



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بابل – كلية الادارة والاقتصاد  
قسم المحاسبة

# الموازنة التخطيطية ودورها في الرقابة على اداء الشركات الصناعية

بحث تقدم به

عبد المهدي محمد عبد المهدي

عباس حسن علي

الى مجلس قسم المحاسبة

وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في المحاسبة

بإشراف

م. ازدهار جاسم

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسُ ضِيَاءً وَالْقَمَرَ  
نُورًا وَقَدَّرَهُ مَنَازِلَ لِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ  
وَالْحِسَابَ مَا خَلَقَ اللَّهُ ذَلِكَ إِلَّا بِالْحَقِّ  
يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ)

سورة يونس - الآية ٥

## الاهداء

الى معلم البشرية النبي الاكرم محمد ..... صلى الله عليه واله وسلم

الائمة الاطهار الميامين ..... عليهم الصلاة والسلام

بلدي العراق ..... شموخا وعلوا

من علموني فأجادوا تعليمي اساتذتي الافاضل .... شكرا وامتنانا

رياحين حياتي ..... عائلتي

كل من ساعدونا في اتمام هذا العمل الاساتذة الافاضل .... اعتزازا

وشكرا وامتنانا

الباحثان

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على سيد المرسلين (محمد) صلى

الله عليه و اله الطيبين الطاهرين و صحبه الغر الميامين . . .

يطيب لنا و نحن ننهي دراستنا ان نتوجه بخالص الشكر و الامتنان و عميق

اعتزازنا الى الاستاذة: المشرفة ازدهار جاسم التي كانت لملاحظاتها العلمية

الرصينة و توصياتها السديدة بالغ الاثر في انجاز هذا البحث بهذا المستوى

العلمي فلها منا الشكر والعرفان.

كما يشرفنا ان نتقدم بخالص الشكر للأساتذة في كلية الادارة و الاقتصاد/

قسم المحاسبة/ جامعة بابل لما قدموه من توجيهات سديدة و تشجيع دائم

طيلة سنوات الدراسة الاربعة.

و في الختام نتقدم بخالص الشكر و الامتنان للأساتذة الافاضل لجنة

المناقشة المحترمين لمناقشة هذا البحث و ما سوف يبدر منه من ملاحظات و

اراء علميه سديدة تشكل اغناءً و ترصيناً علمياً لهذا البحث.

واسأل الله عز و جل ان يوفقنا جميعاً لما فيه الخير و الصلاح . . . و منه

التوفيق والسداد.

# المحتويات

الصفحة	الموضوع
	العنوان
أ	الآية القرآنية
ب	الاهداء
ج	الشكر والتقدير
د - هـ	فهرس المحتويات
٧	المستخلص
٨	المقدمة
٩-١٦	المبحث الاول: منهجية البحث
٩	مشكلة البحث
١٠	اهمية البحث
١٠	فرضية البحث
١١	اهداف البحث
١١	منهج البحث
١١	مجتمع البحث
١٢-١٦	الدراسات السابقة

# المحتويات

الصفحة	الموضوع
٢٧-١٧	المبحث الثاني
١٧	مفهوم الموازنات التخطيطية
١٨	اهمية الموازنات التخطيطية
٢٠	اهداف الموازنات التخطيطية
٢١	انواع الموازنات
٢٣	خصائص الموازنات
٢٥-٢٤	مبادئ اعداد الموازنات التخطيطية
٢٦-٢٥	متطلبات اعداد الموازنة
٢٧-٢٦	المعوقات التي تحد من فاعلية نظام الموازنات التخطيطية
٣١-٢٨	المبحث الثالث: تحليل الاستبانة
٣٢	الاستنتاجات
٣٣	التوصيات
٣٧-٣٤	قائمة المراجع
٤١-٣٨	الملاحق

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى اهمية الموازنة التخطيطية ودورها في الرقابة على اداء الشركات الصناعية، وذلك من اجل التعرف على مدى ادراك ادارات تلك الشركات الصناعية لأهمية تطبيق الموازنات التخطيطية، ومدى استخدام القواعد والمبادئ والاسس العلمية في التخطيط والرقابة على اداء الشركات كذلك تقييم ادائها المالي والغير مالي وهذا من خلال اعداد الموازنة التخطيطية بشكل صحيح ومنظم. وتعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي في جمع المعلومات والبيانات وتم جمع البيانات واختبار الفرضيات. ونتائج الدراسة تمثلت في ان اعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية يساعد في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة للشركة وهذا بدوره يساهم في عملية الرقابة ويسهل منها وينصب كل ذلك في تحقيق اهداف الشركة الصناعية. اضافة الى ان الرقابة تساعد من التأكد من تنفيذ الخطط المعدة مسبقا ومعرفة الانحرافات التي تحدث في الخطط الموضوعة مسبقا وامكانيه معالجتها. وقد اوصت الدراسة الى ضرورة وجود نظام اداري فعال يدعم ويساهم في مجال اعداد الموازنات التخطيطية بما يمكن المنشأة من تحقيق اهدافها المرسومة بكل سهوله وفاعليه اكثر. وكذلك ضرورة مشاركة كل اقسام الشركة من الإدارية والإنتاجية والخ في عملية اعداد الموازنة التخطيطية.

### الكلمات الافتتاحية :

الموازنة التخطيطية-الاداء-كفاءة الاداء-الشركات الصناعية-الرقابة-التخطيط

## المقدمة :

تهدف الشركات الصناعية الى استخدام مواردها بالشكل الامثل ليحقق لها الكفاءة وتقليل الهدر والخسائر في الموارد، وهذا يتحقق عن طريق الاعتماد على اسلوب مقارنه بين الاداء الفعلي والاداء المخطط لهذه الموارد، وبالتالي ايجاد حلول مناسبة يمكن ان تساهم بتجاوز اي انحرافات قد تحصل نتيجة ذلك ومعالجه تلك الانحرافات بأفضل الوسائل وهذا يحقق للشركة القدرة على المنافسة في السوق سواء كانت اسواق عالميه ام اسواق محليه في ظل المنافسة الشديدة بين كافة الشركات الصناعية. بطبيعة الحال تعتمد الشركات الصناعية الكبرى في ادارتها على التخطيط والرقابة وتقييم الاداء الفعلي للشركة كذلك التنسيق واتخاذ القرارات ورسم السياسات الملائمة وهذا يمكن تطبيقه من خلال استعمال بعض الادوات والاساليب المحاسبية.

