خلال هيكل البرامج المذكور يتم تجميع نشاطات وتكاليف البرامج المؤسسات في تصنيفات معينة program budget ويستخدم هيكل البرامج كنموذج format للمعلومات وكإطار لتحليل، وهذا الهيكل لا يتسم بالثبات ولكنه قد يخضع لبعض التغييرات من أونه لأخرى .

⁽¹⁾الدكتور: سليمان أحمد اللوزي، الدكتور فيصل مراد، مرجع سابق ص 87-88.

اما المركب الرئيسي الآخر لنظام التخطيط والموازنة فهو وظيفة التخطيط - ويعتقد
موشكن Mushken أن نظام التخطيط والموازنة نظام للتخطيط في الدرجة الأولى يؤدي
الى قرارات حول البرامج تستخدم فيما بعد كدليل لإعداد الموازنات التفصيلية، وكما ذكرنا
سابقاً فقد كان هذا النظام حصيلة لعوامل متعددة أدت الى توجه الموازنة نحو التخطيط،
وكان إستجابة لحاجة الحكومة للتخطيط .

ويمتاز هذا النظام ببعض المميزات التي تدعم رأينا بأنه يمثل الحلقة الأخيرة في سلسلة
التكامل بين التخطيط والموازنة (1).

(1)الدكتور: سليمان أحمد اللوزي، الدكتور فيصل مراد، مرجع سابق. ص 88

الفصل الثالث

المبحث الاول : نبذه تاريخية عن بنك الشمال الاسلامى

3/1 نبذه تاريخية عن بنك الشمال الاسلامى :

تأسس بنك الشمال الإسلامى كشركة مساهمة عامة ذات مسؤولية محدودة، فى 23 يوبيو 1985م رسمياً فى يناير 1990م الافتتاح :

افتتح البنك رسمياً فى 2 يناير 1990م راس مال المصرف قدره 250.000.000 جنيه سودانى ؟

راس المال المدفوع 125.000.000 جنيه سودانى حتى تاريخه .

عنوان المركز الرئيسى - السودان - الخرطوم - شارع السيد / عبد الرحمن

2/1 الاغراض التى من أجلها تأسس البنك :

نشر وتطوير العمل المصرفى بكل أنواعه على النما الإسلامى، وتشجيع وترسيخ الوعى المصرفى، والإستثمار القائم على المبادئ الإسلامية .

المساهمة فى المشاريع التنميه ضمن إطار خط الاقتصاد القومى للمشاريع التنميه للاقليم الشمالى على وجه الخصوص فى مجالات الإستثمار الزراعى والتجارى والتعدينى والعقارى الإهتمام بالمغتربين من أبناء الاقليم الشمالى خاصة والاقاليم الأخرى عامتواستقطابوتوظيف مدخراتهم على الوجه الذى يحقق مصالحهم ومصالح الإقليم بصفة خاصة وذلك من صور مصلحة السودان عامة .

إنشاء وإملاك وحياسة - باى صورة من صور الإنشاء والملكية والحياسة اى عقارات او منقولات تلزم لمزاولة البنك نشاطه وتحقيق أغراضه داخل السودان او خارجه ونقل ملكية او حياسة اى شئ مما ذكر بكافة الصور الناقلة للملكية او الحياسة .

العمل على دعم وتنسيق وتطوير العامل التجارى والإقتصادى والمالى بين السودان وبين الدول والمنظمات والشركات والمؤسسات الاسلامية والعربية والدولية بما يتعارض واحكام الشريعة الاسلامية .

القيام بالبحوث الفنية والإقتصادية والإستشارية بصفة عامة والمراجعة ودراسات الجدوى المشروعة.

القيام بعمليات الإستثمار حسب صنيع المعاملات الإسلامية كالمشاركة والمراجعة والمضاربة وغيرها .

أن يؤسس أو يدخل فى أى شراكة وأن يقيم او يتنازل او يتعاون مع أى شخص طبيعى أو اعتيادى بزاول اى عمل مخول لهذا البنك به بطريق مباشر او غير مباشرة .

مزاولة اعمال المصارف بما يتفق مع احكام الشريعة الاسلامية دون الاخلال بعمومية ذلك البنك بوجه خاص :

أولاً: إصدار الأسهم او اى أوراق مالية اوتجارية وأن يقوم بتحويلها أو التعامل فيها .

ثانياً: القيام بقبول جميع انواع الودائع بكل العملات المحلية والاجنبية وفتح الحسابات بانواعها بجميع العملات وانشاء الخزائن لتلقى وحفظ اى اموال او وثائق وغيرها .

العمل فى سوق الأوراق المالية والتجارية ومزاولة عمليات الصرافة .

مزاولة عمليات المضاربة والمراجعة والمشاركة فى كافة النشاطات التجارية والصناعية والعقارية الزراعية وغيرها فى إطار الشريعة الإسلامية .

منح القروض الحسنة وفقاً للاسس والضوابط التي يقدرها مجلس الادارة

القيام بأعمال الوصاية والقوامة وإدارة الشركات والمؤسسات وطنية كانت او أجنبية .

مباشرة او انشاء اى عمل اخر يرى مجلس الإدارة ضرورة او ملائمة القيام به بما يدعم

أغراض البنك ويحقق المنفعة العامة وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية .

قرض واقتراض او التفاوض للحصول على قرض واتخاذ مايلزم لضمان ايه قروض

او تسهيلات ممنوحة وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.

القيام بالتأمين على ما يملكه او يجوز او يستورد اة يصدره او يتعامل فيه .

الحصول على امتيازات من الحكومة او اى جهة اخرى واستثمار هذه الامتيازات .

توظيف واستثمار اى اموال موجود لديه وفقاً لاحكام الشريعة الإسلامية .

القيام بعمليات الوكالة التي تتعلق بالعمل المصرفى وتعيينه وانشاء فروع ومكاتب وشركات

داخل السودان وخارجه .

العمل على اعداد وتاهيل قوة بشرية كدرية على الاعمال المصرفية على النمط الاسلامى .

قوانين واللوائح التي تحكم عمل البنك .

النظام الأساسى للبنك عقد التأسيس ولائحة التأسس

قانون الشركات لعام 1925م

قانون تنظيم العمل المصرفى لعام 1991م

قانون السوق الخرطوم للاوراق المالية

قانون علاقات العمل .

قانون الضرائب والزكاة

قانون المعاملات المدنية السودانى لعام 1984م

قانون بيع الأموال المرهونة لدى البنوك

قانون تشجيع الاستثمار

قانون الإجراءات

نظم ولوائح واعراف غرفة التجارة الدولية لوائح وسياسات ومنشورات والتوجيهات البنك
المركزى

اللوائح الداخلية للبنك .

كافة القوانين واللوائح والنظم المنظمة للعمل المصرفى داخلياً وخارجاً .

فروع :-

ايماناً من القائمين على إدارة البنك فى أهمية الإنتشار الجغرافى فى سبيل تحقيق الوعى
المصرفى لجمهور، وحشد وتوظيف وتطوير الموارد التى تساهم لفعالية فى التنمية
الاقتصادية والاجتماعية بلغ عدد فروع البنك حتى تاريخ هذا البحث (20) فرع، منه
(13) فرع بالعاصمة (7) فروع فى ولايات السودان المختلفة، وهذه الفروع مرتبطة بالشبكة
الإلكترونية ومزوده بأجهزة تقنية حديثة كما لدية عدد من الفروع المقترحة بمختلف الولايات
والتي يتوقع إفتتاحها تدريجياً،حتى تعم الفروع كل أنحاء القطر باذن الله .

الشركات التابعة :-

لتحقيق أغراضه وأهدافه التنموية والإستثمارية والتجارية فقد انشاءه البنك منذ تأسيسه وحتى اليوم شركتين، أحدهما تجارية إستثمارية والأخرى خدمية زراعية تعملان وتغطيان كل مجالات التجارة وزراعة الخدمات وكافة أوجه الإستثمار والتنمية المختلفة وهما :

الشركة العالمية الحديثة للإستثمار المحدودة .

الشركة قنذيلة للخدمات الزراعية والاستثمار المحدوة . بغرض توحيد جهود شركتين وتفعيل دورهما الإقتصادي والتجاري وتغويش رأسماليها على العامل البالغ 1.167.000 جنيه سودانى فقد اتخذ مجلس ادارة قراراً قضية بدمج شركة قنذيلة فى شركة العالمية الحديثة للإستثمار المحدودة :شارع 21 اكتوبر - شرق مصتوصف المودة - شمال مستشفى الزيتونه

المساهمات الرأسمالية :-

الأهمية الإستثمارية الرأسمالية طويلة الأجل من التحية التنموية للبلاد وتحقيق التنمية ودعم توجيه البلاد الإقتصادى فقد ساهمة الهدف فى عدد مقدر ومعتبر من الشركات والمؤسسات الرائدة -والتي تعمل فى مختلف القطاعات الإقتصادية والتنموية والإستراتيجية للبلاد .

