

دور الموازنات التخطيطية في تحقيق الرقابة المالية بالشركات الصناعية

(دراسة حالة شركة أسمنت ربك المحدودة- السودان)

The Role of Planning Budgets in Financial Control of Industrial Firms

(AField Study on the Rabak Cement Company Ltd)

الأستاذ المساعد الدكتور هيثم يعقوب إسحاق عبد الله

قسم المحاسبة /جامعة سنار / السودان

الملخص

معلومات البحث

تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على دور الموازنات التخطيطية في تحقيق الرقابة المالية في الشركات الصناعية وحددت الدراسة شركة أسمنت ربك كنموذج للدراسة للتعرف على مدى إدراك الإدارة المالية بشركة أسمنت ربك لأهمية إعداد الموازنات التخطيطية والتطبيق السليم لتلك الموازنات حسب الأصول العلمية والاهتمام الأكبر بمخرجات ونتائج تطبيق الموازنات التخطيطية لتلافي حدوث الانحرافات في السنوات القادمة ولتقييم الأداء بالشركة وكذلك معرفة العقبات التي تواجه إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية والعمل على معالجتها مستقبلا، تكمن أهمية هذه الدراسة العلمية في معرفه مدى موائمة نظام الموازنات التخطيطية المطبق في الشركة مع المبادئ و الأسس العلمية والعملية والقواعد الخاصة

تاريخ البحث:

الاستلام: 2018/5/29

القبول: 2018/7/3

النشر: خريف 2018

Doi:

10.25212/lfu.qzj.3.4.16

الكلمات المفتاحية:

*Planning Budgets -
Financial Control -
Financial Management
- Deviations -
Obstacles -
Performance*



بنظام الموازنات التخطيطية المعروفة محاسبياً، من أهم نتائج الدراسة أن شركة أسمنت ريك تدرك أهميه الموازنات التخطيطية وما توفره من مزايا و تعد الموازنات التخطيطية في الشركة بصورة علميه صحيحة كما تستعمل الإدارة المالية في الشركة مخرجات ونتائج الموازنات التخطيطية لخدمة أهداف الرقابة المالية، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالانحرافات عند حدوثها ومعالجتها فوراً وتطبيق النتائج مستقبلاً وكذلك ضرورة الاهتمام بالموازنة عند التنفيذ لتجنب حدوث انحرافات وضرورة الاهتمام بالانحرافات عند حدوثها ومعالجتها فوراً وتطبيق النتائج مستقبلاً وضرورة أن تكون أرقام الموازنة محل إقناع جميع القائمين على التنفيذ .

أولاً: الإطار المنهجي

تمهيد:

أن الموازنات التخطيطية من أهم أدوات الرقابة المالية وتقييم الأداء ولا يقتصر إعدادها على امن المنشأة التجارية أو الصناعية أو الخدمية فحسب انما تتعداها إلى كافة الأنشطة والمجالات الاقتصادية مثل الفعاليات الحكومية والمؤسسات غير الهادفة إلى تحقيق الأرباح وغيرها ويطلق على الموازنات التخطيطية كذلك الموازنات الرقابية أو الميزانيات التقديرية، فالمنشآت الصناعية مثلاً تقوم بإعداد موازنات تتضمن مبيعاتها المتوقعة خلال فتره زمنية محدده كذلك احتياجاتها من الوحدات المنتجة والمواد الخام الأولية وعدد ساعات العمل المباشر والتكاليف الصناعية غير المباشرة والتكاليف البيعية وغيرها، ان الموازنة التخطيطية من الأدوات الرقابية الفعالة والتي تتيح لإدارة المنشأة متابعة تنفيذ الخطط أو الأهداف الإستراتيجية الموضوعه من قبل الإدارة العليا حيث أن الموازنة التخطيطية ماهي ألا تعبير رقمي عن خطط وبرامج الإدارة والتي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة في فتره زمنية معينه مستقبليه .

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم الاهتمام الكافي من قبل الشركات الصناعية بالتطبيق السليم للموازنات التخطيطية وإعدادها حسب الأصول العلمية و عدم الاهتمام بمخرجات ونتائج الموازنات التخطيطية مما يؤدي لحدوث انحرافات في تنفيذ وتقييم الأداء بالشركة وكذلك هنالك بعض العقبات التي تواجه إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية وعليه يمكن صياغة المشكلة من خلال التساؤلات الآتية:

- ما مستوى التوافق بين نظام الموازنات التخطيطية المطبق في هذه الشركة وفقاً للأصول العلمية ؟
- ما مستوى استخدام مخرجات ونتائج الموازنات التخطيطية من قبل الجهات المسؤولة عن التخطيط والرقابة وتقييم الأداء بالشركة ؟
- ما العقبات التي يمكن أن تحد من فعالية تطبيق الموازنات التخطيطية بالشركة ؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة العلمية في معرفه مدى موائمة نظام الموازنات التخطيطية المطبق في الشركة مع المبادئ والأسس العلمية والعملية والقواعد الخاصة بنظام الموازنات التخطيطية المعروفة محاسبياً، ومدى استعمال نتائج مخرجات هذا النظام في الرقابة وتقييم الأداء بهدف الارتقاء بمستوى نظام الموازنات التخطيطية وزيادة فعاليتها في الرقابة وتقييم الأداء لتحقيق استعمال أفضل للموارد المتاحة. كما أن لها أهمية عملية حيث كلما كان نظام الموازنات التخطيطية في الشركة شاملاً يمتاز بالدقة في إعداد التقديرات ويعطى فرصة للمشاركة في إعداد

هذه التقديرات ويقوم على أسس توزيع المسؤوليات وتطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية كلما استطاعت الشركة تنفيذ أهدافها بصورة مرضية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية:

- بيان الوصول إلى وضع امثل في استعمال الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء.
- إلقاء الضوء على دور الموازنات التخطيطية واستعمال مخرجاتها ونتائجها كنظام عكسي للتغذية.
- التعرف على الثغرات والنواقص في تكوين النظام من النواحي العلمية وبيان العقبات التي تحد من فعالية النظام وتقويمها واقتراح المعالجات المناسبة لها.

فرضيات الدراسة :

تقوم هذه الدراسة باختبار الفرضيات التالية :

- 1- "تدرك الشركة أهمية الموازنات التخطيطية وما توفره من مزايا لتحقيق الرقابة المالية.
- 2- هنالك معوقات تحد من فعالية نظام الموازنات التخطيطية المطبق في الشركة لتحقيق الرقابة المالية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة علي الاتي:

المنهج الوصفي التحليلي: حيث يقوم هذا المنهج علي دراسة الواقع ووصفه وذلك من خلال جمع بيانات الدراسة الميدانية ومن ثم تحليلها ومن ثم الوصول إلي النتائج.

طرق جمع بيانات الدراسة:

تم جمع البيانات من مصادرها الثانوية وتشتمل علي الكتب، الدوريات، المجالات، المنشورات، الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وبعض المواقع علي الإنترنت. كما تم جمعها من مصادرها الأولية وذلك عن طريق توزيع استمارة الاستبيان

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من كافة شركات الأسمنت بالسودان، ونظراً لكبر حجم هذا المجتمع تم اختيار عينة قصديه تتوافر بها كافة البيانات وهي شركة اسمنت ربك، ومن ثم تعمم نتائجها علي كافة مجتمع هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي:

الحدود الموضوعية: نظراً لاتساع مفهوم الموازنات التخطيطية وارتباطه بنواحي كثيرة فس يقتصر الباحث علي بيان دور الموازنات التخطيطية في تحقيق الرقابة المالية بالشركات الصناعية. الحدود البشرية: عينة من العاملين في الإدارة المالية بشركة أسمنت ربك المحدودة.

