

1.1 المقدمة:

تختص المحاسبة الإدارية بتجميع وتصنيف وتفسير البيانات والمعلومات التي تساعد إداره المشروع على تحقيق أهدافها ، تعمل الحاسبة الإدارية على صياغة الخطط وتعبير عنها في صورة موازنات تقديرية التخطيط يقوم بتحديد الأهداف المرغوب فيها والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف .

2.1 مشكله البحث :

تتمثل مشكلة البحث في النقاط التالية :

- هل تتوفر البيانات والمعلومات الاساسية في إعداد الموازنات التخطيطية .
- هل يتم القيام بالوظائف الإدارية في ظل ما تقدمه الاساليب الإدارية من بيانات ومعلومات .
- هل هناك صعوبة في توفير البيانات والمعلومات الملائمة والمفيدة في الأساليب الإدارية المستخدمة في التخطيط الإداري .

3.1 أهداف البحث :

- 1- توفير البيانات والمعلومات الاساسيه في إعداد الموازنات التخطيطية .
- 2- القيام بالوظائف الإداريه في ظل ما تقدمه الاساليب المحاسبية من بيانات ومعلومات .
- 3- توفير معلومات المحاسبة الإدارية المستخدمه في التخطيط الإداري .

4.1 أهميه البحث :

- 1- الحاجة الى تفويض سلطات وصلاحيات الأفراد تحت المستويات الإداريه المختلفه .
- 2- نظام المعلومات المحاسبية نظام داخلي لخدمه الإداره في كل المستويات .
- 3- إن المحاسبة الإدارية توفر معلومات تعتمد عليها الإدارة في التخطيط وإتخاذ القرارات .

5.1 فرضيات البحث :

- 1-عدم توفرالمعلومات الأساسية يؤثر في التخطيط الإداري .
- 2-بيانات ومعلومات المحاسبة الإدارية تؤثر في القيام بوظيفة التخطيط والرقابة.
- 3- هناك علاقة ذات دلالة بين توفر البيانات والمعلومات المحاسبية والتخطيط الإداري.

6.1 تعريفات إجرائية :

الأساليب المحاسبية الحديثة :-

هي عباره عن محاسبه التكاليف والموازنات التقديرية ، والتكاليف المعياريه الامركزيه القرارات ، محاسبه المسؤلية ، تحليل التعادل بين التكلفه والحجم والربح وقياس الأداء .

التخطيط الإداري :-

هو العنصر الأول في العناصر الإدارية ، عباره عن منهج يتبعه الإنسان سعياً لتحقيق أهداف معينه تكون نتيجتها إتخاذ قرارات معينه ، تعتبر في الوقت الحاضر ويوكون لها دور إيجابي في المستقبل ، كما يوصف أحد الأساليب العلميه التي ترسم خطط وسياسات للوصول لإنتاج سلع وخدمات تشبع رغبات المستهلكين.

7.1 منهجيه البحث :

يعتمد البحث على :

المنهج الإستنباطي في جمع البيانات من المصادر الثانويه ، بالإضافة الى المنهج الإستقرائي. المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعتمد على دراسه حاله.

- التحليل الإحصائي ، الإستبيان.

- المقابلات الشخصيه.

- المصادر الأوليه والثانويه.

- المراجع والبحوث.

- الدراسات السابقه.

- نتائج الإستبيان.

- الملفات في موقع دراسة حاله.

حدود البحث:

الحدود المكانية: بنك امدرمان الوطني.

الحدود الزمانية: 2017م.

8.1 هيكل البحث :

يحتوي البحث على الآتي :-

المقدمة وتشمل :

المبحث الأول : الإطار النظري

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الأول : الإطار النظري

المبحث الأول : مفهوم الأساليب المحاسبية وأنواعها

المبحث الثاني : مفهوم التخطيط الإداري وأهميته وأنواعه وأهدافه

الفصل الثاني : دور الأساليب في التخطيط

المبحث الأول : التكاليف في التخطيط وعيوب ومزايا أساليب المحاسبة الإدارية

المبحث الثاني : استخدام الأساليب المحاسبية في التخطيط الإداري

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

المبحث الأول : مفاهيم خاصة عن العينه المختارة

المبحث الثاني : تحليل البيانات

النتائج والتوصيات

التوصيات

قائمة المراجع

9.1 الدراسات السابقة

في هذه المساحة يقوم الباحثون بإستعراض الدارسات السابقة التي تمكنو من الحصول عليها حيث نجد أن عدداً ليس بالقليل تناول موضوع اساليب المحاسبة الإدارية الحديثة من جوانب مختلفة تم إختيار ثمانية دراسات سابقة قام الباحثون بتلخيصها.

الدراسة الأولى :

دارسة أماني يوسف جاه الرسول ، 2001 (أثر الموازنات التخطيطية على قطاع الغزل والنسيج) تناولت هذه الدراسة الموازنات التخطيطية وأثرها على الأداء في القطاع الصناعي في السودان هدفت الدراسة إلي تحقيق الآتي :

- 1 – دراسة أثر الموازنات التخطيطية علي الأداء بصفه عامة في القطاع الصناعي في السودان.
 - 2 – بحث مشاكل معوقات الموازنات التخطيطية التي تؤثر علي أداء الشركه العامة للغزل والنسيج وأثر الموازنات التخطيطية على الأداء.
 - 3 – تقديم مقترحات وحلول للمشاكل والمعوقات التي تقف عائقاً أمام خطة موازنات الشركة.
- وقد خرجت الدراسة السابقه بالنتائج التاليه :
- أن فقد التمويل يؤثر على الأداء.
 - أن التخطيط غير السليم يؤدي إلى # الإنتاج.
 - أن التخطيط غير السليم يؤدي إلى تدهور المبيعات. (1)

1- أماني يوسف جاه الرسول ، أثر الموازنات لتخطيط علي قطاع الغزل والنسيج ، رسالة ماجستير غير منشوره في إدارة الأعمال ، جامعة أم درمان الإسلامية ، كلية العلوم الإدارية 2001م

الدراسة الثانية : دراسة علي سعيد إدريس 2002 بعنوان (الموازنات التخطيطية كوسيله للرقابه من التكاليف)

تناولت هذه الدراسة الموازنات التخطيطية كوسيله للرقابه على التكاليف.

مشكلة الدراسة :

تركزت على أنه لا بد للإدارة بأن تهتم بوضع الموازنات التخطيطية والتخطيط وتحديد المسؤليه حيث أن الرقابه على التكاليف تقترن بالمسألة المحاسبية لان الجهود التي طمست في سبيل التخطيط في وضع المعايير وفي تحديد الإجراءات التنظيميه الواجب إتباعها تصبح عديمة الجدوى إذا لم تحدد المسؤلية عن الأداء.

فروض الدراسة :

- ❖ استخدام الاساليب المحاسبية الإداريه لا التخطيط والرقابه وتقديم الأداء. (1)
- ❖ ضرورة استخدام الحاسوب في إعداد الموزنات التخطيط والإستفادة من الأساليب الكمية والنماذج الرياضية.
- ❖ تقسيم المصارف إلي وحدات إدارية صغيرة " مراكز التكاليف " من خلال الدراسات التي إستعرضتها المباحث والتي تم التركيز فيها على # محددة ومعظمها تم التركيز فيها على مؤسسات جزئيه تعمل في مجال المصارف ليري الباحث أن هناك فجوه متروكه لم تناولها الدراسات وتتعلق بالقطاع الصناعي لذا في هذه الدراسة سوف يكون التركيز على المنطقه الصناعيه # التي تعد من أهم المناطق الصناعيه في السودان

¹- علي سعيد إدريس ، الموازنات التخطيطية كوسيله للرقابه على التكاليف ، رسالة ماجستير في المحاسبه غير منشوره ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2002م .

الدراسه الثالثه :

دراسة نصر الدين عبد الكريم الدود ، 2003 (دور المحاسبه الإداريه في التخطيط والرقابه)
تمثلت مشكله البحث في عدم سلامة القيام بالوظائف الإداريه في ظل مقدمه من البيانات ومعلومات ،
خاصة أن هذه الأدوار لا يستفاد منها للقيام بوظائف المحاسبه .
يهدف البحث إلى كيفية إنجاز العمليه الإداريه والإستفاده من المعلومات والبيانات المحاسبيه
وتوضيح الإحتياجات الماليه وبيان الأدوار التي يمكن ، أن تلعب المحاسبه الإداريه في تحسين
وكيفية إستقلال الموارد الماليه النادره .

إتبع الباحث المنهج الإستنباطي القائم على المصادر الثانويه فعلا عن المصادر الأوليه بالإضافه
للإسلوب الإحصائي في جمع البيانات وتمثلت أهم إسلوب التكاليف الإجماليه في تحميل
المصروفات لا يفرق بين التكاليف الأوليه والثانويه .

لا يمكن تحليل الإنحرافات بصوره علميه وتوفير نظام جيد للتغذيه العكسيه مما يساعد على
إتخاذ الإجراءات المناسبه سواء بتعديل الخطه أو تصحيح التنفيذ.

أهم توصيات الدراسه :

- من المفيد أن تكون الخطه شامله ومرنه وملزمه وقابله للتعديل من وقت للآخر # الخطه.
ضرورة إشتراك كافة المستويات الإداريه المختلفه في إعداد تقديرات الموجه أعلى مستوي أداء
وتحقيق أكبر نجاح للخطه.

الدراسة الرابعة :

دراسة أحمد شوقي جميل ، 2004 (الموازنات التقديرية وأثرها في ضبط النفقات وخفض التكاليف الإنتاجية في الشركات الصناعية) (1)

نظراً لأهميه النظام المحاسبي بشكل عام والمحاسبة الإدارية بشكل خاص ، فقد تزايد الإهتمام بأنظمة الموازنات كأداة من ادوات المحاسبة الإدارية ، وتهدف هذه الدراسة من خلال تناول موضوع الموازنات تقديرية ، إبراز أهميتها ودورها في العمل على ضبط النفقات وتكاليف الإنتاج في الشركات الصناعية ولأن المحاسبه تساعد الإدارة على ممارسة نشاطاتها المختلفه بكفاءه عاليه فقد تناولت هذه الدراسة في الجانب النظري موضوع الإدارة ومهامها ووظائفها والعلاقه بين هذه الوظائف.

النظام المحاسبي يوفر المعلومات الازمه للإاره لأداء مهامها ، ثم تناولت موضوع الموازنات التقديرية بصفه عامه و أدبياتها في الفكر المحاسبي مع بيان دورها كأداة للتخطيط والرقابه وتقييم الأداء في هذا الجانب خلصت الدراسة أن نظام الموازنات التقديرية يوفر للمستخدمي إمكانية الإستفاده منه كأداة للتخطيط الجيد بالإستناد على أساس جيد في المعلومات والبيانات كما أن الإدارة وهي بصدد ممارسة مهامها تكون بحاجة للنظام الموازنات التقديريةوالإهتداء بالطرق الصحيحه والأسس السليمه للإتخاذ القرارات المتنوعه شريطة أن يتوفر في نظام الموازنات المشروط المقبولة والمتحيزه في الفكر المحاسبي.

واما الجانب العملي في هذه الدراسة فقد تناولت حالة المجمع الصناعي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية وهدف إلى تقييم نظام الموازنات التقديرية المطبق في المجمع الصناعي ومدى تحقق شروط ومقومات النجاح في هذا النظام وتحديد المدى الذي ذهب إليه التطبيق في الواقع العملي ومدى إستفاده إدارة المجمع الصناعي من نظام الموازنات التقديرية للقيام بمهامها الإدارية المختلفه وللمساعدة في تحقيق هذا الهدف فقد تم تقييم إستبانه خاصة تضمنت اسئله تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة ووزعت على مجتمع الدراسة وقد وخلصت الدراسة إلى إنه

1- نصر الدين عبد الكريم الدود ، دور المحاسبة الإدارية في التخطيط والرقابه ، رساله ماجستير غير منشوره ، مقدم بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2003

بالرغم من إدارة المجمع الصناعي تتمتع بدرجة جيدة بالوعي بأهمية ومزايا تطبيق نظام الموازنات التقديرية إلا أن مقومات النجاح في هذا النظام لا تتوفر جميعها بالدرجة الكافية وأن هناك قصورا في تحديد الأسباب التي تؤدي إلى الإنحرافات وتحديد المسئولية بالإضافة للقصور الواضح وإتخاذ الإجراء التصحيحه للمعالجة الإنحرافات وإستخدام مخرجات نظام الموازنه في تقييم الأداء للأنشطه المختلفه في الشركه كذلك خلصت الدراسه على أن إدارة المجمع الصناعي غير جادة للدرجه كافيه بالعمل على الإستفاده في الموازنات كأداة للتخطيط والرقابه و تقييم الأداء.

الدراسه الخامسه:

دراسة عمر عثمان محمد خير ، 2005 (تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في شركات توزيع المواد البترولية)(1)

هدفت هذه الدراسه إلي عملية توضيح أساليب المحاسبة الإدارية في شركات توزيع المواد البترولية ، والتي تساعد الإداره في إتخاذ القرار الإداري الرشيد ، تدور مشكلة الدراسه حول ملاحظة عدم الإهتمام بتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في شركات المواد البترولية والتي تعبر القرارات الإداريه فيها على درجه من التعقيد والأهميه والتأثير.

فروض الدراسه كما يلي :

- 1) الإداره غير ملتزمه بتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسات والمنظمات الهادفه إلي الربح والتي من ضمنها شركات توزيع المواد البترولية
- 2) شح الإمكانيات الماديه والفنيه وضعف المهارات وعدم تأهيل الكوادر البشريه في مجال المحاسبة الإدارية من أسباب عدم تطبيق هذه الأساليب
- 3) تأثير السياسه الخارجيه على تبني نظام محاسبه إداريه فعال (السوق ، المنافسون ، السياسات الحكوميه ، الطلب ...)

التوصيات :

- 1) ضرورة أن تختار المنشأه نظام الرقابه على التكاليف وأن يكون هذا النظام مبني على الدراسه والتحليل
- 2) ضرورة الأخذ بإسلوب الموازنه التخطيطيه المرن في الرقابه على التكاليف وذلك لما يتيح من فرص للتعديل والحذف والإضافه ، عنصر التكلفة غالبا ما يتميز بنوع من الذذبته والتغيير
- 3) الإبتعاد بقدر الإمكان عن إستخدام إسلوب الرقابه عن طريق الموازنات الجامدة (الثابته) الذي لا تكون فيه فرصه للإسيعاب سلوك التكاليف المتميزه

1- أحمد شوفي جميل ، الموازنات التقديرية أثرها في ضبط النفقات وخفض التكاليف في الشركات الصناعيه ، رساله ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2004

4) كما إستخدام أساليب تخفيض كميات العوادم عن طريق معلومات تكاليف معياريه ومعلومات تكاليف مراكز المسؤليه

5) كيفية إستخدام المعلومات المحاسبية في إتخاذ القرارات للإعتمادها علي أساليب وطرق إنتاجيه أفضل. (1)

1- خير ، 2005 (تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في شركات توزيع المواد البترولية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير .
دراسة عمر عثمان علي محمد

الدراسة السادسة :

دراسة أبكر محمد بن أبكر أدام ، 2006 (أثر المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية على الرضا الوظيفي)

تمثلت فروض الدراسة في الآتي :

1 (عدم مشاركة المستويات المختلفة في إعداد الموازنه يؤدي إلى عدم قبول العاملين القرارات التي لا يشاركون فيها.

2 (مشاركة العاملين في إعداد الموازنه تحقق قناعتهم بتكامل أهدافهم مع أهداف المنشأة أهم نتائج البحث تمثلت في الآتي :

1) هناك مشاركة بنسبه معقوله من العاملين في شركه مارسيلاند للطيران في إعداد الموازنات
2) هناك تفهم تام للمهام التي ينبغي على العاملين القيام بها من خلال وظائف الموازنة
أهم التوصيات تمثلت في الآتي :

1) ضرورة التثقيف والتوعية لتدريب العاملين حول دور وأهميه الموازنه التخطيطية
2) يوصي الباحث بتقييم الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له من خلال الموازنات نهاية السنه المالية

تمثلت أهداف البحث :

1) تقييم أثر مشاركة المستويات المختلفة في إعداد الموازنات التخطيطية وم تم تحقيقه من الرضا الوظيفي

2 (إن المشاركة الواسعه في إعداد خطه الموازنات تؤدي الى تدريب وتأهيل الكوادر في توصلت هذه الدراسة إلى :

1) هناك حاجة ماسة لزيادة فعالية الوظيفة التخطيطية ، كذلك الوظيفة الرقابيه للموازنة وذلك من خلال تطوير الموازنة المرنة عن طريق إدخال طرق أساليب إحصائية ورياضيه.
2 (تساعد الموازنه المرنة في تحسين الرقابه وتقييم الأداء من خلال تحليل الإنحراف الكلي إلى إنفاق وأنحراف حجم.

الدراسة السابعة :

دراسة محمد عطيه ، 2007 ، (دور الموازنات المرنة في تقييم أداء المنشآت الناعية) (1) إستهدفت هذه الدراسة دور الموازنات المرنة في تقويم أداء المنشآت الصناعية وإلأى قياس إمكانية تطبيق أسلوب الموازنات المرنة وتحسين نوعيه البيانات المالية. توصلت هذه الدراسة إلى :

- 1 (إن أسلوب الموازنة ينمى بمتطلبات تطوير الموازنة المرنة حيث يوفر معلومات أكثر فائدة للتخطيط ، كما يوفر أساس أفضل للرقابة وتقييم الأداء.
 - 2 (هناك حاجة ماسة لزيادة فعالية الوظيفة التخطيطية
 - 3 (تساعد الموازنة المرنة في تحسين الرقابة وتقييم الأداء من خلال تحليل الإنحراف الكلي إلى إنفاق وإنحراف حجم. (1)
- الدراسة الثامنة :

دراسة الطيب البشير سعيد فضل الله ، 2009 ، (أثر كفاءة أساليب المحاسبة الإدارية في رقابة التكلفة التشغيليه للشركات الهندسيه) (2) تعتبر أساليب المحاسبة الإدارية من الوسائل الهامه في رقابة التكلفة ، وذلك لما تقدمه من معلومات تحقق أهداف المنشأة ، وقد هدفت الدراسة إلى توضيح فوائد تطبيقها على التكلفة التشغيليه في الشركات الهندسية. تدور مشكلة البحث حول ملاحظة عدم الأهتمام بتطبيق الموازنات التخطيطية وإسلوب التكلفة على النشاط في الشركات الهندسيه بهدف رقابة التكلفة لها تأثير على مستوى الربحيه. تتلخص فروض الدراسة في الآتي :

- 1 (شركة الأيهم الهندسيه لا تطبق أسلوب الموازنات التخطيطية وإسلوب التكلفة وفقاً للنشاط.

1- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجاريه ، رسالة ماجستير في المحاسبه والتمويل .دراسة أبكر محمدين أبكر آدم ، 2006 ، (أثر المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطيه عى الرضى الوظيفي

2- دراسة محمد عطيه الجرائمي، 2007 دور الموازنات المرنة في تقويم أداء المنشآت الصناعيه ، رسالة ماجستير، جامعة النيلين .

2) قله الموارد البشريه والماديه ، وعدم الإلمام بأساليب المحاسبه الإداريه من الأسباب التي تقف عائقا على تطبيق أسلوب الموازنات التخطيطية ، وإسلوب التكلفه وفقاً للنشاط. إعتمدت الدراسة في جمع المعلومات على المصادر الأوليه المتمثله في الملاحظه والمقابله والمصادر الثانويه متمثله في المراجع والتقارير والدوريات.

الفصل الأول

المبحث الأول

1.1.1 أساليب المحاسبة الإدارية وأنواعها:

تمهيد:

أحدث التقدم التكنولوجي أثرا بالغا على الفكر المحاسبي في السنوات الأخيرة حيث احتل موضوع نظام المحاسبة الإدارية والبيانات المحاسبية التي تتولد عنه في عملية التخطيط مكان الصدارة في الدوريات المحاسبية ويبرر المحاسبون ذلك الاتجاه على أساس إذا كان للبيانات التي تتولد عن النظام المحاسبي أن تبرر الجهد الذي يبذل لإعدادها فيجب أن يستند إليها متخذو القرارات بصدد إتخاذ القرارات الإدارية كما توفر المحاسبة الإدارية في أساسياتها بيانات ومعلومات محاسبية تتصف بالدقة والموضوعية لإدارة المنظمة لاجل ترشيد التخطيط الإداري والمساعدة على أداء وظائف الإدارة من تخطيط وتوجيه وتنسيق ورقابة ولعل ما يميزها عن غيرها من علوم المحاسبة الأخرى بأن المعلومات التي تقدمها ذات طبيعة مستقبلية مما يعني أن تكون هذه المعلومات متسقة وتستجيب لتطلعات التخطيط الإداري من حيث مراعاة الجانب السلوكي وأهداف المنظمة.

يهدف هذا الفصل إلى معاونة المنشغلين في مجال النشاط المحاسبي والمالي إلى تفهم الأساليب المحاسبية المتاحة لخدمة التخطيط والرقابة وتقييم الأداء ومنشآت الأعمال الصناعية والتجارية والخدمية وكيفية تطبيق هذه الأساليب .

سوف يتطرق هذا الفصل على المفاهيم والأساليب المحاسبية المتاحة ووسائل ممارسة عملية التخطيط في خدمة الإدارة.

2.1.1 المحاسبة الإدارية وتطورها التاريخي:

يفهم معنى المحاسبة الإدارية من خلال دراسة أدبياتها وفحص أهدافها وإمعان النظر من خلفياتها القانونية والإقتصادية الموضح في إطارها النظري ، ولقد تغيرت هذه المادة عبر الزمن

ومع تطور (1) الظروف الاقتصادية التقنية ظهرت في الوجود نتيجة لمتطلبات المحاسبة من حيث إعداد البيانات المحاسبية واستقصاء المعلومات.

