

The role of planning budgets a tool for planning, controlling and evaluating financial performance in public sector units.

"A descriptive analytical study on the customs Authority in Sudan 2023"

Osman Abdel Banat Adam Ibrahim

College of Economics and Administrative Sciences- University of the Holy Quran and Tassel of the science.

Gmail: osmanabdelbanat@gmail.com

Abstract

The study sought to identify the role of planning budgets as a control tool and its role in evaluating the financial performance of government units. The study aimed to know the methods and methods of setting planning budgets in the public sector institutions, in addition to knowing how to know the quality of the data used in making estimates to measure financial performance. And the systems, regulations and directives it governs that contribute to sustainable development. Based on the achievement of these goals, the study reached several results, including: The application of planning budgets in a transparent manner helps the administration in planning, controlling and evaluating performance in all government institutions, as well as providing periodic reports that contribute to improving workflow and performance during the budget implementation period, which leads to raising performance efficiency. finance in government units. Planning budgets also contribute to revealing the strengths and weaknesses within the different unit, and identifying the deviations that occur. and how to treat it. The study relied on the analytical descriptive approach to find out the effectiveness of linking the organization's objectives with the available resources, through the use of information technology, and building systems and databases that help link government units with each other.

Keywords: planning, budget, control, evaluation, performance, government.

الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة ودورها في تقويم الأداء المالي في الوحدات الحكومية

"دراسة وصفية تحليلية على هيئة الجمارك في السودان 2023م"

عثمان عبد البنات ادم ابراهيم

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة القرعان الكريم وتاصيل العلوم- قسم المحاسبة

Gmail: osmanabdelbanat@gmail.com

ملخص البحث

سعت الدراسة للتعرف على دور الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة ودورها في تقويم الأداء المالي في الوحدات الحكومية. وقد هدفت الدراسة لمعرفة أساليب وطرق وضع الموازنات التخطيطية في المؤسسات القطاع العام، هذا إلى جانب الإلمام بكيفية معرفة نوعية البيانات المستخدمة في وضع التقديرات لقياس الأداء المالي؛ وما يحكمها من نظم ولوائح وموجهات تسهم في التنمية المستدامة. وبناءً على تحقيق تلك الأهداف توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن تطبيق الموازنات التخطيطية بصورة شفافة تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في كافة المؤسسات الحكومية، أيضاً توفير تقارير دورية تساهم في تحسين سير العمل والأداء خلال فترة تنفيذ الموازنة مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المالي في الوحدات الحكومية. كما تساهم الموازنات التخطيطية في الكشف عن نقاط القوة والضعف داخل الوحدة المختلفة، ومعرفة الانحرافات التي تحدث؛ وكيفية معالجتها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة فعالية الربط بين أهداف المؤسسة والموارد المتاحة، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، وبناء أنظمة النظم وقواعد البيانات التي تساعد على ربط الوحدات الحكومية مع بعضها البعض.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، الموازنة، الرقابة، التقويم، الأداء، الحكومة.

أولاً: الإطار المنهجي.

مقدمة:

تشكل الموازنات التخطيطية من أكثر الوسائل رقابية في تقويم أداء الوحدات الحكومية، وفي معرفة واقع الوحدات الحكومية، خاصة في وضع الخطط المالية والإقتصادية للدولة، وذلك بدراسة الإنحرافات بين الخطط الموضوعة والتنفيذ الفعلي وتحليلها للتعرف على مواقع القوة والضعف في هذه الوحدات ومعالجة أوجه القصور، وبما أن هيئة الجمارك تعتبر ثاني أهم مصادر الإيرادات بالموازنة العامة للدولة بعض الضرائب وفي ظل الظروف الحالية فإن دراسة الإيرادات الخاصة بالجمارك وتقويم الاداء عن طريق تحليل الموازنات يعتبر مهماً، لمعرفة التطور الذي تحققها والوصول إلى توصيات تعمل على زيادة كفاءة الأداء المالي، إذ تعتبر الموازنات التخطيطية إحدى الأدوات الهامة التي تستخدم في تقويم الأداء، والمساعدة في اتخاذ القرارات، كما أنها ترتبط بالتخطيط المرتكز على الموازنة لجميع الموارد المالية والبشرية والطبيعية.

وقد بدأ استخدام الموازنات كأداة للتوازن بين الإيرادات والمصروفات التي تخص فترة زمنية معينة في المستقبل، ومن بعد ذلك تم استخدامها لتحقيق أهداف الرقابة وذلك بربط تقديراتها بمعايير معينة للأداء وأخيراً تم استخدامها لتحقيق اغراض التنسيق بين مختلف الأنشطة والرقابة عليها. ونظراً لندرة الموارد الحكومية لزم الأخذ بنظام الموازنات كأسلوب علمي يتضمن حسن توزيع الموارد بين الاستخدامات المختلف.

مشكلة الدراسة: بالرغم من أهمية دور الرقابة في الوحدات الحكومية التي تسعى في سبيل تحقيق أهداف التخطيط المؤسسي إلا أن هنالك كثير من المشاكل التي تسهم في غياب الأداء المتميز والتي تعتبر معياراً أساسياً لوضع السياسة المالية والإقتصادية للدولة بهيئة الجمارك بالسودان، للمساهمة في عملية التخطيط لمواجهة المستقبل، في ظل التقلبات الإقتصادية و السياسية المستمرة، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الموازنات التخطيطية وتقويم الأداء المالي، تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: ما مدى تطبيق الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وتقويم الأداء في وحدات القطاع الحكومي؟ من هذا السياق تنفرع مجموعة من الأسئلة وهي:

- 1- هل المعلومات المطلوبة لوضع الموازنة بهيئة الجمارك شاملة لكل الأنشطة والأقسام؟
 - 2- هل المعلومات التي تحتويها الموازنة تعبر عن حقيقة الأداء بهيئة الجمارك؟
 - 3- ما مدى التزام هيئة الجمارك بتطبيق القوانين والأنظمة والتوجيهات المتعلقة بإعداد الموازنة؟
 - 4- هل هنالك علاقة بين المعلومات التي تحتويها الموازنة وحقيقة تقويم الأداء المالي بهيئة الجمارك؟
- أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة من جانبين هما:

الأهمية العلمية: التعرف على الأساليب المستخدمة في تقدير الموازنة التخطيطية بوحدات القطاع العام ونوعية المعلومات المستخدمة في هذا التقدير والتأكد من مدى دقتها وشموليتها وكيفية استخراج المؤشرات الإقتصادية منها.

