

الموازنات التخطيطية وأثرها على وظيفة الإدارة وقياس الأداء في البنوك

تيسير علي خلف المومني

كلية ادارة الاعمال - جامعة عجلون - عجلون - المملكة الاردنية الهاشمية.

الملخص: تم إجراء هذا البحث للتعرف على قياس الموازنات التخطيطية وأثرها على وظيفة الإدارة وقياس الأداء في البنوك ، وكذلك بيان أثرها على وظائف الإدارة المختلفة بما فيها التخطيط طويل الأجل ، مع قياس الأداء . وعلى عمليات الرقابة الإدارية وعمليات الجهاز المصرفي ، وأهم أنواعه ، وبيان كيفية عمل البنوك بما يخص الموازنات التخطيطية . وقد توصلت الدراسة إلى وجود اثر لاستخدام الموازنات التخطيطية في البنوك التجارية الأردنية وذلك من خلال رفع الكفاءة الإدارية، وتحقيق القدرة التنافسية للبنك ، وتساهم الموازنات التخطيطية في تفسير الخطط الإستراتيجية والاستغلال الأمثل للموارد وزيادة الربحية وفي عملية التخطيط طويلة الأجل، حيث عكست الموازنات الخطط المستقبلية للموازنات العامة للبنوك وتساهم في إعطاء قرارات إدارية في الوقت المناسب. وكذلك يوجد اثر في عملية قياس الأداء حيث تعد الموازنة أداة عامه لتحسين كفاءة الإدارة، ولأنها أيضا تعبر عن التوقعات المستقبلية للإدارة العليا ، وفي عملية الرقابة الإدارية، حيث كان للبنك دور في الرقابة على أداء الموظفين، وهي وسيلة للرقابة على المسار وخطط البنك وتستخدم الموازنات التخطيطية كأسس تساهم في تفسير الانحرافات .

الكلمات المفتاحية: موازنة تخطيطية ، قياس أداء ، تقييم ، كفاءة ، إستراتيجية

مقدمة:

يعد التخطيط والرقابة عملا أساسيا لأية إدارة عملية معاصرة تود تحقيق أهدافها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وتلعب المحاسبة دورا هاما في توفير البيانات والمعلومات التي تمكن الإدارات من أداء مهامها التخطيطية والرقابية والتقديرية احد أهم الأدوات المحاسبية التي تستخدمها المؤسسات عامة وخاصة البنوك التجارية الأردنية لما تتصف به هذه البنوك من وجود خطط إستراتيجية دائمة أو خطط طويلة الأجل تسعى إلى تحقيقها عبر فترات زمنية من خلال وسائل وأدوات ترتبط بهذه الأبعاد الإستراتيجية.

فالموازنة ما هي إلا ترجمة كميته لخطة المنشأة والتي يتم وصفها أو ترجمتها كميا لكل المشروعات والأنشطة الواردة في خطة المنشأة وترتبط بالوحدات المحاسبية في المنشأة البنك سواء بقسم من أقسام أو إدارة من الإدارات أو المنشأة ككل. وتقوم البنوك التجارية الأردنية بإعداد الموازنات لرفع كفاءتها الإدارية وتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة وبالتالي تعمل على تحريك الجهود والأنشطة وزيادة الربحية والأداء الجيد وتحقيق التنافسية والميزة النسبية والتنافسية عن غيرها من البنوك والمؤسسات التي لا تستخدمها.

مشكلة الدراسة

المشكلة الرئيسية للدراسة هي:

هل هنالك أثر لاستخدام الموازنات التخطيطية في البنوك التجارية ؟ و يتفرع منها المشاكل التالية:

أ. لا يوجد اثر لاستخدام الموازنات التخطيطية في عملية الرقابة الإدارية ؟

ب. لا يوجد أثر لاستخدام الموازنات التخطيطية في عملية قياس الأداء

ج. لا يوجد أثر لاستخدام الموازنات التخطيطية في عملية التخطيط طويل الأجل

أهداف الدراسة:

1. معرفة مدى تأثير الإدارة بالموازنات التخطيطية لغايات اتخاذ القرار .
- 2- معرفة مدى تأثير الموازنات التخطيطية على الرقابة والتقييم وقياس الأداء.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من محاولتها معرفة أثر بعض جوانب وأساليب المحاسبة الإدارية على بعض وظائف الإدارة في البنوك التجارية الأردنية حيث ترجع أهمية البحث للأسباب التالية:

1. تزايد أدوار المنافسة الشديدة بين البنوك التجارية وما يقتضيه ذلك من وجود موازنات وأدوات للتخطيط والتنبؤ.
2. أهمية الجانب التخطيطي والرقابي كأحد أهم الأبعاد الإدارية الحديثة التي تستخدمها المنشآت الإستراتيجية الحديثة.
3. تعتبر الموازنات التخطيطية وسيلة من وسائل التخطيط والتعامل مع الأدوات الخاصة بالتنبؤ وتحديد المسارات المستقبلية.
4. خلق إطار مؤسسي محدد ومنظم يساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ويحدد كل خطوة من خطوات التخطيط في المنشأة.

