

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المخاطر



أثر الموازنة والتخطيط المالي على تحسين أداء الشركات المتوسطة

اسم الباحثة / غزل هاني حجازي

رقم الأوركيد / 0009-0008-3813-8378

الرقم الجامعي / 243002034

ماجستير إدارة المخاطر - الإدارة - جامعة ميدأوشن - المملكة العربية السعودية

العام الدراسي:

2025

الملخص

الأهداف: هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الموازنة والتخطيط المالي على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة، مع التركيز على تحديد العلاقة بين وضوح الموازنة، الالتزام بتنفيذها، والتخطيط المالي بمستوياته القصير والطويل، وبين كفاءة الأداء المؤسسي. مكان الدراسة: تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (30) شركة متوسطة في المملكة العربية السعودية من مختلف القطاعات (الحكومي، الخاص، غير الربحي). المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك المتوسطات والانحرافات المعيارية وتحليل الفرضيات. النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنة والتخطيط المالي وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أشارت البيانات إلى أن وضوح الموازنة، والالتزام بها، والتخطيط المالي المدروس، عوامل تسهم بشكل كبير في تعزيز كفاءة العمليات المؤسسية ورفع مستوى الأداء. التوصيات: توصي الدراسة بتعزيز تبني الموازنة كأداة رقابية وتخطيطية في الشركات المتوسطة، مع دعم ثقافة المشاركة في إعداد الخطط المالية وتطوير نظم مرنة تأخذ في الاعتبار المخاطر والتغيرات الاقتصادية، بما يعزز من كفاءة الأداء والاستدامة.

الكلمات المفتاحية

الموازنة، التخطيط المالي، الأداء المؤسسي، الشركات المتوسطة.

المقدمة

تُعَدّ الموازنة والتخطيط المالي من الأدوات المحورية في إدارة الموارد المالية للمؤسسات، إذ تُمكن الإدارات من تنظيم الإيرادات والمصروفات بما يحقق التوازن المالي ويُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتزداد أهمية هذه الأدوات في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة، والتي تتطلب من المؤسسات العمل بكفاءة عالية واستغلال الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى الدور الحيوي للموازنة في تحسين الأداء المالي والإداري، إذ تُستخدم كمرجع في اتخاذ القرارات، ومراقبة الأداء، وتحقيق الانضباط المالي. كما أن التخطيط المالي يُعد أداة استراتيجية تُمكن المنشآت من استشراف المستقبل، وتوجيه الموارد وفقاً لأولويات واضحة ومدرسة. ووفقاً لتقارير محلية وعالمية، فإن المؤسسات التي تعتمد على خطط مالية وموازنات دقيقة تحقق معدلات نمو واستدامة أعلى من نظيراتها التي تقتصر لهذه الأدوات.

ورغم توفر العديد من الأبحاث التي تناولت موضوع الموازنة أو التخطيط المالي بشكل منفصل، إلا أن هناك فجوة واضحة في الدراسات التي تربط بين الموازنة والتخطيط المالي معاً كأداتين متكاملتين، وتأثيرهما المشترك على تحسين أداء الشركات المتوسطة، لا سيما في السياق السعودي. ومن هذا المنطلق، تتبع أهمية هذه الدراسة، والتي تهدف إلى تحليل العلاقة بين الموازنة والتخطيط المالي، ومدى تأثيرهما على رفع كفاءة الأداء المؤسسي للشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على آراء العاملين فيها وتقييم ممارساتهم المالية والإدارية.

مشكلة الدراسة

تواجه الشركات المتوسطة تحديات متزايدة في ظل بيئة اقتصادية متغيرة وسريعة التطور، مما يستدعي تعزيز أدوات الإدارة المالية لضمان كفاءة الأداء والاستدامة. ومن أبرز هذه التحديات غياب الموازنة السنوية الدقيقة، وضعف التخطيط المالي القائم على أسس علمية واضحة، بالإضافة إلى عدم تفعيل أدوات الرقابة والتقييم الدوري للأداء المالي. وقد أظهرت الدراسات السابقة أن غياب هذه الممارسات يؤدي إلى انخفاض كفاءة استخدام الموارد وصعوبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية. من هنا، برزت الحاجة لإجراء هذه الدراسة التي تسعى إلى الكشف عن أثر تطبيق الموازنة والتخطيط المالي على تحسين أداء الشركات المتوسطة، وذلك من خلال تحليل مدى التزام هذه الشركات بإعداد وتنفيذ الخطط المالية ومتابعة نتائج الأداء بفعالية.

