

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرَّحْمَنُ ۙ ١ عَلَّمَ الْقُرْآنَ ۙ ٢ خَلَقَ الْإِنْسَانَ ۙ ٣  
عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ۙ ٤ الشَّمْسُ وَالْقَمَرُ بِحُسْبَانٍ ۙ ٥ وَالنَّجْمُ  
وَالشَّجَرُ يَسْجُدَانِ ۙ ٦ وَالسَّمَاءَ رَفَعَهَا وَوَضَعَ الْمِيزَانَ  
ۙ ٧ أَلَّا تَطْغَوْا فِي الْمِيزَانِ ۙ ٨ وَأَقِيمُوا الْوَزْنَ بِالْقِسْطِ  
وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ ۙ ٩

صدق الله العظيم

سورة الرحمن ( الآية 1 - 9 )

## إهداء

الى من ارضعتنى حب الخير والفضيلة وزرعت فى نفسى بذور المحبة والعطاء  
امى رحمة الله عليها

الى من ضحى بالكثير من اجلنا وكان مثالا للفضيلة والعلم  
ابى امد الله لنا فى عمره

الى من شاركنى الحياة حلوها ومرها ..... الى ...  
اخوتى

الى كل طلاب العلم .....

## شكر وتقدير

لا يسعنى والسفينة تقترب من الشاطئ الا ان اتقدم بجزيل شكرى وامتنانى لكل استاذ قادها لتصل الى بر المعرفة التى هى مرتجى كل باحث عن المعرفة .

اتوج شكرى هذا بالتقدير والعرفان للدكتور مصطفى نجم البشارى لما بذله من جهود حثيثة لانجاح هذا البحث بتوجيهه لى لوضع اول خطوة فى طريق البحث العلمى ادامه الله زخرا لهذا الوطن والجامعة ولكل اساتذة الجامعة الذين لم ييخلوا علينا بعلمهم ومعرفتهم.

كما اتوجه بشكرى الى كل من ساعدنى فى انجاز هذا البحث من زملاء واصدقاء والشكر والتقدير لادارة المالية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا و لمكتبة كلية الدراسات التجارية وكلية الدراسات العليا .

الباحث

## فهرس الموضوعات

| رقم الصفحة | الموضوعات   | رقم |
|------------|---|-----|
| أ          | الاستهلال   | 1   |
| ب          | الآية   | 2   |
| ت          | الإهداء   | 3   |
| ث          | الشكر والتقدير  | 4   |
| ج          | فهرست الموضوعات   | 5   |
| د          | فهرست الجداول   | 6   |
| ذ          | فهرست الاشكال   | 7   |
| ر          | ملخص الدراسة  | 8   |
| ز          | ABSTRACT  | 9   |
|            | <b>المقدمة</b>  | 10  |
| 1          | تمهيد   | 11  |
| 2          | أهداف البحث   | 12  |
| 2          | فرضيات البحث  | 13  |
| 2          | منهجية البحث  | 14  |
| 3          | طرق جمع البيانات  | 15  |
| 3          | حدود البحث  | 16  |
| 3          | هيكل البحث  | 17  |
| 4          | الدراسات السابقة  | 18  |
|            | <b>الفصل الأول :</b>  | 19  |
|            | الموازنات التخطيطية المفهوم والأهمية ودورها في مساعدة الإدارة |     |
| 8          | المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف الموازنات التخطيطية         | 20  |
| 8          | مفهوم الموازنات التخطيطية                                     | 21  |
| 10         | أهمية الموازنة التخطيطية                                      | 22  |