فرضيات الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة وعناصرها فان فرضيات الدراسة سوف تتحدد بفرضية عامه هي:

HO :الفرضية العدمية: لا يوجد اثر لاستخدام الموازنات التخطيطية في البنوك التجارية، وينبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

HO1 :لا يوجد أثر لاستخدام الموازنات التخطيطية في عملية التخطيط طويل الأجل.

HO2 :لا يوجد أثر لاستخدام الموازنات التخطيطية في عملية قياس الأداء وتقييمه.

HO3 :لا يوجد أثر لاستخدام الموازنات التخطيطية في عملية الرقابة الإدارية.

نموذج الدراسة

الموازنات التخطيطية في البنوك التجارية

-التخطيط طويل الأجل

- قياس الأداء

منهجية الدراسة:

لما كانت هنالك أهمية لعناصر التخطيط والرقابة في إعداد الموازنات التخطيطية التي ستعتمد عليها البنوك التجارية، فان هذه الدراسة اعتمدت المنهج الاستنباطي، والمنهج الاستقرائي بالإضافة إلى الاطلاع على بعض الموازنات التخطيطية في البنوك قيد الدراسة ، وقد تم الاعتماد أيضا على استخدام الدراسات، والمراجع ذات العلاقة وبعض الأشخاص الموكل إليهم مهمة إعداد الموازنات التخطيطية بهدف للحصول على نتائج واقعية لتحقيق أهداف الدراسة. ومن ثم الخروج بالنتائج والتوصيات اللازمة وتم الاعتماد على المصادر المختلفة للحصول على المعلومات ذات العلاقة بالدراسة الحالية.

الدراسات السابقة:

1.دراسة جبر و النجار، ٢٠٠٤

تناولت الدراسة تعريف الموازنات التخطيطية بأنها تمثيل رقمي لخطط العمل والتوقعات المستقبلية للإدارة العليا حيث تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم أساليب المحاسبة الإدارية ويرى النجار أنها تبين إطار عام ويتضمن الأعمال التي يتم تنفيذها في المستقبل لتحقيق أهداف معينة وقد تبين مراعاة التوقعات التي تعد أحد الدعامة الأساسية التي يركز عليها نجاح المؤسسة وقد كان يهدف من دراسته إلى عدة أهداف منها:-

- ١-هدف إداري، يتلخص:بضمان كفاية الأداء بمختلف الأنشطة.
- ٢-هدف تخطيطي:وذلك بإيجاد الطرق السليمة لاستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف العامة
- ٣-هدف رقابي:وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي المحقق لمختلف الأنشطة في المنشأة مع ما هو مخطط في الموازنة وتحديد الانحرافات.
- ٤-هدف استثماري:حيث تساعد الموازنة التخطيطية على اتخاذ قرارات هامة تتعلق بالسيولة
- ٥-هدف تكاملي:يتم من خلال إعداد الموازنة التخطيطية تحقيق التناسق والتكامل بين مختلف أنشطة المنشأة ووحداتها الإدارية

2.دراسة خيرى والعطار، ٢٠٠٠

أوضحت دراسة خيرى والعطار عن مدى فعالية الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط وتقييم الأداء في المنشآت الصناعية والتي أجريت على اثنتين وعشرين شركة، إن المديرين التنفيذيين بالإدارة الوسطى يعتقدون أن أدوارهم التي يقومون بها في إعداد تقديرات الموازنة بصفة عامة أقل مما يجب أن يساهموا به في عملية الإعداد. كما بينت الدراسة بأن هناك شعورا قويا بين أفراد هذه الإدارة بحقهم في المشاركة بوضع الموازنات وأن استمرار عدم قيامهم بالمشاركة يؤدي بهم إلى الإحساس بعدم احترامهم أو تقديرهم من قبل الآخرين أو عدم إيمانهم في تحقيق ذاتهم مما يكون له أثر كبير على روحهم المعنوية ومن ثم أداءهم .