جدول ادناه يوضح الشركات المساهمات الراسمالية :-

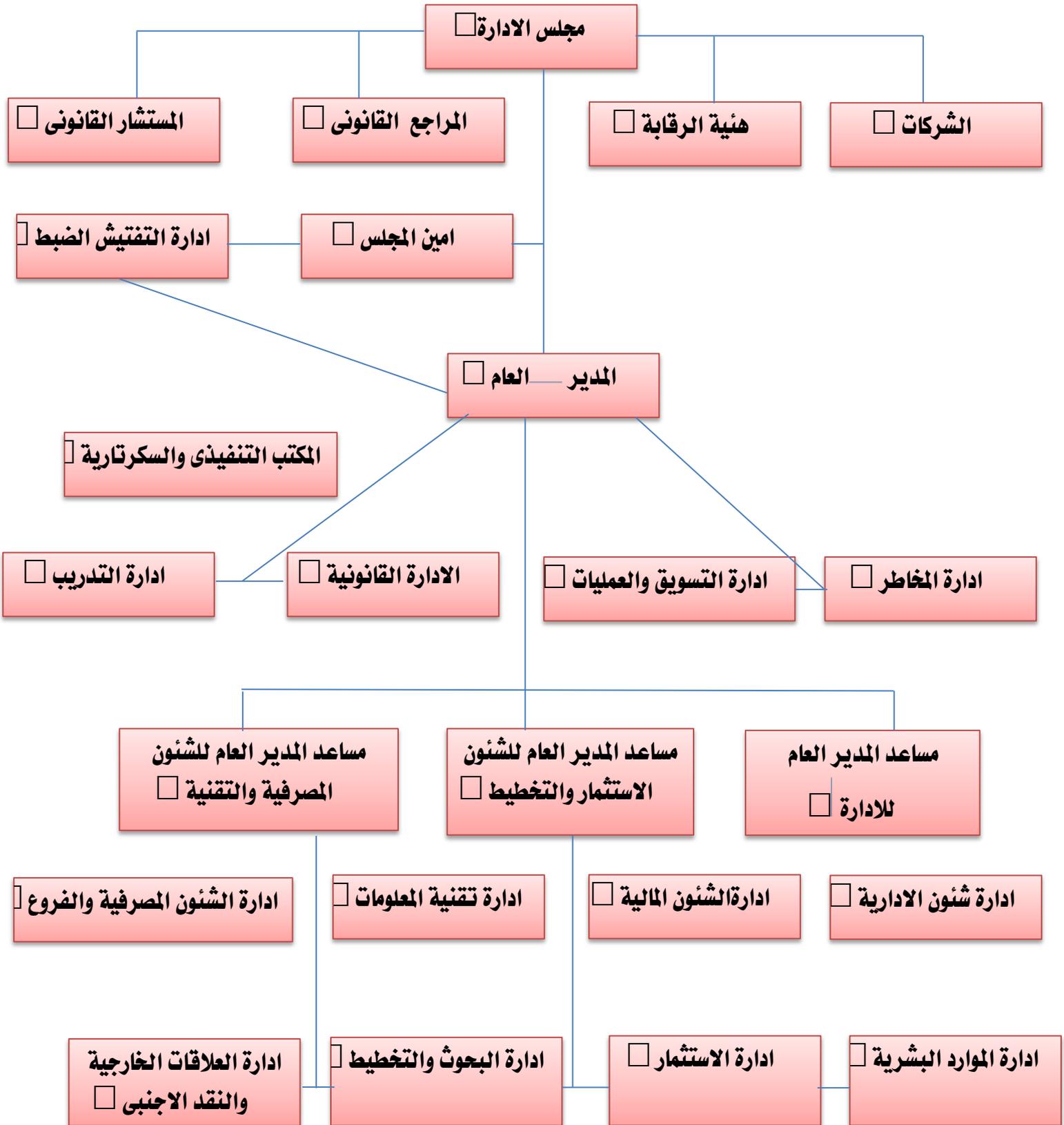
الرقم	اسم الشركة	الرصيد الحالى
1	الشركة العالمية الحديثة (شركة قابضة	1.167.000
2	مشروع سندس الزراعى	25.000
3	شركة الوطنية للبترول	42.750
4	شركة خدمات المصرفية والكترونية	26.681
الاجمالى		1.061.431

هيكل التنظيمى لبنك الشمال الاسلامى :

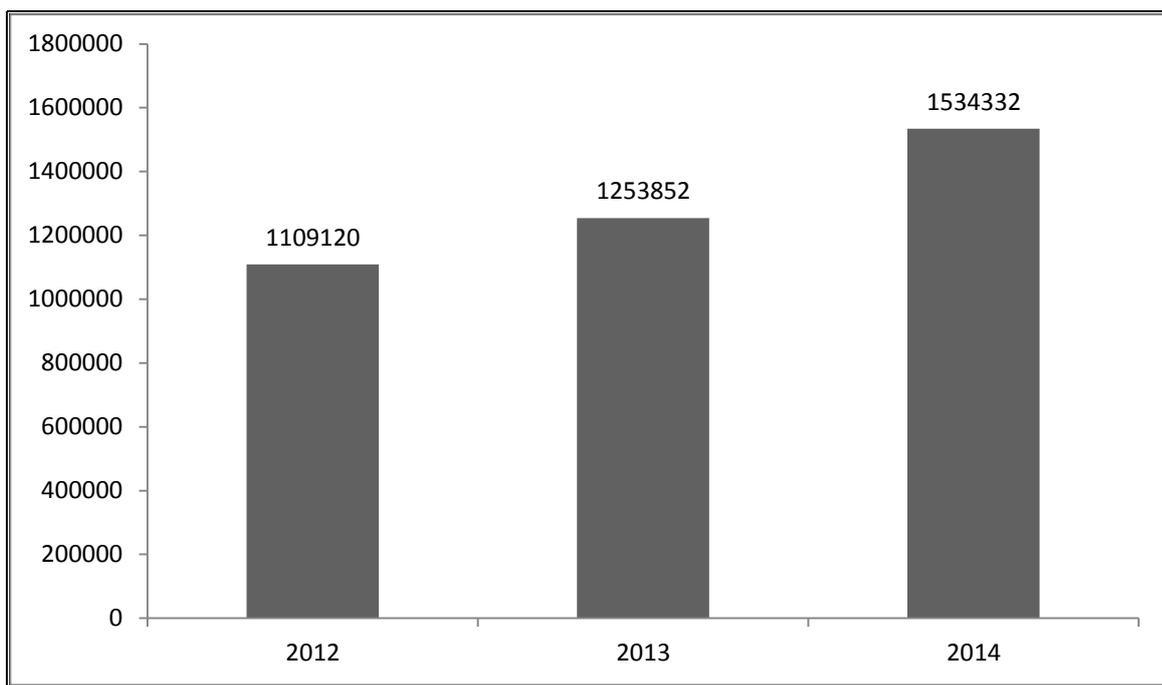
ان المبادئ والأسس العلمية لتكوين التنظيمى والادارى فى البنوك لا يختلف عن تلك الطبقة المعمول بها فى المنظمات الأخرى فى مجال الأعمال إلا أن مبادئ التنظيم والادارة وكذلك الوظائف الإدارية فى البنوك ومنظمات الأعمال واحده ولا يختلف المكان والحجم والشكل القانونى او غيره.