ثانياً: الدراسات السابقة

1- دراسة الأفندي:

هدفت الدراسة إلى التعريف بأهمية الموازنات التخطيطية في منشآت القطاع العام في الجمهورية العربية السورية، وإهمال الأساليب التي تساعد في التغلب على حل مشكلات الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ومنع الهدر والإسراف. وقد ركز الباحث على أهمية إيجاد حلول لتجاوز المشكلات والعوائق التي تحد من فاعلية الموازنات التخطيطية كأداة رقابة وتقييم للأداء في منشآت القطاع العام، وكذلك إلقاء الضوء على الواقع العملي لاستخدام الموازنات التخطيطية كأداة رقابة وتقييم للأداء في إحدى منشآت القطاع العام. وبناء لما ذكر فقد أوصت الدراسة بضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية في الشركة في عملية إعداد الموازنات التخطيطية وعلى الأخص المستويات الإدارية المختلفة وأن يتم تشكيل لجنة مختصة لإعداد الموازنة وتنفيذها ومتابعتها وأن يكون هناك مديراً مسؤولاً عن أعمال هذه اللجنة. إضافة إلى عمل دورات تدريبية لمعدي الموازنات التخطيطية لزيادة كفاءتهم وكذلك ربط شبكي لأجهزة الحاسوب الموجودة في المنشأة مع حاسوب مديرية التخطيط في الشركة وذلك لضمان أخذ المعلومات بشكل سريع أولاً بأول دون الانتظار (الأفندي، 2003م).

2- دراسة الطراونة (2005م):

تناولت هذه الدراسة موضوع تقييم نظم الموازنات التخطيطية ودورها في فعالية إدارة السلطة. ولأهمية هذا الموقع على (Petra Region Authority) إقليم البتراء، وتم اختيار السلطة خارطة الأردن والعالم السياحة، وهذه الدراسة الميدانية تهدف إلى التعرف على واقع الموازنات التخطيطية في السلطة واستخداماتها، وحيث تناقش الدراسة مفهوم الموازنات بصورة عامة من حيث تعريفها، وأهميتها، وخصائصها، وأهدافها، وقواعدها، كما تتناول المراحل المختلفة لتطور الموازنات التخطيطية، تم التطرق إلى التعريف بسلطة الإقليم من حيث إنجازاتها وإدارتها ونظامها المالي ومواردها المالية، وتم دراسة واقع الموازنة من حيث مفهوم الموازنة في سلطة الإقليم وقواعدها ومبادئها وإجراءاتها وكيفية إعدادها، وذلك بالرجوع إلى مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التابعة للسلطة. توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: إن للموازنات التخطيطية دوراً كبيراً في عمليات التخطيط والتنسيق لأعمال سلطة إقليم البتراء ضمناً للموارد المتاحة، لا يمكن



اعتبار الموازنات التخطيطية وسيلة رقابية فاعلة لأداء سلطة إقليم البتراء، لا تقوم الموازنة التخطيطية بدور واضح في عملية تقييم الأداء في السلطة، الحاجة إلى إجراء تغييرات في الأنظمة والتشريعات من أجل مواكبة سلطة الإقليم لمشروع الموازنة الموجهة نحو النتائج. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: يجب على سلطة الإقليم تحديد أولوياتها وأهدافها بما ينسجم مع الإستراتيجية العامة للدولة واحتياجات المجتمع المحلية. إجراء تقييم واقعي للموارد المتاحة في الإقليم من أجل تحديد أولويات الإنفاق الرئيسية. إحكاما للتنسيق بين أجهزة الرقابة الخارجية ووحدات الرقابة الداخلية للإقليم من خلال وضع آلية تنسيق واضحة تؤدي إلى تقييم الإنجاز الذاتي في الوحدة الإدارية. الاهتمام بالجانب الإنساني عند إعداد الموازنة وذلك من خلال الربط بين أهداف العاملين وأهداف السلطة لتحفيزهم وتنمية الشعور الإيجابي لديهم (الطراونة، 2005م).

3-دراسة فريد محمد 2007م

تناولت الدراسة ماهية الموازنات التخطيطية والصعوبات والمشاكل التي من الممكن أن تواجه مديري المدارس أثناء إعدادهم للموازنات التخطيطية، كما تساعدهم على استخدام الموازنات التخطيطية كأداة جيدة في عمليات التخطيط والرقابة وتقويم الأداء وصناعة القرارات، تركزت مشكلة الدراسة في بيان مدى معرفة مديري المدارس بالموازنات التخطيطية والصعوبات التي تواجههم في إعدادها وقدرتهم على إعدادها بالطريقة العلمية واستخدام التنبؤ في تقدير الأرقام والكميات المطلوبة والتزام التعليمات المالية المعمول بها، افترضت الدراسة عدة فرضيات منها: معرفة ماهية الموازنات ومزايا استخدامها وفوائدها والصعوبات التي تواجهها يؤدي إلى إعداد موازنات تحقق الأهداف، تحديد الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الموازنات التقديرية وتنفيذها، استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والتنسيق والرقابة يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء، جودة المعلومات المحاسبية تساعد في صناعة القرار الرشيد وإعداد الموازنات على أسس علمية، قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: الموازنة التخطيطية تعد أداة تخطيط ورقابة ويعتمد نجاحها على كفاءة العنصر البشري في إعدادها وتعد وسيلة اتصال ملائمة بين كافة المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة وتساعد على توزيع الاستثمارات المالية بين الأقسام في المنشأة بصورة سليمة، الإلمام بالتعليمات المالية واللوائح الصادرة عن وزارة التربية والتعليم يساعد في إعداد الموازنة التخطيطية بشكل سليم، الموازنة التخطيطية تعد من أهم أدوات التخطيط والتنسيق في المدرسة

فهي تلزم جميع العاملين بوضع خطط تتمشى مع الخطط الأخرى ، نقص المعلومات يقف عائق أمام إعداد الخطط الناجحة وبالتالي لا بد من توفر قاعدة بيانات تمكن من التخطيط السليم (فريد ، 2007م) .

Zaltsman, Tedoro Ariel دراسة (2008م)-4

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المعلومات المتعلقة بالأداء في تصميم نظام الموازنة الخاص بسلسلة مطاعم تشيليز في الولايات المتحدة الأمريكية . وللتخلص من كافة المعوقات التي واجهت كافة الأبحاث والدراسات السابقة والمشابهة ، تطرقت هذه الدراسة إلى الأخذ بعين الاعتبار عاملين مهمين ليتم التطرق إليهما في كافة الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بالموازنات التخطيطية، العامل الأول هو سبل استخدام المعلومات المتعلقة بالأداء والعامل الثاني هو تعددية على توزيع العامل الأول هو سبل استخدام المعلومات المتعلقة بالأداء والعامل الثاني هو تعددية على توزيع (Performance Considerations) الطرق والأساليب في كيفية تأثير اعتبارات الأداء الموارد داخل المؤسسة. ولتحقيق الأهداف المتوخاه من هذه الدراسة، فقد اشتملت الدراسة على البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات الشخصية (Qualitative Analysis) تحليل نوعي بالإضافة إلى استخدام تحليل الانحدار بالنسبة للبيانات، (Focus Groups) ومجموعات التركيز الإدارية المتعلقة بالشركة، وقد خلصت الدراسة إلى أن الجزء الأهم في مساهمة الموازنة المعتمدة على الأداء فبتحسين طرق توزيع الموارد داخل الشركة غير واضحة (2008م) Zaltsman, Tedoro Ariel