الدراسات الأجنبية:

دراسة(Brownell2005):

حاول بدراسته بيان مدى تأثير المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية وأسلوب الرقابة على الأداء من جهة وعلاقتها بالرضا الوظيفي جهة ثانية، وذلك عن طريق اختبار فرضيتين أساسيتين مفاد الأولى منها كان أن العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية وأسلوب الرقابة ليست واضحة ومؤثرة على الأداء.أما مفاد الفرضية الثانية فقد كان أن الباقية بين المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية وأسلوب الرقابة ليست واضحة ومؤثرة في الرضا الوظيفي وقد كانت النتائج التي توصل إليها عن طريق تحليلها للمتغيرات أن المشاركة وأسلوب الرقابة علاقة تبادلية إيجابية مع كل من الأداء والرضا الوظيفي، وأنها مع زيادة المشاركة وعمقها تزداد دوافع الأفراد وترتفع درجة طموحهم تجاه تحقيق أهداف الموازنة، وبالتالي يكون سلوكهم الأدائي عالي جدا وبشكلي يؤدي في النهاية إلى تعزيز أسلوب الرقابة الذاتية.كما أوضحت الدراسة أن مع زيادة درجة المشاركة تزداد درجة الرضا الوظيفي لدى الأفراد نظرا لشعورهم بالتقدم والنجاح في تحقيق أهداف الموازنة.

دراسة (Chenhall2003):

ركزت هذه الدراسة على تفويض الصلاحيات والمشاركة في إعداد الموازنات وذلك من خلال فرضيتين:

*- ليس هناك علاقة واضحة ذات مشاركة في إعداد الموازنات:

١- الرضا الوظيفي للمرؤوسين

٢- قناعة المرؤوسين بالموازنة

* ليس هناك علاقة واضحة وذات شأن بين الصلاحيات و

١- الرضا الوظيفي للمرؤوسين

٢- قناعة المرؤوسين بالموازنة

*نتائج الدراسات السابقة :

أن نجاح الموازنة يعتمد على الأفراد المنفذين وليس على قسم الموازنات وبالتالي فإن عدم قناعة الأفراد بالموازنة سوف يؤدي إلى عدم نجاح الموازنة، كما يجب الاعتراف بالآثار السلوكية للموازنات على تحفيز الأفراد ويجب اشتراك جميع المستويات الإدارية المسؤولة عن إعدادها، كما أنه إذا اعتقد الفرد أن موازنة صعبة فيجب تغييرها بالشكل الذي ينسجم مع تصورات وقدراته لكي يقتنع بها.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

إن هذه الدراسة تركز على قياس مدى تأثير الموازنات التخطيطية على وظيفة الإدارة والأداء والتقييم في قطاع البنوك ، وبيان مدى مساهمة الموازنات التخطيطية في تفسير الخطط الإستراتيجية والاستغلال الأمثل للموارد وزيادة الربحية، وبيان كيف أن الموازنة أداة عامه لتحسين كفاءة الإدارة ولأنها أيضا تعبر عن التوقعات المستقبلية للإدارة العليا.

الفصل الأول: الموازنات التخطيطية:

دور المحاسبة الإدارية في التخطيط:

يقصد بالتخطيط تلك الإجراءات التي تتم بواسطة الإدارة العليا في المنشأة لاختيار الأهداف ووضع برامج للحصول عليها واستخدام الموارد المختلفة لتحقيق هذه الأهداف. وفي ضوء الأهداف الإستراتيجية التي حدتها الإدارة، وتقديرات الطلب على منتجات المنشأة تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار الخاص بتحديد التشكيلة المثلى من المنتجات التي تنتجها وتبيعها بحيث تحقق الأهداف المنشودة. ويتم ترجمة الأهداف وقرارات الإنتاج والمبيعات إلى صورة تشغيلية تتضمن التفاصيل المختلفة من حيث نوع العمل المطلوب تنفيذه، الكمية، درجة الجودة، التوقيت. ويتولى المحاسب الإداري إعداد البيانات الخاصة بهذه الخطط على مستوى الإدارات والأقسام في المنشأة، كما يتولى أيضا الربط بين هذه الخطط وإعداد القوائم المالية والتقديرية التي توضح النتائج المتوقعة من تنفيذ هذه الخطط وتأثيرها على المركز المالي للمنشأة ويتم ذلك عن طريق إعداد الموازنات التقديرية. (Needless 2002.p12).