الأهمية العملية: دراسة لتقويم الأداء المالي بهيئة الجمارك من حيث التخطيط والرقابة وتقويم الاداء مع استخدام نتائج التحليل في تقويم أداء الهيئة والذي يعتبر مهماً في ظل الظروف الإقتصادية السائدة لإتخاذ التدابير اللازمة في الوقت المناسب.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على أهمية إعداد الموازنات في الوحدات القطاع العام وما يحكمها من لوائح وموجهات وزارة المالية
2. التعرف على أثر السياسات الحكومية في الاختلاف في الموازنات المخططة والتنفيذ الفعلي بهيئة الجمارك.
3. توضيح طرق إعداد تقديرات الموازنة ومدى التزام هيئة الجمارك بالتوجيهات واللوائح التي تصدرها وزارة المالية فيما يخص تقدير وتبويب الإيرادات والنفقات العامة.
4. التعرف على أهمية تقويم الأداء المالي في الوحدات الحكومية والمبادئي العلمية لإعداد الموازنة.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة علي المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي الذي يعني بوصف واقع الأداء المالي بالهيئة ومن ثم تحليل هذا الواقع ، والاستفادة منها، ومما هو متاح من الدراسات السابقة والمراجع والكتب والدوريات والمنشورات والتقارير و مواقع الإنترنت المختلفة عن الموازنات التخطيطية وتقويم الأداء.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

1-الحدود المكانية: تتمثل في هيئة الجمارك السودانية.

2-الحدود الزمانية:2023م.

أدوات جمع المعلومات: الكتب والدوريات، والرسائل الجامعية والمنشورات، والتقارير، ومواقع الانترنت المختلفة عن الموازنات التخطيطية، وتقويم الأداء.

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة:شقورة(1998م):¹

تمثلت مشكلة الدراسة زيادة الإهتمام من قبل الوحدات الحكومية بضرورة تطبيق نظام الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقويم الأداء المالي على البنوك الزراعية في السودان. هدفت الدراسة الوقوف على دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقييم الأداء، واستنباط العلاقة بين الموازنات التخطيطية وسهولة تقويم الأداء. وقد خلصت الدراسة إلى أن شعور الإداريين بالإهتمام بهم يخلق نوع من روح الأداء الفعال، كما يساعد في ترقية الأداء، وبالتالي يسهم في تحقيق أهداف المنشأة. كما أوصت الدراسة ضرورة إتباع أسلوب الموازنات لتحسين الأداء بصورة متكاملة.

1- شقورة، ايدام، (دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقييم الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.1998م.

دراسة: يوسف(2001م):²

تمثلت مشكلة الدراسة التعرف علي أثر الموازنات التخطيطية على الأداء في القطاع الصناعي بالسودان بصفة عامة وعلى أداء الشركة العامة للغزل والنسيج بصفة خاصة وهدفت الدراسة التعرف علي معوقات ومشاكل الموازنات التخطيطية التي تؤثر على أداء الشركة العامة للغزل والنسيج . توصلت الدراسة إلى أن نقص التمويل والتخطيط غير السليم يؤدي إلى تدهور الإنتاج والمبيعات.أوصت الدراسة علي بضرورة العمل على إزالة معوقات إعداد الموازنات بالشركة.

دراسة: الزغبى(2004م):³

تناولت الدراسة دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن. وقد هدفت إلى التعرف على واقع الموازنة في تخطيط وتقييم أداء المجالس البلدية. أيضاً خلصت الدراسة إلى أن التخطيط السليم في وضع الموازنة لها دور فاعل في رفع وتحسين كفاءة المجالس البلدية.

دراسة: الخالدي (2009م):⁴

تناولت الدراسة أثر الموازنات التخطيطية على زيادة كفاءة وفاعلية الأداء في القطاع الحكومي في ظل فلسفة الجودة الشاملة، واتبعت أسلوب دراسة الحالة لتحقيق أهدافها. وتوصلت الدراسة إلى أن الموازنة يتم استخدامها كأداة رقابية على أنشطة الوحدات الحكومية من خلال تنفيذ القرارات.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تتناول دور الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة و تقويم الأداء في الوحدات الحكومية دراسة وصفية تحليلية في الوحدات الحكومية الايرادية في السودان.

الإطار النظري للدراسة:

تعتبر الموازنات صورة من صور التخطيط الاقتصادي والرقابة وتقويم الأداء ، حيث توضح بالتفصيل أوجه الاستخدامات المالية سواء الحكومية أو الخاصة، وما يجب تحصيله من إيرادات ومصادر دخله اللازمة لتغطية النفقات خلال فترة زمنية محددة، وقد بدأ استخدام الموازنات كأداة لتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات التي تخص فترة زمنية معينة في المستقبل، ومن بعد ذلك تم إستخدامها لتحقيق أهداف الرقابة وذلك بربط تقديراتها بمعايير معينة للاداء، وأخيراً تم استخدامها لتحقيق أغراض التنسيق بين مختلف الأنشطة والرقابة عليها، وقد توسع استخدامها لتحقيق الاستخدام الامثل للموارد الإقتصادية كوسيلة فعالة للرقابة وتقييم الأداء المالي.

²- يوسف ،جاء الرسول، أماني ،(أثر الموازنات التخطيطية على أداء قطاع الغزل والنسيج بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج للفترة ما بين 1993م-1999م)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان، 2001م.

³- الزغبى، ناجح ،(دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن) ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن ، 2004م.ص 14.

⁴- الخالدي، محمد.(أثر الموازنات التخطيطية على زيادة كفاءة وفاعلية الأداء في القطاع الحكومي في ظل فلسفة الجودة الشاملة)، دراسة تحليلية تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام درمان الاهلية، السودان، 2010م.

المبحث الأول: مفهوم الموازنات التخطيطية وأهميتها وأهدافها:

تعد الموازنات التخطيطية من الوسائل المهمة التي تتبعها إدارة الوحدات في كثير من أعمالها وذلك لأهميتها في عملية التخطيط والرقابة وتقويم الأداء المالي، وسوف يتناول هذا المحور مفهوم الموازنات التخطيطية، أهميتها، وأهدافها ومقوماتها.

