مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم مدى استخدام الموازنات التخطيطية في عملية الرقابة المالية "دراسة حالة: الشركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية"
اسم الكاتب: د. عتاب يوسف حسون
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4955
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 20:34 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (2) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (2) 2017

تقييم مدى استخدام الموازنات التَّخطيطيَّة في عملية الرَّقابة المالية "دراسة حالة: الشَّركة العامَّة للخيوط القطنيَّة باللَّاذقيَّة"

الدكتورة عتاب يوسف حسون*

(تاريخ الإيداع 25 / 9 / 2016. قُبِل للنشر في 26 / 4 / 2017)

□ ملخّص □

تعدُّ وظيفة الرَّقابة على أنشطة المنشأة من أهم الوظائف الأساسيَّة التى تعمل على التحقُّق من أنَّ المنشأة تعمل وفق ما خطِّط له، وتمثِّل الموازنات التَّخطيطيَّة نموذجاً رقابيَّاً فعَّالاً يمكن أن يؤدِّي دوراً أساسيَّاً في هذا المجال، حيث تعدُّ الموازنة التَّخطيطيَّة خطَّة ماليَّة مستقبليَّة تُستخدم كأداة تخطيطية ورقابية من قبل معظم الحكومات في دول العالم. كما أنَّ للموازنات تأثير واضح على منشآت القطاع الخاص المختلفة، ويعتبر التخطيط السليم أداة تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسة والفرعية بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف والإمكانيات المتاحة، وتتضمَّن عملية التخطيط محاولات جادة من جانب الإدارة للتَّنبؤ بالمشاكل التي قد تصادف تحقيق أهداف معيَّنة، وبالتالي التوصُّل إلى أفضل الأساليب لمقابلة هذه المشاكل تجنُّباً لعنصر المفاجأة وما يترتَّب عليه من اتِّخاذ قرارات.

من هنا جاء هذا البحث للوقوف على مدى استخدام الموازنات التَّخطيطيَّة في الرَّقابة المالية في الشَّركة العامة للخيوط القطنية في اللاذقية، حيث تطرَّقت الباحثة إلى مفهوم الموازنات التَّخطيطيَّة وأهميّتها، والمزايا التي تتمتَّع بها ومعوقاتها، بالإضافة إلى تطرق الباحثة إلى مفهوم الرَّقابة، وما هو دور الموازنات التَّخطيطيَّة في الرَّقابة والمزايا التي تحققها في عملية الرقابة. وفي نهاية هذا البحث توصَّلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمّها: توجد معوقات داخلية وخارجية لاستخدام الموازنات التَّخطيطيَّة في عملية الرقابة المالية في الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية.

كما تقدَّمت الباحثة في نهاية البحث بمجموعة من المقترحات والتوصيات والتي كان أهمُّها: العمل على تقليص المعوقات الداخلية والخارجية التي تواجه الشَّركة عند إعداد الموازنات التَّخطيطيَّة، وذلك عن طريق التدريب وفرض القوانين الداخلية التي تتيح تبادل المعلومات داخل أقسام الشَّركة والتعاون بين هذه الأقسام لإنجاح وظيفة الموازنة التَّخطيطيَّة.

الكلمات المفتاحية: الموازنة التَّخطيطيَّة، الرَّقابة المالية.

* **مدرِّسة – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (2) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (2) 2017

Evaluation Of Using The Planning Budgets In The Financial Control Process "A Case Study: General Company for Cotton Yarn Lattakia"

Dr. Etab Yousef Hassoun*

(Received 25 / 9 / 2016. Accepted 26 / 4 / 2017)

□ ABSTRACT □

The control function on the establishment of the most basic functions that work to verify that the facility operates under Majtt his activities, The planning budgets model for effective control could play a key role in this area, where it is planning budget future financial plan using a planning and monitoring tool by most governments in the world.

The budgets and a clear impact on the various private sector firms, and is a proper planning tool that can help to achieve the main objectives and sub addition to achieving a balance between the objectives and the means available, And it includes the planning process are serious attempts by management to predict problems that may be encountered achieve certain goals, and thus finding the best ways to meet these problems in order to avoid the element of surprise and the consequent decisions.

From here came this research to determine the range of using the planning budgets in financial control process in general company for cotton yarn Lattakia, where he touched the researcher to the concept of planning budgets and their importance, and advantages and constraints, as well as touched the researcher to the concept of control, What is the role of planning budgets in control and the benefits it brings as an instrument of control. The researcher also found at the end of this research to a set of conclusions, the most important: There are internal and external obstacles to the use of planning budgets in financial control process in the General Company for Cotton Yarn Lattakia.

At the end of the research progressed researcher set of proposals and recommendations and it was the most important: working to reduce the internal and external obstacles faced by the company when preparing planning budgets, and through training and enforce domestic laws that allow the exchange of information within the company's departments and cooperation between these departments for the success of the function of the planning budget.

Keywords: Budget planning, Financial Control.

***Assistant Professor - Business Administration Department- Faculty Of Economics- Tishreen University- Lattakia- Syria.**

مقدِّمة:

في ظل الظروف الاقتصاديَّة الرَّاهنة التي يعاني منها الاقتصاد السوري كان لا بدَّ من المساهمة في رفع كفاءة وفعالية الشَّركات الصناعية التي تمثِّل إحدى مكونات الاقتصاد السوري.

وقد تمَّ اختيار الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية كإحدى أهم المنشآت الاقتصادية السورية والتي تسهم بدور كبير في تحقيق الأهداف العامة للتنمية الاقتصادية. ولكي يتطوَّر هذا القطاع لابدَّ من استخدام النظم العلمية التي تسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والماليَّة المتاحة ضمن ظروف تعاظم مخاطر الحصول على مدخلات النظم الإنتاجية في الشَّركات الصّناعية السُّورية. ولمعرفة مدى قدرة هذه الشَّركات على الاستخدام الأمثل للمواردِ الماليَّة والبشرية، وكذلك الرَّقابة على هذه الموارد لتحقيق الأهداف المرجوَّة، كان من الضروري التعرُّف إلى أحد أهم النظم الإداريَّة والماليَّة المساهمة بشكلٍ كبير في نجاح عملية الرَّقابة المالية في الشَّركة موضع الدراسة، وهذه النظم تعرف بالموازنات التَّخطيطيَّة.

حيث تعدُّ الموازنات التَّخطيطيَّة من أنسب الأدوات التي تساعد الإدارة في تحقيق الكفاءة في الإنفاق والإنتاج ورفع الكفاية الإنتاجية، وبناءً على ذلك من المهم دراسة واقع تطبيق الموازنات التَّخطيطيَّة في الشَّركات الصناعية العاملة في سورية، وتعزيز الاستفادة من هذه الموازنات في عملية الرَّقابة المالية.

مشكلة البحث:

تكتسب الشَّركة العامة للخيوط القطنية في اللاذقية أهمية كبيرة كونها تعدُّ من الشَّركات الصناعية ذات الحجم الكبير من حيث رأسمالها وأصولها، وبالتَّالي فهي من الشَّركات التي يعوّل عليها في دفع العجلة الاقتصادية والمساهمة في زيادة الناتج القومي وتحقيق النمو الاقتصادي في سورية. وتنبع مشكلة هذا البحث من ضرورة المساهمة العلمية في إنجاح هذا الصرح الصناعي الهام ودعم إدارته من خلال تقديم دراسة حول أهم النظم الإدارية المطبَّقة في الشَّركات الصناعية المختلفة حول العالم.

ومن خلال الزيارة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على الشَّركة العامة للخيوط القطنية في اللاذقية، ومن خلال اللقاءات التي قامت بها مع بعض أفراد الكوادر الإدارية فيها، فقد توصَّلت إلى المؤشرات الآتية لمشكلة البحث:

1. وجود قصور كبير في استخدام الكوادر الإداريَّة في الشَّركة محل الدراسة للموازنات التَّخطيطيَّة، ونقص كبير في إدراكهم للدَّور الفعَّال الذي يمكن أن تقوم به هذه الموازنات في تحسين مستوى أداء وظيفة الرقابة المالية. ويعود ذلك إلى وجود مجموعة من العقبات التي تحدُّ من فاعلية نظام الموازنات التَّخطيطيَّة المطبَّق مثل: عدم قناعة الإدارة العليا في الشَّركة بجدوى استخدام هذه الموازنات خوفاً ومقاومةً للتَّغيير في أساليب الرَّقابة التقليديَّة الحالية المتَّبعة في الشَّركة، بالإضافة إلى انعدام البرامج التدريبية ذات العلاقة بالموازنات التَّخطيطيَّة. فضلاً عن عدم إدراك إدارة الشَّركة لأهميَّة مشاركة جميع الأقسام الإدارية في عمليَّة إعداد الموازنات التَّخطيطيَّة.

2. تعاني الشَّركة محل الدراسة من عدم وجود الكوادر البشرية المؤهَّلة والمدرَّبة على إعداد الموازنات التَّخطيطيَّة واستخدامها كأداة رقابية، كما أنَّ كثرة عدد المتغيرات والعوامل المؤثِّرة على أداء وظيفة الرقابة وتداخلها يزيد من صعوبة استخدام الموازنات التَّخطيطيَّة في القيام بوظيفة الرقابة المالية.

3. إنَّ عدم استقرار الأوضاع الأمنية والاقتصادية التي تعيشها سورية هذه الفترة أجبر الشَّركة محل الدراسة على إتباع إستراتيجيات انكماشية في ممارسة أنشطتها ووظائفها، ومنها الرقابة المالية، وجعل الكثير من المشاكل

والظواهر غير قابلة للقياس الكمي الدقيق. الأمر الذي جعل من الصعب على الإدارة الاعتماد على الموازنات التَّخطيطيَّة واستخدامها كأداة للرقابة المالية.

