

الموازنات التخطيطية ودورها في الرقابة على الأداء المالي
 بحث تطبيقي في جامعة القادسية

**Planning Budgets and their Role in Monitoring Financial
 Performance**

Applied Research at the University of Qadisiyah

المدرس المساعد هيفاء كاظم إسماعيل

جامعة القادسية، العراق

Haifaakahdim78@gmail.com

Haifa Kazem Ismail

University of Qadisiyah, Iraq

المستخلص

إن معظم الجامعات لا تستخدم الطاقات البشرية والمالية المتوفرة بأفضل استخدام، لذا يتطلب وضع معالجات لتوجيه هذه الطاقات التوجيه الأفضل واستخدامها بطرق تحافظ عليها من الهدر وسوء الاستخدام.

ومن هنا ظهرت الحاجة إلى وضع الموازنات التخطيطية باعتبارها خطة إدارية ومالية مستقبلية لغرض التخطيط والرقابة على أداء الجامعات، وإن الموازنة التخطيطية إحدى الأدوات التي من خلالها يتم التخطيط لحل المشاكل المستقبلية بأقل وقت وتكلفة.

Abstract

Most universities do not use the best available human and financial resources, so the development of processors to channel these energies requires better guidance and use in ways that keep them from waste and misuse.

Hence, the need to develop planning budgets as a future management and financial plan for the purpose of planning and monitoring the performance of universities, and planning budget is one of the tools through which to plan to solve future problems in less time and cost.

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في إن الجامعات لا تعتمد الموازنات التخطيطية بشكل أساسي في تنظيم مصروفاتها، مما ينعكس بشكل سلبي على نشاطاتها، وهذا بدوره يؤدي إلى ضعف التخطيط والرقابة، مما يؤدي إلى ضعف الأداء المالي، لذا سيتم دراسة مشكلة الموازنات التخطيطية في الجامعات ووضع الحلول ومعالجتها.

فرضية البحث:

يعد الاعتماد على الموازنات التخطيطية له دور فعال في الرقابة على الأداء المالي في الجامعات.

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من عدم اكتشاف الجامعات لأهمية الموازنات التخطيطية، واستخدامها كأداة فعالة للتخطيط والرقابة على الجامعة وتقييم أداءها، ومن هنا تأتي أهمية الموازنات التخطيطية باعتبارها أهم الأدوات التي تساعد الجامعات في تجاوز المخاطر التي تواجهها، أي هي الطرق الأفضل لتنسيق مصروفاتها وإيراداتها وتقليل عملية الهدر والتكاليف ومعالجة الإخفاقات وزيادة نشاطاتها وكفاءة العملية العلمية.

أهمية البحث:

يهدف البحث إلى الكشف عن مدى أهمية تطبيق الموازنات التخطيطية لغرض التخطيط والرقابة على الأداء المالي في الجامعات، كذلك التعرف على الموازنات التخطيطية ومدى دورها كأداة للرقابة على الأداء المالي، كذلك دراسة أهمية مشاركة الأقسام الإدارية والمالية في إعداد الموازنات التخطيطية.

المبحث الأول: الموازنة التخطيطية**أولاً: مفهوم الموازنة التخطيطية**

يعد التخطيط السليم أداة تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف والإمكانات المتاحة، وتتضمن عملية التخطيط محاولات جيدة من جانب رئاسة الجامعة والكليات للتنبؤ بالمشاكل التي قد تصادف تحقيق أهدافها الإدارية والعلمية، وبالتالي التوصل إلى أفضل الإجراءات لمواجهة المشاكل تجنباً لعنصر المفاجأة وما يترتب عليه من اتخاذ قرارات لترشيد استغلال الطاقات المتاحة (الإدارية والعلمية).

إن الموازنة خطة تفصيلية محددة مقدماً للإعمال المرغوب تنفيذها، وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في الجامعة، وتعد الموازنة التخطيطية من أهم الطرق الرقابية على الأداء المالي والإداري والعلمي للجامعة فهي تجمع بين التخطيط والرقابة، فالموازنة التخطيطية تحدد الأهداف المطلوب الوصول إليها لأداء الجامعة وتوضح أوجه الاختلاف بين الأهداف والأداء الفعلي والعمل على معالجة الانحراف السلبي ومعرفة الانحراف الإيجابي لتحقيق الكفاءة في الأداء المالي والإداري والعلمي (خطاب، ١٩٩٨: ٤٠١).

