

دور الموازنة التقديرية في الرقابة على أداء المصارف (الأهلية والحكومية)⁺

سلوى عبد الجبار عبدالقادر***

نضال رحيم جواد**

أ. سعاد عبدالفتاح محمد*

المستخلص :

يركز البحث على دور الموازنة التقديرية في السيطرة على أداء ادارة المصارف (الأهلية والحكومية) لغرض تنشيط دور الموازنة التقديرية كأداة للسيطرة من اجل الوصول الى الاهداف المطلوبة .

تضمنت استمارة البحث على (21) سؤال موزعة على محورين : -

المحور الاول : درجة مشاركة المستويات الإدارية في اعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية ، وقد تضمن هذا المحور الأسئلة

من 1 إلى 10 .

المحور الثاني : استخدام الموازنة التقديرية في السيطرة على أداء المصارف ، وقد تضمن هذا المحور الاسئلة من

11 إلى 21 .

لقد تمت معالجة البيانات احصائياً باستخدام برنامج spss لحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t (One Sample T.test) عند درجة معنوية 5% مع استخدام معامل الارتباط (Cronbach alpha) لاختبار مصداقية وموثوقية اسئلة البحث (21) سؤال والتي تغطي فرضيات البحث الثلاث .

ان معامل الموثوقية في الاستبانة (71,9 %) والتي تعد أعلى من الحد الأدنى للنسبة المقبولة (60%) وهذا يشير الى ان النتائج الاحصائية للاستبانة تعد جيدة ونستنتج من ذلك ان للموازنات التقديرية دور مهم وفعال في السيطرة على أداء المصارف بالإضافة الى أن البحث تضمن مجموعة من التوصيات ومن ضمنها ضرورة تبني المصارف مبدأ المشاركة وتحفيز الموظفين لاعداد الموازنات التقديرية وعمل مقارنة بين المخطط له والاداء الفعلي .

THE ROLE OF DISCRETIONARY BUDGETS IN CONTROL BANK MANAGEMENT PERFORMANCE (THE PRIVATE AND PUBLIC)

Suaad Abdul Fattah Mohammed

Nidhal Raheem Jawad

Salwa A.Abdual Kadir

Abstract :

The research focus on the Discretionary budgets role to control bank management performance (The Private and Public sector) in order to activate the Discretionary budgets role as a control instrument to get to the desired goals.

The research questionnaire contains 21 questions distributed into 2 axes: The first axis is the degree of managerial participation in preparing and execution of Discretionary budgets. This axis contains the questions from 1-10. The second axis is

⁺ تاريخ استلام البحث 2016/3/20 ، تاريخ قبول النشر 2017/5/28 .

^{*} استاذ /معهد الادارة التقني .

^{**} مدرس /ديوان هيئة التعليم التقني .

^{***} مدرس /المعهد التقني /كركوك .

using the Discretionary budgets in controlling of bank performance. This axis contains the questions from 11-21 .

The data treated statistically by using the program SPSS to account the median, Standard deviation and the test (one sample T. Test) on subjective value of 5% with using the coefficient (cronbach alpha) to examine the credibility of the 21 questions which covers all the 3 research hypothesis .

The questionnaire credibility coefficient is 71.9% which are more than its acceptable minimum of 60% of the coefficient (cronbach alpha).

This indicate that the static result of the questionnaire is good which conclude that the controlling on bank performance confirm an important and active role. In addition, the research also gave a group of recommendations which are: The bank must adopt the principle of sharing and make incentive to employee to prepare the Discretionary budgets and make comparison between what the planning and the real performance is.

المقدمة

نتيجة التطورات الكبيرة التي حدثت في السنوات الاخيرة في القطاع المصرفي وبالتحديد المصارف الاهلية في العراق من خلال زيادة حجم الودائع والقروض وتعدد الطلب على الخدمات المصرفية وزيادة المنافسة بين المصارف ، الامر الذي ادى الى ضرورة وضع الخطط والاهداف المستقبلية من أجل تحقيق الاهداف المنشودة واصبح لازماً عليها تطوير انظمتها المالية والادارية ، وبدأت المصارف باستخدام الموازنات التقديرية كأهم وسيلة وأداة تساعد الادارة على تحقيق أقصى قدر ممكن من الرقابة على أداء المصارف اذا أحسن استخدامها بالشكل الصحيح .

ولاهمية دور الموازنات التقديرية ... تم اختيار عنوان هذا البحث بـ (دور الموازنات التقديرية في الرقابة على اداء المصارف) .

تم تقسيم البحث على أربعة أقسام : -

القسم الاول : الاطار المنهجي للبحث وتضمن (مشكلة البحث ، اهمية البحث ، هدف البحث ، فرضيات البحث) .

القسم الثاني : الاطار النظري للبحث ويتضمن مفهوم الرقابة على الاداء من خلال اعداد الموازنات التقديرية ومتطلبات نجاحها ، وتوضيح دور الموازنة التقديرية على تحقيق رقابة فاعلة وتقييم الاداء من خلال التعرف على مكونات الموازنة التقديرية ومراحل اعدادها وشرح مفهوم تقارير الاداء واهميته في الرقابة على الاداء .

القسم الثالث : الاطار العملي للبحث من خلال استبانة البحث حيث وزعت على 125 موظف يعملون في المصارف الحكومية والاهلية وتم معالجة بيانات الاستبانة احصائياً باستخدام برنامج (spss) واستخدام معامل (Cronbach alpha) لاختبار مدى مصداقية وموثوقية اسئلة البحث والموزعة على محورين لتغطي فرضيات البحث الثلاثة والفرضيات الفرعية .

القسم الرابع : تضمن الاستنتاجات والتوصيات .