|    |   |    |
|----|---|----|
| 10 | أهداف الموازنة التخطيطية  | 23 |
| 12 | أنواع الموازنات التخطيطية   | 24 |
| 14 | خصائص الموازنات التخطيطية   | 25 |
| 15 | لجنة إعداد الموازنات التخطيطية  | 26 |
| 17 | مراحل إعداد الموازنات التخطيطية   | 27 |
| 19 | المبحث الثاني: دور الموازنات التخطيطية في مساعدة الإدارة في وظائفها                               | 28 |
| 19 | مفهوم الرقابة   | 29 |
| 20 | نظام الرقابة عن طريق الموازنات التخطيطية  | 30 |
| 21 | أهداف الرقابة   | 31 |
| 21 | خطوات عملية الرقابة   | 32 |
| 21 | أنواع الرقابة   | 33 |
|    | <b>الفصل الثاني:</b><br>اثر العامل السلوكي في إعداد الموازنات التخطيطية وخطط الحوافز<br>والمكافآت | 34 |
| 24 | المبحث الأول: اثر العامل السلوكي على الموازنات التخطيطية  | 35 |
| 24 | المبدأ السلوكي للموازنات  | 36 |
| 24 | المشاركة  | 37 |
| 25 | أهمية المشاركة  | 38 |
| 25 | الموازنات التخطيطية وسلوك الافراد   | 39 |
| 26 | اقناع الافراد بالموازنات التخطيطية  | 40 |
| 28 | الموازنات التخطيطية ونظريات التنظيم   | 41 |
| 30 | المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية   | 42 |
| 33 | أهم العوامل التي تؤثر على المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية                                   | 43 |
| 34 | الدافعية  | 44 |
| 34 | أهمية الدافعية للموازنات التخطيطية  | 45 |
| 35 | النظرية التقليدية للدافعية  | 46 |
| 36 | النظرية الحديثة للدافعية  | 47 |
| 37 | المشاكل السلوكية المرتبطة بالموازنات التخطيطية  | 48 |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 41 | المبحث الثاني : خطط الحوافز والمكافآت                          | 49 |
| 41 | اثر الموازنة على سلوك الإدارة والعاملين                        | 50 |
| 43 | أهداف خطط الحوافز والمكافآت                                    | 51 |
| 44 | الشروط التي يجب توافرها لمقاييس الأداء لخطط الحوافز والمكافآت  | 52 |
|    | <b>الفصل الثالث:</b><br>الدراسة الميدانية وعرض وتحليل البيانات | 53 |
| 49 | المبحث الأول : الدراسة الميدانية وأداة الدراسة                 | 54 |
| 55 | المبحث الثاني : عرض و تحليل البيانات ونتائج دراسة الحالة       | 55 |
|    | <b>الخاتمة:</b><br>النتائج والتوصيات                           | 56 |
| 83 | نتائج البحث  | 57 |
| 84 | توصيات البحث   | 58 |
| 85 | <b>المراجع</b>   | 59 |
|    | <b>الملاحق</b>   | 60 |
| 88 | الملحق رقم ( 1 )   | 61 |
| 89 | الملحق رقم ( 2 )   | 62 |