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف الموازنة التخطيطية حسب رأي Shiling Gordon "الموازنة التخطيطية خطة تفصيلية محددة مقدماً للأعمال المراد تنفيذها وتعمم هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون دليلاً لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في الجامعات" (حسن، ٢٠٠١: ١٩٥-١٩٧).

كما تعرف الموازنة التخطيطية "بأنها الخطة المنسقة بجميع عمليات الجامعة وكلياتها في فترة الموازنة (العام الدراسي)"، فهي تمد الجامعة بتقدير لإيراداتها الكلية والإيرادات المتحققة بواسطة كل كلية من الكليات عن طريق تجميع الإيرادات والمصاريف العلمية والإدارية وبإدراج جميع عناصر الإيرادات والمصروفات التي لم تتضمنها أي موازنة فرعية" (الصحن، سرياً، ٢٠٠٤: ١٢).

وتُعرف بأنها "خطة مالية تفصيلية تغطي كل نواحي النشاط في الجامعة لفترة مقبلة" وتعد الموازنة التخطيطية بمثابة أداة تستخدم في التعبير عن الأهداف والسياسات التي ساهمت رئاسة

الجامعة في وضعها سواء للجامعة كوحدة واحدة أو الأقسام والكليات فيها كل على حدة (سعيد، ١٩٩٣: ٧٠). وعُرفت بأنها "خطة شاملة للعمليات المستقبلية معبراً عنها في صورة مالية وتستخدم كأداة لرسم سياسة الأداء للجامعة خلال فترة زمنية معينة وكأداة لتحقيق الرقابة (الإمام، ١٩٩٥: ٨). وتُعرف بأنها "خطة تتناول كل العمليات المستقبلية خلال فترة محددة" أي أن الموازنات التخطيطية تعد الأداة التي يمكن من خلالها التعبير عن الأهداف والسياسات والخطط والنتائج (نصار، ٢٠٠٥: ٢٣٣-٢٣٤).

ثانياً: الأهداف الرقابية للموازنة التخطيطية:

الهدف الرئيسي للرقابة هو التأكد من مدى تحقيق الأهداف التي تم تحديدها في الموازنة التخطيطية والتأكد من سير العمل في الجامعة حسب التعليمات والقوانين الموضوعة بالإضافة إلى الأهداف الآتية:

- ١- حماية أموال الجامعة من السرقة والاختلاس والتلاعب وسوء الاستخدام الأمثل.
- ٢- التأكد من صحة وسلامة البيانات المحاسبية والمالية وإمكانية الاعتماد عليها في تنفيذ الخطط التعليمية وتطويرها.
- ٣- التأكد من إن العمل يسير وفق القوانين والتعليمات الموضوعة.
- ٤- اكتشاف الأخطاء والعمل على معالجتها ومنع وقوعها مستقبلاً، والتحقق من كفاءة الإدارة من الناحية المالية والعلمية والإدارية.
- ٥- التأكد من الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية في الجامعة، أي تقوم الرقابة بتحديد ما تم تنفيذه من الأهداف المخططة في الموازنة التخطيطية عن طريق تقييم الأداء المالي والإداري والعلمي، واتخاذ الإجراءات الصحيحة حتى ينطبق الأداء الفعلي مع الأهداف المخططة.
- ٦- العمل على خفض تكاليف العمليات الإدارية والعلمية والحد من عملية الصرف غير الضرورية.
- ٧- زيادة الفعالية وتحسين مستوى الكفاءة الإدارية والعلمية التي تشكل عنصراً أساسياً في نجاح الجامعة وتطويرها.
- ٨- الوقوف على المشكلات التي تعترض انسياب العمل ووضع بدائل لمعالجتها.
- ٩- التأكد من توفر الانسجام بين أقسام الجامعة الإدارية والعلمية المختلفة وسيرها جميعاً نحو هدف واحد وفقاً للقوانين والتعليمات الموضوعة (المفتي، ١٩٨٤: ١٠).

ثالثاً: الموازنة التخطيطية أداة للرقابة:

تعد الموازنة التخطيطية أداة لرقابة ويمكن لرئاسة الجامعة من خلالها معرفة مدى ملائمة الأهداف المخططة مسبقاً، ومقارنة نتائج الأداء الفعلي في أقسام الجامعة وكلياتها بالمخطط في الموازنة التخطيطية مقدماً ومتابعة الانحراف الذي حدث أثناء تنفيذ المخطط (نصار، ٢٠٠٥: ٧٨)، وبالإضافة إلى وظيفة الرقابة التي تقوم بها الموازنة التخطيطية من خلال تقارير الأداء، فإن إعداد هذه التقارير يتطلب وقت والجهد والتكلفة.