أولاً: مفهوم الموازنات التخطيطية: تُعرف الموازنات التخطيطية بأنها تعبير رقمي، كمي وقيمي عن خطة النشاط المتعلقة بفترة مالية مقبلة؛ ووسيلة للرقابة الفعالة على التنفيذ، وأداة يتم من خلالها توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين، والتحقق من إنجاز الأهداف الموضوعية، واتخاذ القرارات المطلوبة. إذن تعتبر من أهم الأدوات المحاسبية التي تساعد الإدارة في ممارسة عملها. فهي ترجمة كمية لخطة المنشأة، والتي تشمل جميع المشروعات والأنشطة الواردة في الخطة ليتم ترجمتها أو وصفها في صورة مالية باستخدام الوحدة النقدية السائدة، أو في صورة نقدية باستخدام وحدات قياس المدخلات والمخرجات.

كما عُرف بأنها: خطة شاملة ومنسقة لمختلف الأنشطة المالية في المشروع ما في فترة معينة _____ تهدف إلى تنظيم _____ وتنسيق النشاط الاقتصادي لوحدة معينة في حدود الموارد البشرية المتاحة؛ والتي تساعد على تحقيق أفضل النتائج باستخدام أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي تصل إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

وقيل بأنها ترجمه ماليه لخطه كميه تغطي جميع أوجه النشاط المشروع لفترة مستقبلية شاملة ومنسقه ويوافق المسؤولين والمنفذون ويرتبطون بها ويتخذ هدفاً يتم على اساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة وتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات والتوصل الي الكفاية القصوي بل هي مزيج من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية وفي نفس الوقت يرتبط بذلك من اعتبار بمفردها أو مع غيرها. أيضاً يرى البعض بأنها هي بمثابة أداة عملية لتحديد إطار التوازن العيني والمالي والنقدي لعمليات منشأة ما، بفترة قصيرة أو طويلة في المستقبل، سواء كانت هذه الوحدة تقوم بنشاط حكومي صناعي أو تجاري أو مالي أو تؤدي خدمات عامة أو خاصة، مهما كانت طبيعة نشاط المنشأة سواء كانت المنشأة مؤسسة فردية أو شركة.

مما سبق يرى الباحث أن الموازنة التخطيطية هي خطه شامله لكل أوجه نشاطات الوحدة معبر عنها في صورة كمية تحقق أهداف الوحدة المعينة لترات محددة على قياس النتائج المحققة واكتشاف الانحرافات أو التنبؤ بها قبل حدوثها.

ثانياً: أهمية الموازنات التخطيطية:

هنالك علاقة وثيقة بين الموازنات التخطيطية والأهداف الكلية والجزئية للمنشأة فلا يوجد تخطيط من دون رقابة ولا يوجد رقابة دون تقييم للأداء الفعلي بالمخطط ومن هنا يمكن تلخيص أهمية تطبيق نظام الموازنات التخطيطية في الوحدات المختلفة:⁵

* **أداة للتنسيق والاتصال:** يدفع عنصر التنسيق بين المديرين داخل الشركة إلى التفكير في بناء العلاقة بين الدوائر المختلفة. كما يساعد نظام الموازنات التخطيطية في تحقيق أهداف المنشأة من خلال عملية تنفيذ استراتيجيات الموازنة.

* **أداة للتخطيط:** أي ضبط وتحديد الأهداف؛ وتطوير الاستراتيجيات من أجل تحقيق أهداف المنشأة من خلال وضع جداول تقديرية لمختلف أنشطتها، وتتجلى أهمية التخطيط بما يلي:

1. التقدير المبرمج لاحتياجات المنشأة.

⁵ - حسن، ممدوح. (رقابة الألف المنظور العلمي والعملية)، دراسة حالة ديوان المحاسبة، الخرطوم، رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004م.

2. تحديد وتحليل الموارد المتاحة من مادية وبشرية.

3. المتابعة والتقييم.

4. التناسق والانسجام بين الأهداف.

* **أداة للرقابة وتقييم الأداء:** تعبير الموازنات التخطيطية أداة فعالة في الرقابة وتقييم الأداء، وذلك من خلال قياس ما هو مقدر أو مخطط له.

* **أداة لتحفيز العاملين:** كثيراً ما تستخدم الموازنة التخطيطية لتحفيز الموظفين داخل الشركة على كافة المستويات الإدارية.

* **خطة شاملة وتفصيلية:** تمثل الموازنات التخطيطية خطة شاملة وتفصيلية لنشاط المنشأة يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة بحيث تشمل الإدارات الموجودة في المنشأة كافة.

الرقابة باستخدام الموازنات التخطيطية: هنالك عدة اتجاهات أو مدارس فكرية عبرت عن مفهوم الرقابة، منها:-

*الاتجاه الفكري الكلاسيكي: وفقاً لهذا الاتجاه عُرفت بأنها:"عملية تفتيش وتخويف للأفراد والمدير يقوم باستخدام قوته وسلطاته لإجبار الأفراد على تنفيذ الأمر ومحاسبتهم عندما يخطئون مما يدفع الفرد الي انجاز العمل خوفاً من العقاب". وقد استخدم أنصار هذا الاتجاه ألفاظاً وكلمات معينة عند تعريفهم للرقابة كالقوة والسلطة والتفتيش وغيرها.

*الاتجاه الحديث: جاءت تعريف الرقابة على أنها: نشاط بشري معني بمواكبة عمليات تنفيذ الخطط والسياسات والتوقع على حدوث الأخطاء، ومحاولة تجنبها مقدماً عن طريق قياس النتائج المحققة مباشر، ومقارنتها بالمعايير الموضوع مسبقاً، للتعرف على الفروق والتمييز بينها؛ ومعرفة أسبابها بشكل مرن يتوافق مع طبيعة وحجم النشاط الذي يتم رصده والعمل على تصحيح مسار التنفيذ.

يعتبر نظام الموازنات التخطيطية وسيلة فعالة للرقابة على الأنشطة المختلفة بالوحدة ولضمان الامتثال للأهداف والاستراتيجيات والسياسات الموضوع من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة لتحديد أي انحراف وتحديد أسبابه. تهدف الرقابة في استخدام الموازنات التخطيطية بشكل عام إلى تحقيق عدة أهداف منها:-

- ضمان نزاهة التنفيذ الفعلي والتأكد من توافق التنفيذ مع الخطة الموضوعه سلفاً والإجراءات الوقائية بشأنها.