## فهرس الجداول

| رقم<br>الصفحة | عنوان الجدول   | رقم<br>الجدول |
|---------------|--|---------------|
| 34            | العلاقة بين العوامل السابقة وطريقة وضع الموازنة                | 1/1/2         |
| 59            | المشاركة تساعد في وضع و إعداد الموازنات التخطيطية              | 1/2/3         |
| 59            | المشاركة لا تساعد في تحقيق أهداف المنشأة والعاملين             | 2/2/3         |
| 60            | مشاركة المستويات التنظيمية في إعداد الموازنات                  | 3/2/3         |
| 61            | اهتمام الفرد بتحقيق أهداف الموازنة                             | 4/2/3         |
| 61            | المشاركة تؤدي الى البيروقراطية                                 | 5/2/3         |
| 62            | المشاركة تزيد من التكلفة داخل المنشأة                          | 6/2/3         |
| 63            | دور لجنة الموازنة في تحقيق أهداف المنشأة                       | 7/2/3         |
| 63            | الموازنات السابقة يمكن اعتبارها مؤشر للموازنات التخطيطية       | 8/2/3         |
| 64            | الموازنات السابقة يمكن استخدامها لقياس مدى التطور داخل المنشأة | 9/2/3         |
| 65            | الموازنات التخطيطية تساعد في تجنب انحرافات الموازنات السابقة   | 10/2/3        |
| 65            | استخدام الموازنات السابقة لتشديد الرقابة على بنود الموازنة     | 11/2/3        |
| 66            | معلومات الموازنات السابقة مفيدة في اتخاذ القرارات الضرورية     | 12/2/3        |
| 67            | تأثير التكنولوجيا على كمية معلومات الموازنات                   | 13/2/3        |
| 67            | ليس للموازنات دور في وضع الخطط والسياسات الإستراتيجية          | 14/2/3        |
| 68            | الحوافز المادية ليست الوسيلة الوحيدة للتحفيز                   | 15/2/3        |
| 69            | تقليل الحوافز والمكافآت يؤثر سلبيا على العاملين                | 16/2/3        |
| 69            | المشاركة تعتبر نوع من أنواع الحوافز                            | 17/2/3        |
| 70            | يرغب المديرين في تقييم الجهود التي تبذل من جانبهم              | 18/2/3        |
| 71            | وجود خطط للحوافز والمكافآت يقلل من الاحتكاك بين الافراد        | 19/2/3        |
| 71            | الحوافز والمكافآت تحقق الرضا الوظيفي                           | 20/2/3        |
| 74            | المشاركة في اعداد الموازنات يؤدي الى تنفيذها بالصورة المطلوبة  | 21/2/3        |
| 76            | عدم الاسترشاد بموازنات سنوات سابقة لا يمكن من وضع الموازنات    | 22/2/3        |
| 78            | اثر الحوافز المرتبطة بإعداد و تنفيذ الموازنات التخطيطية        | 23/2/3        |

## فهرس الاشكال

| رقم<br>الصفحة | عنوان الشكل  | رقم<br>الشكل |
|---------------|--|--------------|
| 29            | وضع الموازنة في ظل النظرية الكلاسيكية                            | 1/1/2        |
| 30            | الموازنة في ظل النظرية السلوكية                                  | 2/1/2        |
| 32            | العوامل السيكولوجية الناتجة من المشاركة وأثرها في اعداد الموازنة | 3/1/2        |
| 55            | المبحوثين وفقا للحالة الاجتماعية                                 | 1/2/3        |
| 56            | المبحوثين وفقا للجنس   | 2/2/3        |
| 57            | المستوى التعليمى للمبحوثين                                       | 3/2/3        |
| 58            | المبحوثين وفقا للتخصص ( الوظيفة )                                | 4/2/3        |



## ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة اثر العامل السلوكى فى أعداد الموازنات التخطيطية بالمنشأة فى القطاع العام بالتطبيق على جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عن الفترة من 2002م حتى 2004م .

لخدمة أهداف هذه الدراسة تم اختبار مدى صحة الفروض الاتية :

1. مشاركة المستويات المختلفة فى إعداد الموازنات التخطيطية يؤدي الى تنفيذها بالصورة المطلوبة .
2. عدم الاسترشاد بموازنات سنوات سابقة لا يمكن من وضع موازنات معقولة ( مقبولة ) ممكنة التطبيق .
3. الحوافز المرتبطة بإعداد و تنفيذ الموازنات التخطيطية تؤدي الى تغيير ايجابي فى سلوك العاملين .

استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطى والذى تم الاعتماد عليه فى مصادر الدراسة ووضع الفروض ، والمنهج الاستقرائى والذى تم الاعتماد عليه فى اختبار مدى صحة فروض الدراسة ، والمنهج الوصفى من خلال أسلوب دراسة الحالة وتحليل نتائجها باستخدام الأساليب الإحصائية. أثبتت الدراسة صحة جميع الفروض وتوصلت الى مجموعة من النتائج أهمها ان مشاركة العاملين فى إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية يحقق أهداف الجامعة وأهداف العاملين. وكما خرجت الدراسة ببعض التوصيات اهمها :

1. عمل دورات تدريبية قبل البدء فى إعداد الموازنات التخطيطية ، وتحديد أهداف الموازنة بصورة واضحة .
2. وضع خطط للحوافز والمكافآت بحيث تشجع العاملين الذين يستحقون التحفيز ماديا ، عينيا أو أدبيا .

