



بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة الشيخ عبدالله البدري  
كلية التكنولوجيا  
قسم التقنية الإجتماعية  
التخصص محاسبة



## بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم التقني

بعنوان :

الموازنة التخطيطية ودورها في القياس المحاسبي  
بالتطبيق على صندوق القومى للمعاشات (عطبرة)

إعداد الطلاب :

دانيال عيسى كنده

عبدالله أحمد الحسين

دعاء حسن

هديل يوسف

صفية جمال الدين

إشراف الدكتور :

عبدالرحمن علي البشير

٢٠١٨م

# الاية

قال تعالى : (وَنَضَعُ الْمَوَازِينَ الْقِسْطَ لِيَوْمِ الْقِيَامَةِ فَلَا تُظْلَمُ نَفْسٌ شَيْئًا  
وَإِنْ كَانَ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِنْ حَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهَا وَكَفَى بِنَا حَاسِبِينَ)

صدق الله العظيم

سورة الأنبياء الآية (٤٧)

# الإهداء

الى من نحمل اسمه بكل فخر،الذي لم نجد عبارات تجزية حقه بالتقدير  
والاحترام الذي علمنا كيف ان يكون الصبر طريقا للنجاح،الى قدوتنا وفخرنا

الى ابائنا الاعزاء

الى من حملتنا تسعة اشهر وتحملتنا العمر كله صاحبة القلب الكبير،الى من بهن  
نكبر وعليهن نعتمد

امهاتنا الغاليين اصل الله في عمرهن

الى من شاركونا الزكريات واحلام الطفولة وبهم نستمد القوة والعزيمة نهديهم  
محبتنا وخلصنا ووفائنا

الى اخواننا واخواتنا الغاليين

الى من يجمع بين سعادتنا وحزننا ومن نحن اليه ونفتقده الغائب والحاضر

الى وطننا الحبيب

الى جميع الاحبة والاصدقاء والى كل من قدم لنا العون والمساعدة في انجاز  
هذه الرسالة

الاساتذة الاجلاء

الى من اشعلوا اصابعهم شموعا لكي يضيئوا دربنا ويهدونا الى درب النجاح

الاستاذ : عبدالرحمن علي البشير

اليك فلاالكلمات تعبر مساحات شكرنا ولا الاقلام توفيك النهايات

# الشكر والعرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا ان هدانا الله، الحمد لله والشكر لله على تمام نعمه وكمال فضله ،الحمد لله فيض لنا من عبادة الاخيار نوي الفضل والاعتبار لعيوننا لاتمام هذا البحث واخرجه على حيز الوجود الى احسن حال . فالفضل كل الفضل لله سبحانه وتعالى الذي اعاننا على مشقة البحث وهياً لنا سبل الرشاد..... واما بعد،،،،،

يطيب لنا بعد شكر الله عز وجل، ان نتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان الى الاستاذ الفاضل الدكتور : عبدالرحمن علي البشير"بجامعة الشيخ عبدالله البدري" الذي بدمائه خلقه وعلمه الفياض وتوجيهاته العلمية البناءة ونصائحه الشديدة وما لديه من بعد البصيرة ودقة الملاحظة ساعدنا ايما مساعدة فكان لنا ناصحا ومعلما، فقد تعلمنا منه الكثير واسعدنا الحظ وحالفنا التوفيق بان يكون مشرفا لنا على هذا البحث حيث كانت توجيهاته البناءة واراءه العلمية الشديدة وراء كل كلمة في هذه الدراسة.

كما يسعدنا ان نتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان لاساتذة الافضل بجامعة الشيخ عبدالله البدري.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لاستاذ المحترم "د. معتصم فضل عبدالرحيم" الذي دعمنا ومد لنا يد المساعدة.

وجزيل الشكر موصول لكل من ساعدنا من قريب او بعيد.

# المقدمة

تشتمل على الآتي:

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

ثانياً: الدراسات السابقة

## المقدمة:-

استخدم الانسان الموازنة منذ زمن بعيد في تنظيم حياته وترشيدها، وتظهر استخدامها في المؤسسات لتحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات وذلك بوضع تقديرات لجميع أنشطة المنشأة في بداية العمل علي تنفيذ هذه التقديرات بصورة جيدة.

كما يعتبر الجانب المالي جزء اساسي يتم على ضوء وضع التقديرات الاساسية للموازنة في المؤسسة لذلك نجد الموازنة التخطيطية تلعب دورا هاما في تقويم الاداء المالي للمؤسسات.

يعتبر القياس المحاسبي في تنظيمات الاعمال مسالة فنية تستهدف قياس الربح باعتباره محصلة لنتيجة العمليات عن فتر معينة. ويتم القياس عن طريق المقابلة Matching بين مجهودات التنظيم ومنجزاته معبرا عنهما بمصطلحي المصروفات والايرادات. ويعتمد القياس المحاسبي في هذه الصدد على اساس الاستحقاق The accrual basis حيث تكون الفترة المحاسبية هي محور القياس ويتم على اساسها تحديد المصروفات التي ساهمت في تحقيق ايراد الفترة.

وبذلك يستجيب القياس المحاسبي لاحتياجات اصحاب المصالح حيث يوفر لهم المعلومات التي تعكس المسالة المحاسبية عن العمليات.

تتصف العلاقة بين القياس المحاسبي والموازنة التخطيطية بانها علاقة متداخلة ومتزامنة . فالموازنة باعتبارها خطة معتمدة تتضمن برامج لمتابعة الانحرافات بالاضافة الى الحسابات الختامية لحساب قياس النتيجة والمركز المالي للدولة في نهاية السنة المالية.

## مشكلة البحث:-

بالرغم من اعتماد الصندوق القومي للمعاشات على نظام الموازنة التخطيطية منذ فترة طويلة الا ان هنالك ضعف في الالتزام بتنفيذ ما تم التخطيط له في الصندوق القومي للمعاشات ، كما انه لم يتم استخدام الموازنة التخطيطية في تقويم الاداء به ، وعليه يمكن صياغته تساؤلات البحث في الاتي:

- 1- ما مستوى التوافق بين الموازنة التخطيطية المطبقة والاصول العلمية لاعداد الموازنة؟
- 2- الى اي مدى يلتزم الصندوق القومي للمعاشات بتنفيذ ما تم التخطيط له ؟
- 3- ما دور الموازنة التخطيطية في تقويم الاداء المحاسبي(المالي) بالصندوق القومي للمعاشات؟

## فروض البحث:-

يسعى الباحث الى اختيار الفرضيات التالية

### الفرضية الاولى:

تعد الموازنة التخطيطية في الصندوق القومي للمعاشات لاسس علمية سليمة.

### الفرضية الثانية:

يلتزم الصندوق القومي للمعاشات بتنفيذ ما تم التخطيط له بصورة سليمة دون انحراف من خلال الاداء المالي المحاسبي الجيد.

### الفرضية الثالثة:

يوجد تاثير احصائي دال لاستخدام الموازنة التخطيطية في تقويم الاداء المحاسبي (المالي) في الصندوق القومي للمعاشات.

## اهداف البحث:-

يهدف البحث الى تحقيق مايلي:

- ١- تعريف الموازنة التخطيطية وتوضيح اهدافها ووظائفها ودورها في تقويم الاداء المالي بالصندوق القومي للمعاشات.
- ٢- قياس مدى التزام الصندوق القومي للمعاشات في تنفيذ ما تم التخطيط له عند بداية العام المالي لمعرفة الانحرافات التي تحدث خلال العام وكيفية تجنبها في المستقبل.
- ٣- توضيح المشاكل التي تعوق اعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية بالصندوق القومي للمعاشات واقتراح الحلول التي تساهم في حل هذه المشاكل.

## اهمية البحث:-

تستمد الدراسة اهميتها من تناولها لتقويم الاداء المالي للمؤسسات الحكومية ومعرفة مدى مقدرتها في الاعتماد على الموازنة التخطيطية في تقويم ادائها والمشاكل التي تعوقها واقتراح الحلول لها.

ان الموازنة التخطيطية تؤثر بشكل كبير في مجمل العلية الادارية لما لها من علاقة بالتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات والمتابعة والتحفيز، الا ان هذه العلاقة قد تكون معدومة او ضعيفة في احسن الاحوال في الوائر او المؤسسات.

ان اعداد موازنة الدولة تأخذ شكل الموازنة التخطيطية ويحقق بين الجانب المالي ومؤشرات الكفاية والاداء والاقتصاد في النفقات.

ان هناك شعور عاليا بالحاجة الى جهود كبيرة ولفترة طويلة من اجل تطوير واقع اعداد وتنفيذ ومتابعة موازنة الدولة.

## مهجية البحث :

- المنهج الوصفي :بإسلوب دراسة الحالة لمعرفة دور الموازنة التخطيطية في تقويم الأداء المحاسبي (المالي) بالصندوق القومي للمعاشات
- المنهج التاريخي

## ادوات جمع البيانات:-

\*الكتب العلمية والرسائل العلمية

\*التقارير الرسمية

\*الانترنت

\*المقابلة الشخصية

\*الملاحظة

## مجتمع البحث:-

العاملين بالصندوق القومي للمعاشات (عطبرة)

الحدود المكانية:

الصندوق القومي للمعاشات والتأمينات الاجتماعية (عطبرة)

الحدود الزمانية:

٢٠١٨م

## الدراسات السابقة :

### دراسة ١ : منية وداعة الله حسن على حسين

#### مشكلة البحث:-

- ١- هل هناك دور الموازنة التخطيطية في قياس وتقويم الكفاءة .
- ٢- هل هناك قياس الاداء الفعلي والانحراف والرقابة وفق ماهو مخطط.  
فروض البحث:-  
استخدام الموازنة التخطيطية لا تعتبر على العنصر المادي فقط ولكن عليها ان تشمل الرقابة على العنصر البشري لانه الاساس في تحقيق اهداف المنشأة.  
اهداف البحث:-  
اهمية اعداد الموازنة التخطيطية ودورها في دفع الكفاءة الادارية.  
قياس الانحراف واسبابها عن الموازنة التخطيطية.

#### اهمية الدراسة:-

- ١- لها اثر فعال في عناصر التكاليف والايرادات المالية مما يسهل الاداء الفعلي للمنشأة.
- ٢- تسهيل معرفة الانحرافات في مصروفات وايرادات المنشأة.
- ٣- يعتبر ذا اهمية للمهتمين بامر الموازنة وغيرهم.

#### النتائج:-

- الموازنة التخطيطية ضرورة حتمية لاي منشأة اقتصادية تجنب العشوائية في النشاط مع الالتزام.
- تستخدم معظم المنشأة الاقتصادية في السودان الموازنة التخطيطية الثابتة وذلك بالتركيز على حجم معين من النشاط مع تجاهل الموازنات المرنة.

#### التوصيات:-

- ضرورة تطبيق الموازنة التخطيطية واساليبها العلمية في التخطيط وتحديدها .
- ضرورة الموازنة طويلة الاجل كونها تعطي فقرة زمنية طويلة وتهدف الى تنسيق بين الاهداف والامكانيات في المستقبل<sup>١</sup>.

<sup>١</sup> جامعة وادي النيل دورة الموازنة التخطيطية في الرقابة وتقويم الاداء كلية التجارة وادارة الاعمال قسم المحاسبة

اعداد الطالبة : منية وداعة الله حسن على حسين اكتوبر ٢٠٠٨م

## دراسة ٢ : بسام ابوالقاسم عبدالرحيم واخرون. اهمية البحث:-

- ١- مقارنة الاستخدامات بالاعتماد المصدقة لكل منها.
- ٢- محاولة تحليل الفروق الناتجة عن المقارنة للتعرف على اسبابها.

## مشكلة البحث:-

عدم ملائمة مقترحات الموازنة التخطيطية مع التقديرات المصدقة مع التنفيذ الفعلي مما يخلق نوع من الخلل في الاداء المالي.

## اهداف البحث:-

- ابراز دور الموازنة التخطيطية هامة اذ هي مؤشر للايرادات والنفقات.
- كيفية اعداد الموازنة التخطيطية والطرق المتبعة في اعدادها.

## فروض البحث:-

- استخدام اساس سليم في تقدير المصروفات والاييرادات.
- يتم اعداد الموازنة التخطيطية للايرادات عن طريق تقديم المقترحات الخاصة بالموازنة.

## النتائج:-

- مقارنة بالتطبيق الفعلي الزي تتبعه وزارة المالية الاتحادية في كيفية اعداد الموازنات التخطيطية في السودان.
- هنالك بعض البنود الايرادية نجدها في سنة بينما تختفي في سنة اخرى مما يدل على عدم ثبات الايرادات من عام لآخر.

## التوصيات:-

- مراعاة طريق تطبيق الدعم من وزارة المالية الولائية من الناحية العلمية حيبث يجب تقديم الدعم بعد معرفة حجم الايرادات والمصروفات.
- مراعاة دقة وضع الموازنة التقديرية لبنود الايرادات والمصروفات بما يتوافق مع ماهو فعلي<sup>١</sup>.

<sup>١</sup> جامعة وادي النيل . \_ الموازنات في القطاع العام . \_ كلية التجارة وادارة الاعمال \_ قسم المحاسبة اعداد الطلاب: بسام ابوالقاسم عبدالرحيم واخرو فبراير ٢٠٠٧م.

### دراسة ٣: : محمد احمد محمد شريف واخرون مشكلة البحث:-

- ١- ما العقبات التي يمكن ان تحد من فاعلية نظام الموازنة التخطيطية المطبقة في المنشأة.
- ٢- ما مستوى التوافق بين نظام الموازونات للتخطيطية المطبق في هذه المنشأة والاصول العلمية لنظام الموازونات التخطيطية لمعرفة الفكر المحاسبي.

### فروض البحث:-

- ارتباط الموازنة بفترة زمنية محددة تعتبر فترة للتخطيط يتم في اطارها اعداد تقديرات الموازنة والعلاقة بين فروعها المتبينة.
- الموازنة التخطيطية تسهل من معرفة الانحرافات في مصروفات وايرادات المنشأة كما انها تعالج الانحرافات بين المخطط والاداء الفعلي للوحدات.
- مشاركة كافة المستويات في اعداد تقديرات الموازنة حتى يتحقق اقناع العاملين على تنفيذها.

### اهداف البحث:-

- الوصول الى وضع امثل في استعمال الموازونات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة على تنفيذها.

### اهمية البحث:-

- تناول هذا الموضوع من قبل البحوث قد يشير باحثين اخرين لتناول مزيد

### من النقص.

- ندرة البحوث والدراسات في مجال الموازونات لتوضيح كيفية تطبيقها تطبيق فعال حتى تعود الى نظام قوى يميز المنشأة عن غيرها.

## النتائج:-

- مدى الفترية التخطيطية الى تغطية الموازنة قصيرة الاجل قد تمتد لسنة مالية واحدة ولذلك نسبة لارتفاع الاسعار.
- ان نظام الموازنات التخطيطية المطبق في المنشأة متوافق تماما مع الاصول العلمية ونظم الموازنات التخطيطية المعروف في الفكر المحاسبي.
- تنفيذ الموازنات في المنشآت يتم بطريقة ايجابية مع العمل على كشف الانحرافات ومعالجتها.

## التوصيات:-

- عمل الموازنة السليمة والتقدير السليم للميزانية يسهل في تجنب وقوع العجز في الميزاني المقدرة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> جامعة الشيخ عبدالله البدري ، كلية التكنولوجيا الموازنات التخطيطية واثرا على الاداء المالي ،

اعداد الطلاب : محمد احمد محمد شريف وآخرون ٢٠١٤م

هيكل الدراسة

التبويب

مقدمة تتضمن الاطار المنهجي

الدراسات السابقة

الفصل الاول:-

الاطار النظري (الموازنة التخطيطية)

المبحث الاول:

نشأة ومفهوم واهمية واهداف الموازنة التخطيطية

المبحث الثاني:

انواع ومبادئ ومراحل اعداد الموازنة التخطيطية ومزايا وعيوبها

الفصل الثاني:-

الاداء المالي (تقويم الاداء المالي )

المبحث الاول:

مفهوم واهمية واهداف تقويم الاداء المحاسبي (المالي)

المبحث الثاني:

مؤشرات ومراحل تقويم الاداء المالي والنسب المالية

الفصل الثالث:-

الدراسة التطبيقية

المبحث الاول:

نبذة تعريفية عن الصندوق القومي للمعاشات

المبحث الثاني:

تحليل البيانات

النتائج والتوصيات

الخاتمة

المراجع

الفهرس

# الفصل الأول:

الإطار النظري (الموازنة التخطيطية)

## المبحث الأول:

### نشأة الموازنات التخطيطية :

أول من عرف الموازنات التخطيطية واستخدمها هم قدماء المصريين في تقديراتهم للنفقات التي تلزم لتغطية مشروع كبير أو القيام بالعمليات الحربية ، وكذلك مصادر تمويل تلك النفقات ، حيث كانت تلك التقديرات في شكل مبسط من أشكال الموازنات التخطيطية إلا أنها تبين إلى حد ما ، وان فكرة استخدامها ترجع إلى العصور القديمة ، فقد استخدمها سيدنا يوسف عليه السلام للقمح المتوقع انتاجه في مصر ، في رسم اتجاهات وحجم الاستهلاك خلال سنين الرفاء والقحط<sup>١</sup>.

بالرغم من أن مصر عرفت الموازنة التخطيطية العامة منذ زمن بعيد إلا أن القواعد العلمية لإعدادها ثم توضع في انجلترا نتيجة لطول الفترة التي مارست فيها فكرة الموازنات التخطيطية في الإدارة الحكومية ، ويرجع ظهورها في انجلترا نتيجة الصراع القديم بين البرلمان والحكومة ومحاولة البرلمان في فرض رقابة دائمة على إيرادات الدولة ومصروفاتها ، حيث أصدر البرلمان الانجليزي ميثاقاً في عام (١٧٨١م) مكنه من فرض الرقابة على الضرائب ، وتطورت سلطة البرلمان في أوائل القرن الثاني عشر وأصبح له الحق في المصادقة على مصروفات الدولة وإيراداتها بالتفصيل ، وكذلك مناقشة أي بنود للموازنة<sup>٢</sup>.