ويعتبر نظام الموازنات التخطيطية احد اهم الادوات المحاسبية التي تساعد الشركات الصناعية في ممارسة وتنفيذ تلك الوظائف والسياسات المحاسبية. وهذا النظام يعتبر نظاما فعالا للرقابة على كل اوجه النشاط في تلك الشركات فهي احد ادوات التخطيط والتنبؤ بمشاكل المستقبل المحتمل حدوثها في الشركة كذلك تساهم في حل تلك المشاكل قبل حدوثها. ومن جانب موضوعي تعتبر الموازنات التخطيطية خطه تفصيليه وشامله لسياسات واهداف الشركات الصناعية وهي اداه فعاله للرقابة والتخطيط وتقييم الاداء، وهذا يتحقق من خلال ترجمه الخطط الى بيانات ماليه وكميه في موازنات متفرعة يتم جمعها وتضمينها في موازنه واحده شامله لكل مستويات الإدارة. كما يمكن الذكر ان الموازنات التخطيطية لها دور فعال في توصيل المعلومات والبيانات المساعدة في عمليه اتخاذ القرار.



## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### اولا: مشكلة البحث:

الشركات الصناعية تعتمد بشكل اساسي على الموازنات التخطيطية والتي بدورها تهدف الى تحديد الانحراف ومعالجته بناء على ذلك فان مشكلة الدراسة الاساسية تتركز حول دور الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الاداء للشركة وتهدف الدراسة للإجابة عن بعض التساؤلات التالية:

١. هل الموازنات التخطيطية تؤدي الى مراجعات تشغيليه واداريه وماليه وفنيه وهيكلية ام

مجرد حبر على ورق؟

٢. هل تساعد الموازنات التخطيطية في تحسين التخطيط للشركات الصناعية؟

٣. الى اي مدى تساهم الموازنات التخطيطية في صقل وتحسين الرقابة في الشركات

الصناعية؟

٤. الى اي مدى تساهم الموازنات التخطيطية في تحسين تقييم الاداء وتقييمه للشركات

الصناعية؟

## ثانيا: اهمية البحث

تمثلت اهمية البحث في دراسة الموازنات التخطيطية ومعرفة كيفية تفعيل لوظائف التخطيط والرقابة وتقييم الاداء في الشركات الصناعية. والتأكد من استخدام الموارد المالية بشكل يحقق افضل النتائج في الشركات الصناعية.

هذه الدراسة تكون ذات فائدة كبيرة لبعض الجهات الإدارية من اجل الاستفادة من نتائجها وتوصياتها كأعضاء مجلس الادارات والمدراء والادارات التنفيذية والتشغيلية والمحاسبين ومحاسبي الكلف القائمين على اعداد الموازنات التخطيطية. ولعل اهم ما يعرج عليه البحث هو تعريف الشركات الصناعية بأهمية ودور الموازنات التخطيطية وهي اداة فعالة في التخطيط والرقابة على عناصر الانتاج لغرض اعدادها بشكل صحيح.

## ثالثا: فرضية البحث

اعداد وتطبيق وتقويم الموازنات التخطيطية يساعد في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة في الشركات الصناعية وتطبيقها بصورة صحيحة وهذا يساعد في الرقابة بتلك الشركات الصناعية وتحقيق اهدافها.

## رابعاً: اهداف البحث

١. التعرف على الموازنات التخطيطية من خلال التعرف على مفهومها وتناول اهميتها واهدافها وخصائصها وانواعها ومراحلها.
٢. التعرف على اثر الموازنات التخطيطية في الرقابة على الشركات الصناعية.
٣. التعرف على اثر الموازنات التخطيطية في التخطيط في الشركات الصناعية.
٤. التعرف على اثر الموازنات التخطيطية في تقييم وتقويم الاداء في الشركات الصناعية.

## خامساً: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع (عبيدات، ٢٠٠٠م) ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كافياً كمياً لغرض الوصول الى الاستنتاجات المطلوبة. و الدراسة ذو متغيرين:

- ❖ المتغير المستقل و هو (الموازنة التخطيطية).
- ❖ المتغير التابع و هو (دور الموازنة في الرقابة على اداء الشركات الصناعية).

## مجتمع و عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المدراء والمحاسبين ذوي الخبرة في اعداد الموازنة التخطيطية ومديري الاقسام والموظفين العاملين في مصنع نسيج بابل/ الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود، في محافظة بابل قضاء الحلة العراق.

## الدراسات السابقة:

١. دراسة حسون(٢٠١٧م): تقييم مدى استخدام الموازنات التخطيطية في عملية الرقابة

### المالية:

تمثلت مشكله هذه الدراسة في ان الشركة العامة للخياط القطنية في اللاذقية تكتسب اهميه كبيره كونها تعد من الشركات الصناعية ذات الحجم الكبير من حيث راس مالها و اصولها، و بالتالي فهي من الشركات التي يعول عليها في دفع العجلة الاقتصادية و المساهمة في زياده الناتج القومي و تحقيق النمو الاقتصادي.

### هدفت هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- أ- التعرف بالموازنات و دورها الفعال في اداء عملية الرقابة المالية.
- ب- التعرف على مدى اهتمام اداره الشركة بأهمية استخدام الموازنات التخطيطية في الرقابة المالية.
- ت- كشف الصعوبات والتعرف على اسباب القصور التي تحد من فاعليه نظام الموازنات و تقويمها و اقتراح الحلول المناسبة لها.

و توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- أ) تتوفر في الشركة البيانات والمعلومات اللازمة لأعداد الموازنات التخطيطية.
- ب) لا تقوم الشركة بأعداد بياناتها على شكل موازنات تخطيطيه للسنة اللاحقة و ذلك لعدم توافر نظم المعلومات المساعدة لأعداد هذه الموازنات.
- ت) لا تقوم اجهزة الرقابة الداخليه في الشركة بدورها الفعال في الرقابة المالية وفقا للموازنات التخطيطية.

٢. دراسة اشرف (٢٠١٨م): مدى اهميه استخدام الموازنات التخطيطيه في التخطيط والرقابة وتقييم الاداء:

تمثلت مشكله هذه الدراسة في الغرض الرئيسي و هو الحفاظ على موارد الشركة و بهدف معرفه مدى عمليه اعداد الموازنات التخطيطيه على وفق اسس علميه تكفل الوصول الى تقديرات دقيقه بهدف تحقيق الاهداف المرجوة، و الصعوبات و العوائق التي تحد من امكانيه استخدامها كأداة تخطيط ورقابه وتقييم اداء، ومعرفه مستوى مشاركته الإدارة العليا والمستويات الإدارية الدنيا في عمليه الاعداد والتنفيذ والرقابة على الموازنة وبناء على هذا يظهر السؤال الرئيسي لمشكله البحث وهو: هل تهتم الإدارة العليا والادارات الدنيا في الشركة العامة لصناعه الأسمدة في المنطقة الجنوبية بأعداد موازنات تخطيطيه تستخدم كاداه للتخطيط و للرقابة و تقييم الاداء؟

و توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

أ) ان غالبية اقسام الشركة تشترك بتطبيق الموازنات التخطيطية واعدادها بشكل منتظم من اجل استخدامها كأداة رقابة على العملية الإنتاجية.