ان الاهداف التى يسعى بنك الشمال الى تحقيقها والمخاطر التى يحاول تجنبها تعبيرمن العوامل المؤثرة فى البناء التنظيمى الخاصة بالبنك كما يوضح بالشكل

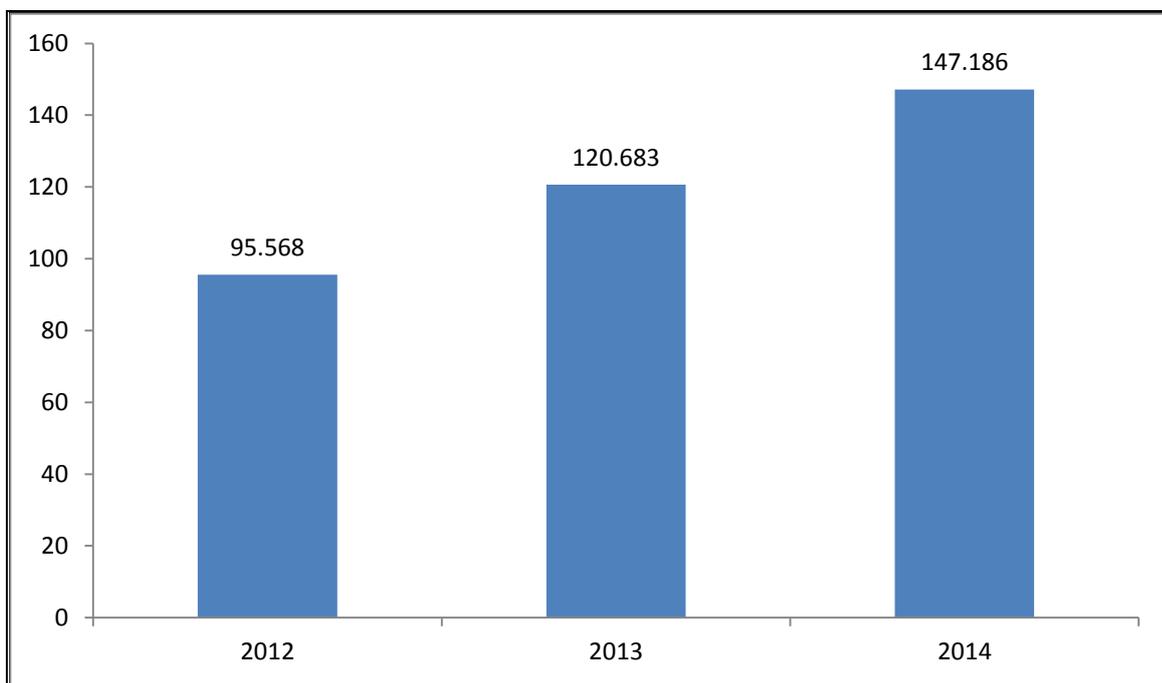
هيكل التنظيمي لبنك الشمال الاسلامي :



الاشكال توضح المؤشرات المالية السنوية للبنك الشمال الاسلامى⁽¹⁾

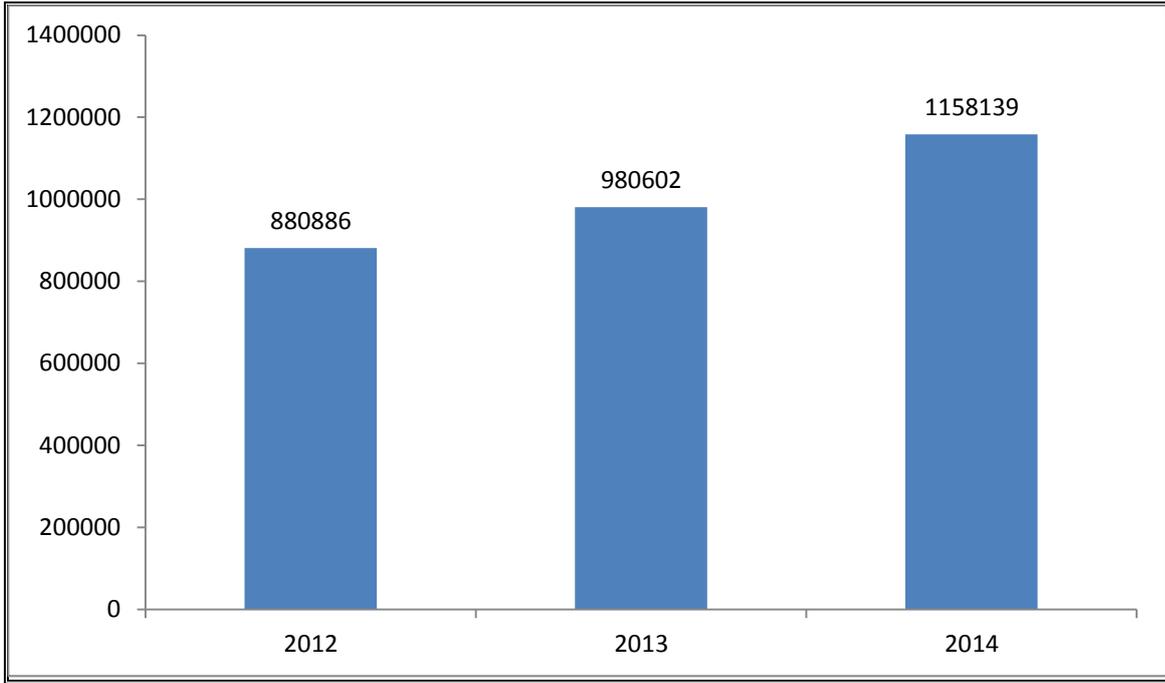


اجمالى الموجودات

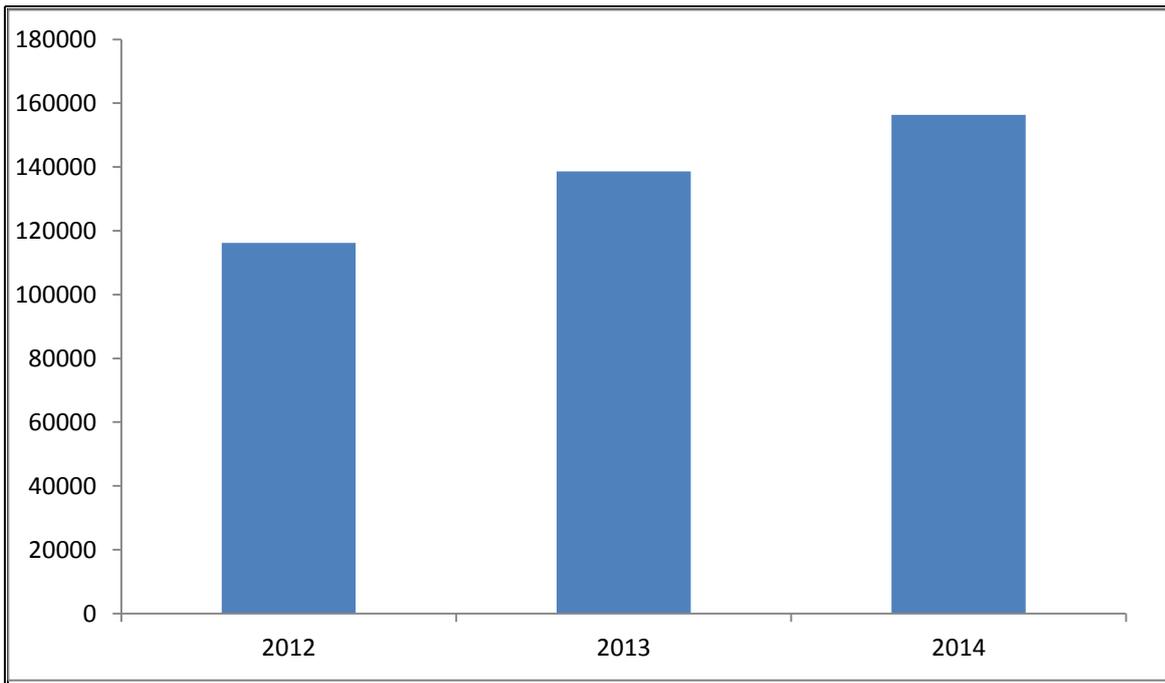


اجمالى الدخل

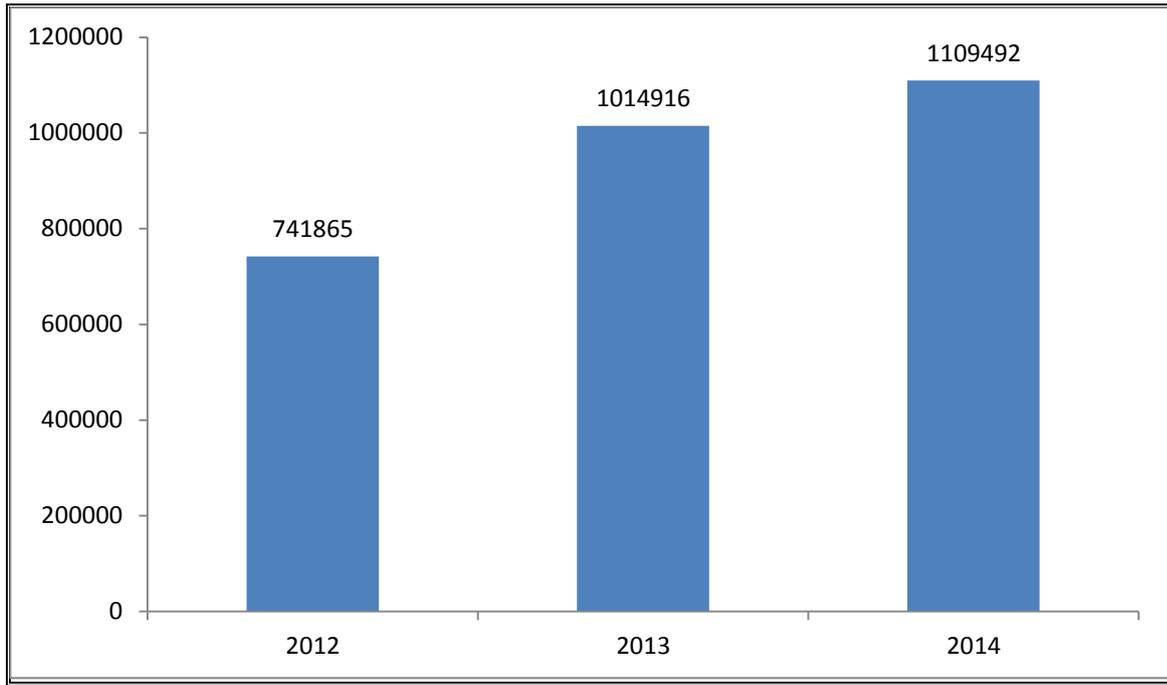
⁽¹⁾ محى الدين محمود واحة الشمال - الخرطوم، بنك الشمال الاسلامى ص5-2014م