أسئلة الدراسة

سعيًا لتحقيق أهداف الدراسة، تم طرح الأسئلة التالية:

- 1- ما مدى التزام الشركات المتوسطة بإعداد موازنة سنوية واضحة وشاملة؟
- 2- كيف يُسهم التخطيط المالي في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات المتوسطة؟
- 3- ما مدى فاعلية أدوات الرقابة المالية في تقييم الأداء وتحقيق الأهداف؟
- 4- إلى أي مدى تعتمد الشركات المتوسطة على مؤشرات قياس الأداء لتحسين القرارات المالية والإدارية؟

أهمية الدراسة

تُعد الموازنة والتخطيط المالي من أبرز الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات في إدارة مواردها بكفاءة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومع تزايد التحديات التي تواجه الشركات المتوسطة، خصوصًا في ظل التقلبات الاقتصادية وسرعة التغيرات في بيئة الأعمال، تبرز الحاجة الماسة إلى تفعيل أدوات مالية تساعد في ترشيد الإنفاق، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، ورفع مستوى الأداء. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تسلط الضوء على واقع تطبيق الموازنة والتخطيط المالي في الشركات المتوسطة، وتكشف عن مدى تأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي. كما تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية لدى بعض المنشآت حول كيفية الربط بين الممارسات المالية الفعالة ونتائج الأداء، مما يمنحها بعدًا عمليًا يفيد صناع القرار والمهتمين بالإدارة المالية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على مدى التزام الشركات المتوسطة بإعداد وتنفيذ الموازنة السنوية.
- 2- تحليل دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المؤسسي.
- 3- قياس فعالية أدوات الرقابة المالية في دعم تحقيق الأهداف.
- 4- بيان أثر مؤشرات قياس الأداء في تعزيز الكفاءة التشغيلية.

الأدب النظري للدراسة

تُعد الموازنة أداة مالية وإدارية تُستخدم لتقدير الإيرادات والمصروفات المستقبلية للمنشأة خلال فترة زمنية محددة، وهي تمثل أحد أهم أسس التخطيط المالي في المؤسسات. وتسهم في ترشيد الإنفاق، وضمان توافق العمليات مع الأهداف المحددة مسبقًا. أما التخطيط المالي، فهو عملية تحديد الأهداف المالية ورسم السياسات والخطط اللازمة لتحقيقها، ويُعد من الأدوات التي تعزز من كفاءة استخدام الموارد وتدعم اتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية.

وتتضمن الأدبيات النظرية ذات الصلة عدة مفاهيم أساسية، من أبرزها:

- الكفاءة المالية: وهي قدرة المنشأة على إدارة مواردها المالية بكفاءة لتحقيق الأهداف المرسومة.
- المراقبة المالية: وتشير إلى عملية تتبع الأداء المالي والتحقق من مدى التزام الإدارات المختلفة بالموازنة والخطط المالية.
- مؤشرات الأداء المالي: وهي أدوات كمية ونوعية تُستخدم لقياس مدى نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها المالية والتشغيلية.

وتُشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية بين استخدام الموازنة والتخطيط المالي وتحسين الأداء المؤسسي، لا سيما في المؤسسات المتوسطة التي تعتمد على الموارد المحدودة وتواجه تحديات في تحقيق الاستدامة المالية. كما بينت الدراسات أن تطبيق هذه الأدوات يسهم في رفع كفاءة اتخاذ القرار، ويُحسن من عملية تخصيص الموارد، ويُساعد في ربط الأهداف الاستراتيجية بالواقع المالي للمنشأة.

مراجعة الدراسات السابقة

لقد تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع أثر الموازنة والتخطيط المالي على الأداء المؤسسي، مما أتاح للدراسة الحالية الاستفادة من الأطر النظرية والمنهجيات المستخدمة، وتحديد الفجوات المعرفية. وقد تنوعت هذه الدراسات بين محلية وإقليمية ودولية، واختلفت في نطاقها ومناهجها، مما أسهم في تكوين تصور شامل حول الموضوع.