وانطلاقاً من أهميَّة توجيه الشَّركات الصناعية لاستخدام الموازنات التَّخطيطيَّة في عملية الرَّقابة المالية، وبناءً على الدِّراسات السَّابقة التي اطَّلعت عليها الباحثة وعلى الزيارة الميدانية التي قامت بها، يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية:

1. هل تهتم إدارة الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية بإعداد موازنات تخطيطية تستخدم في عملية الرقابة المالية؟
2. ما مدى توافر المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل الشَّركة من أجل تحضير الموازنات؟
3. ما هي العقبات التي تحدُّ من فاعلية نظام الموازنات التَّخطيطيَّة المطبَّق في الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية؟
4. ما هي أسباب القصور في الاستفادة من الموازنات التَّخطيطيَّة في عملية الرَّقابة المالية في الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية؟

أهميَّة البحث وأهدافه:

أهميَّة البحث:

من الناحية العمليَّة: يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الشَّركة العامة للخيوط القطنية في اللاذقية والتي اختارتها الباحثة نظراً للأهمية الكبيرة لهذه الشَّركة ولدورها الفعال في دعم عمليَّة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية، ولبنيتها التنظيمية التي تسمح باستخدام الموازنات التَّخطيطيَّة في عملية الرقابة المالية، ولاحتكاكها المتواصل بالشركات الأجنبية التي تستخدم الموازنات التَّخطيطيَّة بشكل مؤثِّر جدَّاً في عملية الرقابة المالية سواء عن طريق الشراكة أو المنافسة، بالإضافة إلى ضرورة البحث عن سلوك أمثل لهذه الشَّركة في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق والذي يتميز بانفتاحه على العالم الخارجي مما يجعل المنافسة شديدة مع الشركات الأجنبية. ولذلك يصبح من الضروري اللجوء إلى الأساليب الحديثة للقيام بالرقابة المالية ومنها الموازنات التَّخطيطيَّة. ومن جهةٍ أخرى، قد تسهم نتائج هذا البحث في تقديم فهم أوضح للموازنات التَّخطيطيَّة ولدورها الفعَّال في تحسين مستوى عملية الرقابة المالية، ولأهم المعوقات التي تعيق استخدام الموازنات التَّخطيطيَّة في الشَّركة محل الدراسة بالشكل الصحيح والمناسب. كما قد تساعد نتائج هذا البحث على إيجاد مؤشرات موضوعية يُعتمد عليها في بناء برامج لتدريب المدراء على استخدام الموازنات التَّخطيطيَّة في المؤسَّسات الاقتصاديَّة في سورية. بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تسهم التوصيات التي سيتم اقتراحها في إلقاء الضوء على بعض الاجراءات والممارسات الإدارية التي يمكن أن تقوم بها الإدارة، من أجل تخفيض تأثير معوقات استخدام الموازنات التَّخطيطيَّة على إمكانية استخدامها الأمثل في عملية الرقابة المالية.

من الناحية العلميَّة: تعتبر الموازنات التَّخطيطيَّة من أهم الأدوات المستخدمة في رفع فعالية الوظيفة الرقابية نظراً لدورها الهام في التغلُّب على الثَّغرات التي تعاني منها إدارات الشَّركات الصناعية، وفي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتصحيح الانحرافات وزيادة كفاءة العملية الإنتاجية. وبالتالي فإنَّه من الأهميَّة بمكان دراسة أهم المعوقات التي تقف سداً منيعاً أمام تطبيق هذه الموازنات التَّخطيطيَّة بالشَّكل الصحيح والمناسب، وبالتَّالي الاستفادة من مزاياها وقدرتها على تنفيذ عمليَّة الرقابة المالية بالشكل الأمثل، وبالتالي قد يسهم هذا البحث في تقديم إطار نظري مبسط عن الموازنات التَّخطيطيَّة وأهم المعوقات التي تعترض تطبيقها، يمكن من خلاله التعامل مع هذه المعوقات بشكلٍ علمي والتقليل قدر المستطاع من تأثيرها على عمليَّة الرقابة المالية. كما تأتي أهميَّة البحث العلميَّة من أهميَّة النتائج التي

يمكن التوصُّل إليها في مجال الموازنات التَّخطيطيَّة ودورها في الرَّقابة المالية، والتي يمكن أن تشكِّل منطلقاً لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

أهمية البحث و أهدافه:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعريف بماهيَّة الموازنات التَّخطيطيَّة وبدورها الفعَّال في أداء عملية الرَّقابة المالية.
- التعرُّف على مدى اهتمام إدارة الشَّركة العامة للخيوط القطنية لأهميَّة استخدام الموازنات التَّخطيطيَّة في الرَّقابة المالية.
- كشف الصعوبات والتعرُّف على أسباب القصور التي تحدُّ من فاعلية نظام الموازنات التَّخطيطيَّة وتقويمها واقتراح الحلول المناسبة لها.

فرضيَّات البحث:

تمثَّلت فرضيَّات البحث بالفرضيَّات الآتية:

1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توافر المعلومات في الواقع العملي داخل الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية، والمعلومات الواجب توافرها طبقاً للأسس العلمية المتعارف عليها من أجل إعداد هذه الموازنات لخدمة أهداف الرَّقابة المالية.

2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام مخرجات نظام الموازنات التَّخطيطيَّة من قبل الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية، وعدم استخدام هذه المخرجات لخدمة أهداف الرَّقابة المالية.

3 لا توجد معوقات لاستخدام الموازنات التَّخطيطيَّة في عملية الرقابة المالية في الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية.

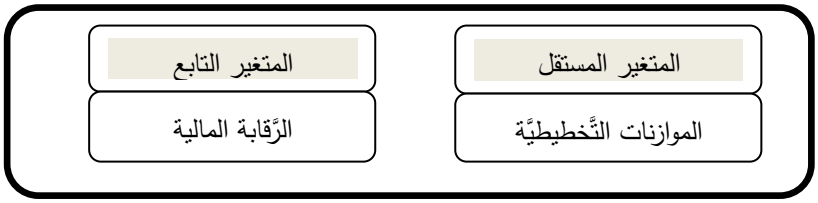
منهجيَّة البحث:

تمَّ إنجاز هذا البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والدوريات الصادرة في مجال البحث، وذلك لتحليل الموازنات التَّخطيطيَّة وبيان أهميتها في مجال الرَّقابة المالية، بعد ذلك قامت الباحثة بتصميم استبيان تضمَّن مجموعة من الأسئلة المتعلِّقة بموضوع البحث، ومن ثمَّ تمَّ استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS15.0) في تحليل البيانات والمعطيات واختبار فرضيات البحث.

مجتمع البحث وعيِّنته:

تمثَّل مجتمع البحث بالشَّركات الصناعية في سورية التابعة للمؤسَّسة العامة للصناعات النسيجية والتي تنتج الغزول القطنية وعددها ثماني شركات وهي: الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية، الشَّركة العامة للخيوط القطنية بإدلب، شركة جبلة الحديثة للغزل، شركة حماة للخيوط القطنية، شركة الفرات للغزل بدير الزور، شركة إدلب للغزل، شركة الوليد للغزل بحمص، مشروع غزل الحسكة، أما عيِّنة البحث شملت الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية بسبب الظروف الحالية التي تمر بها البلاد كون أغلب الشَّركات الأخرى التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية متوقفة عن العمل وأصبحت خارج الخدمة حالياً.

متغيرات البحث: تمثَّل المتغير المستقل بالموازنات التَّخطيطيَّة، أما المتغير التابع فهو الرَّقابة المالية، وبالتَّالي يمكن تمثيل نموذج الدراسة بالشَّكل الآتي:



نموذج الدراسة (من إعداد الباحثة)

حدود البحث:

الحدود المكانية: الشَّركة العامة للخيوط القطنية في اللاذقية.

الحدود الزَّمانية: من 3/1 إلى 9/1 من العام 2016.

الدِّراسات السَّابقة:

1 دراسة (Joshi; Al-Mudhaki; Bremser.2003).بعنوان: الموازنة التَّخطيطيَّة للشَّركة، الرَّقابة وتقويم الأداء في البحرين [1]: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الموازنات التَّخطيطيَّة في تنفيذها وفي ممارسات تقويم الأداء في الشَّركات الصناعية في البحرين، ولتحقيق هذا الهدف أجريت دراسة مسحية على 54 شركة صناعية متوسطة وكبيرة الحجم في البحرين، وتبين أنَّ معظم هذه الشَّركات تقوم بإعداد خطط طويلة الأجل وموازنات تشغيلية بإتباع إجراءات وطرق محدَّدة، ويتمُّ استخدام انحرافات الموازنة لمعرفة قدرة المدير على التعرُّف على المشاكل في الوقت المحدد وكذلك تحسين موازنات الفترات القادمة، من أهم نتائج هذه الدراسة: يؤثِّر حجم المنظمة في حالات محدَّدة في آليات إعداد الموازنة، ومن أهم توصيات هذه الدراسة: ضرورة عمل أبحاث حول اتجاهات أنماط السلوك لواضعي الموازنات عند استخدام التقارير المحاسبية المتقدِّمة.

2 دراسة (عليان، 2009) بعنوان: مدى أهمية استخدام الموازنات التَّخطيطيَّة في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة[2]. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التزام الشركات الصناعية الأردنية في استخدام الموازنات التَّخطيطيَّة في التخطيط وتقييم الأداء والرقابة على عناصر الإنتاج. كما اتُّبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمَّ جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة والمادة العلمية بالاعتماد على مصادر ثانوية منها: الكتب والدوريات ورسائل الدكتوراه والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة، ومصادر أولية من خلال عملية الملاحظة وتوزيع الإستبانة وتحليل البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي المتخصِّص بتحليل البيانات (SPSS). ومن أهم النتائج التي توصَّلت إليها الدراسة: إنَّ غالبية الشَّركات الصناعية الأردنية تطبِّق الموازنات التَّخطيطيَّة بشكلٍ منظَّم من أجل التخطيط والرقابة وتقويم الأداء، كما أنَّ إدارات هذه الشركات تتمتَّع بدرجة عالية من الإدراك لأهميَّة توافر المعلومات الكافية والبيئة المناسبة من أجل تحضير تلك الموازنات. وفي نهاية البحث قدَّمت الدراسة بعض التوصيات منها: ضرورة تدريب وتأهيل القائمين على إعداد الموازنات التَّخطيطيَّة، فضلاً عن ضرورة مراعاة الهيكل التنظيمي للشركة عند إعداد تلك الموازنات.