اجمالي الودائع



اجمالي حقوق الملكية



اجمالي التمويل

التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

اولاً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة من (موظفي بنك الشمال الإسلامي كإنموزج) حيث قام الباحث بتوزيع عدد (60) استبانة على المستهدفين.

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شملها على الآتي:

1-الأفراد من مختلف العمر .

2-الأفراد من مختلف المؤهل العلمي .

3-الأفراد من مختلف التخصص العلمي .

4-الأفراد من مختلف المؤهل المهني .

5-الأفراد من مختلف المركز الوظيفي .

6-الأفراد من مختلف سنوات الخبرة .

فيما يلي وصفاً لأفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه خصائص (المبحوثين)

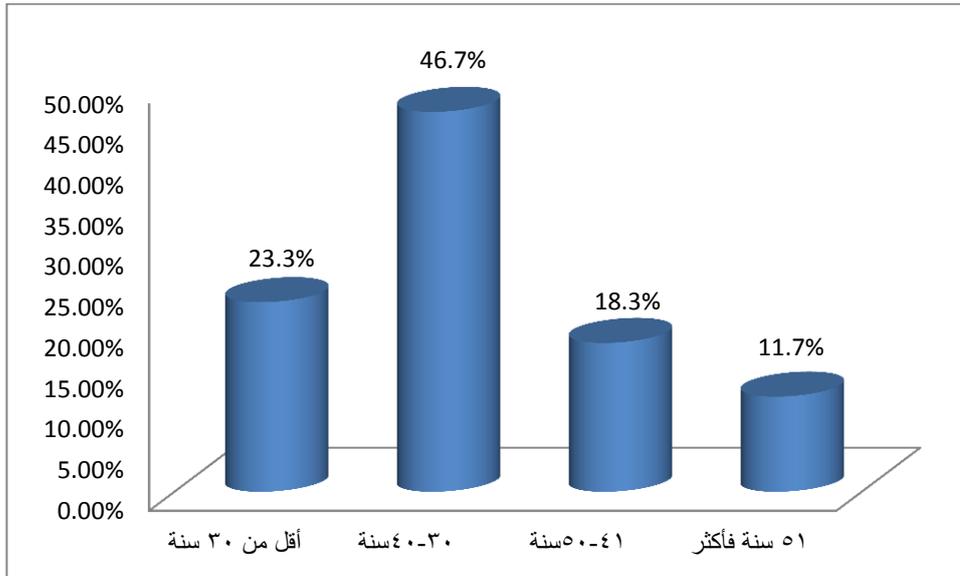
1-العمر :

يوضح الجدول رقم (1-1) والشكل رقم (1-1) التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق العمر
الجدول رقم (1-1)

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	14	23.3
30-40 سنة	28	46.7
41-50 سنة	11	18.3
51 سنة فأكثر	7	11.7
المجموع	60	100

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية، برنامج spss، 2017م

الشكل (1-1)



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

يتضح من الجدول رقم (1-1) والشكل رقم (1-1) أن أفراد الدراسة في متغير العمر أقل من 30 سنة بلغ عددهم (14) وبنسبة (23.3%) ونجد الذين اعمارهم بين 30-40 سنة بلغ عددهم (28) وبنسبة (46.7%) أما الذين اعمارهم 41-50 سنة بلغ عددهم (11) وبنسبة (18.3%) ونجد الذين اعمارهم اكثر من 51 سنة بلغ عددهم (7) وبنسبة (11.7%)

2- المؤهل العلمي :

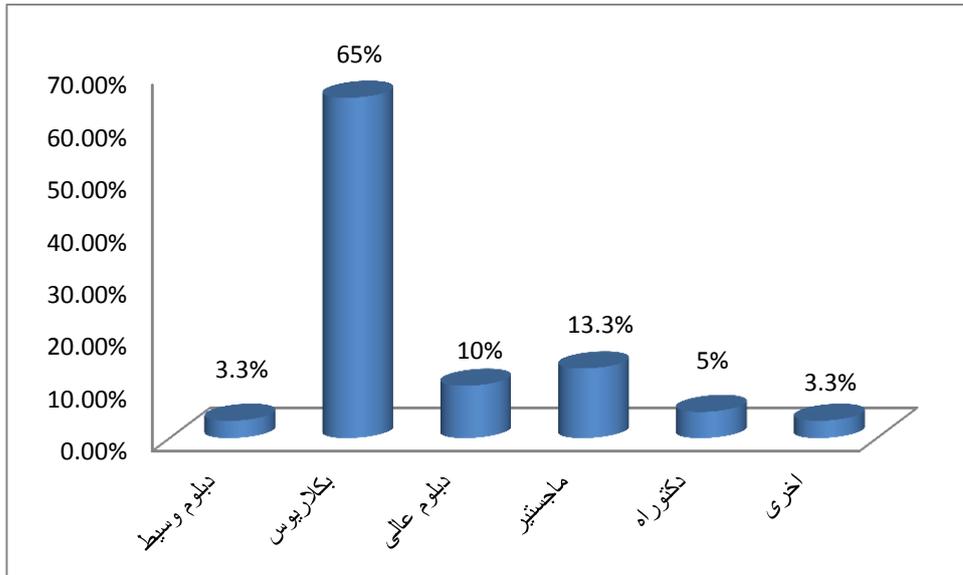
يوضح الجدول رقم (2-1) والشكل رقم (2-1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق نوع المؤهل العلمي

الجدول رقم (2-1)

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل
3.3	2	دبلوم وسيت
65	39	بكالوريوس
10	6	دبلوم عالي
13.3	8	ماجستير
5	3	دكتوراه
3.3	2	اخرى
100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية، برنامج spss، 2017

الشكل (2-1)



المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017

يتضح من الجدول رقم (2-1) والشكل رقم (2-1) أن أفراد الدراسة في المؤهل العلمي دبلوم وسيط بلغ عددهم (2) وبنسبة (3.3%) ونجد البكالوريوس بلغ عددهم (39) وبنسبة (65%) ونجد دبلوم عالي بلغ عددهم (6) وبنسبة (10%) ونجد ماجستير بلغ عددهم (8) وبنسبة (13.3%) ونجد دكتوراه بلغ عددهم (3) وبنسبة (5%) ونجد مؤهلات أخرى بلغ عددهم (2) وبنسبة (3.3%).