أساسيات إعداد الموازنة:

الموازنة: خطة كمية لاستغلال الموارد المتاحة للمنشأة خلال فترة محددة في المستقبل، والموازنة يجب أن تكون: ١. في صورة كمية. ٢. تتعلق بوحدة محاسبية معينة. ٣. تغطي فترة في المستقبل (Alder1999.p18).

الموازنة: تعني أن كل المشروعات والأنشطة الواردة في خطة المنشأة يتم وصفها أو ترجمتها كميًا إما في صورة مالية باستخدام وحدة النقد السائدة أو في صورة عينية باستخدام وحدة النقد السائدة أو في صورة عينية باستخدام وحدات قياس المخلات (عوامل الإنتاج أو المخرجات).

كما أن الموازنة يجب أن تعد لوحدة محاسبية معينة هذه الوحدة قد تكون قسما من أقسام المنشأة أو إدارتها أو نشاطا من أنشطتها والمهم أن نحدد بداية ما هي وحدة المحاسبة ثم بعد ذلك نبدأ في إعداد الموازنة. إن الموازنة يجب أن تغطي فترة محددة في المستقبل هذه الفترة قد تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، والموازنات قصيرة الأجل تكون أكثر تفصيلا من الموازنات طويلة الأجل ويلاحظ انها كلما قصرت فترة الموازنة كلما زادت فاعليتها في الرقابة. (Drury 2000 p 14).

أسباب إعداد الموازنة

١. تحقق التخطيط الدوري لكافة أنشطة المنشأة.
 ٢. تحسن من الكفاءة التنسيقية للإدارة وتشجيع روح التعاون بين الأفراد وتزيد من كفاءة نظام الاتصال .
 ٣. تأخذ بالقياس الكمي في التحليل وعرض البيانات والمعلومات.
 ٤. توفر نظام متكامل لتقييم الأداء.
 ٥. تخلق الوعي ألتكاليفي لدي الأفراد.
 ٦. تمكن من مقابلة المتطلبات القانونية أو التعاقدية.
 ٧. تحرك كافة الجهود والأنشطة نحو تحقيق أهداف المنشأة.
- وظائف الموازنة: ١. الوظيفة التخطيطية. ٢. الوظيفة الرقابية.
- أن التخطيط هو ما يفكر فيه معظم الأفراد عندما يذكر لفظ إعداد الموازنة فهو يشمل كل مراحل إعداد الموازنة ابتداء من كونها مجرد أفكار مبدئية وحتى يتم اعتمادها من السلطات العليا وتقريرها.
- أما الرقابة بالموازنة فيقصد بها مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأداء المخطط والمستهدف طبقا لما جاء في الموازنة من معايير أداء وتتم هذه المقارنة بإعداد ما يسمى بتقارير تقييم الأداء والتي يمكن من خلالها تحديد انحرافات التنفيذ عما هو مخطط ومستهدف ويعد العمل الرقابي وسيلة هامة لتتعلم الإدارة من أخطائها وتتفادى هذه الأخطاء في المستقبل وهو ما يعرف علميا بالتغذية العكسية للمعلومات. (زياد رمضان، 1970، ص 48-52)

أنواع الموازنات :

- 1- الموازنة الشاملة: هي الإطار العام للموازنات الفرعية الخاصة وبكافة أنشطة المنشأة كما أنها تمثل الخطة العامة للمنشأة وهي تتكون من:
 - 2- موازنة التشغيل: وهي تغطي إيرادات ومصروفات التشغيل ويمكن منها تحديد صافي الدخل التقديري وتشمل:
 ١. موازنة المبيعات: وتمثل الخطوة الأولى في إعداد الموازنة الشاملة وتعد أكثر الموازنات الفرعية أهمية لان كثير من الموازنات الفرعية تكون ذات علاقة مباشرة وقوية بمبيعات المنشأة ويتوقف إعدادها على إعداد موازنة المبيعات وتتأثر موازنة المبيعات بعدة عوامل منها الأحوال الاقتصادية العامة للمجتمع، قرارات التسعير، المنافسة، التقدم الصناعي والتكنولوجي، برامج التسويق وغيرها وتمثل موازنة المبيعات مجموعة التقديرات الكمية والمالية للمبيعات من كافة المنتجات التي تتوقع المنشأة تصريفها خلال فترة الموازنة.
 ٢. موازنة المخزون السلعي: تعد موازنة المخزون السلعي للإنتاج التام أو غير التام حلقة الاتصال بين موازنة المبيعات وموازنة كمية الإنتاج.