- التنبؤ بالأخطاء والانحراف قبل وقوعها من حيث الوقت والكمية والنوع.

- تحديد المسؤولية الإدارية للانحرافات.

- تحليل الأسباب والعوامل التي أدت إلى حدوث الانحرافات.

- إيجاد الحلول المناسبة لتصحيح الانحرافات عن طريق تعديل الخطط لتناسب المتغيرات الجديدة.

- كشف وتصحيح الانحرافات التي تحدث أثناء التنفيذ.

ثالثاً: أهداف الموازنات التخطيطية: هناك العديد من الأهداف التي يمكن تحقيقها عند وجود موازنة سنوية سواء بشكل عام للدولة أو لأي وحدة ادارية، حيث توجد علاقة وثيقة بين أهداف الموازنة ووظائف الإدارة من تخطيط وتوجيه وتنسيق وحفز ورقابة وتقييم الأداء المالي وغالباً ما يكون إعداد الموازنة مطلباً قانونياً، فالمصالح والهيئات الحكومية وشركات القطاع العام لا بد وأن تعد غالباً موازنة لأعمالها وتقدمها للسلطات الأعلى لاعتمادها

والتحقيق من أن هذه الشركات وتلك المصالح والهيئات تسير وفقاً لما هو مخطط لها، ولذلك تهتم المؤسسات بإعداد الخطط والموازنات، لتمكين مسؤولي الوزارات والوحدات من وضع أهداف وزاراتهم ووحداتهم ووضع خططهم التفصيلية لتحقيق هذه الأهداف، والتأكد من اتفاقها مع الأهداف العامة للدولة:⁶

رابعاً: مزايا تطبيق الموازنات التخطيطية: تعد الموازنة التخطيطية الوسيلة العلمية التي تساعد الإدارة على تحقيق وظائف التخطيط والتنسيق والرقابة والاتصال كما تمكن من تطبيق مبدأ مركزية المسؤولية ومركزية الرقابة في آن واحد إذ أنها الإدارة بالإدارة التي تحقق تفويض السلطات أن نفقد سيطرتها على المسؤولين عن التنفيذ. ومن أهم المزايا التي تحققها الموازنة ما يلي:⁷

1. مساعدة المديرين على وضع أهداف واقعية.
2. تساعد الإدارة على أخذ الاحتياطات اللازمة للظروف المحتملة والتكيف معها.
3. تعد أداة في التنسيق والاتصال والرقابة على أوجه النشاط لمختلفة.
4. تساعد على تحفيز العاملين وحثهم على تحقيق الأهداف.
5. المساعدة على توقع المشاكل والمعوقات قبل وقوعها وتلافيها في ضوء الأهداف الواقعية الموضوعية.
6. المساعدة على تقييم الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالمرجع بالموازنة.
7. استقرار النشاط والاستمرارية عن طريق الدراسة المستمرة ومحاولات لحل المشاكل قبل حدوثها.

المبحث الثاني: أسس وأساليب ومبادئ إعداد الموازنات التخطيطية.

أولاً: أسس إعداد الموازنات التخطيطية: يتطلب إعداد الموازنات التخطيطية مراعاة مجموعة من الأسس العامة ومنها:

1. وجود نظام معلومات سليم يوفر سهولة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب.
2. أن تكون الأهداف المرغوب تحقيقها عن طريق الموازنات التخطيطية أهدافاً ممكنة غير مستحيلة.
3. إدراك أفراد الإدارة لمفهوم الموازنة وأهميتها مما يعكس أثره على إيجابية مشاركتهم في إعداد الموازنة التخطيطية بصورة فعالة.
4. تحديد توقيت زمني واضح لفترة إعداد الموازنة وكذلك الفترة التي تغطيها.
5. تحديد مسؤوليات إعداد الموازنة بصورة واضحة عن طريق تكوين لجنة تتولى شؤون الإشراف على إعداد المراكز والتنسيق بين الموازنات الفرعية على مستوى الأقسام أو مراكز المسؤولية.

إن الموازنة التخطيطية خطة داخلية تخص إدارة الوحدة وبالتالي لا تخضع للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها ولا توجد أي تعليمات أو مبادئ صادرة من أي من المجالس المحاسبية المتخصصة تنظم عملية إعداد الموازنة ولكن هنالك أسس عامة يجب مراعاتها عند إعداد وتنفيذ الموازنة لضمان نجاحها كخطة مالية تهدف إلى برمجة الأنشطة الاقتصادية للمنشأة وهذا الأسس كالاتي:⁸

1. ملائمة الموازنة لأهداف الوحدة المالية والإدارية: تنبني الموازنة على أساس أهداف المنشأة والتي يجب أن تكون محددة بوضوح وقابلة للتطبيق والتنفيذ في حدود ظروف المنشأة وضمن طموحات تمثل الحافز الأساسي لإعداد الموازنة.
2. ملائمة للهيكل التنظيمي للوحدة المالية والإدارية: تسبق عملية إعداد الموازنة إعادة تنظيم الهيكل الإداري للوحدة مع وضع وصف تفصيلي للوظائف وتحديد المسؤوليات الإدارية المتعددة، وتوضيح خطوط السلطة

⁶ - سرايا، محمد، (المحاسبة في الوحدات الحكومية : الإطار النظري ومشاكل التطبيق، الإسكندرية، 1992م.

⁷ - أحمد النور، المحاسبة الادارية، الاسكندرية: دار الجامعة للنشر، 1994م.

⁸ - زكريا فريد، عبد الفتاح، (إعداد الموازنات التخطيطية)، القاهرة: دار الجامعة للنشر، 2003م.

ويتم تقديم الموازنة وتحديد، بما يتلاءم مع الهيكل التنظيمي للوحدة بحيث يسمح بانسياب العمل دون تعارض الانحرافات عن الخطة للوحدات المختلفة من خلال تطابق تصنيف أنشطة الموازنة والهيكل التنظيمي للوحدة الإدارية.

3. ملائمة الموازنة للنظام المحاسبي ودليل الحسابات: على الرغم من أن الموازنة لا تشكل جزء من النظام المحاسبي إلا أن ملائمة الموازنة للنظام المحاسبي واستخدام حسابات تتفق مع دليل حسابات أمراً مقبولاً لتسهيل عملية المقارنة بين البيانات الفعلية والمخططة.