ثالثاً: مفهوم و مسؤولية أعداد الموازنات التخطيطية

تمهيد:

يعد أسلوب الرقابة عن طريق الموازنات من أقدم الأساليب المستخدمة فقد قام سيدنا يوسف (عليه السلام) بإعداد موازنة القمح المتوقع انتاجه في مصر الفرعونية اذ في ضوءها رسم اتجاهات وحجم الاستهلاك خلال سنين الرخاء والقحط . مفهوم الموازنات التخطيطية :

هنالك تعريفات متعددة للموازنات يركز كل تعريف منها على ناحية معينة تختلف باختلاف الكاتب واتجاهاته الفكرية والعلمية، وتدور معظم هذه التعاريف حول الرقابة واتخاذ الإجراءات المصححة . يمكن ان نعرف الموازنة بانها مزيج من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية



وفي نفس الوقت جزء من التخطيط قصير الأجل، ونظام للرقابة على مختلف أوجه النشاط في المنشأة - وما يرتبط بذلك من اعتبار - بمفردها أو مع غيرها - معيارا لتقييم الأداء يلتزم به المسؤولون عن التنفيذ. حيث تتحدد بموجبه الانحرافات التي تعد أساسا لاتخاذ القرارات المصححة والمسائل المحاسبية وتقييم الأداء (الفضل ، 2007م ، ص 231).

كما يمكن ان نعرف الموازنة التخطيطية بانها أداة للتعبير عن الأهداف والسياسات والخطط والنتائج تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحده واحدة. وتتكون الميزانية التخطيطية للمشروع من عدة ميزانيات فرعية تتفرع بدورها إلى ميزانيات أصغر.

يرى الباحث أن الموازنة عبارة عن أداة تستخدم للتعبير عن هدف معين تسعى إلى تحقيقه إداره المشروع ويترجم ذلك الهدف بصورة رقميه مفصله حيث توضع الموازنة التخطيطية للإيرادات عن طريق ميزانيه المبيعات وحدود المصروفات المتوقعة عن طريق ميزانية المصروفات والفرق بينهما يمثل الدخل المتوقع الحصول عليه. ونظراً للزيادة المستمرة في الطلب على الخدمات لإشباع حاجات الأفراد مع الندرة في بعض الموارد البشرية والمادية، فإن محاولة استغلال وترشيد استخدام تلك الموارد يساعد على تحقيق أقصى درجة من الكفاية الإنتاجية. وتعتبر الموازنات التخطيطية أنسب الأدوات التي تساعد الإدارة في تحقيق الكفاءة في الإنفاق والإنتاج ورفع الكفاية الإنتاجية (السيباغي، 2007م، ص 64).

يمكن تعريف الموازنة بأنها "خطة أو برنامج للعمل في فتره زمنيه مستقبليه محددته تهدف إلى تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي لوحده اقتصاديه معينه في حدود الموارد البشرية والمالية المتاحة بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق أهداف النشاط الموضوعه مقدما باستخدام أفضل الأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف وهو ترجمة مالية وكمية ونقدية للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلاً خلال فترات مقبله ". فهي تعد تعبير رقمي عن خطط وبرامج المؤسسة بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلاً. وتمثل تلك الأهداف في تحقيق عائد مناسب على رأس المال، خفض التكاليف، تحقيق نسبة ربح معينة، تقديم الخدمات بجوده مرتفعة وتحقيق كمية الإنتاج المناسبة وأخيراً رفع الكفاية الإنتاجية.

مما تقدم يرى الباحث ان الموازنة التخطيطية هي أداة للتعبير عن الأهداف والسياسات والخطط والنتائج تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحده واحدة كما انها تعتبر خطه أو برنامج عمل في فتره محدهه يكفل للمنشأة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأهداف بالصورة المثلى .
مسئولية إعداد الموازنات التخطيطية :

لا بد من مركزية إعداد الموازنات التخطيطية حتى يمكن التنسيق بينها وضمان وحدتها. أي لابد من وجود وحدة مركزية للموازنات التخطيطية في المنشآت تستقبل البيانات المالية والإحصائية اللازمة وتدرس النواحي الخاصة بالإجراءات وطرق التحليل والتفسير التي ستستخدم. وتراجع مشروعات الموازنة من حيث الشمول والتناسق والتكامل مع الخطط والسياسات العامة (ابو حشيش ، 2005م ، ص 400).

عاده تتبع وحدة إعداد الموازنات المدير المالي وهذا إجراء منطقي إذ أن الخطط المالية التي تبرزها الموازنة لابد ان تكون متناسبة مع وسائل القياس المالي الفعلي الذي يشرف عليه المدير المالي حتى يمكن استخدام الموازنة كاداه فعاله في الرقابة. ووحدة إعداد الموازنات لا تضع الخطط ولا تنشئ التقديرات النهائية لان ذلك من وظيفة الإدارات المتخصصة في أوجه النشاط المختلفة مثل أداره المبيعات أو التسويق أو الإنتاج وغيرها ولكن وحدة إعداد الموازنة تقوم فقط بتسهيل عملية الإعداد عن طريق :-

- 1/ تجميع التقديرات من الوحدات الإدارية المختلفة.
- 2/ مراجعه التقديرات المقترحة بناءً على الأهداف والسياسات والخطط السابق تحديدها وتحديد أوجه الانحراف عنها.
- 3/ التحقق من التناسق والتكامل بين التقديرات الواردة من أوجه نشاط مختلفة (مثلاً بين تقديرات المبيعات و تقديرات الإنتاج) وكشف التعرض أو التضارب بينها والعمل على تلافيه.
- 4/ مراجعه العمليات الحسابية المستخدمة في التقديرات والتحقق من صحتها.
- 5/ إعداد ملخصات وافية تناسب مستويات الإدارة المختلفة خاصة قبل حصول موافقة الإدارة العليا على الموازنات التي تم إعدادها وتجهيزها.



6/ مراجعة الموازنات دورياً أثناء التنفيذ (شهرياً أو سنوياً) لدراسة التغيير في العوامل التي أسست عليها الموازنات وأثر ذلك على تقديرات الموازنة.

7/ استخدام النظام المحاسبي في إعداد تقارير المقارنة بين تقديرات الموازنة والأرقام الفعلية بالشكل الذي يساعد المدراء على تقييم أداء وحداتهم وتحقيق الرقابة الفعالة على العمليات

مما تقدم يتضح للباحث أن وظيفة إعداد الموازنات ووظيفة استشارية بحتة ولذلك فهي وظيفة حساسة تؤدي الى كثير من المشاكل والارتباك إذا أسئ ادائها. لذلك يجب ان يدرك المسئول عن إعداد الموازنات دائماً انه ليس له الحق في اتخاذ القرارات المتعلقة بأوجه نشاط المنشأة ولكنه فقط يساعد الإداريين في اتخاذ القرار .

إجراءات إعداد الموازنات التخطيطية:

يتم إعداد الموازنات تبعا للخطوات الآتية:-

1/ تحديد واعتماد الهدف الذي ترغب المنشأة في تحقيقه.

2/ تقوم لجنة الموازنة بتجميع المعلومات اللازمة لإعداد الموازنة وهي:-

أ/ كميات وأنواع المنتجات المراد تسويقها للزبائن.

ب/ كميات وأنواع الإنتاج التي تلبى احتياجات السوق.

ج/ كميات وأنواع المواد الأولية واللازمة لإنتاج وحدة المنتج من كل نوع من أنواع المنتجات.

د/ العمليات الإنتاجية التي تمر عليها وحدة المنتج من كل نوع من أنواع المنتجات والوقت اللازم لتصنيعها في كل مرحلة أو عملية حسب نوع العامل ودرجة مهارته.