أول ظهور للمحاسبة الإدارية كان في عام 1955م بشكل تشريع مالي حيث كانت المشكلة التي تواجه المشاريع في ذلك الوقت رؤوس أموالها وصعوبة الحصول عليها لكونها مشاريع فردية ، وهذه النتائج كانت من إفرازات الثورة الصناعية والتطور التكنولوجي الذي حصل للمنشآت الاقتصادية (2)

3.1.1 تعريف المحاسبة الإدارية:

عبارة عن نظام محاسبي يحمل في طياته (المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف والمحاسبة المتخصصة والرقابة) لكون بيانات المحاسبة المالية كذلك بيانات النظم الإدارية تشكل المادة الأولى التي تستخدمها المحاسبة الإدارية والتي تساعد الإدارة في القيام بمهامها. طبيعة المحاسبة الإدارية:

تنتم المحاسبة الإدارية بسمات عدة لها دلالات في توفير المعلومات المحاسبية التي تتلائم والأغراض الرئيسية الهادفة للربح بصورة عامة ومن ذلك إعداد التقارير المحاسبية التي تتصف بالدقة والموضوعية من أجل الإستعانة بما في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التي تتطلبها مواقف معينة ولهذا تدعو الحاجة إلى أن يسير عمل تلك المنظمات حاله التقدم التكنولوجي ونظم المعلومات الحديثة مما يعطي الدلالة الموضوعية بأن تستند على معلومات تلبى الحاجة. ومن هنا تبرز أهمية المحاسبة الإدارية في إطارها العام باعتبارها تهتم بإعداد التقارير الداخلية من واقع العمل مقترنة بنظرة مستقبلية مبنية على توقعات محتملة تستند أساسا على بيانات ومعلومات لها خصائصها من أجل تلبية الإحتياجات المطلوبة.

1- د| مؤيد عبد الفضيل وآخرون ، محاسبة إدارية،(دار المسيرة للنشر غزة) ص ص 232-233
2- سالي حمد عبد المنعم ، نظام المحاسبة الإدارية ودورها في رقابة التكلفة الإنتاجية في المنشآت الصناعية ،رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2008- ص13

4.1.1 تعريف الأساليب المحاسبية :

الأساليب المحاسبية هي عبارة عن مجموعة من النظم والإجراءات التي تستخدم في تسجيل الأحداث وإعداد التقارير والمعاملات في سجل رسمي. وهي مجموعة من الأدوات المستخدمة في العمل المحاسبي وأسلوب إستخدامها وخاصة العدد والالات ومنها الالات الحاسبة والحاسوب الذي أصبح يتبوا موقعا متقدما في أعمال المحاسبة. هنالك مجموعة من الأنظمة والأساليب المحاسبية التي يمكن أن تتحقق بطريقة أو أكثر من الطرق المحاسبية المتعارف عليها.

هنا في هذا المبحث نستعرض بعض الأساليب المحاسبية المستخدمة والمتعارف عليها ومنها الموازنة التخطيطية والموازنة العامة والتقريبية بشيء من التفصيل في وحدات هذا المبحث.

5.1.1 أولا: الموازنة التخطيطية : (1)

1- مفهوم الموازنة التخطيطية:

تعريف:

هي خطة أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية ، تهدف إلى تنظيم وتنسيق النشاط الإقتصادي لوحدة اقتصادية واحدة أو معينة، في حدود الموارد البشرية والالية والمالية المتاحة ، بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج بما يتعلق بتحقيق أهداف النشاط الموضوعة مقدما ، باستخدام أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف.

2- أهداف الموازنات التخطيطية:

- التنسيق بين الأهداف المرجو تحقيقها في المستقبل والقرارات التي يتم إتخاذها في الحاضر.
- التخطيط : تقوم عملية التخطيط في المنشآت على تحديد وإختيار البدائل وإعتماد تلك في تحقيق أهداف المنشأة.
- هدف الرقابة: الرقابة تطبيق للسياسات والإجراءات المختصة بتوجيه وتنظيم وتنسيق الإنتاج والنشاطات الأخرى.

1- د. مؤيد عبد الفضيل وآخرون ، محاسبة إدارية،(دار المسيرة للنشر غزة) ص ص 232-233

- هدف الإتصال: تعتبر الموازنة إحدى الوسائل المستخدمة في عملية الإتصال بين المستويات الإدارية

- هدف الدافعية : تمثل الموازنة عاملا إيجابيا أو سلبيا في تحقيق المطلوب.

- التقييم والتحليل: يضمن التقييم عملية تقرير إذا م حقق البرنامج أهداف أم لا

3- أنواع الموازونات التخطيطية:

1| من ناحية المجال الذي تغطيه الموازنة التخطيطية:

أ| موازنة تشغيلية تغطي موازونات الأعمال

ب| موازنة رأسمالية تختص بالتخطيط الاستثماري

2| من ناحية الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة التخطيطية

أ| موازنة تخطيطية قصيرة الأجل

ب| موازنة تخطيطية طويلة الأجل

3| من ناحية التفاصيل التي تشملها الموازنة التخطيطية:

أ| موازنة برامج

ب| موازنة مسئولية

4| من ناحية المرونة:

أ| الموازنة التخطيطية الثابتة

ب| الموازنة التخطيطية المرنة أو المتغيرة

5| طبقا لاساس اعتمادها :

أ| موازنة أساس العنصر وتعني أن عملية تقدير نفقات الموازنة تبدأ من الصفر

ب| موازنة تحليل البرامج: تقسم المنشأة لبرامج محددة لتحقيق هدف معين

6| الموازنة طبقا لوقت إعدادها :

أ| موازنة لمنشأة العامة

ب| موازنة المنشأة تحت الدراسة (1)

4- أهمية الموازنة التخطيطية:

إن التخطيط والرقابة من الوظائف المهمة التي تمارسها الإدارة عند إتخاذ قراراتها. تظهر أهمية الموازنة في أنها إحدى أساليب المحاسبة الإدارية تستخدم في التخطيط وتقويم الأداء يطلق عليها الموازنات الرقابية أو التقديرية.

تعتبر أهم أساليب الرقابة لسهولة إستخدامها ، فالموازنة وسيلة هامة للاتصال بين المستويات الإدارية ، وأصبحت موازنات التخطيط موضع إهتمام في مجال المحاسبة الإدارية ، وأهم أدوات التخطيط التي تستعين بها المؤسسات. (2)

5- مزايا الموازنات التخطيطية:

مزايا الموازنات التخطيطية تتمثل في الاتي:-

__ تستخدم كأسلوب للتخطيط

__ تمكن الإدارة العليا من إشراك الإدارات في وضع خطط المنشأة

__ تساعد المنشأة على تحديد الأهداف ورسم السياسات العامة

__ تستخدمها الإدارة كوسيلة للتنسيق

__ تستخدمها الإدارة كأداة رقابية

__ تساعد على تحديد المسئوليات

__ توفر معيار لتقييم الأداة

__ تعتبر أداة للتعليم التنظيمي

__ تجبر المنشأة على فحص نفسها

__ تقلل إحتتمالات عدم التأكد

__ استقرار أنظمة المنشأة

1- عوض محمد عوض علي ، دور الموازنة التخطيطية في تقويم الأداء المالي للشركات، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص 30-34 .

2- معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد ، الموازنة التخطيطية لتقويم أداء المالي للمؤسسات الحكومية . 2010م.

6- عيوب الموازنات التخطيطية:

- _ تعتبر الموازنة التخطيطية معقدة حيث أنها تستخدم أداء رئيسية للتخطيط
- _ يتطلب إعدادها تكبد تكاليف مرتفعة لا مبرر لها
- _ المبالغة في استخدام الموازنات التقديرية
- _ وجود بعض الاخطار عند السماح لاهداف الموازنات بأن تتعدى أهداف المنشأة
- _ إعداد الموازنات التخطيطية يعتمد على أخذ البيانات التاريخية
- _ عدم المرونة في ميدان الاعمال يكون خطي
- _ صعوبة التنبؤ بالاحداث المستقبلية
- _ تتأثر بالمفاهيم السلوكية للأفراد
- _ تعتمد على دقة التقدير الشخصي
- _ تتأثر بالتقدير التكنولوجي

7- الموازنة التخطيطية في ضوء القران الكريم:

يعود تاريخ الموازنات إلى زمن سيدنا يوسف عليه السلام ،وأول من أشار إلى مفهومها نص القران الكريم.

وقد وضع سيدنا يوسف نظاما إستمر تطبيقه خمسة عشر عاما نجده في قوله تعالى : ((قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فزروه في سنبله إلا قليلا مما تأكلون (47) ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلا مما تحصنون (48) ثم يأتي بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون(49)). (يوسف 47-49) (1)
مقومات نظام الموازنة :-

تتوقف فعالية نظام الموازنات التقديرية على مجموعة العوامل التالية:

- 1|إشترك مديري الإدارة وغيرهم من المسؤولين بالمنشأة في تحقيق أهداف المنشأة
- 2|تحديد مسؤوليات كل الإدارات وغيرهم من المسؤولين بالمنشأة

1- الموازنة في ضوء القران الكريم ، 2- www. T-koshak. Com- عوض محمد عوض علي ، مرجع سابق ، 2010م

3| إعداد تقديرات الموازنة على أساس دراسة اقتصادية دقيقة على استخدام الأساليب المحاسبية والاحصائية الصحيحة

4| إعداد مجموعة متكاملة من التقارير لمتابعة تنفيذ الموازنة في أساس تقديرات وفقا لنفس تقديرات الموازنة

5| وجود نظام محاسبي متكامل يشمل نتائج المحاسبة المالية يرى الباحث أن الموازنة تختلف عن الميزانية في الآتي:-

- _ الموازنة العامة هي تقرير للإيرادات والنفقات بينما الميزانية تحتوي على خصوم وأصول
 - _ أرقام الموازنة العامة للدولة تقديرية بينما أرقام الميزانية العمومية فعلية
 - _ يمكن أن يظهر في الموازنة عجز أو فائض بينما لا يوجد مثل ذلك في الميزانية العمومية
 - _ تحضر الموازنة في بداية العام بينما تحضر الميزانية في نهاية العام
- 8- أسباب إعداد الموازنة:-**

1| تتطلب التخطيط الدوري لكافة أنشطة المنشأة

2| تحسين كفاءة الإدارة التنسيقية

3| تأخذ بالاتجاه الكمي أو القياس في التحليل وعرض البيانات

4| توفير نظام متكامل لتقييم الأداء

5| تخلق الوعي التكاليفي للأفراد

6| تمكن من مقابلة المتطلبات القانونية 1

9- أسباب إعداد الموازنة التخطيطية :-

1| أن كل الأنشطة تتطلب قدرا من التخطيط حتى تتم بكفاءة

2| تحسين كفاءة وأداء الإدارة التنسيقية

3| تأخذ في الإتجاه القياس الكمي في التحليل

4| توفر نظام متكامل لتقييم الأداء

1. أ. عبد العزيز محمود الإمام ، الموازنة التخطيطية كأداة رقابة على حساب الشركات العامة

10- مبادئ الموازنة التخطيطية :-

ان الاسس والمبادئ هي الاساس الذي تعتمد عليه المنشأة لتحقيق الأهداف وأهمها :-
_ مبدأ تحديد الأهداف : ان وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة الموازنة يتم بناءا على دراسات

_ مبدأ الشمول : يعني أن الموازنة شاملة لكافة أقسام المشروع

_ مبدأ المرونة : يعني أن تكون الموازنة قابلة للتلاؤم والتكيف مع الظروف

_ مبدأ الواقعية والإستخدام الأفضل للإمكانات المتاحة

_ مبدأ الاقناع والمشاركة وتوفير الحوافز

الموازنة كأداة للتخطيط :-

التخطيط هو وضع الاهداف وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها ،وتكون لامر اتفاقي في شكل خطط طويلة الاجل.

ويقوم على الموازنات التقريرية ويتطلب التنبؤ بنشاط وإيرادات المشروع خلال فترة معينة ، كذلك يقوم التخطيط بالتحليل اللازم ويتطلب دراسة مدى تأثير المشروع خلال مراحل الانتاجية. عند وضع الموازنة التخطيطية يستلزم وضع خطط في صورة موازنات فرعية، ينبغي مراعاة المرونة الكافية عند وضع تلك الميزانيات حتى يتمكن من التخطيط لمواجهة المشروع الجديد

11- مراحل إعداد الموازنة التخطيطية:-

تختلف مراحل إعداد الموازنة من منشأة لآخرى حيث لا توجد قواعد ثابتة لذلك.

تمر إعداد الموازنة التخطيطية بالمرحل الرئيسية التالية :-

المرحلة الاولى :-

ففي هذه المرحلة تقوم الإدارة بتحديد الهدف الرئيسي الذي ترغب في تحقيقه خلال الفترة التي تعد فيها أو تغطيها الموازنة ويختلف الهدف باختلاف طبيعة عمل المنشأة. ومهما كانت الاهداف يجب أن تكون واضحة وممكنة ومقنعة للمنفذين.

المرحلة الثانية:-

مرحلة تحديد العوامل في إعداد وتنفيذ الموازنة المتحكمة وهي العوامل التي تؤثر في إعداد وتنفيذ الموازنة وهذه العوامل تمثل قيودا أساسا في بناء وتنفيذ الموازنة وتختلف هذه العوامل من مشروع لآخر تبعا للظروف الاقتصادية المحيطة والامكانيات والموارد المتاحة⁽¹⁾.

المرحلة الثالثة:-

إعداد التنبؤات :-

هذه المرحلة تعتبر أهم مرحلة في إعداد الموازنة التخطيطية حيث تتطلب الموازنة التنبؤ والمفاضلة بين البدائل لإختيار أفضلها وواقع دراسة الاحداث الماضية والظروف الخاصة بالمنشأة.

المرحلة الرابعة :-

مرحلة التنسيق :

فيها يتم التنسيق بين الاقسام والفروع والإدارات المختلفة في المشروع وهي مرحلة دراسة التقديرات الواردة من الإدارة التنفيذية المختلفة والتنسيق بينهما فيجب أن تتمتع هذه التقديرات بالمرونة.

المرحلة الخامسة :-

إعتماد الموازنة ونشرها :

في هذه المرحلة تعرض الموازنة على الإدارة العليا أو لجنة الموازنات لفحصها وإعتمادها أو إجراء تعديلات عليها إذا رأت ضرورة ذلك، وبعد الإعتماد تصبح الموازنة واجبة التنفيذ ، ويتم توزيعها على الإدارات التنفيذية بالمشروع وبهذه الطريقة يتم إنزال الخطط والاهداف من أعلى إلى أسفل⁽²⁾.

¹ أمشاعل عبد الرحيم ، الموازنات التخطيطية ودورها في رقابة الشركات الصناعية .
² - الجبلي محمد عمر ادريس ، دور الموازنات التخطيطية في ترشيد الاداء الإجتماعي لشركة سكر كنانة ، رسالة ماجستير ، 2008م ، ص102.

المرحلة السادسة :

إجراء المقارنات:

في هذه المرحلة يتم تسجيل النتائج الفعلية ثم مقارنتها مع ما هو مخطط وتحديد الإنحرافات ثم رفع التقارير إلى الإدارة العليا.

ومما تقدم بهذه الخطوات أو المراحل تتم عملية الربط بين الوظيفة الخطيطة والوظيفة الرقابية للموازنة التخطيطية وكما يمكن التعرف على جميع المشاكل والمعوقات. (1)

12- العوامل التي تؤثر في إعداد الموازنة : (2)

تعتبر العوامل الإنسانية أو الأوجه السلوكية بصورة عامة أكثر أهمية عند إعداد وإستخدام الموازنة من الوسائل المحاسبية فنجاح نظام الموازنة إنما يعتمد على نجاحها من جانب أفراد التنظيم المتأثرين بها.

وتتمثل هذه الأوجه السلوكية في :-

أولاً: التحفيز :-

فمن الاهداف الاساسية للموازنات التي تساعد في عملية تقويم الأداء بما لديها الأهداف التي تستخدم لقياس الاداء فإذا تم وضع أهداف بعناية فسوف يكون هناك تحفيز للأفراد لتحقيق هذه الأهداف.

ثانياً : المشاركة :

تعتبر المشاركة من أهم العناصر لتلبية إحتياجات الموازنة ، حيث يكسب المشاركون عملية الإعداد أو تقديم مقترحاتهم مما يزيد من إحترامهم لذاتهم وتحقيق نوع من الرضى الشخصي من خلال التطبيق الناجح لخطط الموازنة.

1- المرجع سابق.

د. بابكر عيسى مهاجر ، دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي ، 2011م²

ثالثا : التغذية العكسية :-

تعتبر التغذية العكسية جزءا أساسيا من عملية الرقابة التي تعقب وضع الموازنة وتعتبر فعالة إذا استخدمت في الأجل القصير وبالسرعة الكافية.(1)

رابعا :تأثيرات الجماعة :-

تختلف تأثيرات الموازنة على مجموعة الأفراد عن تأثيرها على الفرد نفسه ضمن المجموعة ، ويقود تأثير المشاركة إلى التفاعل الكبير للمجموعة ويعتبر ذلك مناسبا إذا أراد الأفراد تقييم عضوية المجموعة وتترك المجموعة أثرا إيجابيا واضحا في عملية الموازنة.

خامساً: الموازنة المتوازنة:-

هي الموازنة التي عند تقويم أدائها قد يتراقي مدراء الأقسام في وضع الأهداف المثلى ويحددون مستويات العمل على أساس متسع كبير من الموارد.

وللحد من هذه المشكلة لابد من عملية إعداد الموازنة وحصرها بمعلومات محددة عن المدخلات وتحديد المجالات التي تسمح بالتراقي في مراحل مبكرة

سادسا :سياسات المنشأة :-

تعني كلمة سياسات المنشأة هنا إلى تحريك الطاقات الكامنة في المنشأة بغض النظر عن نوع المنشأة والنشاط الذي تقوم به حيث قد تفرض إتحادات العمال إدارتها على إدارة المنشأة ولذلك ينبغي أن يؤخذ مثل هذا في الإعتبار عند إعداد الموازنة، وما يمكن أن يكون له تأثير في عملية نظام الموازنة في المنشأة.

13- متطلبات الموازنة التخطيطية :-

لأجل وضع موازنة فعالة لابد من توافر ما يأتي :

1|وجود سياسة ناجحة للمنشأة وأهداف محددة وتنظيم إداري سليم

تحديد السلطة والمسئولية مهم لسببين :-

أ| ضمان تحديد المسئولية عند حصول الانحرافات وعند قياس الكفاءة والإدارة

ب| لضرورة متابعة مدى تنفيذ المسئولية في حدود معينة

2| يجب أن يكون هناك نظام محاسبي سليم

3| التحديد من المسئول عن إعداد الخطة

4| يجب تحديد المدة التي تعد عنها الموازنة

5| وجود جهاز للبحث والتحليل (1)

14- خطوات عملية إعداد الموازنة :-

_ إيصال الأهداف والاستراتيجيات للأفراد المسئولين عن عملية إعداد الموازنة

_ إيصال إجراءات إعداد الموازنة للأفراد المسئولين عن عملية إعداد الموازنة

_ تحديد العامل المقيد الذي يقيد المرونة الكلية للأفراد

_ إعداد المجموعة الأولية ومناقشة الموازنات م المدراء

_ تنسيق ومراجعة الموازنات بالصورة النهائية (2)

القيود والانتقادات الموجه للموازنات كأداة للتخطيط :-

إن أسلوب إعداد وإستخدام الموازنات التقديرية يؤدي إلى إيجاد أكثر فرص ربحية للمشروع ، وهذا يعني المغالاة في تقدير الوظيفة التقديرية للخطط المثالية للإنتاج والبيع وهذا ليس سليما ، لأن إجراءات الموازنة التقديرية لا تتمثل على أي أسلوب رياضي لتحقيق الربح ، كما أنها لا تتضمن الوسائل الكفيلة لتحديد البدائل الممكنة للمشروع.

يرى الباحث أن التخطيط ركيز العمل الإداري لأنه يعمل على توضيح مسارات العمل الإداري ، ويتم تحديد الأهداف والتنبؤ بالأحداث والتعبير عنها بأرقام ويعمل على تحليل المشكلات بصورة علمية تؤدي إلى أفضل الحلول وأقل مخاطر. (3)

1- محمد عبد الله صالح عبد الله وآخرون ، الاساليب المحاسبية ودورها في التخطيط وإتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة السودان، كلية الدراسات العليا، 2005-ص26

2- د.بابكر عيسى، مرجع سابق، 2011-ص36

3- مشاعر عبد الرحيم، مرجع سابق-2005، ص143.

6.1.1 الموازنات التقديرية (1)

تعريف :-

هي خطة واقعية للمستقبل وهي تعبير كمي عن الاهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها فهي أداة للتخطيط والتنسيق وأداة إتصال وأداة تحفيز وأداة للرقابة وأداة لتقييم الاداء.

1- الغرض من الموازنة التقديرية :-

تحويل الإستراتيجية الشاملة للمنشأة إلى أفعال وهي خطة تفصيلية لتحقيق الاهداف ، فالموازنة الناجحة لا تقوم بالرقابة على التكاليف فقط وإنما تعمل على التأكد من أن العمليات اليومية تسير بشكل صحيح لتحقيق الأهداف.

