الاستهلال

قال الله تعالى:

صدق الله العظيم

سورة يوسف الآيات (47 ، 48)

الإهـــــــداء

إلى روحي والديّ المغفور لهما بإذنه تعالى

الذين غرسا في حب العلم والمعرفة

إلى زوجتي

إلى إخوتي وأخواتي..... وأساتذتي الأعزاء

إلى أصدقائي.... وزملائي المخلصين...

إلى كل طالب علم

أهدي جهدي هذا

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد والشكر أولاً لله على ما أنعم وأكرم ومن بعد لكل من أسهم بجهد في هذا البحث ليرى النور.

أتقدم بوافر الشكر والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كما أخص بالشكر والتقدير أساتذتي الأجلاء الدكتور/ مصطفى نجم البشاري على والدكتور/ عبد العزيز محمود الذين لم يبخلا على بعلمهما ومعرفتهما بالتوجيه والإرشاد فلهما الشكر والامتنان والود.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأساتذتي الذين أثروني بالمعرفة وأسرة مكتبة كلية الدراسات التجارية بالجامعة وأسرتي الكريمة التي صبرت وصابرت معي.

والشكر إلى كل من قدم لي مساعدة أو نصح في سبيل كتابة هذا البحث.

الباحث

فهرس الموضوعات

عنوان الموضوع	الصفحة
الاستهلال	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
فهرس الموضوعات	د
فهرس الجداول	هـ
فهرس الأشكال	ز
ملخص الدراسة	ط
Abstract	ي
الفصل الأول: الإطار المنهجي والدراسات السابقة	
المبحث الأول: الإطار المنهجي	3
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	7
الفصل الثاني: الإطار العلمي للموازنات التخطيطية	
المبحث الأول: تاريخ ومفهوم وأهداف الموازنات التخطيطية	19
المبحث الثاني: مبادئ وأسس وأنواع الموازنات التخطيطية	26
الفصل الثالث: دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقويم الأداء	
المبحث الأول: الرقابة بواسطة الموازنات التخطيطية	56
المبحث الثاني: تقويم الأداء ومعوقات تنفيذ الموازنات التخطيطية	73
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية	90
المبحث الثاني: النتائج والتوصيات	113
المصادر والمراجع	115
الملاحق	121

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1/1/4	الجنس لمجتمع الدراسة	90
2/1/4	العمر لمجتمع الدراسة	91
3/1/4	الشهادات العلمية لمجتمع الدراسة	92
4/1/4	الوظيفة لمجتمع الدراسة	93
5/1/4	سنوات الخبرة لمجتمع الدراسة	94
6/1/4	تساعد الموازنات التخطيطية في تحديد المسئوليات	95
7/1/4	تتم مراجعة الموازنة التخطيطية بالتأكد من تحقيقها للأهداف المرسومة لها	96
8/1/4	يتم إعطاء بيانات عن درجة تنفيذ الموازنة التخطيطية السابقة	97
9/1/4	يتم تحديد الفترة لزمنية للموازنات التخطيطية	98
10/1/4	تساعد الموازنة التخطيطية على التنبؤ بمستقبل الشركة	99
11/1/4	يتم إعداد تقارير مالية دورية عن موقف تنفيذ الموازنة التخطيطية	100
12/1/4	يساعد التقويم بالموازنة التخطيطية في تحديد المسؤوليات عن الانحرافات ونقاط الضعف وإمكانية معالجتها	101
13/1/4	تعمل الموازنات التخطيطية على تحقيق الأهداف المرسومة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية	102
14/1/4	يتم تقديم توجيهات من الإدارة للموظفين بعد تحليل انحرافات الموازنة	103
15/1/4	يعتبر الالتزام بمخصصات الموازنة هو المقياس الحقيقي للأداء	104
16/1/4	يتحقق نجاح الموازنات التخطيطية في الوصول إلى أهدافها	105

	على مشاركة الموظفين والعاملين في إعدادها	
17/1/4	مشاركة المستويات المختلفة في إعداد الموازنات التخطيطية يزيد من التكاليف وبالتالي عدم تحقيق الأهداف	106
18/1/4	عدم المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية يؤدي إلى عدم إدراك العاملين لمفهوم الموازنة وانعدام الروح المعنوية لدى العاملين	107
19/1/4	المشاركة في الموازنة التخطيطية تساعد في تسهيل العلاقات بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى بالمنشأة	108
20/1/4	أسلوب المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية يساعد في تدريب العاملين وتخفيض تكاليف الرقابة	109
21/1/4	إثبات صحة فرضية الموازنات التخطيطية تمثل عنصر رقابي على الأداء وتحقيق الرقابة الذاتية	110
22/1/4	إثبات صحة فرضية الموازنات التخطيطية تقوم بدور فاعل في عملية تقويم الأداء	111
23/1/4	إثبات صحة فرضية ضعف المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف	112