4. الحصول على تأييد من المستويات الإدارية المختلفة: ابتداء من أعلى مستوى إداري وهو المسئول عن اعتماد الموازنة وإعطاء الإذن بتنفيذها إلى أدنى مستوى إداري يساهم في تنفيذ الأنشطة المعنية وفقاً للموازنة ان موافقة الأطراف للموازنة يضمن عدم وجود أية مقاومة عند تنفيذها.

ثانياً: أساليب وطرق إعداد الموازنات التخطيطية: تعتبر الموازنة في الوحدات الحكومية بمثابة وثيقة قانونية يتم إعدادها بمعرفة السلطة التنفيذية وتصدر بمرسوم بواسطة السلطة التشريعية حيث يتم إعدادها وتبويبها وعرضها وفقاً لقواعد قانونية ملزمة كما أن بياناتها لا يجوز تعديلها أو الخروج عنها أو الإضافة إليها إلا بنص قانوني، لذلك تلتزم الوحدات الحكومية في إعداد مشروع موازنتها بالطريقة التي تعد بها الموازنة العامة للدولة ضماناً لتحقيق الاتساق بين تبويب السجلات المحاسبية من جهة والتبويب المتبع في الموازنة العامة من جهة أخرى، حيث يتم إعداد الموازنة العامة للدولة وفقاً لإجراءات معينة وتوقيت محدد بشكل يساعد في تحقيق أهداف معينة من أهمها، المساعدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعدالة الاجتماعية، وترشيد الإنفاق الحكومي، وتحسين مستوى أداء الحكومة بالإضافة إلى توفير معايير ملائمة لقياس كفاءة أداء النشاط الحكومي وتشمل أساليب إعداد الموازنة كما يلي:⁹

أولاً: الأسلوب التقليدي (موازنة البنود): تعرف بموازنة الرقابة وتعرض في شكل اعتمادات وبنود طبقاً للوحدات الإدارية المسئولة عن تنفيذها وسميت بموازنة البنود لأن نفقاتها توزع على أساس أغراض الصرف، كما يطلق عليها الموازنة التقليدية وتهدف إلى تحقيق الرقابة المالية والقانونية للتأكد من أن الصرف يتم في حدود الاعتمادات المدرجة وفي الأغراض المخصصة لها، وأن إجراءات الصرف تتم بصورة سليمة وقانونية. رغم أن هذه الطريقة هي الأكثر شيوعاً في الممارسة العملية لبناء الموازنة العامة للدولة فقد وجهت إليها عدة انتقادات أهمها:¹⁰

1- التركيز فقط على الرقابة المالية والقانونية والتحقق والعمل على صيانة الأموال دون المساهمة في ترشيد الإنفاق الحكومي.

2- عدم قدرتها على توفير البيانات والمعلومات الكافية لمساعدة الإدارة الحكومية في أداء وظائفها وخاصة في مجال التخطيط واتخاذ القرارات.

3- التركيز على جانب المدخلات وتدبير الاموال دون الاهتمام بجانب مخرجات أو إنتاجية القطاع الحكومي.

4- عدم إمكانية متابعة وتقييم أداء البرامج والأنشطة الحكومية، نظراً لتوزيع الاستخدامات والموارد على الوحدات والإدارات المتعددة أو الحسابات المتنوعة.

ثانياً: أسلوب موازنة البرامج والأداء. يقصد بموازنة البرامج والأداء أن يتم تبويب الموازنة بشكل يهتم بما تقوم به الحكومة وليس فقط بما تقوم بإنفاقه على شراء السلع والخدمات، اظهر العلاقة بين بنود الإنفاق والغرض منها ويتطلب اعداد هذه الموازنة تحويل النشاط الحكومي الي مجموعة من البرامج تشمل اوجه النشاط المختلفة، فظهرت موازنة البرامج والأداء في ظل الإنفتاح والعولمة وهي تهتم بالإنجازات، حيث تحول الإهتمام من مجرد فرض الرقابة على

⁹-سرايا، مرجع سابق. ص 8.

¹⁰ -بحيري، أحمد، ("أصول المحاسبة الحكومية مع دراسة خاصة لدولة الكويت")، ذات السلاسل، الكويت 1990م.

الأموال إلى توفير معلومات تساعد الإدارة في تخصيص واستغلال الموارد المتاحة بكفاءة، فموازنة البرامج والأداء لها جانب تخطيطي وجانب إداري تنفيذي¹¹:

ثالثاً: أسلوب التخطيط والبرمجة والميزانية: تهتم موازنة التخطيط والبرمجة بالربط بين التخطيط والبرمجة وإعداد ورسم السياسة وترشيد الأداء من خلال تحليل التكاليف والمفاضلة بين البرامج لتحقيق أهداف معينة، وبذلك تحولت الموازنة إلى قطاع متكامل يربط بين التخطيط والبرمجة والميزانية، وذلك بهدف توفير المعلومات اللازمة للتخطيط طويل الأجل، وكذلك توفير معلومات لخدمة إدارة الوحدة الحكومية، بالإضافة إلى توفير المعلومات اللازمة لتحقيق الرقابة المالية والقانونية والكفاءة والفاعلية. وهي بذلك تجمع بين الأبعاد الثلاثة للموازنة من تخطيط وتنفيذ ثم رقابة.

الأسس التي تقوم عليها الموازنة والبرمجة: تقوم موازنة التخطيط والبرمجة وفقاً للمفهوم السابق على الأسس الآتية:

1. وضع المواصفات والتعديلات الأساسية لأهداف كل برنامج في أي جهاز حكومي.
2. القيام بالدراسة التحليلية للنواتج الممكن الحصول عليها من أي برنامج ستقوم الحكومة بتنفيذه.
3. قياس التكاليف للبرنامج الكاملة التي يستغرقها.
4. تحديد البدائل والبحث عن البرامج ذات الفعالية الأكثر لتحقيق الأهداف الأساسية بأقل تكلفة.