3 دراسة (Bissessar, 2010) بعنوان: المراجعة المؤسساتية للموازنة التَّخطيطيَّة والرّصد في منطقة البحر الكاريبي [3]: قدَّمت هذه الدراسة لمحة عامة عن نظم الموازنات التَّخطيطيَّة في المؤسسات، والتي استُخدمت خلال ثلاث فترات رئيسة: ما قبل 1960، وما بعد 1960 وخلال فترة 1990. بهدف الوصول إلى الموازنات التَّخطيطيَّة للإدارة العامة الجديدة في خمسة بلدان من منطقة البحر الكاريبي، اختبرت هذه الدراسة محاولة مختلف البلدان في الفترة ما بين ثمانينات وتسعينات القرن الماضي لتقديم مبادرات في الإدارة الماليَّة الجديدة وصولاً إلى الإدارة العامة الجديدة. وتوصَّلت الدراسة إلى أنَّ إدخال خطة إستراتيجية ترتبط تماماً مع الموازنة سيؤدِّي حتماً إلى القضاء على المشكلات التي تعاني منها البلاد، وكذلك الانخراط في حوارات مع الجهات الفاعلة في المجتمع سيؤدِّي إلى التوصُّل إلى درجة من الثقة في نظام الموازنات التَّخطيطيَّة الجديد والذي بدوره سيساهم في عدم إهدار الموارد وتحقيق المكاسب وضمان الرَّقابة على الأموال.

4 دراسة (بوغابة، 2012) بعنوان: دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسَّسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسَّسة ليند غاز الجزائر [4]: هدفت الدراسة إلى التعرف على الموازنات التقديرية (التَّخطيطيَّة) بمختلف أبعادها من خلال التعرف على مفهومها وأهميتها في المؤسَّسة الاقتصادية وكذلك إلى إبراز أهمية قياس وتقييم الأداء في المؤسسة. وكانت من أهم نتائج الدراسة: تعدُّ الموازنات التقديرية من أهم أدوات مراقبة التسيير التي تساعد المسؤولين الإداريين في عملية صنع القرار، كذلك تعدُّ عملية التخطيط وعملية الرَّقابة من أهم وظائف الموازنات التقديرية. وكان من أهم توصيات هذه الدراسة: يجب على المؤسَّسة مهما كان نوعها أن تولي اهتماماً كبيراً لنظام الموازنات التقديرية داخل المؤسَّسة باعتبارها أداة فعالة من بين أدوات وظيفة مراقبة التسيير، لما تتضمنه هذه الوظيفة من قيمة في معرفة وتحسين أداء المؤسَّسات الاقتصادية.

5 دراسة (بدران والهنيني، 2013) بعنوان: دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرَّقابة واتخاذ القرارات في الشَّركات الزراعية المساهمة في الأردن [5]: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الموازنات التقديرية في التخطيط والرَّقابة واتخاذ القرارات في الشَّركات الزراعية المساهمة في الأردن، وفي ضوء هذا الهدف صُمِّمت استبانة متناسبة مع متطلبات الدراسة وزِّعت على عينة من الشَّركات موضع الدراسة. وقد تمَّ تحليل مفردات الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. توصَّلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود عدد من المعوقات تواجه استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرَّقابة واتخاذ القرارات الماليَّة في شركات القطاع الزراعي وصعوبة تحويل أهداف واستراتيجيات الشَّركات الزراعية إلى أرقام توضع في موازنات تقديرية. كما توصَّلت إلى عدد من التوصيات منها: ضرورة إجراء المزيد من الدراسات الماليَّة والمحاسبية المتعلقة بالقطاع الزراعي، تعزيز استخدام الموازنات التقديرية في عمليات التخطيط والرَّقابة واتخاذ القرارات في الشَّركات الزراعية الأردنية لما يحققه ذلك من زيادة كفاءة توزيع الموارد وتحقيق أهداف الشَّركة.

- تقييم الدراسات السَّابقة واختلاف الدراسة الحالية عنها:

تتشابه الدراسة الأولى مع الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل (الموازنات التَّخطيطيَّة)، وتختلف معها من حيث المتغير التابع (فالمتغير التابع اقتصر في دراستنا الحالية على الرقابة المالية، بينما تمثَّل في الدراسة السابقة بالرقابة وتقويم الأداء). كما تختلف الدراستان من حيث مجتمع البحث وبيئة التطبيق (تتمثل بيئة التطبيق في الدراسة الحالية بالشَّركة العامة للخيوط القطنية في اللاذقية، بينما هي في الدراسة السابقة العديد من الشركات الصناعية المتوسطة والكبيرة الحجم العاملة في البحرين). وبالنسبة للدراسة الثانية فإنها تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث

المتغير المستقل (الموازنات التَّخطيطيَّة)، ولكن تختلف عنها من حيث المتغير التابع (إذ اقتصر المتغير التابع في دراستنا على الرقابة المالية، بينما تمثَّل في الدراسة السابقة بالتخطيط والرقابة وتقويم الأداء). كما تختلف الدراستان من حيث مجتمع البحث وبيئة التطبيق (تتمثل بيئة التطبيق في الدراسة الحالية بالشَّركة العامة للخيوط القطنية في اللاذقية، بينما هي في الدراسة السابقة العديد من الشركات المساهمة العامة العاملة في الأردن). بالإضافة إلى ذلك فقد تجسد الاختلاف بين الدراستين في قيام الباحث في الدراسة السابقة بدراسة دور الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء من وجهة النظر المحاسبية، بينما قامت الباحثة في الدراسة الحالية بتقييم مدى استخدام الموازنات التقديرية في عملية الرقابة المالية من وجهة النظر الإدارية. تتشابه الدراسة الثالثة مع الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل (الموازنات التَّخطيطيَّة)،ولكن تختلف عنها من حيث تركيزها على دراسة الموازنات خلال ثلاث فترات مختلفة بهدف التوصُّل إلى نموذج جديد للموازنات التَّخطيطيَّة للدول في منطقة البحر الكاريبي، بينما ركَّزت الدراسة الحالية على تقييم مدى استخدام الموازنات التَّخطيطيَّة في الرَّقابة المالية في الشَّركة العامة للخيوط القطنية في اللاذقية.

أما الدراسة الرابعة فتتشابه مع الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل (الموازنات التَّخطيطيَّة)، ولكن تختلف عنها من حيث المتغير التابع (فالمتغير التابع للدراسة السابقة هو تحسين الأداء، بينما هو الرقابة المالية في دراستنا الحالية). فالدراسة السابقة ركزت على دور الموازنات التَّخطيطيَّة في قياس وتقييم الأداء من خلال التركيز على موازنات الإنتاج وموازنة المبيعات في ثلاث فترات متتالية في مؤسَّسة لبند غاز في الجزائر، بينما ركزت الدراسة الحالية على تقييم مدى استخدام الموازنات التَّخطيطيَّة في الرَّقابة المالية. كما اختلفت الدراستان من حيث بيئة التطبيق ومجتمع البحث (تتمثل بيئة التطبيق في الدراسة الحالية بالشَّركة العامة للخيوط القطنية في اللاذقية، بينما هي في الدراسة السابقة مؤسسة لبند غاز في الجزائر). تتشابه الدراسة الخامسة مع الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل (الموازنات التَّخطيطيَّة)، ولكن تختلف عنها من حيث المتغير التابع (فالمتغير التابع في الدراسة الحالية هو الرقابة المالية، بينما يتمثل المتغير التابع في الدراسة السابقة بتحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات). كما اختلفت الدراستان من حيث بيئة التطبيق ومجتمع البحث (تتمثل بيئة التطبيق في الدراسة الحالية بالشَّركة العامة للخيوط القطنية في اللاذقية، بينما هي في الدراسة السابقة الشركات الزراعية المساهمة في الأردن).

وانطلاقاً من نتائج الدراسات السابقة رغبت الباحثة في دراسة مدى استخدام الموازنات التَّخطيطيَّة في عملية الرقابة المالية، والتعرف على أهم المعوقات التي تحد من استخدام هذه الموازنات بالشكل الأمثل، وذلك في الشَّركة العامة للخيوط القطنية في اللاذقية.

القسم النظري:

أولاً: مفهوم وأهمية الموازنات التَّخطيطيَّة:

1- مفهوم الموازنات التَّخطيطيَّة:

تعدُّ الموازنات التَّخطيطيَّة أحد أهم الأساليب التي تستخدمها الإدارة العلمية من أجل التوصُّل للأهداف الإستراتيجية التي تمَّ وضعها، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء المادية أو البشرية، وهناك عدَّة تعريفات للموازنات التَّخطيطيَّة منها:

- الموازنة التَّخطيطيَّة: هي أداة إداريَّة مهمَّة وتمثِّل تعبيراً كمياً عن خطة العمل لفترة محدَّدة مسبقاً، حيث تستخدم في التخطيط لنشاطات المنشأة المستقبلية، وكذلك للرقابة على العمليات الحالية للمنشأة.[6]

2- أهميَّة ومزايا تطبيق نظام الموازنات التَّخطيطيَّة:

ترتبط الموازنات التَّخطيطيَّة ارتباطاً وثيقاً بأهداف المنشأة وحيث أنَّ تحقيق الأهداف يتمُّ من خلال الموازنات التَّخطيطيَّة، فإنَّه لا يوجد تخطيط من دون رقابة ولا توجد رقابة دون تقييم للأداء الفعلي بالمخطط، ومن هنا يمكن تلخيص أهم الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق نظام الموازنات التَّخطيطيَّة كما يلي:

1/2- أداة للتنسيق والاتصال: التنسيق هو توافر الانسجام بين الوحدات أو الأقسام الموجودة بالمنشأة على أكمل وجه لتحقيق أهداف هذه المنشأة، حيث يدفع التنسيق المدراء داخل الشركة إلى التفكير في العلاقة التي تربط بين كل دائرة من دوائر الشَّركة على حدة مع الشَّركة بشكلٍ كامل. كما يفيد نظام الموازنات التَّخطيطيَّة في تحقيق التنسيق التام بين إدارات وأقسام المنشأة وأنشطتها المختلفة خلال عملية تنفيذ الموازنة، بحيث يعمل الجميع بشكل متوازن نحو تحقيق الأهداف المحدَّدة مسبقاً من قبل إدارة الشَّركة.[7]

2/2- أداة للتخطيط: نظراً لأن الموازنة التخطيطية تمثل خطة كمية وقيمية تتضمن الأهداف المختلفة للمنشأة، كما تحتوي على مجموعة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، والمفاضلة بين البدائل المختلفة وتقييمها واختيار البديل أو مجموعة البدائل المناسبة فإن إعداد الموازنة التخطيطية يدعو الإدارة إلى التفكير في المستقبل، ورسم خطة العمل حتى تواجه المستقبل وتخطط لما يلزم اتخاذه لتجنب العقبات أو الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف. فالموازنة التخطيطية تمكن المنشأة من تخطيط احتياجات الموارد حتى يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة.[8]

3/2- أداة للرقابة وتقييم الأداء: تعدُّ الموازنات التَّخطيطيَّة أداة فعالة تتمكَّن من خلالها الإدارة القيام بعملية الرَّقابة وتقييم الأداء، وذلك من خلال مقارنة ما هو مقدَّر أو مخطط له بالأداء الفعلي والذي يعبَّر عنه بأرقام فعلية، وفي حال وجود انحرافات بين النتائج المتوقَّعة والفعلية فإنَّه يتم تحليل أسباب هذه الانحرافات ومعرفة إن كانت انحرافات إيجابية أم سلبية لكي تتمكَّن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحيَّة اللازمة.[9]

4/2- أداة لتحفيز العاملين: يمكن أن تستخدم الموازنات التخطيطية كوسيلة لتحفيز الأفراد وحثهم على تحقيق أهداف المنشأة من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف الرقمية التي تتضمنها تلك الموازنات على أن تكون تلك الأهداف طموحة وواقعية في آنٍ واحد.[10]

3- مزايا ومعوِّقات الموازنة التَّخطيطيَّة:

1/3- مزايا الموازنة التَّخطيطيَّة:

تُعدُّ الموازنة التَّخطيطيَّة الوسيلة العملية التي تساعد الإدارة على تحقيق وظائف التخطيط والتنسيق والرَّقابة والاتصال، كما تمكِّن من تطبيق مبدأ مركزية المسؤولية ومركزية الرَّقابة في آنٍ واحد، إذ أنَّها تمدُّ الإدارة بالأداة التي تحقِّق تفويض السلطات دون أن تفقد سيطرتها على المسؤولين عن التنفيذ.

والشَّرط الأساسي لنجاح نظام الموازنات في التطبيق العملي هو قبول واستخدام المديرين التنفيذيين للموازنات، حيث يصعب تصوُّر أداء الموازنة لأيٍّ من وظائفها إذا لم يستخدمها المديرين عن اقتناع وقبول. وبصفة عامة فإنَّ أهم المزايا التي تحقِّقها الموازنة ما يلي:[11]

1/1/3- مساعدة المديرين على وضع أهداف واقعيَّة عن طريق رسم الخطط والسِّياسات المستقبلية التي تضمن تحقيق الأهداف.

2/1/3- تساعد الإدارة على أخذ الاحتياطات اللَّازمة للظروف المحتملة والتكيُّف معها.

3/1/3- تعدُّ أداة الإدارة في التَّنسيق والاتِّصال والرَّقابة على أوجه النشاط المختلفة.

4/1/3- تساعد على تحفيز العاملين وحثِّهم على تحقيق الأهداف.

5/1/3- المساعدة على توقُّع المشاكل والمعوِّقات قبل وقوعها وتلافيها في ضوء الأهداف الواقعيَّة الموضوعة.

6/1/3- المساعدة على تقييم الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالمدرج بالموازنة.

2/3- معوِّقات الموازنـة التَّخطيطيَّة:

لاشكَّ أنَّ إعداد الموازنة التَّخطيطيَّة يتمُّ على أساس تقديرات، وتلك التقديرات قد تكون عُرضة لنقاط ضعف معيَّنة عند الإعداد والاستخدام، ومن أهم المعوِّقات والصعوبات التي تتعلَّق بإعداد واستخدام الموازنات التَّخطيطيَّة الآتي:[12]

1/2/3- صعوبة التَّنبؤ في بعض الأحوال: يعتمد إعداد الموازنة التَّخطيطيَّة على " التَّنبؤ " بالأهداف والنَّتائج المتوقَّعة مستقبلاً، وتبرز صعوبة التَّنبؤ والتَّقدير بصفة خاصَّة في حالة الموازنات التَّخطيطيَّة لمنشأة جديدة تزاول النشاط لأول مرَّة، وترجع الصعوبة إلى عدم وجود سجلات تاريخية فعليَّة تُبيِّن النفقات والإيرادات الفعلية التي حدثت في الماضي والتي كان يمكن الاسترشاد بها – لو وجدت – في التَّنبؤ بما يتوقَّع حدوثه مستقبلاً. إنَّ نقص المعلومات التاريخيَّة في هذه الحالة قد يعيق عمل تنبُّؤ تفصيلي. وغالباً ما تلجأ الشَّركة الجديدة في هذه الحالة إلى عمل تنبؤاتها وتقديراتها بعد الاسترشاد بالشَّركات المماثلة القائمة وبخبرات المحاسبين المهنيين والجهات الاستشارية المختلفة على أن تكون تلك التقديرات " متحفِّظة " إلى حدٍّ ما.

2/2/3- الجمود وعدم مراعاة المرونة: لا يحقِّق نِظام الموازنات التَّخطيطيَّة أهدافه المرجوَّة إذا لم تُراعَ فيه اعتبارات المرونة والتي تقضي بالسماح " بمراجعة وتحديث " التَّقديرات، خاصَّةً إذا حدثت وقائع جوهرية من شأنها جعل تلك التَّقديرات غير صالحة عند قياس وتقييم الأداء. ولكن مراعاة المرونة في النظام لا يجب أن تفسَّر بشكلٍ واسع يسمح بإعادة النظر في التَّقديرات بشكلٍ متكرِّر حتى لا تفقد الموازنات التَّخطيطيَّة هيبتها ويقلُّ دورها الرقابي.

3/2/3- سوء فهم الإدارة للموازنة التَّخطيطيَّة ونقص الوعي الإداري: قد يكون هناك نقص وعي للإدارة بأهميَّة وفائدة الموازنات، فالإدارة غير الرشيدة قد لا تولي لنظام الموازنات التَّخطيطيَّة ما يستحقه من عناية، عن طريق عدم الاستجابة لما يحتاجه إعداد وتنفيذ النظام إلى كوادر فنية وخبرات إدارية، كما أنَّ الإدارة غير الواعية قد لا تحسن الاستفادة من مخرجات نظام الموازنات التَّخطيطيَّة، فمثلاً قد لا تربط الإدارة بين نظام الموازنات التقديرية ونِظام الحوافز، الأمر الذي يقلل من فاعلية الجانب " التحفيزي " للموازنات التَّخطيطيَّة، كما أنَّ عدم الفهم السليم لنظام الموازنات التَّخطيطيَّة من جانب الإدارة قد يؤثِّر على النظام ذاته ويضعف من تجاوب العاملين معه.

4/2/3- عدم سلامة الهيكل التنظيمي للمنشأة: إنَّ عدم وجود هيكل تنظيمي سليم في المنشأة قد يكون أحد معوقات الموازنات التَّخطيطيَّة، فإذا كانت الاختصاصات والمسؤوليات غير محدَّدة بوضوح فإنَّ ذلك قد يؤدِّي إلى بعض الصُّعوبات في التَّقدير، بالإضافة إلى تعذُّر المحاسبة عن نتائج تنفيذ الموازنات التَّخطيطيَّة، ومن هنا تبرز ضرورة وحتميَّة وجود تنظيم إداري سليم في المنشأة حتى يمكن تطبيق " محاسبة المسؤوليَّة " جنباً إلى جنب مع الموازنات التَّخطيطيَّة، الأمر الذي يزيد من فعالية تلك الموازنات وخاصَّةً من الناحية الرَّقابية.

5/2/3- سوء فهم العاملين للموازنات التَّخطيطيَّة: لا تقتصر معوِّقات الموازنات التَّخطيطيَّة على المشكلات التي تنجم عن عدم وعي الإدارة وسوء فهمها، بل تشمل أيضاً سوء فهم العاملين للموازنات في بعض الأحيان. فقد تعتقد لجنة الموازنة مثلاً أنَّها أكثر معرفةً وحرصاً على مصلحة المنشأة من الإدارات المختلفة القائمة بالتنفيذ، ومن ثمَّ ترفض أيَّة طلبات تَرِدُ من تلك الإدارات للحصول على مبالغ أو مواد إضافية، وقد يؤدِّي ذلك الرفض إلى خفض الإنتاجية من جانب الإدارات القائمة بالتنفيذ.