<sup>١</sup> د. محمد عادل الهامي / اساليب المحاسبة الإدارية ، عمان: دار المسيرة ١٩٧٥م ٩ ص ١٣٠ .

<sup>٢</sup> موسى فضل الله علي ، مرجع سابق ، ص ٣٨ .

كلمة الموازنة تطلق على الكشف الذي تعده الدولة لتقدير إيراداتها ونفقاتها ، ويرجع أصل مصطلح Budget إلى الكلمة الفرنسية Baguette وتعني حقيبة ، ففي المراحل الأولى لاستخدام الموازنات وتقديمها كان وزير المالية الانجليزي يعد تقديرات الموازنة وتقديمها إلى مجلس العموم البريطاني في حقيبة جلدية ، ولذلك أصبحت هذه التقديرات معرفة باسم Budget .

أما استخدام الموازنات التخطيطية كنظام للرقابة يعتبر حديث العهد نسبياً ، ويرجع إلى سنة (١٩١٢م) .

بعد النجاح الذي صادف تنفيذ فكرة الموازنات في القطاع الحكومي ، تم إدخال هذه الأداة في قطاع المشروعات الإقتصادية للاستفادة من مزاياها كأداة فعالة للرقابة المالية ، وبدأت أولى هذه المحاولات في الولايات المتحدة الأمريكية مع بداية القرن العشرين . ولقد شجع على ذلك ظهور الأزمة الاقتصادية العالمية سنة ١٩٢٠م فاجتت كثير من المشروعات وأدت إلى افلاسها ، اذ اتضح من هذه الأزمة ضرورة الظروف التي سيمر بها هذا المشروع في المستقبل مقدماً<sup>١</sup> .

يمكن توضيح تطور الموازنة في المراحل التالية :

المرحلة الأولى :

ظهر خلال هذه المرحلة ما يسمى بموازنة الرقابة (Control Budget) فعند بدء ظهور الموازنة العامة بمفهومها الحديث كان الغرض الرئيسي هو فرض رقابة مركزية على

<sup>١</sup> د. مؤيد محمد الفضل وآخرون ، المحاسبة الإدارية ، (عمان: دار المسيرة ٢٠٠٧م) ص ٢٣١ .

الإنفاق العام ، ومحاولة التغلب على عيوب الإدارة الحكومية ، ومنع الاختلاسات المالية والصرف بدون وجه حق . ولذلك كان ينظر إلى الموازنة العامة على أنها وسيلة وقائية ورقابية مما اقتضى تبويب الإيرادات والمصروفات العامة بشكل يمكن من الرقابة عليها ومحاسبة المسؤولين .

### المرحلة الثانية:

تحول الإهتمام الأساسي للموازنة من فرض الرقابة إلى خدمة الإدارة الحكومية وترتب على ذلك ظهور موازنة الإدارة (Management Budget) في شكل موازنة برامج (Programs Budget) ولقد كان الهدف الرئيسي من ظهور موازنة الدولة في شكل برامج رئيسية وأعمال تؤدي ، هو تطور الإدارة الحكومية نفسها ورفع كفاءتها في تأدية الأعمال . ولذلك فقد كان ينظر إلى الموازنات ليس فقط على أنها وسيلة لفرض الرقابة على الإنفاق العام بل أيضاً على أنها أداة لرفع كفاءة الإدارة الحكومية وقياس الأعمال المميزة ، ولذلك أطلق على موازنة الإدارة اسم ميزانية البرامج والأداء

Budget (Programs and performance) وأعيد تبويب النفقات بشكل جديد<sup>١</sup> .

<sup>١</sup> د. محمد عادل الهامي ص ٢ ( ، مرجع سابق ص من ١٣١ - ١٣٢ .

## المرحلة الثالثة :

تحول إهتمام الموازنة الأساسي من فرض الرقابة إلى خدمة الإدارة في عملية التخطيط ولذلك أصبح إهتمام رجال الموازنة مركّز على محاولة ربط السياسة المالية والاقتصادية للحكومة بخطة اقتصادية محددة عن طريق مجموعة من البرامج والأنشطة ونتج عن هذا الإتجاه أن تحولت الموازنة إلى نظام متكامل اطلق عليه اسم نظام الموازنة والتخطيط والبرمجة (Programming and Budgeting system) . يشار إليه في الكتب والدوريات الأميركية باصطلاح (PPBS) . وحتى تظهر الموازنة العامة للدولة بوضوح وتمكن من الربط بين السياسات المالية والتخطيط والبرمجة والرقابة على التنفيذ يتطلب ذلك أن يعاد النظر في طريقة تبويب النفقات العامة ، ان تطور الموازنة العامة في مراحلها المختلفة أخذ في الحسبان ثلاثة لأهداف أساسية وهي<sup>١</sup>: التخطيط والادارة والرقابة حيث نجد أن موازنة الرقابة أعطت إهتمامها الأساسي لغرض الرقابة على العمليات (Operational control) في حين أن موازنة الادارة أعطت إهتمامها لرقابة الإدارة Management control بقصد مساعدة رجال الإدارة ، أما الموازنة الثالثة فقد اهتمت بالعملية التخطيطية ولذلك اطلق عليه اسم موازنة التخطيط

(Planning Budget)

---

١- المرجع السابق ص ١٣١

مفهوم الموازنات التخطيطية :

تعددت المفاهيم الخاصة بالموازنات نتيجة لاختلاف الرؤى في وجهات النظر حولها من حيث كونها خطة شاملة ومنسقة للأنشطة أو وسيلة ربط وتنفيذ . ومن هذه المفاهيم ما يلي :-

عرفت بأنها خطة شاملة ومنسقة للأنشطة المختلفة والموارد المالية في المشروع عن فترة معينة في المستقبل ، ومعبر عنها في شكل نقدي <sup>١</sup> .

نلاحظ من التعريف السابق أن الموازنة التخطيطية هي :

١- خطة شاملة للأنشطة المشروع .

٢- إدارة لتنسيق الموارد والأنشطة

٣- تعبير نقدي.

كما عرفت الموازنة بأنها خطة كمية لاستقلال الموارد المتاحة للوحدة المحاسبية خلال فترة محددة في المستقبل <sup>٢</sup> .

نلاحظ أن التعريف السابق واضح أن الموازنة خطة سكمية مرتبطة بفترة محددة .

كما عرفت بأنها خطة أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية ، تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي لمنشأة معينة في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، بحيث

<sup>١</sup> د. أحمد نور و دكتور أحمد رجب عبد العالي ، المحاسبة الإدارية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ٢٠٠٥م) ص ٩٧

<sup>٢</sup> د. أحمد نور و د. أحمد رجب عبد العال ، المحاسبة الإدارية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ٢٠٠٥م ) ص ٩٧.

يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحدودة مقدماً ،  
باستخدام أفضل الوسائل والأساليب التي توصل هذه الأهداف<sup>١</sup> .

نلاحظ من التعريف السابق أن الموازنة هي :

١- برنامج أو خطة للعمل فب فترة مستقبلية .

٢- تعمل على تنظيم العمل .

٣- العمل على تحقيق الأهداف الموضوعية.

كما عرفت بأنها ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع أوجه نشاط المشروع لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة ، ويوافق المسؤولون والمنفذون ويرتبطون بها ، وتتخذ هدفاً يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها ، وتمكن الإدارة من اتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات والتوصل إلى الكفاية القصوى<sup>٢</sup> .

نلاحظ أن التعريف السابق للموازنة وضح أنها أداة للرقابة وذلك من خلال متابعة التنفيذ الفعلي مع المخطط له ، اكتشاف الانحرافات . تعرف الموازنات بأنها الخطة المالية المقدره التي تحدد الموارد اللازمة لتنفيذ أنشطة الوحدة الاقتصادية ، بالإضافة إلى مجموعة القوائم المالية التي توضح نتائج الأعمال المتوقعة لتلك الوحدة الاقتصادية<sup>٣</sup> .

نلاحظ من التعريف السابق بأنها تتصف بالخصائص التالية :

<sup>١</sup> محمد سامي راضي و د. وجدي حامد حجازي ، المدخل الحديث في اعداد الموازنات ،(الاسكندرية: الدار الجامعية ٢٠٠٢م) ، ص١٢ .

<sup>٢</sup> د. جبرائيل جوزيف كحالة و د. رضوان حلوة حنان ، المحاسبة الادارية ، مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء (عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة والنشر ٢٠٠٢م) ص٣٨ .

<sup>٣</sup> د. محمد الفيومي محمد و د. الأميرة ابراهيم عثمان ، المحاسبة الإدارية ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٩م) ص ٥٧

١- خطة مالية مقدرة.

٢- تمكن الإدارة من التنبؤ بالنتائج .

٣- تشتمل على مجموعة من الموازنات المتخصصة بكل أقسام الوحدة الاقتصادية .

كما عرفت الموازنة بأنها مزيج من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية ، وفي نفس الوقت جزء من التخطيط قصير الأجل ونظماً للرقابة على مختلف أوجه النشاط في المنشأة ، وما يرتبط بذلك من إعتبار ، بمفردها أو مع غيرها - معيار لتصميم الأداء أو يلتزم به المسؤولين عن التنفيذ ، حيث تتحد بموجبها التي تعد أساساً لاتخاذ القرارات المصححة والمسائل والمحاسبية وتقييم الأداء<sup>١</sup> .

نلاحظ على التعريف السابق أن الموازنة بأنها مزيج من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية ، ومعيار لتقييم الأداء والمحاسبة .

وكذلك عرفت بأنها خطة تفصيلية محددة مقوماً للأعمال المرغوب في تنفيذها Detailed plan predetermined وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشداً لهم وأنها تعتبر خطة منسقة لجميع عمليات المشروع بتقدير ارباحه الكلية والمصاريف البيعية والإدارية وبذلك تعتبر كمي عن خطة الأعمال ومساعدة لتحقيق التنسيق والرقابة a budget is a expression of a .(Annotative and an to coordination plan of action 9) .

<sup>١</sup> د. أحمد نور ، ود. فتحي السوافيري . المحاسبة الإدارية ، إتخاذ القرارات ، بحوث العمليات تقييم الأداء (الاسكندرية: الدار الجامعية ١٩٩٧م ص٦٣-٦٤ .

نلاحظ أن التعريف السابق عرف الموازنة بأنها بأنها خطة تفصيلية للأعمال التي ترغب الإدارة بتنفيذها ، وتعتبر الموازنة مرشداً لعمليات المشروع بتقدير كافة مصروفاته وأرباحه .

عرفت أيضاً الموازنة بأنها ، إدارة عملية لتحديد إطار التوازن العيني والمالي والنقدي لعمليات منشأة ما ، وفترات قصيرة أو طويلة في المستقبل ، سواء كانت هذه المنشأة مشروعاً فردياً أو شركة خاصة أ، عامة أو جهازاً أو وزارة أو هيئة أو إدارة حكومية<sup>١</sup> .

نلاحظ من التعريف السابق للموازنة بأنها إدارة تحقق التوازن العيني والمالي لعمليات الوحدة ، أي كان طبيعة نشاطها صناعي ، تجاري ، مالي أو خدمي .

عرفت الموازنة أيضاً أنها خطة أو برنامج للعمل خلال فترة زمنية مستقبلية جرت العادة على إقرارها سنة مالية واحدة وقد تكون نصف سنوية أو ربع سنوية أو شهرية أو حتى أسبوعية ، وتمثل هذه الخطة وبصور شاملة ومفصلة كيفية حصول المنشأة على الموارد البشرية والمادية والمالية مستقبلاً وكيفية استخدامها خلال فترة تنفيذ الموازنة في ضوء الأهداف .

المنشأة وتوقعاتها المستقبلية المحدودة مقدماً باستخدام مجموعة من الأساليب والوسائل والطرق<sup>٢</sup> .

من التعريف السابق للموازنة ، أنها خطة أو برنامج للعمل خلال فترة زمنية وتعمل على كيفية حصول المنشأة على الموارد البشرية والمادية والمالية مستقبلاً كما عرفت بأنها ما

<sup>١</sup> د. محمد عباس حجازي ، المحاسبة الإدارية (القاهرة مكتبة التجارة والتعاون ١٩٧٧) ص ٢٧٨ .

<sup>٢</sup> د. أسامة الحارث ، المحاسبة الإدارية ، ط ٢ ( عمان : دار العامر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤م ) ، ص ٢٩٠

هي إلا تعبير كمي Quantitative Expression عن خطة المنشأة كما أنها تساعد على التنسيق والتنفيذ. ويمكن أن تعد الموازنات للمنشأة ككل ، كما أنها لا تعد لأي نشاط فرعي بأنها بالطبع فإن الموازنة الشاملة Master budget تخلص أهداف كل الأنشطة الفرعية للتنظيم ، فهي تسعى إلى التعبير كميًا عن التقديرات المتوقعة للدخل (التدفقات النقدية بالمركز المالي..). وذلك من خطط وقوائم أخرى مساعدة تشكل إطارها الشامل<sup>1</sup>.

الباحث من التعريف السابق الموازنة بأنها تعبير كمي عن خطة المنشأة ، أداة تساعد على التنسيق ، تعد الموازنات للمنشأة ككل ولكل الأقسام ، تسعى إلى تقديرات القوائم المالية المتوقعة .

إن معظم الكتاب قد عرفوا الموازنة التخطيطية على أنها خطة شاملة تغطي كل أوجه نشاط المنشأة معبراً عنه كميًا ، وتعمل الموازنة التخطيطية شاملة على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل المنشأة بحيث تعمل على تدفق المعلومات والإجراءات بين جميع المستويات الإدارية ابتداءً من الإدارة الدنيا وحولاً إلى الإدارة العليا وهي وسيلة إتصال فعالة تربط جميع إدارات المنشأة وتعتبر الموازنة أداءً للرقابة ، وتقوم الأداء وذلك من خلال قياس النتائج الفعلية بما تم التخطيط له بالموازنة ، وتعمل على التعجيل باكتشاف الانحرافات والعمل على تحليلها ومعرفة الأسباب التي أدت إلى انحراف النتائج عن ما تم التخطيط له ، وإن تقسيم الموازنة إلى فترات فصلية سواء كانت شهرية أو ربع سنوية ، يساهم في التعجيل باكتشاف الانحرافات والتبوء بها قبل اكتمال الفترة المحددة في الخطة .

<sup>1</sup> تشارلز هونجون ، محاسبة التكاليف مدخل إداري ، ترجمة د. أحمد حامد حجاج ، د. محمد هاشم البدوي (الرياض دار المريخ للنشر (١٤١٦ هـ -

١٩٩٦) ص ٢٠٧

د. محمد هشام البدوي (الرياض دار المريخ للنشر ، ١٤١٦ هـ - ١٩٩٦ م) ، ص ٢٠٧.

تعرف بأنها خطة شاملة لكل أوجه نشاطات المنشأة معبراً عنها في صورة كمية ، تعطى أهداف المنشأة لفترات محددة تساعد على القياس المحاسبي .

أهمية الموازنات التخطيطية :

إن التخطيط والرقابة من الوظائف المهمة التي تمارسها الإدارة عند اتخاذ القرارات وتسيير أعمالها وعملية التخطيط تبدأ بوضع الأهداف ثم وضع الخطط اللازم تحقيقها وتقويم مدى الالتزام بتنفيذها من وقت لآخر .

تظهر أهمية الموازنات التخطيطية في أنها إحدى أساليب المحاسبة الإدارية التي تستخدم في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء حيث لا يقتصر إعداد الموازنات التخطيطية على المنشأة التجارية أو الصناعية أو الخدمية وإنما تعدها المؤسسات الغير هادفة للربح ويطلق عليها الموازنات الرقابية أو الميزانية التقديرية<sup>١</sup> .

تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم الأساليب الرقابية التي تستخدم في الواقع العملي ويرجع ذلك لسهولة استخدامها ، في الحكم على كفاءة الإدارة الفعلي للأنشطة المختلفة في المنشأة عن طريق مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المحددة في الموازنة .

فالموازنة التخطيطية وسيلة هامة للاتصال بين المستويات الإدارية المنعددة ، فبواسطتها يمكن توصيل أهداف وخطط الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى في الخريطة التنظيمية للوحدة الاقتصادية حي تقوم الادارات التنفيذية بترجمة الأهداف والسياسات في صورة موازنات فرعية وكذلك قدرتها على إعداد هذه الموازنات نظراً لأنها تقوم بالتنفيذ الفعلي .

<sup>١</sup> موسى فضل الله علي ، مرجع سابق ، ص ٤٨ .

أصبحت الموازنات التخطيطية موضع إهتمام في مجال المحاسبة الإدارية وأصبحت من أهم إدارات التخطيط التي تستعين بها إدارة المؤسسات سواء كانت مؤسسات قطاع عام أو مؤسسات قطاع الأعمال الهادفة للربح والغير هادفة للربح .

أهداف الموازنات التخطيطية:

تهدف الموازنات التخطيطية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- الموازنة التخطيطية أداة للتخطيط: تقوم عملية التخطيط في المنشأة على تحديد واختيار البدائل المتاحة واعتماد تلك التي تحقق أهداف المنشأة ، ضمن الامكانيات المتاحة واستخدام الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وفي هذا المجال تعد الموازنة الأداة الفعالة للقيام بذلك ، إذ تعد الموازنة بمثابة خطة تفصيلية محددة مقدماً للأعمال المرغوب في تنفيذها .

وصفها ( ١٩٦٨ - Division ) بأنها تمثل القنطرة بين التنفيذ والتخطيط لأنها تعبير مالي يظهر بالتفصيل تطلعات المنشأة إلى المستقبل وأين ترغب أن تكون ، وتعطي ادارة المشروع وسيلة قياس التقدم في تنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف الموضوعه ، فضلاً عن أنها تعد الأساس الذي في ضوءه يتم اصدار التوجيهات للعاملين لتحقيق الأهداف نجد أن بعض الكتاب فرق بين الموازنة والخطة حيث عرفوا الموازنة بأنها تعبير مالي خطة معينة وعليه فإن الموازنة ليست في حد ذاتها خطة اقتصادية ولكنها إدارة للتعبير عن خطة ، فالخطة تتطلب دراسات مستفيضة للاختيار بين البدائل ولا شك أن عملية نطاق الموازنات في تحديد الأهداف والطرق والأساليب التي يمكن اتباعها ، واستخدامها لتحقيق تلك

الأهداف ، وهي ليست من مسؤولية لجنة الموازنة وإنما من مسؤولية الجهة المخططة في المنشأة ، أما ترجمة تلك الأهداف بقيم كمية وعالية ، ، فيتم عن طريق استخدام الموازنة وبذلك فهي أداة للتخطيط <sup>١</sup> .