## **ABSTRACT**

This study aims at investigating the impact of behavior on the planning and preparation of budgets in the public sector. Sudan University of Science and Technology has been taken as the empirical case of the study, from 2002 to 2004.

The study has striven to prove the reliability of the following hypotheses:

1. Participation of different levels of employees in the planning and preparation of budgets would result in a desired implementation.
2. Planning and preparing budgets with out considering the lessons of the previous ones would not help the organization make rational and practical budgets.
3. Motivating the employees who help in the preparation and implementation of budgets with incentives would enhance a positive working behavior.

All this has been investigated via different methods. The inductive method has been used in setting hypotheses, the deductive in testing them, while the descriptive method used in studying the empirical case, and finally the statistical one in analysing the results.

The study has successfully proved the validity of its hypotheses and reached a number of results. Most importantly, the participation of the employees in planning and preparation of budgets would achieve the objectives of the University and its employees. Finally, the study has come up with some important recommendations such as:

1. Organizing training courses prior to budget preparation with the aim of setting clear and precise objectives of budget.
2. Formulating plans and criteria for employees who deserve incentives so as to encourage them. These incentives can be either monetary, in kind or moral.

## المقدمة

### تمهيد :-

تعد الموازنات التخطيطية في كل المنظمات سواءً كانت صناعية أم تجارية أو خدمية أداة هامة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة العليا في التخطيط والرقابة لتنفيذ أهداف المنشأة ، وتوجد العديد من العوامل التي تؤثر في إجراء هذه العمليات سواء كانت داخلية أم خارجية ، ويشوب اعداد الموازنات في القطاع الحكومي خاصة الجانب الخدمي عدة مشاكل عند اعداد أو تنفيذ الموازنات التخطيطية تتداخل العوامل السلوكية للعاملين في المنشأة مع العوامل البيئية الأخرى المحيطة بها مثل الحصول على مدخلات الإنتاج ومنافذ البيع والتوزيع وتقديم الخدمات .

تعتبر جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا منشأة حكومية خدمية ( قطاع عام ) تقوم بإعداد موازنات سنوية تسترشد بها في تحقيق أهدافها الأكاديمية والعلمية والخدمية لأغراض التوسع الأفقى و الراسى فى مجال البنىات الأساسية وتحسين وضع العاملين بها .

ان اخذ العوامل المؤثرة على الموازنات التخطيطية يمكن من تنفيذها بسهولة ويسر وبالتالي ضمان نجاح المنشأة فى الوصول لأغراضها المنشودة ، ويعتبر السلوك الانسانى احد هذه العوامل بل هو الأساس فى هذه العملية لأن الإنسان هو المحرك للعمل فى المنشأة ويسعى لتحقيق أهدافه الشخصية والأهداف العامة لها وبالتالي للمجتمع ككل . لكن هذا الجانب لم يلق الاهتمام الكافى فى المجال البحثى خاصة من قبل المحاسبين وهم الذين يعتمد عليهم اعتماداً كبيراً فى اعداد الموازنات التخطيطية ومراقبتها .

## 1 /مشكلة البحث :-

تتمثل مشكلة البحث الرئيسية فى ان عدم الأخذ فى الاعتبار عند اعداد الموازنات التخطيطية فى القطاع الحكومى للجانب السلوكى ، والذى قد يؤثر سلبا او ايجابا على نجاح تنفيذ هذه الموازنات التخطيطية ، وقد تفقد الموازنات التخطيطية وظائفها المتمثلة فى التخطيط والرقابة ، كما أنه يخلق الكثير من المشاكل الفرعية المتمثلة فى :

1. عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .
2. عدم إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية بصورة واضحة ودقيقة .
3. فشل المنشأة فى تحقيق أهدافها .

## 2 /أهداف البحث :-

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية :

1. إعداد الموازنات التخطيطية بشكل واضح ودقيق ورسمى .
2. الاستغلال الأمثل لموارد المنشأة المتاحة .
3. بيان اثر العامل السلوكى عند اعداد الموازنات التخطيطية .
4. الاستفادة من نظم المعلومات المحاسبية فى عملية اعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية لاتخاذ القرارات الإدارية ، وخاصة المعلومات التي بذل جهد فى اعدادها .