أن الموازنة التخطيطية تعد جزء من النظام الكامل للرقابة، وتبدي رئاسة الجامعة اهتمام كبير لمعرفة مدى مطابقة الأداء الفعلي بالمخطط، وعلى لجنة الموازنة القيام بتحليل ومقارنة الأهداف الفعلية بالمخططة وتقديم النتائج التي توصلت لها للإدارة المتمثلة برئاسة الجامعة وعمادات الكليات حتى تتمكن من اتخاذ الحلول المناسبة (الفضل، نور، ٢٠٠٢: ٢٨).

ويقصد بتحليل انحراف الموازنة التخطيطية معرفة الفرق بين تقدير الموازنة وبيان الأداء الفعلي لنفس فترة الموازنة، ويجب التعرف على الأسباب التي أدت لحدوث الانحراف، لذا

يتوجب تحليل الانحرافات بأقرب فرصة حتى يتم اتخاذ الإجراءات المعالجة، وتحديد عوامل عدم الكفاءة.

وعند تحليل أسباب انحراف الموازنة يجب مراعاة الأمور التالية:

أ- تحديد سبب الانحراف الناتج من عدم تنفيذ الخطة بالكامل لسوء تقدير وضعها أو عدم الأخذ بنظر الاعتبار إيرادات ومصروفات السنة السابقة.

ب- تحديد أسباب الانحراف الناتجة عن عدم كفاءة الأداء.

وتلعب الموازنة التخطيطية دوراً فعالاً في تعزيز عملية الرقابة وذلك من خلال دورها في منع الإسراف في استخدام الموارد، كذلك التركيز على الجوانب المهمة نسبياً، كما تؤدي إلى معالجة العديد من الأسباب التي تؤدي لانحراف الأداء. وأن استخدام الموازنة التخطيطية يحث رئاسة الجامعة وعمادات كلياتها على التفكير مقدماً فيما يجب عمله، وكيف وأين؟، والمسؤولين عنه، مما يقدم فرصة الكشف المبكر للعوامل التي تؤثر على مستقبل النشاطات المالية والإدارية والعلمية والأهداف (جلس، ٢٠٠٦: ٢٩)، وللوصول إلى موازنة تخطيطية فعالة يتم من خلالها رقابة جيدة من خلال وجود هيكل تنظيمي فعال وسليم وواضح المسؤوليات ويساهم في تطبيق أهداف رئاسة الجامعة وعمادات كلياتها. كذلك مشاركة واقتناع موظفي الخدمة الجامعية في أعداد الموازنة وتجعلهم على استعداد العمل وتنفيذها كما إن مساهمتهم تساعد في وضع الحلول التي تحل المشاكل التي تواجه تنفيذ أهداف الموازنة التخطيطية. كما يجب أن تكون واقعية دون مبالغة أو تنبؤ غير منطقي، ويجب تجنب الاحتياط المبالغ فيه، ويجب أن تحقق الموازنة مبدأ الشمول أي تشتمل كافة أوجه النشاط بالجامعة وككل ومراعاة التنسيق، ومتابعة وتحليل التنفيذ السلبي والإيجابي، في حالة التنفيذ السلبي ينبغي تحليل التنفيذ ومعالجته، أما في حالة التنفيذ الإيجابي فينبغي تحليل عوامله واستنتاج القواعد لغرض استخدامها في النشاطات المماثلة (الطراونة، ٢٠٠٥: ١٠).

ومن خلال ما تقدم يتضح لنا الموازنة التخطيطية من الأدوات الرئيسة لعملية الرقابة، وأن دورها لا يتوقف عند وضع الخطة، إذ إن الطريقة الأولى للرقابة على تنفيذ الخطة هو التخطيط لها، وثانياً الالتزام بها عند تنفيذها ومراقبة التنفيذ ورقابته وإلا أصبحت الخطة تقديرات لا يستفاد منها.

رابعاً: أهمية الموازنة التخطيطية:

يرى بعض المسؤولين أن إعداد الموازنة مضيعة للوقت وأنه حتى لو كانت الموازنة مفيدة في بعض الأحيان، إلا إنها لا تنفع في أقسامهم لشدة تعقيد العمليات فيها وما يحيط بها من عدم التأكيد، وفي الواقع المسؤولين المعرضين بهذه الطريقة عادة يتضح أنهم متضررين بعمق من التخطيط على أساس غير سليم، لذلك يتوجب عليهم دراسة أفكارهم بخصوص ما يرغبون تحقيقه حتى لا يرجع تحقيق أهداف أقسامهم لصدفة، وإن حققت أقسامهم درجة من النجاح بدون موازنة تخطيطية فأن هذا النجاح لا يصل إلى ما كان يمكن للأقسام تحقيقه من نجاح وتناسق أهدافها من خلال الموازنة التخطيطية، وأهمية الموازنة التخطيطية تعد أهم الأدوات العملية التي تساعد المسؤولين في تحقيق وظائفها المالية والإدارية والعلمية (مطر، ٢٠٠٠: ٤١١). وفيما يلي نوضح أهمية الموازنة التخطيطية:

١- الموازنة التخطيطية تجعل التخطيط من أهم أولويات الإدارة العليا المتمثلة برئاسة الجامعة وعمادات كلياتها، وتوفير وسيلة لتوصيل الخطط بطريقة منظمة لكل أجزاء الجامعة، وإذا استخدمت الموازنة التخطيطية فلن يكون هنالك أي شك حول ما تريد الإدارة العليا تحقيقه.

- ٢- الموازنة التخطيطية تجعل جهود المسؤولين التخطيطية رسمية، وتحقق أهدافهم بأفضل صورة، وتكشف الانحراف المتوقع قبل حدوثه.
- ٣- الموازنة التخطيطية تعمل على تنسيق أنشطة الجامعة ككل عن طريق تنسيق أهداف وخطط أقسامها كلياتها.
- ٤- الموازنة أداة تحليلية في الوقت الملائم، ولها القدرة على التنبؤ بالأداء والمساعدة على تحسين الأداء، والرقابة على الأداء المالي.
- ٥- الموازنة علامة تحذيرية مبكرة في حالة الانحراف عن التوقع (السلمي، ١٩٨٩: ١٥٧).

المبحث الثاني: الرقابة والأداء المالي

أولاً: مفهوم الرقابة والأداء المالي:

تعد عملية تقييم الأداء عملية شاملة ومتكاملة، إذ تشمل تقييم كل جزء من أجزاء الجامعة وكل نشاطاتها للوصول إلى تقدير مستقل لكفاءتها وفعاليتها، وتحديد تأثير أداء أو نشاط كل كلية على أداء أو نشاط باقي الكليات ومن ثم تقييم هذا الأداء أو النشاط الكلي للجامعة، من خلال النتائج التي تم التوصل إليها وان عملية تقييم الأداء تحقق لنا عدة أهداف منها:

- التحقق من مدى قيام الأقسام الإدارية والعلمية المختلفة في الجامعة ككل بتنفيذ مسؤولياتها وتحقيق أهدافها على أتم وجه.
- البحث عن الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق الأهداف المرسومة ووضع الحلول الكفيلة بمعالجتها.
- تحديد درجة التنفيذ الفعلي في تحقيق أهداف وخطط الجامعة المرسومة، وتحسين الأداء عن طريق استغلال الطاقات والكفاءات المتاحة بأقصى ما يمكن (الصحن، والسيد، ١٩٩٨: ٣٤٠).

كما تعد عملية تقييم الأداء من الأدوات المهمة التي تساعد الإدارة المتمثلة برئاسة الجامعة وعمادات كلياتها في معرفة كفاءة أداءهم من خلال الحملات الرقابية بجميع النشاطات المالية والإدارية والعلمية، ومن ثم تقييم هذه النشاطات ومقارنتها بالأهداف الموضوعة في الخطة. إما الرقابة هي العملية التي تمد الإدارة المتمثلة برئاسة الجامعة وكلياتها، المسؤولية بالبيانات عن درجة التقدم في الأداء، كما تعمل على تعديل الخطط وإعادة تحديد الأهداف الفرعية حتى تعمل على تحقيق الهدف الرئيسي.

كما يمكن أن نعرفها بأنها الوظيفة الإدارية التي تهتم بتقييم وتصحيح أساليب الأداء فالرقابة المثالية هي التي تقوم بالتنبؤ بالمشكلات وتحديد ما قبل حدوثها وهناك عدة أنواع من الرقابة منها: إدارية، وقضائية، وسياسية. وكل واحدة منها تمارسها جهة متخصصة مختلفة ومستقلة عن غيرها.

ويعرف تقييم الأداء عملية تهدف للوقوف على مدى نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها الموضوعة حسب الخطة، سواء كانت أهدافاً مالية أو إدارية أو علمية (الأفندي، ٢٠٠٣: ٤٣).

ويعرف تقييم الأداء المالي بأنه قياس الأداء الفعلي مما يؤدي من عمل ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حقيقية لما حدث ولما يحدث ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة مما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء (عبد المحسن، ١٩٩٧: ٥).