3- التخصص العلمي :

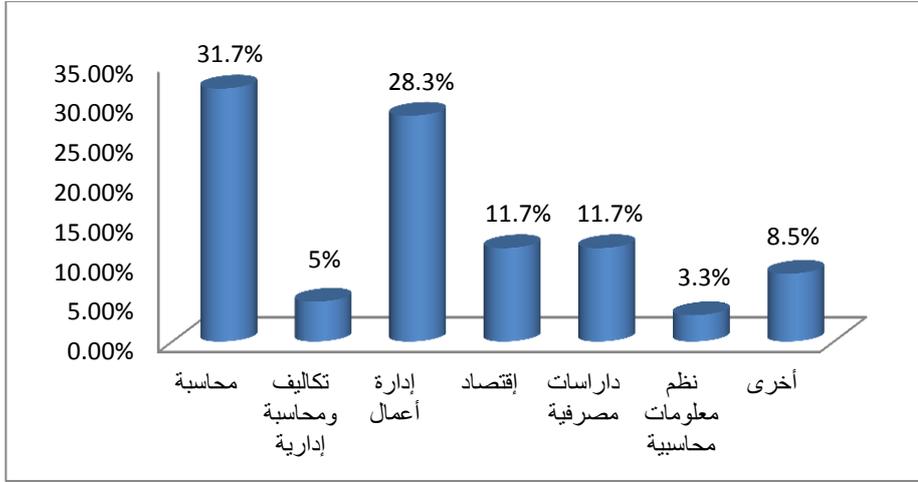
يوضح الجدول رقم (3-1) والشكل رقم (3-1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق نوع التخصص العلمي

الجدول رقم (3-1)

النسبة المئوية	التكرارات	التخصص
31.7	19	محاسبة
5	3	تكاليف ومحاسبة إدارية
28.3	17	إدارة أعمال
11.7	7	اقتصاد
11.7	7	داراسات مصرفية
3.3	2	نظم معلومات محاسبية
8.5	5	أخرى
100	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية، برنامج spss، 2017م

الشكل (3-1)



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

يتضح من الجدول رقم (3-1) والشكل رقم (3-1) أن أفراد الدراسة في متغير التخصص العلمي محاسبة بلغ عددهم (19) وبنسبة (31.7%) ونجد تكاليف ومحاسبة إدارية بلغ عددهم (3) وبنسبة (5%) ونجد إدارة أعمال بلغ عددهم (17) وبنسبة (28.3%) ونجد الإقتصاد بلغ عددهم (7) وبنسبة (11.7%) ونجد داراسات مصرفية بلغ عددهم (7) وبنسبة (11.7%) ونجد نظم معلومات محاسبية بلغ عددهم (2) وبنسبة (3.3%) ونجد تخصصات أخرى بلغ عددهم (5) وبنسبة (5.8%).

4- المؤهل المهني :

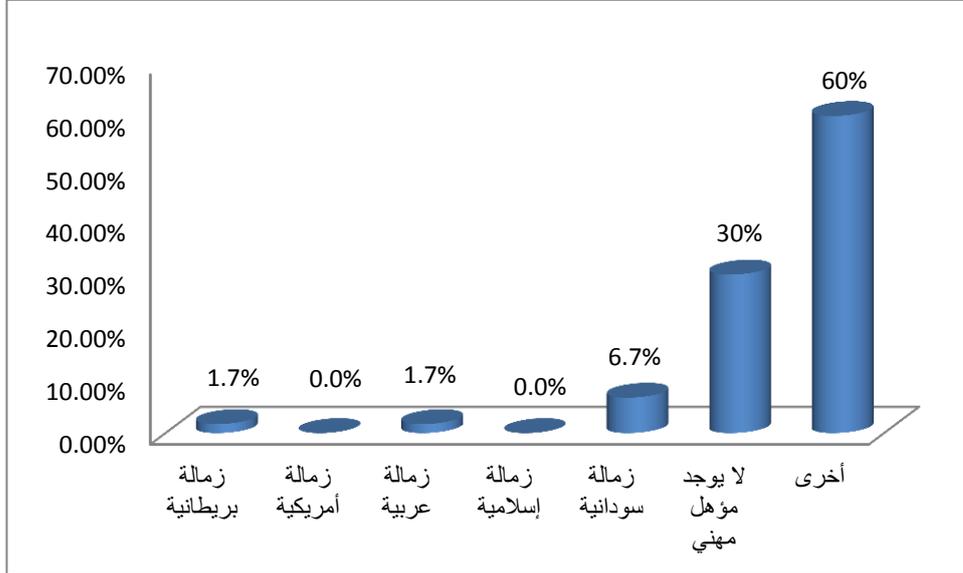
يوضح الجدول رقم (4-1) والشكل رقم (4-1) التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق نوع المؤهل

المهني الجدول رقم (4-1)

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل
1.7	1	زمالة بريطانية
0.0	0	زمالة أمريكية
1.7	1	زمالة عربية
0.0	0	زمالة إسلامية
6.7	4	زمالة سودانية
30	18	لا يوجد مؤهل مهني
60	36	أخرى
100	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية، برنامج spss، 2017م

الشكل (3-1)



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

يتضح من الجدول رقم (4-1) والشكل رقم (4-1) أن أفراد الدراسة في متغير المؤهل المهني زمالة بريطانية بلغ عددهم (1) وبنسبة (1.7%) ونجد زمالة عربية بلغ عددهم (1) وبنسبة (1.7%) ونجد زمالة سودانية بلغ عددهم (4) وبنسبة (6.7%) ونجد مؤهلات أخرى بلغ عددهم (36) وبنسبة (60%) ونجد لا يوجد مؤهل مهني بلغ عددهم (18) وبنسبة (30%) لا توجد زمالات إسلامية أو أمريكية.

5- المركز الوظيفي :

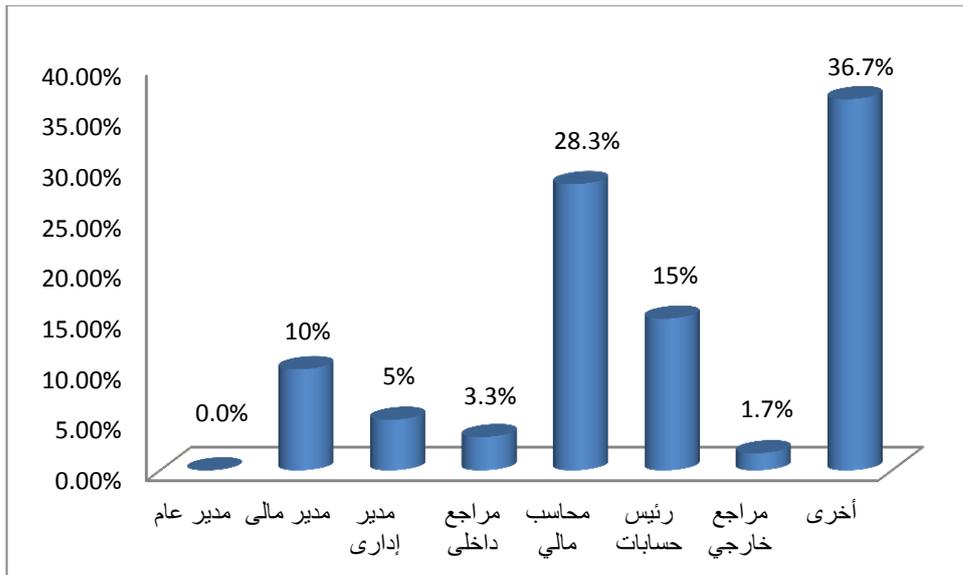
يوضح الجدول رقم (5-1) والشكل رقم (5-1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق نوع المركز الوظيفي

الجدول رقم (5-1)

النسبة المئوية	التكرارات	المركز
0.0	0	مدير عام
10	6	مدير مالي
5	3	مدير إداري
3.3	2	مراجع داخلي
28.3	17	محاسب مالي
15	9	رئيس حسابات
1.7	1	مراجع خارجي
36.7	22	أخرى
100	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية، برنامج spss، 2017م

الشكل (5-1)



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

يتضح من الجدول رقم (5-1) والشكل رقم (5-1) أن أفراد الدراسة في متغير المركز الوظيفي مدير مالي بلغ عددهم (6) وبنسبة (10%) ونجد مدير إداري بلغ عددهم (3) وبنسبة (5%) نجد مراجع داخلي بلغ عددهم (2) وبنسبة (3.3%) ونجد محاسب مالي بلغ عددهم (17) وبنسبة (28.3%) ونجد رئيس حسابات بلغ عددهم (9) وبنسبة (15%) ونجد مراجع خارجي بلغ عددهم (1) وبنسبة (1.7%) ونجد مراكز وظيفية أخرى بلغ عددهم (22) وبنسبة (36.7%) وهم الأكثرية ولا توجد أعداد لمدير عام من ضمن عينة الدراسة.