٣. موازنة كمية الإنتاج: تعد الأساس لإعداد موازنة المواد الخام وموازنة العمالة المباشرة وموازنة التكاليف الإضافية وهي عبارة عن كمية المبيعات خلال فترة الموازنة بالإضافة إلى مخزون الإنتاج التام آخر الفترة بطرح مخزون إنتاج تام أول الفترة. (جمعه 2000 ص 22).

٤. موازنة تكلفة الإنتاج:

موازنة المواد الخام: وتمثل تقديرا كيميا ورقميا لتكلفة كل مادة يستلزمها برنامج الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار مستويات المخزون من هذه المادة في أول فترات الموازنة.

موازنة العمالة المباشرة: ترتبط هذه الموازنة بتقديرات موازنة كمية الإنتاج السابق إعدادها ويتطلب إعدادها توفر المعلومات التالية:

- تحديد كمية الإنتاج المطلوبة من واقع موازنة كمية الإنتاج.
- حصر احتياجات الإنتاج من كل نوع من أنواع العمالة.
- تحديد المعدلات المتوقعة للأجر عن كل ساعة عمل.

موازنة التكاليف الإضافية الصناعية: تشمل كل التكاليف غير المباشرة الصناعية. □ □

٥. موازنة التكاليف التسويقية: يتم إعداد هذه الموازنة بناء على موازنة المبيعات وهناك بعض المصروفات التسويقية التي لا تتغير مباشرة مع تغير حجم المبيعات وإنما هي تكاليف ثابتة لا علاقة لها بالتغير في حجم المبيعات.

٦. موازنة المصروفات الإدارية: وتشمل كافة تكاليف النشاط الإداري ومعظم هذه التكاليف من النوع الثابت سواء كانت تكاليف ملزمة أو غير ملزمة.

٧. قائمة تكاليف الإنتاج المباع التقديرية: يتم إعدادها في ضوء البيان المتاحة بموازنات كمية الإنتاج، المواد المباشرة، الأجور المباشرة، التكاليف الإضافية الصناعية، ومخزون الإنتاج أول وآخر الفترة. (دلال 1988 ص 52)

3- الموازنة المالية: وهي قائمة المركز المالي التقديري فضلا عن القوائم الأخرى التي تستخدمها الإدارة المالية للمنشأة وتشمل:

١. موازنة المصروفات الرأسمالية: تتضمن التكاليف المحافظة على الطاقة الخاصة بفترة الموازنة الجارية.
٢. موازنة النقدية: تلعب دورا أساسيا ومهما في تخطيط ورقابة النقدية في المنشأة وإيجاد التوازن المستهدف بين الربحية والسيولة وذلك من خلال تخطيط وتقدير كل التدفقات النقدية داخلة أو خارجة.
٣. قائمة المركز المالي التقديري: يتم إعداد بناء على المعلومات المتوفرة في قائمة المركز المالي التقديري في بداية الفترة.
٤. قائمة الدخل التقديري: يتم إعدادها على أساس القوائم والموازنات الفرعية وتعتبر من أهم قوائم وعناصر الموازنة الشاملة.

أهم مميزات الموازنة التخطيطية:

١. تقدم للإدارة أداة للتخطيط وأنشطة المشروع بلغة موحدة.
٢. تقدم للإدارة أداة للتنسيق بين أوجه النشاط المختلفة لأقسام المشروع.
٣. تقدم للإدارة أداة للرقابة على أوجه النشاط المختلفة في المشروع.
٤. تساعد الإدارة على وضع أهداف وسياسات واضحة محددة مقدما.
٥. تساعد في إشراك المستويات الإدارية الدنيا في وضع خطة المشروع.
٦. تساعد على توضيح سلطات ومسؤوليات المديرين المسئولين عن تنفيذ الخطة.
٧. تساعد كأداة اتصال فعال بين المستويات الإدارية في المشروع من جهة وبين المحاسب والمستويات الإدارية من جهة أخرى.
٨. تساعد في تفويض السلطات إلى الإدارة التنفيذية دون أن تفقد الإدارة العليا سيطرتها على المشروع.