2- أهداف الموازنة التقديرية :-

__ **أداة تخطيط:**- فالموازنة هي خطة مكتوبة للمستقبل ، فهي تعمل على توقع المشكلات قبل حدوثها

__ **أداة تحكم:**- تساعد الموازنات على التحكم بالتكاليف عن طريق تحديد ما يجب أن تكون عليه التكاليف مسبقا ، وهذا يكشف مدى كفاءة المنشأة في إستخدام الموارد المتاحة ، كما أن الموازنات تكشف عن مدى التقدم الذي يحرزه المدراء لأكثر فعالية وكفاءة.

__ **أداة تحفيز:** -تقوم الموازنة بتحفيز الموظفين لتقديم أداء عالي لا سيما إذا طلب منهم المشاركة في إعداد هذه الموازنات ، وتشجعهم على بذل مجهود أكبر

__ **أداة إتصال وتنسيق :-** تعد الموازنات أداء لتوصيل المعلومات الخاصة بالأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها على المستويات الإدارية المختلفة.

__ **أداة رقابة:-** يتم مقارنة مستويات الأداء المستخدمة الواردة في الموازنة مع النتائج الفعلية المحققة

__ **أداء لتقييم الأداء :-** تعتبر مستويات الاداء الواردة في الموازنة أساسا لتقييم الأداء والمسؤولين والوحدات الوظيفية المختلفة.

1- ابكر محمد بن ابكر ادم ، اث المشاركة في اعداد الموازنات على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، 2006م ، ص28.

7.1.1 الموازنة العامة للدولة وعلاقتها بالمحاسبة الحكومية :

أ- مفهوم الموازنة العامة ونشأتها :-

مفهوم الموازنة العامة للدولة هي التقدير للإيرادات التي ينتظر أن يحصل عليها الدولة في سنة مالية مقبلة، والمصروفات المتوقع إنفاقها خلال نفس السنة. (1)

ففي هيكل الموازنة العامة للدولة وأسلوب إعدادها نظرت المادة الأولى من القانون لرقم (53) سنة 1973م بشأن الموازنة العامة على أن (الموازنة العامة للدولة هي البرنامج المالي والخطة عن سنة مالية مقبلة لتحقيق أهداف محدودة وذلك في إطار الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وطبقا للسياسة العامة للدولة).

ومن خلال هذه التقديرات يمكن التعرف على السياسة المالية التي تتوي الحكومة إتباعها خلال السنة المالية المقبلة ، والموازنة العامة للدولة تكون معبرة عن الوظائف التقليدية المتعارف عليها مثل الدفاع وحفظ الأمن والصحة والتعليم الخ ويضم إلى جانب ذلك مجموعة الخطط المتعلقة بنواحي النشاط الاقتصادي المختلفة المنتظر تنفيذها خلال السنة المقبلة.

ينتج الباحث من التعريف السابق ما يلي :-

1| إن موازنة الدولة أقرب ما تكون إلى الموازنات التي تقدمها الوحدات الاقتصادية لأغراض الرقابة عن طريق المقارنة بين الأرقام الممثلة للتنفيذ الفعلي للأرقام المحددة.

2| أن مفهوم موازنة الدولة يختلف عن مفهوم ميزانية الوحدة الاقتصادية حيث تعتمد على كشوف تضمن المصروفات وكشوف أخرى تضمن الموارد.

3| لا مجال لمقارنة الموارد بالاستخدامات من أجل تحديد النتائج من ربح أو خسارة لأن :-

أ| الوحدات الإدارية لا تهدف إلى تحقيق أرباح ولكن إلى تأدية خدمات عامة

ب| الموارد لا توجد بينها وبين الاستخدامات علاقة سببية كما هو الحال في الوحدات الاقتصادية والموارد الحكومية مصدرها في أغلب الأحوال القانون وليس المجهود التي تبذل في تحقيقها²

1- الجبلي محمد عمر إدريس ، دور الموازنات التخطيطية في ترشيد الأداء الإجتماعي لشركة سكر كنانة ، 2008 م

ج| الوحدات الإدارية ليس لها رأس مال ترحل إليه الفروق بين الموارد والاستخدامات بل يجب أن تصفى في نهاية كل فترة وتورد إلي الخزانة العامة. (1)

ب- أهمية الموازنة :-

1| الموازنة هي الأداء الرئيسية التي يمكن عن طريقها تحقيق أهداف الدولة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والموازنة تعني أيضا الحقيقية التي تستخدم كأداة لإيرادات الدولة ونفقاتها.

2| لها أهمية كبيرة في تقويم الاداء المالي لأنها تعتبر خطة مدروسة للتنبؤ لنفقات الدولة وإيراداتها ومن خلالها تتم عملية الرقابة وتقويم الأداء المالي للدولة.

ج- خصائص الموازنة :-

تتمثل في :-

1| الموازنة العامة وثيقة رسمية وتشريعية :-

_ وثيقة رسمية لأنها تصدر عن جهة رسمية هي الحكومة وهي بذلك تمثل إقراراً علنياً محدداً من الحكومة لمجتمعها

_ وثيقة تشريعية لأنها لا تتضمن جمع خواص القانون بل هي سند أو وثيقة أو صك أو أنها عمل إداري بحت

د- أهداف ووظائف الموازنة العامة :-

من أهم أهدافها :-

المساعدة في تحقيق خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعدالة الاجتماعية لترشيد الانفاق الحكومي وتحسين مستوى أداء الخدمات الحكومية وتوفير الاستقرار للعاملين بالأجهزة الحكومية وتوفير معايير ملائمة لقياس الأداء الحكومي . (2)

1- أماني عبد الرحمن محمد طه (دور الموازنة العامة في تحسين الأداء المالي والمحاسبي بالوحدات الحكومية)، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات العليا -2007- ص 16-18.

2- نصر صالح محمد ، المحاسبة الإدارية ، جامعة الجبل الغربي ، الأردن ، دار المسيرة للنشر ، ص 376.

هـ - الوظائف الأساسية للموازنة العامة :

1| الرقابة (Executive Control):

إحدى الوظائف الأساسية التي تؤديها الموازنة العامة هي رقابة المشروعات ، وهي رقابة قانونية ومالية ، ومحاسبية ، ولهم وسائل الرقابة المختلفة وإجراءاتها التي ترتبط بعملية تنفيذ الموازنة تتمثل في :-

أ| رقابة الأداء الوظيفي

ب| فرض القيود على نقل المخصصات

ج/ عدم تجاوز التخصيصات الواردة في بنود الاتفاق المختلفة ، وعدم أستعمالها لغير الأغراض المخصصة.

د/ تحديد سقف للأنفاق الشهري أو الربع سنوي في الموازنة .

2- الرقابة الإدارية :

هي الرقابة التي بموجبها تتأكد الإدارة العليا بأن الاموال العامة قد تم تحصيلها وأنفاقها بصورة فعالة في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى الحكومة لأنجازها (1).

3/ التخطيط:(Planning)

التخطيط هو الوظيفة الثالثة التي تقدمها الموازنة ، وعملية التخطيط تتناول تقرير:

- اهداف المؤسسة .
- المصادر المالية والمادية اللازمة لتحقيق هذه الاهداف.
- البرامج والسياسات الواجب اتباعها لاحراز تحصيل المصادر المالية.

4/التقييم والتحليل:

يتضمن التقييم عملية التقرير ما اذا حققت البرامج الاهداف اولاً، والتحليل يتضمن عملية تقرير تقدير فعالية لبدائل من بين البرامج المختلفة للوصول الى الاهداف نفسها.

1 - المرجع السابق ، ص377

و- مراحل الموازنة العامة:

تتمثل اهم هذه المراحل في الاتي:-

أولاً: مرحلة موازنة الرقابة:

تعتبر موازنة الرقابة اول مراحل التطور الوظيفي للموازنة العامة للدولة ويطلق عليها الموازنة التطبيقية وهي اكثر الموازنات انتشارا واستخداما.

ثانياً: موازنة الاداء:

أدى التطور الذي حدث في النشاط الاقتصادي الي اشباع حجم الدور والانشطة التي تقوم بها الحكومة سواء في المجال الاقتصادي والاجتماعي من ناحية والتطور الذي حدث في اساليب الرقابة الداخلية والمحاسبة من ناحية ، تقوم هذه الموازنة على اظهار الدوافع التي تسبب الانفاق العام والنتائج التي ستعود على المجتمع من هذا الانفاق.

ثالثاً: موازنة التخطيط والبرامج:

هي الموازنة التي تربط بين السياسات المالية والاقتصادية للحكومة بالخطة الاقتصادية للدولة عن طريق مجموعة من البرامج والانشطة التي تهدف الي تحقيق الاهداف المالية والاقتصادية للحكومة .

تركز هذه الموازنة على الاهتمام على التخطيط بقصد مساعدة رجل الادارة العليا على اتخاذ القرارات.(1)

ز- مبادئ وأسس نظم الموازنة العامة:

أولاً: المبادئ العلمية لاعداد الموازنة العامة للدولة:

اعداد الموازنة العامة للدولة مجموعة من القواعد العلمية تعتبر قواعد اساسية يجب اخذها في الاعتبار عند اعداد الموازنة من مصروفات وايرادات وتتمثل هذه المبادئ في الاتي:

1- سليمان أحمد اللوزي وآخرون، إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق، جامعة مؤتة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، دمشق، دار المسيرة للنشر، ص 28.

1: مبدأ سنوية الموازنة :

يعني هذا المبدأ ان تعد تقديرات من المصروفات والايرادات لعدة سنة مقبلة (اثنتا عشر شهرا) يختلف تاريخ بداية السنة من دولة لاخرى وقد تكون السنة الميلادية او هجرية حسب النظام السياسي للدولة .

2/ مبدأ العمومية والشمول:

يقصد بمبدأ عمومية الموازنة ان تشمل الموازنة على كافة الايرادات العامة والمصروفات العامة دون اجراء مقاصة بين الايرادات المحصلة والنفقات التي انفتت .
يطلق مبدأ العمومية على المصروفات والايرادات وليس هناك علاقة ارتباط بين المصروفات والايرادات او المتحصلات والمدفوعات.
والايرادات العامة تقابل المصروفات العامة بغض النظر عن مصدر هذه الايرادات او سبب المصدر المخصص له الايراد.

3/ مبدأ عدم التخصيص:

يقصد بهذا المبدأ عدم وجود ارتباط او علاقة مباشرة بين الموارد والاستخدامات على مستوى الوحدة الحكومية اي انه لايجوز تخصيص ايراد معين لمواجهة او لخدمة استخدامات معينة بذاتها.

4/ مبدأ وحدة الموازنة :

يقصد بهذا المبدأ ادراج كافة النفقات العامة والايرادات العامة المفردة للدولة والمتعلقة بالسنة المالية في موازنة وحدة ويستثنى من مبدأ وحدة الموازنة الاتي:- (1)
أ/الموازنة الغير عادية.
ب/الموازنة المستقلة.
ج/الموازنة الملحقة.

1- د. رى ايتش ماريسون ود. اريل نورين، المحاسبة الإدارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، الرياض، دار المريخ للنشر، ص 581.

5/مبدأ توازن الموازنة:

يقصد بتوازن الموازنة تساوي الإيرادات المقدرة للدولة مع النفقات العامة المقدرة خلال فترة الموازنة وهذا التوازن يقف مع المبدأ المحاسبي، مبدأ مقابلة الإيرادات بالنفقات.

6/مبدأ وضوح و دقة الموازنة:

يقصد بهذا المبدأ ان تقوم الدولة بتبسيط الموازنة وعرضها بدقة ووضوح حتى يستطيع ان يفحصها المواطن العادي ويقتنع بما جاء بها. ¹

7/مبدأ التنبؤ:

تعتبر من المبادئ الاساسية التي تعتمد عليها الموازنة في اعداد بياناتها لفترة قائمة.

8/مبدأ المرونة:

ان الموازنات التي يتم اعدادها طبقا لمبدأ المرونة، تعتبر موازنات المرنة اكثر واقعية من تلك التي يتم اعدادها على اساس ثابت نظرا لان النشاط الاقتصادي في مجمله يتميز بالحركة والثبات.

9/مبدأ الالتزام بالموازنة :

يقصد بهذا المبدأ ضرورة ان تلتزم جميع الوحدات الادارية الحكومية بما ورد في خطة الموازنة شكلا ومضمونا.

ح- قواعد اعداد الموازنة العامة:

تنص مبادئ الاقتصاد العام على مجموعة من القواعد التي يجب الاعتماد عليها عند اعداد الموازنة وان بعض هذه القواعد فقدت اهميتها نتيجة لتطور دور الدولة الاقتصادي والمالي. وأهم هذه القواعد هي :-

1/قاعدة سنوية الموازنة :

تعد ميزانية الدولة عن فترة زمنية محددة تكون عادة سنة مالية واحدة، والسبب في اختيار السنة لفترة زمنية هو امكانية تغطية جميع العوامل الموسمية التي تؤثر على تدفق الموارد النفقات

1- د. سليمان أحمد اللوزي وآخرون، مرجع سابق، ص 584.

العامّة وذا اعدتالميزانية في فترة اقل من سنة سوف تلقى عينا كبيرا على الاجهزة المختلفة لانها تتطلب وقتا وجهدا كبيرين لاعدادها ومنافستها.

وفقا لهذه القاعدة فان كل فترة في فترات المحاسبة الحكومية مستقلة بايراداتها ومصروفاتها تشجع على اعتماد هذا المبدأ.

1- مدة السنة تمثل دورة كاملة من دورات النشاط الاقتصادي والحكومي.

2- ان هذا المبدأ يتفق مع الاساس المتبع في المحاسبة الحكومية.

استنادات هذا المبدأ:

1- اتباع بعض الدول نظام الاعتمادات المستمرة لتنفيذ برامج معينة.

2/ اعتماد بعض الدول الموازنات التخطيط والبرام طويلة الاجل.

2/ قاعدة وحدة الموازنة:

يقصد بها ادراج كافة ايرادات الدولة في ميزانية واحدة مما يحقق مزايا عديدة اهمها سهولة معرفة

المركز المالي للدولة وسهولة الربط بين الموازنة العامة والخطة القومية.

قاعدة وحدة الموازنة لا تسري عند تعدد الميزانيات الناتجة عن ادارة الدولة بطريقة غير مركزية.

حيث تعددت ميزانيات الادارة المحلية مثل المناطق او القطاعات او البلديات باعتبار انها تمثل

تنظيمات عامة لها شخصية اعتبارية مميزة عن الحكومة المركزية.

ط كيفية اعداد الموازنة العامة واهميتها كأداة لتقديم الاداء: (1)

مراحل دورة الموازنة العامة:

ان الموازنة العامة كوسيلة لرؤية مستقبلية يحدد فيها الاستخدامات والايادات العامة للدولة

وتعبر عن القرارات المتخذة في مجال اختيار الاهداف والوسائل المتعلقة بمشروع ما خلال فترة

زمنية معينة.

تتضمن الموازنة العامة مجموعة من المراحل والاجراءات التي تحقق تعامل الجهات المختلفة

لقرارات الموازنة العامة ومن خلال معرفة مراحل دورة لموازنة ، يعرف دور الجهات الادارية

1- نصر صالح محمد ، مرجع سابق، ص 21.

ومستوياتها ومسئولياتها ومن ثم التعرف على نظام الموازنة العامة على مستوى الحكومة تتمثل في وزارة المالية والاقتصاد الوطني.

ي- أهمية الموازنة العامة في مستوى الحكومة (وزارة المالية والاقتصاد الوطني):

1- الموازنة العامة تعتبر اهم وسيلة لتحقيق التزام اقتصادي للدولة و يتمثل ذلك في عدة صور منها عندما تقوم الدولة عن طريق الموازنة العامة تحديد بعض الاجراءات لمقابلة الانفاق بالزيادة او النقصان او زيادة الاستثمارات في بعض الانشطة والمجالات عن طريق تخفيض او الغاء بعض الضرائب وذلك حسب الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع.

2- تعتبر الموازنة العامة وسلة لحماية المنتجات المحلية في مواجهة المنتجات الواردة من الخارج عن طريق فرض الضرائب او زيادة القروض من على الواردات او تقديم القرض الحسن والمنح للصناعات المحلية.

3- الموازنة العامة اداة تخطيطية حيث تمكن جهات الاختصاص من مناقشة خطط وسياسات الدولة المقبلة ثم رقابة وتقديم اداءها المالي. (1)

1- المرجع السابق

المبحث الثاني

التخطيط الاداري واهدافه واهميته ومجالاته

1.2.1 المقدمة:

يعتبر التخطيط على مستوى الوحدة الاقتصادية، الوظيفة الاولى حيث يسبق التخطيط وظائف اخرى من اراف و رقابة وغيرها ، وبدونه لا تستطيع ادارة المشروع تحديد صورة واضحة لاهدافها وكيفية وتحقيقها عن طريق الجهاز الاداري والفن الذي يعمل معها. والتخطيط مهمة تنظيمية تتعلق بتحديد الاهداف والسياسات والاجراءات الادارية ، وتجميع الموارد وتحديد المهام وتوجيه الجماعات وذلك عن طريق تحديد العلاقات ووضع البرامج الزمنية و الميزانيات التقديرية من المنشأة واجمالا ومراكز المسؤولية تفصيلا حتى تتمكن الادارة العليا من تنفيذ السياسات الموضوعة.

والتخطيط عملية ذهنية تحتاج الي عملية صافية تستطيع ان تحدد سبيلها بوضوح وكذلك التخطيط عملية معلقة بالمستقبل وتعمل على التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل وتحاول اعدادها لمواجهة الاحتمالات المنتظرة والتغلب على الصعوبات المتوقعة ، ويدور التخطيط بصفة رئيسية حول اختيار طريقة من بين عدد من الطرق البديلة والممكنة.

الخطط عبارة عن الاساليب التي يتم اعدادها مسبقا لتحقيق النتائج المطلوبة وجميع الخطط التي تحدد الغايات و تحدد التصرفات اللازمة للوصول لنتائج كادخال خطط انتاج جديدة.

بالنسبة لاختيار الاهداف نجد انها متشابهة بين المشروعات المختلفة الا وهي تحقيق الارباح ولاكن وسائل تحقيقها تختلف من مشروع لآخر فبعض المشروعات تفضل تحقيق اقصى ربح ممكن في الاجل القصير والآخر يفضلها في الاجل الطويل.

التخطيط يعتبر نشاط يمارسه الجميع بشكل يومي غالبا بدون التفكير العميق فيه ، ويعد التخطيط مفيد للمستويات الاساسية للمدير بل ان بعض المديرين ينظر للتخطيط باعتباره الوظيفة الاولى والاكثر اهمية عن باقي الوظائف الادارية ، وبغض النظر عن ترتيب وظيفة التخطيط فلا يمكن

لاي منظمة الاستغناء عن التخطيط بل يمكن القول بأنه لا يوجد جهد انساني لا يحتاج الي التخطيط.(1)

ونلخص من ذلك ان مهمة التخطيط تتمثل في الآتي:-

- 1- تحديد الاهداف العامة.
- 2- اختيار السياسات المناسبة التي تحقق الاهداف وبقصى كفاية ممكنة.
- 3- وضع البرامج لزمينة لتحديد الموارد الازمة.
- 4- ترجمة البرامج الزمنية الي ميزانيات تقديرية عامة وخاصة لمباشرة التنفيذ والرقابة والاشراف عليها.

ولكن تمارس الادارة مهمة التخطيط نجد انها في حاجة ملحة للبيانات التحليلية المرتبطة بالسياسات قيد البحث والدراسة.

من الواقع لنا ان المصدر العام لهذا البيانات هي سجلات وقوائم مالية لما يتوافر لها من خصائص. يرى الباحث ان التخطيط هو اسلوب ترشيد القرارات المستقبلية وهو عملية مستمرة تبدأ مع الاهداف وتحديد الاستراتيجيات و السياسات و الخطط التفصيلية لتحقيقها ،والتي يقوم الاداريون بتنفيذ العمل وفقا لهذا التخطيط والاستراتيجيات بفاعلية و اقل تكلفة.

لهذا فان التخطيط الوظيفة الاولى في العملية الادارية والخطوة الاولى في اتخاذ القرارات. خلال عملية التخطيط تصيغ الادارة كيفية تنفيذ الاعمال بشكل يقلل من حالة عدم الخطأ في المستقبل ،ولاخذ في الاعتبار متغيرات قد تؤثر علي سير اعمال المنشأة.(2)

2.2.1 مفهوم التخطيط واهميته:

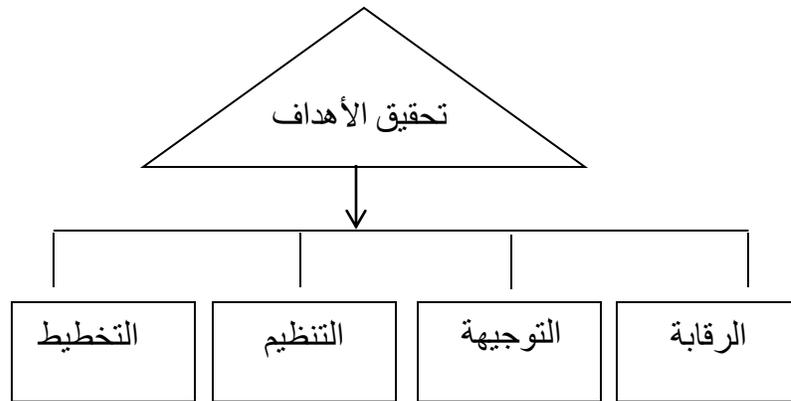
يعتبر التخطيط احدى الوظائف الاساسية الادارية الحديثة لما به من اهمية في تحقيق التنمية فهو الاساس والمتطلب الرئيسي للتنمية الادارية(اول من تناول فكرة التخطيط هو النرويجي كريستيان في دراسة الابحاث التي قدمها في عام 1915 وقد لاقت الفكرة اهتماما كبيرا خاصة بعد الحرب

1- الطيب البشير سعيد فضل الله، أثر كفاءة الأساليب المحاسبية في رقابة التكلفة التشغيلية للشركات الهندسية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009م، ص 23.