٢- الموازنة التخطيطية أداة للتنسيق : إن اعتماد المشروعات الاقتصادية على التخطيط والموازنات التخطيطية يتطلب تنسيق أقسام المشروع والأنشطة المختلفة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمشروع ويعني التنسيق المذكور توحيد جهود الأقسام والأنشطة الأخرى ، إذ أن أي تعديل أو تغيير في سياسة برنامج أي قسم أو نشاط سوف تمتد آثاره إلى سياسات وبرامج الأقسام والأنشطة الأخرى ، يساعد التنسيق بين أقسام وأنشطة المشروع المختلفة على كشف مواطن الضعف والقوة في الأداء حيث سيظهر الأقسام التي تختلف دون سواها في أداء المهام المناط بها وبيان المسؤولين عن ذلك التخلف <sup>٢</sup> .

٣- الموازنة التخطيطية أداة للرقابة وتقييم الأداء : توفر الموازنة الشاملة نظاماً متكاملًا لتقييم الأداء ، فالموازنة بما تضمنته من تقديرات وخطط تمثل معايير للأداء يمكن الاعتماد عليها في التقييم والحكم على التنفيذ الفعلي ، وذلك بمقارنة معايير الموازنة بالتنفيذ الفعلي ، للتحقق من أن ما تم تنفيذه هو ما كان يجب تنفيذه طبقاً لما جاء في الموازنة من معايير أداء ومن البديهي أن إدارة المنشأة يمكن تقييم أنشطتها باستخدام معايير أداء مختلفة تتفاوت في وقتها وموضوعيتها ، إلا أن للموازنة الشاملة نظاماً متكاملًا وموضوعياً لتقييم الأداء خاصة وأنها تعتمد على القياس الكمي إلى حد بعيد ، فنتم مقارنة معايير الموازنة بالتنفيذ الفعلي .

<sup>١</sup> د. مؤيد محمد الفضل وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٢٣٣ .

<sup>٢</sup> د. جبرائيل جوزيف كحالة ، ود. رضوان حلوة حنان ، مرجع سابق ص ٣٨ .

خلال ما يسمى بتقارير تقييم الأداء<sup>١</sup>. ويتم من خلال هذه التقارير تحديد انحرافات التنفيذ كما هو مخطط ومستهدف كما يتم بحث أسباب هذه الانحرافات واتخاذ ما يلزم من اجراءات تصحيحية حتى يتماشى التنفيذ الفعلي مع ما هو مخطط أو مستهدف ، بالتالي ضمان وتحقيق كفاءة وفعالية النشاط نجد أن أهداف الموازنات التخطيطية تتماثل إلى حد كبير في نظر معظم الكتاب ، فقد انفرد أحدهم باضافة هدف آخر يعتبر جزء من الهدف الأساسي للرقابة ويتمثل في الآتي<sup>٢</sup>

تحليل نتائج النشاط : يصبح المستقبل في حكم التاريخ فلا شك أن قيمة النجاة المكتسبة في هذا المجال تتوافق مع امكانية مقارنة النتائج المحققة بالخطط التي كانت مستهدفة وتحليل الأغراض وتفصي أسبابها لمعرفة ما إذا كان من الممكن التحكم فيها أم أنها ترجع إلى أسباب السيطرة عليها .

مما سبق نرى أن أهداف الموازنة التخطيطية تتمثل في الآتي :

١ . مساعدة الإدارة في تنفيذ وظائف التخطيط والتنسيق والرقابة.

٢ . العمل على تقويم الوسائل والطرق والأساليب التي تؤدي إلى تنفيذ الخطة من أجل تحقيق أهداف المشروع المستقبلية والمحددة مسبقاً.

٣ . التنسيق بين الأهداف والقرارات المتخذة وتنسيق العمل بين أقسام المشروع المختلفة بشكل يحقق الهدف المحدد والعمل على توحيد جهود أقسام وفروع المشروع المختلفة .

<sup>١</sup> د. خيرى عبد الهادي محاسب ، الأصول العلمية والعملية للموازنات ( د م ، د.ن ، ٢٠٠٢ م ) ص ٩.

<sup>٢</sup> د. مصطفى نجم البشاري ، المحاسبة الإدارية ، (الخرطوم : د.ن ، ٢٠٠٧ م ) ص من ١١٧ - ١١٨.

٤. مقارنة النتائج الفعلية المخطط لها ، وتحديد وتحليل الانحرافات وتقصي أسبابها ومعالجتها من خلال استقلال الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف المشروع ، والاستفادة من التغذية العكسية في إتخاذ القرارات اللازمة .

أسباب إعداد الموازنة التخطيطية:

هناك أسباب عديدة تدفع إدارة المنشأة إلى الأخذ بأسلوب الموازنة لرفع كفاءتها الادارية، وتتمثل هذه الأسباب في الآتي<sup>١</sup> :

١/ الموازنة تتطلب التخطيط الدوري لكافة أنشطة المنشأة : ذلك لكي تتحقق من إعدادها بكفاءة وفعالية بهدف الاستقلال الأمثل للمواد ، وحيث كل المستويات الإدارية على التفكير المسبق في كل المشاكل المتوقعة وسبل مواجهة وحل هذه المشاكل .

٢/ الموازنة تحس كفاءة الإدارة التنسيقية وتشجيع روح التعاون بين الأفراد وتزيد من كفاءة نظام الاتصال بالمنشأة .

٣/ الموازنة تأخذ بالاتجاه أو القياس الكمي في التحليل وعرض البيانات والمعلومات.

٤/ الموازنة توفر نظام متكامل لتقييم الأداء .

٥/ تخلق الوعي التكاليفي لدى الأفراد : بأ، مع المنشأة إعداد الموازنة واستخدامها يتولد لدى الكثيرين من رجال الإدارة ما نسميه بالوعي التكاليفي ، حيث يتولد لديهم نوع من الحرص والإهتمام والإدراك لأهمية دراسة وتحليل تكاليف ومنافع أنشطتهم ومشروعاتهم .

<sup>١</sup> د.مصطفى نجم البشاري ، المحاسبة الإدارية ( الخرطوم دن، ٢٠٠٧م) ص ١١٧.

٦/ تحريك كافة الجهود والأنشطة صوب تحقيق أهداف المنشأة .

مزايا وعيوب الموازنات التخطيطية :

أولاً : مزايا الموازنات التخطيطية :

تساهم الموازنات التخطيطية في زيادة فعالية الإدارة في مجال التخطيط والرقابة والتنسيق وتقويم الأداء وبذلك توفر المزايا التالية<sup>١</sup> :

١. توفر معياراً لتقويم الأداء.

٢. تساعد في وضع الأهداف والسياسات.

٣. تنمي الاتصالات والتنسيق.

كما ذكرت إحدى الدراسات أن مزايا الموازنة تتمثل في الآتي<sup>٢</sup> :

١. تعتبر أداة رقابية من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط .

٢. تساعد في وضع الأهداف والسياسات التي تكفل تحقيق تلك الأهداف .

٣. تعتبر أداة لقياس كفاءة الإدارات من خلال مقارنة النتائج .

٤. تساعد في تعريف السلطات للمستويات الإدارية التنفيذية .

---

<sup>١</sup> بدر الدين الهادي أحمد ، ص ٤٥ .

<sup>٢</sup> تشارلز هورنجون ، مرجع سابق ص ٢٣٣ .

٥. تساعد في تحديد المسؤوليات وإمكانية محاسبة المسؤولين عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات المصححة لذلك .

٦. تساعد الموازنة في حل المشكلات والمتغيرات الدورية والموسمية قبل حدوثها وبذلك تساعد في استقرار النشاط .

ثانياً: عيوب الموازنات التخطيطية:

تتمثل عيوب الموازنة التخطيطية في الآتي :

١. تعتبر الموازنة معقدة حيث أنها تستخدم كأداة رئيسية للتخطيط والتنسيق والرقابة ، وتقويم الأداء وبعض برامج الرقابة بواسطة الموازنات التخطيطية ، و تكون شاملة وتفصيلية لدرجة تجعلها معقدة للغاية ، ولا دلالة لها .

٢. يتطلب امدادها تكبد تكاليف مرتفعة لا مبرر لها .

٣. المبالغة في استخدام الموازنات التقديرية ، وذلك عن طريق امداد تقديرات تفصيلية للمصروفات الثانوية وحرمان المدير من الحرية اللازمة لتشغيل ادارة .

٤. وجود الاخطار عن السماح لأهداف الموازنة التخطيطية بأن تتعدى أهداف المنشأة وبعض الأخطار التي لا تظهر بسهولة في نظام الموازنات التخطيطية ما تسببه أحياناً من أخطاء عدم الكفاءة .

٥. اعداد الموازنات التخطيطية يعتمد على أخذ البيانات التاريخية في الحسبان ، حتى أصبح مجرد وجود بند معين للمصروفات في الماضي مبرراً كافياً لاستخدامه كذلك تعلم المديرين أن تقديراتهم للموازنة سوف تخفض عند مناقشتها لإقرارها بصفة نهائية ولذا يلجؤون إلى المقالة في طلباتهم .

٦. عدم المرونة في ميدان الأعمال يكون خطر عدم المرونة بالغ الأهمية فالديناميكية التي يخلقها التغيير المستمر ، والمنافسة تلزم المدير أن يكون مستعداً لتغيير خطته تغييراً قد يكون جوهرياً وفي أسرع وقت ، وعدم مرونة الموازنة قد يجعل مهمة المدير صعبة .

نرى أن الموازنة تعتبر أحد أهم الأساليب التي تستخدم في عملية الرقابة وتقويم الأداء بالرغم من المعوقات التي يمكن أن تواجه نظام الموازنات التخطيطية ، والتي يمكن أن تتجنبها إدارة المنشأة بانتهاج الأسس والمبادئ العلمية والعملية في امداد الموازنات التخطيطية ، واختيار القائمين على اعداد الموازنة بعناية ومهارة عالية والعمل على تدريبهم بشكل مستمر حتى تؤدي الموازنات وظائفها بصورة سليمة وفعالة.

## المبحث الثاني:

### أنواع الموازنات التخطيطية

تختلف الموازنات التخطيطية في نحوها ومحتواها طبقاً لأهم التغيرات والعوامل ،  
قسمت الموازنات التخطيطية إلى عدة أنواع طبقاً لأهم التغيرات والعوامل وهي كما يلي :  
أولاً من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها :

تنقسم الموازنات التخطيطية من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها إلى <sup>١</sup> :

#### ١/ موازنة قصيرة الأجل :

تفصل هذه الموازنة عادة فترة محاسبية واحدة أي تختص هذه الموازنة بتغطية نشاط المشروع لمدة سنة مقبلة وتهدف هذه الموازنة أساساً إلى رسم برنامج عمل المشروع خلال الفترة والرقابة على تنفيذه ، أي أنها تستخدم في هذه الحالة كأداة تخطيط ورقابة . هناك بعض المشروعات تستخدمها على شهور السنة بشكل يسمح لها بمقارنات تمهيدية بين الموازنة والنتائج الفعلية وتصحيح الانحرافات الظاهرة في حينها بدلاً عن الانتظار حتى نهاية العام لاكتشافها ، كما تعتمد بعض المشروعات إلى إعداد موازنات ربع سنوية بحيث تجري على تقييم النتائج في نهاية كل ثلاثة أشهر لتعديل موازنات الفترات الباقية <sup>٢</sup> .

<sup>١</sup> د. جيرائل جوزيف كحالة ود. رضوان حلوة حنان مرجع سابق ، ص ٤٥ .

<sup>٢</sup> د. خيرى عبد الهادي محاسب ، مرجع سابق ، ص ٩

## ٢/ الموازنات طويلة الأجل:

تغطي الموازنات طويلة الأجل فترة زمنية تزيد عن فترة محاسبة واحدة فتعد لمدة ثلاث سنوات مستقبلية تتراوح عادة ما بين خمس وعشر سنوات ، بهدف هذا النوع من الموازنات إلى التخطيط ليس الرقابة ، وذلك بالتنسيق بين الأهداف والامكانيات في الحاضر وعلى أساس الخبرة المكتسبة في الماضي ، ويمكن تقسيم الموازنات طويلة الأجل إلى موازنات سنوية بحيث تصبح الموازنة قصيرة الأجل جزء من الموازنة طويلة الأجل .

## ٣/ الموازنات المستمرة :

تعد الموازنات التخطيطية بنوعها السابقين على أساس مستمر أو على أساس نهائي وتغطي الموازنة التي تعد على أساس فترة زمنية محددة تنقضي بانقضاءها وتحل موازنة أخرى محلها لنفس المدة في المستقبل ، أما الموازنة التي تعد على أساس مستمر فإنها تغطي فترة زمنية بصفة مستمرة وبذلك يتطلب الأمر الإمداد بتاريخ الموازنة في المستقبل بما يعادل الزمن الذي تم انجازه منها وتعتبر الموازنات المستمرة أفضل بكثير من الموازنات النهائية أن يؤدي استمرار الموازنة الى ضرورة الاستمرار في التخطيط بالمستقبل وتعديل معايير الموازنة على ضوء التجارب والخبرات المكتسبة أول بأول وتزداد بالتالي فعالية الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة<sup>١</sup>.

<sup>١</sup> د. جبرائيل جوزيف كحالة و د. رضوان ، مرجع سابق ، ص ٤٨-٤٩ .

ثانياً : حسب مستويات النشاط:

يرتبط العديد من عناصر التكاليف بمستوى النشاط السائد خلال فترة زمنية معينة فمن المعروف أنه كلما زاد مستوى النشاط زادت جملة التكاليف المتغيرة ، ونتيجة ذلك إذا اختلف المستوى الفعلي للنشاط عن المستوى المخطط في الموازنة ، فقدت معايير الموازنة فعاليتها أداة للرقابة وتقييم الأداة ، وفي هذا المجال يمكن التمييز بين نوعين من الموازنات التي يتم اعدادها بحسب مستوى النشاط وهي <sup>١</sup>.

١- الموازنة الثابتة:

تعد الموازنة الثابتة لمستوى واحد من مستويات النشاط ومن ثم فهي ترتبط بالمستوى المخطط لكل من النشاط الانتاجي والتسويق ، ويمثل هذا النشاط غالباً حجم الطاقة المتاحة للمشروع

٢- الموازنة المرنة :

تعد الموازنة المرنة لعدة مستويات من النشاط يتم تحديدها طبقاً لمدى التقلبات المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة ويستند اعدادها إلى دراسة سلوك عناصر التكاليف وعلاقتها بتقلبات مستويات النشاط .

ثالثاً: بحسب طبيعة النشاط :

يمكن تقسيم عمليات المشروع بحسب طبيعة النشاط إلى عمليات جاريوهي :ت استثمارية ، وتهدف عمليات النشاط الجارية إلى تحقيق أكبر استفادة ممكنة من الموارد الانتاجية

<sup>١</sup> د. خيرى عبد الهادي محسب، مرجع سابق ص ٩ - ١١ .

المتاحة عن طريق وضع برامج عمل تحقق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد أما عمليات النشاط الاستثماري فتختص بالتكوين الرأس مالي للمشروع ، تهدف إلى زيادة حجم الطاقة الانتاجية فيه أو استبدال الآلة التي لحقها التقادم بآلات حديثة وينتج عن هذه العمليات تدفقات نقدية مختلفة تحتاج عمليات إلى قياس وتحقيق وتقرير .

ويترتب على ذلك إمكانية التمييز بين ثلاثة أنواع من الموازنات وهي<sup>١</sup>:

#### ١- موازنة العمليات الرأس مالية:

هي الموازنات التي تختص برسم السياسات الاستثمارية للوحدة الاقتصادية في كل من الفترة القصيرة والفترة الطويلة ، ووضع برنامج لاستثماراتها وتخطيط كيفية تمويلها والرقابة على تنفيذه ، وعادة ما تكون الموازنة الرأس مالية طويلة الأجل ثم يتم تقسيمها إلى موازنات سنوية لأغراض متابعة عملية التنفيذ والرقابة عليها .

#### ٢- موازنة العمليات المالية:

تركز هذه الموازنات على الموارد النقدية المطلوبة لتمويل العمليات التي ترتبط بقرارات الاستقلال ، وكذلك النفقات الرأس مالية التي ترتبط بقرارات التأسيس ، وتعد الموازنة النقدية الأساس في تلك الموازنات التي تنتهي بغرض قائمة المركز المالي التقديري وقائمة التدفقات النقدية التقريرية في نهاية الموازنة.

<sup>١</sup> د. محمد القيومي محمد ، د. الأمير ابراهيم عثمان ، مرجع سابق ص ٥٧.