## 3 /فرضيات البحث :-

يسعى الباحث من خلال الدراسة للتأكد من صحة الفرضيات التالية :

4. مشاركة المستويات التنظيمية المختلفة فى اعداد الموازنات التخطيطية يؤدي الى تنفيذها بالصورة المطلوبة .
5. عدم الاسترشاد بموازنات سنوات سابقة لا يمكن من وضع موازنات معقولة ( مقبولة ) ممكنة التطبيق .
6. الحوافز المرتبطة بإعداد و تنفيذ الموازنات التخطيطية تؤدي الى تغيير ايجابي فى سلوك العاملين .

## 4 /منهجية البحث :-

لتحقيق أهداف البحث سوف يتبع الباحث المناهج التالية :

1. المنهج الاستنباطى : والذى يتم الاعتماد عليه فى مصادر البحث ووضع الفروض .
2. المنهج الاستقرائى : ويعتمد عليه البحث فى اختبار مدى صحة فروض البحث

3. المنهج الوصفي : اعتماد الباحث عليه فى الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها  
استخدم الأساليب الإحصائية.

#### 5 / طرق جمع البيانات:-

يتم جمع البيانات بطريقتين :

الطريقة الأولى :

تتمثل فى جمع المعلومات من المصادر الثانوية من مراجع ومصادر ودوريات...الخ.

الطريقة الثانية :

تركز بصورة مباشرة على المعلومات الأساسية التى يتم جمعها عبر الاستبيان و  
المقابلات مع الجهات ذات الاختصاص ، بالإضافة للملاحظات.

#### 6 /حدود البحث :-

الحدود المكانية : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

الحدود الزمنية : ( 2002م - 2004م ) .

#### 7 /هيكل البحث :-

يقسم البحث الى فصول وكل فصل مقسم الى مباحث

المقدمة

الفصل الأول : الموازنات التخطيطية المفهوم والأهمية ودورها فى مساعدة الإدارة

المبحث الأول : مفهوم وأهمية وأهداف الموازنات التخطيطية .

المبحث الثانى : دور الموازنات التخطيطية فى مساعدة الإدارة فى الرقابة

الفصل الثانى : اثر العامل السلوكي فى إعداد الموازنات التخطيطية و خطط الحوافز

المبحث الأول : اثر العامل السلوكي على الموازنات التخطيطية.

المبحث الثانى : خطط الحوافز والمكافآت

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وعرض وتحليل البيانات

المبحث الأول : دراسة الحالة ( جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)

المبحث الثانى : عرض و تحليل البيانات ونتائج الدراسة الميدانية .

الخاتمة :

نتائج البحث

توصيات البحث

المراجع :

الملاحق :

## 8 / الدراسات السابقة :-

1 / 8 : دراسة محمد 2005م<sup>(1)</sup>

عن الأثر السلوكي لإعداد وتطبيق الموازنات التخطيطية في المنظمات ، دراسة حالة مجموعة بيطار للصناعات .

من خلال هذه الدراسة تناول محمد مشكلة عدم الاهتمام بدوافع الافراد وتجاهل الجانب الانساني في نجاح رقابة الموازنة التخطيطية ( السلطوية ) ، ومن اهم اهداف الدراسة بيان الأثر السلوكي الناجم عن إعداد وتطبيق الموازنة التخطيطية في المنظمة ، والكشف عن تأثير المعلومات التي تتولد عن نظام المعلومات المحاسبي على سلوك الافراد العاملين .

وقد تم اختبار مدى صحة فرضية مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية تخفض تكاليف الرقابة على الموازنة ، وفرضية ان الحوافز المرتبطة بتنفيذ الموازنات التخطيطية تؤدي إلى تغيير ايجابي في سلوك العاملين ، وفرضية مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة .

ولقد توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها ان مشاركة العاملين في إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية يعطى المزيد من الدافع لتحقيق الأهداف .

واوصت الدراسة بعمل دورات تدريبية ومستمرة للتعريف بمفهوم الموازنة التخطيطية وطريقة إعدادها والاستفادة منها في أداء الوظائف الإدارية المختلفة .

