مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد خاص
المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...
كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.

# استعمال استراتيجية التخطيط المستدام لتحسين اعداد الموازنات

م.م علياء عبد الجليل دلي
جامعة الصفوة/كلية الادارة والاقتصاد
aliaa.abed@alsafwa.edu.iq

أ.م.د بدر محمد علوان
جامعة الصفوة/كلية الادارة والاقتصاد
dr.bader@alsafwa.edu.iq

م.م بلاسم محمد أبراهيم
جامعة الصفوة/كلية الادارة والاقتصاد
balassem.m.alzbady@alsafwa.edu.iq

**المستخلص**

يتناول هذا البحث الدور المحوري لاستراتيجية التخطيط الفعّال للموازنة في تعزيز كفاءة وفاعلية عملية إعداد الموازنات داخل المؤسسات والمنظمات. ويسلط الضوء على الفوائد المتعددة التي يمكن أن تحققها هذه الاستراتيجية، ولا سيما في تعزيز الشفافية المالية، وتحسين إدارة الموارد، وتحقيق التوازن بين الأهداف المالية وغير المالية، إلى جانب دعم التعاون والتنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة. ويقترح البحث مجموعة من التوصيات العملية لضمان التطبيق الناجح لهذه الاستراتيجية، من بينها: تفعيل آليات المشاركة والتشاور، وتطوير عمليات المراقبة والتقييم، والارتقاء بتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم، فضلاً عن إدارة المخاطر بأسلوب منهجي وفعّال. ويهدف هذا البحث في مجمله إلى تحقيق التحسين المستمر في عملية إعداد الموازنات، والارتقاء بالأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات اعتمد جمع البيانات على استبانة صُممت خصيصً لهذه الدراسة، وتم توزيعها على عينة من العاملين في معمل إسمنت الكوفة. حيث بلغ عدد الاستمارات الموزعة (60) استمارة، استُعيد منها (55) استمارة صالحة للتحليل، مما يمثل معدل استجابة بلغ (91.7%). وجرى تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

**الكلمات المفتاحية :** *الموازنات التخطيطية ، التخطيط المستدام، مراقبة الاداء.*

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد خاص
المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...
كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.

# Using the sustainable planning strategy for improving budget preparation

**Alyaa AbdAl-Jalil Deli**
**Al-Safwa University,College of Administration and Economics**
aliaa.abed@alsafwa.edu.iq

**Badr Mohammed Alwan**
**Al-Safwa University,College of Administration and Economics**
dr.bader@alsafwa.edu.iq

**Balsam Mohammed Ibrahim**
**Al-Safwa University,College of Administration and Economics**
balassem.m.alzbady@alsafwa.edu.iq

**Abstract**

This research paper explores the pivotal role of strategic budget planning in enhancing the overall effectiveness and efficiency of the budgeting process within institutional and organizational settings. The study highlights the multifaceted benefits of adopting a well-structured planning approach, particularly in fostering financial transparency, optimizing resource allocation, aligning financial and non-financial goals, and strengthening interdepartmental collaboration and coordination. To support the successful implementation of this strategy, the paper proposes a series of actionable recommendations, including the institutionalization of participatory and consultative planning frameworks, the refinement of monitoring and evaluation mechanisms, the advancement of employee training and capacity-building initiatives, and the integration of robust risk management practices. Ultimately, the research seeks to contribute to the continuous improvement of budgeting practices while simultaneously enhancing the financial stability and operational performance of organizations Data collection relied on a questionnaire specifically designed for this study, which was distributed to a sample of workers at the Kufa Cement Factory. The number of distributed questionnaires was (60), of which (55) were returned for analysis, representing a response rate of (91.7%). The sample members' responses were analyzed using a five-point Likert scale.

**Keywords:** Planning *budgets, sustainable planning, performance monitoring*

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد خاص
المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...
كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.

## 1- المقدمة

تسعى منظمات الأعمال، لا سيما المنظمات العاملة في القطاع الصناعي، إلى الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بهدف الحد من الهدر وتعظيم الكفاءة التشغيلية، وذلك من خلال تبني أساليب إدارية متقدمة ترتكز على ثلاث وظائف رئيسة: التخطيط، الرقابة، وتقييم الأداء. وفي هذا السياق، تبرز الموازنات التخطيطية بوصفها إحدى الأدوات الاستراتيجية الفعالة التي تُوظف لتحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية والإمكانات المتاحة، بما يسهم في دعم اتخاذ القرار الرشيد وتحقيق الكفاءة الاقتصادية (العساف، 2020: 41).

تُعد الموازنات التخطيطية وسيلة رقابية فعّالة تسهم بشكل مباشر في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، إذ تعمل على توفير إطار متكامل لتحديد الأولويات وتوزيع الموارد بصورة منطقية ومدروسة. كما تمثل هذه الموازنات أداة مركزية في دعم الإدارة العليا عند صياغة خطط العمل ومراقبة التنفيذ، سواء في مؤسسات القطاع العام أو الخاص. فهي لا تقتصر على كونها مجرد مخطط مالي، بل تتعدى ذلك لتكون مرآة عاكسة للرؤية الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة، وتُسهم في توجيه السلوك التنظيمي نحو تحقيق النتائج المرجوة ضمن الإطار الزمني المحدد (الشمري، 2019: 88).

إن الدور الحيوي للموازنات التخطيطية يتجلى أيضًا في قدرتها على تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والأهداف المنشودة، بما يعزز من فعالية عملية اتخاذ القرار ويقلل من مخاطر الانحرافات التشغيلية أو المالية. فبفضل التخطيط السليم الذي توفره هذه الموازنات، تتمكن المنظمة من تنظيم نشاطها وفق أسس علمية، وتوجيه مواردها نحو الاستخدامات الأكثر إنتاجية وربحية (العبيدي، 2021: 73). وبالتالي، فإن اعتماد الموازنات التخطيطية في المؤسسات الصناعية يُعد أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الكفاءة في الإنفاق العام، والرفع من معدلات الإنتاجية وتحسين الأداء المؤسسي (الشمري، 2019: 90).

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن الموازنات التخطيطية تمثل الأداة الأكثر مواءمة لتحقيق الاستخدام الرشيد والدائم للموارد، إذ توفر مرجعية تحليلية وإجرائية تُمكّن متخذي القرار من تتبع الأداء وتقييم النتائج، والقيام بتعديلات مستمرة تعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية، مما يضمن استدامة التفوق والريادة التنافسية في الأسواق (البغدادي، 2022: 112) وفي ضوء هذه التحولات في الاقتصاد العالمي تبرز الحاجة الى

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد خاص
المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...
كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.

إعادة هندسة الأدوات المالية من خلال استخدام استراتيجية التخطيط المستدام لتحسين اعداد الموازنات وجعلها اكثر مرونة.

### 1.1 مشكلة البحث

تعاني غالبية الشركات الصناعية، ولا سيما في البيئات الإنتاجية ذات الهياكل التنظيمية التقليدية، من تحديات جوهرية تتعلق باحتساب التكاليف الصناعية بدقة وتوزيعها بطريقة تحقق العدالة في تحميل التكاليف على المنتجات، بما يعكس التكلفة الحقيقية للإنتاج. وتُعزى هذه الإشكالية في كثير من الأحيان إلى غياب منهجية محاسبية واضحة أو عدم تبني نظم حديثة لتخصيص التكاليف، ما يؤدي إلى تشوه البيانات المالية وعدم دقة تقارير الأداء (الشمري، 2020: 104).

وتُشير الدراسات الحديثة إلى أن العديد من هذه الشركات لا تلتزم بتطبيق الموازنات التخطيطية بوصفها أداة فاعلة في رسم الخطط الإنتاجية والمالية، كما أن هناك ضعفًا في استخدام مخرجات هذه الموازنات كمؤشرات للرقابة وتصحيح الانحرافات، الأمر الذي يؤدي إلى تكرار الأخطاء التشغيلية والفشل في التنبؤ بالتكاليف المستقبلية (العساف، 2019: 66). ويؤكد الباحثون أن هناك قصورًا إداريًا واضحًا في إدراك أهمية التكامل بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة عند إعداد الموازنة، حيث يُنظر إلى الموازنة على أنها مسؤولية محصورة في قسم المحاسبة أو الإدارة المالية، في حين أن الممارسة الفاعلة تتطلب مشاركة جميع الأقسام الإنتاجية، والتسويقية، والهندسية، واللوجستية في وضع الموازنة التخطيطية (العبيدي، 2021: 82).