كما عرف تقييم الأداء بأنه نظام مرن لتخطيط الأهداف المراد تحقيقها يتطابق مع الهياكل التنظيمية ومراكز التدريب أو التطوير المالي والعلمي والمسؤولية بها ويتكامل مع مختلف أجزاء التنظيم والوقوف على مدى مسؤولية الانحراف وعن مدى مساهمة كل مركز تطويري

أو تدريبي في الخطة الشاملة واتخاذ القرارات الصحيحة نحو تحقيق الأهداف مع الأخذ في الاعتبار البيئة المحيطة (ناجي، ١٩٩٩: ٤١٦).

إما الرقابة هي الوظيفة الإستراتيجية الحساسة داخل الكيان الإداري المتمثل بالجامعة وكتلياتها، لأنها تتعلق بالتخطيط والتنظيم وتحديد المسؤولية وتنقل للمسؤول الإداري جميع المعلومات التي تتعلق بتنفيذ الخطط وبلوغ الأهداف المرسومة.

كما إن تقييم الأداء يحتل مكانة متميزة لما له من أهمية كبرى في تحديد كفاءة الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها، وهو يمثل خطوة أساسية في العملية الرقابية حيث أن أساس عملية تقييم الأداء هي مقارنة الأداء الفعلي بالخطة الموضوع مسبقاً للوقوف على الانحراف ثم اتخاذ المعالجات التصحيحية اللازمة وتكون المقارنة عادة بين ما هو منفذ فعلياً وما مخطط في نهاية السنة المالية أو الدراسية (Homgren, 2006: 7-8).

ثانياً: أهمية الرقابة وتقييم الأداء:

يؤدي تقييم الأداء بدور رئيسي في العملية الرقابية في الجامعة وذلك بتعديل الإستراتيجية أو الخطة المستخدمة وترشيد الطاقات المستخدمة، وكشف مناطق الخلل ويمكن أيجاز أهمية تقييم الأداء في التالي:

أ- وجود نظام لتقييم الأداء يؤدي إلى رفع مستوى الموظفي الخدمة الجامعية وتحسين كفاءتهم والتعرف على مناطق الخلل والعمل على تحسينها.

ب- تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفي الخدمة الجامعية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية والحد من الإخفاقات.

ج- أظهار الكفاءة والتطور الذي حققته الجامعة ككل وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للنشاط من فترة إلى أخرى.

ح- يؤدي إلى زيادة فعالية الإشراف لتفهم المرؤوسين لأسس وعوامل تقييم الأداء.

خ- يساهم في تنمية المهارات موظفي الخدمة الجامعية، نتيجة لتعرف كل فرد في الجامعة على نقاط القوة والضعف في أداءهم واكتشاف الانحراف ومعرفة أسبابه وكيفية معالجتها وتطويرها.

د- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاطات الجامعة ككل، وترشيد مصاريفها.

هـ- يترتب على نتائج التقييم إعادة النظر في قوانين وتعليمات الجامعة ووضع الخطط التي تحقق أهدافها، المتعلقة بالتطور والترقيات والتعليم والتدريب (السياغي، ٢٠٠٧: ٨٢).

كما إن وظيفة الرقابة تعد احد أهم الوظائف للمسؤول الإداري والمالي والعلمي، إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة لجامعة وكتلياتها. أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة بالتنظيم حتي يمكن معالجتها ومنع حدوثها مجدداً.

والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط وإن كانت تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف الصلاحيات المخولة للمسؤولين في الجامعة. وتبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية المالية والعلمية. والرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط فهي التي تسمح للمسؤول بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو تركها كلياً أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة.

كما إن الرقابة لها صلة بالتنظيم فهي التي تكشف للمسؤول عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحده الإدارية أو المالية أو العلمية. وفي مجال التفويض لا يستطيع المسؤول أن

يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج لأن المفوض يظل مسؤولاً عن إنجاز المفوض إليه للواجبات التي فوضها. والرقابة لها صلة أيضاً بعملية إصدار الأوامر وبعملية التنسيق إذ يستطيع المسؤول عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليتها ومدى قبولها من جانب أعضاء التنفيذ، وهي التي تمكن المسؤول في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في مهنته الإدارية فيعمل على تلافيها أو تقليلها (Wijewardena, 2004:409).