6- سنوات الخبرة :

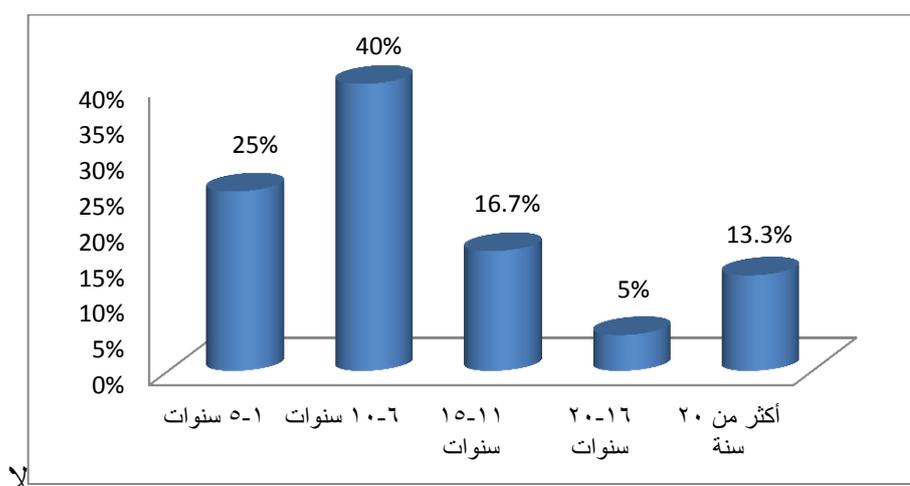
يوضح الجدول رقم (6-1) والشكل رقم (6-1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

الجدول رقم (6-1)

النسبة المئوية	التكرارات	المدة
25	15	5-1 سنوات
40	24	10-6 سنوات
16.7	10	15-11 سنوات
5	3	20-16 سنوات
13.3	8	أكثر من 20 سنة
100	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية، برنامج spss، 2017م

الشكل (6-1)



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

يتضح من الجدول رقم (6-1) والشكل رقم (1-6) أن أفراد الدراسة في متغير سنوات الخبرة 1-5 سنوات بلغ عددهم (15) وبنسبة (25%) ونجد 6-10 سنوات بلغ عددهم (24) وبنسبة (40%) ونجد 11-15 سنوات بلغ عددهم (10) وبنسبة (16.7%) ونجد 16-20 سنوات بلغ عددهم (3) وبنسبة (5%) ونجد الذين خبرتهم أكثر من 20 سنة بلغ عددهم (8) وبنسبة (13.3%).

ثانياً: وصف الاستبانة :

احتوت الاستبانة على أقسام رئيسية

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المؤهل المهني، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)

القسم الثاني: البيانات المتعلقة بالدراسة يحتوي هذا القسم على عدد محاور الإستبيان يتكون من عدد 3 محاور طُلب من أفراد الدراسة أن يحددوا إستجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة

ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة:

الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار، 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

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة ألفا-كرونباخ

وكانت النتيجة كما في الجدول (1-7) الآتي:

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الإستبيان لعدد (3) محاور.

الجدول (7-1)

المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
الاول	5	0.735	0.857
الثانى	5	0.712	0.843
الثالث	5	0.816	0.903
الإستبائية	15	0.842	0.918

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية، برنامج spss، 2017م

يتضح من نتائج الجدول اعلاه أن معاملي الثبات والصدق لإجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بفرضية الدراسة تدل على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات (0.842) والصدق (0.918) العاليتين بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً

رابعاً: الاساليب الاحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة و للتحقق من فرضياتها ، تم إستخدام الاساليب الاحصائية الاتية:

* التوزيع التكرارى للاجابات

* الاشكال البيانية

* الوسيط

* اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات

*معامل الفاكرونباخ

للحصول على نتائج دقيقة قدر الامكان ، تم استخدام البرنامج الاحصائى SPSS و الذى يشير

اختصارا الى الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences

إن كل ما سبق ذكره و حسب متطلبات التحليل الاحصائى هو تحويل المتغيرات الاسمية الى متغيرات كمية، و بعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق فى اجابات أفراد الدراسة على عبارات فرضية الدراسة.

خامساً: إختبار صحة فرضية الدراسة:

للاجابة على تساؤلات الدراسة و التحقق من فرضيتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان و التى تبين آراء أفراد الدراسة، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة "وافق بشدة"، و الدرجة (4) كوزن لكل إجابة اوافق"، و الدرجة (3) كوزن لكل إجابة " محايد " و الدرجة (2) كوزن لكل إجابة "لا اوافق"، و الدرجة (1) كوزن إجابة " لا اوافق بشدة". ولمعرفة إتجاه الإستجابة فإنه يتم حساب الوسيط.

إن كل ما سبق ذكره و حسب متطلبات التحليل الاحصائى هو تحويل المتغيرات الاسمية الى متغيرات كمية، و بعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق فى اجابات أفراد الدراسة على عبارات فرضية الدراسة.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

: عبارات الاستبانة

المحور الأول: -

الفرضية الأولى : (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وعي الإدارة بأهمية الموازنات التخطيطية ومزاياها والتخطيط المالي)

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الأولى :

الجدول (1-8)

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تطبيق الوسائل الإحصائية يساعد في التنبؤ بأرقام تؤدي إلى رفع كفاءة التخطيط المالي	41 %68.3	16 %26.7	3 %5	-	-
2	وعي الإدارة بأهمية الموازنات التخطيطية يساعدها في تحديد إحتياجات المنشأة المستقبلية	27 %45	28 %46.7	4 %6.7	1 %1.7	-
3	أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في البنوك التجارية يؤثر إيجاباً في التخطيط المالي	33 %55	23 %38.3	4 %6.7	-	-
4	تعتبر الموازنات التخطيطية أداة من الأدوات التي تؤثر على التخطيط المالي	31 %51.7	27 %45	2 %3.3	-	-
5	الموازنات التخطيطية توفر تغذية عكسية تستخدمها الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية للمنشأة	28 %46.7	28 %47.7	14 %6.7	-	-

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2017م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، وإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لاوافق، لأوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الاول، الجدول (1-9) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (1-9)

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	تطبيق الوسائل الإحصائية يساعد في التنبؤ بأرقام تؤدي إلى رفع كفاءة التخطيط المالي	37.30	0.000	5	أوافق بشدة
2	وعي الإدارة بأهمية الموازنات التخطيطية يساعدها في تحديد إحتياجات المنشأة المستقبلية	42.00	0.000	4	أوافق
3	أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في البنوك التجارية يؤثر إيجاباً في التخطيط المالي	21.70	0.000	5	أوافق بشدة
4	تعتبر الموازنات التخطيطية أداة من الأدوات التي تؤثر على التخطيط المالي	24.70	0.000	5	أوافق بشدة
5	الموازنات التخطيطية توفر تغذية عكسية تستخدمها الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية للمنشأة	19.20	0.000	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2017م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كآلاتي:

* تطبيق الوسائل الإحصائية يساعد في التنبؤ بأرقام تؤدي إلى رفع كفاءة التخطيط المالي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (37.3) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين بشدة .

* وعي الإدارة بأهمية الموازنات التخطيطية يساعدها في تحديد إحتياجات المنشأة المستقبلية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (42) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في البنوك التجارية يؤثر إيجاباً في التخطيط المالي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة

(21.7) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين بشدة.

* تعتبر الموازنات التخطيطية أداة من الأدوات التي تؤثر على التخطيط المالي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (24.7) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين بشدة .

* الموازنات التخطيطية توفر تغذية عكسية تستخدمها الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية للمنشأة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (19.2) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

المحور الثاني:-

الفرضية الثانية: (إستخدام الموازنات التخطيطية فى التخطيط المالي يؤدى إلى رفع كفاءة الأداء المالي)

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الثانية :

الجدول (1-10)

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	وعي الإدارة بأهمية التخطيط المالي ومزاياه يساعدها فى رفع كفاءة الأداء المالي	38 %63.3	17 %28.3	5 %8.3	-	-
2	يساعد إعداد الموازنات التخطيطية فى عملية قياس كفاءة الأداء المالي	28 %46.7	29 %48.3	3 %5	-	-
3	إستخدام الموازنات التخطيطية يزيد من عملية رفع كفاءة الأداء المالي	33 %55	26 %43.3	1 %1.7	-	-
4	الموازنات التخطيطية تقوم بدور فعال فى عملية تقويم الأداء المالي ببنك الشمال الإسلامي	30 %50	26 %43.3	4 %6.7	-	-
5	تعتبر الموازنات التخطيطية معيار لقياس الأداء المالي ببنك الشمال معيار لقياس الأداء المالي	33 %55	24 %40	3 %5	-	-

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2017م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لاوافق، لأوافق بشدة) للنتائج اعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الثانى، الجدول (1-11) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (11-1)

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	وعي الإدارة بأهمية التخطيط المالي ومزاياه يساعدها في رفع كفاءة الأداء المالي	27.90	0.000	5	أوافق بشدة
2	يساعد إعداد الموازنات التخطيطية في عملية قياس كفاءة الأداء المالي	21.70	0.000	4	أوافق
3	إستخدام الموازنات التخطيطية يزيد من عملية رفع كفاءة الأداء المالي	28.30	0.000	5	أوافق بشدة
4	الموازنات التخطيطية تقوم بدور فعال في عملية تقويم الأداء المالي ببنك الشمال الإسلامي	19.60	0.000	4	أوافق
5	تعتبر الموازنات التخطيطية معيار لقياس الأداء المالي ببنك الشمال معيار لقياس الأداء المالي	23.70	0.000	5	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss،2017م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كآلاتي:

* وعي الإدارة بأهمية التخطيط المالي ومزاياه يساعدها في رفع كفاءة الأداء المالي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (27.9) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين بشدة .