النقسم الاول

الاطار المنهجي

مشكلة البحث

تعتمد المصارف على الموازنة التقديرية في تخطيط أنشطتها ومراقبة هذه الأنشطة ومدى تنفيذها لتقييم أداء المصارف ، حيث يقوم العاملان في المصرف بمقارنة الاداء الفعلي للمصرف مع ما مخطط له على وفق الميزانية التقديرية

التي حددت ، وهنا قد تواجه المصارف مشاكل كبيرة في عدم إمكانية تنفيذ ما خطط له نتيجة لعوامل خارج سيطرة المصرف او عوامل داخلية تتعلق بالمصرف والعاملين فيه لذلك ومما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

- 1- هل يوجد دور للموازنة التقديرية في تحقيق الرقابة الفعالة لاداء المصارف ؟
- 2- هل يوجد دور لمشاركة جميع العاملين بشكل فعال في اعداد الموازنة التقديرية على اداء المصرف ؟
- 3- هل يوجد دور لعدم مشاركة جميع العاملين في متابعة وتنفيذ الموازنة التقديرية على تحقيق الرقابة الفعالة على اداء المصرف ؟
- 4- هل يوجد دور لمعالجة الانحرافات الناتجة عن تطبيق الموازنة التقديرية في الوقت المناسب في تحقيق الرقابة الفعالة على تحسين اداء المصرف ؟
- 5- هل يوجد دور لتنفيذ العاملين للموازنة التقديرية في الوقت المناسب في تحسين أداء المصرف ؟

هدف البحث :

يهدف البحث الى بيان دور الموازنة التقديرية في الرقابة على أداء المصرف وذلك من خلال تحقيق المهام الفرعية الآتية :-

- 1- بيان دور الموازنة التقديرية في تحقيق الرقابة الفعالة على أداء المصارف .
- 2- التعرف على دور مشاركة جميع العاملين بشكل فعال في إعداد الموازنة التقديرية على اداء المصرف.
- 3- بيان دور عدم مشاركة جميع العاملين في متابعة وتنفيذ الموازنة التقديرية على تحقيق الرقابة الفعالة على أداء المصرف .
- 4- الوقوف على دور معالجة الانحرافات الناتجة عن تطبيق الموازنة التقديرية في الوقت المناسب لتحقيق الرقابة الفعالة على تحسين اداء المصرف .
- 5- بيان دور معالجة الانحرافات الناتجة عن تطبيق الموازنة التقديرية في الوقت المناسب في تحسين أداء المصرف .
- 6- بيان دور تنفيذ العاملين للموازنة التقديرية في الوقت المناسب في تحسين اداء المصرف .

فرضيات البحث :

يمكن إيجاز فرضيات البحث بالآتي :-

* H لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للموازنة التقديرية على تحقيق الرقابة الفعالة لاداء المصارف ، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

1* H لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعدم مشاركة جميع العاملين في متابعة وتنفيذ الموازنة التقديرية على تحقيق الرقابة الفعالة على أداء المصرف .

H1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعدم مشاركة جميع العاملين في متابعة وتنفيذ الموازنة التقديرية على تحقيق الرقابة الفعالة على أداء المصرف .

2* H لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمعالجة الانحرافات الناتجة عن تطبيق الموازنة التقديرية في الوقت المناسب لتحقيق الرقابة الفعالة على أداء المصرف وتحسينه .

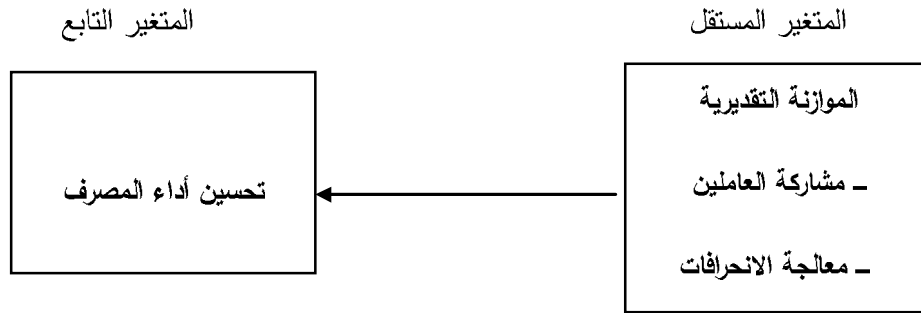
H 2 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمعالجة الانحرافات الناتجة عن تطبيق الموازنة التقديرية في الوقت المناسب لتحقيق الرقابة الفعالة على أداء المصرف وتحسينه .

H*3 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتنفيذ العاملين الموازنة التقديرية في الوقت المناسب لتحسين أداء المصرف .

H 3 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتنفيذ العاملين الموازنة التقديرية في الوقت المناسب لتحسين أداء المصرف .

انموذج البحث :-

استناداً الى مشكلة وهدف البحث وفرضياته الرئيسية والفرعية تم صياغة انموذج البحث وعلى النحو الآتي :-



شكل (1) يوضح أنموذج البحث بالاعتماد على (مشكلة وهدف وفرضيات البحث)

القسم الثاني

الإطار النظري

تمهيد

تعد الرقابة بالنسبة للإدارة هدفاً أساسياً تسعى اليه من أجل التعرف على الأنشطة المختلفة للمصرف ومن ثم تقييم الاداء من خلال الاداة الرئيسية (الموازنة التقديرية) للرقابة على الاداء وتحقيق الاهداف المطلوبة من خلال المقارنة مع قوائم الاداء الفعلي للنشاط لغرض التوصل الى الانحرافات سواء كانت إيجابية أم سلبية .

ولنجاح عملية الرقابة على الاداء يجب ان تقوم الادارة أولاً برسم واعداد الخطط المستقبلية هذا من جهة ومن جهة اخرى وضع المعايير والاسس اللازمة التي من خلالها يتم متابعة الاداء الفعلي لنشاط المصرف من خلال المقارنة بين الاداء الفعلي للنشاط وما هو متوقع اداؤه لتكون المعايير والمقاييس ضمن الموازنة التقديرية التي يعدها المصرف .

لذا يتطلب عنصران مهمان يجب تواجدهما عند اعداد الموازنة التقديرية هما :-

التخطيط العلمي : حيث يتم اعداد خطة لما متوقع حدوثه بالمستقبل بناءً على أسس علمية واضحة .

الموازنة التخطيطية : حيث يتم ترجمة الاحداث المستقبلية المخططة في الميزانية التقديرية من خلال المقارنة بين ما يتحمله المصرف من نفقات مختلفة والايادات المتوقعة الحصول عليها في المستقبل ومن خلال تحديد الانحرافات سواء أكانت إيجابية أم سلبية ومعرفة اسباب حدوثها .

الفصل الاول

مفهوم الرقابة على الاداء واهميته

المبحث الاول :- مفهوم الرقابة على الاداء واهميته

تعتبر الرقابة جزءاً مهماً لاي وظيفة أو نشاط ومن خلالها يتم التأثير على سلوك العاملين والعمل ضمن الاهداف المخططة فضلاً عن ترشيد القرارات التي يتخذها المسؤولون في دورة العمل الكاملة التي تبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق ثم تستمر مع التنفيذ ، وتكتمل بالمتابعة واتخاذ القرار المناسب .