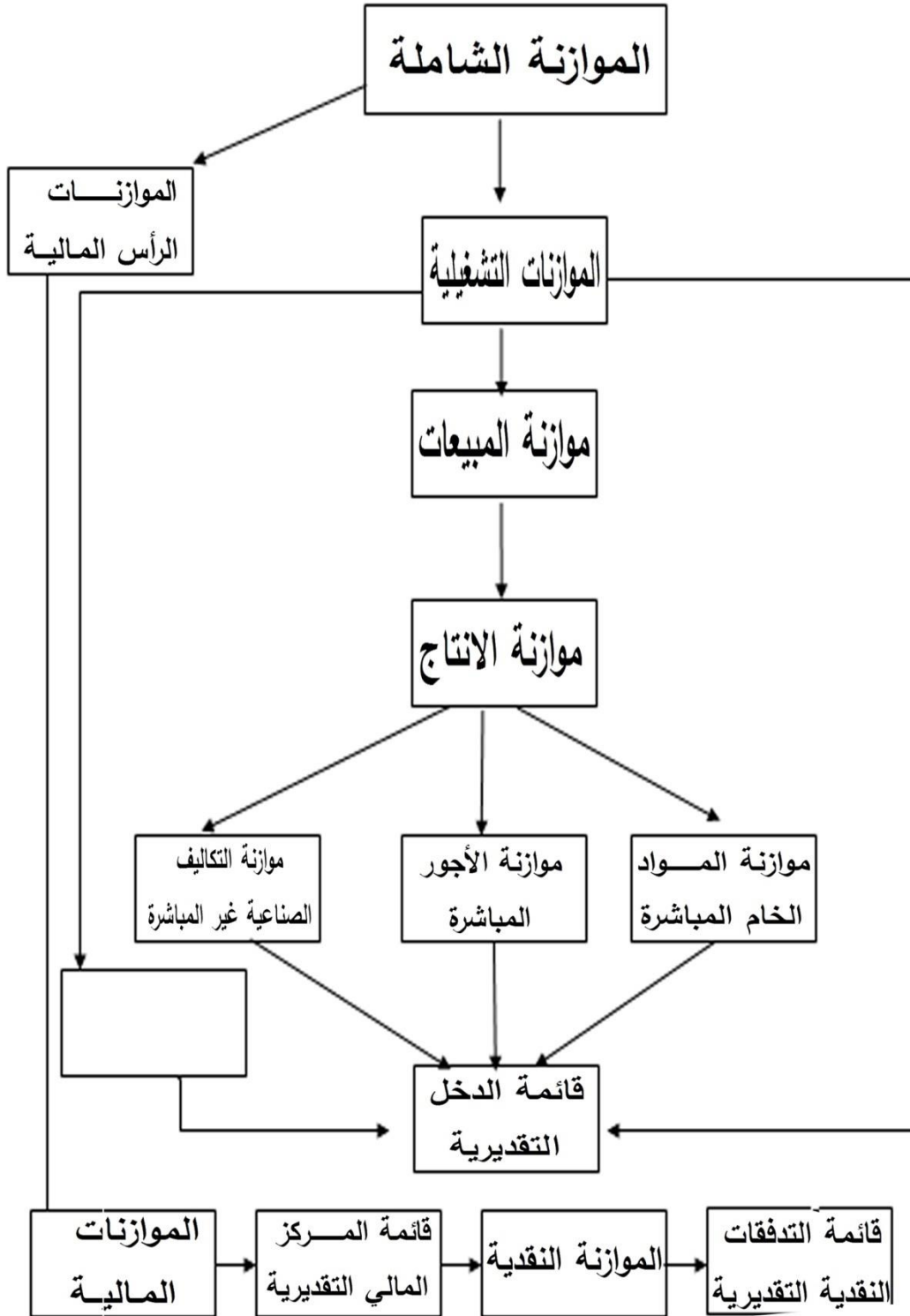
### ٣- موازنة العمليات الجارية:

تختص هذه الموازنة بتخطيط أنشطة العمليات الجارية في المشروع وتناول جميع جوانب هذه الأنشطة من حيث الموارد الناتجة والمتاحة والاستخدامات اللازمة لها والرقابة على هذه الأنشطة بما يكفل استقلالها وأدائها . تتكون موازنة العمليات الجارية من: موازنة المبيعات ، موازنة من الموارد الأولية ومن الأجر المباشرة ومن تكاليف غير المباشرة ، موازنة المشتريات ، موازنة تكاليف التسويق ، موازنة التكاليف الادارية والقائمة المعيارية للدخل<sup>١</sup> .

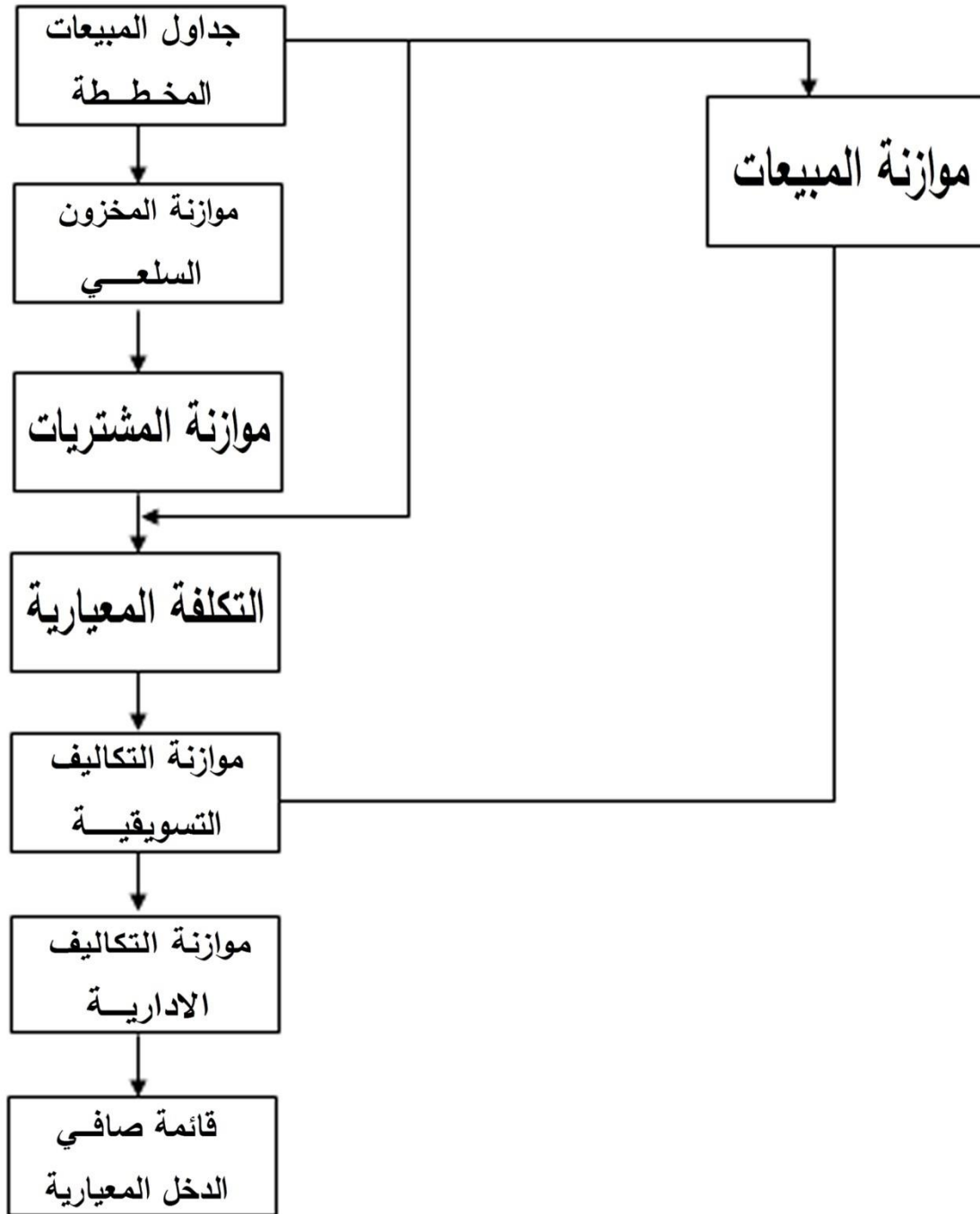
حيث توضح الأشكال التالية كيفية اعداد الموازنة التخطيطية في المنشأة حسب طبيعة نشاطها يوضح الشكل رقم (١/٢/١) أهمية تضافر كافة الجهود داخل الوحدة الاقتصادية لاعداد الموازنة التخطيطية الشاملة وذلك يوضح الترابط بين الموازنات التخطيطية مع الموازنات الرأس مالية بغرض ضبط الأداء المالي و تقويمه كما يوضح الشكل رقم (١/٢/٢) الموازنة الشاملة المنشأة التجارية والشكل رقم (١/٢/٣) الموازنة الشاملة لمنشأة الخدمية :

<sup>١</sup> د. جبرائيل جوزيف كحالة ، د. رضوان حلوة حنان مرجع سابق ، ص ٤٧ .

## شكل رقم (1/2/1) الموازنة الشاملة للوحدة الإقتصادية<sup>1</sup>

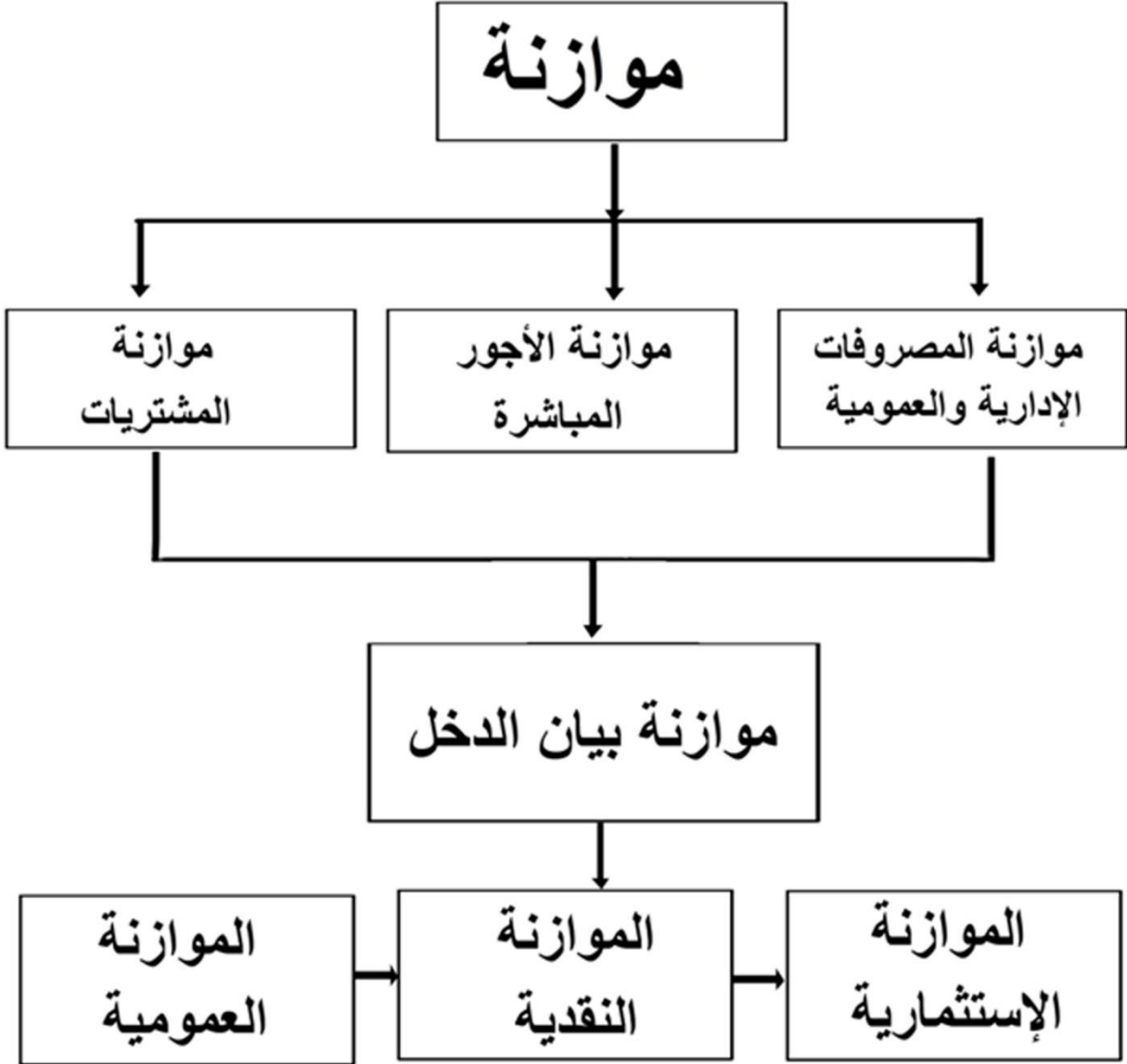


## شكل رقم (2/2/1) الموازنة الشاملة لمنشأة تجارية<sup>1</sup>



<sup>1</sup> د.جبرائيل جوزيف كحالة ، د.رضون حلوة حنان ، المحاسبة الإدارية ، مدخل محاسبة المسئولية وتقييم الأداء ( عمان : الدار العلمية الدولية ودار الثقافة والنشر ، 2002م ) ص 38

## شكل رقم (3/2/1) الموازنة الشاملة لمنشأة خدمية<sup>1</sup>



1. محمد محمود السياقي، دورة تدريبية في إعداد الموازنات التخطيطية ( اليمن مؤسسة تنمية القيادات الشابة في الفترة من 3-11 نوفمبر

## مبادئ إعداد الموازنات التخطيطية:-

تعرف المبادئ العلمية التي تحكم إعداد الموازنات التخطيطية بأنها اسس إرشادية تؤدي الى حسن استخدام الموازنات في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء ، وتعتبر هذه أساسيات ومقومات لازمة لنجاح الموازنات <sup>١</sup>.

ينبغي علي الفاحص ان يبدأ بالتحقق من تطبيق المبادئ العلمية التي أعدت على اساسها الميزانيات التقديرية للوحدة الإقتصادية ، فهو يبدأ لفحص اطار الموازنات المعدة ليتأكد من كتابة ذلك الإطار ووضوح البيانات التي يشتمل عليها ثم يبدأ بعد ذلك في استقراء التقديرات الواردة بالميزانيات ولكي تحقق الموازنات اهدافها التي وجدت من أجلها فإننا لا بد يستند إعدادها على مجموعة من المبادئ العلمية وهي :

### ١- مبدأ اعتماد الموازنة على التنبؤ:

الموازنة تعد لفترة زمنية مقبلة فإنها تعتمد على التنبؤ ، ويقضي هذا المبدأ ضرورة الأسايب العلمية في تقدير بنود الموازنة وتحديد العلاقات التبدالية بين هذه البنود ويتطلب ذلك توفير ، ومن ثم تحليل الكثير من البيانات الداخلية والبيانات الخارجية <sup>٢</sup>.

تتمثل البيانات الداخلية في البيانات الخاصة بالمنشأة ذاتها . ومن هذه البيانات حجم المبيعات في الماضي لقياس الاتجاه العام والتنبؤ بالمبيعات وسلوك عناصر التكاليف تجاه تغيير حجم النشاط للقياس وللتعرف على العلاقة بين التكاليف والربح وحجم النشاط

<sup>١</sup> عبد العزيز محمد الإمام ، الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة ، (الرياض :دار المريخ للنشر ، ١٤٠٣هـ/١٩٨٣م)، ص ١

<sup>٢</sup> د. مؤيد محمد الفضل وآخرون ، مرجع سابق ، ٢٣٥

وذلك لتخطيط الأرباح ، والطاقة الإنتاجية ، أما البيانات الخارجية تتمثل في الإحصاءات القومية ذات الصلة التي تنشرها الأجهزة الخارجية ، ومن هذه البيانات مستوى الدخل القومي واتجاه الأسعار، ومعدل النمو ، وحجم الاستثمارات ، والميل للاستهلاك ، وكمية النقود المتداولة ، وحجم الطلب الكلي على نشاط القطاع الذي تمارس فيه المنشأة نشاطه الإقتصادي ، وظروف المنشأة المنافسة<sup>١</sup> .

٢- مبدأ الشمول:

لا تقتصر الموازنة على أحد أو بعض فروع النشاط في المنشأة دون الفروع الأخرى وإنما هي بطبيعتها تشمل جميع أوجه النشاط في المنشأة وتغطي جميع العمليات وتمتد إلى جميع المستويات .

٣- مبدأ التوزيع الزمني أو التوقيت:

يقصد بهذا المبدأ توقيت العمليات وتوزيعها على مبدأ فترة الموازنة التي عادة ما تكون سنة كاملة وذلك من حيث توقيت حدوثها ، كأن تقسم الموازنة إلى فترات فصلية أو شهرية ، وينبغي أن لا يفهم من التقسيم الزمني للموازنة ، هو توزيع أرقام الموازنة توزيعاً متساوياً على فترات الموازنة ، وإنما المقصود بمبدأ التوزيع الزمني توقيت العمليات خلال فترات الموازنة حسب إحتمال أو توقع حدوثها فعلاً ، ويحقق هذا المبدأ المزايا الآتية :

<sup>١</sup> د. محمد سامي راضي ، ود. وجدي حامد حجازي ، مرجع سابق ، ص ٢٨-٢٩.

أ/ تحقيق التوازن بين مختلف أنشطة المنشأة على مدار السنة .

ب/ التعجيل باكتشاف الانحرافات واتخاذ ما يلزم من اجراءات لمعالجة الآثار السلبية لتلك الفروقات قبل تراكمها ولمنع تكراره في الفترات القادمة .

٤- مبدأ الواقعية:

يقصد بمبدأ الواقعية ، هو أن تكون الأهداف المنشودة ممكنة التحقق في ظل الامكانيات بشؤية أو مادية ،إن واقعية الأهداف تجعل من الموازنة وسيلة فعالة لتحقيق وتنسيق نشاطات المنشأة واحتياجاتها من الموارد خلال فترة الموازنة ، وكذلك يجب التحوط لآثار السلبية لعدم واقعية الموازنة على سلوك العاملين في المنشأة ، إن الأهداف بعيدة المنال ستؤدي إلى وجود انحرافات في غير صالح المنشأة مما يؤدي إلى تشويه لعملية الأداء ويهبط من همهم وعزائم العاملين فضلاً عن ما يخلقه من شعور عدائي بفعل عدم معايير التقييم<sup>١</sup>.

٥- مبدأ المشاركة:

تعني المشاركة في إعداد الموازنة الإستفادة من خبرة ودراية كافة المسؤولين بالمنشأة عند التخطيط ، الأمر الذي يؤدي إلى خلق نوعاً من الرضى الوظيفي لديهم ، ومما ينعكس أثره على سلوكهم تجاه المنشأة بزيادة ولائهم وأدائهم ، وتدعيم التزامهم بتطبيقها الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى أداء المنشأة .

<sup>١</sup> المرجع السابق ص ٣٠- ص ٣٢.

