

أولاً : الاطار المنهجي للبحث

تمهيد:

تعتبر الموازنة إحدى الوسائل الرئيسة التي تستخدمها إدارة المشروع أو المؤسسة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، باعتبارها أداة للتخطيط والتنسيق والرقابة وتقييم الأداء. فالموازنة هي ترجمة عملية لأهداف المنشأة وسياساتها وخططها في شكل أرقام، فضلاً عن كون الموازنة أداة تُلزم الوحدات الإدارية والأقسام في المؤسسة على أن تضع خططاً تتماشى مع الخطط الأخرى داخل المؤسسة ولا تتعارض معها، لذلك فإن الموازنة تعتبر أداة مهمة من أدوات التنسيق، فأسلوب الموازنات يتيح الفرصة لتحديد الأولويات، حيث يوصي المخططون الماليون باستخدام أسلوب الموازنات للتمكن من توجيه الدعم المناسب للأهداف الأكثر أهمية وإذا كانت الموازنة أداة تخطيطية، فهي كذلك أداة رقابية، تساعد الإدارة على تحقيق وظيفة الرقابة لأنها تبين المطلوب تنفيذه، وما تم فعله على أرض الواقع، فهي بذلك أداة لمتابعة أنشطة المؤسسة وتقييم أدائها للوقوف على مدى تقدم العمل ومدى مطابقته للخطة الموضوعية. إن الموازنة تربط كافة الوظائف في المنشأة بخطة شاملة تعبر عن أفضل البرامج التي يراها المسؤولون كي يعمل جميع العاملين في المؤسسة في توافق وتنسيق دقيقين، متفادين أي تناقضات في الأهداف الفرعية للإدارات والأقسام والبرامج والوحدات المختلفة داخل المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، والإدارة الواعية للمؤسسة، تعد موازنة شاملة لكافة أوجه النشاط داخل المؤسسة كي تكون مرشداً ودليلاً للعمل، وأداة للرقابة وتقييماً للأداء في سبيل تحقيق الأهداف المحددة ونظراً للأهمية الكبيرة للموازنة في كونها أداة تخطيط ورقابة وتقييم أداء عمل إذا ما نُفذت حسب الأصول على تحقيق أهداف المؤسسة الموضوعية بكفاءة وفاعلية عاليتين، لذلك فإن إتباع أسلوب الموازنة لا يقتصر على نشاط دون آخر أو مؤسسة دون أخرى. فأسلوب الموازنة يطبق في المنشآت كافة، سواء أكانت مشروعات صناعية أو تجارية أو زراعية أو خدمية. تم اختيار الباحثة لهذا الموضوع لأن أسلوب الموازنة يعتبر من الأساليب المهمة الذي يمكن أن يطبق بنجاح وفاعلية في المؤسسات الفردية أو الخاصة أو العامة، وفي ظل أي نظام اقتصادي سواء أكان رأسمالياً أم اشتراكياً.

من هنا جاء هذا البحث لبيان وتحليل واقع تطبيق الموازنات التخطيطية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ومدى فاعليتها كأداة تخطيط ورقابة لتحقيق الأهداف المحددة لهذه الشركة

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في قياس أثر استخدام الموازنة كرقابة وتقييم للأداء المالي في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء من ناحية مما يؤدي إلى هدر الطاقات والوقت والأموال وحدوث الانحرافات ذات الأهمية النسبية، والحياد عن الأهداف الرئيسية وضعف الرقابة. وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:-

- 1- إلى أي مدى يتم إعداد الموازنة وفق أسس علمية تكفل الوصول إلى تقديرات دقيقة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة منها؟
- 2- ما هي الصعوبات والمعوقات التي تحد من فعالية استخدام الموازنة كأداة تخطيط ورقابة؟
- 3- إلى أي مدى تستخدم الموازنة التخطيطية في عملية الرقابة؟
- 4- ما مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة، وخصوصاً المستويات الإدارية الدنيا، في عملية الإعداد والتنفيذ والرقابة على الموازنة؟