وهناك عدة تعريفات للرقابة فقد عرفت لجنة إجراءات المراجعة التابعة لمعهد المحاسبين القانونيين الأمريكي بأنها (تتألف من الخطة التنظيمية وكل الطرق والمقاييس التي تهدف الى تحقيق مجموعة من الاهداف وهي اهداف المشروع ، وتأکید الدقة والثقة في البيانات المحاسبية ورفع الكفاية التشغيلية والتشجيع على الالتزام بالسياسات الادارية المرسومة) . وعرفها المؤتمر العربي للجهاز العليا للرقابة والمحاسبة بأنها (منهج علمي شامل يتطلب التكامل بين المفاهيم القانونية ، الاقتصادية ، الادارية وبهدف التأكد من المحافظة على الاموال ورفع كفاءة استخدامها وتحقيق الفاعلية في النتائج المحققة) [1] .

وتتحدد اهمية الرقابة من خلال العناصر الآتية :

- أ- إرتباط الرقابة بوظيفة التخطيط حيث لاتمارس الرقابة على اعمال لم يتم التخطيط لها مسبقاً فالمعايير الرقابية لابد ان تستند على خطط واضحة وقابلة للتحقق ، وكما ان الخطط الموضوعية لايمكن التأكد من سلامة تنفيذها دون وجود نظام رقابة فعال لذا فالرقابة والتخطيط مكملان لبعضهما في أعمال المصرف .
- ب - ان عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لانشطة المصرف وبواسطتها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعية واساليب تنفيذها وما اذا كان هناك بدائل أفضل لتحقيقها من خلال الرقابة تتمكن ادارة المصرف من معرفة مدى الرقي في أداء أفرادها وتحقيقهم للاهداف المحددة سلفاً .
- ج - تتطلب برامج الرقابة الفعالة وجود هيكل تنظيمي واضح يبين أوجه المسؤولية المختلفة فيما يتعلق بالانحرافات التي قد تظهر أثناء أو بعد تنفيذ المهام ، فبدون وضوح المسؤولية التنظيمية عن الاخطاء لن يتم تصحيحها بسهولة أو إكتشاف المسؤول عن حدوثها لاتخاذ الاجراءات التصحيحية .
- فضلاً عن ذلك فإن (وضوح درجات المركزية واللامركزية والموضوعات الخاصة بتفويض السلطة يؤدي الى سهولة تحديد المسؤول عن النواحي الرقابية في المستويات الادارية ولهذا كلما كان الهيكل التنظيمي واضحاً ومحددأ للمسؤوليات كلما سهلت عملية الرقابة وزادت كفاءتها) [2] .

المبحث الثاني :- اهمية الموازنة التقديرية (مفهوماً وهدفاً) :

يعد نظام الموازنات التخطيطية أحد الانظمة الادارية المتطورة حيث يتم بموجبه عكس الانشطة المختلفة للوحدة والقطاع الاقتصادي القومي من خلال ترجمة المؤشرات الكمية والخطط النوعية لتنفيذ السياسات وتحقيق الاهداف اي موازنات مالية ونقدية تعتمد لاغراض الدراسة والمقارنة والرقابة وتقييم الاداء .

وتعتمد فكرة الموازنة بالاساس على وضع محاولات تقديرية على تصور الظروف المتوقعة في المستقبل ، لهذا تمثل ترجمة لاهداف المشروع في خطة عمل مستقبلية تعتمد على ظروف معينة وتتطلب موافقة المستويات الادارية المسؤولة عن تنفيذها ، لهذا فهي تعتبر أداة للتعبير الكمي والمالي عن الهدف او الاهداف .

ومما تتقدم يمكن تحديد العناصر التالية الواجب توفرها بالموازنة:

- 1- خطة بصورة كمية .
- 2- تستخدم لترجمة الخطط .
- 3- تستخدم أداة للرقابة .
- 4- تعتمد البيانات التاريخية أي الفعلية كأساس للسنة اللاحقة .
- 5- ان النشاطات الجديدة يتم فحصها وتحليلها وتحدد لها مبالغ وبنسبة حسب النظام المعياري او التكاليف المعتمدة.

أما انواع الموازنات :

هناك عدة تقسيمات للموازنة وكما يلي :

- 1- من ناحية المجال الذي تغطيه الموازنة التقديرية تقسم الى :
 - أ - موازنات تشغيلية والتي تخص موازنات الاعمال الاعتيادية .
 - ب - موازنات رأسمالية والتي تختص بالتخطيط الاستثماري .
- 2- من ناحية المدة الزمنية التي تغطيها الموازنة التقديرية :
 - أ - موازنات قصيرة الامد .
 - ب - موازنات طويلة الامد .
- 3- من ناحية المرونة تقسم الى :
 - أ - الموازنة التقديرية الثابتة والتي تعد على أساس مستوى واحد
 - ب - الموازنة التقديرية المرنة والتي تعد على أساس مجموعة متعددة من المستويات .
- 4- من حيث طبيعة موضوع الموازنة تقسم الى :
 - أ - عينية والتي تعبر عن أشياء عينية .
 - ب - مالية وهي تعبير مالي للموازنة التقديرية .
 - ج - نقدية وهي تعبر عن مقبوضات ومدفوعات المصرف المخمنة .

المبحث الثالث :- الموازنة التقديرية كأداة فعالة للرقابة على النشاط وتقييم الاداء

نبعت فكرة الموازنة التقديرية من المحاسبة الحكومية في أنكلترا عام 1712م ، وقد كان المفكر الامريكي Degazeux أول من تطرق الى هذا الموضوع في كتابة التطور التاريخي للتكاليف سنة 1825م ، حيث خصص له فصلاً كاملاً [3] .

(ويرجع أصل كلمة موازنة Budget الى الكلمة الفرنسية Bougettes والتي تعني حقيبة ، ففي المراحل الاولى لاستخدام الموازنة التقديرية في الحكومة كانت تقدم على شكل كشوف داخل حقيبة جلدية) .
وقد عرفها الدليل الفرنسي للمحاسبة (بأنها أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الادارة ومختلف المسؤولين الى برنامج عملي ورقمي) [4] .