إن هذا الغياب في التنسيق والتكامل بين الوحدات الوظيفية المختلفة لا يؤدي فقط إلى انخفاض دقة التنبؤ بالتكاليف، بل يسهم كذلك في ارتفاع تكاليف الإنتاج بشكل ملحوظ، نتيجة سوء توزيع الموارد، والافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يهدف إلى تقليل الهدر وتعظيم كفاءة العمليات الإنتاجية .فالموارد تُستخدم دون النظر إلى أولويات المؤسسة أو الجدوى الاقتصادية لكل نشاط، مما يؤدي إلى انخفاض المردود الإنتاجي وضعف القدرة التنافسية في الأسواق (البغدادي، 2022: 59).

### 1.2 أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من القصور الواضح في وعي معظم الشركات الصناعية العراقية، لاسيما الشركات المساهمة العامة، بأهمية الموازنات التخطيطية ودورها الحيوي في تحسين كفاءة الأداء

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد خاص
المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...
كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.

التشغيلي والمالي. إذ تُعد الموازنات التخطيطية من أهم الأدوات الإدارية التي تُمكّن المنشآت من ممارسة وظيفتي التخطيط والرقابة بشكل متكامل، بما يعزز من القدرة على التحكم بعناصر الإنتاج وتحقيق الانسجام بين الموارد المتاحة والأهداف المرسومة (العساف، 2019: 51).

وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن نسبة كبيرة من هذه الشركات لا تُفعّل نظام الموازنات بالشكل المطلوب، مما يؤدي إلى ضعف القدرة على تقدير التكاليف بدقة، وزيادة نسب الهدر، وانخفاض الكفاءة التشغيلية .ومن هنا تبرز أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على دور الموازنات التخطيطية كوسيلة فاعلة لمعالجة الثغرات التنظيمية والتشغيلية التي تعاني منها الشركات الصناعية، وبخاصة في بيئة الإنتاج العراقية التي تواجه تحديات اقتصادية وتمويلية وتقنية متزايدة (الشمري، 2020: 88).

ويهدف هذا البحث إلى التأكيد على أن تبني نظام موازنة تخطيطية قائم على المشاركة الشاملة بين الإدارات المختلفة يسهم في توجيه الموارد نحو الاستخدام الأمثل، وتقليل الفاقد في العملية الإنتاجية، وتحقيق الرقابة الفعلية من خلال مقارنة التكاليف الفعلية بالمقدّرة، مما يساعد في تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب ورفع مستوى الأداء العام للمنشأة (العبيدي، 2021: 103).

### 1.3 أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تنبع من الحاجة الماسة إلى تعزيز كفاءة الإدارة الصناعية في العراق، عبر تسليط الضوء على أحد أهم الأدوات الإدارية المعاصرة، وهي الموازنات التخطيطية .وتتمثل الأهداف الأساسية لهذا البحث في ما يأتي:

1. الكشف عن مدى التزام الشركات الصناعية العراقية باستخدام الموازنات التخطيطية بوصفها أداة فعّالة في تخطيط الأنشطة الإنتاجية والمالية، ورصد مدى تطبيقها العملي في العمليات التشغيلية المختلفة.
2. تحليل دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقييم الأداء، من خلال الوقوف على فاعليتها في ضبط الانحرافات بين التكاليف الفعلية والمقدّرة، ومساهمتها في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل نسب الهدر في الموارد (الشمري، 2020: 94).

3. التعرّف على مستوى إدراك الإدارات العليا في الشركات الصناعية العراقية لأهمية الموازنات التخطيطية كوسيلة استراتيجية تساعد في تحسين جودة القرارات الإدارية وتحقيق الأهداف المؤسسية ضمن البيئة الصناعية المحلية (العساف، 2019: 49).
4. بيان أهمية مشاركة مختلف الأقسام الإدارية (الإنتاج، المالية، التسويق، الموارد البشرية، الهندسة) في إعداد الموازنات التخطيطية، لما لذلك من دور جوهري في تحقيق التكامل التنظيمي ورفع دقة التنبؤات والتخطيط المالي (العبيدي، 2021: 88).

### 1.4 فرضيات البحث

اعتمد البحث على فرضية رئيسية " لا تهتم الشركات الصناعية العراقية بإعداد موازنات تخطيطية تستخدم كأداة للرقابة وتقييم الاداء ".

## 2. مراجعة الادبيات

الموازنة كأداة تخطيط ورقابة ودورها في ترشيد القرارات

يمثّل التخطيط أحد المرتكزات الأساسية في العملية الإدارية، حيث يُعد نشاطًا استباقيًا يُمارس من قبل الإدارة بهدف رسم ملامح المستقبل، وتحديد ما يجب إنجازه وكيفية إنجازه، والموارد اللازمة لذلك، بالإضافة إلى الجهة المسؤولة عن التنفيذ. وقد عرّف الشهومية (2020: 9) التخطيط بأنه: "التقرير مسبقًا بما يجب عمله، وكيف يتم، ومتى، ومن الذي يقوم به؟ أو أنه نشاط من جانب الإدارة الاقتصادية، يهدف إلى التحكم والتأثير في طبيعة واتجاهات ما يحدث من تغيرات بالوحدة الاقتصادية". ومن خلال هذا التعريف، يتضح أن التخطيط لا يُعنى فقط بتحديد الأهداف، بل يشمل أيضًا وضع برامج عملية تُسهم في ضبط الموارد والتوجهات وتقليل أثر العشوائية في القرارات الاقتصادية والإنتاجية.

ويُنظر إلى التخطيط على أنه عملية ديناميكية تتطلب دراسة بيئية شاملة، وتوقعات مستقبلية دقيقة، تعكس مستوى استعداد المنظمة أو الدولة لمواجهة التحديات المحتملة. ولهذا فإن التخطيط يُعد المدخل الأول والأساس لتفعيل أدوات الرقابة والتقييم، بما يضمن تحقيق الانسجام بين الموارد والأهداف.

أما التخطيط المالي، فقد عرّفه شنبي (2016: 158) بأنه: "مجموعة الجهود المبذولة في سبيل الوصول إلى الخطة المالية التي يتم بموجبها تحديد الأهداف، والإمكانيات، والوسائل، والسياسات،

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد خاص
المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...
كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.

والإجراءات، والقواعد، والمدة اللازمة للتنفيذ". ووفقًا لهذا التصور، فإن التخطيط المالي لا يقتصر على إعداد تقديرات رقمية مستقبلية، بل يشمل تحليلًا استراتيجيًا للبدائل التمويلية والاستثمارية المتاحة، بما يساعد الإدارة في اختيار المسار الأكثر كفاءة وربحية.

ويُشترط أن تتضمن عملية التخطيط المالي عددًا من المكونات الجوهرية، أبرزها:

- تحديد الأهداف المالية بدقة مثل: خفض التكاليف، تحقيق فائض، توسيع الإنتاج.
- تحليل البدائل التمويلية والاستثمارية المتاحة.
- اختيار البديل الأمثل وفق معايير الجدوى والتكلفة والمنفعة.
- وضع توقعات مالية مستقبلية مبنية على تحليل علمي للبيئة الاقتصادية.

وفي هذا السياق، تُشير الأدبيات إلى أن التخطيط المالي السليم ينبغي أن يأخذ بنظر الاعتبار عاملين رئيسين:

1. العوامل الخارجية :وتتمثل في تحليل الوضع الاقتصادي العام، ومدى استقراره، ونوع المرحلة التي تمر بها الدولة (ازدهار، ركود، تضخم، إلخ)، بالإضافة إلى التوجهات الاقتصادية العالمية والإقليمية (شنبي، 2016: 160).
2. العوامل الداخلية :وتشمل تحديد حجم الاستثمار، وطرق التمويل، ومستوى الإنتاج والبيع، وهيكل التكاليف، وتوافر العمالة، وواقع السوق المحلي، إضافة إلى المؤشرات المتعلقة بالكفاءة التشغيلية والاستخدام الأمثل للموارد.