وترى الباحثة أنَّه رغم معوقات تطبيق الموازنات التَّخطيطيَّة (وخاصَّةً صعوبة التَّنبُّؤ) في ظل الحرب الراهنة والظروف الصعبة والضغوط الكبيرة التي تتعرَّض لها جميع المؤسَّسات الاقتصادية في سورية وخاصة الإنتاجية منها (ومن ضمنها الشَّركة العامة للخيوط القطنية في اللاذقية)، إلا أنَّ ذلك يجب ألَّا يثني تلك المؤسَّسات عن اعتماد الموازنات التَّخطيطيَّة في برامجها وأنشطتها المختلفة، وذلك لما تقدِّمه تلك الموازنات من مزايا ومنافع هامة جدَّاً في مثل هذه الظروف مثل: ترشيد استخدام الموارد القليلة المتاحة، تقليل الهدر، تحفيز الكوادر البشرية العاملة ورفع روحهم المعنوية من خلال تحويل الموازنات التَّخطيطيَّة إلى واقع ملموس، الواقعية والموضوعية في صياغة أهداف المنظمة بما يتناسب مع الظروف المحيطة، وغيرها. وبالتالي فإنَّ عدم اعتماد الموازنات التَّخطيطيَّة من قبل المؤسَّسات الاقتصادية في ظل الحرب الراهنة سيؤدِّي إلى زيادة عدد المشاكل ورفع درجة الضبابية وعدم التأكد، الأمر الذي يجعل إدارة تلك المؤسَّسات تمارس نمط" الإدارة بالأزمات" في تسيير أعمالها، وبالتالي ستكون النتيجة إضاعة الوقت والموارد.

ثانياً: مفهوم الرَّقابة وأهميَّتها:

1- مفهوم الرَّقابة:

الرَّقابة هي وظيفة من وظائف الإدارة هدفها الرئيسُ قياس الأداء لتصحيحه من أجل التأكُّد أنَّ الأهداف قد تحقَّقت، وأنَّ الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالشكل الصحيح، وهي أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح، والتأكُّد أنَّ الإمكانيات المادية والبشرية يتم استخدامها بطريقة تمكِّن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية.

من أهم تعريفات الرَّقابة كما عرَّفها الكاتبان (Samuel, Paul) بأنَّها: " إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية، تهدف إلى مراقبة العمل وقياس الأداء الفعلي، ومقارنته مع ما هو مخطَّط باستخدام معايير رقابية يُقارن بها هذا الأداء، وفي ضوء نتائج المقارنة يتم تحديد الانجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها، والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها وتجنُّبها مستقبلاً، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة. "[13]

كما عرفتها لجنة إجراءات المراجعة التابعة لمعهد المحاسبين القانونيين الأمريكي بأنَّها " تتألف من الخطة التنظيمية وكل الطُّرق والمقاييس التي تهدف الى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي أصول المشروع وتأكيد الدقة والثقة فى البيانات المحاسبية ورفع الكفاية التشغيلية والتشجيع على الالتزام بالسياسات الادارية المرسومة.

ويمكن تعريف الرَّقابة حسب أنواعها والمعايير المستخدمة، لأنَّ الرَّقابة يمكن أن تكون بأنواعٍ عديدة وفق العديد من المعايير منها:[14]

1/1- الرَّقابة حسب المستوى الإداري: هناك رقابة إستراتيجية ورقابة العمليات.

2/1- الرَّقابة حسب موعد إجرائها: هناك رقابة مسبقة ومتزامنة ولاحقة.

3/1- الرَّقابة حسب المصدر: تقسم إلى رقابة داخلية ورقابة خارجية.

4/1- الرَّقابة حسب مجالاتها: يجب أن تشمل الرَّقابة أنشطة المنشأة كافَّة مثل الرَّقابة على العمليات والإنتاج، الرَّقابة الماليَّة، الرَّقابة الإدارية، الرَّقابة على الأفراد، رقابة على المعلومات، الرَّقابة على البيع والتسويق.....

ولكنَّ موضوع البحث يقتصر على المجال المالي للرقابة.

- الرَّقابة الماليَّة: وهي الرَّقابة التي تتضمَّن متابعة جميع ما يتعلَّق بالجوانب الماليَّة، والتأكُّد من صحَّة المعاملات الماليَّة مع الغير، والاطمئنان إلى كل ما من شأنه أن يحمي الأصول والممتلكات ويحفظ حق الغير وصحَّة التسجيل والتوجيه.

2- متطلبات الرقابة المالية الفعَّالة:

لابدَّ من اتِّصاف نظام الرقابة بخصائص معيَّنة تجعله يتلاءم وينسجم مع حجم وأهداف وطبيعة عمل المنشأة، كما أنَّ هناك متطلَّبات يجب الإيفاء بها وأنَّ إهمال أيٍّ منها يُبعد أداء نظام الرقابة عن الفاعلية في بلوغ أهدافه، ومن أهم هذه المتطلبات:[15]

1/2- الدقة: يولد النظام الرقابي الفعال معلومات دقيقة للإدارة تمكنها من تحديد مشكلات الأداء بصورة جيدة، واتخاذ التصرف الملائم وفقاً لبيانات سليمة.

2/2- المرونة: يجب أن يكون النظام الرقابي مرناً كي يبقى محتفظاً بفاعليته في مواجهة الخطط المتغيِّرة أو الظروف غير المتوقَّعة، والمرونة هي إمكانية تعديل المعايير وفقاً للتطورات التي تستجد.

3/2- التوفير في النفقات: يجب أن تأخذ إدارة المنشأة في اعتبارها أنَّ الهدف من وجود الرقابة هو الحدّ من الانحرافات عن الخطة، وبالتالي الحدّ من النفقات الضائعة والخسائر، لذلك يجب أن تكون مردودات النظام الرقابي أكبر من نفقاته، فلا حاجة لنظام رقابي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن استخدامه وتطبيقه.

4/2- الموضوعية والواقعية: لابدَّ من أن تكون معايير التقييم المستخدمة في عملية الرقابة موضوعية قدر الإمكان، وغير خاضعة للعناصر الشخصية التي لاتمتُّ للعمل بصلة، كذلك يجب أن تكون المعايير واقعية يمكن الوصول إليها.

5/2- وجوب إشراك المنفِّذين بتحديد معايير الرقابة: يجب مشاركة المنفِّذين في إعداد معايير الرقابة، للتأكُّد من أنَّهم فهموا ما يتوقَّع منهم عمله، والحصول على قبولهم لهذه المعايير.

6/2- الوضوح وسهولة الفهم: لابدَّ من أن تكون الرقابة واضحة وسهلة الفهم والإدراك من قِبل من سيلتزم بتطبيقها، فنظام الرقابة الفعَّال هو ما يكون واضحاً ويسهل معه معرفة حقيقة نتائج الأداء، فالعبرة ليست باستخدام أدوات معقَّدة وإنَّما بتلك التي توفِّر المطلوب بوضوح أكثر وببساطة مقبولة.

7/2- إمكانية النظام الرقابي على تصحيح الأخطاء: لا يكفي أن يكون النظام الرقابي قادراً على تحديد الأخطاء والانحرافات، بل ينبغي عليه أيضاً تصحيح تلك الأخطاء وتقييمها بما يساعد على تحسين مستوى الأداء، لذلك لابدَّ للنظام الرقابي أن يؤدِّي العمليات التالية:

أ . تحديد الأخطاء والانحرافات وبيان مواقع حدوثها، والجهة المسؤولة عن وقوعها.

ب . تحديد الإجراءات الواجبة الإتباع لتصحيح تلك الأخطاء والانحرافات.

ج . اتِّخاذ التدابير اللازمة للحيلولة دون وقوعها مستقبلاً.

8/2- مراعاة الجانب الإنساني في الرقابة: أي ألاَّ يشعر العاملون أنَّ الهدف من الرقابة مجرَّد اكتشاف أخطائهم ومحاسبتهم، بل هي وسيلة مساعدة لتصحيح أدائهم والوصول بالأداء إلى أعلى مستوياته، كذلك فإنَّ الحصول على تأييد الأفراد والإدارة العليا لنظام وأسلوب الرقابة المطبَّق يعدُّ ضرورة لنجاحه.

3- أساليب الرَّقابة الماليَّة: تتمُّ ممارسة عملية الرَّقابة عن طريق الأشخاص ولكن لابدَّ من استعمال أساليب وأدوات رقابية حتى تنجح عملية الرَّقابة فى بلوغ أهدافها ومن أهم الأدوات والأساليب الرقابية:[16]

1/3- الميزانية العمومية: تعدُّ الميزانية من الأدوات المحاسبية الهامة لأنَّها تعطي صورة واضحة للمركز المالي للمنشأة فى فترة زمنية محدَّدة، وتفيد مقارنة ميزانية فترة بميزانيات فترات سابقة فى متابعة تطور المركز المالي للمنشأة وبالتالي الرَّقابة على الأداء الكلي.

2/3- قوائم الأرباح والخسائر : توضِّح قوائم الأرباح والخسائر الايرادات والمصروفات الخاصَّة بنشاط المنشأة خلال فترة عادةً ما تكون سنة، وقد تعدُّ لفترة أقل لاستخدامها فى أغراض الرَّقابة، وهي تفيد في الرَّقابة على الأداء الكلي للمنشأة، وتفيد مقارنتها مع قوائم سابقة في معرفة مدى تحقيقها زيادة في أرباحها وخفض تكاليفها.

3/3- التحليل المالي للقوائم الماليَّة : تُستخدم بعض البنود الواردة فى الميزانية العمومية وقائمة الأرباح والخسائر في حساب النسب الماليَّة التي تستخدم كوسيلة للرقابة، لأنها تقيس مدى تحقيق المنشأة لأهدافها ومجالات نشاطها في صورة مالية.

4/3- التَّقارير الخاصَّة: تحتاج الإدارة الى تقارير من نوعٍ خاص تشمل الجوانب الماليَّة وغير الماليَّة ومقارنتها بفترات مختلفة.

5/3- تحليل التكاليف: يعتبر تحليل التكاليف الثابتة والمتغيرة ونقطة التعادل من أهم الطُّرق الرقابية.

6/3- الطُّرق الاحصائية : هناك العديد من الطُّرق الاحصائية التي يمكن استخدامها فى الرَّقابة على الأداء ومن أهمها طرق قياس الانحرافات.

7/3- الموازنات التَّخطيطيَّة : تعتبر الموازنات التَّخطيطيَّة من أهم الطُّرق الرقابية على الأداء الكلي للمنشأة فهي تجمع بين التَّخطيط والرَّقابة، فالموازنات التَّخطيطيَّة تحدِّد المعايير المطلوب الوصول إليها لنشاط المنشأة وتوضِّح الاختلافات بين المعايير والأداء الفعلي، وتعمل على معالجة الانحرافات السلبية ومعرفة الانحرافات الايجابية لتحقيق الكفاءة في الأداء.