ب) تتمتع ادارة الشركة العليا و الادارات الفرعية الاخرى درجة عالية من الادراك لأهمية توفر المعلومات الكافية والبيئة الملائمة داخل الشركة من اجل تهيئه وتحضير كل الموازنات.

ج) الانحرافات من النتائج الفعلية والاداء المخطط له في الموازنة التخطيطية لبعض اقسام الشركة يعود لعدم الدقة للمعايير المخططة والتي تنتج عن عدم انسجام هذه المعايير في الواقع الفعلي للظروف السائدة، او ان تقديرها لم يتم بشكل علمي موضوعي.

٣. دراسة بلال(٢٠٢٢م) - الموازنة محاكاة وهمية لشروط صندوق النقد:

مشكله هذه الدراسة تمثلت في ان حتى تستطيع الإدارة تحقيق اهداف المنشأة لابد من القيام بعمليات التخطيط المسبق و التنظيم و التوجيه و الرقابة الإدارية ومن هنا ينظر الى الموازنة التخطيطية على انها ترجمه كمييه و ماليه للأهداف التي تسعى ادارة المنشأة الى الوصول اليها و تحقيقها كما ان الموازنة اداه رقابية فعالة للتأكد من حسن التخطيط والتنفيذ للخطط الموضوع من قبل الإدارة. كما تعد الموازنة التخطيطية من الوسائل المهمة التي تتبعها ادارات المنشأة في الكثير من اعمالها و ذلك لأهمية في عمليه التخطيط و الرقابة و تقويم الاداء المالي.

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

أ) تطبيق الموازنات التخطيطية يسهل عملية التدفقات النقدية.

ب) اعداد الموازنات التخطيطية بصورة جيدة و وضوحها التام يساعد في تنفيذها السليم مما يؤدي الى رفع كفاءه الاداء المالي.

ج) توفر الموازنات التخطيطية تقارير دوريه عن سير العمل و الاداء خلال فتره تنفيذ الموازنة مما يؤدي الى رفع كفاءه الاداء المالي.

د) تتم مناقشه اسباب الانحرافات وفقا لنظام الشركات الصناعية.

٤. دراسة ريناد(٢٠٢٢م)- دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة الاداء المالي:

تمثلت مشكله هذه الدراسة في ان بهدف تحسين و رفع كفاءه الاداء المالي للشركات و الحفاظ على الموارد الاقتصادية المتاحة و تنميه القطاع الاقتصادي بشكل واعد فان الموازنة التخطيطية تعتبر من اهم الاساليب التي تساعد الشركات على التخطيط المالي الفعال الذي يسعى الى المحافظة على موارد الشركة وبالتالي تحسين الكفاءة المالية. و بناء على ما سبق تتمثل المشكلة الرئيسية في معرفه دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءه الاداء المالي للشركات السعودية في مدينه جده.

## هدفت هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

أ) التعرف على مجالات تطبيق السوق السعودي للموازنة التخطيطية في مدينه جده.  
ب) التعرف على مدى تأثير التخطيط و التنفيذ و رقابه الموازنات التخطيطية على كفاءه الاداء المالي.

ج) التعرف على تأثير اختلاف قطاعات الشركات السعودية على دور الموازنات التخطيطية.

و توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

أ) ان الموازنة التخطيطية تعد من اجل تحقيق الاهداف المخطط لها في المنظمة حيث يتم اعدادها وفقا لخطوات واسس علميه محدده مما يساعد المنظمة على مواجهه مخاطرها المستقبلية.

ب) ان الموازن التخطيطية ترتبط بمراكز المسؤولية عند اعدادها، بشكل يساعد على الاستغلال الامثل لمواردها المتاحة و كذلك يمكنها من التنسيق بين الاقسام من اجل التجانس التام بين الاهداف، اي ان الموازن التخطيطية تستخدم كأداة لتحقيق الرقابة بشكل مستمر في المنظمة.

ج) ان كفاءه الاداء المالي تساهم في قياس الاداء الفعلي للمنظمة مما يساعد المنظمة على رقابه نتائج الخطط الموضوعه ومن ثم تحديد مستوى الانحراف عن الخطة الموضوعه و بالتالي تحديد نقاط القوه و الضعف لإداء المنظمة بناء على القياس كفاءه الداء المالي.

د) ان الموازنة التخطيطية بكافه مجالاتها من تخطيط و تنسيق و رقابه وتقييم اداء لها دور كبير في رفع كفاءه الاداء المالي.



## المبحث الثاني

### مفهوم الموازنات التخطيطية:

تعد اداة للتخطيط وربط التقديرات بتحقيق الاهداف للمساعدة في تنفيذ القرارات داخل المنظمة، وقد عرفها اخرون بانها المعلومات والاجراءات والعمليات الإدارية التي تشكل نظاما للرقابة على مختلف اوجه النشاط في المنظمة، وتقييم الاداء الفعلي للمنظمة عبر مقارنتها بالمخطط. وايضا يشير(حسون،٢٠١٧) الى ان الموازنة هي بمثابة الاداة الرئيسية التي تستطيع من خلالها المنظمة تحقيق انجازاتها. و حدد اخرون المفاهيم الأساسية للموازنة بالمفهوم التخطيطي والمحاسبي والرقابي، وان الموازنة اكتسبت اهميتها من حاجة المنظمات لعكس فلسفتها بأرقام لتتحقق اهداف محددة. و من وجهة نظر(الخفاجي و جواد،٢٠١٤) فهي من اهم الادوات المساعدة في ترجمه الاهداف فهي خطه عمل مستقبليه لتحقيق التماسك والتكامل للأنشطة ككل، اي انها تساعد المنظمة في القيام بتخطيط احتياجاتها من الموارد التي تحقق اهدافها المنشودة ضمن هدف محدد لإيرادات تريد المنظمة او الشركة تحقيقها. ايضا هناك نظره على الموازنة بانها احدى وظائف الإدارة او المدير و أحد مكونات العملية الادارية وهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الادارية الاخرى.

## اهمية الموازنات التخطيطية

ترتبط الموازنات التخطيطية ارتباطا وثيقا بأهداف المنشأة بحيث ان تحقيق الاهداف يتم من خلال الموازنات التخطيطية، فانه لا يوجد تخطيط من دون رقابه ولا يوجد رقابه دون تقييم للأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المخطط ومن هنا نستطيع تلخيص بعض و أهم الفوائد التي نحصل عليها من تطبيق نظام الموازنات التخطيطية وكما يلي:

### ١. الموازنة اداة للتنسيق و الاتصال:

التنسيق هو انسجام وتوازن اوجه الانتاج والخدمات و الوحدات على اكمل وجه لتحقيق اهداف هذه المنشأة. ويفيد نظام الموازنات التخطيطية في تحقيق التنسيق التام بين ادارات واقسام المنشأة وانشطتها المختلفة خلال عمليه تنفيذ الموازنة بحيث يعمل الجميع بشكل متوازن نحو تحقيق الاهداف المحددة من الشركة.