ثالثاً: الرقابة وتقييم الأداء بواسطة الموازنة التخطيطية:

تساعد الموازنة التخطيطية الإدارة العليا المتمثلة برئاسة الجامعة وعمادات كلياتها أداء مهامها من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة، إذ أنها تمارس وظيفتي الترتيب والتخطيط عن طريق إعداد الخطط، بينما الرقابة تتحقق من خلال تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقاً (Stephen, 1985:8)، لذا تعتبر عملية تقييم وضبط الأداء المالي والإداري والعلمي من أهم الأدوات التي تساعد رئاسة الجامعة وكلياتها على قياس فعالية وكفاءة أدائها ونشاطها وكشف جوانب الخلل فيها مما يؤدي إلى استمرارها وتطورها. والموازنة التخطيطية من الأدوات المهمة التي تستخدم في تقييم النشاطات ككل، لأن الموازنة التخطيطية تمثل الخطط في صورة كمية لمدة زمنية معينة للمستقبل وهذا يزيد من أهميتها في عملية التقييم، لأنها تحدد عوامل أو عناصر النشاط خلال فترة الموازنة، مما يسهل قياس الانحراف عن النشاط الفعلي والمطلوب بالموازنة ومعالجة ذلك الانحراف (Horngren, 2006, 181).

رابعاً: فوائد ومميزات تطبيق نظام الموازنات التخطيطية:

ترتبط الموازنة التخطيطية ارتباطاً وثيقاً بأهداف الجامعة إذ إن تحقيق الأهداف من خلال الموازنة التخطيطية، فإنه لا يوجد تخطيط من دون رقابة ولا توجد رقابة دون تقييم للأداء الفعلي بالمخطط ومن هنا يمكن تلخيص أهم الفوائد التي يمكن أن نجنيها من خلال تطبيق نظام الموازنة التخطيطية كما يلي:

أ- أداة للتنسيق والاتصال:

التنسيق هو انسجام وتوازن لكل أوجه المصروفات والخدمات والوحدات أو الأقسام والكليات في الجامعة، بأكمل وجه لتحقيق أهداف الجامعة، ويدفع عنصر التنسيق المسؤولين داخل الجامعة إلى التفكير في العلاقة التي تربط بين كل قسم وكلية من أقسام وكليات الجامعة على حدة مع الجامعة بشكل كامل (Horngren, 2006:182)، ويفيد نظام الموازنة في تحقيق التنسيق التام بين إدارات وأقسام الجامعة وأنشطتها المختلفة خلال عملية تنفيذ الموازنة، بحيث يعمل الجميع بشكل متوازن نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً من قبل الجامعة (حنان، وكحالة، ١٩٩٧: ٣٩).

ب- أداة للتخطيط:

التخطيط على أنه ضبط وتحديد الأهداف وتطوير الإستراتيجيات من أجل تحقيق هذه الأهداف (Horngren, 2006: 181). إذ إن الموازنة التخطيطية تعد أداة تخطيط تقوم على ترجمة الخطط والأهداف إلى جداول تقديرية لمختلف أنشطة الحياة، (الطراونة، ٢٠٠٥: ١٧).

وتتجلى أهمية التخطيط بالتقدير المبرمج لاحتياجات أنشطة الجامعة ككل اعتماداً على المعلومات والبيانات الأولية، بهدف الوصول إلى حجم هذه الاحتياجات، وتحديد حجمها ونوعها، وأولوياتها، كذلك متابعة وتقييم المتوفر من طاقات بشرية ومادية لمتابعة تنفيذ الخطة أولاً بأول، والعمل على معالجة الأخطاء وتلافي حدوثها مجدداً (حلس، ٢٠٠٥: ١٤). كما يبيث الاطمئنان النفسي بين موظفي الخدمة الجامعية، ويساعدهم على تحقيق رضاهم نتيجة المساهمة في وضع الأهداف، وتحديد الوسائل والمتطلبات المالية والإدارية والعلمية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وتوفير التناسق والانسجام بين مختلف الأهداف والأقسام والكليات، مما يسهل عملية الرقابة والالتزام بالتنفيذ، وتحديد المسؤوليات بدقة ووضوح (النعمي والراوي، ٢٠٠٢).