٩. تساعد في رسم الخطط لضمان تحقيق أهداف المشروع طويلة وقصيرة الأجل.
١٠. تساعد في إمداد الإدارة بمقياس يمكنها من قياس كفاءة الأداء الفعلي، تساعد الإدارة على تقييم السياسات الحالية ورسم السياسات المستقبلية.
١١. يمكن للموازنة أن تكون قوة دفع ايجابية لتحقيق أهداف المشروع.
١٢. تساعد الإدارة على استقرار نشاط المشروع خلال فترة الموازنة عن طريق دراسة ومحاولة حل مشاكل التغيرات الدورية والتغيرات الفصلية قبل حدوثها
١٣. تساعد في تخطيط ورقابة وموازنة الدخل والمصروفات
١٤. تساعد في تخطيط ورقابة المصروفات الرأسمالية للمشروع وموازنة الاستثمار مع مصادر التمويل المتاحة للمشروع
١٥. تساعد في تخطيط ورقابة تمويل المشروع
١٦. تساعد في قياس الانحرافات عن الموازنة وتحديد أسبابها كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية المعالجة والمصححة.(احمد جمعه، 2000، ص ص 44-46).

لجنة الموازنة:

- تتكون هذه اللجنة في كثير من المشروعات برئاسة المدير العام للمشروع وعضوية مدير إدارة التسويق ومدير الإنتاج ومدير إدارة المشتريات والمدير المالي ، وتبدأ اللجنة عادة بتحديد العوامل الأساسية المتحكمة في أعداد الموازنات والتي تؤثر على السياسة العامة للمشروع وهي:
١. طلب المستهلكون. ٢. الطاقة الإنتاجية المتاحة.
 ٣. المساحة المتاحة للمصنع ولتخزين المواد الخام والمنتجات النهائية.
 ٤. مدى وفرة رأس المال الثابت ورأس المال العامل.
 ٥. مدى وفرة المواد الخام ومدى وفرة العمالة الماهرة.
 ٦. السياسات الإدارية للمشروع مثل تحديد حجم الإنتاج.(حسن مهدي، 1989، ص76)

الخطوات العامة لإعداد الموازنة التخطيطية وهي:

١. إعداد الخطوط العامة للموازنة عن طريق دراسة أهداف المشروع
 ٢. دراسة العوامل الأساسية المتحكمة في إعداد الموازنات
 ٣. إعداد التقديرات المختلفة وتوحيدها في خطة شاملة للمشروع.
 ٤. التنسيق بين التقديرات المختلفة وتوحيدها في خطة شاملة للمشروع
 ٥. اعتماد مشروع الخطة من الإدارة العليا للمشروع
- طرق إعداد تقديرات الموازنة التخطيطية:
١. التنبؤ بالمبيعات. ٢. التنبؤ بالطاقة الإنتاجية. ٣. التنبؤ بالربحية.(الهواري 1982.ص28).

أنواع المعايير:

١. معايير مثالية: وهي التي تفترض ظروف تشغيل مثالية للإنتاج ولا تسمح بأي مسموحات للضياع الحتمي حيث تفترض أقصى كفاءة.

٢. معايير واقعية، قابلة للتحقيق: وهي معايير ممكن وقابلة للتحقيق تأخذ الظروف المتوقعة للتشغيل في الحسبان وتسمح بالضيق الحتمي وعلى هذا يجب أن تكون هذه المعايير أساس نظام التكاليف المعيارية في المشروع. -تمكن الموازنة التخطيطية الإدارة من تطبيق مبدأ لامركزية المسؤولية ومركزية الرقابة في آن واحد إذ أنها تمد الإدارة التي تحقق تفويض السلطات دون أن تفقد الإدارة العليا سيطرتها على المشروع والمديرين المسئولين. - الشرط الأساسي لنجاح الموازنات في التطبيق العملي هو قبول واستخدام المديرين التنفيذيين للموازنات حيث لا بد من استخدامها عن اقتناع وقبول. (خالد عبد الله، 1977، ص 61). وهنا يرى الباحث أن استخدام الموازنات التخطيطية أمر ضروري وحساس وذلك لأنها تساعد الإدارة على تقييم السياسات الحالية ورسم السياسات المستقبلية. كما أنها أداة فعالة وجيدة لتقييم الأداء ومعرفة الانحرافات التي يمكن أن تحدث وبالتالي تستطيع الإدارة رسم السياسة اللازمة لمعالجة ذلك.

الفصل الثاني : الجهاز المصرفي

تعريف البنوك:

هناك تعريفات عديدة للبنك تختلف باختلاف طبيعة عمل البنك، وقد عرفها المشرع الأردني بأنها الشركة التي رخص لها بتعاطي الأعمال المصرفية وفق أحكام قانون البنوك. والأعمال المصرفية هي جميع الخدمات المصرفية كقبول الودائع وإعادة إقراضها أو استثمارها كلياً أو جزئياً. وفي رأي البعض أن التعريف الشامل للبنك المستمد من وظيفته الرئيسية هو المنشأة التي تتخذ من الاتجار بالنقود حرفة لها.