### ٢. الموازنة اداة للتخطيط:

عرف (Horngern,2009) التخطيط على انه ضبط وتحديد الاهداف وتطوير الاستراتيجيات من اجل تحقيق هذه الاهداف. حيث ان اهمية التخطيط تتجلى في التقدير المبرمج لاحتياجات المنشأة اعتمادا على المعلومات والبيانات الأولية بهدف الوصول الى حجم هذه الاحتياجات و نوعها و اولوياتها من خلال تحديد وتحليل الموارد المتاحة من مواد مادية وبشرية وحجمها وما تتعرض له من تغير. كما ان التخطيط يسرع من عمليه التنمية من خلال حصر الموارد سواء كانت داخلية او خارجية ويحسن من عمليه استغلالها.

### ٣. الموازنة اداة للرقابة و تقييم الاداء:

تعتبر اداة فعالة نتمكن من خلالها القيام بعملية الرقابة وتقييم الاداء وذلك من خلال قياس ما هو مقدر او مخطط له بالأداء الفعلي و الذي يعبر عنه بأرقام فعلية مستخرجه من النظام، و في حال وجود انحرافات بين النتائج المتوقعة و الفعلية فانه يتم تحليل اسباب هذه الانحرافات عن طريق مراكز المسؤولية لكي تتمكن الإدارة من أخذ الاجراءات التصحيحية لذلك.

### ٤. الموازنة اداة لتحفيز العاملين:

تستخدم الموازنة التخطيطية كأداة لتحفيز العاملين داخل الشركة على كافة المستويات حيث ان عدم تحقيق الموازنة المقدره في بداية كل عام يعتبر احد اشكال الفشل الذي ينعكس بدوره سلبيا على اداء العاملين داخل الشركة فإن تحقيق الموازنة يعتبر من اهم الاهداف التي يجب تحقيقها من قبل الإدارة و الوصول الى اعلى مؤشرات الاداء المراد الوصول اليها.

### ٥. الموازنة خطة شاملة و تفصيلية:

تمثل الموازنات التخطيطية خطة شاملة و تفصيلية لنشاط المنشأة التي يتم تحضيرها و الموافقة عليها قبل فتره محدده بحيث تشمل الادارات الموجودة في المنشأة كاهل. اي ان الموازنات التخطيطية تعتمد على وضع تقديرات لخطة المنشأة و ذلك في ضوء الظروف المتوقعة و بعد دراسة وافيه للعوامل الداخليه و الخارجيية التي قد تحدث خلال مدة الموازنة.

## اهداف الموازنة التخطيطية:

يحقق نظام الموازنات التخطيطية اهداف متعددة يمكن ايجازها بما يلي:

١. تحقيق الاستخدام الامثل لعوامل الانتاج والموارد المتاحة للوحدة.
٢. التنسيق بين الجهود المبذولة والأنشطة المختلفة للوحدة وصولا لتحقيق الاهداف.
٣. توفير اسس لمراقبة اداء الوحدات من خلال مقارنة التنفيذ الفعلي مع المخطط.
٤. ضمان التدفق المستمر للبيانات المتعلقة بالنشاط الفعلي للوحدة للوقوف على مدى تطابقه مع الخطط الموضوعة لترشيد القرار الاداري.
٥. توفير المؤشرات و البيانات الكمية و القيامه النوعية للجهات المسؤولة عن التخطيط و المتابعة المركزية.
٦. المساعدة على توقع المشاكل و المعوقات قبل وقوعها و تلافيها في ضوء الاهداف الواقعية الموضوعة.
٧. استقرار النشاط و الاستمرارية عن طريق الدراسة المستمرة و محاولات لحل المشاكل قبل وقوعها.

## أنواع الموازنات التخطيطية:

تختلف الموازنات التخطيطية في محتواها و أهدافها وفقا للمتغيرات والعوامل و الاهداف المختلفة. حيث انها تقسم حسب الظروف و الاهداف وكما يلي:

### اولا: من حيث الفترة الزمنية:

تقسم الموازنات التخطيطية حسب الفترة الزمنية الى ثلاثة اقسام:

١. الموازنات قصيرة الاجل: وهي الموازنات التي يتم اعدادها لمدة نقصها سنة مالياه واحده. والهدف منها وضع برنامج العمل خلال تلك الفترة و السيطرة عليه و كفاءه ادائه و تنفيذه اي انه يستخدم كأداة تخطيط ورقابة سويا.
٢. الموازنات طويلة الاجل: وتتمثل في الموازنات التي يتم اعدادها لأكثر من سنة مالياه، و تهدف هذه الموازنات الى التنسيق بين الاهداف والقدرات المستقبلية في ضوء الاهداف والقدرات الحالية.
٣. الموازنات المستمرة: و هي موازنات لسنة كامله قابله للتجديد بحيث يضاف شهر جديد في نهاية كل شهر من تنفيذ الموازنة. اي انه يتم اعداده على اساس مستمر. وبالتالي تمتلك الإدارة الوقت الكافي والقدرة على مواجهه ما هو جديد وتنسيق كافته انشطتها.

## ثانيا: من حيث طبيعة عمليات النشاط الاقتصادي:

يمكن تقسيم عمليات المنشأة حسب طبيعة النشاط الى عمليات جارية وعمليات استثمارية وينتج عن هذه العمليات تدفقات نقدية ومن هنا يظهر التمييز بين نوعين من الموازنات و هي:

### ١. الموازنات التشغيلية:

تختص الموازنات التشغيلية بتخطيط الأنشطة الإنتاجية للمنشأة من جميع الجوانب اي من حيث الموارد المتاحة والاستخدام الامثل لها والرقابة على هذه الأنشطة. يتم اعداد الموازنات التشغيلية على المدى الطويل او القصير او كليهما كما يمكن اعدادها بشكل مستمر او دائم.

### ٢. الموازنات المالية:

هي اداة جيدة لتخطيط عمليه الايفاء بالالتزامات قصيره الاجل و توفير السيولة اللازمة و تكون هذه الموازنة على نوعين موازنه نقديه وموازنه راس ماليه.

### ثالثا: حسب مستويات النشاط:

فمن المعروف انه كلما زادت التكاليف المتغيرة و نتيجة لذلك اذا اختلف المستوى الفعلي للنشاط عن النشاط المخطط في الموازنة و نتيجة ذلك تفقد الموازنة معايير صلاحياتها كأداة للرقابة و تقييم الاداء. و هنا يمكن التمييز بين ثلاثة انواع من الموازنات حسب مستوى النشاط وكما يلي:

### ١. الموازنات الساكنة:

هي الموازنات التي يتم اعدادها لمستوى واحد من مستويات النشاط و يعتبر هذا المستوى المتوقع و طبقا لمعهد محاسبي الكلفة و الإدارة في لندن فإن الموازنات الساكنة تعرف على انها تلك الموازنات التي تعد لمستوى واحد معين من النشاط لا تتغير بغض النظر عن مستوى النشاط الفعلي المتحقق.