ويكمن جوهر مهمة التخطيط في صياغة توصيات استراتيجية موجّهة، توضح الاتجاه العام الذي ينبغي أن تسلكه المؤسسة أو الدولة، مع الأخذ بنظر الاعتبار أن القرار النهائي في تبني هذه السياسات يُعد من صلاحية الجهاز التنفيذي، سواء في الشركات أو في الحكومات، حيث تقع عليهم المسؤولية المباشرة أمام أصحاب المصلحة أو الشعب (الشهومية، 2020: 10).

من هنا، تبرز الأهمية الجوهرية لعملية التخطيط عند إعداد الموازنات العامة أو القطاعية، لا سيما في البيئات التي تتطلب إصلاحات اقتصادية شاملة. فالتخطيط السليم يُعد شرطًا أساسيًا لتوجيه الموازنة نحو تحقيق أهداف السياسة الاقتصادية الكلية، من خلال تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات، ورفع كفاءة توزيع الموارد العامة، وتقليل مظاهر الهدر والتكرار.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد خاص
المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...
كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.

التخطيط للسياسات الاقتصادية:تتسم البيئة الاقتصادية في العديد من الدول، ومنها العراق، بدرجة عالية من التقلب وعدم الاستقرار، نتيجة ما تواجهه من ظروف سياسية وأمنية معقدة، فضلاً عن محدودية السيطرة على الحدود والمعابر، وضعف استغلال الموارد الاقتصادية بشكل منظم. ورغم هذه التحديات الهيكلية، تظل الحاجة ملحة إلى اعتماد إدارة رشيدة للموارد العامة المتاحة، عبر إخضاعها لمنهجية تخطيطية منظمة تضمن توجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة.

ويُعد التخطيط الاقتصادي في هذا السياق المدخل الأول نحو صياغة سياسات اقتصادية فعالة، حيث يعمل على تحديد الأهداف العليا التي يجب أن تستند إليها عملية إعداد الموازنة العامة، باعتبارها أداة تنفيذية أساسية لتحقيق تلك الأهداف، وذلك من خلال أدوات مالية واقتصادية مثل الضرائب، النفقات العامة، الحوافز الاستثمارية، والسياسات الائتمانية (الشهومية، 2020: 12).

تخطيط عملية الموازنة:يمثل الربط بين الخطة التنموية الشاملة وعملية إعداد الموازنة العامة شرطًا أساسيًا لضمان فاعلية السياسة الاقتصادية الكلية. فالموازنة لا يمكن أن تؤدي وظيفتها التنفيذية ما لم تنسجم أهدافها التفصيلية مع الأهداف الكلية لخطة التنمية الوطنية. وقد أشار الشهومية (2020: 13) إلى ضرورة تبني إطار تخطيط متوسط المدى يمتد من ثلاث إلى خمس سنوات، يربط بين أولويات التنمية وتخصيص الموارد العامة على نحو عقلاني ومرن.

وفي هذا الإطار، تتولى جهات التخطيط الوطنية، مثل وزارة المالية ووزارة التخطيط والمجالس التشريعية، مسؤولية تحديد الأهداف الاقتصادية العامة، ورسم التوجهات الاستراتيجية للإنفاق والاستثمار العام، بما يعزز من الانضباط المالي ويحد من العجز والاقتراض العشوائي. إن الالتزام بمحددات الإنفاق، وعدم الخضوع للضغوط السياسية أو القطاعية، يمثل أحد أبرز مؤشرات التخطيط السليم، الذي يُمكّن متخذي القرار من مفاضلة البدائل المختلفة وتخصيص الموارد بأعلى درجات الكفاءة والفعالية (المقيطي، 2021: 13).

بحسب تصنيف المقيطي (2021)، يُميز التخطيط الاقتصادي إلى نوعين رئيسيين:

1. التخطيط الاستراتيجي :وهو تخطيط بعيد المدى يهدف إلى تحقيق الأهداف الوطنية العليا من خلال تقدير الموارد المطلوبة مستقبليًا، وتحديد المسارات الاقتصادية الكبرى، معتمدًا في ذلك على التنبؤات الاقتصادية والافتراضات المستقبلية الدقيقة. ويتطلب هذا النوع من التخطيط

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد خاص
المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...
كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.

تحليلًا معمقًا للبيئة الاقتصادية ومستوى التغيرات المتوقعة في الأسواق والمؤشرات المالية العامة (موسى، 2019: 43-69).

2. التخطيط الوظيفي :ويُركز على رفع كفاءة الأداء في البرامج والخطط التشغيلية القائمة، بما يحقق تحسينًا وظيفيًا مباشرًا في عمليات الإدارة والتخصيص والإنفاق، دون المساس بالأطر الاستراتيجية الكلية.

مفهوم الموازنات التخطيطية:تُعد الموازنة التخطيطية من الأدوات المحاسبية والإدارية المحورية في العمل المؤسسي، وقد تنوعت المفاهيم المرتبطة بها باختلاف التخصصات والمقاربات الفكرية. إلا أن المشترك في معظم التعريفات يتمثل في النظر إلى الموازنة كـ خطة مالية كمية مستقبلية شاملة، تُعبّر عن مختلف أوجه نشاط المنشأة في صورة نقدية أو كمية، خلال فترة زمنية محددة (Seligman, 2018: 46-59).

ومن أبرز المفاهيم الشائعة للموازنات التخطيطية:

- هي خطة منسقة ومتكاملة تُترجم أهداف المنشأة على شكل برامج مالية وإنتاجية، موزعة بين الأقسام المختلفة، وتُستخدم كمرجع لتقييم الأداء ومتابعة التنفيذ.
- تُعد ترجمة مالية لخطة كمية تُغطي جميع أنشطة المؤسسة لفترة مستقبلية محددة، وتُسهم في تحديد الموارد والاحتياجات المطلوبة، مما يساعد في اتخاذ القرار وتصحيح الانحرافات عند التنفيذ الفعلي.
- تُستخدم الموازنات أيضًا كـ أداة رقابية فعالة، تساعد الإدارة في مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، وتوجيه عمليات الإنفاق والإنتاج ضمن إطار محدد، يضمن أعلى درجات الكفاءة.

وتُشمل الموازنات عادةً عدة أنواع فرعية، مثل الموازنات التشغيلية الخاصة بكل قسم (الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية، الخدمات)، إضافة إلى مجموعة القوائم المالية المتوقعة التي توضح النتائج المنتظرة لأنشطة الوحدة الاقتصادية خلال فترة معينة.

وبناءً على ما سبق، يُمكن تعريف الموازنة التخطيطية بأنها:

"خطة شاملة ومنسقة، مُعبر عنها في شكل كمي ومالي، تغطي كافة نشاطات المنشأة خلال فترة مستقبلية محددة، وتهدف إلى تنسيق الجهود، وترشيد استخدام الموارد، وتحقيق الأهداف التنظيمية،

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد خاص
المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...
كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.

من خلال إشراك الأقسام كافة في إعدادها، ومقارنتها بنتائج التنفيذ الفعلي كأداة للرقابة والتقييم والتوجيه المستمر.(Seligman, 2018: 59) "

### 2.1 أهمية الموازنات التخطيطية

تُعد الموازنات التخطيطية من الأدوات الأساسية التي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بأهداف المنشأة، إذ لا يمكن الحديث عن تخطيط سليم دون وجود نظام رقابي فعال، ولا تكتمل الرقابة دون عملية دقيقة لتقييم الأداء من خلال المقارنة بين المخطط والمتحقق فعليًا. ويأتي هذا الترابط في إطار تكاملي يُسهم في توجيه كافة الأنشطة داخل المنشأة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية (سوالمة، 2022: 14). وفي هذا السياق، يمكن تلخيص أبرز الفوائد المتحققة من تطبيق نظام الموازنات التخطيطية كما يلي:

**أولًا: أداة للتنسيق والاتصال المؤسسي**

يُعد التنسيق أحد الأدوار المركزية للموازنات التخطيطية، إذ يُسهم في تحقيق الانسجام بين مختلف وحدات وأقسام المنشأة، ويعمل على ربط أنشطة الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، والإدارة المالية ضمن إطار تكاملي شامل. ومن خلال هذا النظام، يُصبح من الممكن توجيه جميع الموارد والإمكانات المتاحة باتجاه تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا. ويُجبر هذا التكامل الإداري المديرين على إدراك طبيعة العلاقة بين دوائرهم والهيكل العام للمنشأة، ما يُعزز من الفعالية التنظيمية والتواصل الداخلي (صالح، 2019: 45).