أسباب ظهور أسلوب موازنة التخطيط والبرمجة: هنالك عدة أسباب تتمثل في الآتي:

1. إزدياد دور التمويل الاقتصادي على مستوى الاقتصاد القومي أو على مستوى المشروعات.
2. ظهور مجموعة كبيرة من الطرق الفنية الحديثة لجمع وتحليل المعلومات واستخدامها في اتخاذ القرارات.
3. اتجاه كثير من الدول إلى دماج وظيفة التخطيط بوظيفة اعداد الموازنة مما يساعد على الاختيار السليم بين البدائل.
4. الإهتمام باستخدام وتوزيع الموارد العامة سواء كانت مادية أو بشرية بهدف رفع الكفاية الانتاجية

رابعاً: أسلوب الأساس الصفري: هذا الأسلوب يركز أساساً علي ايجاد طريقة فعالة للرقابة علي التكاليف وتوزيع الموارد المتاحة لكل قطاع من قطاعات الاقتصاد القومي، ويقوم مضمون موازنة الأساس الصفري علي أن التقديرات المالية للأنشطة تبدأ سنوياً من الصفر بحيث يمكن تقييم مدخلات ومخرجات كل نشاط، وهي تتطلب التخطيط الفعال بهدف التوصل إلى استخدام أفضل للأموال وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف في ظل الإمكانيات المتاحة. ولا يتعارض الأساس الصفري في بناء الموازنة مع نظام التخطيط والبرمجة والميزانية بل يعمده على تدعيمه وهو في نفس الوقت يعتمد على نفس إجراءات القياس والتقويم وخاصة تحليل التكلفة والمنفعة لكل برنامج، ولذلك فإن اعداد الموازنة علي اساس صفري يشمل صياغة الأهداف ثم تقويم البرامج واتخاذ القرار ثم اعداد الموازنة¹²:

خامساً: مزايا اعداد موازنة الأساس الصفري: يحقق تطبيق الاساس الصفري عن اعداد الموازنة العامة للدولة مجموعة من الميزات أهمها.

1. زيادة مشاركة الادارة في عملية التخطيط واعداد الموازنات.
2. اعطاء صورة واضحة للإدارة العليا عن الأنشطة المختلفة التي تؤديها الوحدات الحكومية وتكلفة أداء تلك الأنشطة.
3. الأخذ في الاعتبار جميع الطرق والبدائل المتاحة لأداء الأنشطة الحكومية لأختبار البديل الامثل منها.

¹¹ - السلطان، أبو المكارم، (المحاسبة في الوحدات الحكومية والتنظيمات الاجتماعية الأخرى، دار المريخ

للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية. 1990م.

¹² مرعي، عبد الحي، الفيومي، (المحاسبة الحكومية والقومية، دار الجامعية، بيروت، لبنان، 1990م، ص 78.

4. يقدم خدمات عديدة لكل من السلطة التشريعية والتنفيذية عن طريق توفير حجم كبير من المعلومات والتحليلات عن الأنشطة المختلفة وبالتالي يؤدي ذلك إلي ترشيد عملية اعداد الموازنة.
5. تنمية القدرات والكفاءات والمهارات الادارية لدي الافراد القائمين علي اعداد الموازنة.
6. خفض تكلفة أداء الخدمات الحكومية عن طريق دراسة البدائل ومناقشتها وترتيبها حسب أهميتها.

سادساً: المعوقات التي تحد من فاعلية نظام الموازنات التخطيطية:

تتصدر أهم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على مدى فاعلية نظام الموازنات التقديرية في الآتي:

-مدى تعقيد النواحي الفنية:

ترتبط درجة التقديم التكنولوجي للصناعة التي تنتمي إليها المنشأة بدرجات عدم بالنسبة للتنبؤ بالموارد والاستخدامات المستقبلية للمنشأة فكلما تعقدت النواحي الفنية في الصناعة التي تنتمي إليها المنشأة ازادت درجات عدم التأكد وبالتالي ازادت صعوبة التخطيط وقلت درجة فاعلية النظام.

1. **طبيعة البيئة المتعلقة بالعوامل الداخلية والخارجية:** يتعلق هذا المعوق بعوامل المنافسة والانفتاح على الخارجي فكلما قلت درجة المنافسة والانفتاح الخارجي، قلت درجة المنافسة في الوحدة.
2. **نوع التشريعات الحكومية:** يرتبط نظام الموازنات التخطيطية يتأثر بعوامل سياسات الدولة المحلية من حيث الشكل القانوني والهيكل التنظيمي للوحدة الادارية الحكومية.
3. **علاقات الشخصية المتداخلة بين الأفراد في التنظيم:** تلعب العلاقات الشخصية المتداخلة بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة دوراً هاماً في تحديد فاعلية نظام الموازنات التخطيطية، كلما كانت هذه العلاقات ايجابية توفرت جوانب التعاون والثقة بين الأفراد في المراحل المختلفة لإعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية.

المبحث الثالث: الإطار النظري لتقويم الأداء:

يعتبر تقويم الأداء عنصراً مهماً بالنسبة للوحدات الحكومية التي تنفق الكثير من الموارد في سبيل تنفيذ العديد من المشاريع والبرامج وتقديم الخدمات العامة، لذلك تكون الحاجة ملحة إلى قياس وتقويم كفاءة وفعالية استخدام هذه الموارد ونتائج المشاريع والبرامج التي أنفقت فيها.

اولاً: مفهوم تقويم الأداء.

يتمثل في قدرة الوحدة علي تحقيق خططها وأهدافها المرسومة من خلال الإستغلال الأمثل للموارد الموضوعه تحت تصرفها بكفاءة وفاعلية. كما يقصد بتقويم الأداء، تقييم مدى كفاءة وفعالية أداء المؤسسة عند قيامها بتنفيذ أعمالها الموكلة إليها، وتكتسب عملية تقويم الأداء أهمية خاصة في الوحدات الحكومية لإنعدام الدافع الذاتي الذي يحفز الإدارة لتحقيق أهدافها .

كما عرف بأنها: جزء من عملية الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم، فإن تقويم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية.¹³

ويعني ذلك الإستفادة القصوى من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الموضوعه، وبمقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير المحددة يمكن استخراج المؤشرات التي تعتبر تغذية عكسية يستفاد منها في التخطيط.

¹³ -خطاب، عايدة (الإدارة والتخطيط الاستراتيجي)، ط1، دار الفكر العربي، 1985، ص 85.