2 / 8 : دراسة بدر الدين 2005م<sup>(2)</sup>

عن أهمية الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة على الزكاة ، دراسة حالة ديوان الزكاة محلية امبدة .

من خلال هذه الدراسة تناول سراج الدين مشكلة الموازنات التخطيطية في ديوان الزكاة ومدى تاثيرها بالمحاسبة الحكومية، ومن اهم اهداف الدراسة المساهمة في اقتراح حلول لتحسين الأداء المالي .

1 - محمد عبد القادر ، الأثر السلوكي لإعداد وتطبيق الموازنات التخطيطية في المنظمات ( بحث ماجستير لم ينشر ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2005 م ) .

2 - بدر الدين الهادي احمد سراج الدين ، أهمية الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة على الزكاة ( بحث ماجستير لم ينشر ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2005 م ) .

وقد تم اختبار مدى صحة فرضية استخدام الموازنات التخطيطية فى التخطيط والرقابة بديوان الزكاة يودى إلى رفع كفاءة الأداء المالى بالديوان ، وفرضية استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة بديوان الزكاة يودى إلى رفع النظام المحاسبى ، وفرضية تدريب العاملين ومشاركتهم فى إعداد الموازنات التخطيطية يزيد من فعالية الموازنات فى الديوان ، وفرضية التخطيط والرقابة بالموازنة تساعد فى تحديد المسؤوليات عن الانحرافات ونقاط الضعف وامكانية معالجتها .

توصلت الدراسة الى نتائج عدة أهمها ان إعداد الموازنات فى الديوان تحتاج إلى أساليب علمية بجمع المعلومات التي تستخدم فى إعداد التقديرات .

واوصت الدراسة بالاهتمام بنظام الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة واستخدام الأسس العلمية والعملية فى مراحل إعداد وتنفيذ الموازنات .

### 3 / 8 : دراسة طارق 2002م<sup>(3)</sup>

عن أهمية استخدام الموازنة التخطيطية كأداة رقابة ، دراسة حالة الشركة العربية للإنتاج والتصنيع الزراعي وحدة النشا والجلوكوز 1998م - 2001م .

تتلخص مشكلة الدراسة فى ان بعض المؤسسات تبالغ فى التقديرات عند إعداد الموازنة التخطيطية الامر الذي يؤثر على استخدام الموازنة كأداة رقابية بصورة فعالة. وإشارة الدراسة ان تفعيل دور الموازنة فى التخطيط والرقابة يحقق أهداف المنشأة .

وقد تم اختبار مدى صحة فرضية اعتماد نجاح الموازنة التخطيطية فى المنشأة على إعدادها وفقا للثوابت التي ترتبط بطبيعة المنشأة والفترة الزمنية التي تغطيها ، وفرضية اعتماد نجاح الموازنة التخطيطية الشاملة فى تحقيق أهدافها على توسيع قاعدة المشاركة لتشمل كافة مراكز الموازنة، وفرضية الإفراط فى التقديرات عند إعداد الموازنات التخطيطية يؤثر على استخدام الموازنة التخطيطية كأداة رقابية .

ومن اهم ما توصلت اليه من نتائج ان يتم إعداد الموازنات التخطيطية فى المنشأة وفقا للثوابت التي ترتبط بطبيعة المنشأة والفترة الزمنية التي تغطيها .

ومن التوصيات الدراسة يجب على المنشآت توسيع قاعدة المشاركة فى إعداد الموازنة التخطيطية لضمان نجاح الموازنة ، ويجب توخى الدقة فى إعداد الموازنة التخطيطية حتى يتحسن الأداء ويتم تحديد المسؤوليات بصور جيدة .

<sup>1</sup> - طارق محجوب عبد الله سيد احمد ، أهمية استخدام الموازنة التخطيطية كأداة رقابة ( بحث ماجستير لم ينشر ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2002 م).



#### 8 / 4 : دراسة صلاح 2002م (4)

عن دور الموازنات فى رفع كفاءة الأداء الادارى.