لذا تعددت التعاريف الخاصة بالموازنة التقديرية حسب تعدد الرؤى ونظرة مختلف الاختصاصيين اليها ولكن تتفق مختلف التعاريف في مضمونها من حيث إنها أداة للتخطيط والتنسيق والرقابة لمجمل أوجه نشاط المؤسسة .
ان الموازنة التقديرية التي تعد بوضوح تعتبر أداة للادارة تستخدمها في الارشاد وعمليات الرقابة وتمثل الرقابة مجموعة الأساليب والإجراءات التي تستهدف قياس كفاءة العمليات والانشطة ويتطلب استخدام الموازنة التقديرية كأداة للرقابة ابلاغ

الإدارة بمدى ملائمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعة مقدماً ومقارنتها بنتائج العمليات المنفذة في جميع أقسام المصرف .

والرقابة هي (الوسيلة التي تعمل على تحديد مدى سلامة وصحة ماتم التخطيط له فالتخطيط ينتهي بوضع خطة تبين الأهداف المطلوبة وكيفية الوصول الى تلك الأهداف بينما تعمل الرقابة والتي تتخذ من الأهداف المحددة معايير تعتمد عليها في قياس نتائج الاداء الفعلية ومقارنتها مع النتائج المخططة لمعرفة ما اذا كانت هناك انحرافات تستدعي التدخل للمعالجة) [5] .

وهنا تتضح أهمية تحديد العلاقة بين الرقابة وتقييم الاداء من خلال الاثر الفعال لهذه العلاقة في التوضيح الدقيق لمفهوم عملية الرقابة بالموازنات ، فالرقابة تعني ملاحظة الأداء الفعلي ومحاولة معالجة الانحرافات عن الاداء المخطط حتى يتم تحقيق الأهداف الموضوعة (وهذا يجعل الرقابة وظيفة مستمرة تهتم بمتابعة تنفيذ الأنشطة أول بأول ، أما عملية تقييم الاداء فتكون بعد إنتهاء مرحلة الاداء الفعلي ومعرفة النتائج المتحققة فعلاً) [6]

وحتى تتم الرقابة لمعرفة ما اذا كان المصرف يسير في المسار المرسوم له في الموازنة التقديرية فإنه من الضروري ان تكون هناك تقارير دورية منتظمة تصور مدى إنجاز المصرف (فعلي) عن الموازنة التقديرية (المخطط) ... (ويجب ان تحتوي التقارير على التفسيرات اللازمة لاية تغييرات قد وقعت (انحرافات) أو قد تقع أثناء انجاز الأنشطة المبرمجة لكي تكون التقارير اداة إصلاح لاي تجاوزات او انحرافات وقعت أو قد تقع واتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجتها) [7] .

الفصل الثاني

الموازنة التقديرية في المصارف

المبحث الاول :- مجالات استخدام الموازنات التقديرية في النشاط المصرفي

ان تطبيقات الموازنة غير محددة في مجال معين كما هو معروف في أكثر الدراسات بل إن الموازنة أداة أو وسيلة فاعلة للتخطيط والرقابة ومجال التنسيق سواء في الأنشطة الانتاجية أو الزراعية أو الخدمية أو المصرفية (موضوع البحث) .

والنشاط المصرفي غير معزول في أدائه عن أي نشاط بل هو يعتمد على كل الاساليب الناجحة في توظيف موارده من أجل تحقيق الأهداف والمزايا التنافسية الاخرى التي تطور عمل المصرف وكذلك متابعة الشؤون الرقابية وتقييم الاداء ووضع الخطط القصيرة والطويلة الأجل والاخذ بنظر الاعتبار العوامل المؤثرة على نشاط المصرف سواء الداخلية أو الخارجية .

ومن الوظائف الرئيسة للموازنات في القطاع المصرفي وظائفها في مجال التخطيط والرقابة ، فبالنسبة لوظيفة التخطيط فهو يشمل كل مراحل اعداد الموازنة من كونها مجرد أفكار مبدئية وحتى يتم اعدادها من السلطات العليا وتقريرها ، والتخطيط الجيد يمكن من تحقيق رقابة جادة وفعالة كوظيفة ثابتة للموازنة .

أما بالنسبة للوظيفة الثانية للرقابة فهي مقارنة النتائج والاداء الفعلي بالاداء المخطط وفقاً للمعايير المحددة وهذا ما يسمى بتقارير تقييم الاداء ويمكن من خلالها معرفة انحرافات التنفيذ كما هو مخطط تمهيداً لدراسة اسباب الانحرافات واتخاذ مايلزم من إجراءات تصحيحية لاعادة التنفيذ الفعلي الى ما هو مخطط وبالتالي ضمان تحقيق كفاءة وفعالية النشاط .

المبحث الثاني :- مراحل اعداد الموازنات التقديرية كأداة للرقابة وعوامل نجاح الموازنات التقديرية في المصرف :

- 1- المرحلة الاولى :- الموازنة التقديرية عبارة عن تجميع الموارد المطلوبة لتنفيذ برنامج معين .
- 2- المرحلة الثانية :- في هذه المرحلة يتم تحديد التوقيت الزمني اللازم للاحتياجات من الموارد المالية.
- 3- المرحلة الثالثة :- في هذه المرحلة تستخدم الموازنة في التكاليف النمطية او المعيارية لتحقيق الرقابة.
- 4- المرحلة الرابعة :- وهي المرحلة التي تصبح فيها الموازنة التقديرية وسيلة فعالة للتخطيط الاداري والرقابة والتنسيق بين أعمال المشروع المختلفة .

عوامل نجاح الموازنات التقديرية في المصرف

من أهم عوامل نجاح الموازنات التقديرية هي :-

- 1- احداث تنسيق بين الادارة واقسام المصرف مع تحديد سليم وواضح للمسؤوليات .
- 2- التحديد المسبق للهدف او الاهداف المرغوب تحقيقها على شرط ان تكون قابلة للقياس الكمي .
- 3- شمولية الموازنة التقديرية لكافة الانشطة الموجودة في المصرف .
- 4- القياس الفني والنقدي لبنود الموازنة التقديرية بحيث يتم ترجمة القيود الفنية للخطة على شكل مبالغ نقدية .
- 5- المراقبة في الموازنات التقديرية حيث يجب على الادارة التأكد من إن الخطط والسياسات يجرى تنفيذها ، وهنا تتطلب الرقابة الفعالة والتأكد من إن الموازنة تستخدم بالشكل الجيد وبالتالي تصبح أداة للرقابة عن طريق المساعدة في تفعيل وضع المعايير وتحليل الانحرافات [8].