إن اعتماد الجامعة على التخطيط واستخدام الموازنة كأداة لتحقيق الأهداف المنشودة يؤدي بشكل أو بآخر إلى خلق تنسيق العمل بين أقسام الجامعة وأنشطتها المختلفة، من أجل توحيد الجهود وتوجيهها نحو الهدف. فمثلاً لوضع خطة إدارية أو علمية للفترة القادمة يتطلب الأمر أولاً قيام قسم الشؤون الإدارية أو قسم الشؤون العلمية بالتنسيق مع الوحدات الإدارية أو الوحدات العلمية في الكليات حول موضوع الترقّيات والتطوير والعلاوات والترفيعات بخصوص الوحدات الإدارية، إما بخصوص التطور العلمي ونتائج الطلبة والمستويات العلمية المطلوبة المتوقعة وتوقيتها، وذلك لكي تستطيع توفير التأهيل الإداري والعلمي، إلى الأقسام والكلية والدوائر الباقية المحتاجة لهذه الطاقات، التي بدورها تتمكن من الوفاء بمتطلباتهم، كما يتطلب من الأقسام والكليات التنسيق حول الطاقات الواجب تهيئتهم وأوقات مباشرتهم في مهامهم بالمواعيد المحددة لهم (الفضل، ونور، ٢٠٠٢: ١٤٦).

ج- أداة للرقابة وتقييم الأداء:

تعد الموازنة التخطيطية أداة فعالة تتمكن من خلالها الجامعة من القيام بعملية الرقابة وتقييم الأداء وذلك من خلال قياس ما هو مقدر أو مخطط له بالتنفيذ الفعلي والذي يعبر عنه بأرقام فعلية مستخرجة من النظام، وعند وجود انحراف بين النتائج المتوقعة والفعلية فإنه يتم تحليل أسباب هذه الانحرافات عن طريق الأقسام المسؤولة لكي تتمكن الجامعة من أخذ الإجراءات المعالجة لذلك (Atkinson, 2007: 87).

تستخدم الموازنة كأداة تمكن مسؤولي الجامعة من تقييم الأداء الفعلي مقابل المخطط، كما ويمكن من أجل تقدير الأداء المستقبلي، الاعتماد على الأداء السابق الذي تم تحقيقه ولكن هنا سوف نواجه محددان: الأول هو أننا نستخدم الأداء الماضي للحكم على النتيجة الفعلية أو الحالية ومن الممكن أن تكون الفترة المختارة لتقييم الأداء فيها دون المستوى المطلوب، أما المحدد الآخر لاستعمال الأداء الماضي هو أن الشروط المستقبلية يمكن أن تختلف اختلافاً كلياً عن شكل الماضي (Horngren, 2006: 183).

ح- أداة لتحفيز العاملين:

تستخدم الموازنة التخطيطية أداة لتحفيز موظفي الخدمة الجامعية داخل الجامعة على كافة المستويات الإدارية والعلمية والمالية. إذ إن عدم تحقيق الموازنة المقدرة في بداية كل عام يعد أحد أشكال الفشل الذي ينعكس بدوره سلباً على أداء موظفي الخدمة الجامعية داخل الجامعة. لذلك فإن تحقيق الموازنة يعد من أهم الأهداف التي يجب تحقيقها من قبل الكليات داخل الجامعة

والذي بدوره يؤدي إلى تحفيز المسؤولين للعمل بجد والإيعاز إلى مرؤوسهم للعمل بجد أيضاً لكي يتم تحقيق الموازنة على أعلى مؤشرات الأداء المراد تحقيقها(Horngren,2006:183).

يعد نظام الموازنة التخطيطية أداة تحفيز للمسؤولين من حيث إن مدى العمل بها جماعي وتعطي الدور في إعداد أرقام الموازنة التخطيطية المعدة، مما يعطي شعوراً أدبياً وأخلاقياً للمهمة التي يقومون بها لتحقيق الأرقام التي شاركوا فيها وربطها بالأرقام الفعلية للموازنة وكذلك الربط بين أهداف الموازنة والحوافز المعنوية والمادية والعلمية(Henk,1991:546).

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

بعد دراسة البحث ظهرت الاستنتاجات التالية:

١- اغلب الجامعات لا تعد موازنات تخطيطية بخصوص الأمور المالية والإدارية، فقط تضع خطط لقبول طلبة الدراسات الأولية والعليا، على الرغم من حاجة الجامعة إلى موازنة تخطيطية شاملة، لغرض إتمام عملية تطورها الإداري والمالي والعلمي.

٢- تتمتع رئاسة الجامعة وكتبتها بدرجة عالية من الكفاءات العلمية والإدارية والمالية، من الإدراك لأهمية توفر المعلومات والبيانات الكافية داخل الجامعة وكتباتها من أجل تحضير الموازنة. ومن خلال بيانات ومعلومات العمليات التي تمت في السنة السابقة.

ثانياً: التوصيات

توصي الباحثة بالتوصيات التالية:

١- من الضروري مراعاة إعداد الموازنة التخطيطية، من جميع النواحي المالية والإدارية وليس فقط من الناحية العلمية، وذلك للعمل على تدريب وتأهيل المسؤولين على تحضير وإعداد الموازنة التخطيطية من خلال إشراكهم بدورات تدريبية تنمي مستوى القدرة على تحضير الموازنة الشاملة بطريقة مبدعة.