**ثانيًا: أداة فعالة للتخطيط**

تُعد الموازنات التخطيطية ترجمة عملية للأهداف والاستراتيجيات التنظيمية إلى برامج مالية كمية، تتضمن تقديرات دقيقة لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية معينة. ويكمن جوهر التخطيط في تحديد الأهداف، وتحليل البدائل، واختيار أنسب السبل لتحقيق هذه الأهداف وفق الموارد المتاحة (سوالمة، 2022: 15). ومن بين الوظائف التخطيطية الأساسية التي تخدمها الموازنات ما يلي:

- التقدير المبرمج لاحتياجات المنشأة :وذلك بالاعتماد على البيانات الأولية الدقيقة، لتحديد حجم ونوع ومدى أولوية الاحتياجات المختلفة.
- تحليل الموارد المتاحة :سواء كانت مادية أو بشرية أو تنظيمية، وتقدير مدى كفايتها لتحقيق الأهداف.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد خاص
المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...
كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.

- المتابعة والتقييم المستمر :لتوفير آلية ديناميكية لمراقبة تنفيذ الخطة أولًا بأول، واتخاذ إجراءات تصحيحية بناءً على مخرجات التغذية الراجعة.

وتُسهم هذه الوظائف مجتمعة في تسريع عمليات التنمية المؤسسية، وتحقيق استغلال أمثل للموارد، ورفع درجة الرضا لدى الموظفين من خلال إشراكهم في وضع الأهداف وتنفيذها.

**ثالثًا: أداة للرقابة وتقييم الأداء**

تُعد الموازنات التخطيطية أيضًا من أهم الأدوات الرقابية التي تساعد الإدارة في متابعة تنفيذ الخطط ومقارنة الأداء الفعلي بالمقدّر. ومن خلال نظام دقيق لتسجيل الأداء التشغيلي والمالي، يمكن تحليل الانحرافات بين النتائج المتوقعة والمتحققة، وتحديد مراكز المسؤولية بدقة، مما يُمكّن الإدارة من اتخاذ إجراءات تصحيحية فعّالة في الوقت المناسب (صالح، 2019: 43).

وتتجلى أهمية الرقابة هنا في قدرتها على:

- تحسين كفاءة الأداء التشغيلي.
- تحقيق الانضباط المالي.
- رفع كفاءة استخدام الموارد.
- دعم ثقافة المساءلة الإدارية.

وتؤدي هذه النتائج مجتمعة إلى خلق بيئة مؤسسية قائمة على الشفافية والتحسين المستمر، حيث تُصبح الأرقام الفعلية الصادرة من النظام أداة للحكم الموضوعي على الأداء، وليس مجرد تقارير شكلية. إن الموازنات التخطيطية لا تُعد مجرد جداول رقمية بل تمثل منظومة متكاملة من التنسيق والتخطيط والرقابة، تؤطر العمل المؤسسي وتُوجّه الجهود لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة. ومن خلال هذه الأداة، يمكن تحويل الأهداف العامة إلى نتائج قابلة للتحقيق، مما يعزز قدرة المنشأة على مواكبة التغيرات، والاستجابة للتحديات، وتحقيق التوازن المالي والإداري على المديين المتوسط والبعيد.

### 2.2 الانتقادات الموجهة للموازنات التخطيطية

على الرغم من الأهمية المتزايدة التي تحظى بها الموازنات التخطيطية كأداة استراتيجية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، إلا أن العديد من الدراسات والممارسات الميدانية تشير إلى وجود

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد خاص
المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...
كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.

جملة من التحديات والمعوقات التي تحدّ من فاعليتها أو تؤثر سلبًا في تحقيق نتائجها المرجوة داخل بيئات العمل المعاصرة، خاصة في المنشآت ذات الطبيعة الديناميكية والمتغيرة.

ويُعبّر بعض القادة الإداريين والموظفين التنفيذيين عن رؤية نقدية تجاه نظام الموازنات، حيث يرون أن إعدادها غالبًا ما يُعد عملية مضيعة للوقت ومكلفة من حيث الجهد والموارد مقارنة بما تحققه فعليًا من قيمة مضافة (الخالدي، 2016: 38). كما أن النمط التقليدي في إعداد الموازنات – والذي يتم غالبًا على أساس سنوي وغير متكرر – يحدّ من مرونة المنشأة في التكيف مع التغيرات المفاجئة في الأسواق أو البيئة التشغيلية.

ومن أبرز هذه التحديات:

- ضعف الاستجابة والمرونة :تُقيد الموازنات التقليدية قدرة المنشأة على تعديل قراراتها بسرعة، نظرًا لاعتمادها على خطط ثابتة لا تُراجع إلا سنويًا.
- التركيز على الأوامر الرأسية :حيث تُعد الموازنة أداة إدارية ذات طابع مركزي، غالبًا ما تعزز السيطرة العمودية أكثر من دعم فرق العمل والاتصالات الأفقية (Teoh & Wong, 2019: 346).
- إضعاف الحافز والمبادرة :قد يشعر بعض الموظفين أن الموازنات لا تعكس تقديرًا واقعيًا لإمكانياتهم، مما يولد مقاومة نفسية، أو يدفع إلى سلوكيات تلاعب لضمان تحقيق الأرقام المستهدفة فقط، وليس تحسين الأداء الفعلي.
- المنافسة السلبية بين الأقسام :عندما تُستخدم الموازنات كأساس للمحاسبة الداخلية أو للمكافآت، فإنها قد تعزز النزعة الفردية وتُضعف روح التعاون والمعرفة المشتركة بين الإدارات (Russell, 2019: 180).

**أسس إعداد الموازنات التخطيطية**

ورغم هذه التحديات، فإن إعداد الموازنة التخطيطية على أسس علمية سليمة يمكن أن يُحولها إلى أداة فاعلة في التوجيه المالي والتخطيط الاستراتيجي. ويتطلب ذلك الالتزام بعدد من المبادئ التنظيمية والفنية، أبرزها:

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد خاص
المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...
كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.

1. توفير نظام معلومات إداري ومحاسبي متكامل :يُعد توفر البيانات الدقيقة والمحدثة أساسًا جوهريًا لإنجاح عملية التخطيط، حيث يعتمد إعداد الموازنة على معلومات آنية وشاملة تتعلق بالإنتاج، التكاليف، الطلب، الموارد، وغيرها.
2. تحديد أهداف واقعية وقابلة للتنفيذ :يجب أن تنبثق الموازنة من أهداف المنشأة الاستراتيجية، وأن تُصاغ هذه الأهداف بطريقة محددة وواضحة، قابلة للقياس والتنفيذ ضمن الموارد والظروف المتاحة (الخالدي، 2016: 38).
3. التزام الإدارة وتقبل العاملين :إن إدراك الأفراد في مختلف المستويات الإدارية لأهمية الموازنة يزيد من فاعلية مشاركتهم في إعدادها، ويعزز من التزامهم في تنفيذها، ويقلل من حالات المقاومة أو التجاوز.(Russell, 2019: 180)
4. تحديد مسؤوليات الإعداد والتنسيق :من الضروري تشكيل لجنة مركزية للموازنة تُشرف على تنسيق الموازنات الفرعية على مستوى الإدارات والأقسام، بما يضمن تكامل الخطط وانسجامها مع الهيكل التنظيمي العام للمنشأة.
5. ملاءمة الموازنة للهيكل التنظيمي :يجب أن يتطابق تصنيف أنشطة الموازنة مع الهيكل الإداري للمؤسسة، بما يسمح بتحديد مراكز المسؤولية والانحرافات بدقة، ويسهّل المتابعة والتقويم.(Teoh & Wong, 2019: 346)
6. الارتباط بالنظام المحاسبي ودليل الحسابات :لا يمكن إعداد موازنة دقيقة دون توافقها مع النظام المحاسبي المعتمد، بما يُسهل المقارنة بين البيانات الفعلية والمخططة، ويوفر مصداقية في التقييم والمراجعة.
7. الجدولة الزمنية الدقيقة :ينبغي تحديد أطر زمنية واضحة لإعداد الموازنة، والفترة التي تغطيها، والمراحل التي تمر بها، بما يضمن تنظيم الجهود وتوزيع المهام والالتزام بالمواعيد المحددة.