2- عبد الله خالد عبد الله مسلم وآخرون، مرجع سابق، ص 28

العالمية الاولى واعتمد التخطيط الوسيلة الادارية حيث طبق هذا الاسلوب الجديد كل من المانيا وبريطانيا ثم جاءت الحرب العالمية الثانية لتأكد على اهمية هذا الموضوع ثم انتقلت الفكرة الي مختلف دول العالم رغبة في الحصول على مزيد من التنمية).

التخطيط يعتبر نشاط يمارسه الجميع بشكل يومي غالبا بدون التفكير العميق فيه ، ويعد التخطيط مفيد للمستويات الاساسية للمدير بل ان بعض المديرين ينظر للتخطيط باعتباره الوظيفة الاولى والاكثر اهمية عن باقي الوظائف الادارية ، وبغض النظر عن ترتيب وظيفة التخطيط فلا يمكن لاي منظمة الاستغناء عن التخطيط بل يمكن القول بانه لا يوجد التخطيط هو عملية مفتوحة تكفل التفاعل الحقيقي بين ما هو متوفر من المعطيات والامكانيات وكافة المدخلات من جهة ، والمخرجات المحيطة (1) .



الشكل رقم (1): يوضح العلاقة بين التخطيط والأهداف والوظائف الإدارية

3.2.1 الغرض من التخطيط:

- 1- تنبيه المخاطر التي تتعرض لها المنظمة حيث يترتب على التخطيط تخفيض الحالة وعدم التاكيد التي يعمل في ظلها المنظمة.
- 2- زيادة قدرة المنظمة على النجاح ، فالنجاح لا يأتي هدفه بل هو نتيجة تخطيط .
- 3- تنسيق الجهود بين الاجزاء المختلفة للمنظمة .

1- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، الجامعة الأردنية، كلية إدارة الأعمال، 2010، ص 79.

4- خلق التعاون بين الافراد داخل المنظمة .

5- تحقيق الفعالية في استخدام الموارد .

6- تحسين المناخ السلوكي في المنظمة. (1)

وقد بدأ من هنا العلم البسيط الى ان اصبح علما واسع الحدود له نظرياته ومبادئه واركانه وانواعه فتطورة حاجة الانسان ادت الى تطور عقله ومداركه واتسعت حدود التفكير ليتعدى حدود المخاطر، الامر الذي ادي الي تحويل التخطيط مع مناهجه من المفاهيم الوسيطة الى مفاهيم متعقدة وتتوعد انواعه بتنوع مجالاته حيث تطور من التخطيط البسيط الي التخطيط الاستراتيجي . ونتيجة اهمية هذا العلم فقد تعدى له العلماء والباحثين للوصول الي تحديد وتعريف هذا العلم وفي المجال يقول فارويك في تعريفه للتخطيط (بانه عمليه ذكية وتعرف ذهني لعمل الاشياء بطريقة محيدة للتفكير في العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين). (2)

4.2.1 اهداف التخطيط :

يحقق التخطيط الاهداف الاتية:-

- 1- يحدد الوجهة التي تسعى اليها المنشأة واغراضها الرئيسية .
- 2- تحديد اطار موحد من خلال خطة واضحة لتحديد كل الادارة وفهم دور تحقيق أهداف المنشأة.
- 3- مساعاة ادارة المنشأة في معرفة الفرص وتحديد المخاطر في وقت مبكر.
- 4- تسهيل عملية الرقابة بتوفير معايير لقياس تقويم الاداء الفعلي مع الاداء المخطط لتحديد الانحرافات واتخاذ القرارات الصحيحة اللازمة لسير أنشطة وعمليات المنشأة.
- 5- منع حدوث تجزء في القرارات لوجود خطة واحدة متكاملة .
- 6- الاستقلال الامثل لامكانيات وموارد المنشأة المتاحة مما يؤدي لخفض التكاليف وزيادة الارباح.

7- اجبار الادارة على التفكير في صناعة المستقبل وصناعة القرارات .

1- محمد فريد الصفن، الإدارة ، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، القاهرة، ص 158..
2- صلاح أبكر عيسي مهاجر، دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 1432هـ - 2011م، ص 105.

8- تنسيق الانشطة والجهود لكافة الادارات والاقسام.

9- تعزيز قدرة المنشأة على المنافسة في المستقبل.

10- تقوم عملية التخطيط في الفئات على تحديد واختيار البدائل المتاحة على تلك التي تحقق

اهداف المنشأة ضمن الامكانيات المتاحة واستخدام وسائل لازمة لتحقيق تلك الاهداف. (1)

5.2.1 بيئة التخطيط:

كما سبق اوضحنا في هذا المبحث ان التخطيط في بدا بتحديد المنظمة وكذلك اهداف الوحدات التنظيمية المختلفة بها.

بالاضافة الى هذا فاننا يجب ان نأخذ في الاعتبار كل الاستراتيجيات للاعمال الممكنة التي تؤدي الى تحقيق هذه الاهداف. حيث ان المنظمة لا توجد ولا تعمل في الفراغ فانه يقع على عاتق الادارة قياس العوامل الخارجية التي قد تقع بعض القيود على قدرة المنظمة على الحركة او التي تطرح جانبا للفرص المؤدية الى العمل لتحقيق اهدافها وفي هذا الجزء فاننا سنقوم بشرح بعض هذه العوامل الخارجية التي لاشك ان تؤثر على عملية التخطيط حيث ان هذه العوامل تمثل قيودا يجب على المنظمة التحرك من خلالها كثير من موظفو الادارة يميلون الى اختلاف العمليات الخارجية للتخطيط عليها.

من المؤكد ان درجة الاستقرار السياسي تعتبر احد العوامل العامة التي تؤثر على عملية التخطيط . في حالة عدم وجود بيئة سياسية مشفرة فان التخطيط يميل الى التكون بصيغة الاجل القصير .

6.2.1 طبيعة التخطيط:

يرمز التخطيط الى الخصائص العامة التي تميزه والتي تعتبر شبه عالمية وبصفة اساسية، فان التخطيط يتعلق بالمستقبل او بمعنى ادنى بمستقبل القرارات العالية وهذا يعني:

- 1- ان التخطيط يعني دراسة الحلول البديلة التي يتم اختيارها من بينها في المستقبل .
- 2- ان التخطيط يعني دراسة العلاقات المستحدثة كنتيجة لدراسة العلاقات العالية(دراسة العلاقة بين السبب والنتيجة).فيما يتعلق بالقرارات الحالية وبصفة عامة فان التخطيط ما هو الا امتداد لما

1- مؤيد محمد الفضل وآخرون، مرجع سابق، ص 80.

يمكن تصور هفي المستقبل الامر الذي يتطلب ضرورة تنبؤ بالفرص والمخاطر المحتمل مواجهتها، والعمل على اغتنام الاولى وتفادي الثانية (1) .

7.2.1 خصائص التخطيط الاداري:

- 1- يتضمن النظر الى المستقبل.
- 2- يعني العمل الايجابي الهادف.
- 3- التنظيم في علاقات الافراد ببعضهم البعض.
- 4- التعرف على الاحتياجات المستقبلية .
- 5- تنمية التفكير المستقبلي لدي المديرين.
- 6- تقييم السياسات والمقترحات المقدمة.
- 7- التنسيق في اتخاذ القرارات والتمويل والاستثمار.
- 8- الاستمرار لمواجهة الاحتمالات المستقبلية.
- 9- عدم الموضوع في المفاجآت.
- 10- تسهيل عملية الإتصال (2) .

8.2.1 فوائد التخطيط الاداري:

- 1- يحدد الاتجاهات التي تسير فيها المنظمة.
- 2- يقلل من اتخاذ القرارات بصورة مجزأة.
- 3- التخطيط يحدد الفرص والمخاطر المستقبلية والمحددة.
- 4- التعرف على المشكلات اوالمعوقات.
- 5- الاستقرار مبكرا بحلول عديدة لمواجهة المشاكل المتوقعة .
- 6- معرفة امكانيات وقدرات العاملين في المنظمة .
- 7- تقليل الوقت اللازم لتحقيق الاهداف المنظمة.

1- د. حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، القاهرة، ص 89- 101.

2- د. عبد الفتاح دياب حسين، أسس الإدارة العامة، ص 135-138،

8- تحليل المتغيرات المتوقعة ومحاولة الاستفادة منها .

9- اعداد الكوادر الادارية والفنية اللازمة.

10- توفير معايير موضوعية لمراقبة الاداء في المنظمة (1) .

9.2.1 عناصر التخطيط:

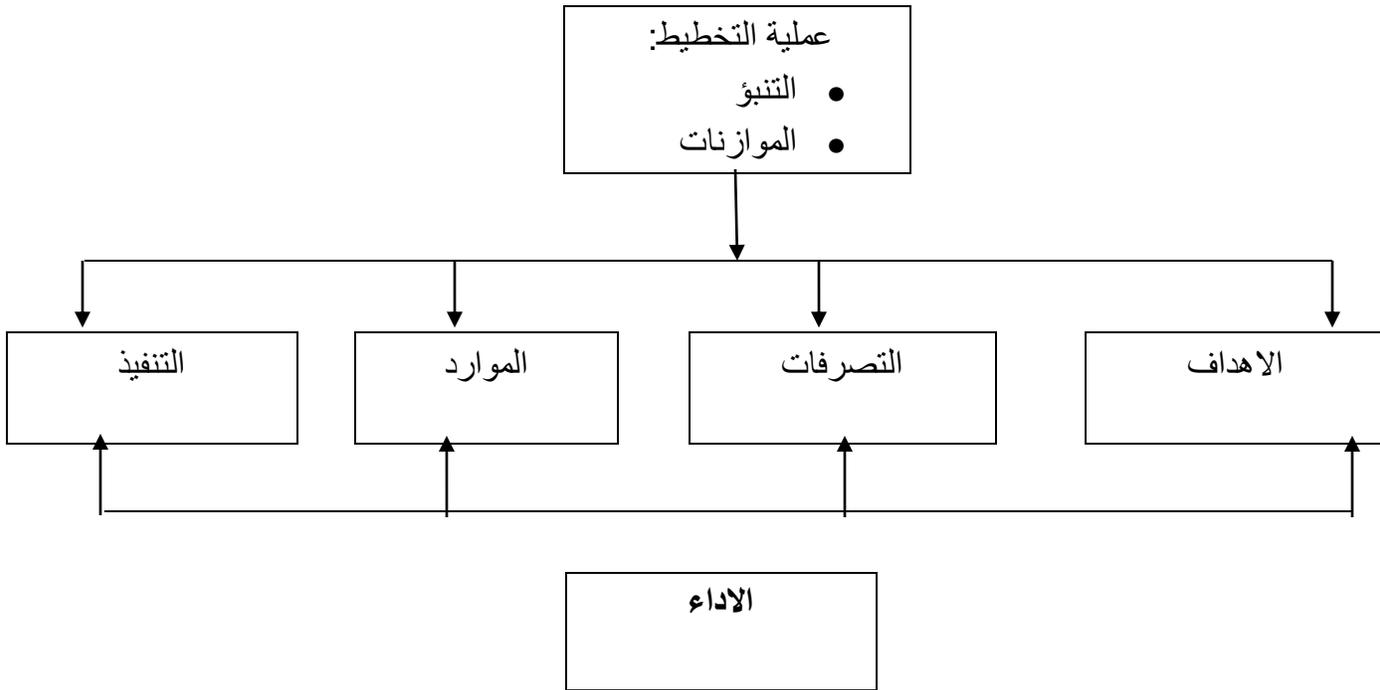
1/الاهداف: تشير النما يسعى المدير الى تحقيقه في المستقبل .

2/التصرفات : يقصد بها الوسائل او المهام المحددة التي يجب القيام بها لتحقيق الاهداف.

3/الموارد: تمثل الموارد قيادا على سلسلة التصرفات المطلوب القيام بها لتحقيق الاهداف.

4/التنفيذ: يجبان تتضمن الخطة كيفية التنفيذ والتصرفات المطلوبة لتحقيق الاهداف ، ويتضمن

التنفيذ تحديد الوسائل والطرق اللازمة بالاضافة لتوجيههم



الشكل رقم (2): يوضح مكونات وظيفة التخطيط (2)

1- د. عمر أحمد عثمان المقلبي، مبادئ إدارة، عمان، ص 303

2- د. إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 163- 164.

10.2.1 انواع التخطيط الاداري:

انواع التخطيط تتعدد باختلاف الاساس الذي يعتمد عليه كل نوع وهي:-

1- التخطيط من حيث المدى الزمني :

يقسم التخطيط الي التخطيط الاستراتيجي او طويل الاجل الذي هو خطة لفترة زمنية اطول (اكثر من سنة) ترسى قواعد السياسة العامة لمنشأة وتركز على كيفية تحقيق اهداف المنشأة الشاملة بعيدة المدى ،ويتم مراجعتها بانتظام للحفاظ على الاهداف المطلوب تحقيقها،والتخطيط الجاري الذي يهتم بوضع خطط الانشطة الدورية المتجددة للمنشأة على المدى القصير (سنة او اقل) تقوم الادارة باستنباط اهداف قصيرة الاجل لتحديد احتياجات التشغيل السنوية.

2- التخطيط من حيث الغاية او الوسيلة:

ان التخطيط من حيث الغاية او الوسيلة ينقسم الى التخطيط الهدي الذي يهتم برسم السياسات العامة وتحديد اهداف الموارد وتحقيقها والتخطيط المنهجي الذي يحدد وسائل التنفيذ والاهداف بالتفصيل.

تعدد انواع التخطيط يمكن الادارة من اختيار النوع المناسب ،الا ان العوامل التي تحكم المنشأة تؤثر على عملية الاختيار مثل معرفة الادارة بمزايا وعيوب كل نوع ،ومدى توفر الخبرات والمهارات التي تستطيع اعداد وتطبيق الخطط لتحقيق الاهداف.

11.2.1 الأسس العامة للتخطيط الاداري:

1/الالتزام بالتخطيط: ضرورة اشتراك الافراد المنفذين للخطة في وضع الخطة المكونة لها ليتمكنوا من ضم الخطة ،لانه يترتب على تطبيق الخطة التزام المنشأة ببرامج معينة.وتغطي الخطة فترة زمنية تكفي للوفاء بالالتزامات المترتبة عليها.

2/مرونة التخطيط:ان استمرارية التخطيط تتطلب القدرة على الاستجابة للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية بتعديل الخطط او وجود خطة بديلة يمكن تطبيقها بدل الخطط الحالية لكي تتمكن الخطة من تحقيق اهدافها الموضوعية مسبقا بالكفاءة المنشودة (1).

1- بابكر عيسى مهاجر، مرجع سابق،2011م، ص 106-107.

3/هرمية التخطيط :الادارة في مختلف مستوياتها في المنشاة تمارس نوع من انواع التخطيط بصورة مستمرة ،تهتم الادارة العليا بالتخطيط طويلة الاجل ،والادارة في المستويات الادني تهتم بالتخطيط قصير الاجل.

4/التنبؤ في الخطيط:

يعتمد التخطيط على التنبؤ لان البيئة تؤثر على تحقيق الاهداف كما يستطيع الباحث اقامة اسس اخرى مثل:

ا/وضوح التخطيط.

ب/فهم التخطيط.

12.2.1 المبادئ العلمية للتخطيط الاداري:

ان نجاح التخطيط الاداري يتطلب مراعاة منشاة الاعمال لمجموعة من المبادئ العلمية وهي:

1/مبدأ الاولوية : التخطيط هو اول الوظائف الادارية لان اي وظيفة ادارية بما فيها التخطيط يجب التخطيط لها بتحديد اهدافها قبل البدء في تنفيذها حتى يمكن من لتاكد ان الاداء يتم وفقا للتخطيط والمعايير الموضوعية .

2/مبدأ الشمولية :التخطيط يشمل جميع الانشطة للمنشاة ،فالتخطيط لكل نشاط يتم انطلاقا من الاهداف العامة للمنشاة .

3/ مبدأ الاستمرارية:التخطيط عملية مستمرة باستمرار المنشاة في ممارسة انشطتها .

4/مبدأ المرونة: هذا المبدأ مشتق من مبدأ استمرارية التخطيط، والمرونة هي القدرة على الاستجابة للمتغيرات بتعديل خطط او وجود خط بديلة.

5/مبدأ الكفاءة: يقوم هذا المبدأ على اهمية ان يكون العائد من الخطة يبرم ما يتطلبه الخطة نفسا من تكاليف ، بان يكون العائد اكبر ن تكلفة الخطة.

6/مبدأ الاتجاه نحو الهدف: ان يسير التخطيط في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الهدف الرئيسي للمنشاة والاداف الفرعية المطلوب تحقيقها في المستويات الادارية تحولا الي هدف المنشاة ككل.

7/مبدأ مراجعة الخطط: ان تقوم الادارة بمراجعة الخطط الموضوعة بصفة مستمرة للتأكد من انها ملائمة للظروف التي تنفذ فيها (1) .

13.2.1 مراحل التخطيط الاداري:

1/تحديد الاهداف العامة للمنشأة ثم تحديداالاهداف الادارية بناءا عليها ،ثم تحديد اهداف الاقسام داخل كل ادارة في تحقق وحدة الاهداف.

2/مرحلة تحديد الانشطة التي تحقق الاهداف في ظل القيود لبيئة المنشأة ويتم التركيز على البدائل الاكثر قبولا وتحديد الجوانب والابعاد المرتبطة بها.

3/مرحلة وزن كل بديل بناءا على الاهداف والقيود المرتبطة باداء الانشطة والعمليات اللازمة لها.

4/مرحلة اختيار افضل البدائل بعد عملية تقسيم البدائل ،ويتم وضع خطة فرعية لكل نشاط وتجميع الخطط الفرعية في خطة تتمثل في موازنة تخطيطية شاملة.

يتضح للباحث ان التخطيط عملية نظرية تعتمد على المنطق والترتيب ، لذلك يمر بمرحلة لا تختلف من منشأة لاخرى ،ولا يختلف اهتمام ادارة واقسام المنشأة بالتخطيط الاداري عن اهتمام الادارة العليا بها ،فالبحت عن الفرص المتاحة ،و وضع اهداف واقعية وصياغة فرضيات التخطيط المعتمدة على التنبؤ ، والبحت عن البدائل ، واختيار افضل بديل ،وتحديد عناصرالخطة ،و وضع قيم كمية ورقمية تساعد في الرقابة وتقويم الاداء (2) .

1- د.صلاح أبكر عيسى مهاجر، مرجع سابق، ص 106-107.

2- جميل أحمد، إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009م، ص 560.

14.2.1 عملية التخطيط الاداري:

خطوات العملية التخطيطية:



15.2.1 نتائج التخطيط الاداري:

- 1- سمعة جيدة في السوق.
- 2- استقطاب عملاء اكبر.
- 3- تحقيق الميزة التنافسية.
- 4- تقديم منتجات بجودة عالية.
- 5- تقليل المخاطر.
- 6- تعظيم الارباح.
- 7- ترشيد الاستهلاك.
- 8- تحقيق الزبائن.
- 9- ارضاء اصحاب المصالح (1).

التخطيط كوظيفة للموازنة التخطيطية:

1- (التخطيط الإداري، WWW.T-Koshar.com)

حيث يرتبط التخطيط ارتباطا وثيقا بعملية الموازنة لذا يتطلب الامر التنسيق بين كلا من الخطة والموازنة ، ففي الوقت الذي يتضمن فيه التخطيط تجديد الاهداف المطلوب تحقيق و تحديد وسائل تنفيذ هذه الاهداف، فان الموازنة باعتبارها ملازمة التخطيط يجب ان تتضمن توفير واعداد الموارد المالية المطلوب تحقيقها على الانشطة المختلفة وانفاق هذه الموارد فيما خصص له واعداد النظر في مصادرها (1) .

1- د. سليمان حسن قندول، دور الموازنة التخطيطية في تقدير الإيرادات بالوحدات القومية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2008م، ص 17.

الفصل الثاني

المبحث الأول

1.1.2 التكاليف في مجال التخطيط

مقدمة:

يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الاولى حيث يسبق التخطيط الوظائف الاخرى من اشراف ورقابة وبدونه لا تستطيع ادارة المشروع تحديد صورة واضحة لاهدافها وكيفية تحقيقها عن طريق الجهاز الإداري والفني الذي يعمل معها

تعريفه

في معناه الشامل هو مهمة تنظيمية تتعلق بتحديد الاهداف والسياسات والإجراءات الادارية وتجميع الموارد وتحديد المهام وتوجيه الجماعات وذلك عن طريق تحديد العلاقات ووضع البرامج الزمنية والميزانيات التقديرية

بالنسبة لاختيار الأهداف قد نجد انها متشابهة بين المشروعات المختلفة الا وهي تحقيق اقصى ربح ممكن في الأجل القصير والآخر في الأجل الطويل

ونخلص من ذلك مهمة التخطيط وتشمل الاتي: (1)

- 1-تحديد الأهداف العامة
- 2-إختيار السياسات المناسبة التي تحقق الأهداف باقصى كفاية ممكنة
- 3-وضع البرامج الزمنية لتحديد الموارد اللازمة
- 4-ترجمة البرامج الزمنية الي ميزانيات تقديرية عامة وخاصة لمباشرة الرقابة والتنفيذ

2.1.2 تخطيط الأرباح باستخدام نقطة التعادل (التكلفة العليا):-

تستند فكرة تحليل التعادل الي ان الأرباح لا تنشأ من وحدة وراء أخرى مما تعرضه القواعد المحاسبية المتعارف عليها بل لابد من تصريف حجم معين من الوحدات تكفي حصيلة بيعها من

1- داحمد حامد حجاج-محاسبة التكاليف ،مدخل إداري،جامعة المنصورة،القاهرة،دار المزيح للنشر 1417هـ ص 98

تغطية الأعباء الدورية فهناك علاقة عكسية بين التكلفة والحجم والربح وعلاقة طردية بين الربح والحجم

3.1.2 أهمية تحليل التعادل :-

تأتي أهمية هذا النوع من من التحليل من شيوع استخداماته في مختلف نواحي الحياة، نظرا لكونه مبني علي العلاقة بين التكاليف وحجم الإنتاج والإيراد ، فهو أداة يسهل مهمة الإدارة في التخطيط والرقابة (1) .