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من خلال الأهمية العلمية التي تتناول الموازنة بأنها أداة للتخطيط والرقابة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنشأة والعمل على تحقيقها من خلال الموارد المتاحة بأقصى فاعلية وكفاءة، أما الأهمية العملية تتبع من واقع موازنة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بحيث تعتبر الموازنة من أهم الوسائل أو الأدوات التي تساعد المنشأة في التغلب على التغيرات التي تواجهها وتصحيح الأخطاء وزيادة الكفاءة للعملية الإنتاجية والخدمية.

أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. إن الهدف الأساسي لهذا البحث يتمثل في محاولة الكشف عن مدى التزام الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة في استخدام الموازنات التخطيطية في تقييم الاداء والرقابة على عناصر الإنتاج.
2. التعرف على الموازنات التخطيطية ومدى فاعليتها كأداة للرقابة وتقييم الاداء.
3. بيان أهمية مشاركة جميع الأقسام الإدارية في إعداد الموازنات التخطيطية.

فرضيات البحث

استناداً إلى مشكلة البحث وأهدافها تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسية، التي سيجرى اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات:

الفرضية الأولى: تهتم الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بإعداد موازنات تخطيطية تستخدم كأداة للرقابة وتقييم الاداء.

الفرضية الثانية: تتوفر المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة يؤثر بإعداد موازنات تخطيطية .

الفرضية الثالثة: تستخدم مخرجات النظام في تصحيح الانحرافات والأخطاء وتطوير فاعلية وكفاءة العملية الخدمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.

منهجية البحث:

- اتبعت الدراسة المنهج العلمي الشامل متضمناً المناهج التالية :
- المنهج الاستنباطي لتحديد محاور البحث ووضع الفروض.
 - المنهج الاستقرائي لإختبار مدي صحة الفروض .
 - المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة.
 - المنهج الوصفي لإسلوب دراسة الحالة .

حدود البحث:

حدود مكانيه: الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة .

حدود زمني: 2014م

أدوات جمع البيانات:

1. البيانات الأولية عن طريق الاستبانة.
2. البيانات الثانوية عن طريق الكتب والدوريات والرسائل الجامعية وأخرى.

هيكل البحث:

يتكون هذا البحث من مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة ، المقدمة تشتمل على الإطار المنهجي والدراسات السابقة ، أما الفصل الأول فيناقش مفهوم وخصائص الموازنات في مبحثين ، المبحث الأول يتناول مفهوم وتطور الموازنات التخطيطية والمبحث الثاني يتناول أنواع وخصائص الموازنات التخطيطية ، فيما يختص بالفصل الثالث فإنه يناقش دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقويم الأداء في مبحثين ، المبحث الأول مفهوم الرقابة وأهميتها والمبحثا لثاني مجالات استخدام الرقابة ومقوماتها ، أما الفصل الثالث فيتناول تحليل الاستبانة في مبحثين ، المبحث الأول يتحدث عن نبذة تعريفية عن الشركة لتوزيع الكهرباء المحدودة والمبحث الثاني تحليل البيانات واختبار الفرضيات ، أما الخاتمة فتضم أولاً النتائج التي توصل إليها الباحث وثانياً التوصيات.