ففي دراسة الصاعدي وعبيد (2021)، تم بحث العلاقة بين تطبيق الموازنة والأداء المالي في عدد من الشركات السعودية المساهمة بمدينة جدة، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للموازنة كأداة رقابة وتخطيط على تحسين الأداء المالي. وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة عن شركة الاتصالات الأردنية (2009) الدور الفعال الذي تلعبه الموازنات في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية واتخاذ القرارات في بيئة صناعية.

كما أشارت دراسة تناولت التخطيط المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة (2021) إلى وجود تحديات كبيرة في تبني ممارسات التخطيط المالي، برغم ما تقرضه رؤية المملكة 2030 من متطلبات استراتيجية، وهو ما يعكس وجود فجوة في التطبيق العملي بالرغم من وضوح الأطر النظرية.

أما على الصعيد الدولي، فقد توصلت دراسة Zia et al (2024) إلى أن التكامل بين الموازنة والتخطيط المالي يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المالي، من خلال تخصيص الموارد بكفاءة وتحقيق الأهداف التشغيلية. كما بينت دراسة Arinaitwe et al (2024)، والتي أُجريت في بيئة مؤسسية أفريقية، أن نظم إعداد الموازنة القائمة على الأداء تساعد في رفع الكفاءة وتحقيق نتائج ملموسة في الأداء العام.

وتشير هذه الدراسات مجتمعة إلى أهمية وجود ممارسات فعالة في إعداد الموازنة والتخطيط المالي كجزء لا يتجزأ من منظومة تحسين الأداء المؤسسي. ومع ذلك، فإن معظم هذه الدراسات لم تتناول الشركات المتوسطة في السياق السعودي بشكل مباشر، مما يبرز الحاجة إلى دراسة تركز على هذه الفئة لفهم طبيعة التحديات والفرص بشكل أكثر تحديداً.

المنهجية

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لما له من قدرة على تفسير الظواهر من خلال جمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي. وقد تم تصميم استبانة مكونة من محورين رئيسيين يتعلقان بالتخطيط المالي وتقييم الأداء، احتوت على مجموعة من العبارات المغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي، بهدف قياس آراء أفراد العينة حول ممارسات الموازنة والتخطيط المالي في منشآتهم، ومدى ارتباط ذلك بتحسين الأداء.

تكوّنت عينة الدراسة من (30) مفردة، تم اختيارها بطريقة قصدية من فئة المدراء الماليين والتنفيذيين في منشآت متوسطة الحجم داخل المملكة العربية السعودية، تنوعت بين منشآت حكومية وخاصة وغير ربحية، مما يعزز من شمولية النتائج. وتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) لتحليل البيانات والوصول إلى دلالات رقمية تسهم في تفسير واقع التخطيط المالي وعلاقته بالأداء المؤسسي في هذه المنشآت.

النتائج

كشفت نتائج الدراسة عن إدراك عالٍ لدى أفراد العينة بأهمية التخطيط المالي والموازنة في تعزيز أداء المنشآت المتوسطة. فقد أشارت إجابات المشاركين إلى أن المنشآت التي تطبق نظام موازنة فعال تتمتع بقدرة أفضل على تخصيص الموارد، ومراقبة النفقات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أظهرت النتائج أن الممارسات المالية الجيدة تنعكس إيجاباً على كفاءة العمليات ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

كما أظهرت نتائج محور تقييم الأداء أن المنشآت التي تستخدم مؤشرات أداء محددة وتقيس الأداء بشكل دوري تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والتطور. وقد أفاد المشاركون بأن المنشآت التي تعتمد على البيانات المالية وغير المالية في اتخاذ القرارات تتمتع بمرونة أكبر واستجابة أفضل للتحديات، بالإضافة إلى حرصها على التحسين المستمر وتقدير الأداء المتميز.

وبشكل عام، أشارت المتوسطات المرتفعة لجميع محاور الاستبانة إلى وجود وعي مؤسسي واضح بأهمية التكامل بين التخطيط المالي وتقييم الأداء في تحقيق التحسين المستدام لأداء الشركات المتوسطة.