إن فهم طبيعة المعوقات المحتملة للموازنات التخطيطية لا يجب أن يُنظر إليه كتبرير لإهمالها، بل كمدخل لتطوير آليات إعدادها وتنفيذها، بما يُسهم في تحويلها من مجرد أداة تقليدية إلى منظومة استراتيجية ديناميكية تُسهم في التوجيه الفعّال للموارد وتحقيق الأهداف العامة للمنشأة. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الالتزام بأسس إعدادها، وتفعيل دور كافة المستويات الإدارية في تصميمها ومتابعتها وتقييمها.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد خاص
المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...
كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.

### 2.3 موازنة البرامج والأداء أداة للتخطيط والرقابة (موازنة البرامج والأداة اداة تخطيط)

تُعد الموازنة العامة من أهم الأدوات الحديثة التي تُستخدم في التخطيط وتطبيق الرقابة وتقييم الأداء، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، وتكتسب هذه الأداة أهميتها المتزايدة في ظل التحولات الاقتصادية والإدارية التي تتطلب إدارة الموارد المالية بكفاءة عالية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. إن التخطيط باستخدام الموازنة يُسهم بشكل مباشر في توجيه الجهود المؤسسية نحو الاستخدام الأمثل للموارد، ويُوفر إطارًا عمليًا واضحًا لصياغة السياسات المالية، وتحديد مصادر التمويل والإنفاق، وتقدير التكاليف، مما يُعزز من قدرة المؤسسات على تصميم برامج تنموية مالية سنوية تتسم بالوضوح والانضباط، وتُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التنبؤ، والمساءلة، والتقييم (الأهدل، 2018: 7). وتبرز أهمية الموازنة بوصفها أداة تخطيطية وتنفيذية ورقابية في آنٍ واحد، فهي لا تقتصر على كونها وثيقة مالية بل تتعدى ذلك إلى كونها وسيلة لترجمة الرؤية والأهداف إلى برامج وخطط قابلة للتنفيذ، بما يُعزز من كفاءة القرار الإداري، ويضمن توافقه مع الإمكانيات المالية المتاحة. ويُعرف التخطيط بكونه "تقريرًا مسبقًا لما يجب أن يُنجز، وكيف يتم، ومتى، ومن الذي يتحمل المسؤولية عن التنفيذ"، وهو في ذات الوقت نشاط منهجي تتبناه إدارة المنظمة بهدف التحكم والتأثير في طبيعة واتجاه التغيرات داخل بيئة العمل، سواء تلك المرتبطة بالنمو التنظيمي أو بالمتغيرات الاقتصادية والإدارية المحيطة. ولذلك، فإن التخطيط يجب أن يُمارس بشكل مستمر، لضمان المحافظة على الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتحقيق التوازن بين الموارد والأهداف (توماس وهنكي، 2010: 190). وقد أصبح من المسلّم به في الأدبيات المعاصرة أن العلاقة بين التخطيط والموازنة علاقة تكاملية لا انفصام فيها، حيث يُعد نظام التخطيط والموازنة إطارًا متكاملًا لتحديد الأهداف، وتصنيف البرامج، وتقدير تكاليفها الكاملة، وتثمين نتائجها، والتخطيط طويل الأجل لها، كما أنه يتيح تحليل البدائل التمويلية والتنفيذية المتاحة، لتُصبح الموازنة في هذا السياق أداة تنفيذية للقرارات والسياسات المستندة إلى التحليل المنهجي والعقلاني )الزهيري، 2014:.

### 2.4 مراحل التخطيط المالي عند اعداد الموازنة

يُعد التخطيط من المرتكزات الأساسية للإدارة الحديثة، حيث يتمثل جوهره في تحديد الأهداف الاستراتيجية والتنبؤ بالنتائج المحتملة في ظل مجموعة من البدائل، ثم اتخاذ القرارات اللازمة

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد خاص
المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...
كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.

لتحقيق النتائج المرجوة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية. ويتميّز التخطيط الناجح بقدرته على استشراف المستقبل وتحويله إلى أنشطة قابلة للتنفيذ من خلال خطط مدروسة، ما يضفي طابعًا منهجيًا على مسار العمل المؤسسي (توماس وهنكي، 2010: 191). وفي هذا السياق، تمر عملية التخطيط بعدة مراحل مترابطة، تتكامل فيما بينها لتُشكّل الأساس المنطقي لإعداد الموازنات التخطيطية، ويمكن تلخيص هذه المراحل في الآتي:

- **مرحلة تحديد الهدف**

تمثل هذه المرحلة الخطوة الأولى في البناء التخطيطي للموازنة، إذ تُوضع الأهداف الكمية والمالية للمؤسسة بناءً على تحليل احتياجاتها المستقبلية. فعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف هو "زيادة المبيعات بنسبة 30%"، فإن ذلك سينعكس على موازنات الأقسام المختلفة، مثل الإنتاج، المشتريات، الأجور، والأعباء الصناعية. ويتطلب هذا تحديد المؤشرات المستهدفة بشكل دقيق، لتُترجم لاحقًا إلى خطط عمل وأرقام مقدّرة (توماس وهنكي، 2010: 192).

- **مرحلة جمع البيانات والمعلومات**

في هذه المرحلة يتم تحليل العلاقات التشغيلية الأساسية داخل المنشأة، لاسيما العلاقة بين التكلفة، والحجم، والربح. ويُعد هذا التحليل مدخلًا مهمًا لتحديد التشكيلة المثلى من المنتجات أو الخدمات التي تحقق الربحية والكفاءة، ويتم ذلك من خلال دراسة السوق، وتقدير الطلب، وتحليل الأداء التاريخي (الزهيري، 2014: 63).

- **مرحلة تجميع الموارد**

تُركّز هذه المرحلة على تحديد الموارد المالية والبشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعة، مع إعداد قوائم دقيقة بالاحتياجات والتدفقات النقدية المطلوبة، واختيار المصادر المثلى للحصول عليها. وتُعد الموازنة النقدية أحد المخرجات الرئيسة في هذه المرحلة، إذ تُمثل أداة تخطيطية حيوية لضمان توافر السيولة الكافية خلال دورة التشغيل (الزهيري، 2014: 63).

- **مرحلة إعداد المعايير**

بعد تحديد الاحتياجات وتقدير الموارد، يتم إعداد المعايير الكمية والنقدية التي ستحكم تنفيذ الأنشطة خلال الفترة المقبلة. وتُحول هذه المعايير إلى مؤشرات مالية تعكس مختلف أوجه النشاط المتوقع،

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد خاص
المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...
كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.

سواء في الإنتاج، التكاليف، أو المبيعات، ليُصار إلى الالتزام بها ومقارنتها بالنتائج الفعلية لاحقًا، ما يرسّخ الطابع الرقابي للموازنة (القريشي، 2011: 248).

**1. مرحلة إعداد خطط وسياسات العمل**

في هذه المرحلة، يتم صياغة السياسات التنفيذية لكل قسم أو وحدة تنظيمية، استنادًا إلى الأهداف والمعايير المحددة سلفًا. وتُعد هذه السياسات بمثابة الأدوات التشغيلية التي تُرشد الإدارات نحو كيفية تحقيق أهدافها ضمن الأطر الزمنية والمالية الموضوعة، وهو ما يتجسّد فعليًا في عملية إعداد الموازنات التفصيلية التي تُسند إلى مراكز المسؤولية المختلفة داخل المنشأة (القريشي، 2011: 248). يتضح مما سبق أن إعداد الموازنات لا يُعد إجراءً ماليًا بحتًا، بل هو امتداد طبيعي لمنهجية التخطيط الشامل في المؤسسة، حيث تتكامل فيه الأبعاد الاستراتيجية، التشغيلية، والرقابية. ويُشكّل هذا الإطار المنهجي نقطة انطلاق نحو رفع كفاءة الأداء وتحقيق الانضباط المالي والإداري المطلوب في بيئة العمل المؤسسي.