المبحث الثالث :- مراحل اعداد الموازنة

- 1- نقطة البداية في إعداد أي موازنة هو تحديد بيان المهمة (mission statement) أي السبب الرئيسي لوجود المنشأة وهذا البيان يتم وضعه من قبل مجلس الادارة والادارة العليا .
- 2- بعد إعداد بيان المهمة يتم وضع الاهداف طويلة الاجل (long-term objectives) حيث تعمل هذه الاهداف على رسم الملامح الرئيسة لانشطة المنشأة ، ويمكن التعبير عن هذه الاهداف بعبارات عامة مثل زيادة المبيعات ، زيادة حصة المنشأة في السوق ، تحسين نسبة المديونية .
- 3- إعداد الاهداف قصيرة الاجل (short-term objectives) وربطها بالامكانيات والموارد المتاحة للمنشأة .
- 4- إعداد البرامج والجداول التشغيلية التي تغطي أنشطة كافة الوحدات الادارية في المنشأة وتجميعها في جداول حسب خطوط السلطة والمسؤولية في المنشأة والوصول الى جدول ملخص واحد يعكس خطة المنشأة ككل .
- 5- التنفيذ الفعلي للخطة الموضوعية في جدول الموازنة واعداد تقارير الاداء الفعلي من خلال حصر التكاليف والايادات التي تحصل أثناء تنفيذ العمل .
- 6- مقارنة النتائج الفعلية مع مستويات الاداء المخططة في الموازنة وذلك لتحديد الانحرافات حيث يتم تقديم تقارير الاداء للادارة واتخاذ الاجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات عن الاداء المخطط .

7- بناءً على تقارير الاداء التي ترد للادارة من الوحدات الادارية المختلفة تستطيع الادارة تعديل الخطط والاهداف لضمان تحقيق المنشأة لمهمتها واهدافها المحددة مسبقاً .

يتضح مما تقدم أعلاه بتحقيق جملة وظائف في الموازنة هي : [9]

- 1- وظيفة التخطيط Planning
- 2- وظيفة التنسيق Co _ Ordination
- 3- وظيفة الانتقال Communication
- 4- وظيفة الرقابة Control
- 5- وظيفة الدافعية Motivation

المبحث الرابع :- تقارير الأداء كأداة مهمة في قياس الاداء الفعلي للعمل المصرفي

يشهد الجهاز المصرفي تطورات عديدة خلال العقود الاخيرة ويظهر ذلك من خلال السياسات والاجراءات التي يتخذها البنك المركزي لتعزيز الرقابة المصرفية وتطوير أنشطة المصارف والمساهمة في تطوير سوق رأس المال ، وقد استهدفت هذه الاجراءات توفير البيئة المصرفية الملائمة لتمكين المصارف من تحسين ادائها وتعزيز قدرتها على المنافسة محلياً وخارجياً .

مفهوم الأداء

يعرف الاداء بأنه إنعكاسات لقدرة المصرف وقابليته على تحقيق اهدافه في حين يعتقد البعض بأنه الطريقة التي تتم من خلالها الاستخدام الكفء للموارد ولهذا يرون إن الاداء مفهوم واسع ونشاط شمولي مستمر بالمصرف (يهدف الى استغلال موارد المصرف المالية والبشرية والمادية بما يتلاءم مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية وبكفاءة وفاعلية لتحقيق اهدافها الاستراتيجية) [10].

أدوات قياس الأداء

يمكن تعريفها بأنها مجموعة الوسائل والطرق والاساليب المختلفة التي يستخدمها المحلل المالي للوصول الى جوانب التقييم المختلفة للنشاط الاقتصادي للوحدات الاقتصادية ونقاط الضعف والقوة في عملياتها المالية والتشغيلية والتي تمكن من تقييم الاداء وتشمل ادوات قياس الاداء الفعلي في المصارف (التقارير على اختلاف انواعها والمؤشرات الكمية التي يتم استنتاجها من خلال عملية التحليل المالي) [11] .

التقارير

تعد التقارير من أهم الادوات المستخدمة في قياس الاداء الفعلي للعمل المصرفي فهي التي توفر المعلومات عن الوضع الفعلي للعمل المصرفي ليتم مقارنتها بالمعايير والحكم على مدى كفاءة هذا العمل ، ومما لاشك فيه أنها من أهم أدوات الرقابة المصرفية باعتبارها إحدى وسائل الاتصال بين المستويات المختلفة للمصرف وكذلك بين المصرف وفروعه ، ومن الخصائص التي ترفع من فاعلية التقارير كأداة رقابية أو كأداة تستخدم في عملية التقييم هي :

- 1- دقة المعلومات التي تحتويها التقارير وتكاملها .
- 2- توفيرها في الوقت الملائم .

3- البساطة والوضوح في العرض بما يسهل فهمها من قبل الادارة او المقيم للعمل .

أما المعلومات التي تتضمنها التقارير فتشمل مختلف نواحي الأنشطة المصرفية (مثل تطور الودائع وفقاً لأنواعها وتحليل إيرادات ومصروفات المصرف وأسباب التغيير في مختلف بنود ميزانية المصرف وكذلك هناك تقارير خاصة بالاحتياجات والسيولة والمعاملات الخارجية في المصرف) [12] .

القسم الثالث

الإطار العملي

تم تنظيم استبانة البحث المتضمنة على (21) سؤال موزعة على محورين هما :

1- درجة مشاركة المستويات الادارية المختلفة في إعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية وتشمل الاسئلة من 1 ← 10.

2- استخدام الموازنة التقديرية في الرقابة على أداء المصرف وتضمنت الاسئلة من 11 ← 21.

ثم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) لحساب الوسط الحسابي واختبار (One Sample T. test) عند درجة معنوية 5% مع استخدام معامل (Cronbach alpha) لاختبار مدى مصداقية وموثوقية اسئلة البحث (21) سؤال موزعة على محورين هما : -

1- درجة مشاركة المستويات الادارية المختلفة في إعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية .

2- استخدام الموازنة التقديرية في الرقابة على أداء المصرف وكما موضحة في الجداول التالية : -

الجدول من 1 ← 4 يتعلق بخصائص العينة

(المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، عدد سنوات الخبرة في مجال الموازنات التقديرية ،

المستوى الوظيفي) .