ثانياً: الدراسات السابقة:

اطلعت الباحث على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ومن أهم هذه الدراسات مايلي:

1 - دراسة:جاسم، ١٩٨٩ م. (1)

تناولت الدراسة إعداد الموازنة وتنفيذ النفقات في دائرة صحة البصرة في العراق بصفتها من أكثر الدوائر الخدمية إنفاقاً، حيث يمكن ترشيد وتقليل الإنفاق فيها .حيث تم إجراء دراسة تطبيقية على دائرة صحة البصرة، من خلال التحليل الوصفي لهذه الدائرة للإطلاع على السبل والوسائل المستخدمة في إعداد موازنتها وتحديد كل نفقة من نفقاتها وبيان كيف تتم عملية الصرف، ومن ثم إجراء مقارنة بين ما يجب أن تكون عليه عملية إعداد وتنفيذ النفقة، وبين الوضع الفعلي لها في تلك الدائرة عن طريق دراسة الموازنات الخاصة بهذه الدائرة لعدد من السنوات .وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها، عدم وجود أسس واضحة ودقيقة في إعداد النفقات، وأن الدائرة لا تعتمد على الأسس التي وضعتها وزارة المالية في هذا الجانب، وبالتالي عدم الأخذ بعين الاعتبار ترشيد النفقات وحذف النفقات غير المستفاد منها .ولن مسئولية إعداد الموازنة في دائرة الصحة تقع على عاتق مدير الحسابات والتخطيط الذي لا يعتمد في أغلب الحالات على رأي مسؤولي الوحدات، وأن من يشارك في الإعداد لا يقوم بمناقشة هذه التقديرات على مستوى الوزارة حيث تناط مهمة المناقشة بالمدير العام. كذلك ضعف جهاز الرقابة الداخلية حيث يوجد وحدة تدقيق أنشأت حديثاً بكادر قليل جداً بالمقارنة مع المهمات التي يجب أن تقوم بها .ولاحظت عدم وجود رقابة أداء لأن هذه الرقابة تعتمد على معايير ولا توجد مثل هذه المعايير كما أن طبيعة التنظيم المحاسبي المتبع لا تسمح بقيام مثل هذه الرقابة، وبالتالي لا يمكن معرفة أو تحديد العائد الاجتماعي من النفقات المصروفة في هذه الدائرة، بينما من المفروض أن يظهر هذا العائد بشكل واضح في مثل هذه النفقات .ومن أهم توصيات الدراسة، ضرورة أن تعد النفقات بناء على دراسة علمية واقعية مستندة على معطيات واضحة بحيث يمكن تقدير النفقات بشكل قريب من الحقيقة . وضرورة أن يشارك جميع مسؤولي الوحدات المحاسبية في إعداد الموازنة وأن لا يقتصر إعدادها ومناقشتها على مدير الحسابات والتخطيط .كذلك ضرورة العمل على تدعيم استقلالية المراقبين الماليين ورؤساء الحسابات المعنيين بمختلف الوزارات والإدارات الحكومية، وجعل تبعيتهم لوزارة المالية أو ديوان المحاسبة، للمحافظة على استقلاليتهم وضمان حيادهم عند إبداء آرائهم المتعلقة بالأخطاء والمخالفات.

2/ دراسة : دويان، ١٩٩٠ (2)

(1) سهام محمد جاسم ، اعداد الموازنة وتخطيط النفقات في دائرة صحة البصرة ، (البصرة: جامعة البصرة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، بغداد 1989م)

(2) سعيد مفيد دويان، " لرقابة الخارجية على تنفيذ الموازنة العامة في دولة الكويت في ظل الاتجاهات الحديثة للموازنة والرقابة الحكومية، بحث منشور ، (الكويت: مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد ٤٥، 1990م)