**2.5 مميزات اعداد الموازنة كأداة للتخطيط**

تُعد الموازنة التخطيطية من أبرز الأدوات التي تعتمدها المؤسسات والمنظمات في القطاعين العام والخاص من أجل تحقيق غايات تخطيطية ورقابية، كما أنها تُسهم بشكل مباشر في دعم عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي في مختلف المستويات الإدارية. وبالإضافة إلى دورها في ضبط الموارد وتوجيه الإنفاق، فإن الموازنة تلعب دورًا رئيسًا في ترجمة تطلعات الإدارة العليا إلى أهداف واقعية قابلة للتنفيذ ضمن أطر زمنية ومادية محددة (الزهيري، 2014: 66). وتُشكل الموازنة التخطيطية الإطار العملي الذي يُمكّن المديرين من التعبير عن طموحاتهم وتوقعاتهم المستقبلية، ليس فقط على المدى القصير، وإنما ضمن منظور استراتيجي بعيد المدى يراعي التغيرات المحتملة في البيئة التشغيلية. إذ تمثل هذه الطموحات الرؤية الموجّهة للمنظمة، وتسعى إلى تحقيقها من خلال استثمار الوسائل والإمكانات المتاحة بأقصى درجات الكفاءة والفعالية.

**أبرز مميزات الموازنة كأداة تخطيطية**

1. تحفيز المدير على وضع التخطيط ضمن أولويات عملهتُسهم الموازنة في تحويل التخطيط من فكرة نظرية إلى أولوية إدارية، بحيث يُصبح جزءًا أساسيًا من المهام اليومية للإدارة، ويُعزز من الثقافة التنظيمية القائمة على التنبؤ والإعداد المسبق.

2. وسيلة منظمة لتوصيل الخطط للأقسام المختلفةيوفّر إعداد الموازنة وسيلة رسمية لتوصيل السياسات والخطط إلى جميع الإدارات والوحدات التنظيمية، بما يُسهم في توحيد الجهود وتنسيق الأنشطة ضمن إطار منظم.
3. إضفاء الطابع الرسمي على النشاط التخطيطيتعمل الموازنة على تأطير مجهودات المديرين التخطيطية ضمن وثيقة رسمية، تُسهم في التزام الإدارات بتنفيذ البرامج المحددة، وتُوفر أداة للمتابعة والتقييم.
4. تحديد الأهداف واعتبارها معايير لتقييم الأداءتُمكّن الموازنة المديرين من صياغة أهداف كمية ونوعية دقيقة، تُستخدم لاحقًا كمعايير موضوعية للحكم على الأداء، وقياس الانحرافات في التنفيذ.
5. الكشف المبكر عن الاختناقات التشغيلية المحتملةمن خلال عملية التخطيط التفصيلية التي تتضمنها الموازنة، يمكن التعرف على الاختناقات والمشكلات المتوقعة مسبقًا، مما يُتيح اتخاذ إجراءات استباقية لتفاديها قبل أن تؤثر سلبًا على الأداء العام.
6. التوضيح الدقيق لما يُراد تحقيقه وما هو مطلوب من كل إدارةتساهم الموازنة في تحديد المسؤوليات بوضوح، إذ تبين ما يُراد إنجازه على مستوى المؤسسة ككل، وتُحدد بدقة ما هو مطلوب من كل قسم أو إدارة في سبيل تحقيق الأهداف العامة.

انطلاقًا مما سبق، يمكن القول إن الموازنة التخطيطية ليست مجرد أداة مالية، بل تُعد جزءًا لا يتجزأ من النظام الإداري الشامل الذي يربط بين التخطيط، التنفيذ، والرقابة، ويُسهم في بناء بيئة تنظيمية قائمة على التوجيه والتحليل والمتابعة المستمرة .كما أن الموازنة توفر للمديرين وسيلة استراتيجية لترجمة الرؤية إلى خطوات عملية، وتعزز من كفاءة التنسيق داخل المؤسسة.

**2.6 موازنة البرامج و الأداة اداة للرقابة**

تُعد الرقابة الإدارية من الوظائف الجوهرية في إدارة الوحدات الحكومية، إذ تهدف إلى التأكد من أن الأنشطة تُنفذ وفق ما هو مخطط له، وأن الأهداف الموضوعة تتحقق ضمن الموارد المخصصة، والزمن المحدد، وبمستوى الكفاءة المطلوب. وتمثل موازنة البرامج والأداء نموذجًا رقابيًا متطورًا، يُسهم في ترسيخ مبدأ المساءلة الإدارية القائمة على النتائج، ويُوفر أداة لتقييم الأداء الفعلي استنادًا إلى مؤشرات كمية ونوعية محددة مسبقًا (شنبي، 2016: 175).

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد خاص
المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...
كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.

تُمارس الرقابة من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير المخططة، وتحليل الانحرافات الناجمة عن التنفيذ. فإن كانت الانحرافات سلبية، وجب تصحيحها من خلال إجراءات تصحيحية مناسبة، وإن كانت إيجابية، فيُعتمد على تدعيمها وتوسيع نطاقها. وتُعد المعايير المحددة مسبقًا انعكاسًا للأهداف التشغيلية والاستراتيجية للوحدة الإدارية، وعليه فإن عملية التخطيط المسبق ووضع الأهداف شرط أساسي لممارسة الرقابة بفعالية (توماس وهنكي، 2010: 192).

**أهداف الرقابة في ظل موازنة البرامج والأداء**

تتميّز الرقابة في موازنة البرامج والأداء بأنها لا تقتصر على المتابعة والمحاسبة فقط، بل تتعداها لتُصبح وظيفة توجيهية وإرشادية، تهدف إلى ضمان سلامة تنفيذ الخطط والبرامج، بما يشمل الأنشطة والمشروعات المختلفة. ويمكن تلخيص أهدافها الرئيسة في ما يلي:

1. تحقيق التناسق مع السياسات العامة للوحدة الحكومية، وضمان توافق الأداء مع توجهات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
2. ضمان انتظام سير العمل، والتحقق من أن الجهود الإدارية تُبذل في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهداف البرامج المقررة، من حيث الحجم، والنوع، والمدة الزمنية.
3. التأكد من الالتزام بالتكاليف والخطة المالية، وربط الإنجاز الفعلي بالتكلفة الفعلية لضمان الكفاءة الاقتصادية.
4. تطوير وسائل التنفيذ والأنظمة الداخلية، لضمان تحقيق الإنتاج بأعلى كفاءة وأقل تكلفة وأقصر وقت ممكن.
5. تحديد صلاحيات الأفراد بدقة، وربطها بالمقاييس الزمنية والإنتاجية بما يضمن تنفيذ المهام بكفاءة.
6. تحقيق الانضباط المالي عبر توزيع الاعتمادات الشهرية بما يتماشى مع الجدول الزمني للموازنة.
7. تعزيز الأداء المهني وتفادي الأخطاء والانحرافات، من خلال التنسيق الرأسي والأفقي بين المستويات الإدارية المختلفة (موسى، 2019: 80).

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد خاص
المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...
كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.

**موازنة البرامج والأداء كأداة رقابية وتقييمية**

تُعد موازنة البرامج والأداء حلقة وصل بين التخطيط والرقابة، فهي تُترجم الأهداف إلى برامج، ثم تُستخدم في تتبع الأداء وقياس مدى تحقق تلك الأهداف. ويمثل التقييم المستند إلى الموازنة وسيلة للربط بين ما تم التخطيط له وما تم تحقيقه فعليًا .ولهذا تُستخدم أدوات متنوعة ضمن النظام الرقابي، منها:

- الإشراف والملاحظة المباشرة.
- التقارير الدورية التحليلية، سواء كانت تقارير اختبارية أو تقارير مقارنة.
- تحليل الانحرافات المرتبطة بالإيرادات، الربحية، التكاليف، المصروفات الإدارية والتسويقية.
- تقارير محاسبة المسؤولية التي تُحمل كل وحدة نتائج أعمالها وفق الموارد التي أُتيحت لها.