## ٢. الموازنات المرنة:

هي الموازنات التي يتم اعدادها لعدة مستويات من النشاط الانتاجي و تقع ضمن المدى الملائم لذلك النشاط بحيث يتوازن مستوى النشاط الفعلي مع احد هذه المستويات لزياده فعالية المقارنة بين الارقام الفعلية والمخططة في نهاية فترة الموازنة و تبرز اهمية المرونة في هذه الموازنات عند عدم حصول التوازن المطلوب في نهاية الفتر بحيث يتم تعديل الحجم المقدر لكي يتوازن مع الحجم الفعلي و من ثم يتم تعديل ارقام الموازنة و تشخيص الانحرافات.

## ٣. الموازنات الشاملة:

الموازنة الرئيسية او الشاملة ما هي الا الاطار العام او الملخص للموازنات الفرعية و الخاصة بكافه انشطه المنشأة و تمثل خطه عامه للمنشأة. و هي تضم نوعين اساسيين من الموازنات هما: الموازنة التشغيلية و الموازنة المالية.

## خصائص الموازنات التخطيطية:

١. الموازنات التخطيطية خطة رقمية حيث تتضمن جداول الموازنة كميات وقيم مستهدف تحقيقها (مخططة) مثل كميات وقيم المبيعات وكميات الانتاج والمشتريات.
٢. ان اعداد الموازنة التخطيطية بشكل علمي سليم يستلزم اشتراك ومشاركه كافه المستويات الإدارية في اعدادها وذلك لتحقيقها بكفاءة.
٣. تعد الموازنات التخطيطية لكل قسم من اقسام المنشأة كما انها تعد للمنشأة ككل.

## مبادئ اعداد الموازنات التخطيطية:

ان اعداد الموازنات التخطيطية بشكل سليم يعتمد على مجموعه من المبادئ والاصول العلمية التي يجب ان تراعى لكي تحقق الاهداف المرجوة من استخدام تلك الموازنات و تتمثل اهم تلك المبادئ في الاتي :

### ١. مبدأ الشمول:

ان تكون الموازنة شاملة لكافة اوجه النشاط بالإضافة ان تكون شاملة الى:

❖ عناصر التكاليف و الايرادات والاصول و الخصوم.

❖ شاملة للنشاط الجاري و الاستثماري.

❖ شامل لكافة المستويات الإدارية.

### ٢. مبدأ الواقعية:

بمعنى ان تتلاءم مع امكانيات وظروف المنشأة حتى يمكن تنفيذها و يجب ان لا تكون الاهداف مستحيلة التحقيق و لكن في نفس الوقت يجب ان تكون طموحه.

### ٣. مبدأ المشاركة:

ضرورة مشاركة جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية حتى يتم تنفيذ الموازنة بالشكل المخطط له. ويقصد بالمشاركة الاستفادة من خبرة وادارية كافة المسؤولين في المنشأة عند التخطيط وهو ما ينعكس على سلوكهم تجاه المنشأة في شكل زيادة ولائهم وبالتالي زيادة الإنتاجية.



#### ٤. مبدأ المرونة:

يعني القدرة على تعديل الموازنة بما يتماشى مع التغيرات والظروف التي قد تحدث او التي لم تؤخذ في الحسبان عند وضع الموازنة.

#### ٥. مبدأ التنسيق و التكامل:

ينص هذا المبدأ على ضرورة التنسيق بين الموازنات الفرعية. واعداد الموازنات بشكل متكامل بحيث تعتبر كل موازنه فرعيه امتداد لما سبقتها واساسا لأعداد ما بعدها.

#### متطلبات اعداد الموازنات التخطيطية:

يجب اتباع بعض الخطوات المحددة للحصول على تقدير دقيق لإيرادات و المصروفات المتوقعة للعام القادم و فيما يلي بعض المتطلبات الأساسية لاعداد الموازنة التخطيطية:

#### ❖ تحليل الإيرادات التقديرية :

تحديد المصادر المتوقعة للإيرادات و يتضمن ذلك تحليل المصادر المختلفة للإيرادات مثل المبيعات و الاستثمارات و الرسوم و العمولات و اي إيرادات اخرى محتمله. وتقدير قيمة الإيرادات المتوقعة بناء على المعلومات المتاحة و تحليل السوق و يجب تقدير القيمة لكل مصدر إيراد. والاحتساب الواقعي اي يجب ان يتم احتساب الإيرادات المتوقعة بطريقه واقعيه و انها تعكس القدر الفعلي للشركة على تحقيق هذه الإيرادات. و يجب اخذ تضمين العوامل القياسية في عين الاعتبار عند تقدير الإيرادات مثل التضخم و التغيرات المحتملة في سوق العملات و الظروف الاقتصادية. كما يجب اجراء المقارنة و التحليل اي ان يتم مقارنة الإيرادات التقديرية بالأداء السابق و تحليل اي اختلافات او اتجاهات.

## ❖ تحليل المصروفات التقديرية:

يجب تحليل و تحديد المصاريف المتوقعة المختلفة للعام القادم، مثل المترتبات و الاجور و التأمينات الاجتماعية و تكاليف الانتاج و التسويق و الاعلان و اي مصروفات اخرى محتمله.

## ❖ تحديد حاجة المشروع للمصروفات: يجب ان يتم تحديد الاحتياجات الفعلية للمنشأة من

مصروفات و تحديد المصاريف الأساسية و الفرعية.

## ❖ تقدير قيمة المصروفات المتوقعة : بناء على التحليل السابق و المعلومات المتاحة،

يتعين تقدير القيمة التقديرية لكل نوع من المصروفات المتوقعة.

## ❖ التخطيط للمصاريف المتغيرة: يجب ان يتم التخطيط للمصاريف المتغيرة مثل زياده

الاجور و الاسعار و عوامل الانتاج المتغيرة.

## ❖ اجراء المقارنة و التحليل : يجب ان يتم مقارنة المصروفات التقديرية بالإنفاق الفعلي

وتحليل اي اختلافات او اتجاهات.

## المعوقات التي تحد من فاعلية نظام الموازنات التخطيطية:

١. مدى تعقيد النواحي الفنية: ترتبط درجة التقدم التكنولوجي للصناعة التي تنتمي اليها

المنشأة بدرجات عدم بالنسبة للتنبؤ بالموارد و الاستخدامات المستقبلية للمنشأة فكلما

تعقدت النواحي الفنية في الصناعة التي تنتمي اليها المنشأة زادت درجات عدم التأكد

وبالتالي ازدادت صعوبة التخطيط وقلت درجة فعالية النظام.