هـ/ سعر شراء الوحدة من كل نوع من المواد الأولية .

و/ المخزون من الإنتاج التام وغير التام من المواد الخام .

ز/ معدل اجر الساعة حسب نوع العامل ودرجة مهارته .

3/ تقوم لجنة الموازنة الفرعية في كل قسم أو مركز مسئوليه بإعداد موازنة القسم أو المركز في ضوء الهدف المعتمد و المحدد له وإرسالها إلى لجنة الموازنة المركزية.

4/ تقوم لجنة الموازنة المركزية بمراجعة الموازنات الفرعية التي تلقتها من إدارات الأقسام المختلفة طبقاً للخطوة الثالثة وذلك في ضوء المعلومات التي قامت بتجميعها في الخطوة الثانية ,كما تقوم بالتنسيق



بين تلك الموازنات الفرعية وإعداد مشروع الموازنة الشاملة للمنشأة وإرسالها الى مجلس الإدارة الذي يقوم بدوره بدراسة المشروع ومناقشته مع لجنة الموازنة وإجراء التعديلات في ضوء ما يسفر عنه النقاش ثم اعتمادها كأساس للتنفيذ وتحقيق الأهداف (ابو حشيش، 2005م ، ص 65).

يرى الباحث ضرورة الالتزام بهذه الإجراءات عند إعداد الموازنات التخطيطية حيث لا بد أن يكون تحديد الأهداف والموازنات لكل الأقسام في صورة أرقام محددة من قبل الأقسام يتم جمعها وإرسالها الى مجلس الإدارة الذي يعتمدها بعد المناقشة لتكون بمثابة الخارطة التي يجب ان يسير عليها المشروع (السيباغي ، 2007م ، ص 76).

مزايا ومعوقات الموازنة التخطيطية:

1/ مزايا الموازنة التخطيطية:

تُعد الموازنة التخطيطية الوسيلة العملية التي تساعد الإدارة على تحقيق وظائف التخطيط والتنسيق والرقابة والاتصال والدافعية ، كما تمكن من تطبيق مبدأ مركزية المسؤولية ومركزية الرقابة في آن واحد ، إذ أنها تمد الإدارة بالأداة التي تحقق تفويض السلطات دون أن تفقد سيطرتها على المسؤولين عن التنفيذ (السيباغي ، 2007م ، ص 334).

واستخدام المديرين التنفيذيين للموازنات، حيث يصعب تصور أداء الموازنة لأي من وظائفها إذا لم يستخدمها المديرين عن اقتناع وقبول. وبصفة عامة فإن أهم المزايا التي تحققها الموازنة ما يلي:-
أ/ مساعدة المديرين على وضع أهداف واقعية عن طريق رسم الخطط والسياسات المستقبلية التي تضمن تحقيق الأهداف.

ب/ تساعد الإدارة على أخذ الاحتياطات اللازمة للظروف المحتملة والتكيف معها.

ج/ تعد أداة الإدارة في التنسيق والاتصال والرقابة على أوجه النشاط المختلفة.

د/ تساعد على تحفيز العاملين وحثهم على تحقيق الأهداف.

هـ/ المساعدة على توقع المشاكل والمعوقات قبل وقوعها وتلافيها في ضوء الأهداف الواقعية الموضوعة.

و/ المساعدة على تقييم الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالمدرج بالموازنة.

ز/إشراك المستويات الإدارية التنفيذية في وضع الخطة يجعلها قوة إيجابية عند تنفيذ الموازنة.
ح/ استقرار النشاط والاستمرارية عن طريق الدراسة المستمرة ومحاولات لحل المشاكل قبل حدوثها.

2/ معوقات الموازنة التخطيطية :

لاشك أن إعداد الموازنة التخطيطية يتم على أساس " تقديرات "، وتلك التقديرات قد تكون غرضة لنقاط ضعف معينة عند الإعداد والاستخدام. ونوجز فيما يلي بعض المعوقات والصعوبات التي تتعلق بإعداد واستخدام الموازنات التخطيطية.

أ/ صعوبة التنبؤ في بعض الأحوال:

يعتمد إعداد الموازنة التخطيطية على " التنبؤ " بالأهداف والنتائج المتوقعة مستقبلاً، وعملية التنبؤ هذه ليست مهمة سهلة في كثير من الأحوال ولا يمكن أن تكون دقيقة بشكل كامل، ولكن يجب أن يتم ذلك وفقاً لكل ما هو متاح من بيانات ومعلومات متصلة بالأحداث الاقتصادية موضع التنبؤ. وتبرز صعوبة التنبؤ والتقدير بصفة خاصة في حالة الموازنات التخطيطية لمنشأة جديدة تزاوّل النشاط لأول مرة، وترجع الصعوبة إلى عدم وجود سجلات تاريخية فعلية تُبين النفقات والإيرادات الفعلية التي حدثت في الماضي والتي كان يمكن الاسترشاد بها - لو وجدت - في التنبؤ بما يتوقع حدوثه مستقبلاً. إن نقص المعلومات التاريخية في هذه الحالة قد يعوق دون عمل تنبؤ تفصيلي. وغالباً ما تلجأ الشركة الجديدة في هذه الحالة إلى عمل تنبؤاتها وتقديراتها بعد الاسترشاد بالشركات المماثلة القائمة وبعد الاسترشاد بخبرات المحاسبين المهنيين والجهات الاستشارية المختلفة على أن تكون تلك التقديرات " متحفظة " إلى حد ما. (حماد ، 1995م ، 312).

ب/ الجمود وعدم مراعاة المرونة:

لا يحقق نظام الموازنات التخطيطية أهدافه المرجوة إذا لم تُراع فيه اعتبارات المرونة والتي تقضي بالسماح " بمراجعة وتحديث " التقديرات، خاصة إذا حدثت وقائع جوهرية من شأنها جعل تلك التقديرات غير صالحة، عند قياس وتقييم الأداء. ولكن مراعاة المرونة في النظام لا يجب أن تفسر بشكل واسع يسمح بإعادة النظر في التقديرات بشكل متكرر حتى لا تفقد الموازنات التخطيطية هيبتها ويقل



دورها الرقابي. ومن هنا يجب مراجعة وتحديث التقديرات التي يجب أن تقتصر على الظروف التي يحدث فيها تغيير جوهري يجعل التقديرات الأصلية للموازنة غير صالحة للاستخدامات المختلفة التي أعدت من أجلها.

ج/ سوء فهم الإدارة للموازنة التخطيطية ونقص الوعي الإداري:

قد يكون هناك نقص وعي للإدارة بأهمية وفائدة الموازنات ، فالإدارة غير الرشيدة قد لا تولي لنظام الموازنات التخطيطية ما يستحقه من عناية عن طريق عدم الاستجابة لما يحتاجه إعداد وتنفيذ النظام إلى كوادرفنية وخبرات إدارية، كما أن الإدارة غير الواعية قد لا تحسن الاستفادة من مخرجات نظام الموازنات التخطيطية، فمثلاً قد لا تربط الإدارة بين نظام الموازنات التقديرية ونظام الحوافز، الأمر الذي يقلل من فاعلية الجانب " التحفيزي "

للموازنات التخطيطية، كما أن عدم الفهم السليم لنظام الموازنات التخطيطية من جانب الإدارة قد يؤثر على النظام ذاته ويضعف من تجاوب العاملين معه، فمثلاً قد تُعدّل الإدارة في مستويات الأهداف الواردة بالموازنات التخطيطية من جانب واحد دون إخطار (أو مشاركة) العاملين الذين لهم ارتباط بذلك مما يجعل العاملين يشعرون أنهم حققوا أهدافاً لا وجود لها وأنهم فشلوا في تحقيق المستويات الجديدة وقد يؤثر ذلك على دافعيتهم لتحقيق الأهداف في الفترات المقبلة.