## ٦- مبدأ المرونة :

بما أن الموازنة تتعلق بالمستقبل الذي يتصف بعدم التأكد لذا يجب أن تتسم تقديرات الموازنة بالمرونة وإمكانية تعديل أرقام الموازنة بسهولة ويسر مع المحافظة على صلاحيتها كأساس للتخطيط والرقابة وبصفة عامة تتعلق المرونة بالجوانب الآتية :

أ/ طرق القياس : يعتمد على الأساليب ، وبشكل خاص على المقاييس الاحتمالية التي تأخذ في الاعتبار حالة عدم التأكد ، أو كما في الحال عند قياس الانحرافات بين أرقام التنفيذ الفعلي واتخاذ قرار بشأن فحصها أو عدم فحصها.

ب/ إعداد الموازنة: يجب أن ينظر إلى عملية إعداد الموازنة على أنها عملية مستمرة ينتج عنها ما يسمى بالموازنة المستمرة وهي موازنة تضمن وبشكل دائم تقديرات اثنتا عشر شهر ، إذ يتم في نهاية كل شهر إعداد تقديرات خاصة بهذا الشهر من العام القادم بعد الأخذ بنظر الاعتبار التغييرات المحتملة وبشكل مستمر في ضوء ما يتجدد من تغييرات فضلاً عن كونه يؤكد مفهوم استمرار عملية التخطيط .

ج/ تطبيق الموازنة: إذ يجب ألا يسأل المسؤول إلا في قدر مسؤولياته وبحجم سالانحراف الذي من الممكن تجنبه ، لا شك أن تجنب ذلك يجنب المنشأة من ردود الأفعال المعاكسة من جانب المنفذين

## ٧- مبدأ ارتباط الموازنة بالهيكل التنظيمي<sup>١</sup>:

يقصد بارتباط الموازنة بالهيكل التنظيمي ، هو ربط معايير الموازنة بمراكز المسؤولية وتتبع تدفق بنود التكاليف بحسب المسؤولية عدا العمليات التي تحدث التكاليف ، ذلك لكي يستثنى مقارنة التنفيذ الفعلي بما هو مخطط لكل مركز مسؤولية ، وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة الانحرافات والاسراف وتشجيع مواطن القوة .

## ٨- مبدأ التعبير المالي :

يعتبر مبدأ التعبير المالي عن الموازنة أمراً حتمياً ، وذلك لتوحيد أساس القياس بين الموازنات المختلفة ، إذ يتم في البداية إعداد بعض الموازنات على شكل معايير كمية نوعية مثل: الكمية المخططة من المبيعات أو الاحتياجات المخططة من المواد الأولية الخ ، وهو ما يعبر عنه بالموازنة العينة إلا أنه من الضروري ترجمة جميع هذه الموازنات العينة إلى لغة مالية معبر عنها بالجنيه.

يؤدي التعبير عن الموازنة في صورة مالية إلى تحقيق المزايا التالية :

أ/ بيان الخطة المقترحة على دخل المشروع عن طريق إعداد قائمة معيارية للدخل تبين الإيرادات والتكاليف وصافي الأرباح المتوقعة من المشروع .

ب/ بيان أثر الخطة المقترحة على المركز المالي للمشروع عن طريق إعداد قائمة معيارية تبين ما يجب أن يكون عليه المركز المالي للمشروع في نهاية فترة الموازنة .

<sup>١</sup> المرجع السابق ، ص(٢٣٨).

<sup>٢</sup> د. مؤيد محمد الفضل وآخرون ، مرجع سابق ، ص٢٣٧

ج/ بيان أثر الخطة المقترحة على رأس مال العامل في المشروع عن طريق اعداد القائمة المعيارية للموارد الاستخدامات.

د/ بيان أثر الخطة المقترحة على المركز النقدي للمشروع عن طريق اعداد القائمة المعيارية للتدفقات النقدية .

يرى الباحث أن من هذه المبادئ العلمية تعتبر الركاز الأساسية التي يجب تبنى عليها الموازنات التخطيطية والتي تتمثل في ما سبق ذكره ، لكي تساهم الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقويم الأداء المالي وتكون أداء فعالة لإدارة المنشأة .

لابد ان تكون الموازنات التخطيطية شاملة تغطي كل أقسام وإدارات المنشأة المختلفة وأن الموازنات التي تبنى بصورة مرنة تساعد في عملية القياس لتنفيذ الأداء الفعلي والأمر الذي ساعد في عملية المقارنة وتحديد الانحرافات وتحقيق الرقابة وتقويم الأداء عبر معايير الموازنة ، لذا يتوجب على إدارة المنشآت عند البدء في إعداد الموازنات التخطيطية الأخذ في الاعتبار كل الأسس والمبادئ العلمية السابق ذكرها حتى تؤدي الموازنات التخطيطية وظائفها بصور سليمة .

مراحل إعداد الموازنات التخطيطية:

ان اعداد الموازنات التخطيطية يمر بعدة مراحل إلى أن تأخذ الموازنة شكلها النهائي وهي تختلف من منشأة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة وحجم النشاط الذي تقوم به المنشأة وكذلك حسب الأهداف المراد تحقيقها وهذه وتتمثل هذه المراحل في الآتي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> د. محمد القيومي ، د. الأمير ابراهيم عثمان ، مرجع سابق

## ١- مرحلة تحديد الأهداف والسياسات الهامة .

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف الرئيسية المرجوة خلال فترة الموازنة التخطيطية قبل البدء في وضع الخطط والبرامج التفصيلية ، والأهداف الرئيسية للمشروع في ضوء الأهداف العامة للدولة لا تعد أن تكون تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة من أجل تحقيق ، ما يخص المشروع من خطة التنمية الاقتصادية .

## ٢- مرحلة تحديد العوامل المتحركة في إعداد وتنفيذ الموازنة :

فهذه العوامل التي تؤثر على إعداد وتنفيذ الموازنة وهذه العوامل تمثل قيوداً أساسياً في بناء الموازنة ، وهي تختلف من مشروع لآخر وكذلك من وقت لآخر تبعاً للظروف الاقتصادية المحيطة والامكانيات والموارد المتاحة للمشروع و مثال لذلك حجم المبيعات والموارد الخام المستخدم في الانتاج وحجم الطاقة الانتاجية ، وهناك عوامل خارجية مثل العوامل السياسية والطبيعية والاجتماعية والعوامل البيئية .

## ٣- مرحلة إعداد التنبؤات:

وبعد تحديد الأهداف ومعرفة العوامل التي تؤثر على الموازنة ، تتطلب الموازنة التنبؤ بالمستقبل ، والمفاضلة بين البدائل لإختيار أفضلها . ويتضمن التنبؤ بالمستقبل قيام لجنة الموازنة بعملية تقييم موضوعي لنتائج الفترات السابقة ودراسة الاتجاهات في المستقبل ،وعلى أساس ذلك التقييم وهذه الدراسة يمكن الوصول إلى خطط فرعية وسياسات تفصيلية خاصة بالفترة المقبلة <sup>١</sup> .

<sup>١</sup> د. جبرائيل جوزيف كحالة ود. رضوان حلوة حنان ، مرجع سابق ص ٥٢.

٤- مرحلة التنسيق بين الخطط والسياسات :

يرتبط نجاح الموازنة التخطيطية بضرورة تحقيق التنسيق الذي يتطلب الخطط الفرعية وتوازنها بما يمكن من<sup>١</sup> :

أ- استخدام إيرادات المنشأة بأقصى كفاية ، للوصول إلى تحقيق الأهداف العامة .

ب- تحقيق التوافق بين الأهداف الفرعية الإدارات والأهداف العامة .

ج- الأخذ في الاعتبار عند تحديد الأهداف الفرعية لكل قسم وأهداف الإدارات الأخرى ، والأهداف العامة بحيث لا يحدث تعارض أو تحميل إحدى الإدارات عبئاً يفوق ما تستطيع عمله أو إنجازه .

د/ ضمان انسياب العمل في المنشأة بعد اقرار الموازنة واعتمادها .

كما يحقق استخدام الموازنات التنسيق بين الإدارات التنفيذية بأساليب متعددة منها :

أ. زيادة الإحساس بأهمية العلاقات بين الإدارات المختلفة والمنشأة ككل لأهميتها عند إعداد التقديرات المتكاملة .

ب. تحقق النزعة الغربية لدى مدير والإدارات والاهتمام بأسلوب العمل كفريق متجانس .

ج. إكتشاف نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي ، وزيادة القدرة على الاتصال وتوصيل المعلومات ، وتحديد المسؤوليات وتنمية العلاقات .

---

<sup>١</sup> د. ليلي فتح الله ود. عاطف محمد العوام ، المحاسبة الإدارية (القاهرة :د ن ٢٠٠٢م)

## ٥- مرحلة اعتماد الموازنة:

بعد تبليغ لجنة الموازنة أنشطة المشروع بأهدافه العامة والتنسيق بين الخطط والسياسات الفرعية لهذه الأنشطة والإشراف والمساعدة على تعديل الخطط والسياسات تكون الموازنة التخطيطية الشاملة لمختلف أنشطة المشروع قد تم إعدادها ، ومن ثم تقدمها لجنة الموازنة الإدارة العليا (مجلس إدارة المشروع) لاعتمادها ولإعتماد الموازنة الشاملة من الإدارة العليا والموافقة عليها ومن مفضيات اعتماد الموازنة والموافقة عليها ما يلي<sup>١</sup>:

١. يمثل اعتماد الموازنة إذناً وترخيص تنفيذ جميع عمليات المشروع وفقاً لهذه الموازنة .
  ٢. تعتبر الموازنة بعد اعتمادها مستنداً رقابياً هاماً .
  ٣. تسلم كل وحدة من الوحدات التنظيمية في المشروع نسخة من جداول وقوائم الموازنة المعتمدة المتعلقة بنشاط المشروع، ترجع إليها للإسترشاد بها عند تنفيذ العمليات المختلفة .
- نلاحظ مما سبق أن عملية إعداد الموازنة التخطيطية تمر بعدة مراحل بحيث تمثل كل مرحلة ركيزة أساسية عند إعداد الموازنة لذا يتوجب على القائمين بإعداد الموازنة التخطيطية الأخذ في الاعتبار كافة العوامل التي تؤثر على إعداد وتنفيذ الموازنة وهذه العوامل تمثل قيداً أساسياً في بناء الموازنة التخطيطية ، حيث تعتبر الموازنة وسيلة فعالة لإدارة ما تؤديه من خصائص ابتداء بوضع الأهداف المرجوة والخطط التي توصل إلى تحقيقها ومقدرتها على التنبؤ بالمستقبل ، والتنسيق بين الخطط الفرعية والأقسام المختلفة لأنشطة المنشأة وإدارتها .

<sup>١</sup> د. ليلي فتح الله و د. عاطف محمد العوام ، مرجع سابق ص ٢ .

# الفصل الثاني

الأداء المالي (تقييم الأداء المالي)

## المبحث الأول:

### مفهوم وتعريف تقويم الأداء المالي (المحاسبي):

تقويم الأداء المالي كمفهوم يعني مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الإقتصادية من إدارة انشطتها في مختلف الجوانب الإدارية والإنتاجية والتقنية والتسويقية والتخطيطية ... ، خلال فترة زمنية محددة ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو المواد إلى مخرجات بالنعوية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مد قدرتها في تطوير كفاءة الوحدة الاقتصادية سنة بعد أخرى فضلاً عن درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثلثة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجاً وتطوراً في مجال عملها . وهناك من بعد عملية تقويم الأداء المالي بأنها عملية جزئية من نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل وهو الرقابة . ويمكن تعريف تقويم الأداء المالي بأنه قياس أداء أنشطة الوحدة الإقتصادية مجتمعة بالاستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة فضلاً عن معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه واقترح الحلول اللازمة للتغلب على تلك الأسباب بهدف الوصول إلى أداء مالي جيد في المستقبل كما يمكن تعريف عملية تقويم الأداء المالي بأنها فحص موضوعي للأداء تشخص من خلاله المؤشرات الإيجابية و السلبية والتنظيم والعمليات ونتائج النشاط في الشركات ويقارن من خلال الإنجاز بالخطط والنتائج بالقواعد والممارسة ، بالسياسة بقية كشف الانحرافات وبيان أسبابها والتأكد من إدارة المواد الإقتصادية بكفاءة وتحديد التبذير والاسراف وسوء الاستعمال والاسقلال

١. المؤلف جابر ، ٢٠٠٦ : ص ١٣

ووضع المقترحات التي تعالج الإنحرافات نحو تحقيق كفاءة وفاعلية اقتصادية وتوفير أكبر في سبيل توجيه الأداء<sup>١</sup>.

أهمية تقويم الأداء المالي<sup>٢</sup>:

تتجلى أهمية تقويم الأداء في النقاط الآتية :

١- التأكد من كفاءة تخصيص الموارد الانتاجية واستعمالها على النحو الأفضل فالتحقق من سلامة تخصيص الموارد يؤدي إلى ضمان سير الخطة الإنتاجية نحو أهدافها المقدره.

٢- ترتبط أهمية تقويم الأداء المالي ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على المستويات كافة سواء أكانت على المستوى القومي أو المستوى القطاعي أو مستوى المنظمة إذ أن تقويم الأداء المالي يؤدي إلى التأكد من تحقيق التوازن الإقتصادي والتناسق بين نمو القطاعات الإقتصادية .

٣- يكشف تقويم الأداء مساوئ الاسراف في الأموال في الإجراءات وشكليات العمل مما يتنافى مع القواعد الصحيحة للأداء العام السليم .

٤- يعمل تقويم الأداء المالي على أداء إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة للوحدة الاقتصادية مما يسهم في تحسين مستوى الأداء فيها.

---

<sup>١</sup> . القرطوسي، ٢٠١٠: ص ٨٣

مجلة دراسات محاسبية ومالية - المجلد الثامن - العدد ٢٢ - الفصل الأول - لسنة ٢٠١٣ .

تقويم الأداء المالي (المحاسبي).

<sup>٢</sup> .المؤلف القزاز ، ٢٠١١ : ص ١٩.

٥ - تساعد عملية تقويم الأداء المالي في الإفصاح عن درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للوحدة الاقتصادية .

٦ - إن الإسراع في الكشف عن الانحرافات عن طريق عملية تقويم الأداء المالي في موقع مهدد سوف يمنع تسرية الى المواقع الأخرى مما يؤدي إلى تحجيم الانحراف وتقليل الخسائر.

٧ - يظهر تقويم الأداء المالي تطور الشركة في مسيرتها نحو الأفضل، أو التحول نحو الأسوأ عن طريق نتائج الأداء المالي الأفضل، أو التحول نحو الأسوأ عن طريق نتائج الأداء المالي الفعلي زمانياً من مدى إلى أخرى ومكانياً من خلال المقارنة في الشركات المماثلة .

٨ - تسهم عملية تقويم الأداء المالي في تحسين وتطوير أداء المسؤولين فهي تساعد الرؤساء الإداريين في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على معالجتها عن طريق التنمية والتدريب فضلاً عن تبصير العاملين بمجال النقص والضعف في مستوى كفاءتهم كي يعملوا على تقوية هذه الجوانب بجهودهم الذاتية<sup>١</sup>.

الأهداف في تقويم الأداء المالي :

تستهدف عملية تقويم الأداء المالي تحقيق الآتي:

<sup>١</sup> المؤلف القرطوسي ، ٢٠١٠ : ص ٨٦.

مجلة دراسات محاسبية ومالية - المجلد الثامن - العدد ٢٢ - الفصل الأول - لسنة ٢٠١٣ م .  
تقويم الأداء المالي ( المحاسبي)

١- معرفة مستوى إنجاز الوحدة الإقتصادية للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خطتها .

٢- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل وبنوعية أجود .

٣- الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء الوحدة الإقتصادية واجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها لغرض وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها ولإرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلاً .

٤- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الإقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يتطلع به عن طريق قياس انتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد إنجازاته سلباً أو إيجاباً الأمر الذي من شأنه خلق المنافسة وروح الإبداع بين الأقسام بإتجاه رفع مستوى أداء الوحدة .

٥- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتنا في المسار الذي يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة إذ تشكل نتائج تقويم الأداء المالي قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط البعيدة عن المزاجية والتقدير غير الواقعية .

٦- تقويم قاعدة بيان ومعلومات عن أداء الوحدة الإقتصادية تساعد على وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء المالي ورفع كفاءته .

٧- التأكد من تحقيق التوازن الإقتصادي والتناسق بين القطاعات الإقتصادية والإنتاجية المختلفة أو القيام بوضع السياسات العملية عن طريق وضع معايير أو نسب أو مستويات تحدد مقدماً كيفية استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بأقصى كفاءة ممكنة واستثمارها أفضل استثمار<sup>١</sup> .

<sup>١</sup> المؤلف : جابر : ٢٠٠٦ : ص١٣ . ، القزاز : ٢٠١١ : ص٢١ . مجلة الدراسات السابقة.

## المبحث الثاني: مؤشرات تقويم الأداء المالي:

جوهر عملية تقويم الأداء المالي هو مقارنة الأداء الفعلي بؤشرات ومعايير محددة مسبقاً لتشخيص الانحرافات وبيان مسبباتها ثم اقتراح الخطوات اللازمة لمعالجتها . وهناك العديد من المؤشرات المستعملة في تقويم الأداء بحيث تصبح هناك مشكلة فيما يتعلق بتحديد تلك المؤشرات الممكن استخدامها في تقويم أداء المؤسسة ويمكن اختيار حد أدنى من المؤشرات التي تحدد في ضوء طبيعة النشاط وأهدافه . فما يصلح مثلاً لتقويم الأداء في مجال الصناعة لا يصلح لتقويم الأداء في المجالات الخدمية وهكذا . وبصيغة عامة تعد المؤشرات هي الدلالات عن مستوى النشاط كما تعرف على أنها دلالة تؤشر وتقدم فكرة عن مستوى النشاط الذي يتم قياسه كما أنها تمثل عرضاً كمياً في الأغلب وضعياً في بعض الأحيان لمستوى تحقق الأداء المالي وهي تربط الأداء الفعلي والمعياري وتحدد الانحرافات وتوضح معالم الصورة للأداء المالي ويمكن تحديد أبرز المؤشرات المستعملة في عملية تقويم الأداء المالي بالآتي<sup>1</sup>:

### ١- مؤشرات عامة أو مشتركة:

هي المؤشرات التي يمكن الإسترشاد بها في تقويم عام للوحدة الإقتصادية على إختلاف أنواعها وهذه المؤشرات منها ما هو داخلي مثل مؤشرات الإنتاج .