٢. طبيعة البيئة السوقية: يتعلق هذا المعوق باطار السوق الذي تعمل من خلاله المنشأة

وما يتضمنه من عوامل ومؤثرات خاصه بالمنافسة والانفتاح على الاسواق الخارجية

فكلما قلت درجة المنافسة و الانفتاح على الاسواق الخارجية، قلت درجة المنافسة و

سهل التنبؤ بأحوال السوق المستقبلية مما يساعد على التخطيط ويزيد من احتمالات

فاعليه النظام.

٣. نوع التشريعات الحكومية: يرتبط نظام الموازنات التخطيطية بعوامل سياسات الدولة

المحلية من حيث مدى الشكل القانوني للمنشأة (استقلاليه المنشأة).

٤. الهيكل التنظيمي للمنشأة: ان وجود هيكل تنظيمي سليم يحتوي على مراكز للموازنة و

يحدد بوضوح الاختصاصات و السلطات و المسؤوليات فإنه يزيد من فاعلية نظام

الموازنات التخطيطية و العكس صحيح.

٥. العلاقات الشخصية المتداخلة بين الافراد في التنظيم: تلعب العلاقات الشخصية

المتداخلة بين الافراد في المستويات الإدارية المختلفة دورا هاما في تحديد فاعلية نظام

الموازنات التخطيطية اذ كلما كانت هذه العلاقات ايجابية توفرت جوانب التعاون و الثقة

بين الافراد في المراحل المختلفة لأعداد و تنفيذ الموازنات التخطيطية و بالتالي فان

الفرصة تكون متاحة لإنجاح النظام و العكس صحيح.

## المبحث الثالث

تم اعداد استمارة استبيان لغرض معرفة نتائج البحث حيث تم توزيع (٣٥) استمارة على افراد عينة البحث المتمثلة في مصنع نسيج بابل/ الشركة العامة لصناعات النسيج و الجلود، و قد تم ارجاع و جمع (٣١) استمارة التي اعتمد عليها كعينة بحث و كانت النتائج التي توصل اليها كما يلي :

### محور الدراسة: الموازنة التخطيطية و دورها في الرقابة على اداء الشركات الصناعية.

ت	المتطلبات	%	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	المتوسط	المعياري الانحراف	الترتيب
١	يؤدي التخطيط الجيد للموازنة التخطيطية الى رفع كفاءة الشركة؟	%	0.55	0.29	0.13	0.03	0	6.2	6.97	0
٢	يعمل التطبيق الفعال للموازنة التخطيطية على زيادة المراجعة الدورية لكفاءة الاداء المالي؟	%	0.52	0.26	0.19	0.03	0	6.2	6.41	0
٣	تؤدي الرقابة المستمرة على الموازنة التخطيطية الى رفع كفاءة الشركة؟	%	0.58	0.29	0.1	0.03	0	6.2	7.46	0
٤	تعتبر الموازنة التخطيطية اداة لقياس كفاءة اداء الشركة؟	%	0.39	0.39	0.13	0.06	0.03	6.2	5.40	0.39

0.39 0.06	5.31	6.2	0.06	0.06	0.1	0.39	0.39	%	الاتصال الفعال بين اقسام الشركة عند اعداد الموازنة التخطيطية يساعد على رفع كفاءة الاداء للشركة؟	٥
0.06	4.76	6.2	0.06	0.06	0.17	0.42	0.29	%	مشاركة كافة المستويات الادارية في اعداد الموازنة التخطيطية يساعد في رفع اداء الشركة؟	٦
0	5.31	6.2	0.06	0	0.19	0.36	0.39	%	يؤثر تحفيز العاملين عند اعداد الموازنة التخطيطية في الشركة على رفع اداء الشركة؟	٧
0	2.86	6.2	0.13	0.1	0.19	0.32	0.26	%	الموازنة التخطيطية ترتبط بفترات رقابية و هذه الفترات تؤثر على الاداء؟	٨
0	6.01	6.2	0.06	0	0.13	0.46	0.35	%	الموازنة التخطيطية اداة تستخدم للربط بين اهداف الشركة و مواردها المتاحة لكي ترفع اداء الشركة؟	٩
0.03	5.06	6.2	0.03	0.03	0.23	0.32	0.39	%	صعوبة التنبؤ بتقديرات الموازنة التخطيطية يخفض من اداء الشركة؟	١٠
0	6.97	6.2	0	0.03	0.1	0.35	0.52	%	قلة الكوادر المؤهلة في اعداد الموازنة التخطيطية و كذلك افتقارها للمؤهلات العلمية المطلوبة يخفض من اداء الشركة؟	١١

١٢	%	0.42	0.49	0.06	0.03	0	6.2	7.19	0	تحفظ الادارات و الاقسام على المعلومات المقدمة عند اعداد الموازنة التخطيطية يؤثر سلبا على سمعة و اداء الشركة؟
١٣	%	0.45	0.45	0.1	0	0	6.2	7.22	0.45	الموازنة التخطيطية الفعالة نظام متكامل يعمل على رفع كفاءة الشركة؟
١٤	%	0.61	0.23	0.16	0	0	6.2	7.79	0	تساعد الموازنات التخطيطية على تحسين التخطيط في الشركة و زيادة الاداء؟
١٥	%	0.58	0.23	0.19	0	0	6.2	7.36	0	تساعد الموازنات التخطيطية على تحسين الرقابة في الشركة و زيادة الاداء؟
١٦	%	0.61	0.26	0.1	0.03	0	6.2	7.79	0	تساعد الموازنات التخطيطية على تحسين تقييم الاداء في الشركة؟

### تحليل الاستبانة:

توضح نتائج استجابات افراد العينة والمتعلقة بمدى معرفة افراد العينة بتأثير تنفيذ و تخطيط و رقابه الموازنة التخطيطية على كفاءه الاداء للشركة كذلك الاداء العام للشركة الصناعية المتمثلة في مصنع نسيج بابل في قضاء الحلة. وان قيمه المتوسط الحسابي المرجح قد بلغت (٦.٢) والانحراف المعياري قد بلغ لقيمة (٧.٧٩). وتبين ان اغلب الاستجابات كانت بدرجة موافق بشدة وهذا يبين بشكل عام على مدى وعي افراد العينة بمدى تأثير التخطيط والرقابة وحسن التنفيذ

ودرجه تأثيرها على كفاءه الاداء وهذا ينعكس بدوره على الاداء العام للشركة الصناعية المتمثلة في مصنع نسيج بابل.