* يساعد إعداد الموازنات التخطيطية في عملية قياس كفاءة الأداء المالي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (21.7) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين .

* إستخدام الموازنات التخطيطية يزيد من عملية رفع كفاءة الأداء المالي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (28.3) وبقية

احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين بشدة.

* الموازنات التخطيطية تقوم بدور فعال فى عملية تقويم الأداء المالي ببنك الشمال الإسلامي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (19.6) وبقية احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين .

* تعتبر الموازنات التخطيطية معيار لقياس الأداء المالي ببنك الشمال معيار لقياس الأداء المالي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (23.7) وبقية احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين بشدة.

المحور الثالث::-

الفرضية الثالثة : (إعداد الموازنات التخطيطية دون توفر بيانات كافية يجعلها أداة غير مناسبة للتخطيط المالي)

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة علي عبارات الفرضية الثالثة :

الجدول (1- 12)

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	إستخدام بيانات دقيقة ومؤكدة عند إعداد الموازنات التخطيطية يجعلها أداة صالحة للتخطيط المالي	28 %46.7	27 %45	4 %6.7	1 %1.7	-
2	تعتبر الموازنات التخطيطية صالحة للتخطيط المالي عند توفر بيانات ملائمة	20 %33.3	35 %58.3	5 %8.3	-	-
3	توفر بيانات مناسبة يجعل الموازنات التخطيطية قابلة للمقارنة	23 %38.3	33 %55	4 %6.7	-	-
4	تقوم الموازنات التخطيطية بدور فعال في التخطيط المالي للمؤسسات المالية	29 %48.3	28 %46.7	3 %5	-	-
5	المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية يؤدي إلى توفر معلومات كافية وبالتالي يساعد في التخطيط المالي	31 %51.7	28 %46.7	1 %1.7	-	-

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss،2017م

النتائج اعلاه لا تعنى أن جميع المبحوثين متفقون على ذلك ، ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لاوافق ، لأوافق بشدة) للنتائج أعلاه تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الدراسة في المحور الثالث ، الجدول (1-13) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (1-13)

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	التفسير
1	إستخدام بيانات دقيقة ومؤكدة عند إعداد الموازنات التخطيطية يجعلها أداة صالحة للتخطيط المالي	42.00	0.000	4	أوافق
2	تعتبر الموازنات التخطيطية صالحة للتخطيط المالي عند توفر بيانات ملائمة	22.50	0.000	4	أوافق
3	توفر بيانات مناسبة يجعل الموازنات التخطيطية قابلة للمقارنة	21.70	0.000	4	أوافق
4	تقوم الموازنات التخطيطية بدور فعال فى التخطيط المالي للمؤسسات المالية	21.70	0.000	4	أوافق
5	المشاركة فى إعداد الموازنات التخطيطية يؤدي إلى توفر معلومات كافية وبالتى يساعد فى التخطيط المالي	27.30	0.000	5	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث ، من الدراسة الميدانية ، برنامج spss، 2017م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالاتي:

* إستخدام بيانات دقيقة ومؤكدة عند إعداد الموازنات التخطيطية يجعلها أداة صالحة للتخطيط المالي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (42) وبقية احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين .

* تعتبر الموازنات التخطيطية صالحة للتخطيط المالي عند توفر بيانات ملائمة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (22.5) وبقية احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين .

* توفر بيانات مناسبة يجعل الموازنات التخطيطية قابلة للمقارنة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (21.7) وبقية احتمالية

(0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين.

* تقوم الموازنات التخطيطية بدور فعال فى التخطيط المالى للمؤسسات المالية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (21.7) وبقية احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين .

* المشاركة فى إعداد الموازنات التخطيطية يؤدى إلى توفر معلومات كافية وبالتى يساعد فى التخطيط المالى حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (27.3) وبقية احتمالية (0.000) وهى أقل من مستوي المعنوية (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الموافقين بشدة.

الخاتمة

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج :

نلخص أهم النتائج منها :

1- وعي الإدارة بأهمية الموازنات التخطيطية يساعدها في تحديد إحتياجات المنشأة المستقبلية

2- تطبيق الوسائل الإحصائية يساعد في التنبؤ بأرقام تؤدي إلى رفع كفاءة التخطيط المالي

3- وعي الإدارة بأهمية التخطيط المالي ومزاياه يساعدها في رفع كفاءة الأداء المالي

4- إستخدام الموازنات التخطيطية يزيد من عملية رفع كفاءة الأداء المالي

5- إستخدام بيانات دقيقة ومؤكدة عند إعداد الموازنات التخطيطية يجعلها أداة صالحة للتخطيط المالي

6- المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية يؤدي إلى توفر معلومات كافية وبالتالي يساعد في التخطيط المالي.

7- تقوم الموازنات التخطيطية بدور فعال في التخطيط المالي للمؤسسات المالية.

8- الموازنات التخطيطية توفر تغذية عكسية تستخدمها الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية للمنشأة.

ثانياً: التوصيات :

نلخص أهمها:

- 1- يجب أن تقوم الموازنات التخطيطية بدور فعال فى عملية تقويم الأداء المالى ببنك الشمال الإسلامى.
- 2- يجب ان يساعد إعداد الموازنات التخطيطية فى عملية قياس كفاءة الأداء المالى.
- 3- تعتبر الموازنات التخطيطية صالحة للتخطيط المالى عند توفر بيانات ملائمة.
- 4- ضرورة توضيح اهداف الموازنات التخطيطية لكل المستويات الادارية المختلفه وتعريفهم باهمية الموازنات فى تقييم الاداء المالى.
- 5- العمل على توخى الدقة فى اعداد الموازنات التخطيطية وتحديد المسؤوليات لتحسين الاداء المالى.
- 6- ضرورة اشراك العاملين فى المنشأة فى اعداد الموازنات التخطيطية وتدريبهم على إعدادها .

المصادر والمراجع :

اولاً : القرآن الكريم

ثانياً:المراجع:

- زي أنتش جاريسون، أريك نورين، ترجمة، د. محمد عصام الدين زايد مراجعة د. احمدحجاج، المحاسبة الإدارية، المملكة العربية السعودية، دار المريح للنشر، الطبعة الأنجليزية 2000م .
- خبراء الشركة العربية، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الطبعة الثانية، 2007م .
- مؤيد عبدالحسين الفضل، وعبدالكريم هادي شعبان، المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيد القرارات في المنشأة، دار زهران للنشر، 2003م .
- د. سليمان اللوزي، د. فيصل مراد، وآخرون، إدارة الموازنات العامة بين النقدية والتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997م .
- د. حارس كريم العاني، المحاسبة الإدارية والنظرية والتطبيق، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان .
- مركز القرارات للاستثمارات، د. سيد عليوة، الإدارة المالية الحديثة، مكتبة جزيرة الورد .
- د. طارق عبدالعال حماد، الموازنات التقديرية، جامعة عين شمس، 2006م، الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
- بيليدا أستيفان، ترجمة علا أحمد صلاح، أساسيات المحاسبة الإدارية (كيف تعظم الارباح وتعزز الأداء المالي) مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى 2008م.
- أ.د نصر صالح محمد، الوجيز في المحاسبة الإدارية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى . 2015م .