أما البنك الإسلامي فهو مؤسسة مالية مصرفية لتجميع الأموال وتوظيفها في نطاق الشريعة الإسلامية، بما يخدم بناء مجتمع التكامل الإسلامي وتحقيق عدالة التوزيع ووضع المال في المسار الإسلامي. (زياد رمضان، 1970، ص 55). وبميل الباحث إلى التعريف الشامل للبنك والمستمد من وظيفته الرئيسية انه منشأة تتخذ من الاتجار بالنقود حرفة لها. نشأة البنوك:

يجمع الباحثون على أن الأعمال المصرفية تعود إلى وقت بعيد، وقد تدرج ظهورها بتتابع العصور ولم تأخذ البنوك شكلها الحالي إلا بعد تكامل التكوين المصرفي الحديث.

وأصل كلمة بنك يقال أنها مشتقة من كلمة بانكو الإيطالية الأصل، والتي تعني المنضدة أو الطاولة، حيث كان الصرافة في العصور الوسطى يجلسون في الموائى والأمكنة العامة للمتاجرة

بالنقود الصرف و أمامهم مكاتب خشبية أطلق عليها اسم بانكو يضعون عليها النقود، ويمارسون عليها عملية بيع وشراء العملات الأجنبية المختلفة. (جمعه 2000 . ص 52).

وقد تم تأسيس أول بنك في مدينة البندقية بإيطاليا عام ١١٥٧ م وتلاه بنك برشلونة عام ١٤٠١ م، ثم بنك رباتو عام ١٥٨٧ م، وبنك أمستردام عام ١٦٠٩ وقد عرفت كثير من الشعوب الأعمال المصرفية كالسومريين والبابليين والإغريق والرومان وكذلك أهل مكة حيث كانوا يتعاملون بالإقراض بالربا حتى جاء الإسلام وحرم الربا. (حسن 1989. ص 61).

أنواع البنوك:

هناك تقسيمات مختلفة للبنوك تختلف باختلاف طريقة التصنيف:

١ - تصنيفها حسب طبيعة نشاطها وهي:

* البنوك المركزية. * البنوك التجارية. * البنوك الصناعية. * البنوك الزراعية. * البنوك وصناديق التوفير. * البنوك التعاونية.

*الوحدات المصرفية الخارجية وهي تقدم خدماتها للأجانب وقد انتشرت في البحرين وقبرص وسنغافورة.

٢- شكل الملكية:

*بنوك خاصة، مملوكة لشخص أو عدة أشخاص. *بنوك مساهمة، تأخذ شكل شركة مساهمة. *بنوك تعاونية، تابعة للاتحاد التعاوني.

٣- علاقتها بالدولة:

*بنوك قطاع عام، مملوكة للدولة. *بنوك قطاع خاص، مملوكة للمواطنين.

*بنوك مختلطة، تساهم فيها الدولة بالإضافة للمواطنين.

٤- جنسية البنك:

*بنوك وطنية. *بنوك أجنبية، مملوكة لمساهمين أجانب مثل سيتي بنك في الأردن. *بنوك إقليمية، تملكها عدة دول في إقليم واحد مثل صندوق النقد العربي. *بنوك وصناديق دولية هـ- من حيث تفرع البنك:

*بنوك منفردة. *بنوك تتفرع محليا. *بنوك تتفرع إقليميا.

*بنوك تتفرع دوليا.(عبد الرحيم، 1999، ص26).

مصادر التمويل في البنوك التجارية واستخداماتها:-

مصادر التمويل :-هي التزامات على البنك تظهر في جانب الخصوم من الميزانية للبنك العمومي أما استخدامات

الأموال فهي أصول أو موجودات البنك ولذا فان أردنا التعرف على نشاطات المصرف لابد من أن نتفحص إحدى ميزانياتها

جانب الموارد أو الخصوم:-

١. رأس المال المدفوع والاحتياطي

٢. الودائع: وودائع جارية واجله.

أهداف المصارف التجارية ونشاطاتها :

١. سمعة المصرف ٢. الأهداف المالية ٣. أهداف التوظيف ٤. كفاءة الابتكار

(الهوري، 1982، ص62).

النتائج:

لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

١- يوجد اثر لاستخدام الموازنات التخطيطية في البنوك التجارية الأردنية وذلك من خلال رفع الكفاءة الإدارية وتحقيق

القدرة التنافسية للبنك وتساهم الموازنات التخطيطية في تفسير

الخطط الإستراتيجية والاستغلال الأمثل للموارد وزيادة الربحية

٢- يوجد اثر لاستخدام الموازنات التخطيطية في عملية التخطيط طويلة الأجل حيث عكست الموازنات الخطط المستقبلية

للموازنات العامة للبنوك وتساهم في إعطاء قرارات إدارية في الوقت المناسب.