د/ عدم سلامة الهيكل التنظيمي للمنشأة :

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



هـ / سوء فهم العاملين للموازنات التخطيطية :

لا تقتصر معوقات الموازنات التخطيطية على المشكلات التي تنجم عن عدم وعي الإدارة وسوء فهمها بل يشمل أيضاً سوء فهم العاملين للموازنات في بعض الأحيان. فقد تعتقد لجنة الموازنة مثلاً أنها أكثر معرفةً وحرصاً على مصلحة المنشأة من الإدارات المختلفة القائمة بالتنفيذ ومن ثم ترفض (بدون دراسة) أية طلبات تترد من تلك الإدارات للحصول على مبالغ أو مواد إضافية ، وقد يؤدي ذلك الرفض إلى خفض الإنتاجية من جانب الإدارات القائمة بالتنفيذ وذلك لكي تثبت وجهة نظرها في طلب مبالغ ومواد إضافية كانت سليمة وأن وجهة النظر من إعداد الموازنة هي التي كانت خاطئة. ومن الأمثلة الأخرى لسوء فهم العاملين للموازنات التخطيطية ما قد يحدث من تحييز في التقدير عند مشاركة العاملين في إعداد التقديرات ويتمثل ذلك التحيز عن طريق المبالغة في الاحتياجات أو تقليل القدرات والطاقات الأمر الذي يزيد من فرصة عدم تحقيق الأهداف (حماد ، 2005م ، ص 871).

يرى الباحث انالموازنة التخطيطية هي الوسيلة العملية التي تساعد الإدارة على تحقيق وظائف التخطيط والتنسيق والرقابة والاتصال والدافعية ، كما أنها تمكن من تطبيق مبدأ مركزية المسؤولية ومركزية الرقابة في آن واحد ، إذ أنها تمد الإدارة بالأداة التي تحقق تفويض السلطات دون أن تفقد سيطرتها على المسؤولين عن التنفيذ كما ان الشرط الأساسي لنجاح نظام الموازنات في التطبيق العملي هو قبول واستخدام المديرين التنفيذيين للموازنات، ولا ننسى هنا توعية العاملين بما تعنيه الموازنة وانها الأداة المثلى للمحافظة على حقوقهم وتحفيزهم عند النجاح وأيضا محاسبتهم عند الفشل. كل هذه الأشياء مجتمعة تضمن للمنشأة الاستفادة من تطبيق نظام الموازنات التخطيطية .

رابعاً : مفهوم وأهداف الرقابة المالية

1/ مفهوم الرقابة المالية وتعريفها :

تعتبر الرقابة المالية ركنا من أركان الإدارة في الدول الحديثة وتحتل مكانا هاما بين التخطيط والتنظيم والتوجيه ويرتبط كل منهما بالأخر ارتباطا وثيقا فبدون التخطيط لا توجد رقابه حيث لم يسبق تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها في تحقيق هدف معين في زمن محدد كما ان التنظيم الجيد والتحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات يسهل عمليه الرقابة كما ان التوجيه



السليم يرتبط ارتباطا وثيقا بعملية الرقابة ويساعدها في اكتشاف الأخطاء . فكل من التخطيط والتوجيه والتنظيم يحدد الأهداف ويساعد على تحقيقها ومن أهم الأدوات الرقابية التي تعتمد عليها عملية الرقابة (شكري، 2005م ، ص 43).

ولا شك أن أفضل وسيلة نحو بناء إطار متكامل للرقابة المالية هي وضع وصياغة مجموعة من الأسس العلمية تساهم في توضيح مفهوم الرقابة المالية وتبين العناصر الأساسية التي تتكون منها ووظائفها الرئيسية والأساليب التي تستخدم في تحقيق الرقابة المالية الفعالة ويمكن تحديد هذه المجموعة من الأسس والأساليب التي تستخدم في تحقيق الرقابة المالية الفعالة على النحو التالي:-

أ/ تخطيط استراتيجي وتخطيطية.

ب/ خطة تنظيمية

ج/ معايير عادلة ومؤشرات سليمة لقياس وتقييم الأداء.

د/ مجموعة من التقارير يتم إعدادها بصورة منتظمة حسب خطوط السلطة والمسئولية

هـ/ الإدارة بالاستثناء

و/ مجموعة شاملة من النظم والأساليب المحاسبية والإدارية

ز/ اتخاذ الخطوات المصححة المناسبة

ح/ المتابعة والتغذية المرتدة بالمعلومات

ك/ الاعتدال في عملية الرقابة

ل/ مراعاة الجوانب السلوكية للرقابة المالية

يرى الباحث ان الموازنة التخطيطية تعتبر بمثابة الخطة التي يجب ان يسير عليها عمل المنشأة ،فأيضا الخطة التنظيمية للرقابة هي بمثابة خارطة عمل تحكم أداء عملية الرقابة لكل ما هو مخطط له في الموازنة التقديرية فلا بد ان تكون ممترحلة حسب مراحل النشاط كما هو محدد في الموازنة حيث يجب ان تتم الرقابة على كل مرحله من مراحل الأداء منفصلة لتحديد كفاءة الأداء ومعالجة الانحرافات في المرحلة القادمة أو في السنة المقبلة.

2/ الرقابة المالية باستخدام الموازنات التخطيطية :-

تساعد الموازنات التخطيطية إدارة المنشأة في أداء وظائفها من حيث التنسيق والتخطيط والرقابة، حيث أنها تحقق وظيفتي التنسيق والتخطيط عن طريق إعداد الخطط، أما الرقابة فتتحقق عن طريق تنفيذ الخطط المعدة مسبقاً. (الافندي ، 2003م ، 55)

تهدف الرقابة باستخدام الموازنات التخطيطية بشكل عام إلى عدة أهداف، نذكر منها :

أ/ ضمان سلامة التنفيذ .

ب/ ضمان تطابق التنفيذ مع الخطة الموضوعة مقدماً من حيث الزمن والكم والنوع .

ج/ التنبؤ مسبقاً بالأخطاء والانحرافات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات الوقائية بشأنها .

د/ تحديد المسؤولية الإدارية عن الانحرافات.

هـ / تحليلاً لأسباب و العوامل التي أدت لحدوث الانحرافات .

و/ إيجاد الحلول الملائمة لتصحيح الانحرافات عن طريق تعديل الخطط لكي تتلاءم مع المتغيرات

الجديدة أو تصحيح التنفيذ لكي يتطابق مع الخطة.

ز/ الكشف عن الانحرافات التي تحدث عند التنفيذ و تصحيحها.

وفي رأي الباحث فإن الرقابة من خلال الموازنات التخطيطية تهدف إلى التعرف على مدى التزام

كافة المسؤولين والعاملين في المنشأة على تحقيق الأهداف والسياسات الموضوعة. إتاحة الفرصة لكل

مسؤول عن مركز مسؤوليته للرقابة الذاتية على أدائه و ذلك من خلال إعداد موازنة لكل مركز مسؤولية

في المنشأة.

3/ أهداف الرقابة المالية :-

تهدف الرقابة المالية بصفة عامة إلى المحافظة على الأموال العامة وحمايتها من العبث وتتلخص هذه

الأهداف في الأتي :-

أ/ التحقق من ان الموارد قد حصلت وفقاً للقوانين واللوائح والقواعد المعمول بها والكشف عن اي

مخالفة أو تقصير .

ب/ التحقق من أن أهداف الإنفاق تم وضعها وفقا لما هو مقرر له للتأكد من حسن استخدام الأموال في الأغراض المخصصة لها دون إسراف الانحراف والكشف عن ما يقع في هذا الصدد من مخالفات .