الخاتمة ومناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة وجود وعي عالٍ لدى المنشآت المتوسطة بأهمية التخطيط المالي وإعداد الموازنات في تحسين أدائها المؤسسي. وقد بيّنت استجابات المشاركين أن المنشآت التي تعتمد على ممارسات مالية واضحة ومبنية على أهداف استراتيجية، قادرة على تحقيق كفاءة تشغيلية أكبر، وتوظيف الموارد بشكل فعال، إضافة إلى قدرتها على التكيف مع التحديات المالية والإدارية.

كما كشفت الدراسة أن تقييم الأداء باستخدام مؤشرات واضحة، سواء كانت مالية أو غير مالية، يسهم في تحقيق تحسين مستمر في العمليات، ويعزز من مستوى الشفافية والمساءلة داخل المنشآت. وأشارت النتائج إلى أن المنشآت التي توظف نتائج التقييم في تطوير خططها وإعادة توجيه استراتيجياتها تحقق أداءً مؤسسياً أعلى مقارنةً بتلك التي تقتصر إلى نظام تقييم فعال.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التكامل بين الموازنة والتخطيط المالي من جهة، ونظام تقييم الأداء من جهة أخرى، يمثلان ركيزتين أساسيتين في تحسين الأداء المؤسسي للمنشآت المتوسطة. وتؤكد الدراسة على أهمية الاستمرار في تطوير الأدوات المالية والإدارية، وتعزيز ثقافة التقييم والتخطيط ضمن بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على النمو والاستدامة المؤسسية.

التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة، توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز أداء الشركات المتوسطة من خلال التخطيط المالي والموازنات، وهي كما يلي:

- 1- تفعيل استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي: يُوصى بأن تعتمد الشركات المتوسطة على الموازنات التقديرية كأساس لتحديد الموارد وتوزيعها بكفاءة، نظراً لما أظهرته النتائج من دور فعال للموازنة في تحسين الأداء المالي.
- 2- تعزيز ثقافة التخطيط المالي بين الموظفين: ينبغي العمل على نشر الوعي بأهمية التخطيط المالي داخل الشركات، من خلال تقديم ورش تدريبية متخصصة تستهدف الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.
- 3- ربط مؤشرات الأداء بالموازنات المالية: من المهم أن يتم استخدام الموازنات كمرجع لمتابعة وتقييم الأداء الفعلي، ما يساعد في الكشف عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- 4- تطوير الأنظمة المالية لدعم اتخاذ القرار: توصي الدراسة باستخدام أنظمة مالية متقدمة تدعم دقة التنبؤات وتحليل البيانات، مما يسهم في رفع جودة اتخاذ القرارات المستقبلية داخل المنشآت المتوسطة.
- 5- فتح آفاق لبحوث مستقبلية: يُقترح إجراء دراسات مستقبلية تغطي قطاعات أو مناطق جغرافية مختلفة، أو المقارنة بين شركات ذات أحجام مختلفة، بهدف التحقق من مدى عمومية نتائج هذه الدراسة.

المراجع

المراجع العربية

- أبو مصطفى، محمد، وآخرون. (2019). واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في المؤسسات الصناعية بقطاع غزة. مجلة الاقتصاد والإدارة، 17(1)، 88-110.
- الحربي، نورة. (2020). استراتيجيات إدارة رأس المال الفكري وعلاقتها بتميز الأداء. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 8(3)، 113-136.
- الصاعدي، فهد، وعبيد، أحمد. (2021). دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي: دراسة ميدانية على شركات مساهمة سعودية في جدة. مجلة العلوم المالية والإدارية، 12(2)، 45-70.
- العمودي، علي. (2022). تأثير ضغط الجدول الزمني على أداء المشروع. جامعة الملك عبد العزيز - كلية الاقتصاد والإدارة.
- شركة الاتصالات الأردنية. (2009). مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في المنظمات الصناعية الأردنية. تقرير داخلي منشور، عمان، الأردن.
- اليامي، عائشة. (2021). أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير المؤسسي. مجلة الإدارة الحديثة، 9(2)، 65-98.

المراجع الأجنبية

- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Elliott, J. A. (2013). Introduction to Financial Accounting (11th ed.). Pearson Education
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press.