من خلال هذه الأدوات، تُفعّل الرقابة خلال فترة التنفيذ وليس بعدها فقط، إذ تُمكّن الجهات الإدارية من اكتشاف الانحرافات مبكرًا وتحليل أسبابها واتخاذ إجراءات فورية لمعالجتها (Seligman, 2018: 88).

**موازنة البرامج والأداء: الرقابة من خلال النتائج**

على ضوء ما سبق، يمكن اعتبار موازنة البرامج والأداء إطارًا متكاملًا لتخصيص الإنفاق وفقًا للأولويات التنموية، حيث يتم تحديد الأنشطة والمخرجات لكل وحدة حكومية، وربط المدخلات المتاحة بالنتائج المتوقعة. وبهذا يُصبح تقييم الأداء عملية تستند إلى ما حققته الوحدة من نتائج فعلية مقارنةً بما خُطط له سابقًا، وليس مجرد استعراض لحجم الإنفاق.

ويُعد هذا النموذج ضروريًا في بيئات العمل الحكومية التي تتطلب تحقيق كفاءة الإنفاق العام، ورفع مستويات الشفافية، وتحقيق الأثر الاجتماعي والاقتصادي المستهدف من البرامج الحكومية المختلفة.

## 3. طرائق العمل

### 3.1 نبذة تعريفية عن معمل سمنت الكوفة:

يتطلب في الجانب التطبيقي العملي ان تتوفر هنالك عينة البحث، يجري من خلالها التعرف على اهم ما يحصل من استخدام والية ونظام الرقابة الداخلية وجهة التدقيق الداخلي، وتوضيح نسبة فعاليتهم في الحد من تقليل المخاطر الأداء المالي وبطبيعة الحال يتسنى ان تعكس ويجسد البحث

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد خاص
المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...
كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.

على سائر العينات المتمثلة في الوحدة الاقتصادية بصورة عامة، لذلك تم اختيار العينة المتمثلة بمعمل سمنت الكوفة في النجف الاشرف.

### 3.2 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:

تم في هذا المبحث اظهار وتوضيح البيانات لنتائج البحث عن طريق استخدام استمارة الاستبيان والتي تم الحصول عليها من الوحدة الاقتصادية محل البحث ، والتي تشمل المديرين العاملين في الوحدة وباقي الموظفين التابعين لها ورؤساء الاقسام، بالإضافة الى الموظفين العاملين في قسم الرقابة الداخلية وقسم التدقيق الداخلي والموارد البشرية، اذ تم توزيع (60) استمارة، وتم استرجاع (55) استمارة صالحة للاستخدام والتحليل، بالاستعانة بمقياس (Likert) الخماسي.

### 3.3 قياس ثبات وصدق استمارة الاستبانة:

وبالشكل الذي يتناسب مع طبيعة عمل معمل سمنت الكوفة والمخاطر التي من المرجح ان تتعرض لها، وقد اجريت عدد من الاختبارات على استمارة الاستبانة للتأكد من ثباتها وصدقها ومنها:

### 3.4 قياس الصدق الظاهري:

يعتبر الصدق الظاهري ضمن اهم الاختبارات وذلك لضمان قدرة قابلية الاستمارة على قياس ما صممت من اجله، وقد تم تقديم الاستمارة على مجموعة مختلفة من الخبراء على وفق الاختصاصات المناسبة بعد ان تم تصميمها، وذلك لظهار رأيهم حول صحة تعبير الأنشطة عن الفقرات التي يجري قياسها، ومستوى ملائمة مقياس الإجابة.

### 3.5 قياس الثبات (الاتساق الذاتي)

استخدم في هذه البحث معامل الثبات الفا (Cronbach's Alpha) لمعرفة قياس مدى الاتساق الداخلي لأنشطة الاستمارة، حيث ان تتراوح قيمة الفا ما بين (صفر-1) اما من ناحية القيمة الاحصائية المقبولة لمعامل الفا (0.5) فأكثر، لهدف ان يكون ثبات المقياس جيدا، حيث تم احتساب هذا المعامل لسائر الإجراءات التمكينية والاسترشادية للاستمارة.

### 3.6 التحليل الاحصائي واختبار الفرضة

يتناول هذا المبحث التحليل الاحصائي للبيانات الخاصة بعينة البحث واختبار الفرضية الاحصائية المتعلقة بها والتي صيغت لمعرفة تأثير الذكاء الاصطناعي (المتغير المستقل) على جودة التدقيق

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد خاص
المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...
كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.

الخارجي (المتغير التابع) والتي تم اختبارها عبر استخدام برنامج (SPSS) باستخدام: معامل الانحدار، تحليل التباين، تحليل المعاملات.

من اجل معرفة القرار النهائي بشأن الفرضية والتي تنص على: عدم وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لشركات الصناعية العراقية لعداد موازنات تخطيطية كأداة لتقييم الاداء ومن خلال نتائج الجدول (1) نلاحظ ان حجم الارتباط بين المتغير المستقل (الشركات الصناعية) والمتغير التابع (تقييم الاداء) هو (9%) وهذا مؤشر على قوة علاقة الارتباط بينهما كونها علاقة ارتباط ضعيفة، ويلاحظ في الجدول ذاته ان معامل التحديد بلغ (0.8%) أي بمعنى ان نسبة تفسير الشركات الصناعية لتقييم الاداء المالي للشركات ضعيفة نوعا ما والنسبة المتبقية تعزى لعوامل أخرى.

**الجدول (1) ملخص النموذج**

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .090[a] | .008 | -.001- | .27585 |

a. Predictors: (Constant), Y

**المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج(SPSS)**

وقد جرى اختبار بيانات البحث عبر تحليل أداة التباين ومن خلال ما يظهره الجدول (2) فانه يتم قبول الفرضية وذلك لان قيمة (Sig<0.05)، أي توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للشركات الصناعية العراقية على مخاطر جودة تقييم الأداء المالي.

**الجدول (2) تحليل التباين**

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | .067 | 1 | .067 | .878 | .351[b] |
| | Residual | 8.218 | 108 | .076 | | |
| | Total | 8.285 | 109 | | | |

a. Dependent Variable: W

b. Predictors: (Constant), Y

**المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج(SPSS)**

ويمكن كتابة معادلة خط الانحدار لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالاعتماد على الجدول (3) على النحو الاتي:

$$Y = 3.414 + 0.120\,X$$

**الجدول (3) تحليل المعاملات**

Coefficients[a]

| Model | | Unstandardized Coefficients B | Unstandardized Coefficients Std. Error | Standardized Coefficients Beta | T | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | (Constant) | 3.414 | .531 | | 6.425 | .000 |
| | Y | .120 | .128 | .090 | .937 | .351 |

a. Dependent Variable: W

**المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج(SPSS)**

## 4. النتائج والتحليل

1. تحسين الشفافية واتخاذ القرارات الأفضل و توفير نظام موازنة فعّال يزيد من شفافية العمليات المالية داخل المؤسسة، مما يسهل اتخاذ القرارات المالية الأفضل والمستنيرة.
2. تعزيز الكفاءة في إدارة الموارد باعتماد استراتيجية التخطيط الفعّال للموازنات، يمكن للمؤسسة تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية وتوجيهها إلى الأولويات الرئيسية.
3. تعزيز التنبؤ والتخطيط المستقبلي من خلال استراتيجية التخطيط الفعّال، يمكن للمؤسسة أن تحسن قدرتها على التنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية والتخطيط لها بشكل أفضل.
4. تعزيز الإبداع والابتكار في عملية الموازنة يمكن لاستراتيجية التخطيط الفعّال للموازنات أن تشجع على الإبداع والابتكار في عملية وضع الموازنات، مما يسهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة.
5. تعزيز التوازن بين الأهداف المالية وغير المالية بتوجيه الموارد المالية بشكل أكثر فعالية وتحسين التخطيط، يمكن للاستراتيجية المتقدمة للموازنة أن تعزز التوازن بين أهداف المؤسسة المالية وغير المالية، مثل الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

6. تعزيز التعاون والتنسيق بين الأقسام والأقسام المختلفة يمكن أن تسهم استراتيجية التخطيط الفعّال للموازنات في تعزيز التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، مما يعزز الفهم المشترك للأهداف والتحديات المالية.