8/3- بحوث العمليات: مع تطوُّر علم الادارة زاد الاهتمام باستخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية ومتابعة تنفيذها، بالرَّغم من تعدد الطُّرق الممكن استخدامها في مجال الرَّقابة، إلا أنَّ الطريقة الرَّئيسة التي تستخدم فى مجال متابعة الأداء هى طريقة بيرت، وتستخدم هذه الطريقة لمتابعة تنفيذ قرار إداري أو مشروع معين عندما يتطلب التنفيذ القيام بعدة مراحل متشابكة، ويكون لتوقيت البداية والنهاية لبعض المراحل أهميَّة بالغة يتوقَّف عليها تنفيذ القرار الاداري أو المشروع.

ثالثاً: دور الموازنات التَّخطيطيَّة في عملية الرَّقابة:

إنَّ استخدام الموازنات التَّخطيطيَّة في عمليَّة الرَّقابة يمكِّن إدارة المنشأة من معرفة مدى ملاءمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعة مسبقاً، ومقارنة نتائج الأداء الفعلي في جميع أقسام المنشأة بالخطط والأهداف الموضوعة مقدماً، ومتابعة الانحرافات التي تحدث أثناء التنفيذ الفعلي، وعلى الرَّغم من الجانب الهام للوظيفة الرقابية التي تقوم بها الموازنات التَّخطيطيَّة من خلال تقارير الأداء، إلا أنَّ إعداد هذه التقارير يتطلَّب الكثير من الوقت والجهد والتكلفة.

يُقصد بتحليل انحرافات الموازنة إيجاد الفرق بين تقديرات الموازنة وبيان الأداء الفعلي عن نفس فترة الموازنة، لذا لابدَّ من التعرُّف على الأسباب التي أدَّت إلى حدوث الانحرافات، ومن المهم أن يتم تحليل الانحرافات بالسرعة المطلوبة حتى يتم اتخاذ الإجراءات العلاجية وذلك لتفادي عوامل عدم الكفاية.

1- الأمور الواجب مراعاتها عند تحليل أسباب انحرافات الموازنة:

1/1- تحديد الانحرافات الناتجة من عدم واقعية الخطة نسبةً لسوء تقدير في وضعها أو الإهمال في وضعها.

2/1- تحديد الانحرافات الناتجة من عدم كفاية الأداء.

تساعد عملية التمييز بين النوعين المذكورين من الانحرافات فى اتخاذ القرارات المناسبة، فالنوع الأول يتطلب إعادة النظر في صياغة الخطة أو تجاهل الانحرافات إذا كانت غير ذا أثر كبير، أمَّا النوع الثاني فيتطلب تأكيد

العوامل التي تؤدي إلى زيادة الكفاية وتجنب عوامل عدم الكفاية، مع الأخذ في الاعتبار هذه الانحرافات وأسبابها حتى يمكن تحسين موازنة الفترة القادمة لتكون أكثر واقعية، الأمر الذي يؤدِّي الى إحكام الرَّقابة.

وتعدُّ الموازنات التَّخطيطيَّة أداة للرقابة من خلال اشتمالها على معايير لمختلف أنشطة المنشأة، مما يمكِّن من تقييم الأداء، تشمل الرَّقابة على قياس الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة ومقارنته بالأداء المخطط تمهيداً لاكتشاف انحرافات الأداء وتحليل أسبابها والمسؤولين عنها واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

2- الشروط الواجب توافرها للوصول إلى موازنات تخطيطية فعَّالة تتمُّ من خلالها عملية الرَّقابة:

للوصول الى موازنات تخطيطية فعَّالة تتمُّ من خلالها رقابة جيدة لابدَّ من توافر الآتي:[17]

1/2- وجود هيكل تنظيمي جيد : إنَّ وجود هيكل تنظيمي سليم وتحديد واضح للمسؤوليات يساعد في تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف.

2/2- المشاركة والاقتناع: إنَّ مشاركة العاملين فى إعداد الموازنات تجعلهم على استعداد للعمل على تحقيقها، كما أنَّ مشاركتهم تساعد في وضع الاقتراحات المناسبة لحل المشاكل التي تواجه تنفيذ الخطة.

3/2- الواقعية والشمول: عند تحديد أهداف الموازنة يجب أن تكون واقعية دون مغالاة أو تفاؤل غير منطقي، كما يجب تجنب الاحتياط المبالغ فيه، وكذلك يجب أن تحقق الموازنة مبدأ الشمول، أي أن تشتمل على كافة أوجه النشاط بالمنشأة مع مراعاة التنسيق بينها.

4/2- المتابعة: أي دراسة وتحليل الأداء السلبي والإيجابي، ففي حالة الأداء السلبي يجب تحليل الأداء حتى يتم تصحيحه، أما في حالة الأداء الايجابي فيجب التعرف على مقوماته واستنتاج القواعد التي يمكن استخدامها في العمليات المشابهة.

3- المزايا التي تحقِّقها الموازنة التَّخطيطيَّة كأداة للرقابة:

تحقِّق الموازنة التَّخطيطيَّة كأداة للرقابة المزايا الآتية:[18]

1/3- تستطيع الإدارة عن طريق الموازنة التَّخطيطيَّة التأكُّد من سير العمليات في الطريق المخطط لها والوقوف على أيَّة انحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط.

2/3- تمكِّن الموازنة التَّخطيطيَّة كأداة رقابية إدارة المنشأة من تطبيق "مبدأ الإدارة بالاستثناء"، كما تمكِّن الموازنة من تطبيق مبدأ المساءلة المحاسبية أو "نظام محاسبة المسؤولية" عند تحديد مسببات الفروق.

3/3- تمكِّن الموازنة التَّخطيطيَّة من تحقيق الرَّقابة بنوعيها المصحَّحة بعد التنفيذ والمانعة قبل التنفيذ في مرحلة وضع الخطة وخلال التنفيذ.

4/3- تحقِّق الموازنة التَّخطيطيَّة كأداة رقابية المركزية في الأهداف واللامركزية في التنفيذ، ممَّا يؤدِّي إلى تحقيق التنسيق التام بين الإدارات والأقسام المختلفة المكوِّنة للمنشأة.

5/3- تعمل الموازنة كأداة رقابية على تحقيق أكبر قدر من العائد، وذلك من خلال تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة دون إسراف أو ضياع.

وبناءً على ما سبق يتَّضح أنَّ الموازنات التَّخطيطيَّة من الأدوات الرئيسة لعملية الرَّقابة وأنَّ دورها لا يتوقَّف عند وضع الخطة، إذ أنَّ الخطوة الأولى للرقابة على الأنشطة هو التخطيط لها، ومن ثم ينبغي الالتزام بالخطة أثناء التنفيذ ومتابعة هذا التنفيذ ورقابته، وإلا أصبحت الخطة تقديرات لا فائدة منها، ويتمثل الدور الرقابي للموازنات التَّخطيطيَّة في استخدام تنبؤات الموازنات كأساس لقياس وتقويم الأداء واكتشاف الانحرافات لاتِّخاذ الإجراءات التصحيحيَّة المناسبة.

النَّتائج والمناقشة:

أولاً: لمحة عن الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللَّاذقيَّة: تأسَّست الشَّركة العامَّة للخيوط القطنية عام 1997م وملاكها العددي /2600/ عامل، تنتج الشَّركة سنوياً / 15 ألف طن/ من الخيوط القطنية المسرَّحة والممشَّطة، على النحو /3 آلاف طن/ من الخيوط الممشَّطة، و/12 ألف طن/ من الخيوط المسرَّحة بجودة أوستر العالمية، حيث بلغت مبيعات الشَّركة منذ بداية العام الحالي /3 مليارات ل.س/ محلياً، وصدَّرت /756 طن/ من الخيوط خلال عام 2016 إلى مصر بقيمة /مليون و540 ألف دولار/.

منذ بداية الحرب على سورية تعاني الشركة من مشاكل كثيرة تتمثَّل بخروج محالجها من الخدمة وسرقة وحرق الأقطان المسلَّمة إليها من مراكزها في المحافظات الشرقية، إضافةً إلى تراجع زراعة الأقطان في تلك المحافظات. الأمر الذي جعل الشركة تتجه مؤخراً إلى اتباع سياسة " التشغيل للغير"، بمعنى أن تقوم الشركة بتصنيع الغزول الموردة إليها من قبل جهات خاصة. وقد ساعدتها هذه التجربة في العودة إلى العمل والإنتاج بعد توقف لفترة طويلة بسبب نقص الأقطان المحلوجة الموردة إليها. كما وقَّعت الشركة مؤخراً عقداً مع إحدى الشركات الخاصة لتوريد نحو / 7600 طن/ من الأقطان المحلوجة لتصنيعها إلى غزول لصالح الشركة الخاصة وبقيمة أجور تصل إلى / 140 ل.س/ للكيلو غرام الواحد المصنَّع إلى غزول. وقد أنتجت الشركة /1240 طناً/ من القطن وحولتها إلى غزول ممشطة وبنسبة تنفيذ بلغت / 100%/، في حين بلغت نسبة الإنجاز لتصنيع / 6330 طناً/ من الأقطان لتحويلها إلى غزول مسرَّحة /65%/. ليصل إجمالي كمية الغزول المصنعة إلى / 3300 طن/ وبقيمة / 450 مليون ل.س/. الأمر الذي ساعد الشركة في سد مصاريفها الثابتة ورواتب عمالها والإسهام في عودة دوران عجلة الحياة الاقتصادية.[19]

ثانياً: أسلوب جمع البيانات : قامت الباحثة بتصميم استبيان تضمَّن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث، حيث تمَّ توزيع /60/ استبياناً استُردَّ منها / 55/ استبياناً وكان / 50/ استبياناً منها صالحاً للدراسة. تمَّ توزيع الاستبيان على المدراء ورؤساء الأقسام والمراقبين وبعض العاملين في الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية.