٢- ضرورة مراعاة الهيكل التنظيمي الإداري والمالي والعلمي للجامعة، إذ إن كل قسم أو كلية من أقسام أو كليات الجامعة، يعد جزءاً لا يتجزأ من عملية إعداد الموازنة التخطيطية لأن الجامعة مسؤولة عن إعدادها، لما تتمتع به من كفاءات إدارية ومالية وعلمية عالية.

المصادر:

- ١- المفتي، كمال جعفر، الرقابة وتقويم الأداء، الرياض، معهد الإدارة العامة، لسنة ١٩٨٤.
- ٢- خطاب، عيادة سيد، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، بيروت، دار الفكر العربي، لسنة ١٩٩٨.
- ٣- حسن، أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر، لسنة ٢٠٠١.
- ٤- الصحن، عبد الفتاح ومحمد السيد سرايا، الرقابة الداخلية على المستوى الجزئي والكلّي، الإسكندرية، الدار الجامعية، لسنة ٢٠٠٤.
- ٥- سعيد، زين العابدين، تطوير مقترح لنموذج فاير كأساس لتحسين منهج تقييم الأداء الاقتصادي والشركات متعددة الجنسيات، مجلة المال والإدارة، العدد ١٧٢، لسنة ١٩٩٣.
- ٦- الإمام، عبد العزيز محمود، الموازنات التخطيطية على حساب الشركات العاملة، الرياض، دار المريخ للنشر، لسنة ١٩٩٥.
- ٧- محمد نصار، المحاسبة الإدارية، عمان، دار وائل للنشر، لسنة ٢٠٠٥.
- ٨- الفضل، مؤيد ونور، عبد الناصر، العوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل والمنظمة دراسة محاسبية مقارنة بين الشركات المساهمة العامة الصناعية العراقية والأردنية، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية - الأردن، ٢٠٠٢.
- ٩- حلس، سالم عبد الله، دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني، رسالة دكتوراه، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الرابع عشر، العدد الأول، ٢٠٠٦.
- ١٠- الطراونة، غادة عوض، تقييم نظم الموازنات التخطيطية ودورها في فعالية إدارة سلطة إقليم البتراء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت-الأردن، ٢٠٠٥.
- 11- Horngren Charles T., Srikant M.Datar, **George Foster, Cost accounting**, Twelfth Edition., Pearson Prentice Hall 2006.
- 12- Stephen, Moscovice, **cost Accounting With Managerial Applications**, 5th ed., Houghton Wiflin company, Boston, 1985.
- ١٣- عبد المحسن، محمد توفيق، تقييم الأداء، بيروت، دار النهضة العربية، لسنة ١٩٩٧.
- ١٤- الأفندي، سجي مصطفى، مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، الجمهورية العربية السورية، ٢٠٠٣.
- ١٥- ناجي، السيد عبده، الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية، القاهرة، دار النهضة العربية، لسنة ١٩٩٩.
- ١٦- السياغي، حمود محمد، مركز تطوير الشباب اقتصادياً إعداد الموازنات التخطيطية، برنامج نسيج لتنمية قدرات المنظمات غير الحكومية الشابة، اليمن، لسنة ٢٠٠٧.
- ١٧- مطر، محمد، التحليل المالي والائتماني والأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، عمان، دار وائل للنشر، لسنة ٢٠٠٠.
- ١٨- السلمي، علي، ونهرت، أساسيات استراتيجيات الإدارة في الدول النامية، القاهرة، مكتبة غريب، لسنة ١٩٨٩.
- ١٩- حنان، رضوان وكحالة، جبرائيل، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، لسنة ١٩٩٧.

٢٠- النعيمي، عدنان و الراوي، عبد الخالق، أثر المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الثالث، في الفترة ما بين ١٦ – ١٨ نيسان ٢٠٠٢، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، لسنة ٢٠٠٢.

21- Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, **Ella Mae Matsumura, S. Mark Young, Management Accounting**, Fifth Edition, . Pearson Prentice Hall, 2007.

22- Henk, Emerson O., and Spoede, Charlene W., **Cost Accounting: Managerial Use of Accounting Data**, PWS-Kent Publishing, Boston, 1991.

23- Wijewardena, H., Herma, W. and santi, J. **The impact of planning and control sophistication on performance of small and mediumsized enterprises**: evidence from srilanka, journal of small Business management, 2004.