- زينات محمد محرم، د. ناصر نور الدين عبداللطيف، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2012م .
- د. أحمد نور، د. أحمد رجب عبدالعال، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1993م .
- د. عمر حسنين، د. صلاح مبارك، محاسبة التكاليف في المجال الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1991م .
- الهادي آدم محمد إبراهيم، المحاسبة الإدارية، 2008م .
- د. أحمد محمد زامل، المحاسبة الإدارية (مع تطبيقات الحاسب الآلي) مكتبة الملك فهد الوطنية، 2000م .
- د. مصطفى مؤمن كافي، أ. سمير أحمد حمودة وآخرون، المحاسبة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012م . عمان، الأردن .
- د. على شريف، إدارة المنظمات الحكومية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003م .
- د. موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفاهيم والأسس والتطبيقات) الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2000م .
- د. على أحمد ابو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة (إتخاذ القرارات وتقارير الأداء وتقييم الأداء)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995م .
- د. إبراهيم أحمد الغمدي، الإدارة، القاهرة، 1981م .
- د. محمود أحمد فياض، د. عيسى يوسف قدارة، أ. ربحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة لوظائف المدير، الطبعة الأولى، 2010م، دار الصفاء للنشر والتوزيع .
- د. محمد عزات الحلالمة، د. أحمد نافع المدادجة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، الطبعة الأولى، 2010م، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

- د. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، الطبعة العربية، 2008م، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- د. أنس عبدالباسط عباس، إدارة اعمال وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى . 2011م، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- د. توفيق محمد عبدالمحسن، مدخل معاصر لتخطيط وضبط انتاج نظم الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مكتبة النهضة المصرية الأكاديمية . إيتراك، دار الكتاب الحديث، مكتبة مدبولي، دار السحاب، مكتبة شادي، دار حراء، 2008م
- د. جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984م .
- د. محمد سامي راضي، د. وجد حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد وإستخدام الموازنات، الدار الجامعية، 2001م .
- د. أحمد يوسف عريقات، د. توفيق صالح عبدالهادي وآخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية (النظرية والتطبيق)، WWW.DARAahmed.net، عمان، 2011م .
- د. عقيل جاسم عبدالله، المدخل الى التخطيط الأقتصادي، (منهج نظري وأساليب تخطيطية) دار مجدلاوي للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 1999م .
- د. محمد فريد الصحن، د.أسماعيل محمد السيد وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، 2001-2002م .
- د. محمد سعيد عبدالفتاح، د. محمد فريد الصحن، الإدارة العامة (المبادئ و التطبيق) الدار الجامعية، 2003م .
- د. مصطفى يوسف كافي، د. سمير أحمد حمودة وآخرون، المحاسبة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012م .

• د. بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010م .

• عدنان تايه النعيمي، د.راشد فؤاد التميمي (التحليل والتخطيط المالي أوجهات معاصرة) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن . 2008م .

• د. نهال فريد مصطفى، مبادئ واساسيات الإدارة المالية، مطبعة سامي لطباعة الاوفست والماستر، الاسكندرية.

• د. زياد رمضان، د. محمد الخلافة، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الاولى، القاهرة، 2013م

• د.فائز سليم حداد، كلية إدارة الأعمال، قسم التمويل، الجامعة الاردنية، الإدارة المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2010م . الاردن، عمان.

• د. محمد عباس بدوي، د. الأميرة ابراهيم عثمان، د. أشرف صلاح الدين، المحاسبة الإدارية، (دراسات الجدوى الاقتصادية) المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2009م .

ثالثاً : الرسائل الجامعية :

• بدرالدين الهادي سراج الدين، أهمية الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة، على الزكاة، بالتطبيق على ديوان الزكاة، محلية امبدة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2005م .

• عبدالباقي محمد الأمين مصطفى ، دور الموازنة في تخطيط الموارد المالية بالتطبيق على ديوان الزكاة ، ولاية الخرطوم ، 1997م -2005م ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2006م .

• فريد محمد حسين ، دور استخدام الموازنات في عملية التخطيط وتقويم الاداء لصناعة القرار ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2007م .

- عبدالالة حسن ، دور الموازنات التخطيطية في تحقيق أهداف المنشآت في ظل التطورات التقنية الحديثة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير ، في المحاسبة والتمويل ، غير منشورة ، 2007م .
- سليمان حسن كدور ، دور الموازنة في تقرير الإيرادات بالوحدات الحكومية ، رسالة ماجستير محاسبة وتمويل ، غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2008م .
- أحمد عثمان موسى محمد ، دور الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة بالمصارف التجارية ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا . 2009م .
- ناريمان وهبة رزق الله ، دور الموازنات التخطيطية في رفع مستوى الأداء المالي بالقطاع المصرفي ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2009م .
- محاسن محمد أحمد طه ، الموازنات التخطيطية ودورها في الرقابة وتقييم الأداء المالي ، بمؤسسات التعليم العالي ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل ، غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2009م .

رابعاً: المواقع الإلكترونية :

- www.Mawdoo3.com
- www.Almohasten.com

ملحق رقم (1)

محكموا الاستبانة

الرقم	الاسم	العنوان
1	د. بابكر ابراهيم الصديق	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا -كلية الدراسات التجارية
2	أ.فارس الطيب	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا -كلية الدراسات التجارية
3	د.مصطفى نجم البشاري	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا -كلية الدراسات التجارية

ملحق رقم (2)
خطاب للمبحوثين
بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية
قسم المحاسبة والتمويل

السيد / المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

الموضوع: إستبانة

تقوم الباحثات بإعداد دراسة بعنوان (إعداد الموازنات التخطيطية وأثرها علي التخطيط المالي) دراسة حالة بنك الشمال الاسلامي، وذلك كأحد متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في المحاسبة والتمويل ويتطلب ذلك الحصول على بعض البيانات ، وعليه نرجو منكم التكرم بإبداء آرائكم حول عبارات هذه الإستبانة ونفيدكم بأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسنتعامل بسرية تامة.
ولكم منا جزيل الشكر والتقدير ،،

الباحثات :

آمنة أحمد التجاني عمر عبدالرحمن

عالية عبد العزيز محمد عبد العزيز

عواطف بيلو إبراهيم محمد

مودة عبد الرحمن عبد اللطيف حمد

مها أحمد محمد الحسن علي

ملحق رقم (3)

أولاً: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة الصحيحة:

1/ العمر:

أقل من 30 سنة من 30-40 سنة من 41-50 سنة 51 سنة فأكثر

2/ المؤهل العلمي:

دبلوم وسيت بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير
دكتوراه أخرى

3/ التخصص العلمي:

محاسبة تكاليف ومحاسبة إدارية ادارة أعمال
اقتصاد دراسات مصرفية نظم معلومات محاسبية أخرى

4/ المؤهل المهني:

زمالة بريطانية زمالة أمريكية زمالة عربية زمالة إسلامية
زمالة سودانية لا يوجد مؤهل مهني أخرى

5/ المركز الوظيفي:

مدير عام مدير مالي مدير إداري
مراجع داخلي محاسب مالي رئيس حسابات
مراجع خارجي أخرى

6/ سنوات الخبرة:

1-5 سنوات من 6-10 سنوات من 11-15 سنة
من 16-20 سنة أكثر من 20

ثانياً: بيانات الدراسة

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام مستوى الموافقة المناسب:

الفرضية الاولى :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وعي الإدارة بأهمية الموازنات التخطيطية ومزاياها

و التخطيط المالي:

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
1-	تطبيق الوسائل الإحصائية يساعد في التنبؤ بأرقام تؤدي إلى رفع كفاءة التخطيط المالي.					
2-	وعي الإدارة بأهمية الموازنات التخطيطية يساعد في تحديد احتياجات المنشأة المستقبلية .					
3-	أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في البنوك التجارية يؤثر إيجاباً في التخطيط المالي.					
4-	تعتبر الموازنات التخطيطية أداة من الأدوات التي تؤثر على التخطيط المالي.					
5-	الموازنات التخطيطية توفر تغذية عكسية تستخدمها الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية للمنشأة.					

الفرضية الثانية :

استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط المالي يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المالي.

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
1-	وعي الإدارة بأهمية التخطيط المالي ومزاياه يساعدها في رفع كفاءة الأداء المالي.					
2-	يساعد إعداد الموازنات التخطيطية في عملية قياس كفاءة الأداء المالي.					
3-	إستخدام الموازنات التخطيطية يزيد من عملية رفع كفاءة الأداء المالي.					
4-	الموازنات التخطيطية تقوم بدور فعال في عملية تقويم الأداء المالي بينك الشمال الاسلامي .					
5-	تعتبر الموازنات التخطيطية معيار لقياس الأداء المالي بينك الشمال الاسلامي .					

الفرضية الثالثة :

إعداد الموازنات التخطيطية دون توفر بيانات كافية يجعلها أداة غير مناسبة للتخطيط المالي.

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
1-	استخدام بيانات دقيقة ومؤكدة عند إعداد الموازنات التخطيطية يجعلها أداة صالحة للتخطيط المالي.					
2-	تعتبر الموازنات التخطيطية صالحة للتخطيط المالي عند توفر بيانات ملائمة.					
3-	توفر بيانات مناسبة يجعل الموازنات التخطيطية قابلة للمقارنة.					
4-	تقوم الموازنات التخطيطية بدور فعال في التخطيط المالي للمؤسسات المالية.					
5-	المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية يؤدي إلى توفر معلومات كافية وبالتالي يساعد في التخطيط المالي.					