و بالتالي نستخلص مما سبق ان من اهم ما يعزز و يشير الى مدى تطبيق الموازنة التخطيطيه وتأثيرها على كفاءه الاداء المالي و الغير مالي كذلك في مصنع النسيج في بابل و هذا بدوره ينعكس على الاداء العام للمصنع. وان مراجعه كفاءه الاداء و قياسه المستمر بشكل دوري يزيد من فاعليه الرقابة على انشطه الشركة و هذا يساعد في تشخيص الصحة المالية للشركة من خلال قياس الاداء الفعلي لها وتحديد الانحرافات عن الخطة المرسومة و هذا بدوره يعكس كذلك مدى قدره الشركة على تحويل كافه المدخلات الى مخرجات و مدى قدرة الشركة ( ادارة المصنع) على تنسيق العمل بين كافه اقسام الشركة ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها.

نتائج الإجابة عن اسئلة محور الدراسة - الموازنة التخطيطيه ودورها في الرقابة على اداء الشركات الصناعية:

للتعرف على اهميه محور الدراسة قام الباحثان بتخصيص (١٦) عبارة للتعرف على مدى تأثير الموازنة التخطيطيه في التخطيط و التنفيذ و رقابه الموازنة التخطيطيه على اداء الشركات و هذا ينعكس على كفاءه اداء الشركة.

## الاستنتاجات :

- ١- اعداد و تنفيذ الموازنات التخطيطية يفيد الشركات الصناعية في التخطيط لأعمالها وذلك من اجل الاستفادة القصوى من امكانيات و موارد الشركة المتاحة.
- ٢- تساهم الموازنات التخطيطية في ترتيب و تخصيص موارد الشركات الصناعية و توزيعها على الأنشطة والمشاريع الخاصة بها.
- ٣- الموازنات التخطيطية تعتبر مقياس فعال لاستغلال الموارد المتاحة في الشركات الصناعية.
- ٤- اعداد و تنفيذ الموازنات التخطيطية يساعد على تحقيق اكبر قدر ممكن من العائد والإنتاجية و ذلك من خلال الاستغلال الامثل والصحيح للموارد المتاحة في الشركات الصناعية.
- ٥- تساعد الرقابة على الاداء في الشركة باستخدام الموازنات التخطيطية في الكشف عن الانحرافات و نقاط الضعف و امكانية معالجتها.
- ٦- الاعداد الجيد للموازنات التخطيطية و شموليتها لكل اوجه النشاط يساعد بصورة كبيره في تحقيق اهداف الشركة الصناعية.
- ٧- ان عدم الالتزام بالموازنة التخطيطية يؤدي الى فشل المنظمة في تحقيق اهدافها لذلك يتم اعداد الموازنة بشكل واقعي صحيح و بدون تحيز و مبالغة من خلال مشاركة العاملين ومدراء الاقسام كذلك المحاسبين حيث ان مشاركتهم في اعداد الموازنات التخطيطية تحفزهم بشكل فعال على تحقيق اهداف الشركة وزياده ولائهم لها.
- ٨- ان الموازنة التخطيطية بكافه مجالاتها من تخطيط وتنسيق ورقابه لها دور كبير في رفع كفاءة الاداء في الشركة الصناعية.
- ٩- ان قله الكوادر المؤهلة في اعداد الموازنة التخطيطية يخفض بلا شك من كفاءة اداء الشركة مما يؤدي الى صعوبة التنبؤ بتقديرات الموازنة التخطيطية.



## التوصيات :

- ١- ضرورة الاهتمام بالموازنة التخطيطية و فهم دورها بحيث تكون الموازنة التخطيطية شامه لترجمة اهداف و خطط الشركة بشكل صور كمي و مالي و ذلك لأجل رفع كفاءة و فاعلية الاداء المالي لأقصى درجه ممكنه.
- ٢- ضرورة ان تكون الموازنة التخطيطية اداة للتخطيط بحيث تلزم كافة العاملين بالشركة في مختلف الاقسام بوضع خطط و اهداف تتماشى مع اهداف و خطط الاقسام الاخرى.
- ٣- ضرورة الاعتماد على الموازنات السابقة في اعداد الموازنات التخطيطية و ذلك لتفادي الاخطاء السابقة كذلك معرفه الوضع المالي و الاداري للشركة وتطوره واسباب فشله او نجاحه.
- ٤- ضرورة قيام المنظمات بعقد دورات تدريبية اثناء فتره العمل، لتدريب المحاسبين بشكل خاص و ذلك لتأهيلهم بشكل كفوء على اعداد الموازنة التخطيطية بطريقه علميه صحيحه و مقبولة.
- ٥- قيام كافة كليات الإدارة و الاقتصاد و العلوم الإدارية و المالية بالتركيز ضمن برامجها الأكاديمية على طريقه اعداد الموازنة التخطيطية ضمن مقررات مواد محاسبية.
- ٦- ان يتم اعداد و تطبيق الموازنات التخطيطية على ضوء الدراسات الفنية لتحديد منتجات الشركات الصناعية سنويا.
- ٧- ضرورة اعداد موازنه مرنه تتناسب مع طبيعة العمل في المستقبل.

## قائمة المراجع العربية :

اولا/ الكتب :

- ١- احمد النور (١٩٩٤م) :المحاسبة الادارية. الاسكندرية. دار الجامعة للنشر.
- ٢- احمد موسى (١٩٦٩م) :تقييم الاداء الاقتصادي. بيروت. دار النهضة العربية للطباعة و النشر.
- ٣- ابو نصار ، محمد (٢٠٠٥م) :المحاسبة الادارية. عمان. دار وائل للنشر.
- ٤- جبرائيل جوزيف كحالة ، د. رضوان حلوة حنان (٢٠٠٢م) :المحاسبة الادارية. مدخل محاسبة المسؤولية و تقييم الاداء. عمان. الدار العربية الدولية و دار الثقافة و النشر.
- ٥- حجازي ، محمد احمد (٢٠١٣م) :المحاسبة الحكومية و الادارة المالية. عمان. شركة النبأ للخدمات المطبعية و تجارة الورق.

ثانيا/ الدوريات :

١. احمد، اشرف عبد ربه (٢٠١٨م) : مدى اهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط و الرقابة و تقييم الاداء- دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في المنطقة الجنوبية في جمهورية العراق. البصرة. جامعه البصرة. ورقه بحثيه.