خصِّصت الأسئلة الخمسة الأولى لاختبار فرضية البحث الأولى، أمَّا الأسئلة من السؤال السادس وحتى السؤال العاشر كانت مخصَّصة للفرضية الثانية للبحث، والأسئلة من السؤال الحادي عشر وحتى الخامس عشر للفرضية الثالثة. بعد ذلك قامت الباحثة بتحليل النتائج اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS15.0) وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (1): المتوسط الحسابي للإجابات حول دور الموازنات التَّخطيطيَّة في عملية الرَّقابة الماليَّة

الأسئلة		التكرارات والنسب المئوية					المتوسط	t	مستوى الدلالة	معنوية الفروق
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1.	التكرار	**10**	**5**	**5**	**20**	**10**	**3.30**	**9.523**	**.051**	غير معنوية
	النسبة	20	10	10	40	20				
2.	التكرار	8	7	8	15	12	**3.32**	**8.651**	**.054**	غير معنوية
	النسبة	**16**	**14**	**16**	**30**	**24**				
3.	التكرار	10	20	5	10	5	**2.60**	-	**.000**	معنوية

	النسبة	**20**	**40**	**10**	**20**	**10**		**10.337**		
4.	التكرار	9	25	3	6	7	**2.54**	–	**.003**	معنوية
	النسبة	**18**	**50**	**6**	**12**	**14**		11.049		
5.	التكرار	15	12	7	10	6	**2.60**	**-9.252**	**.034**	معنوية
	النسبة	**30**	**24**	**14**	**20**	**12**				
6.	التكرار	10	20	8	8	4	**2.52**	**-7.831**	**.000**	معنوية
	النسبة	**20**	**40**	**16**	**16**	**8**				
7.	التكرار	11	15	9	10	5	**2.66**	–	**.042**	معنوية
	النسبة	**22**	**30**	**18**	**20**	**10**		**10.162**		
8.	التكرار	10	25	2	7	6	**2.48**	-7.341	.003	معنوية
	النسبة	**20**	**50**	4	**14**	**12**				
9.	التكرار	8	14	7	16	5	**2.92**	**-8.326**	**.000**	معنوية
	النسبة	**16**	**28**	14	32	10				
10.	التكرار	5	6	5	20	14	**3.64**	**5.103**	**.052**	غير معنوية
	النسبة	10	12	10	40	28				
11.	التكرار	20	10	5	**10**	5	**2.40**	**-7.536**	**.005**	معنوية
	النسبة	40	20	10	20	10				
12.	التكرار	8	7	7	18	10	**3.30**	**9.154**	**.051**	غير معنوية
	النسبة	16	14	14	36	20				
13.	التكرار	7	15	10	15	3	**2.84**	-7.674	.025	معنوية
	النسبة	14	30	20	30	6				
14.	التكرار	6	9	10	20	5	**3.18**	**-5.752**	**.061**	غير معنوية
	النسبة	12	18	20	40	10				
15	التكرار	12	10	5	14	9	**2.96**	**10.547**	**.000**	معنوية
	النسبة	24	20	10	28	18				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على إجابات الاستبيان

يظهر من الجدول رقم (1) ومن خلال الإطِّلاع على نتائج إجابات الأسئلة الخمسة الأولى من الاستبيان والخاصة بفرضية البحث الأولى أنَّ نسبة 60% من المستبينين أكَّدت أنَّه تتوافر في الشَّركة البيانات والمعلومات الكافية لإعداد الموازنات التَّخطيطيَّة، وكذلك نسبة 54% أكَّدت بوجود نظام مالي ومحاسبي في الشَّركة للإيفاء بمتطلبات إعداد الموازنات التَّخطيطيَّة، ونسبة 60% أكَّدت عدم قيام الشَّركة بإعداد بياناتها على شكل موازنات تخطيطية للسنة

اللاحقة، ونسبة 68% أكَّدت أنَّه لا تتوافر في الشَّركة نظم المعلومات المساعدة لإعداد الموازنات التَّخطيطيَّة، ونسبة 54% أكَّدت بأنَّ نظام الموازنات التَّخطيطيَّة المتبع لا يوفِّر اقتراحات لمعالجة المشاكل من أجل تحسين الرقابة المالية.

كذلك تمَّت ملاحظة أنَّ متوسط الإجابات لمعظم الأسئلة منخفض عن المتوسط المقبول (3) وإشارة t سالبة، أي أنَّ هناك فروق معنوية ليست لصالح الشَّركة عينة الدراسة.

ومن خلال إجابات الأسئلة من السؤال السادس وحتى السؤال العاشر والخاصَّة بفرضية البحث الثانية تبيَّن أنَّ نسبة 60% أكّدَت عدم قيام إدارة الشَّركة باستخدام نظام الموازنات التَّخطيطيَّة في عملية الرقابة المالية، وكذلك نسبة 52% أكَّدت على أنَّه لا يتم استخدام نظام الموازنات التَّخطيطيَّة لتقييم كفاءة وفاعلية عملية الرقابة المالية، كذلك تمَّ التأكيد بنسبة 70% أنَّه لا يتم اعتماد نتائج الموازنات التَّخطيطيَّة كمؤشِّرات لتحسين الرقابة المالية، ونسبة 44% أكَّدت عدم قيام أجهزة الرَّقابة الداخلية في الشَّركة بدور فعال في الرَّقابة المالية وفقاً للموازنات التَّخطيطيَّة، كذلك تمَّ التأكيد بنسبة 68% بقيام الشَّركة بإعداد تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنة التَّخطيطيَّة.

كما يتبيَّن انخفاض متوسطات الإجابات عن هذه الأسئلة عن متوسط المقياس (3)، وقيمة t سالبة مما يدل على وجود فروق معنوية بين المتوسطين ليست لصالح الشَّركة عيَّنة الدراسة.

أما بقيَّة أسئلة الاستبيان من السؤال الحادي عشر وحتى السؤال الخامس عشر والخاصة بفرضية البحث الثالثة أكَّدت نسبة 60% أنَّه لا توجد سياسات وإجراءات واضحة من قبل إدارة الشَّركة لتطبيق نظام الموازنة التَّخطيطيَّة، ونسبة 56% أنَّ القوانين الخاصة بالشَّركات الصناعية في سورية تحدُّ من استخدام الموازنات التَّخطيطيَّة.

وتمَّ التأكيد بنسبة 44% أنَّه لا يتم إعداد الموازنة التَّخطيطيَّة في الشَّركة بالاعتماد على النظام المحاسبي المطبق، كما تمَّ التأكيد بنسبة 50% أنَّه توجد معوقات داخلية وخارجية لاستخدام الموازنات التَّخطيطيَّة، ومن خلال الإجابة على السؤال الأخير تبين بنسبة 46% عدم وجود نظام موازنات تخطيطية محوسب في الشَّركة.

وأيضاً تمَّت ملاحظة أنَّ متوسط الإجابات لمعظم الأسئلة منخفض عن المتوسط المقبول (3) وإشارة t سالبة، أي أنَّ هناك فروق معنوية ليست لصالح الشَّركة عينة الدراسة.

جدول رقم (2): نتائج اختبار أسئلة فرضية البحث الأولى

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
spo05	50	2.872	1.1943	.0543

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper
spo05	-7.253	49	.002	- .054	.5368	.9985

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الجدول رقم (1)

جدول رقم (3): نتائج اختبار أسئلة فرضية البحث الثانية

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
spo05	50	2.844	1.0721	.0763

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper
po05	-11.064	49	.000	- .075	.6428	.8737

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الجدول رقم (1)

جدول رقم (4): نتائج اختبار أسئلة فرضية البحث الثالثة

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
spo05	50	2.936	1.0804	.0832

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper
spo05	-10.680	49	.037	-.397	.3269	.8790

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الجدول رقم (1)

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث ومناقشة النتائج : قامت الباحثة لاختبار فرضيات البحث بإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي معتمدة في معالجتها على البرنامج الإحصائي (SPSS15.0)، حيث تمَّت المقارنة بين احتمال ثقة الباحثة Sig =P مع مستوى الدلالة 0.05 =a وتمَّ تقرير النتيجة كما يلي:

$Sig > \alpha = 0.05$ أي عدم وجود فرق معنوي بين متوسط الإجابات والمتوسط المقبول (3) يتم قبول الفرضية الابتدائية.

$Sig < \alpha = 0.05$ رفض الفرضية الابتدائية والإقرار بوجود فرق معنوي بين متوسط الإجابات والمتوسط المحدد (3).

من الجدول رقم (2) اتضح أنَّ متوسط الإجابات يساوي 2.872 وهو أصغر من المتوسط المقبول Test Value =3 وأنَّ احتمال t المحسوب Sig (2-tailed) يساوي 0.002 وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وعلى هذا الأساس نرفض فرضية البحث الأولى ونقبل الفرضية البديلة عنها ونقول:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين توافر المعلومات في الواقع العملي داخل الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية، والمعلومات الواجب توافرها طبقاً للأسس العلمية المتعارف عليها من أجل إعداد هذه الموازنات لخدمة أهداف الرَّقابة المالية.

من الجدول رقم (3) اتضح أنَّ متوسط الإجابات يساوي 2.844 وهو أصغر من المتوسط المقبول Test Value =3 وأنَّ احتمال t المحسوب Sig (2-tailed) يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وعلى هذا الأساس نرفض فرضية البحث الثانية ونقبل الفرضية البديلة عنها ونقول:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين استخدام مخرجات نظام الموازنات التَّخطيطيَّة من قبل الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية، وعدم استخدام هذه المخرجات لخدمة أهداف الرَّقابة المالية.