<sup>1</sup> المؤلف : القرطوسي - ٢٠١٠م : ٨٨- ٨٩ . القزاز ، ٢٠١١م : ٥٧ . مجلة الدراسات السابقة .

## ٢- مؤشرات خاصة :

وهي المؤشرات التي ترتبط بشكل وثيق بخصوصية نشاط الوحدة الإقتصادية وتعتمد المؤشرات على البيانات والمعلومات ومد دقتها وتوافرها وإعدادها وتجهيزها ومعالجتها بالطريقة والسليمة.

وهناك عدد كبير من المؤشرات المالية المستخدمة في تقويم الأداء المالي إلا أن أهم تلك المؤشرات وأكثرها شيوعاً يمكن تصنيفها إلى أربع فروع رئيسية : ربحية/ السيولة/ملائمة رأس المال/ توظيف الأموال/يضم كل فرع عدداً من المؤشرات والشعب الفرعية الأخرى .

مراحل عملية التقويم المالي(المحاسبي):-

تمر عملية التقويم المالي بمراحل متعددة وخطواتها الأساسية هي:

المرحلة الأولى:

مرحلة تحديد الأهداف : في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف والخطط والخطط ، أي النتائج المطلوب إليها كما يتم في المرحلة توقع الأداء اللازم بذله لتحقيق تلك النتائج ليعاد إلى وضع ذلك على صورة معايير تستخدم لمتابعة تنفيذ الأهداف ، فقد تكون الأهداف هي تحقيق مبلغ معين من الأرباح، أو إنتاج عدد معين من الوحدات ، أو تأدية خدمة معينة وقد يكون الهدف هو الحصول على رقم معين من العملات الأجنبية من خلال تصدير المنتجات أو القيام بتأدية الخدمات .

## المرحلة الثانية:

### مرحلة تحديد معايير التقييم (Evaluation standards):

تعد الخطط والأهداف معايير للتقييم ويجب أن تكون المعايير واضحة للجميع ولا تحتل التأويل ، لأن وضوح المعايير يساعد الفرد في انجاز أعماله ، وتحديد سنوي للأداء المطلوب منه ، يساعد المدير أيضاً في عملية الرقابة والتقييم بناء على الأسس والمعايير المحددة ، فالمعايير هي عبارة عن ترجمة للخطط والأهداف والسياسات والإجراءات الخاصة بأي نشأة وهي عبارة عن وسائل تسمح بإجراء المقارنة بين الأهداف والأداء ، أو بين المدخلات والمخرجات. من الضروري كي انجح عملية تحديد معايير قياس الأداء أن تكون : ١- المعايير التي يتم اختيارها ملائمة لطبيعة الأشياء والمراد قياسها.

٢- أن تكون الأهداف والنتائج المراد إختيار المعايير لقياسها واضحة ومحددة .

## المرحلة الثالثة :

مرحلة القياس والتقييم : يتم في هذه المرحلة متابعة الأداء وقياس وقف المعايير الموضوعية له فهذه المرحلة تتضمن تطبيق المعايير الموضوعية على الأداء الفعلي للتعرف على درجة مطابقة الأداء الفعلي للمعايير الموضوعية ، ويتم قياس درجة الاختلاف واتجاهه بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية. إن سهولة أو صعوبة قياس الأداء تعتمد على مدى الكفاءة (Efficiency) في وضع المعايير ، وتزداد صعوبة قياس الأداء المالي في المستويات الإدارية العليا ، أي أنه كما انتقلت الأعمال والمهام من المستوى التنفيذي إلى المستويات الإدارية العليا أصبحت عملية التقييم أكثر صعوبة وفي الوقت نفسه أكثر أهمية .

## المرحلة الرابعة :

مرحلة مقارنة الأداء المقاس بالمعايير والكشف عن الانحرافات :

يستند المدراء في أغلب مقارناتهم على المعلومات الموجودة في التقارير والتي تلخص النتائج الفعلية ، ويقوم أغلب المدراء بإجراء مقارنات بين الأداء والمعايير من خلال التجول حول مناطق العمل وملاحظة كيفية تنفيذ الأعمال. قد تواجه القائم بعملية التقويم والمقارنة عدة احتمالات :

١- عندما يكون الأداء الفعلي أفضل من المعياري :

يظهر الإنحراف موجباً ، أي الزيادة عما هو مقرر .

٢- عندما يكون الأداء الفعلي أقل من المعياري :

يظهر الإنحراف سالباً، أي النقص عما هو مقرر.

٣- عندما يتساوى الأداء الفعلي مع المعايير : لاتظهر أي انحرافات (أي الإنحراف يكون مساوياً لما هو مقرر).

## المرحلة الخامسة :

مرحلة تصحيح الانحرافات : تعد هذه المرحلة من أهم المراحل الضرورية لتحقيق الكفاءة في عملية التقويم (الكفاءة هي الاستقلال الأمثل للموارد المتاحة) ، فبدونها لا يمكن اقتراح الخطوات التصحيحية والتي يجب أن تستهدف الحد من أسباب الانحرافات أو الوقاية منها وليس فقط معالجة أعراضها.

فالأسباب هي المؤثرات أو المتغيرات التي يؤدي حدوثها إلى ظهور الانحرافات ، أما الأعراض فهي المظاهر الملاحظة للانحرافات ، لذلك يجب معالجة الأسباب وليس المظاهر والأعراض من أجل القضاء على الآثار الناجمة عن تلك الانحرافات ، إن مهمة العمل التصحيحي تتطلب القيام بثلاث أمور هي

١- تحديد أسباب الانحرافات .

إن مسألة ظهور الانحرافات هي مسألة واردة وغير خطيرة تنشأ عندما تختلف ظروف التنفيذ عن تلك التي تم توقعها من قبل عند وضع الخطة والمعايير .

ويمكن إجمال أسباب الانحرافات كما يلي :

أ/ أسباب مردها إلى المعيار .

ب/ أسباب مردها إلى التنفيذ .

ج/ أسباب مردها إلى ظروف معينة لا علاقة لها بالعاملين والمعيار .

٢- إختيار أنسب الطرق العلاجية :

قد يتوافى للإدارة أكثر من بديل لمعالجة الانحرافات، في هذه الحالة لا بد من تقويم كل بديل متوافي ، وذلك في سوء الموازنة بين العائد والمتوقع من تطبيقه وتكلفة ذلك التطبيق.

٣- التأكد من نجاح تطبيق الإجراء التصحيحي :

هذه الخطوة تتضمن المتابعة للتأكد من فاعلية العلاج المقترح فقد تكون الإقتراحات المقدمة غير كفاء أو لا تؤدي إلى زوال أسباب الانحرافات أو الحد منها مما يستوجب إعادة النظر فيها وإجراء بعض التغييرات عليها ، أو تطويرها أو تقديم مقترحات جديدة في بعض الأحيان<sup>١</sup>.

---

<sup>١</sup> الدكتور : أديب برهوم وآخرون .  
مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد ٢٩ - العدد ٢ - ٢٠٠٧ .  
تاريخ الإيداء ٢٠٠٧/٣/١٩م قبل النشر في ٢٠٠٧/٥/٧م .

الأداء المالي باستخدام النسب المالية :

النسب المالية:

الاسلوب الثاني من أساليب التحليل ، والذي يفيد المحلل في معرفة الوضع المالي للمنشأة إذا استخدم بدقة ، وفسرت نتائجه بعناية ، هو اسلوب النسب المالية الذي يظهر العلاقة بين الأرقام التي تتضمنها الميزانيات وبين قوائم نتائج الأعمال .

إذ يعد من أقدم الوسائل التحليلية المستخدمة في دراسة المراكز المالي والانتمائي للمشروعات والحكم على نتائج أعمالها .

تعريف النسب المالية :

النسب المالية هي عبارة عن أداة من أدوات التحليل المالي ، تظهر العلاقة بين بنود الميزانية ، أو بين بنود الميزانية وبين بنود حساب الأرباح والخسائر .

مفهوم النسب المالية :

يقوم هذا المفهوم على أساس فحص أي رقم من أرقام القوائم المالية والذي لا يدل في حد ذاته شأهم ، ولا تعطي نتائج واضحة ولكن تظهر أهمية هذا الرقم إذا قورن بغيره من الأرقام أو نسبة إليها .

فمثلاً رقم النقدية لوحده لا يكفي لإعطاء أي دلالة هامة ، ولكن أهميته تعطى واضحة عند موازنته . بمجموع الأصول المتداولة مع الخصوم المتداولة.

إن سيولة المشروع تكون جيدة عندما تكون الأصول المتداولة تساوي ضعف الخصوم المتداولة تكون النسبة (١:٢).

وتكون المنشأة في مركز مالي سليم إذا كان هناك تناسب بين مختلف الأصول والخصوم ، وبين مختلف الإيرادات والنفقات .

وهذا التناسب يختلف تبعاً لطبيعة المشروع وأوضاعه وظروف العمل فيه ومقدرة العاملين لديه.

استعمالات النسب المالية:

تستعمل النسب المالية في المشروع الإقتصادي إذ تفيد:

١- في قياس درجة مديونية المنشأة ، وتقدير التوازن بين درجة السيولة النقدية والالتزامات المتدنية على المنشأة .

٢- في قياس درجة السيولة والقدرة على الإقتراض ربحية الأموال المستثمرة .

٣- في دراسة حجم التدفقات النقدية ودرجة استقرارها ، وقدرتها على تسديد إلتزاماتها .

٤- في معرفة نسب الأرباح المالية المتوقعة .

٥- في إظهار الموازنة بين نتائج السنة الحالية مع نتائج السنوات الماضية .

والموازنة مع نتائج السنوات القادمة.

٦- في موازنة نتائج النسب المالية في المنشأة مع النتائج التي تحقّقها الشركات المماثلة والعاملة في القطاع نفسه للنشاط الإقتصادي .

٧- في موازنة النتائج التي يحقّقها المشروع مع النسب النموذجية الموضوعة في قطاع النشاط الاقتصادي الذي يتبع له المشروع ، أو تظهر مدى الانحرافات عن المتوسط العام والمحددة للنشاط الاقتصادي هذا .

ولا يقتصر استخدام النسب المالية على ادارة المشروع فقط بل يهتم بها المقرصنون والمستثمرون وذلك من أجل قياس درجة السيولة النقدية ونشاطات المنشأة ، ودرجة ربحها ومدى استقرارها .

أنواع النسب المالية :

تصنف النسب المالية عادة في مجموعات تتناول كل منها جانباً من نشاطات المنشأة وذلك باستناد إلى بنود الميزانية ، وحساب الأرباح والخسائر ، ونجد أن بعض العاملين في هذا المجال يستخدمون حوالي (١٢) نسبة، وهذه النسب تختلف من منشأة إلى أخرى تختلف باختلاف المشاكل المطروحة من جهة وبوجهة نظر المحلل المالي من جهة أخرى .

وعلى سبيل المثال ينصب إهتمام المحلل على معرفة القدرة على تسديد الإلتزامات أو حول نسبة المديونية ، أو ربحية رأس المال ، وقد يهتم بجميع هذه الأمور معاً ، وهذا مات يدفعه لاختيار النسب الملائمة للمشروع ، ويتطلب من المحلل نوعاً من الخبرة والذكاء والممارسة ، لأن عد المعرفة الجيدة في إختيار النسب بين بنود الميزانية قد يؤدي إلى نتائج مضللة لا تؤدي إلى الغرض المطلوب.

إن النسب المالية كثيرة ومتعددة وتختلف من مشروع لآخر وربما يكون لبعضها فائدة تحليلية ، وربما لا يكون لبعضها الآخر أي فائدة .

النسب التي سنذكرها هي الأكثر دقة في دراسة تحليل المركز المالي وهي :

أولاً: نسبة التداول : تعتبر نسبة التداول من أهم النسب المالية وأقدمها ، وقد أخذت بها كثير من المنشآت المالية منذ عام ١٩٠٨ ، فهي تعطي المحلل المالي صورة عامة عن مدى كفاية صافي رأس المال العامل، ثم مدى قدرة المنشأة على مقابلة.إلتزاماتها عندما يحين موعد استحقاقها

ويطلق عليها اسم (نسبة السيولة العامة ) وهي تعني نسبة الأموال المتداولة إلى الخصوم

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ويجب ألا تقل نسبة الأصول إلى الخصوم عن (٢,٥ : ١) أو (١:٢) على الأقل فتكون سيولة المشروع جيدة في هذه الحالة أي عندما تكون الأصول المتداولة تساوي ضعف الخصوم المتداولة .

نسبة التداول على الرغم من فائدتها ينبغي أن نقوم على أساس أنها:

١- مقياس تقريبي.

٢- تغير في حالة عدم توفر معلومات أفضل .

٣- أنها جزء صغير من تحليل أكثر عمقاً وشمولاً.

ثانياً: نسبة السيولة:

اهتم بعض الباحثين بنسبة مالية أكثر ضماناً في تصورهم من نسبة التداول ، ان كانت مشتقة منها تعتمد على موازنة (النقدية+ الأوراق المالية من الدرجة الأولى + أوراق القبض). مع الخصوم المتداولة . وعلى هذا فإن نسبة السيولة :

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{البضاعة (المخزونة)}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

### الخصوم المتداولة

وتمثل السيولة أحد المؤشرات الأكثر دقة من أدوات التحليل ، وذلك عند اجراء تقييم حقيقي لسيولة المنشأة ، ويطلق عليها (نسبة السيولة السريعة )

قد لاحظنا من النسبة أن البضاعة (أو المخزون) لم تدخل ضمن الأصول المتداولة باعتبار البضاعة هي أقل الأصول المتداولة ، انما يعني حلاً لجميع المشاكل المشاكل التي يمكن أن تؤدي إلى فشل النسبة النموذجية وهي ( ٢ : ١ ) سووضع نسبة نموذجية جديدة هي (١:١) ، وفي حالة زيادة النسبة الفعلية عن هذه النسبة النموذجية أو المعيارية فإن ذلك تعبير عن قدرة المشروع على سداد إلتزاماته المالية السريعة تجاه الغير .

ثالثاً : نسبة الخصوم المتداولة إلى صافي حق الملكية:

توضح هذه النسبة العلاقة بين ما قدمه الدائنون من أموال (إذ تعتبر هذه مناظرة من قبلهم )، وبين ما قدمه أصحاب الشركة (الملاك) من رأس المال ، وكلما كان ما قدمه الملاك أكبر ، كلما كان ذلك ضماناً أوثقاً للدائنين .

كلما كانت الديون المرتبة على المنشأة كبيرة (بالنسبة لأموال الشركة) كلما واجهت الشركة صعوبات في قد تغدو مستمرة أو تؤول دون توفير النقدية لتسديد الالتزامات في مواعيدها لذلك يجب معرفة حجم وتواريخ الديون للوقوف على المركز المالي للمنشأة . هذه الخصوم تعتبر من الديون القصيرة الأجل .

رابعاً: نسبة مجموع الخصوم إلى صافي حق الملكية :

هذه النسبة هي نسبة مجموع الخصوم (الديون طويلة الأجل) إلى صافي حق الملكية (وهو رأس المال المملوك ) في الشركة.

وأحياناً قد تشمل هذه الديون الطويلة الأجل ديوناً قصيرة الأجل ، وعنده يتردد المدير المالي في تصنيف هذه الديون ضمن الخصوم المتداولة فإذا كانت هذه الديون بمبالغ ضئيلة وضمن مدة زمنية قصيرة لتسديدها فإنه يبقيها ضمن الخصوم الطويلة الأجل ، ويتم تصنيفها على هذا الأساس .

إذاً هذا التداخل بين نسبة الخصوم المتداولة (الديون القصيرة الأجل) وبين نسبة مجموع الخصوم (الديون طويلة الأجل ) إلى صافي حق الملكية (دراسة حق الملاك) بتوضيح لنا من شرح مضمون النسبتين معاً، إذ سنقوم باختبار نسب إفتراضية مستخلصة من قوائم مالية لثلاث شركات افتراضية:

الشركة (ج)	الشركة (ب)	الشركة (أ)	
١٥٠%	٧٥%	٤٠%	١- الخصوم المتداولة إلى صافي حق الملكية
٧٥%	٧٥%	٧٥%	متوسط الصناعة
٢٥٠%	١٢٥%	٥٠%	٢- مجموع الخصوم إلى صافي حق الملكية
٩٠%	٩٠%	٩٠%	متوسط الصناعة

بالنظر إلى الأرقام السابقة نجد أن الشركة (أ) تمثل مركز أفضل لأن مجموع خصومها يمثل نصف رأس مالها المملوك فقط .

أي أن نصيب الملاك يبلغ ضعف نصيب المقترضين بنوعيهما القصير والطويل للأجل .  
وبهذا فإن لديها تغطية كافة تسمح بالسداد السريع للديون المترتبة عليها ، وبالمقابل فإن تدخل المقرضين أو وضعهم لأي قيود على عمليات الشركة هو احتمال مستبعد تماماً .  
وتتمتع الشركة بتجربة أكبر في عملية إتخاذ القرارات المالية .

الشركة (ب) تتساوى تماماً مع المتوسط فيما يتعلق بنسبة خصومها المتداولة إلى صافي حق الملكية ، ولكن مجموع خصومها أعلى من المتوسط السائد ولذلك فهي بوضع لا يسمح لها بالاقتراض ، وتضع الإدارة المالية شروطاً معوقة فيما يتعلق بالاقتراض الطويل الأجل .

وبصفة عامة فإن هيكل اقتراضها على الرغم من كونه أعلى من المتوسط إلا أنه لا يبدو بالغ الخطورة ويعتبر عادياً .

أما الشركة (ج) فإن خصومها المتبادلة تبلغ ضعف متوسط الصناعة عند موازنتها بحق الملكية ، بينما تبلغ نسبة مجموع خصومها إلى حق الملكية حوالي (٣) أضعاف نسبة المتوسط الصناعي .

هذا يعني أنه إضافة إلى نقل الاقتراض الجاري ، فإن التزامها أيضاً الطويلة الأجل تعتبر كبيرة جداً ، وعلى هذا ستضطر الشركة للاحتفاظ بمستوى معين من صافي رأس المال العامل ، أو الاحتفاظ بنسبة تداول لا تقل عن (١,٥ : ١) أو عدم توزيع أية أرباح على المساهمين إلا بعد سداد القروض .