٢. النافعابي، حسين محمد (٢٠١٦م) : مدى اهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الاداء في شركات القطاع الخاص في السودان، ورقه علميه منشوره في مجلة الفكر المحاسبي، قسم المحاسبة، كلية التجارة - جامعه عين شمس، جمهوريه مصر، مجلد رقم (٢٠)، عدد رقم (٤).
٣. الخفاجي، علي كريم جواد، صلاح مهدي (٢٠١٠م) : اثر التحيز في اعداد الموازنات التخطيطية- دراسة تطبيقيه منظور سلوكي في عينه من منشآت الاعمال الصناعية. مقاله علميه منشوره بمجله جامعه بابل للعلوم والصرافة التطبيقية، المجلد رقم (١٨)، العدد رقم (١).
٤. الزغلول، عبادة محمد علي (٢٠١٨م) : دور الموازنات التخطيطية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية - دراسة حاله على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، بحث علمي منشور بالمجله العلمية للاقتصاد و التجارة، كلية التجارة، جامعه عين شمس، جمهوريه مصر. عدد رقم (١).
٥. بلال خليل المهائنة (٢٠٢٢م) : الموازنة التخطيطية (مفهومها و اهدافها و كيفيه اعدادها) - دراسة بلديه معان الكبرى، العدد رقم (٤٧).
٦. بلال علامة (٢٠٢٢م) : الموازنة محاكاة وهميه لشروط صندوق النقد. ورقه بحثيه منشوره في جريدة الانباء الكويتية.
٧. حسون، عتاب يوسف (٢٠١٧م) : تقييم مدى استخدام الموازنات التخطيطية في عملية الرقابة المالية- دراسة حالة الشركة العامة للخياط القطنية باللاذقية - بحث علمي منشور بمجله جامعه تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسله العلوم الاقتصادية و القانونية، الجمهورية السورية، مجلد رقم (٣٩)، العدد رقم (٢).

٨. ريناد عبد الحميد (٢٠٢٢م) : دور الموازنه التخطيطيه في رفع الاداء المالي- دراسه ميدانيه على الشركات المساهمه السعوديه في مدينه جدّه، بحث علمي منشور في المجله العربيه للاداب و الدراسات الانسانيه، جامعه الملك عبد العزيز، كليه الاقتصاد و الاداره- قسم المحاسبه. المجلد رقم(٦)، العدد رقم(٢٢).

### ثالثا / الدراسات العلميه(رسائل الماجستير) :

١- سعيد، ابو بكر نور الدائم وداعة الله (٢٠١٣م) : دور الموازنات التخطيطيه في الرقابه و تقويم الاداء المالي في المؤسسات الصناعيه - دراسه حالة مصنع الشروق للبهيات. رساله ماجستير غير منشوره. كليه الدراسات العليا- جامعه النيلين. الخرطوم.

٢- صلاح عبد القادر احمد (٢٠٠٢م) : دور الموازنات التخطيطيه في رفع كفاءه الاداء الاداري- دراسه حاله شركه البنك للتنميه المحدوده (١٩٩٥-١٩٩٩م). بحث تكميلي لنيل درجه الماجستير في المحاسبه، جامعه السودان للعلوم و التكنولوجيا، كليه الدراسات العليا.

٣- الطراونه غادة عوض (٢٠٠٥م) : تقييم نظم الموازنات التخطيطيه و دورها في فعاليه اداره سلطه اقليم البتراء، جامعه آل البيت، رساله ماجستير غير منشوره.

المراجع الاجنبية :

1. Garrison,R.H (2003) : Managerial Accounting.10th edition,Mc Graw-Hill / Irwin companies,USA.
2. Horngren (2009) : cost Accounting Managerial Emphasis.13th edition person education Inc.Upper Saddle River.
3. Hasseel,L.E (1996) : Budget Effectiveness in Multinat iond corporations : An Empirical test of the Budget control Moderated by (2) Dimensions of Budgetary participation under higt flow Environment at Dymism.Third(3) Quarter.

# الملاحق

## استمارة استبيان



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بابل  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم المحاسبة

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرت الاخ الفاضل الاخت الفاضلة

تحية طيبة وبعد.....

نتوجه اليكم بأرقى سمات التقدير والاحترام راجين حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة وتحقيقا  
لأغراض استكمال درجه البكالوريوس في مجال المحاسبة بعنوان:

"الموازنة التخطيطية و دورها في الرقابة على اداء الشركات الصناعية"

ونؤمن منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة التي تشكل رافدا مهما في اتمام هذه الدراسة  
لذا نرجو تعاونكم بتزويدنا بالبيانات اللازمة والضرورية من خلال تعبئه هذه الاستبانة والإجابة  
العلمية الدقيقة على جميع الأسئلة المطروحة لما في ذلك من اثر جوهري في التوصل الى نتائج  
دقيقة وقاطعه يمكن الاعتماد عليها ويمكن تعميمها.

ونرجو عنايتكم ان جميع الاجابات سوف تكون موضع ثقة، وسوف تعامل بسريه تامه، ولن  
تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط كما ان نتائج الدراسة سوف تعرض بشكل عام، ولن  
يشار الى اي اسم من الاسماء المشاركة في الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة.

مع خالص الشكر والتقدير على تجاوبكم  
وتفضلوا بقبول اسمى التقدير والاحترام.

الباحثان:  
عبد المهدي محمد عبد المهدي  
عباس حسن علي

المشرف  
م. ازدهار جاسم

محور الدراسة: الموازنة التخطيطية و دورها في الرقابة على اداء الشركات الصناعية.

ت	المتطلبات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
١	يؤدي التخطيط الجيد للموازنة التخطيطية الى رفع كفاءة الشركة؟					
٢	يعمل التطبيق الفعال للموازنة التخطيطية على زيادة المراجعة الدورية لكفاءة الاداء المالي؟					
٣	تؤدي الرقابة المستمرة على الموازنة التخطيطية الى رفع كفاءة الشركة؟					
٤	تعتبر الموازنة التخطيطية اداة لقياس كفاءة اداء الشركة؟					
٥	الاتصال الفعال بين اقسام الشركة عند اعداد الموازنة التخطيطية يساعد على رفع كفاءة الاداء للشركة؟					
٦	مشاركة كافة المستويات الادارية في اعداد الموازنة التخطيطية يساعد في رفع اداء الشركة؟					
٧	يؤثر تحفيز العاملين عند اعداد الموازنة التخطيطية في الشركة على رفع اداء الشركة؟					
٨	الموازنة التخطيطية ترتبط بفترات رقابية و هذه الفترات تؤثر على الاداء؟					
٩	الموازنة التخطيطية اداة تستخدم للربط بين اهداف الشركة و مواردها المتاحة لكي ترفع اداء الشركة؟					
١٠	صعوبة التنبؤ بتقديرات الموازنة التخطيطية يخفض من اداء الشركة؟					
١١	قلة الكوادر المؤهلة في اعداد الموازنة التخطيطية و كذلك افتقارها للمؤهلات العلمية المطلوبة يخفض من اداء الشركة؟					
١٢	تحفظ الادارات و الاقسام على المعلومات المقدمة					



					عند اعداد الموازنة التخطيطية يؤثر سلبي على سمعة و اداء الشركة؟	
					الموازنة التخطيطية الفعالة نظام متكامل يعمل على رفع كفاءة الشركة؟	١٣
					تساعد الموازنات التخطيطية على تحسين التخطيط في الشركة و زيادة الاداء؟	١٤
					تساعد الموازنات التخطيطية على تحسين الرقابة في الشركة و زيادة الاداء؟	١٥
					تساعد الموازنات التخطيطية على تحسين تقييم الاداء في الشركة؟	١٦