## 5. الاستنتاجات

1. تطوير عمليات المشاركة والاستشارة ينبغي تشجيع المشاركة الواسعة للمسؤولين والمعنيين في عملية تطوير الموازنة، يمكن استضافة جلسات عمل تشاركية لجمع الملاحظات والمقترحات من مختلف الأقسام والمستويات داخل المؤسسة.
2. اعتماد نهج مبتكر للتخطيط المالي يجب تبني نهج مبتكر ومرن للتخطيط المالي يمكنه التكيف مع التحديات والفرص المتغيرة بسرعة، يمكن اعتماد تقنيات التنبؤ المتقدمة وتحليل البيانات لتحسين دقة التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية.
3. تعزيز التوازن بين الأهداف المالية وغير المالية ينبغي مراعاة الأهداف غير المالية مثل الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية في عملية وضع الموازنة، يمكن تخصيص موارد مالية لمبادرات تدعم هذه الأهداف بجانب الأهداف المالية التقليدية.
4. تحسين عملية الرصد والتقييم يجب وضع آليات فعّالة لرصد أداء الموازنة وتقييم النتائج بانتظام. يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم أداء الأقسام والمشاريع وضمان تحقيق الأهداف المالية وغير المالية.
5. تعزيز التدريب والتطوير للموظفين ينبغي توفير التدريب المستمر والتطوير للموظفين المشاركين في عملية وضع الموازنة، بما في ذلك تطوير مهارات التخطيط والتحليل المالي واستخدام الأدوات والتقنيات الحديثة.
6. إدارة المخاطر بشكل فعّال يجب تحديد وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على عملية الموازنة وتنفيذ استراتيجيات للتعامل معها بشكل فعّال.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد خاص
المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...
كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.

**المصادر**

أولًا: المصادر العربية

1. ألشهومية،ابتسام.(2020)."تأثير استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الخصوصية الرقمية للأفراد والمؤسسات في سلطنة عمان". رسالة ماجستير في الآداب كلية الآداب والعلوم الاجتماعية/ جامعة السلطان قابوس.
2. ألمقيطي، سجود.(2021)."واقع توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بجودة أداء الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". رسالة ماجستير في التربية كلية العلوم التربوية/ جامعة الشرق الأوسط.
3. الاهدل, عبد السلام,( 2018)"العوامل المؤثرة على جودة المراجعة الخارجية في الجمهورية اليمنية- دراسة نظرية-ميدانية", رسالة ماجستير, جامعة الحديدة, كلية التجارة .
4. الأهدل، عبد الله .(2018) .موازنة البرامج والأداء كأداة للتخطيط والتقييم .صنعاء: دار النخبة.
5. برير, احمد, (2014)"جودة المراجعة مدخلاً لتضييق فجوة التوقعات بين مستخدمي القوائم المالية ومراجعي الحسابات", رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح- ورقلة, الجزائر.
6. البغدادي، نعيم .(2022) .الإدارة المالية الحديثة في منظمات الإنتاج .الموصل: دار الكتاب الأكاديمي.
7. توماس, وليم, و امرسون هنكي,(2010) "المراجعة بين النظرية والتطبيق", ترجمة احمد حامد حجاج, وكمال الدين سعيد, دار المريخ للنشر, الرياض, المملكة العربية السعودية, 2010.
8. توماس، أ.، وهنكي، د .(2010) .مبادئ الإدارة العامة الحديثة .ترجمة: أحمد عطية. عمان: دار المسيرة.
9. الخالدي, فضل( 2016)"قياس مستوى جودة خدمات المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين", رسالة ماجستير, الجامعة الاسلامية, غزة.
10. الزهيري(2014) "دور التخصص المهني لمراقب الحسابات في تقدير المخاطر وتحسين جودة التدقيق", بحث مقدم إلى المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية / جامعة بغداد ، لنيل شهادة المحاسبة القانونية.
11. الزهيري، عبد المنعم .(2014) .النظم الحديثة في إعداد الموازنات العامة: موازنة البرامج والأداء .القاهرة: المركز العربي للنشر والتوزيع.
12. سوالمة، ايناس.(2022)."فاعلية تطبيق مبني على الذكاء الاصطناعي في تنمية مهارات التفكير المنطقي والدافعية نحو تعلم مادة الحاسوب لدى طلبة الصف الثامن الأساسي". رسالة ماجستير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم كلية العلوم التربوية/ جامعة الشرق الأوسط.
13. سوالمة، هاشم .(2022) .إدارة الموازنات العامة: مدخل في التخطيط المالي والرقابة الاستراتيجية .القاهرة: دار اليازوري العلمية.

14.الشمري، محمد .(2020) .إدارة التكاليف في المؤسسات الصناعية المعاصرة .بغداد: دار ابن الأثير.

15.شنبي، عبد الفتاح .(2016) .الإدارة المالية العامة: النظرية والتطبيق .القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

16.شنبي،صورية. (2019)." تنفيذ استراتيجية تطوير النقل بالسكك الحديدية في الجزائر باستخدام أنظمة النقل الذكية كاحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي". مجلة الدراسات المالية و المحاسبية المجلد7 العدد1 كانون الأول 2019.

17.صالح، فاتن. (2019)."اثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات". رسالة ماجستير في إدارة الاعمال كلية الاعمال/ جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

18.الطويل, سهام, اكرم (2012) "تأثير متغيرات بيئة المراجعة الخارجية على جودة الاداء المهني لمراجعي الحسابات في قطاع غزة", رسالة ماجستير, الجامعة الاسلامية, غزة.

19.العبيدي، سفيان .(2021) .التخطيط والرقابة المحاسبية: مدخل استراتيجي .البصرة: المركز الجامعي للدراسات المالية.

20.العساف، عادل .(2019) .المحاسبة الإدارية وتطبيقاتها العملية في القطاع الصناعي .عمان: دار وائل للنشر.

21.القريشي, رشيد(2011)"التدقيق الخارجي منهج علمي نظرياً وتطبيقياً", دار المغرب للطباعة والنشر.

22.القريشي، فاضل .(2011) .التخطيط المالي والموازنات العامة في المؤسسات الحكومية .بغداد: دار الحكمة.

23.موسى، حيدر .(2019) .الرقابة المالية والإدارية في الوحدات الحكومية .بغداد: دار الحكمة.

24.موسى، عبدالله.(2019)."الذكاء الاصطناعي ثورة في تقنيات العصر". فهرسة المجموعة العربية للتدريب والنشر.

25.الوقاد, سامي, وديان( 2010)"تدقيق الحسابات(1)", الطبعة الاولى, مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.

26.الوقاد، خالد .(2019) .الموازنات التخطيطية وتطبيقاتها في المؤسسات الإنتاجية .القاهرة: دار الكتب الحديثة.

**ثانيًا: المصادر الأجنبية**

27.Eskandari ,Alireza& Siti Zaleha Abdul Rasid, & Mohammad Reza Basiruddin, Hosseini, "Review of empirical literature on audit quality and cost of debt capital", International journal of accounting and taxation December, V12, N4, 2014.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (21) عدد خاص
المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...
كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.

28. Eskandari, M. J., Miri, M., & Tehrani, M. (2014). Budgetary Participation and Managerial Performance: Evidence from Iran. Journal of Business Studies Quarterly, 6(1), 81–88.
29. IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board). (2013). Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements. IFAC.
30. Russell, B. (2019). Organizational Budgeting Systems and Behavioral Impacts. Financial Management Review, 24(1), 176–184.
31. Russell, B. (2020). Strategic Budgeting and Organizational Uncertainty: An Empirical Study. Journal of Applied Accounting Research, 21(2), 178–184.
32. Russell. J.P, Editor, "The quality audit handbook principles, Implementation and use", second edition, American society for quality, 2020
33. Seligman, E. R. A. (2018). Principles of Government Budgeting and Fiscal Control. New York: Columbia University Press.
34. Teoh ,S, H. and Wong T. J. " The Accounting Review" Perceived Auditor Quality and the Earnings Response Coefficient , 2020.
35. Teoh, S. H., & Wong, T. J. (2019). Budgeting and Organizational Control: Structure and Process. Journal of Management Accounting Research, 31(3), 342–356.