ج/ متابعه تنفيذ الخطة الموضوعة وتقييم الأداء في الوحدات للتأكد من أن التنفيذ يسير وفقا للسياسات الموضوعة لمعرفة نتائج الأعمال والتعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة والكشف عن ما يقع من انحرافات وما قد يكون في الأداء من قصور وأسباب ذلك والإجراءات التصحيحية اللازمة والتعرف على فرص تحسين معدلات الأداء مستقبلا. (الأفندي، 2003م، 55).

د/ التأكد من سلامة القوانين واللوائح والتعليمات والتحقق من مدى كفايتها وملاءمتها واكتشاف نقاط الضعف فيها لاقتراح وسائل العلاج التي تكفل إحكام الرقابة على الأموال دون تشدد في الإجراءات قد يعوق سرعه التنفيذ أو تسبب يؤدي إلى ضياع الأموال وكثره وقوع حوادث الاختلاس .

يرى الباحث إن أهداف الرقابة هي التحقق من ما تم إنفاقه والأوجه المنفقة عليه وان الموارد تم تحصيلها بصورة صحيحة وكما هو مخطط له وتم استخدامها الاستخدام الأمثل.

4/ مقومات الرقابة المالية الفعالة :-

إن تحقيق الرقابة المالية للأهداف المرجوة مرتبط بوجود المراقب الكفاء القادر على القيام بأعباء أعمالها سواء كان المراقب فردا أو جهازا ويكون له نوع من الاستقلالية تمكنه من إبداء رأيه بحريه دون تأثير على نتائج أعماله ويجب أن يتوفر في المراقب القائم بعمليات الرقابة المالية شروط معينه تتمثل في :-

أ/ الاستقلالية والحيادية حقيقه ومظهرا .

ب/ توافر الكفاءة المهنية اللازمة .

ج/ بذل العناية المهنية اللازمة (أدله الإثبات والقرائن) .

خامساً: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يحتوي هذا المبحث علي إجراءات البحث الميدانية ، الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث ، تحليل بيانات البحث ، بالإضافة لاختبار فرضيات البحث .

إجراءات البحث الميدانية:

ومن الإجراءات التي اتبعتها الباحثة في التخطيط للدراسة الميدانية موضحاً خطوات تصميم استمارة البحث وصف لمجتمع وعينة البحث وتقييم أدوات القياس من خلال اختبارات الصدق الظاهري والاتساق الداخلي بالإضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وذلك على النحو التالي.

أولاً: تصميم استمارة البحث:

من اجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه البحث قام الباحث بتصميم استبانة دور الموازنات التخطيطية في تحقيق الرقابة المالية بالشركات الصناعية (دراسة تطبيقية علي عينة من العاملين في الإدارة المالية بشركة أسمنت ريك المحدودة). والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة البحث ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة. صدق وثبات الأداة: الثبات يعني استقرار أي الحصول على نفس القيم عند إعادة استخدام أداة القياس وبالتالي يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس ، وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأدلة كلما زادت الثقة فيه ، واتبع الباحث طريقة معامل الفا كرونباخ لمعرفة ثبات الاستبانة ، والجدول أدناه يوضح معامل الثبات

عدد الحالات	عدد العبارات	قيمة معامل الفا
20	15	280.

يلاحظ من الجدول رقم (1) أن قيمة معامل الثبات 0.82 وهو ثبات عالي يفوق 60%

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في تحليل بيانات البحث الميدانية:

(1). الأساليب الإحصائية الوصفية

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قرارات عامة عن خصائص وملامح تركيبة مجتمع البحث وتوزيعه وقد تضمنت الأساليب التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة .

(2). الوسط الحسابي:

تم استخدام مقياس الوسط الحسابي ليعكس متوسط إجابات عبارات البحث حيث تم إعطاء الوزن 5 لعبارة أوافق بشدة والوزن 4 لعبارة أوافق والوزن 3 لعبارة محايد والوزن 2 لعبارة لا أوافق والوزن 1 لعبارة لا أوافق بشدة.

(3). الانحراف المعياري:

تم استخدامه لقياس مدى تجانس إجابات الوحدات المبحوثة ولقياس الأهمية النسبية لعبارات محاور الاستبانة.

(4). استخدام اختبار (مربع كاي)

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض البحث عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك انه إذا كانت قيمة مربع كاي المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (فرض البحث) صحيحاً . أما إذا كانت قيمة مربع كاي عند مستوى معنوية اكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي يكون الفرض البديل (فرض) البحث غير صحيح.

(5). اختبار ألفا كرونباخ:

وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات البحث للتحقق من صدق الأداء , ويعد المقياس جيداً وملائماً إذا زادت قيمة ألفا كرونباخ عن (60%).

تحليل البيانات الشخصية الخاصة بموظفي الإدارة المالية بشركة أسمنت ريك :

الجدول رقم (2) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
75	15	بكالوريوس
15	3	دبلوم عالي
10	2	ماجستير
0	0	دكتوراه فأعلى
100	20	المجموع الكلي

المصدر: أعداد الباحث من بيانات الاستبانة -2017م

من الجدول (2) يتضح للباحث أن نسبة 75% من عينه الدراسة من حملة البكالوريوس وحملة الدبلوم العالي بنسبة 15 % والماجستير بنسبة 10% مما ينعكس إيجاباً على علمية النتائج التي تخلص إليها هذه الدراسة.

الجدول رقم (3) التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب التخصص الأكاديمي

النسبة	التكرار	التخصص الأكاديمي
90	18	محاسبة
5	1	إدارة
5	1	اقتصاد
0	0	غير ذلك
100	20	المجموع الكلي

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان،
العراق

المجلد (٣) - العدد (٤) ، خريف ٢٠١٨

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Online) - ISSN 2518-6566 (Print)



المصدر: اعداد الباحث من بيانات الاستبانة - 2017م

من الجدول رقم (3) يتضح للباحث أن نسبة 90% من عينة الدراسة من خريجي تخصص المحاسبة وان أقل نسبة حصل عليها الباحث هي 5% من أفراد العينة وتخصصها إدارة وأنه لا يوجد أى فرد من أفراد العينة يحمل تخصصا غير المحاسبة أو الاقتصاد أو الإدارة وعليه يتضح أن معظم أفراد العينة لهم معرفه بموضوع الدراسة من خلال دراستهم الجامعية .

الجدول رقم (4) التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	العبارة
5	1	أقل من 3 سنوات
10	2	من 3 سنوات -6 سنوات
15	3	من 6 سنوات -9 سنوات
70	14	أكثر من 9 سنوات
%100	20	المجموع الكلى

المصدر: أعداد الباحث من بيانات الاستبانة - 2017م

من الجدول رقم (4) يتضح للباحث أن نسبة 70% من أفراد العينة لديه خبرة أكثر من 9 سنوات وهى تعد خبرة كبيرة بموضوع الدراسة وأقل نسبة هى للأفراد ذوى خبرة تقل عن 3 سنوات مما يؤكد مصداقية الإجابات التي حصل عليها الباحث وواقعيتها

تحليل عبارات الاستبانة : التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة المبحوثة حول محور عبارات الفرضية الاولى (تدرك الشركة أهمية الموازنات التخطيطية وما توفره من مزايا لتحقيق الرقابة المالية).