ثانياً: أهداف تقويم الأداء المالي:

يعتمد تقويم الأداء المالي علي عملية التحليل المالي والتي تؤدي إلي تعظيم قيمة الوحدة، وتكمن عملية التقويم في مقارنة الأداء الفعلي بالمؤشرات المحددة مسبقاً وتحديد الانحرافات وتفسيرها وتحديد المسؤولية الإدارية عنها ومعالجتها، وتنضج أهداف وفوائد تقويم الأداء في المؤسسات الحكومية مما يأتي:¹⁴

1. توفير العلاج المقبول لمشكلة عدم وضوح الأهداف الحكومية وتفادي عدم الواقعية في تحديد هذه الأهداف.
2. الإرتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس لإعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف بالتالي وصف المسؤوليات.
3. يمكن عن طريق قياس الأداء المؤسسي التغلب على الصعوبات التي تعيق عملية فصل منجزات الخدمات الحكومية المتشابهة والمتقاطعة و تفعيل دور الإدارة المتواصل في تحقيق رضا المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته.
4. إن تبني مفهوم الأداء المؤسسي يعطي وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء في الوحدات الحكومية التي تقوم بمسؤولية أداء الخدمات الحكومية بصفة عامة.
5. المساهمة في إعداد ومراجعة الميزانية بالإضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات وإتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية.

مما سبق يتضح أن تقويم الأداء الحكومي يهدف إلى تطوير مستوى الخدمات الحكومية و حسن استخدام مواردها المحدودة بما يكفل الرفاهية للمجتمع.

ثالثاً: صعوبات تقويم الأداء المالي في الوحدات الحكومية: هناك صعوبات لها علاقة بطبيعة العمل تواجه تقويم الأداء في الوحدات الحكومية أشار إليها تقرير نشاط ديوان المحاسبة في دولة الإمارات الذي أجري حول تقويم الأداء منها:¹⁵

1. طبيعة الخدمات الحكومية، وعدم قابلية أهداف القطاعات الحكومية للقياس الكمي.
2. تعدد وتعارض الأهداف والأولويات الحكومية.
3. غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية.
4. الروتين في الأجهزة الحكومية.
5. الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل مثل التضخم الوظيفي، ازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية.
6. غياب رقابة الملكية الخاصة، والضغوط السياسية، وغياب المعيار الكمي للمخرجات.

رابعاً: مقومات تقويم الأداء الحكومي: يقصد بها مقومات تقويم الأداء المالي والمحاسبي في الوحدات الحكومية حيث تعد الوحدة الإدارية الحكومية مركزاً من مراكز المسؤولية، وتخضع من الناحية الإدارية والمحاسبية للمحاسبة عن الأنشطة التي تنجزها، على الرغم من عدم تمتعها بالاستقلال المالي والإداري بسبب أن تصرفاتها تكون في حدود قواعد الموازنة العامة للدولة التي تعتمد على قواعد قانونية ولائحية موحدة. وفي مجال تحصيل الموارد العامة تعتبر علاقتها بالخزينة العامة علاقة وكالة، أما في جانب النفقات العامة وبالرغم من أنها تفقد الحرية في تحديد الاعتمادات المالية المخصصة لها إلا أن لها استقلالاً مالياً وتتم محاسبة المسؤولين فيها عن مدى كفاءة وفاعلية استخدام هذه الاعتمادات ومراجعة وتقييم الأداء المالي والمحاسبي المتعلق بتحصيل هذه الموارد وإنفاق هذه الاعتمادات.

¹⁴ - حسن ممدوح ، (رقابة الأداء المنظور العلمي والعملية، دراسة حالة ديوان المحاسبة، الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004م.

¹⁵ -حماد، أكرم،(تقويم أداء الإدارات المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية)، المؤتمر العلمي الأول، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005م.

خامساً: أسس القياس المحاسبي الحكومي: يقصد بها أسس تسجيل المصروفات والإيرادات في الدفاتر، وهناك عدة أسس يتم المفاضلة بينها، وتتوقف هذه المفاضلة على عدة عوامل أهمها: طبيعة نشاط الوحدة الإدارية الحكومية، ونوع المعلومات المطلوبة لأغراض اتخاذ القرارات، ثم مستوى الخبرة المحاسبية، سوء تخطيطية أم رقابية. وقد أوضح دليل المحاسبة الحكومية الصادر عن الأمم المتحدة أن الأساس المحاسبي الذي يجب أن يستخدم في إحدى الدول يتوقف على عدة عوامل، منها نوع البيانات المطلوبة لتحقيق حاجات الأجهزة الرقابية ومستوى تطور المحاسبة في الدولة المعنية، وكفاءة المحاسبين، وتشمل هذه الأسس ما يلي.

1- الأساس الإستحقاق: وفقاً لهذا الأساس تتضمن الحسابات المالية للدولة جميع الإيرادات والنفقات التي تمت خلال السنة المالية بصرف النظر عن تأريخ تحصيل الإيرادات أو دفع النفقات، حيث يتم قيد كافة النفقات سواء تلك التي تمت خلال السنة المالية أو تلك التي حصل الالتزام القانوني لإنفاقها ولم تتفق وكذلك الإيرادات التي لم يتم تحصيلها وللدولة حق في تحصيلها ولم تحصل في حسابات السنة المختصة أي السنة المالية المنتهية، وبذلك تحمل كل سنة مالية بمصروفاتها وإيراداتها الخاصة بها من مميزات هذا الأساس أنه يظهر حقيقة المركز المالي للدولة خلال السنة المالية وتحقق المقابلة بين أعمال الفترة المحاسبية وتسهيل عمل المقارنة على أساس موحد بين النتائج المالية للفتريات الدورية، ولكن يعاب عليه أنه يبقي الحساب الختامي للدولة مفتوحاً لمدة طويلة لإجراء التسويات الجردية مما يقلل من الرقابة المالية، ويؤدي إلى تأخير معرفة الوضع المالي للدولة وعدم استفادة الإدارة المالية من نتائج الحساب الختامي في رسم الموازنة العامة للسنة المقبلة.

2- الأساس النقدي: وفقاً لهذا الأساس لا تتضمن الحسابات المالية للدولة إلا الإيرادات المحققة أي التي حصلت فعلاً والنفقات المحققة أي التي دفعت فعلاً خلال السنة المالية، بغض النظر عن تبعية هذا المصروف ويقفل الحساب الختامي في هذه الحالة يوم انتهاء السنة المالية. أما الإيرادات التي لم يتم تحصيلها والنفقات التي لم يتم إنفاقها قد يتم إلغاؤها لتضاف كاعتمادات للسنة المالية التالية. ويمتاز هذا الأساس بالبساطة والوضوح والسرعة في إعداد التقارير المالية والحسابات الختامية، إلا أنه يعاب عليه عدم قدرته على ربط كل سنة بمنجزاتها المعينة مما يصعب عملية المقارنة بين السنوات المالية بسبب تداخل إيراداتها ومصروفاتها.