ويساعد المثال المذكور على استخلاص بعض النتائج كالاتي:

١- الشركة (أ) تتحرك بقدر أكبر من الحرية لأن التزاماتها الأساسية من الملاك ، بعكس الشركة (ج) التي تتعرض لضغوط المقترضين .

٢- الشركة التي تعتمد على نصيب سضئيل من أموال الملاك تكف غير قادرة على مواجهة الأزمات المالية وعدم الصمود علة ضغط الدائنين.

٣- إن نسبة الخصوم ونسبة مجموع الخصوم إلى صافي حق الملكية تقيسان حركة الشركة في العمل عن طريق موازنة نصيب الملاك بمصالح المقترضين الخارجين .

يجب ألا تزيد مجموعة الخصوم إلى صافي حق الملكية عن (١:١) وإلا فإنه سيكون للدائنين نصيب أكبر في المشروع من أصحابه ، وهذا يؤدي إلى الحد من قدرة المنشأة على التصرف ، ويوقعها تحت ضغط الفوائد الكبيرة .

خامساً : نسبة الأصول الثابتة إلى صافي حق الملكية :

لكل شركة كمية معينة من رأس المال إلى نصيب الملاك وملكيتهم في الشركة ، وينتقى استخدام رأس المال بفاعلية كي تمكن المنشأة من أداء غرضها وضمان بقائها واستمرارها . وعلى إدارة المشروع أن تتخذ القرارات الخاصة بتوزيع حصة الملاك (حق الملكية) بشكل يخص التوازن بين كل من .

أ/ الأصول الثابتة .

ب/ الأصول المتداولة .

ج/ الأصول المتنوعة الأخرى .

إذ أن زيادة الأصول الثابتة تؤدي إلى انخفاض نسبة التداول بسبب تجميد نسبة مرتفعة من حق الملكية (رأس المال) . في شكل أصول ثابتة دائمة قابلة للاستهلاك ، فنقل من نسبة النقدية الجاهزة وتفيد المشروع من استثمار أمواله في أصول متبادلة كما تخفض من الربحية نتيجة ارتفاع التكاليف الثانية لذلك ينصح خبراء التحليل المالي باستئجار قيمة الأراضي والمباني بدلاً من شرائها وتجميد الأموال وذلك في المرحلة الأولى من حياة المشروع كما يرى هؤلاء الخبراء بأن نسبة الأصول الثابتة إلى صافي حق الملكية يجب أن تتراوح بين (٠,٦٥ \_ ٠,٧٥ : ١) .

سادساً: معدل دوران البضاعة

يعبر معدل دوران البضاعة عن النسبة بين تكاليف البضاعة المباعة وبين متوسط المخزون منها ، على اعتبار أنه قد يشمل، إضافة إلى السلع التامة الصنع ، بضاعة تحت التشغيل ومواد أولية .

هذا ويتوجب على المنشأة المالية أن تعمل على :

أ/ تحدي الدقة في تحديد المخزون السلعي بما يتناسب مع طبيعة وظروف العمل ونوعية المخزون لا سيما في الشركات التي تغلب على نشاطها الطابع الموسمي وكذلك تحديد الحجم الملائم منه ، لأن تجاوز المخزون عن الحد المطلوب يحمل المشروع عبئاً إضافياً يعرضه لتحمل خسائر قد تكون كبيرة نتيجة إنخفاض الأسعار.

ب/ استخدام العلاقة بين المخزون السلعي وبين المبيعات كمعيار في التخطيط وزيادة هذه العلاقة وذلك بالاحتفاظ بسوية صافي المبيعات مع تقليل مستوى المخزون السلعي.

ج/ دراسة العلاقة بين المخزون السلعي وبين رأس المال العامل على اعتبار أن هذا المخزون انما يشكل أحد عناصره الأساسية وذلك كي يتمكن المخطط المالي من تحليل وتفسير النتائج واستبعاد ما كان منها مضملاً .

هذا وتغيير نسبة دوران البضاعة مؤثراً لدرجة سيولة المخزون ويتم حيااب هذه النسبة

معدل دوران البضاعة = تكلفة البضاعة المباعة

متوسط المخزون

وكلما قلت فترة التخزين إزدادت سرعة دوران البضاعة وينعكس هذا إيجابياً على درجة سيولة المنشأة لأنها تبين تجميد مبالغ إضافية قد يكون من الأفضل توجيهها في نشاطات .

سابعاً: نسبة متوسط فترة التحصيل

تغير هذه النسبة في دراسة السياسة الإئتمانية التي تتبعها الشرفة فيما يتعلق بالمبيعات الآجلة ويتطلب دراسة وضع أوراق القيص ، وذلك لحساب صافي المبيعات الآجلة في اليوم ومتوسط فترة التحصيل

صافي المبيعات الآجلة في اليوم = صافي المبيعات الآجلة في السنة

٣٦٥

متوسط فترة التحصيل = صافي أوراق القيص

صافي المبيعات الآجلة في اليوم

فاذا فرضنا أن المبيعات الآجلة قد بلغت ٣٦٥٠٠٠ ل س فإن صافي المبيعات الآجلة في اليوم هو (١٥٠٠ ل س) إذا بلغ صافي أوراق القيص ٢٤٠٠٠ ل س فإن متوسط فترة التحصيل ستكون ٢٤ يوماً .

فهذا يساعد على موازنة متوسط فترة التحصيل من سنة لأخرى ومعرفة الإتجاه العام لسياسة الشركة في ذلك.

٣٦٥٠٠ = ١٠٠٠ ل س

٣٦٥

$$\frac{24000}{1000} = 24 \text{ يوماً}$$

ثامناً : معدل دوران صافي حق الملكية

هو معدل يعبر عن نشاط الاستثمار في المشروع وعن مد الاستخدام الاقتصادي والمهارة في العمل .

فاذا كان هذا المعدل عالياً فإنه يشير إلى التوسع الشركة في أعمالها معتمدة على أموال ليست ملكاً للشركة وإنما ملك للغير وهذا يؤثر في سيطرة الدائنين على المشروع واستغلالهم له بسبب الديون المتراكمة وتوقعه ارباكات مالية، أما إذا كان المعدل منخفضاً فإنه ينذر بانخفاض الربحية في حال نقص قيمة المبيعات عن نصف رأس المال.

ولهذا فإن خبراء التحليل يرون أن وضع الشركة يستمر على الدراسة إذا تجاوزت نسبة المبيعات إلى صافي حق الملكية .

تاسعاً: معدل دورات رأس المال العامل

ارتفاع هذا المعدل يدل على استثمار جزء كبير من الأموال ويعتمد على الأموال في أصول ثابتة ويعتمد المحلل المالي إلى نسبة المبيعات إلى الموجودات الكلية بقصد الحصول على نسبة دورات رأس المال العامل.

سرعة دون رأس المال = المبيعات ÷ الموجودات الكلية

هذه النسبة تمكننا من قياس القدرة النسبية للمشروع على استعمال موارده بقية الحصول على الربح .

عاشراً: نسبة صافي الربح إلى صافي المبيعات

تحسن هذه النسبة مدى نجاح الشركة في الوصول إلى هدف تحقيق الربح لأن الربح هو السبب المباشر في وجود الشركة ، فكلما زاد حجم المبيعات كلما زاد احتمال ارتفاع عائد ربحها عن المبيعات ، وهذا يؤدي إلى زيادة التوسع والنمو وبلوغ مستوى التشغيل الاقتصادي عن طريق التمويل الذاتي لأن الربح يعتبر تمويلاً ذاتياً للشركة

الحادي عشر: معدل كفاءة التشغيل

هو الادوات التحليلية الرامية إلى قياس الكفاءة الإنتاجية من المشروع عن طريق معدلات على صافي المبيعات والمصروفات من عام لآخر وموازنتها مع المشاريع الأخرى التي تكون طرقها مماثلة لدرجة تسمح بالموازنة ومعرفة مستوى التشغيل من عام لآخر تقوم أساليب التحليل المالي .

على الرغم من المزايا المتعددة من النسب المالية من حيث استخدامها كمؤشرات لقياس الوضع المالي في المنشآت المالية وكمعايير للموازنة بين الوضع المالي الراهن والوضع السابق ، فإنه لا بد من ذكر بعض نقاط الضعف والانتقادات الموجهة في استعمالات النسب ومدلولاتها وهي :

١/ استعمال نتائج النسب في مجال الموازنة بين وضع المنشأة في فترة ما وبين مدلولاتها لتلك الفترة .

٢/ تتسم النسب المالية بشكل عام بعدم الوضوح والاستقرار وهي تتغير بتأثير إلى عملية مالية جديدة.

٣/ مدلول النسب قد تغير بتغيير أحد مكوناتها حيث تؤدي إلى تغيير في السيولة العامة للمنشأة لأنها تعتمد في قياسها على الأرقام الاجمالية<sup>١</sup>.

---

<sup>١</sup> . المحاسبة الادارية ص٧.

# الفصل الثالث

## الدراسة التطبيقية

## المبحث الأول: نبذة تعريفية عن الصندوق القومي للمعاشات:

أول قانون للمعاشات بالسودان في ديسمبر ١٩٠٤م في وقت متقارب مع صدور تلك التشريعات في بعض الدول الغربية المتقدمة ، ويذكر أن السودان قد سبق في هذا المجال كافة المنطقتين الإفريقية والعربية ولهذا السبب جاء تكريم السودان باتخاذ الخرطوم مقراً للمركز العربي للتأمين الاجتماعي ( هو أحد أجهزة منظمة العمل العربية التابعة لجامعة الدول العربية). وقد شهد نظام المعاشات من خلال القوانين التي مددت في أوقات مختلفة تطورات في الجانب التشريعي كان لها الأثر الكبير في تحسين المستوى المعيشي للمتقاعدين إلا أن عوامل مختلفة استجبت خلال العقود الثلاثة الماضية قد حدثت من الأثر الإيجابي وقادت بالتالي لعدم تحقيق النتائج الموجودة في الآونة الأخيرة . ظل نظام المعاشات فاستحدث وضع حد أدنى دورياً لمقدار المعاش واستخدمت مؤخراً خدمة من مشروعات الرعاية والتنمية الاجتماعية للمعاشيين وما تزال المساعي مبذولة ، وتوجدنا مؤخراً بادخال مجموعة من التعديلات على القانون الحالي كان أبرزها اعتماد المرتب الشامل بدلاً من جزء محدود منه في تسوية المنافع لتقليل الفجوة بين مقدار الدخل أثناء الخدمة وبين المعاش التقاعدي يمد في تحسين الظروف المعيشية للمتقاعدين<sup>١</sup>.

## نشأة الصندوق:

<sup>١</sup> الصندوق القومي للمعاشات، مؤسسة التنمية الاجتماعية للمعاشيين .

الدليل المرشد لإدارة السلفيات ، السودان ، الخرطوم، منشورات العام ٢٠١٣م

\* تعود فكرة تأسيس الصندوق القومي للمعاشات لعام ١٩٦٨م في اطار الدراسة الخامسة بامداده هيكله ديوان الموظفين العموميين (لم ينفذ الاقتراح).

\* في يونيو ١٩٨٨م شكلت لجنة العمل على إنشاء الصندوق وقدم مشروع القانون لمجلس الوزراء ولم تتم اجادته .

\* في اكتوبر ١٩٩١م أصدر قانون الصندوق لعدم قيام ثورة الانقاذ الوطني ايداناً فعلياً لإنشاء الصندوق القومي للمعاشات .

\* مارس الصندوق نشاطه الفعلي إعتباراً من ١/٧/١٩٩٤.

إختصاصات الصندوق:

\* إدارة نظام المعاشات بمقتضى قانون معاشات الخدمة العامة لسنة ١٩٩٢م أو أي قانون يحل محله .

\* إدارة نظم معاشات الحكومة والهيئات والمؤسسات وشركات القطاع العام المقررة بمقتضى قوانين خاصة يعهد له بإدارتها .

\* تحصيل إلتزام الحكومة وتحصيل استقطاع المعاش لأي من العاملين بالحكومة عن خدمته المعاشية.

\* استثمار موارد الصندوق والعمل على تنميتها وتطويرها .

---

<sup>١</sup> المرجع السابق، ص ٦

\* الاقتراض من البنوك المحلية والعالمية لأغراض الاستثمار وقبول المنح، والهبات،  
والوصايا، والتأمين على الأموال المستثمرة .

\* تطوير خدمات المعاشات ومراجعة المعاشات الدورية والمنافع بهدف تحسينها.

\* إبرام العقود والاتفاقيات .

الهيكل التنظيمي للصندوق:

\* يدار الصندوق بواسطة مجلس الإدارة الموحد لصندوق المعاشات والتأمين الاجتماعي.

\* يرأس وزير الرعاية الاجتماعية وشؤون المرأة والطفل مجلس الإدارة ويضم المجلس في  
عضويته ممثلين للحكومة ، وأصحاب العمل، ولاتحاد العمال ، واتحاد المعاشيين  
بالإضافة لخبراء .

يشتمل الهيكل التنظيمي على خمس ادارات عامة وادارات أقسام ووحدات تابعة ، والادارة  
العامة هي :-

١- الإدارة العامة للمواد الادارية والمالية .

٢- الإدارة العامة للشؤون الفنية والإكتوارية .

٣- الادارة العامة لنظم المعلومات.

٤- الادارة العامة للتخطيط والتطوير .

٥- الادارة العامة لشؤون الفروع .

\* يشمل الهيكل التنظيمي كذلك على إدارات تابعة لمكتب المدير العام وهي : الإدارة القانونية - المكتب التنفيذي- المراجعة الداخلية - العلاقات العامة.

في إطار اهتمام الصندوق بتربيته لادائه وتوطئة لتقديم خدمة متميزة للمعاشيين وتماشياً مع سياسة الدولة في تقديم خدمة متطورة وسريعة تلبي طلبات المتعاملين معه تبني الصندوق خطة لتنفيذ الجودة اعتباراً من عام ٢٠٠٦م سعياً حو التطوير والتحسين المستمر لأدوات عمله لهدف الحصول على رضا عملائه بالتنسيق مع المجلس الأعلى للجودة والامتياز برئاسة الجمهورية ، وثق اعتباراً من ٢٠٠٩/١/١م . وتم اجراء المراجعات الداخلية Internal audit من قبل مراجعين داخليين معتمدين من الصندوق وثم اجراء الخارجية Third part من قبل فريق BIS معهد الشرق الأوسط (بريطانيا) كلجنة مانحة للشهادة وحصل الصندوق على الشهادة رقم FS55352 في ٢٠٠٩/٩/١٥م وفي ٢٠١٢/١٠/١٤م الدورة الأولى وتم تحديد الشهادة للمرة الثانية للفترة من ٢٠١٢/٧/٣١م وحتى ٢٠١٥/٧/٣١م حيث يتم اجراء مراجعة سنوية ، وأسفرت آخر مراجعة ، المراجعة الأولى الدورة الثانية في ٢٠١٣/٨/٢٥م عن عدم وجود أي حالة عدم مطابقة حصل فرع ولاية نهر النيل على شهادة الجودة في العام ٢٠١٥م كأول فرع ولائي يحصل على التميز.

المحور المالي للصندوق :-

يقوم الصندوق على نظام التمويل الذاتي ويعمل على توفير فوائض تشكل احتياطات للنظام ويوظف جزء منها في الاستثمار وفي تحسين المنافع والخدمات المقدمة للمحاسبين .

\* تتمثل موارد الصندوق في جاري المعاش بواقع ٨% والتزام المعاش بواقع ١٧% وعائدات الاستثمار والمنح والهبات .

محور الرعاية الاجتماعية للمعاشيين :

كان الهدف من انشاء الادارة استنباط المعالجات للمشكلات التي تواجه المعاشيين واسرهم والاعداد لانتقال في مرحلة الدعم المؤقت إلى وضع حلول جذرية لتلك المشاكل بقدر الامكان ويتضمن محور الرعاية الاجتماعية الآتية:

الرعاية الصحية والعلاجية : يتمثل في ادراج كافة المعاشيين لمظلة التأمين الصحي والقيام بكافة اجراءات التأمين ، والمستهممة في علاج المعاشيين بالداخل والخارج وكذلك المساهمة في تكاليف الدواء خارج مظلة التأمين الصحي بنسبة ٢٥% وكان ذلك منذ العام ١٩٩٧ م .

المساهمة في نفقات لتعليم أبناء المعاشيين: يتمثل في مشروع كفالة الطالبة الجامعية وكان ذلك منذ العام ٢٠٠٠ م . وتم اضافة كفالة الطالب الجامعي في العام ٢٠١٢ م . وأيضاً المساهمة في سداد المصروفات الدراسية وتكريم الطلاب المتفوقين لأبناء المعاشيين في المراحل التعليمية المختلفة .

الدعم المتنوع للمعاشيين يتمثل ذلك في شكل مساهمات مالية في مواجهة حالات الطوارئ المختلفة (الفيضانات ، والحريق ، والسرقه ، وهدم المنازل ، وحالات الاعصار المرتبطة بحقوق الغير).

ثانياً : محور التنمية الاجتماعية : تهدف الى تمليك الفقير من المعاشيين وسائل انتاج توفر دخل اضافي لتحسين الوضع المعيشي للأسرة واطاحة الفرصة للمشروعات الصغيرة الفردية و(جماعية للقطاعات والخدمية والصرفية ، التجارية ، الزراعية والصناعية) ، مع التركيز على المشاريع الانتاجية بالولايات للحد من الهجرة للمدن .

ادارة السلفيات: وهي ادارة تابعة لمحور التنمية الاجتماعية تعمل على تقديم سلفيات الطوارئ للمعاشيين وهي عبارة عن قرض حسن يمنح المعاشيين لأسباب معينة ووفق ضوابط معينة.

تقديراً لظروف المعاشيين الطارئة مع مراعاة ظروف الصندوق المالية ، وفي العام ٢٠١٨م عمدت ادارة الصندوق الى زيادة في مقدار السلفيات سعياً للوصول إلى الأهداف المرجوة في المشروع وخاصة هدف التخلص من ظاهرة الكسر في مشاريع التمويل بصورة شاملة وجودة عالية ولقد أخضع الصندوق القومي للمعاشات هذا المشروع لقياس الأثر الاقتصادي والاجتماعي أجرتها بيوت خبرة متخصصة وتبين أن المشروع قدم آثاراً إيجابية في تحسين دخل المعاشيين.