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان،

العراق

المجلد (٣) - العدد (٤)، خريف ٢٠١٨

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Online) - ISSN 2518-6566

(Print)



الإجابات						العبارات	
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
-	-	-	3	17	العدد	تطبق شركة أسمنت ريك نظام الموازنات التخطيطية لتحقيق الرقابة المالية.	1
-	-	-	15	85	%		
-	-	-	1	19	العدد	الجهة المسئولة عن إعداد الموازنة التخطيطية بالشركة هي الإدارة العليا وادارات الاقسام معا.	2
-	-	-	5	95	%		
1	2	3	5	9	العدد	يتم أخذ جميع الظروف المحيطة بالشركة عند اعداد الموازنة التخطيطية لدعم الرقابة المالية.	3
5	10	15	25	45	%		
-	-	-	-	20	العدد	عدم التعاون من جانب المسؤولين في تقدير احتياجاتهم بصورة دقيقة يؤدي إلى عدم واقعيه الموازنة التخطيطية لتحقيق الرقابة المالية.	4
-	-	-	-	100	%		
13	6	1	-	-	العدد	ترجع صعوبة إعداد الموازنة التخطيطية الى عدم توفر المعلومات الكافية والإحصاءات اللازمة لأعداد الموازنة.	5
65	30	5	-	-	%		

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2017م.

يتضح من الجدول ما يلي :

1. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن شركة أسمنت ربك تطبق نظام الموازنات التخطيطية لتحقيق الرقابة المالية. بلغت (100%).
 2. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن الجهة المسؤولة عن إعداد الموازنة التخطيطية بالشركة هي الإدارة العليا وإدارات الأقسام معا. (100%).
 3. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن يتم أخذ جميع الظروف المحيطة بالشركة عند إعداد الموازنة التخطيطية لدعم الرقابة المالية. بلغت (70%) بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (15%) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15%).
 4. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن عدم التعاون من جانب المسؤولين في تقدير احتياجاتهم بصورة دقيقة يؤدي الى عدم واقعيه الموازنة التخطيطية لتحقيق الرقابة المالية. بلغت (100%).
 5. أعلى نسبة من أفراد العينة لا يوافقون على أنه ترجع صعوبة إعداد الموازنة التخطيطية الى عدم توفر المعلومات الكافية والإحصاءات اللازمة لأعداد الموازنة. بلغت (95%)، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5%).
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية حول محور عبارات الفرضية الأولى(تدرك الشركة أهمية الموازنات التخطيطية وما توفره من مزايا لتحقيق الرقابة المالية)

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان،

العراق

المجلد (٣) - العدد (٤)، خريف ٢٠١٨

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Online) - ISSN 2518-6566

(Print)



القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	
0.19	1	1.66	0.48	4.66	تطبق شركة أسمنت ريك نظام الموازنات التخطيطية لتحقيق الرقابة المالية.	1
0.19	1	1.66	0.48	4.66	الجهة المسئولة عن إعداد الموازنة التخطيطية بالشركة هي الإدارة العليا وإدارات الأقسام معا.	2
0.00	1	8.06	0.35	4.13	الجهة المسئولة عن إعداد الموازنة التخطيطية بالشركة هي الإدارة العليا وإدارات الأقسام معا.	3
0.09	2	4.80	0.82	2.60	عدم التعاون من جانب المسؤولين في تقدير احتياجاتهم بصورة دقيقة يؤدي الى عدم	4

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان،

العراق

المجلد (٣) - العدد (٤)، خريف ٢٠١٨

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Online) - ISSN 2518-6566

(Print)



					واقعيه الموازنة التخطيطية لتحقيق الرقابة المالية..	
0.07	2	5.20	0.63	4.46	يتم أخذ جميع الظروف المحيطة بالشركة عند اعداد الموازنة التخطيطية لدعم الرقابة المالية.	5

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2017م.



يتضح من الجدول ما يلي :

1. إن جميع العبارات التي تعبر عن المحور الأول يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس المحور الأول.
 2. أهم عبارة من عبارات المحور الأول هي (الجهة المسؤولة عن إعداد الموازنة التخطيطية بالشركة هي الإدارة العليا وإدارات الأقسام معا..)، حيث بلغ متوسط الإجابة عنها 4.66 ، بانحراف معياري 0.48 ، وأقل عبارة من عبارة من حيث الأهمية هي (عدم التعاون من جانب المسؤولين في تقدير احتياجاتهم بصورة دقيقة يؤدي إلى عدم واقعيه الموازنة التخطيطية لتحقيق الرقابة المالية.) بمتوسط 2.60 ، بانحراف معياري (0.82).
 3. كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.51) ، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس المحور الأول.
- التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة المبحوثة حول محور الفرضية الثانية " هنالك معوقات تحد من فعالية نظام الموازنات التخطيطية المطبق في الشركة لتحقيق الرقابة المالية.

مجلة قه لآى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان،

العراق

المجلد (٣) – العدد (٤)، خريف ٢٠١٨

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Online) - ISSN 2518-6566

(Print)



الإجابات						العبارات	
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
-	-	-	1	19	العدد	من المشاكل التي تواجه إعداد الموازنات التخطيطية عدم وجود الكوادر العلمية المدربة في الإعداد للموازنة.	1
-	-	-	5	95	%		
2	2	2	1	13	العدد	من المعوقات التي تواجه إعداد الموازنات التخطيطية المشاكل الفنية والسلوكية للشركة.	2
10	10	10	5	65	%		
1	1	3	-	15	العدد	من أسباب حدوث المعوقات عدم دقة المعايير التي يتم بها إعداد الموازنات التخطيطية.	3
5	5	15	-	75	%		

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان،

العراق

المجلد (٣) - العدد (٤)، خريف ٢٠١٨

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Online) - ISSN 2518-6566

(Print)



-	-	2	1	17	العدد	تحصل المعوقات في ظل الظروف الاقتصادية السائدة التي تطبيق فيها الموازنة.	4
-	-	10	5	85	%		
-	1	17	-	2	العدد	لا يوجد اهتمام بالمعوقات التي تحدث في مراحل تنفيذ الموازونات التخطيطية.	5
-	5	85	-	10	%		

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2017م.

يتضح من الجدول ما يلي :

1. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أمن المشاكل التي تواجه إعداد الموازنات التخطيطية عدم وجود الكوادر العلمية المدربة في الإعداد للموازنة. بلغت (100%).
 2. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن من المعوقات التي تواجه إعداد الموازنات التخطيطية المشاكل الفنية والسلوكية للشركة. بلغت (70%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10%) اما أفراد العينة الذين لا يوافقون بلغت (20%).
 3. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن من أسباب حدوث المعوقات عدم دقة المعايير التي يتم بها إعداد الموازنات التخطيطية. بلغت (75%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15%) اما افراد العينة الذين لا يوافقون بلغت (10%).
 4. أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن تعمل تحصل المعوقات في ظل الظروف الاقتصادية السائدة التي تطبيق فيها الموازنة. بلغت (90%) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10%).
 5. نسبة أفراد العينة الذين يوافقون أنه لا يوجد اهتمام بالمعوقات التي تحدث في مراحل تنفيذ الموازنات التخطيطية. بلغت (10%) ، بينما نسبة غير الموافقين على ذلك (5%) ، أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (85%).
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي ودرجات الحرية والقيمة الإحتمالية حول محور عبارات الفرضية الثانية هنالك معوقات تحد من فعالية نظام الموازنات التخطيطية المطبق في الشركة لتحقيق الرقابة المالية.