3- الأساس المختلط: هو خصائص يجمع بين الأساس النقدي والحكومي ويطبق بصفة أساسية في الوحدات الإدارية الحكومية، حيث يتم تطبيق الأساس النقدي بالنسبة للإيرادات للفترة المحاسبية التي تصبح فيها الإيرادات متاحة وقابلة للقياس مثل الضرائب العقارية، كما يتم الإعراف بالمصروفات في الفترة الحسابية التي حصل فيه الالتزام، ويشترط أن تكون قابلة للقياس ويؤخذ بأساس الإستحقاق في بعض المصروفات مثل فوائد القروض طويلة الأجل والمرتببات والأجور وغيرها.

سادساً: تحليل الموازنات: يعتبر تحليل الموازنة الخطوة الأولى لفهمها وتفسير محتواها لأغراض استخدامها في تقييم الأداء، وذلك من خلال عمل دراسة تفصيلية لبيانات الموازنة ومعرفة مدلولاتها وتفسيرها وإكتشاف نقاط القوة والضعف بغرض الحصول على معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء في المستقبل من خلال المستويين التاليين:-

أ- التحليل الأفقي: يهتم التحليل الأفقي بدراسة التغيرات التي تحدث لعناصر القوائم والتقارير المالية من فترة مالية إلى فترة مالية أخرى حيث يتم قياس مبالغ ونسب التغيرات للتوصل إلى مؤشرات تفيد في تقييم الأداء بهدف تحليل اتجاهات النمو بين عناصر الموازنة منسوبة إلى سنة الأساس.

ب. التحليل الرأسي: التحليل الرأسي عبارة عن دراسة هيكلية للموازنة بحيث يتم نسب عناصر أو بنود الموازنة إلى أحد البنود الهامة وحساب النسبة لمعرفة مدى أهمية هذا البند وتأثيره على الموازنة.

الخاتمة

أكدت الدراسة أن الرقابة في الوحدات الحكومية تمر بعدة معوقات بشرية منها والمادية، خاصة عندما يغيب المراقبة والمتابعة الدقيق، وبناءً على الإطار النظري للدراسة توصل الباحث إلي النتائج الآتية:

1. أن تطبيق الموازنات التخطيطية بصورة شفافة تساعد الادارة في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الوحدات الحكومية.
2. أن إعداد الموازنات التخطيطية بصورة جيدة يساعد في تنفيذ السليم للعمل، مما يؤدي إلي رفع كفاءة الأداء المالي.
3. توفر الموازنات التخطيطية تقارير دورية عن سير العمل والأداء خلال فترة تنفيذ الموازنة مما يؤدي إلي رفع كفاءة الأداء المالي في الوحدات الحكومية.
4. أن تطبيق الموازنات التخطيطية يساعد الموظفين في الالتزام بتحقيق أهداف الوحدة الحكومية.
5. تساعد الموازنات التخطيطية في معرفة الانحرافات التي تحدث وكيفية معالجتها.
6. يعمل الموازنات التخطيطية في المؤسسة كبرنامج عمل لتحقيق أهدافها المختلفة.
7. تساهم الموازنات التخطيطية في الكشف عن نقاط القوة والضعف داخل الوحدة الحكومية.
8. وجود تعقيدات فنية وتشريعات حكومية معقدة تعيق عمل اعداد الموازنات التخطيطية وبالتالي تقل عمل الرقابة وتقييم الأداء في الوحدة.

التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة يوصي الباحث بالآتي:

1. ضرورة الاهتمام بالموازنات التخطيطية لأنها أداة فعالة للربط بين أهداف المؤسسة ومواردها المتاحة مما يؤدي إلى التخطيط والرقابة بصورة جيدة.
2. ضرورة مراعاة بعد المشاكل الفنية والتشريعات الحكومية لعدم إعاقة اعداد الموازنات التخطيطية بصورة
3. ضرورة توفر القوانين واللوائح المالية والرقابة المالية المشددة والمراجعة الداخلية والتي يساعد في رفع كفاءة الأداء المالي.
4. ضرورة الاهتمام بنظم تكنولوجيا المعلومات في وضع الموازنات.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- * أبو المكارم، وصفي، المحاسبة الحكومية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1998م.
- * أحمد النور، المحاسبة الإدارية، الاسكندرية: دار الجامعة للنشر، 1994م.
- * بحيري، أحمد، "أصول المحاسبة الحكومية مع دراسة خاصة لدولة الكويت"، ذات السلاسل، الكويت 1990م.

* خطاب، عايدة، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ط1، دار الفكر العربي، 1985م.

* زكريا فريد، عبد الفتاح، إعداد الموازنات التخطيطية، القاهرة: دار الجامعة للنشر، 2003م، ص28

* سرايا، محمد، المحاسبة في الوحدات الحكومية، الإطار النظري ومشاكل التطبيق الإسكندرية، 1992م.

* مرعي، عبد الحي، الفيومي، المحاسبة الحكومية والقومية، دار الجامعة، بيروت، لبنان، 1990م.

ثانياً: الرسائل الجامعية:

1. الخالدي، محمد، أثر الموازنات التخطيطية على زيادة كفاءة وفاعلية الأداء في القطاع الحكومي في ظل فلسفة الجودة الشاملة، دراسة تحليلية تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام درمان الاهلية، السودان، 2010م.
2. حسن، ممدوح، رقابة الأداء المنظور العلمي والعملية، دراسة حالة ديوان المحاسبة، الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004م.
3. الزغبى، ناجح، دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، 2004م.
4. شقورة، ايدام، دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقييم الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان. 1998م.
5. الصديق محمد، دور الموازنات التخطيطية في تقدير عناصر الإنتاج في المشروعات م. رسالة الماجستير، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2010م.
6. يوسف، جاه الرسول، أماني، أثر الموازنات التخطيطية على أداء قطاع الغزل والنسيج والتطبيق على قطاع الغزل والنسيج للفترة ما بين 1993م-1999م، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان، 2001م.

ثالثاً: الدوريات وورش العمل:

- 1-حماد، أكرم، تقويم أداء الإدارات المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية، المؤتمر العلمي الأول، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005م.