في العام ١٦/٢٠ صدر قانون وحد كل من الصندوق القومي للمعاشات و التأمينات الإجتماعية وأثار الي دمج الصندوق بمسمى الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية و أصبح القسم الجديد الصندوق القومي للمعاشات كإسم الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية - القطاع الحكومي أما التأمينات الإجتماعية بمسمى الصندوق الوطني للمعاشات - القطاع العام والخاص تحت إدارة واحدة أو يتبعون لإدارة واحدة .

## المبحث الثاني: تحليل البيانات

### الاستبيان:

المتغير المستقل الموازنات التخطيطية من خلال العبارات التالية:

الفرضية الأولى :						
م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
١	تعتبر الموازنة بعد اعتمادها اداة أو وسيلة فعالة للرقابة والقياس المالي بالصندوق .					
٢	تعتبر الموازنة بعد اعتمادها معيار لقياس وتقويم الاداء بالصندوق.					
٣	تعتبر الموازنات أدوات فعالة للربط بين أهداف الصندوق وموارده المتاحة.					
٤	يستخدم الصندوق الموازنات لرسم المستقبل والتنبؤ به.					
٥	تهتم إدارة الصندوق بوجود قسم خاص لإعداد ومراقبة تنفيذ الموازنة.					
٦	يتم منح حوافز للأقسام التي تكون فيها نتائج الموازنة مطابقة للأداء الفعلي بالصندوق.					
٧	إن استخدام الموازنات في الصندوق يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية الأداء المالي والإداري.					
٨	يضع الصندوق تعليمات واضحة لإعداد الموازنات.					
٩	تساعد الموازنات التخطيطية لإدارة الصندوق البديل المناسب من بين البدائل المختلفة لاتخاذ القرار.					
١٠	استخدام للموازنات التخطيطية لاتخاذ القرارات تعتبر دليلاً على استخدام الاساليب العلمية الحديثة .					

المتغير التابع، قياس الأداء المحاسبي من خلال العبارات التالية:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	استخدام نظم قياس الموازنات التخطيطية يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للصندوق.					
٢	إن استخدام الموازنات التخطيطية في القياس يساعد على الرقابة و تقييم أده كل إدارة وقسم في الصندوق.					
٣	تساعد الموازنات التخطيطية في مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط ، مما يعجل باكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها.					
٤	تساعد الموازنات التخطيطية في قياس مدى تحقيق أهداف الصندوق الموردة خلال مرحلة التخطيط.					
٥	تلتزم إدارة الصندوق بالإنفاق وفق ما هو مخطط ومجاز في الموازنة التخطيطية.					
٦	تعتبر الموازنة التخطيطية وسيلة فعالة لقياس كفاءة وفعالية استخدام الموارد بالصندوق.					
٧	تقوم إدارة الصندوق بمتابعة الموقف المالي بصورة دورية لتحقيق أهدافها.					
٨	استخدم الصندوق لنظم القياس وفق الموازنة التخطيطية يؤدي إلي مصداقية معلومات التقارير المالية					
٩	يهتم الصندوق بتنمية قدرات الموظفين وإشراكهم بصورة دورية في عملية إعداد الموازنة التخطيطية.					
١٠	يتم الاستفادة من نتائج أداء السنوات السابقة عند إعداد الموازنة التخطيطية.					

تحليل الاستبانة:

الفرضية الاولى

تعد الموازنة التخطيطية في الصندوق القومي للمعاشات وفقا لاسس علمية سليمة.

اوافق بشده (٧٣)

اوافق (٧٩)

محايد (١٣)

لا اوافق (١١)

لا اوافق بشده (٢)

الفرضية الثانية :-

يلتزم الصندوق القومي للمعاشات بتنفيذ ما تم التخطيط له بصورة سليمة دون انحراف من خلال

الاداء المحاسبي.

اوافق بشده (٧٠)

اوافق (٧٠)

محايد (٢٤)

لا اوافق (٤)

لا اوافق بشده (٠)

نجد ان الفئة المستهدفة من بيانات الاستبانة هم المحاسبين في مؤسسة الصندوق القومي للمعاشات بعطبرة وقد تم توزيع عدد ٢٠ استبانة وتم استرداد منها عدد ١٧ استبانة تفاصيل تحليل الاستبانة كالاتي :

نجد ان في الفرضية الاولى وهي تعد الاموازنة التخطيطية في الصندوق القومي للمعاشات وفقا لاسس علمية سليمة كان عدد الاجابات ب اوافق بشده ٧٣ اجابة واوافق ب ٧٩ اجابة ومحايد ١٣ ولا اوافق ١١ ولا اوافق بشده ٢

من خلال البيانات السابقة يتضح لنا ان عبارات الفرضية الاولى نالت موافقة المستهدفين من الاستبيان ١٥٢ من العدد الكلي وهو ١٧٨ بنسبة وقدرها ٨٥,٤% مما يدل على اثبات الفرضية الاولى .

اما الفرضية الثانية وهي يلتزم الصندوق القومي للمعاشات بتنفيذ ما تم التخطيط له بصورة سليمة دون انحراف من خلال الاداء المحاسبي الجيد كانت اجابات المستهدفين كما يلي :-

اوافق بشده ٧٠ , اوافق ٧٠ , محايد ٢٤ , لا اوافق ٤ , لا اوافق بشده ٠ من خلال تحليل بيانات الاستبانة للفرضية الثانية يتضح لنا ان عدد الاجابات للاستبانة بعدد ١٦٨ اجابة بنقصان ١٠ ترك بعض العبارات فارغة دون اجابة .

وبالتالي نجد ان الفرضية الثانية نالت موافقة ١٤٠ من المستهدفين في الاستبانة من العدد الكلي وهو ١٦٨ وذلك بنسبة ٨٣,٣% وهي تعتبر نسبة كبيرة مما يدل على اثبات الفرضية الثانية ايضا.

## المقابلة الشخصية :-

١/ ما هو المستوى التوافق بين الموازنة التخطيطية المطبقة والاصول العلمية لاعداد الموازنة ؟

يلتزم الصندوق عند اعداد الموازنة بكافة الموجهات الصادرة من قبل الدولة وموجهات الادارة العليا وخطط الصندوق الاستراتيجية صغيرة وطويلة الاجل .

يتم اعداد الموازنة بمشاركة كافة الاقسام والادارات ذات العلاقة بالصندوق حيث يتم تكوين فريق الموازنة من عدة لجان فرعية ومركزية ولجنة عليا الاعداد واعتماد موازنة الصندوق القومي للمعاشات .

تستلزم ادارة الصندوق بتفاصيل وتطوير كوادرها بصورة دورية بالتدريب المستمر من الناهية العلمية اولا ثم يليه لنهاي العملية وذلك بالتطبيق العملي والمشاركة بتعريف الموازنة .

٢/ الى اي مدى يلتزم الصندوق القومي للمعاشات بتنفيذ ما تم التخطيط له ؟

يلتزم الصندوق القومي للمعاشات بتنفيذ الموازنة وفق ما هو مجاز في تنفيذ عملياته . حيث توجد ادارة مركزية (ادارة الموازنة) ويتبع اليها اقسام فرعية في كافة فروع الصندوق القومي للمعاشات معا متابعة سير ولتنفيذ وضبط ورقابة الصرف الفعلي حسب ما هو مجاز بالموازنة. واعداد تقارير بصورة دورية شهرية ربع سنوية ترفع الى الادارة العليا بصورة مستترة.

٣/ ما هي طبيعة توظيف الموارد المالية في الصندوق القومي للمعاشات ؟

تمثل موارد الصندوق القومي للمعاشات المالية في جنيه الاشتراكات المتحصلة من المؤمن عليهم حسب القانون ومنح وزارة المالية وعائدات الجهاز الاستثماري لضمان الاجتماعي .

٤/ هل تعدد الموازنة التخطيطية في الصندوق القومي للمعاشات للقياس المحاسبي بصورة جيدة ؟

يعتمد الصندوق بصورة اساسية في اعداد تقارير المالية الدورية على اسلوب القياس المبني على مؤشرات الموازنة

تمثل الموازنة اداء قياس تستخدمها الادارة في معالجة انحرافات الاداء حيث يتم اعداد الموازنة في الصندوق القومي للمعاشات قياسا بمؤشرات الصرف الفعلي بالقوائم المالية .

٥/ ما العقبات التي يمكن ان نجد من فاعلية نظام الموازنة التخطيطية المطبقة في الصندوق القومي للمعاشات ؟

كثرة فروع الصندوق القومي للمعاشات وزيادة حجم العمل بشكل عقبة سرعة توجد تقارير الموازنة ، لذا درج الصندوق باعادة هندسة عملياته في استخدام النظم والبرامج على تنفيذ مشروع الموازنة الالكترونية ضمنى برامجه الحديثة ، لظروف والتغلبات الاقتصادية<sup>١</sup>.

---

<sup>١</sup> د.معتصم فضل ،ادارة التدقيق الداخلي ،بتاريخ ٢٩/٥/٢٠١٨

# الخاتمة

تشمل على الآتي :

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

## اولا : النتائج

من خلال الاطار النظري والدراسة التطبيقية نوصل الى النتائج التالية :

- ١-تمثل الموازنة التخطيطية بعد اعتمادها اداه او وسيلة فعالة للرقابة والقياس المالي بالصندوق القومي للمعاشات.
- ٢-استخدم الصندوق القومي للمعاشات الوزنة التخطيطية لاتخاذ القرارات دليلا على استخدام الاساليب العلمية الحديثة.
- ٣-قد وضع الصندوق القومي للمعاشات تعليمات واضحة لاعداد الموازنة التخطيطية.
- ٤-يلتزم الصندوق القومي للمعاشات باعداد الموازنة التخطيطية عند كل عام وفقا لاسس علمية ,كما يقوم باعداد القوائم المالية نهاية كل عام وفقا للمعايير المحاسبية.
- ٥-يتم اعداد الموازنة التخطيطية في الصندوق القومي للمعاشات بمشاركة كافة الاقسام والادارات ذات العلاقة.
- ٦-هنالك انحرافات ايجابية ظهرت بعد مقارنة الموازنة التخطيطية والقوائم المالية للصندوق القومي للمعاشات.
- ٧-هنالك رقابة عليا على بنود الموازنة التخطيطية من ادارة الصندوق القومي للمعاشات.
- ٨-يوجد استخدام نظم قياس الموازنات التخطيطية التي تساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للصندوق القومي للمعاشات.

## ثانياً التوصيات :

١. نوصي الصندوق القومي للمعاشات بان يستخدم الموازنات لرسم المستقبل والتنبؤ به .
٢. بان يتم منح حوافز للاقسام التي تكون فيها نتائج الموازنة مطابقة للاداء الفعلي بالصندوق القومي للمعاشات .
٣. بان يهتم الصندوق القومي للمعاشات بتنمية قدرات الموظفين واشراكهم بصورة دورية في عملية اعداد الموازنة التخطيطية .
٤. يتم الاستفادة من نتائج اداء السنوات السابقة عند اعداد الموازنة التخطيطية .

# المصادر والمراجع

المصادر والمراجع :

القرآن الكريم

الكتب

-د.احمد نور، ود .احمد رجب عبد العال , المحاسبة الادارية , (الاسكندرية :الدار الجامعية ٢٠٠٥ م).

-د. احمد نور ، ود. فتحي السوافيري , الامحاسبة الادارية , اتخاذ القرارات , بحوث العمليات تقييم الاداء (الاسكندرية :الدار الجامعية ١٩٩٧م).

د. اسامة الحارث , الامحاسبة الادارية , ط٢ (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع , ٢٠٠٤م).

د.السعيد فرحات جمعة ,الاداء المالي لمنظمات الاعمال , (الرياض : دار المريخ ١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م).

-تشارلزت هورنجون , محاسبة التكاليف مدخل اداري , ترجمة احمد حامد حجاج ، د . محمد هاشم البدوي (دار المريخ للطباعة والنشر , ١٤١٦هـ - ١٩٩٦م).

د. جبرائيل جوزيف كحالة , ود. رضوان حلوة خنان , المحاسبة الادارية , مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الاداء (عمان : الدار العلمية الدولية ودار الثقافة والنشر , ٢٠٠٢م).

د.خيرى عبد الهادي محسب , الاصول العلمية والعملية للموازنات , (دم , ن ٢٠٠٢م).

عبدالعزیز محمود الامام , الموازنات التختطيطية كاداة للرقابة , (الرياض : دار المريخ للنشر ١٤٠٣هـ/١٩٨٣م).

د. ليستر اي هينجر ود. سيرج ماتولتس , المحاسبة الادارية , (الاسكندرية : دار المريخ ٢٠٠٥م).

د. ليلي فتح الله , ود. عاطف محمد العوام , المحاسبة الادارية (القاهرة : د ن ٢٠٠٢م).

د. مؤيد محمد الفضل , واخرون , المحاسبة الادارية , (عمان : دار الميسرة ٢٠٠٧م).

د. محمد الفيومي محمد , ود . الاميرة ابراهيم , المحاسبة الادارية , (الاسكندرية : دار الجامعية , ٢٠٠٩م).

- د. محمد سامي راضي , ود. وجدي حامد حجازي , المدخل الحديث في اعداد الموازنات , (الاسكندرية : الدار الجامعية ٢٠٠٢م).

- د. محمد عادل الهامي , اساليب المحاسبة الادارية , (عمان : دار المسيرة , ١٩٧٥م).

د . محمد عباس حجازي , المحاسبة الادارية , (القاهرة : مكتبة التجارة والتعاون , ١٩٧٧م).

د. محمد فريد الصحن , واخرون , مبادئ الادارة , (الاسكندرية : الدار الجامعية , ٢٠٠٠م).

د. مصطفى نجم البشاري , المحاسبة الادارية , (الخرطوم : د. ن , ٢٠٠٧), الدوريات

د. امال ابراهيم محمد , تقويم اداء الوحدات الادارية الحكومية , مجلة الادارة والاقتصاد , كلية جامعة المستقبل , المجلد الثالث , العدد الرابع , يناير - مارس ٢٠٠٤م.

د. عبد الباسط احمد رضوان , الموازنة التخطيطية وقياس تقويم الاداء في النشاط التعليمي والاداري المجلة العلمية لبحوث والدراسات التجارية , كلية التجارة وادارة الاعمال , جامعة عين حلوان , العدد الثاني , ١٩٩٥م.

د. محمود حسين الجداوي , تقييم اسلوب المشاركة في اعداد الموازنة التخطيطية ودره في صناعة القرارات الادارية المجلة العلمية لتجارة الازهر و كلية التجارة , جامعة الازهر , العدد السابع ١٩٩٠م.

د. جابر , ٢٠٠٦م , ود.القرطوسي , ٢١٠م , ود. القزاز , ٢٠١١م , مجلة الدراسات محاسبية ومالية - المجلد الثامن - العدد ٢٢ - الفصل الاول - لسنة ٢٠١٣م , تقويم الاداء المالي (المحاسبي).

د.اديب برهوم واخرون , مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٢٩) العدد ٢ ٢٠٠٧م تاريخ الايداع ١٩/٣/٢٠٠٧م , قبل النشر في ٧/٥/٢٠٠٧م.

د. وقينه القدسي , واخرون.

### الرسائل الجامعية

منية وداعة الله على حسين , دورة الموازنة التخطيطية في الرقابة وتقويم الاداء , جامعة وادي النيل , قسم المحاسبة, كلية التجارة وادارة الاعمال , اكتوبر ٢٠٠٨م.

بسام ابو القاسم عبد الرحيم , واخرون , الموازنة في القطاع العام , جامعة وادي النيل , كلية التجارة وادارة الاعمال , قسم المحاسبة , فبراير ٢٠٠٧م.

محمد احمد محمد شريف , واخرون , الموازنات التخطيطية واثرها على الاداء المالي و جامعة الشيخ عبدالله البديري , كلية التكنولوجيا ٢٠١٤م.

اخرى

الصندوق القومي للمعاشات ومسيرة عام ١٩٠٤م-٢٠٠٤م , الخرطوم , دن , ٢٠٠٤م .

د. محمد عفيفي , المتابعة وتقييم الاداء على مستوى المشروع , المنظمة العربية للتنمية  
الادارية , البرامج التدريبية الثاني للمستويات الادارية العليا للدول والبلاد العربية , معهد  
الدراسات الاسلامية , القاهرة , في الفترة ٢٠/٩/١٩٧١م.

الصندوق القومي للمعاشات - السودان - الخرطوم - مسيرة الصندوق خلال مائة عام

[www.penfund.gov.sd](http://www.penfund.gov.sd)

محمد محمود السياغي , دورة تدريبية في اعداد الموازنة التخطيطية , (اليمن : مؤسسة تنمية  
القيادات الشابة في الفترة من ٣-١١ نوفمبر

(٢٠٠٧م), (www.youth22net /shabab/123.)

فهرس الموضوعات:

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د - م	المقدمة (تتضمن الاطار المنهجي والدراسات السابقة)
<b>الفصل الأول: الإطار النظري (الموازنة التخطيطية)</b>	
١٧ - ١	المبحث الأول: نشأة ومفهوم وأهمية وأهداف الموازنة التخطيطية .
٣٤ - ١٨	المبحث الثاني: أنواع ومبادئ ومراحل إعداد الموازنة التخطيطية ومزاياها وعيوبها
<b>الفصل الثاني: الأداء المالي (تقويم الأداء المالي)</b>	
٣٨ - ٣٥	المبحث الأول : مفهوم وتعريف تقويم الأداء المالي (المحاسبي):
٥٧ - ٣٩	المبحث الثاني : مؤشرات ومراحل تقويم الأداء المالي والنسب المالية:
<b>الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية</b>	
٦٣ - ٥٨	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن الصندوق القومي للمعاشات
٦٩ - ٦٤	المبحث الثاني: تحليل البيانات
٧٠	النتائج
٧١	التوصيات
٧٥ - ٧٢	المصادر والمراجع
٧٦	الفهرس