جدول 5 درجة الموثوقية .

جدول 6 التحليل الاحصائي الوصفي لاسئلة البحث من 1 ← 10 (المحور الاول) .

جدول 7 التحليل الاحصائي الوصفي لاسئلة البحث من 11 ← 21 (المحور الثاني) واختبار فرضيات البحث

جدول 8 معامل التباين .

عرض الجداول

جدول (1)

وصف أفراد العينة

1- المؤهل العلمي

الحالة	التكرار	نسبة التكرار
1	25	20%
2	45	36%
3	28	22%
4	27	22%
الاجمالي	125	100%

جدول (2)

2. التخصص العلمي

الحالة	التكرار	نسبة التكرار
1	48	%38
2	21	%17
3	20	%16
4	36	%29
الاجمالي	125	%100

جدول (3)

3. عدد سنوات الخبرة في مجال الموازنات التقديرية

الحالة	التكرار	نسبة التكرار
1	9	%7
2	18	%14
3	42	%34
4	56	%45
الاجمالي	125	%100

جدول (4)

4. المستوى الوظيفي

الحالة	التكرار	نسبة التكرار
1	32	%26
2	25	%20
3	35	%28
4	33	%26
الاجمالي	125	%100

جدول (5)

5. الموثوقية

Alpha	عدد العناصر	عدد الحالات
71,9	21	125

يظهر من جدول (5) ان قيمة الثبات هي 71,9% وقد تجاوزت 60% والذي يمثل الحد الأدنى المعقول لمعامل (Cronbach alpha) وهذا يشير الى ان إمكانية ثبات النتائج التي يمكن ان تسفر عنها نتائج تطبيق الاستبانة جيدة .

جدول (6)

قيمة T = 3				
قيمة T	اختبار مستوى المعنوية Signification	الوسط الحسابي	الاسئلة	ت
4,414	000	3,348	يتم إعداد الموازنة التقديرية بمشاركة جميع العاملين في المصرف	-1
3,062	002	3,188 10	تشارك جميع المستويات الادارية المختلفة داخل المصرف في اعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية	-2
3,906	000	3,285 3	يتم مناقشة الموازنة في المصرف من قبل جميع المستويات الادارية قبل رفعها لمناقشتها واعادها	-3
13,405	000	3,786 8	مشاركته في اعداد الموازنة التقديرية يرفع الروح المعنوية ويحقق الرضا الوظيفي	-4
-1,289	198	2,896 6	مشاركته في اعداد الموازنة يعتبر أداة لاستخدام الموارد المتاحة بفاعلية لتحقيق أفضل النتائج	-5
5,776	000	3,407 5	يتم مشاركة ذوي الخبرات المهنية عند اعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية	-6
1,361	0175	3,081 5	هنالك تفاعل بين مدير المصرف والموظفين عند اعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية	-7
19,819	000	3,862 1	مركزية القرار في المصرف تعتبر سبباً رئيسياً في عدم مشاركته في اعداد الموازنة التقديرية	-8
6,450	000	3,398 1	نقص الخبرة المالية لموظفي المصرف يعتبر سبباً لعدم المشاركة في اعداد الموازنة	-9
3,388	001	3,206 9	يتم تشكيل لجنة لاعداد الموازنة التقديرية للقيام بدورها بشكل فعال	-10
9,150	000	3,346 1	المتوسط العام (H1)	

يظهر من الجدول (6) بأن قيمة المتوسطات الحسابية لجميع الاسئلة والفرضية الاولى قد تجاوزت متوسط وحدة القياس (3) باستثناء السؤال رقم (5) حيث ان متوسطه الحسابي (2,8966) ولقد احتل السؤال رقم (8) - مركزية القرار في المصرف تعتبر سبباً رئيسياً في عدم مشاركته في اعداد الموازنة التقديرية) المرتبة الاولى وبوسط حسابي (3,8621) وان قيمة اختبار T. test قد تجاوزت القيمة الجدولية (1,96) ، أما قيمة مستوى المعنوية ولجميع الفقرات باستثناء الفقرة (5)

فهي أقل من (0,05) ولكن المتوسط العام للفرضية تجاوز (3) متوسط وحدة القياس Sig أقل من (0,05) لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة .

جدول (7)

قيمة T = 3					
اختبار مستوى المعنوية Signification Test	قيمة T	الوسط الحسابي	اختبار T One sample T.test	الاسئلة	ت
0,000	16,11 6	3,755 5	083728	يتم متابعة تنفيذ الموازنة التقديرية في المصرف بشكل دوري بهدف الرقابة وتقييم الأداء	11-
0,000	19,40	4,003	092314	تهتم المستويات الإدارية العليا في المصرف بمهمة تنفيذ الموازنة التقديرية والرقابة عليها	12-
0,000	22,18 7	3,921 6	074192	يتم عمل تقارير دورية داخل المصرف بهدف توضيح الفروق [الانحرافات] بين الموازنة التقديرية والأداء الفعلي	13-
0,000	4,092	3,319 7	1,39562	يتم متابعة نتائج الموازنة التقديرية وتقييم الانحرافات ومعالجتها مباشرة	14-
0,053	1,942	3,131 7	1,21115	يتم متابعة تنفيذ الموازنة التقديرية في المصرف من قبل جميع العاملين	15-
0,040	2,058	3,156 7	1,35999	الإجراءات الرقابية على تنفيذ الموازنة التقديرية كافية ومناسبة في المصرف	16-
0,185	1,327	3,106 6	1,43450	تساعد الموازنة التقديرية في تحقيق التوافق بين الخطط الموضوعية والأداء الفعلي	17-
0,000	13,93 9	3,877 7	1,12467	تساعد الموازنة التقديرية في تحقيق التوافق بين الخطط الموضوعية والأداء الفعلي	18-
0,000	10,40 3	3,592 5	1,01718	خبرة المسؤولين عن الموازنة التقديرية في المصرف يؤثر على القيام بمهمة الرقابة (الأداء) بالفعالية المطلوبة	19-
0,010	2,606	3,178 7	1,22451	تحتاج الإجراءات الرقابية الحالية على الموازنة الى إهتمام متزايد من قبل العاملين	20-
0,010	3,503	3,232	1,18273	تستخدم الموازنات السابقة كوسيلة رقابية على دقة تقديرات الموازنة الحالية	21-
0,000	10,29 7	3,479 6	83191	المتوسط العام	

من الجدول (7) يظهر لنا بأن قيمة المتوسطات الحسابية لجميع الاسئلة وللقرصية الاولى تجاوزت متوسط وحدة القياس (3) ولقد احتلت المرتبة الاولى فقرة (12- تهتم المستويات الادارية العليا في المصرف بمهمة تنفيذ الموازنة التقديرية والرقابة عليها) وبوسط حسابي (4,003) بالنسبة لجميع فقرات الاستبانة ، وان قيمة اختبار One sample T.test T هي (83191) قد تجاوزت القيمة الجدولية (1,96) ، أما قيمة اختبار مستوى المعنوية Signification Test فهي أقل من (0,05) لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة .

جدول (8)

Model	الانحدار	معامل التفسير	اختبار مستوى المعنوية Signification	اختبار T One sample T.test
1	0249 (a)	0,062	0,000	10,487

a Predictors = (Constant) H¹, H³

من الجدول (8) يظهر لنا بأن اختبار T بقيمة 10,487 وهو أكبر من القيمة الجدولية 1,96 وللموازنة التقديرية دور فعال في الرقابة على أداء المصارف وان دور الموازنة التقديرية في التأثير على أداء المصارف بقيمة (0,062) وزيادة وحدة واحدة من فقرات الموازنة التقديرية سوف تؤثر على أداء المصرف .

القسم الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :

- 1- الاهتمام الكبير للمستويات الادارية العليا في المصرف بمهمة تنفيذ الموازنة التقديرية والرقابة عليها حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الاولى وبوسط حسابي (4,0031) مقارنة بفقرات الاستبانة ، وهذا يدل على إن إدارة المصرف مهتمة بتنفيذ الموازنة التقديرية بشكل كبير .
- 2- الاهتمام الكبير للمستويات الادارية المختلفة في المصرف بضرورة اعداد التقارير الدورية لغرض توضيح الانحرافات بين الموازنة التقديرية والاداء الفعلي حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية وبوسط حسابي (3,9216) وهذا يدل على وجود اهتمام كبير لعمل التقارير الدورية داخل المصرف لغرض تحديد الانحرافات بين الموازنة التقديرية والاداء الفعلي .
- 3- هناك دور مهم للموازنة التقديرية في تحقيق التوافق ما بين الخطط الموضوعية والاداء الفعلي لان الموازنة التقديرية تمثل ما سوف يكون في المستقبل وتبنى الخطط استناداً الى التنبؤ والاداء الفعلي حيث ظهرت قيمة (One Simple T. test) أقل من الجدولية .
- 4- بشكل عام جميع الفقرات تجاوزت وحدة القياس باستثناء فقرة (مشاركتك في إعداد الموازنة يعتبر أداة لاستخدام الموارد المتاحة بفاعلية لتحقيق أفضل النتائج) وهنا تشير إجابات افراد العينة بأنهم لا يجدون دور كبير لمشاركتهم في اعداد الموازنة .

- 5- إن فقرة (يتم متابعة تنفيذ الموازنة التقديرية في المصرف من قبل جميع العاملين) إحتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3,1317) وهذا يشير الى عدم إهتمام العاملين في متابعة تنفيذ الموازنة التقديرية في المصرف .
- 6- ان قيمة (One Simple T. test) المحسوبة ولجميع الفقرات كانت أكبر من القيمة الجدولية (1,96) باستثناء الفقرة (مشاركتك في اعداد الموازنة يعتبر أداة لاستخدام الموارد المتاحة بفاعلية لتحقيق أفضل النتائج) والفقرة (يتم متابعة تنفيذ الموازنة التقديرية في المصرف من قبل جميع العاملين) ، وفقرة (تساعد الموازنة التقديرية في تحقيق التوافق بين الخطط الموضوعة والاداء الفعلي) ، حيث ان قيمته أقل من القيمة الجدولية وهذا يشير الى ضعف تأثيرها على أداء المصرف .
- 7- تشير إجابات افراد العينة ان للموازنة التقديرية دور فعال في الرقابة على أداء المصارف ، وان دور الموازنة التقديرية في التأثير على أداء المصارف بنسبة 62% وزيادة وحدة واحدة من فقرات الموازنة التقديرية سوف تؤثر على أداء المصرف بشكل ايجابي .
- 8- ان الوسط الحسابي لمعالجة الانحرافات تساهم في تحسين أداء المصرف هو (3,3197) وهو أكبر من متوسط وحدة القياس (3) وان قيمة اختبار T. tes هي (4,092) وهي أكبر من القيمة الجدولية له (1,96) وان مستوى الدلالة هو (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يشير الى رفض الفرضية .
- (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (a 20,05) لمعالجة الانحرافات الناتجة عن تطبيق الموازنة التقديرية في الوقت المناسب في تحقيق الرقابة الفعالة على أداء المصرف وتحسينه) وقبول الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (a 20,05) لمعالجة الانحرافات الناتجة عن تطبيق الموازنة التقديرية في الوقت المناسب لتحقيق الرقابة الفعالة على أداء المصرف وتحسينه) .

التوصيات :

- 1- وجوب ادراك الادارة العليا بأهمية اشراك جميع المستويات بأعداد الموازنات والعمل على تحفيزهم واشعارهم بأن لمشاركتهم دور فعال في تحسين اداء المصرف .
- 2- العمل على وضع معايير عامة يستند عليها عند اعداد الموازنات التقديرية وتكون هذه المعايير مفهومة ومحددة وواضحة لاستخدامها كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة .
- 3- العمل على تحديد فريق عمل متخصص يقوم بأعداد الموازنات التقديرية والحاقهم بدورات لغرض اكسابهم المهارات الحديثة في اعداد الموازنة التقديرية بفاعلية وكفاءة عالية من خلال تعريفهم بأهم الطرق والوسائل اللازمة في اعداد الموازنات التقديرية ... لان اعداد الموازنات التقديرية بالشكل الصحيح ومقارنتها مع النتائج الفعلية سيتمكن المصرف من اتخاذ القرارات الهامة والصحيحة بتحقيق الغايات والاهداف الاستراتيجية [قرارات الاستثمار والتمويل] .
- 4- ضرورة قيام إدارة المصرف بمتابعة تنفيذ الموازنة التقديرية من قبل العاملين ومن خلال مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير الموضوعة وتحديد الانحرافات والعمل على معالجتها وفقاً للخطط المحددة .