هدفت الدراسة إلى بيان وعرض الاتجاهات الحديثة في الرقابة الخارجية على تنفيذ الموازنة العامة للدولة، وتقييم دور أجهزة الرقابة الخارجية على الموازنة العامة في دولة الكويت في ضوء هذه الاتجاهات، وقد تم إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع المسؤولين في وزارة المالية وديوان المحاسبة واللجنة المالية والاقتصادية بمجلس الأمة الكويتي، بهدف التعرف على مضمون ومجال الرقابة التي تزاولها هذه الجهات، والمشاكل المتعلقة بها وأهم العقبات التي حالت دون قيام هذه الأجهزة بمسيرة الاتجاهات الحديثة في الرقابة على استخدام الأموال العامة وترشيد الإنفاق. وقد توصلت الدراسة إلى أن النظام المالي الحكومي المتمثل في هيكل الموازنة العامة لا يمكن أن يكون فعالاً بدون أجهزة رقابية تعمل على التأكد من الاستخدام الكفاء والفعال للموارد الاقتصادية المتاحة في الدولة ولن الدور التقليدي الذي يقوم به الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في دولة الكويت من حيث المطابقة المالية والتأكد من أن النفقات كانت في حدود الاعتمادات الواردة في الموازنة، لم يعد وحده مقبولاً. لذلك أصبح من الضروري تحديث الدور الذي يقوم به المراجع الحكومي ليشمل مراجعة الأداء من حيث الاقتصاد والفعالية والكفاءة في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة للوحدة الاقتصادية الحكومية من اهم توصيات الدراسة ، ضرورة العمل على مراجعة الرواتب والأجور التي يحصل عليها المفتشون والمراقبون في أجهزة الرقابة الحكومية بما يتلاءم مع طبيعة عملهم وما يتلاءم مع ما يدفع لزملائهم في القطاع الخاص. لأن الفروقات في الرواتب كانت سبباً في انسياب الخبرات الفنية والكفاءات العالية من ديوان المحاسبة إلى القطاع الخاص. وضرورة الاهتمام ببرامج التدريب المستمر للمفتشين الحاليين والجدد، والعمل على تحديث معلوماتهم واستخدام الأساليب الحديثة في الرقابة على تقييم الأداء والمحافظة على المال العام وترشيد الإنفاق، والعمل على تدعيم استقلالية المراقبين الماليين ورؤساء الحسابات المعنيين بمختلف الوزارات والإدارات الحكومية، وجعل تبعيتهم لوزارة المالية أوديوان المحاسبة، للمحافظة على استقلاليتهم وضمان حيادهم عند إبداء آرائهم المتعلقة بالأخطاء والمخالفات. والعمل على خلق مبادئ ومفاهيم ومعايير محاسبية ورقابية تتفق مع طبيعة الاقتصاد الكويتي، وعدم استيراد تلك المعايير المطبقة في الدول المتقدمة والتي قد لا تتناسب مع طبيعة الاقتصاد الكويتي.

3|دراسة: صلاح عبد القادر احمد، 2002م⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء الإداري لشركة البنك الصناعي للتنمية والتجارة المحدودة وحيث أن مفاهيم التخطيط والرقابة المتبعة مبهمه وغير واضحه للعديد من التنفيذيين مما جعل الموازنات لا تقوم بالدور المناط بها. كما أن العديد من النظم غير مؤسسه فنياً وغير مؤهله للقيام بدورها في عكس واقع وهيكل الشركة.

هدفت الدراسة الى بحث مفهوم وقواعد وخصائص وأساليب وأهداف الموازنات التخطيطية في إطارها النظري والعملى وعرضها للاستفادة منها وبيان الاساليب المتبعة لإعداد الموازنات التخطيطية في بيئه العمل السودانية واختبار كفاءتها.

تتبع أهمية الدراسة من أن أساليب التخطيط والرقابة واستخدام الموازنة التخطيطية بصورة سليمة في عملية التخطيط طويل المدى وقصيره هي الضمان للعملية الوحيدة ذات الفعالية التي تمكن منظمات الأعمال من مجاراة العولمة والتغير المتسارع في بيئة العمل وتؤدي الى تحسين الأداء.

أُتبعَت الدراسة منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي بالإضافة لمناهج رئيسية أخرى تتمثل في المنهج الإستنباطي والمنهج الإستقرائي.

أُختبرت الدراسة فرضيتين، الفرضية الأولى: قدرة نظام الموازنات التخطيطية على القيام بوظائفه في التخطيط والرقابة يعتمد على قوة الإدارة في تطبيق النظام، الفرضية الثانية: نظام الموازنات التخطيطية لا يستخدم بكفاءة لقياس الأداء.