طرق مساعدة الإدارة في التخطيط :-

يتمثل في الآتي :-

- 1-تحديد كمية المبيعات اللازمة لتحقيق الربح المخطط في ثبات السعر
- 2-تحديد المزيج البيعي في حالة البيع عدة اضعاف
- 3-اتخاذ قرارات سليمة بالنسبة للسلع التي لا يغطي سعرها في السوق
- 4- تحديد انسب سعر بالنسبة لمنتج جديد في ضوء ظروف السوق وظروف المشروع مع وضع سياسة سعرية مرنة
- 5- اعداد الموازنات التخطيطية

(أ) نقطة التعادل وتحليل التعادل :-

نقطة التعادل هي ذلك المستوي من النشاط الذي يساوي او يتعادل عند الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية بحيث لا يكون هناك ربح او خسارة (2) .

من هذا التعريف للمنتج بان العلاقة بين المتغيرات الثلاثة تشكل المعادلة التالية :-

الإيرادات الإجمالية (المبيعات) = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة × الأرباح المحققة وهذا لا يعني لابد من توافر الفرضيات الآتية :-

1- يمكن فصل التكاليف الثابتة عن المتغيرة وان العلاقة بين هذه التكاليف وحجم النشاط هي علاقة خطية

1- عمر تاج السر عمر النور ، مرجع سابق ، 2005 ، ص 20 .
2- زينبات محمد محرم وآخرون ، المحاسبة الإدارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، القاهرة ، الدار الجامعية للنشر ، 2012م -ص100 .

2- ثبات التكاليف الثابتة في الأمد القصير

3- ثبات اسعار البيع وتكاليف عوامل الإنتاج وظروف وكفاءة التشغيل ،مع بقاء الظروف الأخرى المحيطة ثابتة

4- ان التحليل يتم اما لسعة واحدة او لمجموعة من السلع ذات مزيج

5-يفترض عدم وجود مخزون اخر المدة او عدم تأثير المخزون في اخر المدة وذلك بغرض استخدام نظرية التكاليف الحدية

6-ثبات السياسة الإدارية التي هي إطارها يتم وضع برامج التشغيل

7-الثبات النسبي للطاقة الإنتاجية للمشروع

(ب) طريقة العائد أو هامش المساهمة:-

تعريف الهامش:-

هو عبارة عن الفرق بين سعر البيع للوحدة ومعدل التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة،اي ذلك الجزء من الإيراد الذي يغطي جميع التكاليف الثابتة عند نقطة التعادل وتحقيق الأرباح في حالة تجاوز هذه النقطة فكلما زاد الفرق بين سعر البيع والتكاليف المتغيرة للوحدة امكن تغطية التكاليف الثابتة بحجم نشاط اقل او بيع هذه وحدات اقل وهذا الفرق يطلق عليه هامش المساهمة (1) .

4.1.2 العلاقة بين التكلفة والحجم والربح:-

مقدمة:-

تقوم الدراسات المحاسبية لعلاقة التكلفة بالحجم بالربح لاغراض تخطيط الإنتاج والأرباح في الفترة القصيرة في اطار مفهوم التكاليف المتغيرة والتي يطلق عليها التكاليف المباشرة اما من وجهة النظر الإقتصادية فتقوم هذه الدراسة اساسا فياطار نظرية التحليل الحدي للتكاليف وتتفق الوجهتان في ظل توافر مجموعة معينة من الافتراضات وتقوم الدراسة بصفة عامة وسواء كانت من وجهه النظر المحاسبية او من وجهة النظر الإقتصادية علي اساس التفرقة بين عناصر التكلفة

1- د- عمر حسنين واخرون،محاسبة التكاليف في المجال الإداري،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، القاهرة :الدار الجامعية للنشر،1991، ص69.

في الفترة القصيرة الي شقين احدهما ثابت وليس له علاقة بحجم الإنتاج وإنما يؤثر بطريقة غير مباشرة علي تحديد الحد الاقصى له والذي لايمكن تخطيه في الفترة القصيرة ويختص هذا الفصل بدراسه العلاقة بين التكلفة والحجم والربح لاغراض تخطيط الإنتاج والأرباح في الفترة القصيرة وذلك بإفترض ان الوحدة الإقتصادية هادفة للربح وتبدأ الدراسة بالتعرض للافتراضات المحاسبية بشأن ملك عناصر التكلفة بالمقارنة بالافتراضات الإقتصادية في هذا الشأن (1) .

مزايا وعيوب الاساليب المحاسبية:

أولاً: تتمثل مزايا الموازنه التقديرية في :

- 1- تساعد الإدارة على تحقيق وظائفها الأساسية وهي التخطيط والتنسيق والرقابة
- 2- المحاولة على وضع سياسات واضحة مقدمة
- 3- إشترك جميع الأفراد في وضع أهداف المشروع
- 4- إلزام كل فرد من أفراد الإدارة في وضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى
- 5- تنظيم تحديد المسؤوليات لكل مستوى من مستويات الإدارة وكل فرد من أفرادها وتحديد مراكز السلطة تبعاً لذلك
- 6- إلزام الإدارة بتخطيط برامجها على أساس إقتصادي سليم بالنسبة للموارد والأجور والمصروفات الرأسمالية ورأس المال العامل
- 7- إلزام الإدارة بعمل دراسات تحليلية ودورية لأعمال الشركة
- 8- تسهيل الحصول على الائتمان من البنوك
- 9- متابعة أوجه نشاط المشروع لبحث مدى التقديم في تنفيذ الخطة وإيماناً لهذه المزايا خاصة فيما يتعلق بمجال التخطيط والرقابة على تنفيذ الخطة العامة للدولة والتي تعتبر شركات القطاع العام أحد الركائز الأساسية لها

1- د-رشيد الجمال، المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال الحديثة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، القاهرة:الدار الجامعية للنشر، 2007م ، ص239،
2- د. عبد العزيز الإمام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة على حساب الشركات العامة . الأردن : دار المزيح للنشر 1995 ص 48

تتمثل عيوب الموازنة التقديرية في:

- 1- الميزانية التقديرية تعد على أساس تقديري فقد أو ضعف البرنامج الموضوع في الميزانية التقديرية يتوقف إلى حد كبير على صحة هذه التقديرات التي يبنى على الحقائق والبيانات التي يمكن الحصول عليها كما أن هذه التقديرات يتم الوصول إليها عن طريق دراسة عوامل مختلفة بعضها داخل المشروع والبعض الآخر خارجه
- 2- يجب متابعة دراسة الميزانية التقديرية باستمرار وتعديلها يجعلها متفقة مع الظروف والتحسينات الفنية المستمرة علي الإنتاج أو التغيرات في الطلب مثلا
- 3- أن تنفيذ برنامج الميزانية التقديرية لايمكن ان يحدث اليا دون إشراف جميع المستويات الإدارية فالتخطيط لا يكون فعالا إلا إذا بذل المسؤولون عن تنفيذ هذه الخطط جهودا مستمرة نحو تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها هذه الخطط ويجب علي الإدارة في جميع مستوياتها ورؤساء الأقسام أن يتعاونو ويساهمو في البرنامج الموضوع (1).

ثانياً: مزايا الموازنات التخطيطية وعيوبها :-

تتمثل مزايا الموازنات التخطيطية في : (2)

- 1- تساعد الموازنة في التنسيق بين الأنشطة المنشأة المتنوعة عن طريق التعاون بين الأشخاص الذين يرمون لتحقيق هدف مشترك
- 2- تساعد الموازنة في توجيه إنتباه مختلف مستويات الإدارة في المشاكل التي يواجهها الآخرون والترابط بين أنشطة الأقسام المختلفة
- 3- تعبر الموازنة عن نمط عمل يتبعه أفراد المنشأة للوصول لأهداف محددة وليست مجرد واجهة جميلة توحى بعملية وتقدم للإدارة وهي بذلك تمكن من لا مركزية المسؤولية ومسؤولية مركزية الرقابة
- 4- يؤدي إستخدام الموازنات إلى تحقيق الوعي لدى الجميع بالحاجة إلى المحافظة على موارد المنشأة

1- المرجع السابق ص 214.

2- د.صلاح أبكر عيسى مهاجر مرجع سابق ، 2011م ، ص40.

5- تمكن الموازنة التخطيطية من إظهار كفاءة أو عدم كفاءة إستخدام الموارد متى ما روعي ذلك في إعدادها

6- توفر الموازنات التخطيطية للإدارة وسيلة للتقييم الذاتي لقياس مدى نجاح وتقدم المشروع

7- تعتبر معياراً لتقييم الأداة

8- تساعد الإدارة في مجال تقييم السياسات الحالية ورسم السياسات المستقبلية⁽¹⁾

تتمثل عيوب الموازنات التخطيطية (1) :

1- صعوبة التنبؤ بالأحوال في بعض الأحوال

2- تتأثر المفاهيم السلوكية للأفراد العاملين

3- تعتمد على دقة التقدير الشخصي

4- تتأثر بالتغيير التكنولوجي والظروف والمتغيرات المستجدة (1)

ثالثاً: مزايا الموازنة الصفرية :-

1- ترشيد وتحسين عملية إتخاذ القرارات عن طريق ما تسوقه من مبررات

2- تحديد المشاريع المتخصصة الكفاءة والفعالية لتخصيص الإعتمادات المالية المخصصة لها أو

إلغاءه

3- توزيع الإمكانيات المالية بطريقة أفضل

4- الحد من زيادة النفقات وإعداد الموظفين

5- تخفيض عبء الضرائب

6- رفع مستوى الكفاءة والفعالية في الأجهزة الحكومية بشكل عام

تتمثل عيوب الموازنة الصفرية :-

1- الخوف من إسم الموازنة الصفرية حيث جلب هذا الإسم العديد من المتاعب لها فقد تخوفت

منها العديد من واضعي الموازنة ومديري البرامج حيث إعتبروها تهدد مشاريعها أو تخفض

إعتمادها أو تلغيها .

1- المرجع السابق ص 47

- 2- عدم توفر الموظفين المؤهلين لتطبيقها
- 3- عدم توفر البيانات الكافية عن البرامج والمشاريع التي تحتاجها الموازنة الصفرية
- 4- صعوبة تقييم فائدة حدود كل برامج أو مشروع سنوياً
- 5- صعوبة ترتيب مجموعات القرارات حسب الأولويات
- 6- المبالغة في ذكر مزاياها والرعاية لها (1)

رابعاً: مزايا الموازنات التقليدية وعيوبها :-

مزايا الموازنة التقليدية :-

- 1- وجود نماذج وتعليمات واضحة لإعداد الموازنة
- 2- سهولة إعداد الموازنة
- 3- إحكام الرقابة على صرف الأموال
- 4- الصراحة والوضوح وسهولة إجراء الدراسات والمقارنات بين الإيرادات ونفقات السنوات السابقة

5- سهولة تحديد المسؤولية عن الإنفاق

6- وجود قواعد تنظم شؤونها

تتمثل عيوب الموازنة التقليدية : (2)

- 1- عدم وضوح الأهداف
- 2- نقص التخطيط
- 3- الإ اعتماد على أسلوب المساومة
- 4- عدم وجود البدائل والدراسات التحليلية
- 5- قلة المرونة عند التنفيذ
- 6- ضعف المتابعة

1- د. أحمد الطاهر ، د. محمد ابو نصار ، المحاسبة الإدارية ، (القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2009) ص 401
2 - <https://hrdiscussion.com/members/40535/.html>

خامساً: مزايا موازنة الأداء وعيوبها :

مزايا موازنة الأداء :-

- 1-توزيع الإمكانيات المالية لدى الدولة بشكل أفضل وتقلل من الإعتمادات العشوائية
- 2-تحسين عمليات تنفيذ البرامج والمشاريع للاجهزة الحكومية لأنها تحدد النتائج المتوقعة
- 3-توفر معلومات كافية للمواطنين عن الخدمات التي ستقدمها لهم الدولة

عيوب موازنة الأداء:-

- 1-صعوبة تحديد وحدات الأداة (المخرجات)
- 2-صعوبة توفير معلومات تفصيلية عن نشاطات الأجهزة الحكومية
- 3-ارتفاع تكلفة تطبيقها
- 4-تركز على كفاءة المشاريع قصيرة المدى وكفاءتها
- 5-صعوبة تطبيقها لحاجتها لوجود أنظمة محاسبية وأنشطة متابعة معقدة أحياناً لذا فشل تطبيقها في بعض الدول النامية (1) .

¹ -<https://hrdiscussion.com/members/40535/.html>

المبحث الثاني

إستخدام اساليب المحاسبة الإدارية في التخطيط الإداري

1.2.2 طبيعة واهمية محاسبة المسؤولية

المقدمة:-

إن محاسبة المسؤولية هي محاسبة الأفراد من أداء واجباتهم الموكلة إليهم حسب إختصاصهم في المنشأة. أو هي إلتزام الفرد بالقيام بالواجبات المحققة له لكونه عنصراً في التنظيم داخل المنشأة وعليه فإن محاسبة المسؤولية أسلوب يربط النظام المحاسبي بالتنظيم الإداري القائم في المنشأة ويرتكز هذا الأسلوب على أساس تقسيم المنشأة كوحدة إقتصادية إلى مراكز مسؤولية ترتبط بالمستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي ومع إتساع وكبر حجم المشروعات لا يستطيع رئيس مجلس الإدارة أو مديرها العام إتخاذ جميع القرارات الإدارية الضرورية لإدارتها. وعلى ذلك يجب تحقيق الا مركزي عن طريق تفويض السلطات للمستويات عن أداء قسم أو مديرية أو مركز مسؤولية وفي نفس الوقت يكون له حرية في إتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالقسم أو الإدارة المسؤول عنها وفي هذهالحالة تقوم الموازنة التخطيطية بتسهيل تطبيق محاسبة المسؤولية عن طريق ربطها بمراكز المسؤولية والتنظيم الإداري للمنشأة (1).

2.2.2 تعريف محاسبة المسؤولية :-

محاسبة المسؤولية نظام مصمم لتجميع وتقرير التكاليف. تختلف مستويات المسؤولية الفردية فكل منطقة ملاحظة تعمل بالتكاليف المسؤوله عنها والتي تستطيع مزاولة رقابة عليها . ونظام محاسبة المسؤولية يجب أن يمد إدارة المشروع ببيانات تكاليفية تساهم في رسم السياسات وإتخاذ القرارات.

1- د.أحمد حسين علي حسين ، المحاسبة الإدارية المتقدمة، جامعة السودان ، (القاهرة : الدار الجامعية للنشر - 2003م)- ص 310.

3.2.2 أهداف محاسبة المسؤولية:-

1- يهتم أسلوب محاسبة المسؤولية بإيجاد علاقة مباشرة بين التكاليف والإيرادات والأشخاص المسؤولين عنها على أساس إمكانية التحكم والقابلية للرقابة لتتبع المسؤولية عن هذه التكاليف والإيرادات .

2- تحتوي محاسبة المسؤولية على مبادئ واسس التنظيم ونظم المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف والتقارير مع ربطها بالمستويات الإدارية .

3- تساعد في تقييم الأداء الخاص لكل مستوى من المستويات الإقتصادية ككل .

4- إن الغرض الأساسي لمحاسبة المسؤولية هو تمكين المستويات الإدارية المختلفة بالهيكل التنظيمي للمنشأة والمسؤولية عن وحدات الإشراف والمسؤولية عن الرقابة على عناصر التكاليف.

5- إن نتائج محاسبة المسؤولية كأسلوب رقابي تتمثل في المساعدة على تنفيذ العمليات والرقابة على هذه العمليات بصورة أكثر فاعلية

6- إن أسلوب محاسبة المسؤولية يمثل مدخلاً حديثاً لتطور المحاسبة والتقارير الرقابية ولا يتطلب تغييراً جديداً في مبادئ أو نظرية المحاسبة وإنما يتطلب تطوير النظام المحاسبي القائم .

7- تساهم محاسبة المسؤولية في تطبيق نظام (الإدارة بالأهداف) الذي يقوم يقوم على أساس مقارنة النتائج بالأهداف السابق تحديدها.

8- تسمح محاسبة المسؤولية (الإدارة بالإستثناء) فأى مستوى إداري في المنشأة لا يمارس ولا يراقب من العمليات إلا بما تؤهله موقعه التنظيمي. (1)

علاقة موازنات المسؤولية بمحاسبة المسؤولية :-

تقوم موازنة المسؤوليات على مبدأ محاسبة المسؤولية حيث يتم رسم الخطط على أساس مراكز مسؤولية التنفيذ أو تحقيق الأهداف وبمقتضى ذلك يتم تحليل أنشطة الوحدة الإقتصادية على أساس المسؤولية عن تنفيذ أجزاءها أو تحقيق أهدافها ويتمك تقسيم الموازنات إلى أجزاء بحيث تصبح

1- المرجع السابق.

تنفيذ كل جزء من مسؤولية شخص محدد أو مجموعة محددة من الأشخاص وتصبح الموازنة على هذا الأساس بمثابة مجموعة من الأهداف المعيارية موزعة على حسب مسؤولية تنفيذها وتتطلب موازنة المسؤوليات أن يعرف كل مسؤول دوره في الخطة حيث يكون مسؤولاً عن أحد أهدافها أو أحد أجزائها كما أن إعداد موازنة المسؤوليات يتطلب أن يكون الارتباط وثيقاً بين عملية إعدادها و الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية وهذا بخلاف الموازنات الأخرى التي ترتبط غالباً بمنتج من المنتجات أو عملية من العمليات أو مركز من مراكز التكلفة.

4.2.2 مميزات محاسبة المسؤولية :-

تكتسب محاسبة المسؤولية أهمية بالغة وهذا راجع إلى المزايا التي تقدمها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهي:- (1)

- 1- تسهيل وتيسير نشاط المؤسسة الاقتصادية وذلك بتقييم مراكز المسؤولية
- 2- تركيز مهام الإدارة العليا في القرارات ذات بعد إستراتيجي أما القرارات العادية فهي من مهام مراكز المسؤولية
- 3- التقييم الجيد لكفاءة مسؤولي مراكز المسؤولية ومساهمة كل مركز في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الاقتصادية

5.2.2 إستخدامات بحوث العمليات :-

يهدف بحوث العمليات للوصول إلى حلول مثالية للمشكلات التي تواجهها وترتكز بحوث العمليات على إيجاد ما يسمى بالحل المثالي والحل المثالي هو ذلك الحل الذي يحقق القمة العظمى للهدف ضمن الشروط والظروف المتاحة.

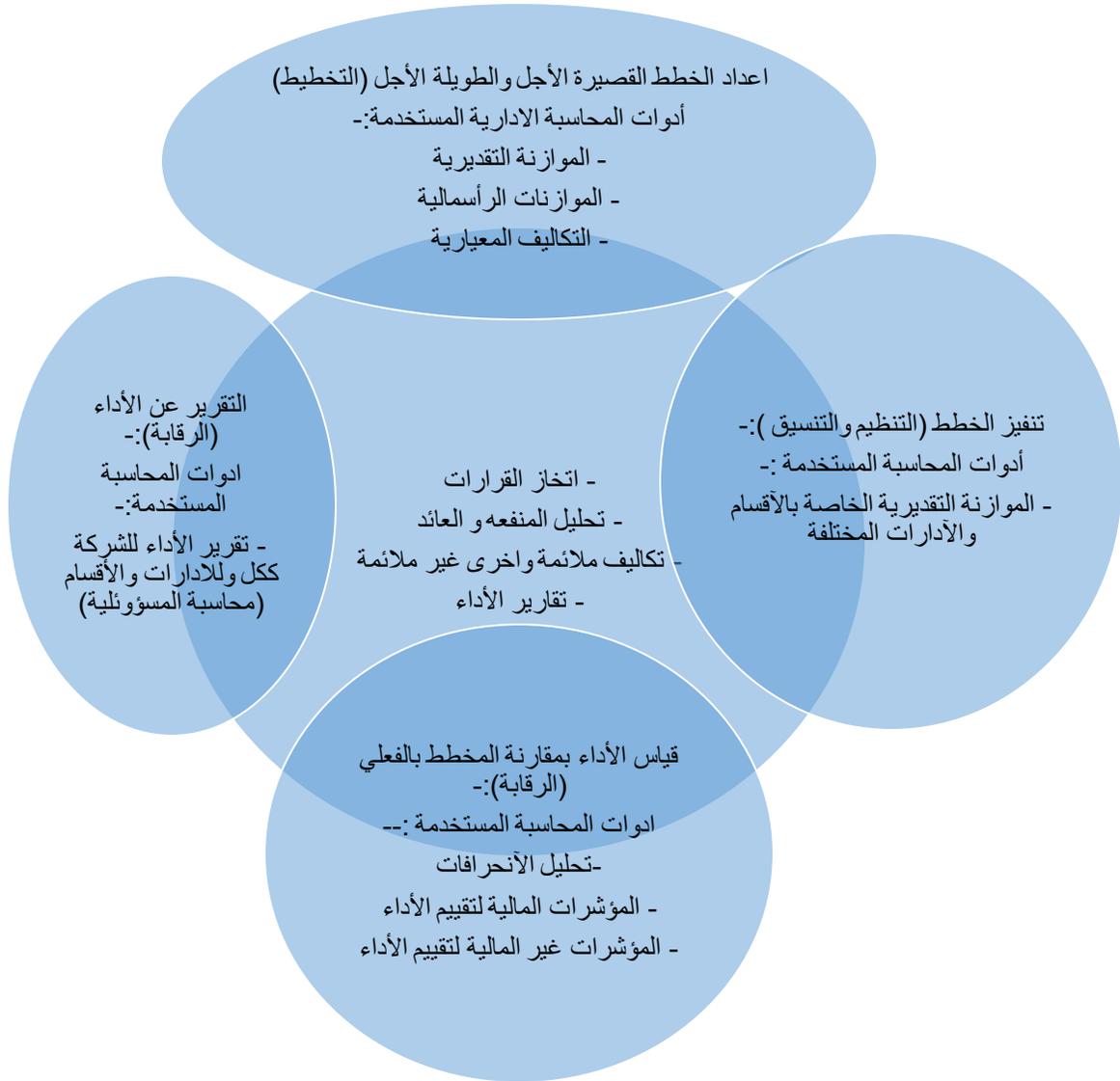
وقد يكون الحل المثالي هو ذلك الحل الذي يحقق أكبر أرباح ممكنة ، أو ذلك الذي يحقق أقل كلفة ممكنة مجال إستخدام بحوث العمليات واضح جدا ويشمل جميع الأنشطة والعمليات على إختلاف أنواعها سواء كانت تقنية أم إنتاجية أم صناعية فبحوث العمليات بإعتبارها منهجاً يمكن تطبيقها

1- أحمد محمد ، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات الحاسب الآلي ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،الرياض : معهد الإمارة الشاملة للنشر ، 2005م -

في حل المشكلات التي تواجه جميع المؤسسات سواء الحكومية أم العسكرية أم الزراعية أم غيرها. (1)

6.2.2 دور المحاسبة الادارية في خدمة الوظائف المختلفة:-

يمكن تلخيص أهم الوظائف الإدارية في المنظمات ودور المحاسبة الإدارية في الشكل التالي:-



الشكل رقم (3): يوضح دور المحاسبة الادارية في خدمة الوظائف المختلفة

1- د . محمد نور برهان ، وآخرون ، بحوث العمليات ، جامعة السودان ، الرياض 2010م) ص 39.