مجلة قه لآى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان،

العراق

المجلد (٣) - العدد (٤) ، خريف ٢٠١٨

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Online) - ISSN 2518-6566

(Print)



العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
1 من المشاكل التي تواجه إعداد الموازنات التخطيطية عدم وجود الكوادر العلمية المدربة في الإعداد للموازنة.	4.22	0.46	8.47	3	0.01
2 من المعوقات التي تواجه إعداد الموازنات التخطيطية المشاكل الفنية والسلوكية للشركة.	4.30	0.72	5.33	2	0.00
3 من أسباب حدوث المعوقات عدم دقة المعايير التي يتم بها إعداد الموازنات التخطيطية.	4.43	0.71	8.20	2	0.00
4 تحصل المعوقات في ظل الظروف الاقتصادية السائدة التي تطبق فيها الموازنة.	064.	0.82	7.80	3	0.04

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان،

العراق

المجلد (٣) - العدد (٤)، خريف ٢٠١٨

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Online) - ISSN 2518-6566 (Print)



0.02	2	3.66	1.30	3.50	لا يوجد اهتمام بالمعوقات التي تحدث في مراحل تنفيذ الموازنات التخطيطية.	5
------	---	------	------	------	---	---

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2017م.

يتضح من الجدول ما يلي :

- 1- إن جميع العبارات التي تعبر عن المحور الأول يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس المحور الأول.
- 2- أهم عبارة من عبارات المحور الثالث هي (من أسباب حدوث المعوقات عدم دقة المعايير التي يتم بها اعداد الموازنات التخطيطية)، حيث بلغ متوسط الإجابة عنها (4.43)، بانحراف معياري (0.71)، وأقل عبارة من عبارات المحور الثاني من حيث الأهمية هي (لا يوجد اهتمام بالمعوقات التي تحدث في مراحل تنفيذ الموازنات التخطيطية). بمتوسط (3.50) ، بانحراف معياري (1.30).
- 3- كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.10) ، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس عبارات المحور الثاني.

سادساً : الخاتمة

أولاً : النتائج :

- بعد الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث لشركة أسمنت ريك كنموذج لمعرفة دور الموازنات التخطيطية في تحقيق الرقابة المالية ، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية :
- تدرك الشركة أهمية نظام الموازنات التخطيطية وما توفره من مزايا .
 - الجهة المسؤولة عن إعداد الموازنات التخطيطية بالشركة هي الإدارة العليا وإدارات الأقسام معا .
 - عدم التقدير الصحيح من جانب المسؤولين في تقدير احتياجاتهم بصورة دقيقة يؤدي إلى عدم واقعية الموازنة .
 - ضعف التنسيق والاتصالات بين الإدارات المختلفة وعدم وجود فريق عمل جماعي من أسباب عدم الاهتمام بتنفيذ الموازنة .
 - تعد الموازنات التخطيطية في الشركة وفقاً للمبادئ والأسس العلمية الصحيحة لأعداد الموازنات التخطيطية .
 - تستعمل الإدارة المالية بالشركة مخرجات ونتائج الموازنات التخطيطية لخدمة أهداف الرقابة .



- من المشاكل التي تواجه إعداد الموازنات بالشركة مشكلة الوعي الإداري وقلة الكوادر العلمية المشرفة على إعداد وتنفيذ الموازنات وكذلك المشاكل الفنية والسلوكية .
- من أسباب حدوث انحرافات عند تنفيذ الموازنات الظروف الاقتصادية السائدة وعدم توفر الخبرة للمنفذين وكذلك وقوع ظروف طارئة .

ثانيا : التوصيات :

- من خلال ما تم التوصل اليه من نتائج الدراسة يوصى الباحث بالاتي :
- يرجى أخذ جميع الظروف المحيطة بالشركة عند إعداد الموازنات .
- ضرورة الاهتمام بالموازنة عند التنفيذ لتجنب الانحرافات و ضرورة الاهتمام بالانحرافات عند حدوثها ومعالجتها فوراً وتطبيق النتائج مستقبلاً .
- يرجى توفير كافة المعلومات والبيانات والإحصائيات اللازمة والمتعلقة بأوجه نشاط الشركة بدقة تامه وأخذها في الاعتبار عند أعداد الموازنة .
- ضرورة توعية العاملين بالشركة عن أهمية الموازنات التخطيطية وما توفره من مزايا وعدم اعتبار أن الموازنة من الأعمال الروتينية المفروضة والتي ليس لها جدوى فعلية .
- ضرورة إتباع نظام تحفيز للعاملين و ربط العلاقة بين الأداء والعائد .
- يرجى تحديد المعايير التي تقدر بها النفقات المستقبلية بدقة .
- عند أعدا الموازنة يرجى عدم إتباع أسلوب الاجتهاد الشخصي وأسلوب البدء من الصفر وضرورة أخذ النتائج التاريخية وإتباع الأساليب الإحصائية .
- يستحسن أن يكون الغرض من إعداد الموازنة مع التخطيط والرقابة أيضا تقويم الأداء والتحفيز والتنسيق بين الأقسام .

قائمة المصادر والمراجع

- 1- الافندي، مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الاداء في منشآت القطاع العام، جامعة الشرق الاوسط، رسالة ماجستير، غير منشورة، 2003م.
- 2- الطروانة، تقييم نظم الموازنات التخطيطية ودورها في فعالية إدارة سلطة إقليم البتراء، جامعة البتراء، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، 2005م.

3- Zaltsman, Tedoro Ariel, The Role of Monitoring and Evaluation in the Budgetary Process, 2008.

- 4- مؤيد محمد الفضل، المحاسبة الادارية، (عمان: دار المسيرة للنشر، 2007 م)، ص 231.
- 5- محمود محمد السياغى، إعداد الموازنات التخطيطية، (عدن: مؤسسه تنمية القيادات الشابة، 2007م)، ص 64 .
- 6- خليل عواد ابو حشيش، المحاسبة الادارية لترشيد القرارات التخطيطية، (عمان: دار وائل للنشر، 2005م)، ص 400
- 7- محمود محمد السياغى، برنامج تطوير قدرات المؤسسات غير الحكوميه الشابه، اليمن 2007م.
- 8- رضوان حلوة حنان، المحاسبة الادارية، (عمان: دار الثقافة للنشر، 2006م)
- 9- طارق حماد، الموازنات التخطيطية - نظرة متكاملة، (القاهرة: الدار الجامعية الإبراهيمية، 1995م)، ص 312
- 10- طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية نظره متكاملة (الاسكندرية-الدار الجامعية- 2005م) ص 871
- 11- فهمى محمود شكرى، الرقابه الماليه العليا، (عمان : دار وائل للنشر، 2005م)، ص 43

Abstract

The problem of the study was to identify the role of planning budgets in achieving financial control in industrial companies. The study identified Rabak Cement Company as a model for the study to identify the extent of the awareness of the financial management of Rabak Cement Company for the importance of preparing the planning budgets and proper application of these budgets according to scientific fundamentals and the greatest attention to the outputs and results of the implementation of planning budgets to avoid the occurrence of deviations in the coming years and to evaluate the performance of the company as well as to know the obstacles facing the preparation and implementation of planning budgets and to address them in the future, lies the importance of this scientific study in the most important results of the study are that Rabak Cement Company understands the importance of planning budgets and the advantages it provides. The planning budgets in the company are

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان،

العراق

المجلد (٣) - العدد (٤) ، خريف ٢٠١٨

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Online) - ISSN 2518-6566

(Print)



scientifically correct and the administration uses it. The results of the planning budgets to serve the objectives of financial control, as recommended by the study and the need to pay attention to the deviations when they occur and address them immediately and apply the results in the future as well as the need to pay attention to the budget in the implementation avoid distractions and the need for attention to deviations when they occur and address an immediate application of the results in the future and the need to replace the budget figures to convince all those on the implementation.

Key Words:

-Planning Budgets - Financial Control - Financial Management -
Deviations – Obstacles – Performance.