تكمن مشكلة الدراسة فى ان أنظمة التخطيط والرقابة المتبعة اليوم و البدائل المتعلقة بتحسين الأداء تواجه تحدى المنافسة العالمية ، وقد تم اختبار مدى صحة فرضية تطبيق نظام الموازنات التخطيطية على كافة الأنشطة بالشركة لخدمة أغراض التخطيط والرقابة ، وفرضية ان نظام الموازنات التخطيطية لا يستخدم بكفاءة كمؤشر لقياس الأداء ورفع كفاءته ، وفرضية ان أنظمة الرقابة عن طريق الموازنات أداة ضغط على مدراء الأقسام و لا تستخدم كأداة تشغيل مساعدة .

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها ان وجود ادارى قوى عامل هام فى نجاح تطبيق الأنظمة المالية وفى نجاح نظام رقابة الموازنة حيث تتكامل وظائف الادارة ووظائف الموازنة.

اوصت الدراسة استخدام المؤشرات المالية كأهداف موازنة لقدرتها على تشخيص سمات ومتغيرات الأداء باعتبارها أداة معاصرة لها القدرة على تقييم الأداء المالى والتشغيلى .

#### 8 / 5 : دراسة على 2002م (5)

عن الموازنة التخطيطية كوسيلة للرقابة على التكاليف ، دراسة حالة وحدة الدواجن التابعة للشركة العربية للإنتاج والتصنيع الزراعي ( الفترة من 99/89 حتى 2000/99م ) . تلخصت مشكلة الدراسة فى عدم توفر المعلومات يؤدي إلى ضعف كفاءة الأداء ، وعدم وجود نظام سليم للتكاليف يساعد الادارة فى توفير البيانات المطلوبة .

وقد تم اختبار مدى صحة الفرضيات التالية فرضية ان الموازنات التخطيطية هي الأسلوب الأمثل للرقابة على تكاليف انتاج الدواجن ، وفرضية ان إعداد الموازنة التخطيطية وتحديد المسؤولية عن الانحرافات والتقرير عنها لا يتم بصورة دقيقة بوحدة الدواجن ووفقا لمراكز المسؤولية ، وفرضية لا يمكن الوصول إلى رقابة حقيقية للرقابة على التكاليف وخفض تكاليف الإنتاج فى ظل أنظمة التكاليف التاريخية ، و فرضية ان حسابات التكاليف

1 - صلاح عبد القادر احمد ، دور الموازنات فى رفع كفاءة الأداء الادارى ( بحث ماجستير لم ينشر ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2002 م ) .  
2 - على سعيد ادريس ، الموازنة التخطيطية كوسيلة للرقابة على التكاليف ( بحث ماجستير لم ينشر ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2002 م ) .

بالوحدة لا يتم وفق أسس علمية سليمة وبالتالي لا يمكن تحديد تكلفة الانتاج بصورة علمية وسليمة وذلك لعدم تطبيق الأساليب العلمية فى مجال محاسبة التكاليف .  
توصلت الدراسة الى نتائج أهمها ان الموازنة التخطيطية تصلح لجميع المشروعات سواء كانت صغيرة أو كبيرة وتساعد الإدارة فى التأكد من حسن استغلال الموارد التى يملكها المشروع والمحافظة على الموارد المالية من الضياع وسوء الاستخدام .  
ومن التوصيات الهامة ان يتم تحليل عناصر التكاليف وتبويبها إلى تكاليف خاضعة للرقابة وتكاليف غير خاضعة للرقابة ، وان يتم إعداد تقارير شهرية عن الأداء مقارنا بالمخطط .

من خلال الدراسات التى تم تناولها وتم من خلالها التركيز على جوانب محددة يرى الباحث أن هناك ماتزال فجوة متروكة لم تتناولها هذه الدراسات ، تتعلق بأثر العامل السلوكي فى إعداد الموازنات التخطيطية بالمنشأة فى القطاع العام بصفة عامة فى مجال مؤسسات التعليم العالى الحكومي بصفة خاصة ، وهذا الموضوع له أهمية من وجهة نظر الباحث .