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1/1/4	الجنس لمجتمع الدراسة	90
2/1/4	العمر لمجتمع الدراسة	91
3/1/4	الشهادات العلمية لمجتمع الدراسة	92
4/1/4	الوظيفة لمجتمع الدراسة	93
5/1/4	سنوات الخبرة لمجتمع الدراسة	94
6/1/4	تساعد الموازنات التخطيطية في تحديد المسئوليات	95
7/1/4	تتم مراجعة الموازنة التخطيطية بالتأكد من تحقيقها للأهداف المرسومة لها	96
8/1/4	يتم إعطاء بيانات عن درجة تنفيذ الموازنة التخطيطية السابقة	97
9/1/4	يتم تحديد الفترة لزمنية للموازنات التخطيطية	98
10/1/4	تساعد الموازنة التخطيطية على التنبؤ بمستقبل الشركة	99
11/1/4	يتم إعداد تقارير مالية دورية عن موقف تنفيذ الموازنة التخطيطية	100
12/1/4	يساعد التقويم بالموازنة التخطيطية في تحديد المسؤوليات عن الانحرافات ونقاط الضعف وإمكانية معالجتها	101
13/1/4	تعمل الموازنات التخطيطية على تحقيق الأهداف المرسومة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية	102
14/1/4	يتم تقديم توجيهات من الإدارة للموظفين بعد تحليل انحرافات الموازنة	103
15/1/4	يعتبر الالتزام بمخصصات الموازنة هو المقياس الحقيقي للأداء	104
16/1/4	يتحقق نجاح الموازنات التخطيطية في الوصول إلى أهدافها	105

	على مشاركة الموظفين والعاملين في إعدادها	
17/1/4	مشاركة المستويات المختلفة في إعداد الموازنات التخطيطية يزيد من التكاليف وبالتالي عدم تحقيق الأهداف	106
18/1/4	عدم المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية يؤدي إلى عدم إدراك العاملين لمفهوم الموازنة وانعدام الروح المعنوية لدى العاملين	107
19/1/4	المشاركة في الموازنة التخطيطية تساعد في تسهيل العلاقات بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى بالمنشأة	108
20/1/4	أسلوب المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية يساعد في تدريب العاملين وتخفيض تكاليف الرقابة	109

ملخص الدراسة

تعتبر الرقابة وتقويم الأداء من القضايا العامة بالنسبة لكل المنشآت لأن أي ضعف في عملية الرقابة وتقويم الأداء يعرض المنشآت لمشاكل ومخاطر عديدة قد تؤدي إلى توقفها وبناء على ذلك جاءت الدراسة لتوضيح دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقويم الأداء في المنشآت بالتطبيق على المنشآت الحكومية وغير الحكومية بولاية الخرطوم في محاولة للوصول لنتائج يمكن أن تعمم على بقية المنشآت من خلال أربعة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول يشمل الإطار المنهجي والدراسات السابقة، فيما يتناول الفصل الثاني تاريخ ومفهوم وأهداف ومبادئ وأسس وأنواع الموازنات التخطيطية والفصل الثالث تم تخصيصه لدراسة دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقويم الأداء في المنشآت والفصل الرابع يحتوي على عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

تمثلت فروض الدراسة في الآتي:

1/ الموازنات التخطيطية تمثل عنصر رقابي على الأداء وتحقيق الرقابة الذاتية.

2/ الموازنات التخطيطية تقوم بدور فاعل في عملية الرقابة وتقويم الأداء في المنشآت.

3/ ضعف المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف.

أهم نتائج الدراسة تمثلت في الآتي:

1/ الموازنات التخطيطية تقوم بدور فاعل في عملية الرقابة وتقويم الأداء في المنشآت.

2/ المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية يؤدي إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

أهم التوصيات تمثلت في الآتي:

1/ العمل على تطبيق أنظمة الرقابة وتقويم الأداء عن طريق الموازنات التخطيطية في المنشآت الحكومية وغير الحكومية.

2/ الاهتمام بنظام الموازنات التخطيطية كوسيلة للرقابة وتقويم الأداء يستند إلى الأسس العلمية والعملية في مراحل إعداد وتنفيذ الموازنات.

3/ على المنشآت توسيع قاعدة المشاركة عند إعداد الموازنات التخطيطية لضمان نجاحها وبالتالي تحقيق الأهداف.

Abstract

Performance assessment and monitoring consider as common problems for all institutions, because if there is any weakness in performance assessment and monitoring process exposes these institutions to a set of problems and risks which may lead to its failure. Therefore, this study set to explain the role of planning budgets in performance assessment and monitoring in institutions with reference to the governmental and non-governmental institutions in Khartoum state so as to find out results which can be generalized to the rest of institutions via four chapters are as follows:

The first chapter contains the methodological frame and literature review, whereas the second chapter handles the history, concept, objectives, principles, bases and the types of planning budgets the third chapter is assigned to study the role of planning budgets in performance assessment and monitoring in institutions and the fourth chapter contains the displaying and analyzing of field study data.

The hypotheses represent in the following:

1. The planning budgets represent monitoring element for self monitoring achievement and performance.
2. The planning budgets play great role in performance assessment and monitoring process in institutions.
3. The weakness of participation in preparing planning budgets leads to failure.

The important results are as follows:

1. The planning budgets play great role in performance assessment and monitoring process in institutions.
2. The participation in preparing planning budgets leads to achieve objectives with high efficiency.

The important recommendations are as follows:

1. Performance assessment and monitoring systems should be applied through planning budgets in governmental and noun governmental institutions.
2. The planning budgets system should be considered as a mean of performance assessment and monitoring according to scientific and practical bases in the stages of budgets achievement and preparation.
3. Companies should widen participation in setting of planning budgets for the sake of continuation and achieving of objectives there after.