7.2.2 حدود مقدرة المحاسبة الرأسمالية عن تكاليف المنتجات المقدرة في مجال الاستخدامات الادارية:-

محاسبة التكاليف عن المنتجات المتعددة كأداة ادارية تؤدي الى نتائج مضللة ويكون واضح بالنسبة لقرارات مثل قرارات التسوق فقرارات مثل ماهي المنتجات التي تباع وبأي كمية وبأية اسعار قد تبني علي اساس معدلات الربحية لكل منتج كما تظهره طريقة القيمة السوقية في تخفيض التكاليف المشتركة .

فالبيانات التكاليفية هنا قد تكون ملائمة لأغراض اعداد التقارير المالية و لكن يجب التعامل معهم بحزر في المجالات الادارية.

8.2.2 استخدام الأساليب والنماذج الكمية في المحاسبة الادارية :-

استخدام المحاسبة في السندات الحديثة الي استخدام العديد من الأساليب والنماذج الكمية في بحوث العمليات لتطوير المحاسبة الادارية ومن النماذج الكمية التي شاع استخدامها في مجال المحاسبة الادارية على سبيل المثال :-

أ- نموذج البرمجة الخطية :-

يستخدم في تحديد خطة الانتاج المثالي وتحليل الانحرافات وتوزيع التكاليف غير المباشرة .

ب- نموذج البرمجة الديناميكية :-

استخدم في المحاسبة الادارية في السنوات الاخيرة في مجال احلال الاصول والرقابة على المخزون واعداد الموازنات التخطيطية واعداد الموازنات الاستشارية .

ج- اسلوب بيزيان :-

استخدم في مجال المحاسبة الادارية لتحديد الانحراف في التكلفة المعيارية جوهرية يتم فحصه ام غير جوهرية يتم تجاهله .

د- الاساليب الاحصائية :-

مثل المتوسط الحسابي والانحراف حيث استخدمت في مجال تطوير تحليل التعادل التقليدي والعلاقات بين التكلفة والحجم والربح .

ه - اسلوب تحليل التمايز :-

استخدم في مجال المحاسبة الادارية لتحديد انحراف التكلفة ومجال التنبؤ وفي اختيار العاملين وتحديد محفظة الاوراق المالية .

و - اسلوب تحليل الانحراف المتعدد:-

وهو يدرس العلاقة بين متغير و عدة متغيرات مستقلة يستخدم في دراسات تحليل سلوك عناصر التكاليف وفي التنبؤ بالمبيعات.

9.2.2 علاقة المحاسبة الادارية ومحاسبة التكاليف :-

محاسبة التكاليف تخدم المحاسبة المالية في تحديد تكلفة المنتج .
- تتفق محاسبة التكاليف مع المحاسبة الادارية في تقديم خدمة للادارة ويختلفان في ان المحاسبة الادارية تتعامل علي نطاق أوسع من محاسبة التكاليف .

- محاسبة التكاليف تتناول المشكلة من زاوية التكلفة اما المحاسبة الادارية تتناول المشكلة من جميع الجهات بما فيها التكلفة ، خلاصة القول ان المحاسبة الادارية ومحاسبة التكاليف ليست مترادفان ولكنها في نفس الوقت مستقلان بشكل كامل حيث ان بيانات التكاليف عنصر مشترك في كلاهما وان نطاق كل منهما مختلف .

10.2.2 أهداف التخطيط :-

هي المهمة الاساسية للادارة العليا التي تقوم بوضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات التي من خلالها تتمكن المنشأة من تحقيق أهدافها الموضوعه سلفاً.
يحدد فقط العمل للفترة المقبلة ويتم تحديد الخطة بدراسة التوقعات في المستقبل .
تسهم المحاسبة الادارية في توفير قدر كبير من البيانات التي تساهم في اعداد الموازنات وتعديل الخطط ومقارنة الخطة بالواقع العملي مع التقارير الدورية.

11.2.2 علاقة محاسبة التكاليف بالتخطيط :-

يعرف التنظيم بأنة مجموعة من الافراد لتحقيق هدف معين وهو بهذا المفهوم ليس في مجموعة الاصول الملموسة او غير الملموسة التي تستخدمها المنشأة للقيام باعمالها .

جهود العاملين في اي منشأة تسعى لتحقيق غرض معين يسمى هدف التنظيم واهداف التنظيمات تختلف من منشأة لآخرى فبعض المنشآت تهدف الى تحقيق ارباح كالشركات التجارية والصناعية والبعض الآخر لا تسعى لتحقيق ربح كالمجمعات الخيرية وهناك منشآت غير ربحية كالمؤسسات الحكومية ونظرا لهذا التفاوت في اهداف المنشآت فان حاجاتها للمعلومات المحاسبية وعلى الاخص في التكاليف متفاوتة .

نظراً لان محاسبة التكاليف موجهة للمدراء وتستهدف خدمتهم فان اي دراسة لها يجب ان تبدأ بفهم العملية الادارية والانشطة التي يجب ان يؤديها المدراء ونوعية المعلومات التي يحتاجونها ،فضلا عن معرفة الافكار والاهداف الحديثة للمدراء واهم التطورات في بيئة العمليات واهمية دور محاسبة التكاليف في مساعدة ادارة المنشأة على معرفة هذة التطورات ومواكبتها .

12.2.2 وظائف الادارة Mangment :-

الوظائف الادارية في اي منشأة يمكن ان تقسم الي وظيفتين اساسيتين تشملان الوظائف الاخرى الفرعية هما :- التخطيط والرقابة .

أ- التخطيط :-

يعني التخطيط تحديد الاعمال او الانشطة وتقدير الموارد واختيار افضل السبل لاستخدامها من اجل تحقيق اهداف معينة .

ب- نظام معلومات محاسبة التكاليف المعيارية ووظيفتي التخطيط والرقابة :-

تتخذ قرارات التخطيط والرقابة في المنشأة على جميع مستوياتها فالادارة العليا مثلاً تبحث عن فرص جديدة للاستثمار وتخطط عن طريق رفض او قبول مقترحات الاستثمار البديلة ، وعندما تقرر الادارة العليا خطة معينة وتطلب تنفيذها لا بد لها من متابعتها فتطلب ملخصاً بالنتائج الفعلية لمطابقتها مع الخطة الموضوعية ، ثم تقوم بتوجيه عمليات المنشأة بحيث تتفادئ النتائج غير المرغوب فيها .

ادن يسعى نظام معلومات محاسبة التكاليف المعيارية الى توفير الفريق الاداري في المنشأة بمستوياته المختلفة (الادارة العليا و الادارة الوسطى) .

13.2.2 استخدام الموازنات كأداة للتخطيط :-

التخطيط تقرير مسبق بما يجب عمله وكيف يتم ومتى ومن الذي يقوم به .
ويمكن تقسيم التخطيط الى تخطيط استراتيجي وتخطيط وظيفي ، فالتخطيط الاستراتيجي
تحدد فيه الادارة الاهداف العامة والكيفية التي يمكن بها تحديد الاهداف ، اما التخطيط الوظيفي
فيستهدف تحقيق كفاءة اعلى في بعض النواحي الوظيفية .
ويجب ان يراعى في هذة الاسس والقواعد الدقة ، وتفاوت الاراء حول اهمية الدور التخطيطي
للموازنة وينحصر هذا الاختلاف في اتجاهين :-

الاول:-يقوم على اعتبار ان الموازنة تلعب دوراً بارزاً في مجال التخطيط حيث انها تجبر ادارة
المنشأة على التخطيط الشامل لمختلف الانشطة والموارد المالية في المنشأة .
الثاني:-فيرى ان الموازنة هي مجرد اداة للتعبير المالي عن الخطة الاقتصادية للمنشأة وطبقاً لهذا
الاتجاه فان اجراءات الموازنة ستكون متعلقة بتنفيذ خطة اقتصادية معينة .

ويقوم هذا المؤلف على اعتبار الموازنة بمثابة خطة تستند الى التنبؤ بالاحداث الاقتصادية
المستقبلية ، ويعد التنبؤ احد الاركان الرئيسية لعملية التخطيط .
ويلاحظ ان الموازنات تخدم وظيفة التخطيط عن طريق :-

1. توصيف الاهداف في صورة كمية – تحديد الاهداف .
2. توضيح الفروض التي تقوم عليها هذة الاهداف – دراسة التنبؤات .
3. المفاضلة بين البدائل المتاحة والتنسيق بين الامكانيات المتاحة والاهداف –تجميع الموارد
4. وضع انماط او معدلات للاداء – تحديد المعايير .
5. تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الاهداف والتنسيق بينها –تحديد خطط وسياسات العمل.

14.2.2 تقييم استخدامات الموازنة التخطيطية :-

يعتبر التخطيط احدى الوسائل التي تلجأ اليها الادارة لمجابهة حالة عدم التأكد التي تسود عالم
الواقع وفي حقيقة الأمر تلعب الموازنات التخطيطية دوراً بارزاً في هذة المنشآت ، حيث تجبر
الإداره الوحده على التخطيط الشامل .

غير انه يؤخذ على الموازنات التخطيطية العيبين الرئيسيين :-
-ان التخطيط ليس علماً دقيقاً بل يقوم على الحكم في التقدير الشخصي ، والذي يختلف باختلاف شخصية واتجاهات وادارة الأفراد الذين يقومون بالتخطيط .
كثير ما تكون تكلفة الموازنات التخطيطية مرتفعة ، لذا يجب على الإدارة الموحدة تبرير تكلفة الموازنة في ضوء الإيرادات الإضافية او الوفرة في التكاليف الناتجة عن استخدامها .

15.2.2 استخدامات الموازنة التخطيطية :-

1. تحديد الإجراءات الواجب اتباعها بصدد اعداد الموازنات .
2. تحديد التاريخ النهائي لتقديم التقديرات للانشطة المختلفة والموارد المالية في الوحدة .
3. إلتزام الإجراءات الكفيلة بتحسين مستوى الأداء في الوحدة
4. مراجعة وإعتماد التقديرات المختلفة المقدمة والتنسيق بينها .
5. إجراء التعديلات في الموازنات السابق إتمادها ، في ضوء انحرافات النتائج الفعلية عن الموازنات.

16.2.2 نقطة التعادل :-

1- تحليل العلاقة بين التكلفة والربح:-

هو طريقة فحص منظمة للعلاقة بين التكلفة وحجم النشاط والربح وهو إحدى الأدوات الهامة التي استخدمها المديرون فهو يساعدهم على العلاقات المتشابكة بين التكلفة وحجم النشاط وأرباح المنظمة عن طريق التركيز على العلاقات المتشابكة للعناصر الخمسة التالية :-

1. سعر المنتج .
 2. حجم ومستوى النشاط.
 3. إجمالي التكاليف الثابتة .
 4. التكاليف المتغيرة للوحدة .
 5. توليفة المنتجات الصناعية .
- ويمكن الوصول الى نقطة التعادل بطريقتين :-

• طريقة المعادلة .

• طريقة هامش المساهمة .

2- تحليل التعادل في مجال الموازنات التخطيطية :-

يوجد تأثير متبادل بين تحليل التعادل ونظام الموازنات التخطيطية فمن ناحية يساعد تحليل التعادل على تحديد مقدار الربح المحتمل في ظل حجوم مختلفة للمبيعات اذ انه يحدد سلوك التكلفة وسلوك ايرادات الأرباح للمستويات الإنتاجية والبيعية المختلفة .

تمثل نقطة التعادل سواء قياسها كمياً او قيمياً او وفق نسبة استقلال الطاقة نقطة انعطاف هامة تتطلب عناية خاصة من إدارة المنشأ . فقبل نقطة التعادل تقع منطقة الخسارة وبعد نقطة التعادل منطقة الربح وكلما ازداد الإبتعاد عن نقطة التعادل دخولاً في منطقه الربح كلما ازداد امان إدارة المنشأ في انها بعيدة عن منطقة الخسارة. (1)

17.2.2 مجال استخدام الموازنة المبرمجة :-

تعد الموازنة المبرمجة أداة هذا النظام – نظام المحاسبة الإدارية – وهي موازنة تحديد مسؤوليات من جهة وتقييم أداء من جهة اخرى .

إستخداماتها :-

1. تستخدم الموازنة المبرمجة في منشآت الأعمال في مجال تخطيط العمليات الجارية للإنتاج والتسويق وحركة النقدية .

2. تستخدم في مجال التخطيط المشروعات الإستثمارية حيث يكون الهدف منها توضيح الجدول الزمني والكمي والمالي لتنفيذ المشروع الإستثماري. (2)

1- د-محمد عباس بدوي وآخرون المحاسبة الإدارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، (القاهرة ، دار الهنا للنشر ، 2009م) ص-85

2- د- عمر تاج السر عمر النور ، مرجع سابق ، 2005م ص-25.

الفصل الثالث

نبذة عن بنك أمدرمان الوطني

نشأة وتطور وأهداف بنك أمدرمان الوطني :

(أ) النشأة والتأسيس:

أنشئ بنك أمدرمان الوطني ، كشركة مساهمة مسجلة بقانون الشركات لسنة 1925م في أغسطس عام 1993م ، أفتتح رسمياً يوم 14/8/1993م . رأس ماله المدرج آنذاك هو 2 مليار جنيه سوداني اي م تعادل بالدينارات 200 مليون ،اي م يعادل 1.8 مليون جنيه جديد.

ويتمثل المؤسسون للبنك كله من :

_ منظمة الشهيد تملك حوالي 38% من أسهم البنك.

_ المؤسسة التعاونية للقوات المسلحة ومساهمتها حوالي 21%.

_ شركة شيكان للتأمين تملك حوالي 10%.

_ شركة كرري للطباعة مساهمتها تبلغ 5%.

_ مصنع أدوية القوات المسلحة ويساهم حوالي 4%.

_ ومساهمة كل من مصنع الذخيرة 2% ، والصندوق القومي للمعاشات 2%.

(ب) تطور بنك أمدرمان الوطني:

بدأ البنك في الأنتشار من العام الول لإنشائه بعد ثمانية فروع عدا الفرع الرئيسي وتوكيل واحد ، ثم توالى بعد ذلك فروع البنك في الإنتشار حتى وصلت إلى 19 فرع و6 توكيلات للبنكو وعدد ثلاثة نوافذ للنساء ، تفاصيلها كما يلي:

فروع البنك:

1 - فرع الخرطوم (الفرع الرئيسي)

2 - فرع أمدرمان.

3 - فرع السجانه.

- 4 - فرع بورتسودان.
- 5 - فرع الأبيض.
- 6 - فرع سنار.
- 7 - فرع الدمازين.
- 8 - فرع القيادة العامة.
- 9 - فرع جوبا.
- 10 - فرع القضارف.
- 11 - فرع نيالا.
- 12 - فرع هجليج.
- 13 - فرع السوق المحلي (الخرطوم).
- 14 - فرع سوق ليبيا (أدرمان).
- 15 - فرع المقرن (الخرطوم).
- 16 - فرع بنت خويلد (الخرطوم)
- 17 - فرع الصناعات الصغيرة ، سابقاً توكيل المؤسسة العسكرية " بحري "

توكيلات البنك:

هي عبارة عن مكاتب أقل من فرع ، وتقوم بجزء من أعمال الفرع مثل نظم التوريدات النقدية في بعض المصالح مثل هيئة المواني البحرية وتفصيلها كالتالي:

- 1- مدينة بانتيو (تحول الي فرع مؤخراً).
- 2 -السوق الجنوبي (أم دفسو) نيالا.
- 3- المنطقة الحره (بورتسودان) وتحول إلى فرع مؤخراً.
- 4 -المعاشات بالقيادة العامة (الخرطوم).
5. سوق كنجو كنجو (جوبا).

في مجال التقنية المصرفية الإلكترونية فقد إهتم بنك أمدرمان الوطني من بداياته الأولى بإدخال أحدث التقنيات المصرفية الألكترونية . فقد إهتم بإخال الفاكس بفروعه المختلفة منذ عام 1996 م ، حيث إنه يمكن العميل من إجراء كافة المعاملات من أي فرع للبنك ، فقد كان بنك أمدرمان الوطني أول بنك أدخل هذه الخدمة.

وفي عام 1997م تم إدخال النظام المحاسبي الإلكتروني الجديد وبموجبة اصبحت الخدمة التي تقدمها كل فروع البنك وكأنها كاونتر واحد ، وفي عام 2002 ربط البنك فروعه ببعض بنظام الداتا كلاود. لبنك أمدرمان الوطني ثلاث شركات مملوكة 100% تعمل في مجالات مختلفه وهي كما يلي:

- 1 – شركة الخرطوم للتجارة والملاحة المحدودة.
- 2 – شركة النصر للإسكان والتشيد المحدودة.
- 3 – شركة أوسيسكو العالمية المحدودة.

أهداف البنك:

- 1 – تجميع مدخرات العاملين بالخارج.
- 2 – تحقيق العدالة الإجتماعية والتنمية المتوازنة.
- 3 – تمويل عمليات التجارة الداخلية والخارجية.
- 4 – دعم الدور الإجتماعي والتكافلي لخدمة العاملين بالقوات المسلحة.

مكونات الهيكل التنظيمي والإداري:

- 1 – مجلس الإدارة.
 - 2 – الإدارة العليا.
 - 3 – لجان البنك المساعده.
 - 4 – الإدارة الرئاسة.
 - 5 – شبكة مراسلي البنك.
- الجوائز التي نالها البنك:

- 1 – نجمة الإنجاز العسكري من السيد رئيس الجمهورية 1998م.
- 2 – جائزة بنك العام لثلاث سنوات.
- 3 – نال البنك 86 من ضمن 100 بنك الأولى في العالم العربي حسب تصنيف إتحاد المصارف العربية.

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذا الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من بنك التنمية والادخار وبنك امدرمان الوطني والبنك السوداني الفرنسي.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (50) استمارة استبيان على المستهدفين من بعض المحاسبين ، ، والإداريين وبعض الأكاديميين في بنك التنمية والادخار وبنك امدرمان الوطني والبنك السوداني الفرنسي، واستجاب (50) فرداً أي ما نسبته (100%) تقريباً من المستهدفين، حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة.

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الامكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

- 1- الافراد من مختلف الفئات العمرية (25 سنة وأقل ، 26 _ 35 سنة ، 36 _ 45 سنة ، 46 _ 55 سنة ، 56 _ 60 سنة ، أكثر من 55 سنة).
- 2- الأفراد من مختلف التخصصات العلمية (محاسبة ، إدارة اعمال ، علوم مالية ومصرفية ، إقتصاد ، إقتصاد ، احصاء).

3- الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية (بكالوريوس، دبلوم فوق الجامعي ، ماجستير ، دكتوراه).

4- الافراد من مختلف المؤهلات المهنية (زمالة المحاسبين الامريكية ، زمالة المحاسبين البريطانية ، زمالة المحاسبين العربية ، زمالة المحاسبين السودانية ، زمالة المحاسبين الإداريين الأمريكية ، لا توجد).

5- الافراد من مختلف المراكز الوظيفية (موظف ، مراجع خارجي، استاذ مساعد ، رئيس قسم ، محاسب ،مراجع داخلي ، أستاذ) .

6- الافراد من مختلف سنوات الخبرة (5 سنوات وأقل ، 6 _ 10 سنوات ، 11 _ 15 سنة ، 16 _ 20 سنة ، 21 _ 25 سنة ، أكثر من 25 سنة) .

وفيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه (خصائص المبحوثين): وللحصول على نتائج دقيقة قدر الامكان ، تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS و الذى يشير اختصارا الى الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for Social Sciences**.

الاساليب الاحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة ، تم استخدام الاساليب الاحصائية الاتية :

- 1- الاشكال البيانية .
- 2- التوزيع التكرارى للاجابات.
- 3- معامل الفا كرونباخ.
- 4- النسب المئوية.
- 5- الوسيط.
- 6- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات .

أداة الدراسة

إعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث أن للاستبانة مزايا منها:

- 1- يمكن تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
- 2- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
- 3- سهولة وضع أسئلة الاستبانة وترسيم ألفاظها وعباراتها.
- 4- توفر الاستبانة وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.

الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار ان يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، ويعني الثبات انه أيضا إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها، يكون الاختبار ثابتاً تماماً، كما يعرف أيضا بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار.

من أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

أ. طريقة ألفا - كرونباخ .

ب. طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

أما الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له⁽¹⁾. قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية :

تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (10) أفراد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث متفقة في خواصها مع عينة الدراسة وذلك لحساب معامل الثبات، ولتحديد درجة استجابة

المبحوثين للاستبيان والتعرف على الأسئلة الغامضة وإتاحة الاختبار المبدئي للفرضيات، وإيضاح بعض مشاكل التصميم والمنهجية.

وأجري اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ وكانت النتيجة (0.91) وهو يعني أن هنالك ثبات في البيانات كما مبين في الجدول (1) أدناه

جدول رقم (1)

معامل ألفا كرونباخ العبارات الاستبيان

الرقم	الفرضية	عدد العبارات	الثبات	الصدق
1	الفرضية الاولى	5	0.67	0.81
2	الفرضية الثانية	5	0.70	0.83
3	الفرضية الثالثة	5	0.77	0.87
	الاستبيان كاملاً	15	0.80	0.89

المصدر: إعداد الباحث، 2017م.

يتضح من نتائج الجدول رقم (1) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (50%) والبعض منها قريبة جداً إلى (100%) مما يدل على أن استبيان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

1- العمر:

يوضح الجدول رقم (1/2/3) والشكل رقم (1/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

جدول رقم (1/2/3)

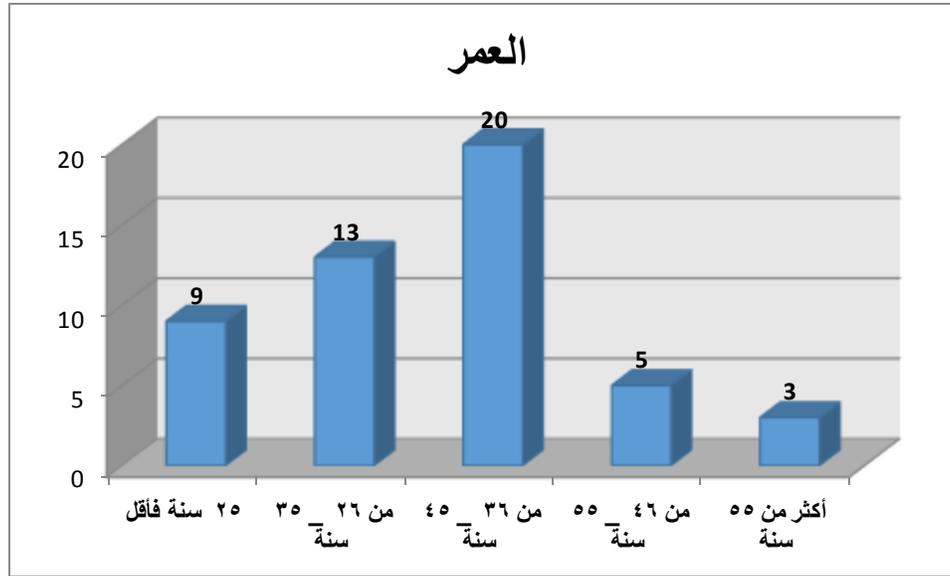
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
25 سنة فأقل	9	18.0%
من 26 _ 35 سنة	13	26.0%
من 36 _ 45 سنة	20	40.0%
من 46 _ 55 سنة	5	10.0%
أكثر من 55 سنة	3	6.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (1/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (1/2/3) والشكل رقم (1/2/3)، أن الفئة العمرية لغالبية أفراد عينة الدراسة من 36 _ 45 سنة حيث بلغ عددهم (20) فردا بنسبة (40.0%) ، يليهم الذين فئاتهم العمرية من

26 _ 35 سنة حيث بلغ عددهم في عينة الدراسة (13) فردا بنسبة (26.0%) ، كما تضمنت العينة على (9) افراد بنسبة (18.0%) كانت فئاتهم العمرية 25 سنة فأقل ، (5) افراد بنسبة (10.0%) كانت فئاتهم العمرية من 46 _ 55 سنة ، كما احتوت العينة على (3) افراد بنسبة (6.0%) كانت فئاتهم العمرية أكثر من 55 سنة.

2-التخصص العلمي :

يوضح الجدول رقم (2/1/3) والشكل رقم (2/1/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (2/1/3)

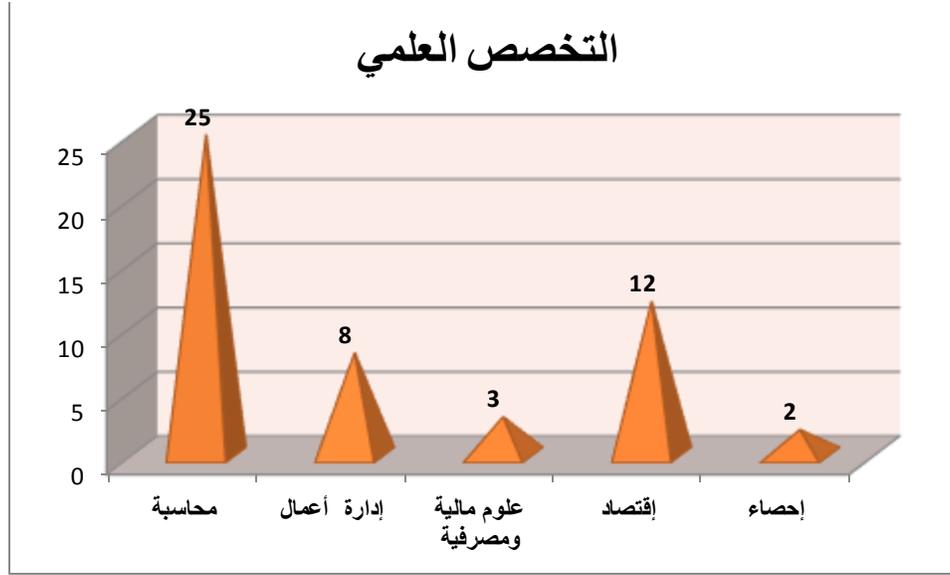
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

النسبة المئوية	العدد	التخصص العلمي
50.0%	25	محاسبة
16.0%	8	إدارة أعمال
6.0%	3	علوم مالية ومصرفية
24.0%	12	إقتصاد
4.0%	2	إحصاء
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (2/1/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م.

يتضح للباحث من خلال الجدول رقم (2/1/3) والشكل رقم (2/1/3) أن التخصص العلمي لغالبية افراد عينة الدراسة هو المحاسبة حيث بلغ عددهم في عينة الدراسة (25) فردا بنسبة (50.0%) ، يليهم الافراد الذين تخصصهم إقتصاد حيث بلغ عددهم (12) فردا بنسبة (24.0%) ، كما تضمنت العينة على (8) افراد بنسبة (18.0%) كان لديهم تخصص علمي إدارة أعمال ، (3) افراد بنسبة (6.0%) كان لديهم تخصص علمي علوم مالية ومصرفية ، كما تضمنت العينة على فردين بنسبة (4.0%) كان لديهم تخصص علمي إحصاء.

3- المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (3/2/3) والشكل رقم (3/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (3/2/3)

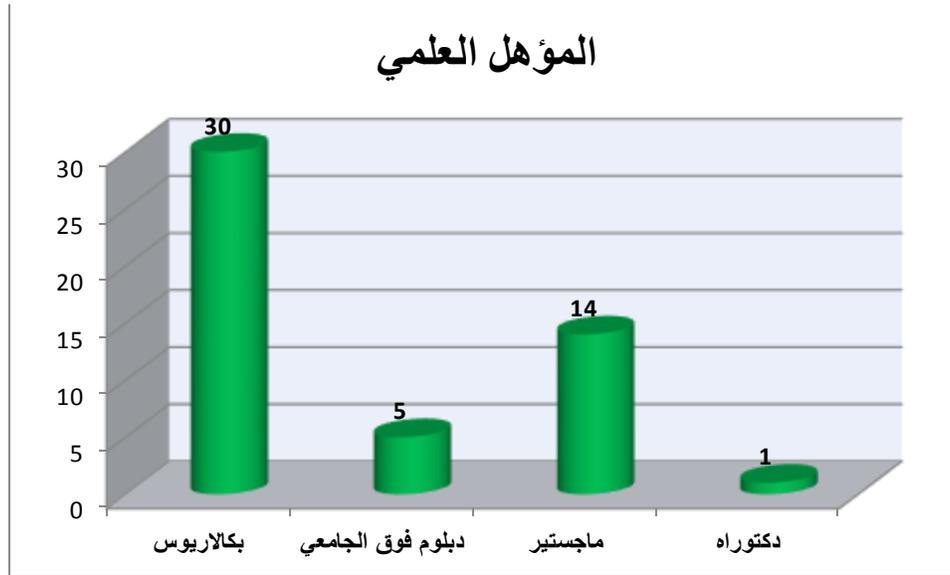
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	30	60.0%
دبلوم فوق الجامعي	5	10.0%
ماجستير	14	28.0%
دكتوراه	1	2.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (3/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (3/2/3) والشكل رقم (3/2/3)، أن المؤهل العلمي لغالبية افراد عينة الدراسة هو البكالوريوس حيث بلغ عددهم (30) فردا بنسبة (60.0%) ، يليهم الافراد الذين مؤهلهم العلمي ماجستير حيث بلغ عددهم (14) فردا بنسبة (28.0%) ، كما تضمنت العينة على

(5) أفراد بنسبة (10.0%) كان مؤهلهم العلمي دبلوم فوق الجامعي ، فردا واحدا بنسبة (2.0%) كان لديه مؤهل علمي دكتوراه.

4-المؤهل المهني

يوضح الجدول رقم (4/2/3) والشكل رقم (4/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني.

جدول رقم (4/2/3)

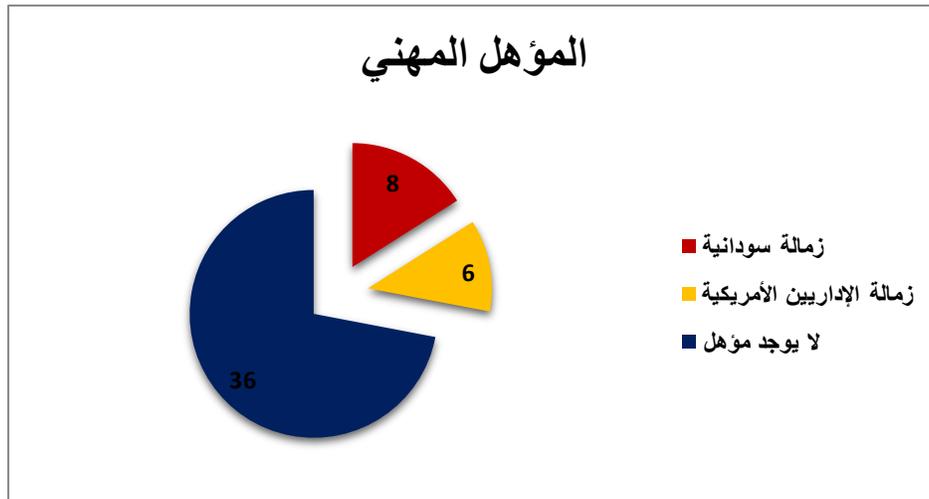
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني

النسبة المئوية	العدد	المؤهل المهني
16.0%	8	زمالة سودانية
12.0%	6	زمالة الإداريين الأمريكية
72.0%	36	لا يوجد مؤهل
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (4/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م.

يتضح للباحث من خلال الجدول رقم (4/2/3) والشكل رقم (4/2/3) أن غالبية افراد عينة الدراسة لا توجد لديهم مؤهلات مهنية حيث بلغ عددهم (36) فردا بنسبة (72.0%) ، يليهم الافراد الذين لديهم مؤهل مهني زمالة سودانية حيث بلغ عددهم (8) افراد وبنسبة (16.0%) ، كما تضمنت العينة على (6) افراد بنسبة (12.0%) كان لديهم مؤهل مهني زمالة الاداريين الامريكية .

5-المركز الوظيفي

يوضح الجدول رقم (5/2/3) والشكل رقم (5/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي.

جدول رقم (5/2/3)

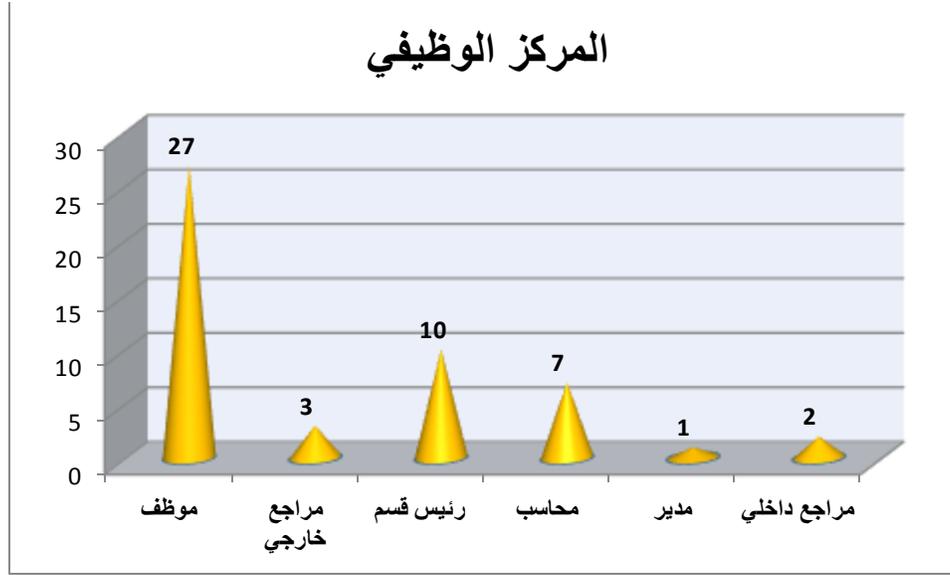
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المركز الوظيفي
54.0%	27	موظف
6.0%	3	مراجع خارجي
20.0%	10	رئيس قسم
14.0%	7	محاسب
2.0%	1	مدير
4.0%	2	مراجع داخلي
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (5/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م.

يتضح للباحث من خلال الجدول رقم (5/2/3) والشكل رقم (5/2/3) أن غالبية افراد عينة الدراسة مركزهم الوظيفي موظف مالي حيث بلغ عددهم في العينة (27) فرداً وبنسبة (54.0%) ، يليهم الافراد الذين مركزهم الوظيفي (10) افراد بنسبة (20.0%) كان مركزهم الوظيفي رئيس قسم ، كما تضمنت العينة على (7) افراد بنسبة (14.0%) كان مركزهم الوظيفي محاسب، (3) افراد بنسبة (6.0%) كان مركزهم الوظيفي مراجع خارجي ، فردين وبنسبة (4.0%) كان مركزهم الوظيفي مراجع داخلي ، كما تضمنت العينة على فردا واحدا بنسبة (2.0%) كان مركزه الوظيفي مدير.

6- سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (6/2/3) والشكل رقم (6/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (6/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	12	24.0%
من 6 _ 10 سنوات	12	24.0%
من 11 _ 15 سنة	11	22.0%
من 16 _ 20 سنة	6	12.0%
من 21 _ 25 سنة	4	8.0%
أكثر من 25 سنة	5	10.0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

شكل رقم (6/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2017م

يتبين من الجدول رقم (6/2/3) والشكل رقم (6/2/3) أن غالبية افراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة 5 سنة فأقل حيث بلغ عددهم (12) فردا بنسبة (24.0%) ، ويتساوى معهم الذين لديهم سنوات خبرة من 6 _ 10 سنوات ، يليهم الذين لديهم سنوات خبرة من 11 _ 15 سنة حيث بلغ عددهم (11) فردا بنسبة (22.0%) ، كما تضمنت العينة على (6) أفراد بنسبة (12.0%) كان لديه سنوات خبرة من 16 _ 20 سنة ، (5) افراد بنسبة (10.0%) كان لديهم سنوات خبرة أكثر من 25 سنة ، كما تضمنت العينة على (4) افراد بنسبة (8.0%) كان لديهم سنوات خبرة من 21 _ 25 سنة.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

التحليل الوصفي لعبارات المحور الاول:

التحليل الوصفي عدم توفر المعلومات المحاسبية الاساسية يؤثر في عملية التخطيط يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المحور لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (4-6)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الاول

ت	العبارة	التكرار والنسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يعتبر التخطيط من الأنشطة التي يجب ان تمارسها إدارة المنشأة في كافة مستوياتها.	32 %64.0	17 %34.0	1 %2.0	0 %0.0	0 %0.0
2	يعتمد التخطيط على توفر البيانات المحاسبية الملائمة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة.	12 %24.0	37 %74.0	1 %2.0	0 %0.0	0 %0.0
3	يمكن التخطيط الإدارية من التنبؤ بالمشكلات المتوقعة	9 %18.0	33 %66.0	7 %14.0	1 %2.0	0 %0.0

					لايجاد الحلول لها والفرص الكاملة لاستغلالها.
0	3	9	26	12	4 يمكن التخطيط الادارة من الحكم على مختلف البدائل المتاحة واختيار الافضل لاتخاذ القرار.
%0.0	%6.0	%18.0	%52.0	%24.0	
0	0	4	27	19	5 التخطيط يمكن الادارة من اعداد موازنات تخطيطية بشكل علمي تحقق الاهداف العامة لادارة المنشأة.
%0.0	%0.0	%8.0	%54.0	%38.0	

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

يتضح للباحث من الجدول رقم (4-6) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات عدم توفر المعلومات المحاسبية الأساسية يؤثر في عملية التخطيط (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق).

وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمحور الاول ، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-7)

الوسيط والإنحراف لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الاول

ت	العبرة	الوسيط	الإنحراف المعياري	التفسير
1	يعتبر التخطيط من الأنشطة التي يجب ان تمارسها إدارة المنشأة في كافة مستوياتها.	5	0.606	موافق بشدة
2	يعتمد التخطيط على توفر البيانات المحاسبية الملائمة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة.	4	0.535	موافق
3	يمكن التخطيط الإدارية من التنبؤ بالمشكلات المتوقعة لايجاد الحلول لها والفرص الكاملة لاستغلالها.	4	0.639	موافق
4	يمكن التخطيط الادارة من الحكم على مختلف البدائل المتاحة واختيار الافضل لاتخاذ القرار.	4	0.818	موافق
5	التخطيط يمكن الادارة من اعداد موازنات تخطيطية بشكل علمي تحقق الاهداف العامة لادارة المنشأة.	4	0.614	موافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

من الجدول (4-7) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على انعدم توفر المعلومات المحاسبية الاساسية يؤثر في عملية التخطيط.
2. كما تراوحت قيم الإنحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.53 – 0.81) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

1- اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

نصت الفرضية على أن عدم توفر المعلومات المحاسبية الأساسية يؤثر في عملية التخطيط وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استقصاء عينة الدراسة لمعرفة آرائهم حول عدد من المتغيرات الموضحة في الجدول رقم (4-8) وذلك بالإجابة على العبارات المتعلقة بهذه الفرضية وتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة عن عبارات الفرضية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (4-8)

نتائج اختيار الفرضية الأولى

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قياس العبارة		قيمة مربع كاي الاحتمالية
				الوزن	الدرجة	
1	يعتبر التخطيط من الأنشطة التي يجب ان تمارسها إدارة المنشأة في كافة مستوياتها.	4.60	0.606	5	موافق بشدة	0.000
2	يعتمد التخطيط على توفر البيانات المحاسبية الملائمة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة.	4.20	0.535	4	موافق	0.000
3	يمكن التخطيط الإدارية من التنبؤ بالمشكلات المتوقعة لايجاد الحلول لها والفرص الكاملة لاستغلالها.	4.00	0.639	4	موافق	0.000
4	يمكن التخطيط الإدارة من الحكم على مختلف البدائل المتاحة واختيار الافضل لاتخاذ القرار.	3.94	0.818	4	موافق	0.000
5	التخطيط يمكن الإدارة من اعداد موازنات تخطيطية بشكل علمي تحقق الاهداف العامة لإدارة المنشأة.	4.30	0.614	4	موافق	0.000
	جميع العبارات	4.05	0.72	4	موافق	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

من الجدول (8-4) يتبين للباحث الآتي:

1- أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى تراوحت بين (3.94 – 4.60) وهذه المتوسطات أغلبها قريبة جداً إلى الوزن (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على أن عدم توفر المعلومات المحاسبية الأساسية يؤثر في عملية التخطيط.

2- كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على عبارات الفرضية بين (0.53 – 0.81%) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

3- إن النتائج في الجدول (8-4) تعني أن كل أفراد العينة متفقون على قبول الفرضية وإن كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة يمكن تحديدها من خلال تطبيق اختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية. فالجدول المشار إليه أعلاه يشير إلى أن قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المفحوصين المختلفة على الفرضية الأولى كانت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى معنوية (5%). وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات ولصالح الموافقين.

التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني:

التحليل الوصفي لعبارتيبيانات ومعلومات المحاسبة الادارية تؤثر في القيام بوظيفة التخطيط والرقابة يتم حساب التوزيع التكرارى والوسيط لعبارات المحور لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس فى إجابات وذلك كما فى الجدول الآتى:

جدول (4-9)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني

ت	العبارة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	الموازنات التخطيطية توفر تغذية عكسية يمكن ان تستخدمها الادارة في تحسين الخطط الجارية والمستقبلية في المنشأة.	14 %28.0	32 %64.0	3 %6.0	1 %2.0
2	الموازنات ترتب وتنظم وتوحد جهود الادارات في المنشأة والتنفيذ لتعمل جميعها نحو تحقيق الاهداف العامة للمنشأة.	21 %42.0	25 %50.0	3 %6.0	0 %0.0
3	تعتبر الموازنات التخطيطية المجازة بواسطة الادارة العليا للمنشأة معايير للرقابة.	24 %48.0	19 %38.0	7 %14.0	0 %0.0
4	الموازنات التخطيطية أداة مهمة لقياس وتقويم الاداء المالي في المنشأة.	22 %44.0	24 %48.0	4 %8.0	0 %0.0
5	التكاليف المعيارية بالمنشأة إحدى اساليب الرقابة التي تضمن تنفيذ السياسات الادارية وفقا للخطة المرسومة.	13 %26.0	34 %68.0	3 %6.0	0 %0.0

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

يتضح للباحث من الجدول رقم (4-9) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على بيانات ومعلومات المحاسبة الادارية تؤثر في القيام بوظيفة التخطيط والرقابة(أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق).

وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمحور الثاني ، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-10)

الوسيط والانحراف لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	الموازنات التخطيطية توفر تغذية عكسية يمكن ان تستخدمها الادارة في تحسين الخطط الجارية والمستقبلية في المنشأة.	4	0.629	موافق
2	الموازنات ترتب وتنظم وتوحد جهود الادارات في المنشأة والتنفيذ لتعمل جميعها نحو تحقيق الاهداف العامة للمنشأة.	4	0.763	موافق
3	تعتبر الموازنات التخطيطية المجازة بواسطة الادارة العليا للمنشأة معايير للرقابة.	4	0.717	موافق
4	الموازنات التخطيطية أداة مهمة لقياس وتقويم الاداء المالي في المنشأة.	4	0.834	موافق
5	التكاليف المعيارية بالمنشأة إحدى اساليب الرقابة التي تضمن تنفيذ السياسات الادارية وفقا للخطة المرسومة.	4	0.535	موافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

من الجدول (10-4) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن بيانات ومعلومات المحاسبة الادارية تؤثر في القيام بوظيفة التخطيط والرقابة.

2. كما تراوحت قيم الإنحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.53 – 0.83) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

2-اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

نصت الفرضية على أن بيانات ومعلومات المحاسبة الادارية تؤثر في القيام بوظيفة التخطيط والرقابة وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استقصاء عينة الدراسة لمعرفة آرائهم حول عدد من المتغيرات الموضحة في الجدول رقم (4-11) وذلك بالإجابة على العبارات المتعلقة بهذه الفرضية وتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة عن عبارات الفرضية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (4-11)

نتائج اختبار الفرضية الثانية

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قياس العبرة		قيمة مربع كاي
				الوزن	الدرجة	
1	الموازنات التخطيطية توفر تغذية عكسية يمكن ان تستخدمها الادارة في تحسين الخطط الجارية والمستقبلية في المنشأة.	4.18	0.629	4	موافق	0.000
2	الموازنات ترتب وتنظم وتوحد جهود الادارات في المنشأة والتنفيذ لتعمل جميعها نحو تحقيق الاهداف العامة للمنشأة.	4.30	0.763	4	موافق	0.000
3	تعتبر الموازنات التخطيطية المجازة بواسطة الادارة العليا للمنشأة معايير للرقابة.	4.34	0.717	4	موافق	0.000
4	الموازنات التخطيطية أداة مهمة لقياس وتقويم الاداء المالي في المنشأة.	4.28	0.834	4	موافق	0.000
5	التكاليف المعيارية بالمنشأة إحدى اساليب الرقابة التي تضمن تنفيذ السياسات الادارية وفقا للخطة المرسومة.	4.20	0.535	4	موافق	0.000
	جميع العبارات	4.20	0.74	4	موافق	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

من الجدول (4-11) يتبين للباحث الآتي:

- 1- أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية تراوحت بين (4.18 – 4.34) وهذه المتوسطات أغلبها قريبة جداً إلى الوزن (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على أن بيانات ومعلومات المحاسبة الادارية تؤثر في القيام بوظيفة التخطيط والرقابة.

2- كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على عبارات الفرضية بين (0.53 – 0.83%) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

3- إن النتائج في الجدول (4-11) تعني أن كل أفراد العينة متفقون على قبول الفرضية وإن كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة يمكن تحديدها من خلال تطبيق اختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية. فالجدول المشار إليه أعلاه يشير إلى أن قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المفحوصين المختلفة على الفرضية الثانية كانت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى معنوية (5%). وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات ولصالح الموافقين.

التحليل الوصفي لعبارات المحور الثالث:

التحليل الوصفي لعبارتهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير البيانات والمعلومات المحاسبية والتخطيط الإداريتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المحور لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (4-12)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

ت	العبرة	التكرار والنسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	توفر البيانات والمعلومات الكافية يساعد على وضع خطط مستقبلية.	23 %46.0	27 %54.0	0 %0.0	0 %0.0
2	توفر المعلومات المحاسبية يمكن التخطيط من إدارة التكاليف بالمنشأة.	8 %16.0	38 %76.0	3 %6.0	1 %2.0
3	توفر المعلومات المحاسبية في المنشأة يؤدي الى زيادة فعالية التخطيط الاداري.	18 %36.0	30 %60.0	2 %4.0	0 %0.0
4	توفر المعلومات المحاسبية في المنشأة يساعد في رفع كفاءة الاداء المالي والاداري.	15 %30.0	29 %58.0	6 %12.0	0 %0.0
5	توفر المعلومات المحاسبية في عملية التخطيط الاداري تساعد في ايجاد حلول مسبقة للمشاكل قبل وقوعها والتنبؤ بها.	17 %34.0	27 %54.0	6 %12.0	0 %0.0

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

يتضح للباحث من الجدول رقم (4-12) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عباراتها تلك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير البيانات والمعلومات المحاسبية والتخطيط الإداري (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق).
وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الإجابات المتعلقة بالمحور الثالث ، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-13)

الوسيط والانحراف لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

ت	العبرة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	توفر البيانات والمعلومات الكافية يساعد على وضع خطط مستقبلية.	4	0.503	موافق
2	توفر المعلومات المحاسبية يمكن التخطيط من إدارة التكاليف بالمنشأة.	4	0.550	موافق
3	توفر المعلومات المحاسبية في المنشأة يؤدي الى زيادة فعالية التخطيط الاداري.	4	0.551	موافق
4	توفر المعلومات المحاسبية في المنشأة يساعد في رفع كفاءة الاداء المالي والاداري.	4	0.629	موافق
5	توفر المعلومات المحاسبية في عملية التخطيط الاداري تساعد في ايجاد حلول مسبقة للمشاكل قبل وقوعها والتنبؤ بها.	4	0.648	موافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م

من الجدول (4-13) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير البيانات والمعلومات المحاسبية والتخطيط الإداري.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.50 – 0.64) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

3- اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:

نصت الفرضية الثالثة على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير البيانات والمعلومات المحاسبية والتخطيط الإداري وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استقصاء عينة الدراسة لمعرفة آرائهم حول عدد من المتغيرات الموضحة في الجدول رقم (4-14) وذلك بالإجابة على العبارات المتعلقة بهذه الفرضية وتم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة عن عبارات الفرضية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (4-14)

نتائج اختبار الفرضية الثالثة

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قياس العبارة		قيمة مربع كاي الاحتمالية
				الوزن	الدرجة	
1	توفر البيانات والمعلومات الكافية يساعد على وضع خطط مستقبلية.	4.46	0.503	4	موافق	0.000
2	توفر المعلومات المحاسبية يمكن التخطيط من إدارة التكاليف بالمنشأة.	4.06	0.550	4	موافق	0.000
3	توفر المعلومات المحاسبية في المنشأة يؤدي الى زيادة فعالية التخطيط الاداري.	4.32	0.551	4	موافق	0.000
4	توفر المعلومات المحاسبية في المنشأة يساعد في رفع كفاءة الاداء المالي والاداري.	4.18	0.629	4	موافق	0.000
5	توفر المعلومات المحاسبية في عملية التخطيط الاداري تساعد في ايجاد حلول مسبقة للمشاكل قبل وقوعها والتنبؤ بها.	4.22	0.648	4	موافق	0.000
	جميع العبارات	4.15	0.60	4	موافق	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

من الجدول (4-14) يتبين للباحث الآتي:

- 1- أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة تراوحت بين (4.06 – 4.46) وهذه المتوسطات أغلبها قريبة جداً إلى الوزن (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير البيانات والمعلومات المحاسبية والتخطيط الإداري.
- 2- كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات على عبارات الفرضية بين (0.50 – 0.64%) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.
- 3- إن النتائج في الجدول (4-14) تعني أن كل أفراد العينة متفقون على قبول الفرضية وإن كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة يمكن تحديدها من خلال تطبيق اختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية. فالجدول المشار إليه أعلاه يشير إلى أن قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المفحوصين المختلفة على الفرضية الثالث كانت (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى معنوية (5%). وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات ولصالح الموافقين.

النتائج

الاستنتاجات: على ضوء الدراسة الميدانية قد توصلنا الى النتائج الاتية:

1. بلغت القيمة الاحتمالية على ما جاء بالفرضية الأولى (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي فإن الفرضية الاولى والتي نصت على انعدم توفر المعلومات المحاسبية الاساسية يؤثر في عملية التخطيط قد تحققت ولصالح الموافقين.
2. بلغت القيمة الاحتمالية على ما جاء بالفرضية الثانية (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي فإن الفرضية الثانية والتي نصت على انبيانات ومعلومات المحاسبة الادارية تؤثر في القيام بوظيفة التخطيط والرقابة قد تحققت ولصالح الموافقين.
3. بلغت القيمة الاحتمالية على ما جاء بالفرضية الثالثة (0.000) وهذه القيمة اقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي فإن الفرضية الثالثة والتي نصت على ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير البيانات والمعلومات المحاسبية والتخطيط الإداري قد تحققت ولصالح الموافقين.

التوصيات:

سعيًا للارتقاء بمستوى اداء العاملين في بناء على ما تم التوصل اليه من نتائج فإن الدراسة توصي بما يلي :

- 1- الاهتمام بتوفير البيانات المحاسبية الملائمة عن البيئة الخارجية والداخلية للمنشأة.
- 2- الاهتمام بالتخطيط الاداري حتى يساعد في التنبؤ بالمشكلات المتوقعة لايجاد الحلول.
- 3- الاهتمام بتوفير المعلومات المحاسبية حاي يساعد في رفع كفاءة الاداء المالي والاداري.
- 4- الاهتمام بالموازنات التخطيطية حتى ترتب وتنظم وتوحد جهود الادارات في المنشأة والتنفيذ لتعمل جميعها نحو تحقيق الاهداف العامة للمنشأة

قائمة المصادر والمراجع:

- 1.أسالي حمد عبد المنعم، نظام المحاسبة الإدارية ودورها في رقابة التكلفة الإنتاجية في المنشآت الصناعية ، جامعة السودان ، 2008م
- 2.د.مؤيد عبد الفضيل واخرون ،محاسبة إدارية، دار المسيرة للنشر،غزة
- 3.عوض محمد عوض علي ،دور الموازنة التخطيطية في تقويم الاداء المالي للشركات، جامعة السودان،2010م
- 4.معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، الموازنة التخطيطية في تقويم الاداء المالي للمؤسسات الحكومية ، جامعة السودان ، 2010م
- 5.د.بابكر عيسي مهاجر ، دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة الاداء الإداري والمالي ، جامعة السودان ،2011م
6. الموازنة في ضوء القران الكريمWWW.T-KOSHAK.COM
- 7.عبد العزيز محمود الإمام ، الموازنة التخطيطية كأداة رقابة علي حساب الشركات العامة ، جامعة السودان
- 8.مشاعل عبد الرحيم، الموازنات التخطيطية ودورها في رقابة الشركات الصناعية ، جامعة السودان ،2005م
- 9.الجيلي محمد عمر إدريس ، دور الموازنات التخطيطية في ترشيد الاداء الإجتماعي لشركة سكر كنانة ،جامعة السودان،2008م
- 10.أبكر محمد بن أبكرادم ، اثر المشاركة في إعداد الموازنات على الرضا الوظيفي ، جامعة السودان ،2006م
- 11.محمد عبد الله صالح عبد الله واخرون ، الأساليب المحاسبية ودورها في التخطيط وإتخاذ القرارات،جامعة السودان ،2005م
- 12.أمانى عبد الرحيم محمد طه ، دور الموازنة العامة في تحسين الأداء المالي والمحاسبي بالوحدات الحكومية ، جامعة السودان،2007م

13. د.نصر صالح محمد ، المحاسبة الإدارية ، الأردن ، دار المسيرة والنشر
14. سليمان احمد اللوزي واخرون، ادارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق ،دمشق ،دار المسيرة للنشر.
15. د.ري ايتش ماريسون، د.اريل نورين ،المحاسبة الادارية،الرياض، دار المريخ للنشر.
16. الطيب البشير سعيد فضل الله ،اثر كفاءة الاساليب المحاسبية في رقابة التكلفة التشغيلية للشركات الهندسية ،جامعة السودان ،2009م.
17. موسى اللوزي،التممية الادارية ،الاردن،2010م.
18. د.محمد فريد العوض ،الادرة، القاهرة.
19. صلاح ابكر عيسى مهاجر،دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الاداء ،جامعة السودان،2011م.
20. د.حنفي محمود سليمان ،وظائف الادارة ،القاهرة.
21. د. عبد الفتاح دياب حسين ،اسس الادارة العامة .
22. د.عمر احمد عثمان ،مبادئ ادارة ،عمان.
23. د.جميل احمد ،ادارة اعمال ،جامعة السودان ،2009م.
24. التخطيط الاداري WWW.T.KOSHAK.COM
25. د.سليمان حسن قدوك ،دور الموازنة التخطيطية في تقدير الايرادات بالوحدات الحكومية ،جامعة السودان ،2008م.
26. د.أحمد حامد حجاج.محاسبة التكاليف مدخل إداري، جامعة المنصورة، القاهرة، دار المريخ للنشر،1417هـ.
27. د.ذينات محمد محرم واخرون ،المحاسبة الإدارية، القاهرة، الدار الجامعية للنشر،2012م.
28. د.عمر حسنين واخرون ، محاسبة التكاليف في المجال الإداري،القاهرة،الدار الجامعية للنشر ،1991م.

29. د.رشيد الجمال ،المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال الحديثة، القاهرة ،الدار الجامعية للنشر،2007م.
30. د.عبد العزيز الإمام، الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة على حساب الشركات العامة،الأردن ،دار المريخ للنشر،1990م.
31. د.صلاح أبكر عيسى مهاجر، دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري،2011م.
32. د.أحمد الطاهر واخرون، المحاسبة الإدارية،القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،2009م.
33. <https://hrdiscussion.com//members/405351.html>.
34. د.أحمد حسين علي حسين حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة ، القاهرة ،الدار الجامعية للنشر،2003م.
35. أ.أحمد محمد، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الالى،الرياض ،معهد الإنارة الشاملة للنشر،2000م.
36. د.محمد نور برهان واخرون، بحوث العمليات، الرياض ،2010م.
37. د.مصطفى نجم البشاري، المحاسبة الإدارية ،الخرطوم،فهرست المكتبة الوطنية للنشر،الطبعة الأولى،2007م.
38. د.أحمد حسين ظاهر،المحاسبة الإدارية،الأردن،دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،2002م.
39. أ.محمد سامي راضي واخرون، المدخل الحديث في إعداد وإستخدام الموازنات،القاهرة ،الدار الجامعية للنشر،2002م.
40. د. أحمد نور واخرون ، المحاسبة الإدارية، مؤسسة شباب النجدة للنشر.
41. د. حمدي عبد اللطيف مهران، الأساليب المحاسبية ، القاهرة ، الدار الجامعية للنشر .
42. د.محمد عباس بدوي واخرون ،المحاسبة الإدارية، القاهرة ،دار الهنا للنشر،2009م.

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية
قسم المحاسبة والتمويل
خطاب افراد العينة
الإستبيان

السيد/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

لقد تم إختيارك في مسح يتعلق بدراسة بكالوريوس في العلوم التجارية ويهدف لدراسة (أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في التخطيط الإداري) نرجو التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة في هذا الإستبيان وتعاونكم وسوف نستخدم نتائج هذه الدراسة لغرض البحث فقط، إذا كان لديكم أي مساهمه بشأن هذه الدراسة نرجو الإتصال بالباحث .

أنا نقدر مساهمتكم ومشاركتكم وتعاونكم معنا والتقدير.

القسم الأول : البيانات الشخصية :

يرجى التكرم بوضع علامة (/) أمام الخيار المناسب:

1 - العمر :

- | | | | |
|-----|-------------|-----|----------------|
| () | 25 - 35 سنة | () | 25 سنة فأقل |
| () | 36 - 45 سنة | () | 45 - 55 سنة |
| () | 46 - 55 سنة | () | أكثر من 55 سنة |

2 - التخصص :

- | | | | |
|-----|-------------|-----|--------------------|
| () | إدارة أعمال | () | محاسبة |
| () | إقتصاد | () | علوم مالية ومصرفية |
| () | | () | إحصاء |

3 - المؤهل العلمي :

- | | | | |
|-----|-------------------|-----|-----------|
| () | دبلوم فوق الجامعي | () | بكالوريوس |
| () | دكتوراة | () | ماجستير |

4 - المؤهل المهني :

- | | | | |
|-----|---------------------------------------|-----|-------------------------------------|
| () | زمالة المحاسبين القانونيين السودانية | () | زمالة المحاسبين القانونية العربية |
| () | زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية | () | زمالة المحاسبين القانونية الأمريكية |
| () | زمالة المحاسبين الإداريين الأمريكية | () | |

5 - المركز الوظيفي :

- | المصرفيون | المهنيون | الأكاديميون |
|-----------|-------------|-----------------|
| () | مراجع خارجي | أستاذ مساعد () |
| () | أستاذ مشارك | رئيس قسم () |
| () | مراجع داخلي | أستاذ () |

6 – سنوات الخبرة :

- 5 سنوات فأقل () 6 – 10 سنوات ()
11 – 15 سنة () 16 – 20 سنة ()
21 – 25 سنة () أكثر من 25 سنة ()

إستبانة دراسة

يرجى التكرم بوضع علامة (/) للإجابة التي تراها مناسبة أمام كل عبارة الفرضية الأولى:
عدم توفر المعلومات المحاسبية الأساسية يؤثر في عملية التخطيط

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يعتبر التخطيط من الأنشطة التي يجب أن تمارسها إدارة المنشأة في كافة مستوياتها					
2	يعتمد التخطيط على توفر البيانات المحاسبية الملائمة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة					
3	يمكن التخطيط الإداري من التنبؤ بالمشكلات المتوقعة لإيجاد الحلول لها والفرص الكاملة لإستغلالها					
4	يمكن التخطيط الإدارة من الحكم على مختلف البدائل المتاحة وإختيار الأفضل لإتخاذ القرار					
5	التخطيط يمكن الإدارة من إعداد موازنات تخطيطية بشكل علمي تحقق الأهداف العامة لإدارة المنشأة					

الفرضية الثانية:

بيانات ومعلومات المحاسبة الإدارية تؤثر في القيام بوظيفة التخطيط والرقابة

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	الموازنات التخطيطية توفر تغذية عكسية يمكن أن تستخدمها الإدارة في تحسين الخطط الجارية والمستقبلية في المنشأة					
2	الموازنات ترتب وتنظم وتوحد جهود الإدارات في المنشأة والتنفيذ لتعمل جميعها نحو تحقيق الأهداف العامة للمنشأة					
3	تعتبر الموازنات التخطيطية المجازة بواسطة الإدارة العليا للمنشأة معايير للرقابة					
4	الموازنات التخطيطية أداة مهمة لقياس وتقويم الأداء المالي والإداري في المنشأة					
5	التكاليف المعيارية بالمنشأة إحدى أساليب الرقابة التي تضمن تنفيذ السياسات الإدارية وفقاً للخطة المرسومة					

الفرضية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة بين توفير البيانات والمعلومات المحاسبية والتخطيط الإداري

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	توفر البيانات والمعلومات الكافية يساعد على وضع خطط مستقبلية					
2	توفر المعلومات المحاسبية يمكن التخطيط من إدارة التكاليف بالمنشاء					
3	توفر المعلومات المحاسبية في المنشأة يؤدي إلى زيادة فعالية التخطيط الإداري					
4	توفر المعلومات المحاسبية في المنشأة يساعد في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري					
5	توفر المعلومات المحاسبية في عملية التخطيط الإداري تساعد في إيجاد حلول مسبقة للمشاكل قبل وقوعها والتنبؤ بها					

هيئة المحكمين

الوظيفة	الجامعة	الإسم	الرقم
أستاذ	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	ابوبكر احمد الهادي	1
أستاذ	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	بابكر ابراهيم الصديق محمد	2