٣- يوجد اثر للاستخدام الموازنات التخطيطية في عملية قياس الأداء حيث تعد الموازنة أداة عامه لتحسين كفاءة الإدارة

ولأنها أيضا تعبر عن التوقعات المستقبلية للإدارة العليا.

٤- يوجد اثر لاستخدام الموازنات التخطيطية في عملية الرقابة الإدارية حيث كان للبنك دور في الرقابة على أداء الموظفين

وهي وسيلة للرقابة على المسار وخطط البنك وتستخدم الموازنات التخطيطية كأسس تساهم في تفسير الانحرافات .

التوصيات:

- ١- وجوب تعزيز إدراك الإدارة العليا لأهمية اشتراك جميع المستويات بإعداد الموازنات التخطيطية وزيادة حرصهم على تنفيذها.
- ٢- العمل على وضع معايير عامه يستند إليها عند إعداد الموازنات التخطيطية تكون مفهومة ومحددة للجميع وواضحة.
- ٣- العمل على إيجاد فريق متخصص يقوم بإعداد الموازنات التخطيطية وذلك من خلال إلحاقهم لدورات تدريبية.
- ٤- ضرورة استخدام الموازنات التخطيطية كوسيلة مساعده في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف العامة وضمان التزام المنشأة في الخطط المرسومة.
- ٥- ضرورة استخدام الموازنات التخطيطية في مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعه وأي انحراف عن هذه المعايير الموضوعه يجب تحديده والعمل على تعديله ضمن الخطط المحددة

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- النمري أحمد، المبادئ في العلوم المالية والمصرفية، عمان، الطبعة الأولى ١٩٨١، دار وائل للطباعة والنشر .
- ٢- عبد الرحيم، و القاري، و العظمة، أساسيات التكاليف و المحاسبة الإدارية، ١٩٩٩، حقوق الطبع والنشر محفوظة لجامعة ابن راشد، هولندا.
- ٣- رمضان، زياد، الموازنات التخطيطية، الطبعة الأولى، ١٩٧٠، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع .
- ٤- عبدالله، خالد، أجهزة الوساطة المثالية في المملكة الأردنية الهاشمية، بيروت ١٩٧٧
- ٥- الهواري، أساسيات إدارة البنوك، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٢. دار الزهراني للنشر .
- ٦- سعيد، محمد وآخرون، إدارة البنوك، ١٩٨٥.
- ٧- حسن، مهدي، إدارة إستراتيجية البنوك، ١٩٨٩ م.
- ٨- جمعه، احمد، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء للنشر، ٢٠٠٠ م.
- ٩- خليل، دلال، رسالة ماجستير، الرقابة المحاسبية في ظل الأنظمة الالكترونية وتطبيقاتها. البنك المركزي الأردني، ١٩٨٨، كتب الإدارة والاقتصاد.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

1. Alder,R. 1999. Management Accounting Making it worth Class. First Edition. Butterworth Heinemann.
2. Drury,C. 2000. Management Accounting for business Decisions.first Edition. International Thomas Business Press.
3. Needless,B.and S. Crosson.2002.Managerial Accounting. First Edition. Houghton Mifflin.

دراسات يوصي بها الباحث:

- 1- اثر استخدام الموازنات التخطيطية في رفع إنتاجية البنوك ألتجاريه .
- 2- كيفية استخدام الموازنات التخطيطية في عملية الرقابة الاداريه .

Abstract:

This research is conducted to identify the measurement of planning budgets and their impact on management function and performance measurement in banks, as well as their impact on various management functions, including long-term planning, with performance measurement. The study found that there is an effect on the use of planning budgets in Jordanian commercial banks by increasing the administrative efficiency and achieving the competitiveness of the bank. The planning budgets contribute to the interpretation of the budget of the bank. Strategic plans, optimal utilization of resources, increased profitability and long-term planning. Budgets reflected the future plans of the banks' general budgets and contributed to timely management decisions. There is also an impact on the process of performance measurement as the budget is a general tool for improving the efficiency of management. It also reflects the expectations of senior management and management control. The bank, which found a contribution in interpreting deviations, has a role in supervising the performance of employees.

Keywords: (Budget, performance measurement, evaluation, efficiency, strategy)