من الجدول رقم (4) اتضح أنَّ متوسط الإجابات يساوي 2.936 وهو أصغر من المتوسط المقبول Test Value =3 وأنَّ احتمال t المحسوب Sig (2-tailed) يساوي 0.037 وهو أصغر من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وعلى هذا الأساس نرفض فرضية البحث الثالثة ونقبل الفرضية البديلة عنها ونقول:

توجد معوقات لاستخدام الموازنات التَّخطيطيَّة في عملية الرقابة المالية في الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية، من أكثر المعوقات تأثيراً صعوبة التَّنبؤ بسبب الظروف الحالية للبلاد.

الاستنتاجات والتَّوصيات:

مما تقدَّم تمَّ التوصُّل إلى الاستنتاجات الآتية:

1 تتوافر في الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية البيانات والمعلومات الكافية لإعداد الموازنات التَّخطيطيَّة، بالإضافة إلى وجود نظام مالي ومحاسبي للإيفاء بمتطلبات إعداد الموازنات التَّخطيطيَّة.

2 لا تقوم الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية بإعداد بياناتها على شكل موازنات تخطيطية للسنة اللاحقة وذلك لعدم توافر نظم المعلومات المساعدة لإعداد هذه الموازنات.

3 إنَّ نظام الموازنات التَّخطيطيَّة المتبع في الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية لا يوفِّر اقتراحات لمعالجة المشاكل من أجل تحسين عملية الرقابة المالية، وذلك لعدم الاستفادة من البيانات والمعلومات المتوافرة.

4 لا تقوم الشَّركة باستخدام نظام الموازنات التَّخطيطيَّة في عملية الرقابة المالية، وأيضاً لا يتم استخدام هذا النظام لتقييم كفاءة وفاعلية عملية الرقابة المالية في الشَّركة، وبالتَّالي عدم اعتماد نتائج الموازنات كمؤشِّرات لتحسين الرقابة المالية.

5 لا تقوم أجهزة الرَّقابة الداخلية في الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية بدورها الفعال في الرَّقابة المالية وفقاً للموازنات التَّخطيطيَّة.

6 لا توجد سياسات وإجراءات واضحة من قبل إدارة الشَّركة لتطبيق نظام الموازنات التَّخطيطيَّة، كذلك فإنَّ القوانين الخاصة بالشَّركات الصناعية في سورية تحدُّ من استخدام الموازنات التَّخطيطيَّة.

7 توجد فروق ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين توافر المعلومات في الواقع العملي داخل الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية، والمعلومات الواجب توافرها طبقاً للأسس العلمية المتعارف عليها من أجل إعداد هذه الموازنات لخدمة أهداف الرَّقابة المالية.

8 توجد فروق ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين استخدام مخرجات نظام الموازنات التَّخطيطيَّة من قبل الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية، وعدم استخدام هذه المخرجات لخدمة أهداف الرَّقابة المالية.

9- توجد معوقات داخلية وخارجية لاستخدام الموازنات التَّخطيطيَّة في عملية الرقابة المالية في الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية، منها ما يعود لصعوبة التَّنبؤ بسبب الظروف الحالية، ومنها يعود للجمود والروتين، وسوء فهم العاملين للموازنات التَّخطيطيَّة.

في نهاية البحث تقدَّمت الباحثة بمجموعة من المقترحات والتوصيات والتي من شأنها المساعدة في الاستفادة من استخدام نظام الموازنات التَّخطيطيَّة في عملية الرقابة المالية في الشَّركة العامة للخيوط القطنية باللاذقية:

1- العمل على تقليص المعوقات الداخلية والخارجية التي تواجه الشَّركة عند إعداد الموازنات التَّخطيطيَّة، لأنَّ المعوقات الداخلية (صعوبة التنبؤ، الجمود وعدم مراعاة المرونة، سوء فهم الإدارة والعاملين للموازنة التَّخطيطيَّة، عدم سلامة الهيكل التنظيمي للمنشأة) يمكن التحكم بها وتذليلها عن طريق التدريب وفرض القوانين الداخلية التي تتيح تبادل المعلومات داخل أقسام الشَّركة، والتعاون بين هذه الأقسام لإنجاح وظيفة الموازنة التَّخطيطيَّة. أمَّا المعوقات الخارجية (الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية) فإنَّ درجة التحكم بها صعبة بسبب وجود أكثر من قوة تسيطر عليها فلا بدَّ من محاولة التخفيف من تأثيرها قدر الإمكان.

2- ضرورة وجود قسم خاص داخل الشَّركة يُعنى بالموازنات التَّخطيطيَّة وعملية التحضير لها وتنفيذها، حيث لوحظ أنَّ معظم الشَّركات تعدُّ الموازنات التَّخطيطيَّة من خلال الأقسام الماليَّة والإداريَّة أي دون وجود قسم خاص للموازنة.

3- ضرورة اقتناع إدارة الشَّركة بجدوى عمل هذه الموازنات التَّخطيطيَّة وأهمية استخدامها، وذلك لما تحققه من مزايا ومنافع كبيرة جداً تتمثل بالدور الذي تقوم به في مساعدة الإدارة على وضع الأهداف والخطط والسياسات المستقبلية بدقة وواقعية، المساعدة في تحقيق التنسيق والاتصال والرقابة على أوجه النشاط المختلفة، المساعدة في تحفيز العاملين وتقييم الأداء وتنبؤ المشاكل والمعوقات قبل وقوعها. وكذلك وجوب اقتناع الإدارة بأهميَّة وجود نظام متكامل لتوفير المعلومات التي ترد في الموازنات التَّخطيطيَّة ليسهل عملية التَّنبؤ وتقليل الأخطاء، لأنَّه كما هو متعارف عليه فإنَّ الموازنات التَّخطيطيَّة تُبنى على أساس المعلومات التى تكتسبها الشَّركة من خبرتها وكذلك التنبؤات المستقبلية.

4- توفير نظام موازنات تخطيطية محوسب يشمل جميع أقسام الشَّركة لما له من أهميَّة كبيرة في اختصار الوقت والجهد، وكذلك التقليل من أخطاء الحساب وربط المعلومات الواردة من جميع الأقسام.

5- العمل على وضع معايير عامة يُستند إليها عند إعداد الموازنات التَّخطيطيَّة تكون مفهومة ومحدَّدة وواضحة للجميع مثل: الواقعية والموضوعية، ضرورة المشاركة من قبل جميع الإدارات والأقسام في إعداد الموازنة، المرونة وأن يكون نظام الموازنات موجه إستراتيجياً وبالاستثناءات. وضرورة استخدام الموازنات التَّخطيطيَّة في مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعة وتحديد الانحرافات وأسبابها والعمل على تصحيحها.

6 ضرورة مراعاة النواحي السلوكية عند إعداد الموازنات التَّخطيطيَّة، وذلك بالعمل على تدريب وتأهيل المسؤولين عن تحضير وإعداد الموازنات التَّخطيطيَّة من خلال إشراكهم بدورات تدريبية تنمِّي مستوى القدرة على تحضير مثل هذه الموازنات بطريقة مبدعة.

المراجع:

1- JOSHI, P. L; et al. Corporate budget planning control and performance evaluation in Bahrin. Managerial Auditing Journal. Vol.18 Iss9, 2003,737-750.

2 - عليان، زيد محمود موسى. مدى أهمية الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

3- BISSESSAR, ANN MARIE. An institutional review of planning budget and monitoring in Caribbean. International Journal of Public Sector Management. Vol.23 Iss1, 2010, 537-557.

4 -بوغابة، كوثر. دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة ليند غاز وحدة ورقة". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012،215.

5 -الهنيني، إيمان. بدران، بلال. دور استخدام الموازنات التَّخطيطيَّة في تحسين التخطيط والرَّقابة واتخاذ القرارات في الشَّركات الزراعية المساهمة في الأردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). المجلد 27، العدد1، 2013، 26-56.

6 -الفضل، مؤيد. نور، عبد الناصر. "العوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل والمنظمة" دراسة محاسبية مقارنة بين الشَّركات المساهمة العامة الصناعية العراقية والأردنية، الأردن، مجلة دراسات، 2002، 372- 388.

7 -عليان، زيد محمود موسى. مدى أهمية الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة. مرجع سبق ذكره.

8 -السياغي، حمود محمد. إعداد الموازنات التَّخطيطيَّة. برنامج نسيج لتنمية قدرات المنظمات غير الحكومية الشابة بالتعاون مع مؤسسة تنمية القيادات الشابة، 3-11 تشرين الثاني، 2007، 1-27.

9 -الطراونة، غاده عوض. " تقييم نظم الموازنات التَّخطيطيَّة ودورها في فعالية إدارة سلطة إقليم البتراء". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت-الأردن، 2005، 324.

10- ANTHONY, A. A, et al. Management Accounting. Fifth Edition, .Pearson Prentice Hall, 2007, 425.

11- CHARLES, T. H, et al. Cost accounting. Twelfth Edition, Pearson Prentice Hall, 2006,182.

12 - السياغي، حمود محمد. إعداد الموازنات التَّخطيطيَّة. مرجع سبق ذكره.

13- SAMUEL, CERTO. PAUL, PETER. Strategic Management: A focus on process. New York: Mc Graw- Hill, 1990, 149.

14 - زاهر، بسام. شيخ ديب، صلاح. الإدارة العامة. منشورات جامعة تشرين، سورية، 2009-2010، 405.

- أبو قحف، عبد السلام. أساسيات التنظيم والإدارة. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، 483.

15 - المفتي، كمال جعفر. الرَّقابة وتقويم الأداء. الرياض، معهد الإدارة العامة، 2000، 180.

16 - راضي، محمد سامي. حجازي، حجازي حامد. المدخل الحديث في استخدام الموازنات. الاسكندرية، الدار الجامعية، 2001، 315.

17 - نصار، محمد. المحاسبة الإدارية. عمان: دار وائل للنشر، 2005، 234.

18 - راضي، محمد سامي. حجازي، حجازي حامد. المدخل الحديث في استخدام الموازنات. مرجع سبق ذكره.

19 - الشَّركة العامَّة للخيوط القطنيَّة باللَّاذقيَّة على الرابط: http://www.gccs-lattakia.com.sy