المصادر :

- 1- جعفر ، كمال / الرقابة وتقويم الاداء ، الرياض / معهد الادارة العامة ، 1405 هـ 1984 م ، ص 10.

- 2- فريد ، محمد وآخرون / مبادئ الادارة ، القاهرة / الدار الجامعية ، 2000 م ، ص 337 - 338 .
- 3- Didier leclere Gestion Budgetaire Ed Eyrolles , Paris 1994 P.6 , P.5 .
- 4- Cluade alaZar et SABINE SEPARL Op cit 2001 P. 275 .
- منصور - علي محمد / مبادئ الادارة / أسس ومفاهيم ، الطبعة الاولى العربية للطباعة والنشر / القاهرة - مصر 1996 ، ص 257 .
- 6- علي ، أبو الحسن / المحاسبة الادارية المتقدمة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع / الاسكندرية - مصر 1997 ص 199 .
- 7- المانع ، عارف / الموازنة التقديرية ودورها في التخطيط ، جامعة صنعاء www.kantakii.com (موقع الكتروني) .
- 8- منتديات بوابة العرب (المفاهيم الاساسية للموازنات) www.vb.arabsgater.com (موقع الكتروني) .
- 9- الدلاهمة ، سليمان مصطفى / المحاسبة الادارية ، الوراق للنشر والتوزيع / عمان . الطبعة الاولى 2014 ص 194 .
- 10- موحى ، مهدي عطية / دراسة تطبيقية مقارنة بين مصرف الرافيدين والمصرف التجاري ، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة 2002 ص 2 .
- 11- جميل ، علاء الدين / التحليل المالي ، منشورات جامعة حلب 2006 ص 41 .
- 12- زويلف ، مهدي حسن وطراونة ، مدحت / ادارة البنوك ، دار الفكر/ عمان 1997 ص 201 .

الملاحق

الاستبيان الخاص بدراسة استخدام الموازنة التقديرية في الرقابة على أداء المصارف

الاخوة الاعزاء

ان هذا الاستبيان يهتم بإبراز دور الموازنة التقديرية في الرقابة على اداء المصارف من اجل تفعيل دور الموازنة التقديرية كأداة رقابية فاعلة بهدف الوصول الى المستوى الجيد وتحقيق الأهداف المنشودة من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان .

فالرجاء تقديم المعلومات الدقيقة وبشكل موضوعي وسيكون تعاملنا مع إجاباتكم بكامل السرية فقط يكون استخدامها لأغراض البحث العلمي .

ولكم منا فائق الشكر والتقدير

الباحثون

أولاً:- بيانات شخصية**1- المؤهل العلمي**

أ — أقل من بكالوريوس ب — بكالوريوس ج — ماجستير د — دكتوراه

2- التخصص العلمي

أ — المحاسبة ب — العلوم المالية والمصرفية ج — إدارة الأعمال د — أخرى

3- عدد سنوات الخبرة في مجال الموازنات التقديريةأ — أقل من سنتين ب — من سنتين الى خمس سنوات
ج — أكثر من خمس سنوات د — عشر سنوات فأكثر**4- المستوى الوظيفي**أ — مدير ب — مدقق
ج — رئيس قسم د — أخرى**اسئلة الاستبانة**

يرجى وضع اشارة (x) في المربع الذي يتوافق مع الواقع الفعلي في المصرف من وجهة نظرك الخاصة .

المحور الاول :- درجة مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية

الرقم	السؤال	وافق بشدة	وافق	محايد	لاوافق
1-	يتم إعداد الموازنة التقديرية بمشاركة جميع العاملين في المصرف				
2-	تشارك جميع المستويات الادارية المختلفة داخل المصرف في اعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية				
3-	يتم مناقشة الموازنة في المصرف من قبل جميع المستويات الادارية قبل رفعها لمناقشتها واعتمادها				
4-	مشاركتك في اعداد الموازنة التقديرية يرفع الروح المعنوية ويحقق الرضا الوظيفي				
5-	مشاركتك في اعداد الموازنة يعتبر أداة لاستخدام الموارد المتاحة بفاعلية لتحقيق أفضل النتائج				
6-	يتم مشاركة ذوي الخبرات المهنية عند اعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية				
7-	هناك تفاعل بين مدير المصرف والموظفين عند اعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية				
8-	مركزية القرار في المصرف يعتبر سبباً رئيسياً في عدم مشاركتك في اعداد الموازنة التقديرية				
9-	نقص الخبرة المالية لموظفي المصرف يعتبر سبباً لعدم المشاركة في اعداد الموازنة				
10-	يتم تشكيل لجنة لاعداد الموازنة التقديرية للقيام بدورها بشكل فعال				

المحور الثاني :- استخدام الموازنة التقديرية في الرقابة على أداء المصرف

الرقم	السؤال	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لااوافق
11-	يتم متابعة تنفيذ الموازنة التقديرية في المصرف بشكل دوري بهدف الرقابة وتقييم الأداء				
12-	تهتم المستويات الإدارية العليا في المصرف بمهمة تنفيذ الموازنة التقديرية والرقابة عليها				
13-	يتم عمل تقارير دورية داخل المصرف بهدف توضيح الفروق بين الموازنة التقديرية والأداء الفعلي				
14-	يتم متابعة نتائج الموازنة التقديرية وتقييم الانحرافات لمعالجتها أول بأول				
15-	يتم متابعة تنفيذ الميزانيات التقديرية في المصرف من قبل جميع العاملين				
16-	الإجراءات الرقابية على تنفيذ الموازنة التقديرية كافية ومناسبة في المصرف				
17-	تساعد الموازنة التقديرية في تحقيق التوافق بين الخطط الموضوعية والأداء الفعلي				
18-	يتم الاستفادة من انحرافات الموازنة الحالية لتجنب الوقوع بها مستقبلاً				
19-	خبرة المسؤولين عن الموازنة التقديرية في المصرف يؤثر على القيام بمهمة الرقابة (الأداء) بالفعالية المطلوبة				
20-	تحتاج الإجراءات الرقابية الحالية على الموازنة الى إهتمام متزايد من قبل العاملين في المصرف				
21-	تستخدم الموازنات السابقة كوسيلة رقابية على دقة تقديرات الموازنة الحالية				