توصلت الدراسة الى وجود نظام مبدئي للتخطيط والرقابة بوجود نظام للرقابة عن طريق الموازنات التخطيطية بالشركة وهو نظام متطور وغير معقد ولكن يعوقه عدم اكتمال بعض جوانبه المتمثلة في عمل موازنات إضافية للنقدية والارباح والخسائر والمركز المالى، نظام الموازنات التخطيطية لا يستخدم بكفاءة عالية كمؤشر لقياس الأداء لأسباب عديدة أهمها عدم إعطاء إعتبار للتأثيرات المحتملة للبيئة الخارجيه على تخطيط الاهداف.

أوصت الدراسة بتطبيق أنظمة التخطيط والرقابة عن طريق الموازنات التخطيطية وجعلها من صميم مسؤوليه الادارات وإخضاع تطبيقها للفحص والمراجعة من قبل المراجعين وعرض هذه النتائج على الملاك والمساهمين والعمل على إكمال تطبيق نظام الرقابة عن طريق الموازنات بإعداد موازنات للنقدية والارباح والخسائر والمركز المالى لأهميتها في عكس الأداء الإدارى والاستفادة منها في تحليل النسب المالىة التي يمكن التعرف من خلالها على مؤشرات الأداء المستقبلى.

4|دراسة: الأفندي 2003، م (1)

⁽¹⁾ صلاح عبدالقادر احمد , دور الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء الإدارى لشركة البنك العقارى للتنمية والتجارة , (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , كلية الدراسات العليا بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل , غير منشورة 2002 م)

هدفت الدراسة إلى التعريف بأهمية الموازنات التخطيطية في منشآت القطاع العام في الجمهورية العربية السورية وأهم الأساليب التي تساعد في التغلب على حل مشكلات الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ومنع الهدر والإسراف. وقد ركزت الدراسة على

أهمية إيجاد حلول لتجاوز المشكلات والعوائق التي تحد من فاعلية الموازنات التخطيطية كأداة رقابة وتقييم للاداء في منشآت القطاع العام، وكذلك لقاء الضوء على الواقع العملي لاستخدام الموازنات التخطيطية أداة رقابة وتقييم للاداء في إحدى منشآت القطاع العام. وبناء لما ذكر

فقد أوصت الدراسة بضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية في الشركة في عملية إعداد الموازنات التخطيطية وعلى الأخص المستويات الإدارية وأن يتم تشكيل لجنة مختصة لإعداد الموازنة وتنفيذها ومتابعتها وأن يكون هناك مدير مسؤول عن أعمال هذه اللجنة. إضافة إلى عمل دورات تدريبية لمعدي الموازنات التخطيطية لزيادة كفاءتهم وكذلك ربط شبكي لأجهزة الحاسوب الموجودة في المنشأة مع حاسوب مديرية التخطيط في الشركة وذلك لضمان أخذ المعلومات بشكل سريع أولاً بأول دون الانتظار

5/دراسة ، حنان السيد عثمان ، 2004 م(2):

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود معيار محدد لقياس الكفاءة وتقييم الاداء والرقابة بالاضافة الى ان التخطيط للموازنة المقبلة يتم على اساس سنوات سابقة وقد يؤدي الى ظهور موازنة بشكل تقليدي وبالتالي لا تؤدي الى تحقيق أهدافها. و تمثلت في التساؤلات الآتية ، هل تقوم الموازنات التخطيطية بدور فعال في عملية الرقابة وتقييم الاداء في المؤسسات العامة؟، الادارة التي تشرك باقي الادارات في اعداد الموازنة التخطيطية هل تكون إدارة ناجحة؟. هدفت الدراسة الى إيراد معيار لقياس الكفاءة وتقييم الاداء وذلك بالتنبؤ بتحديد العوامل التي تساعد في رفع كفاءة الوحدات العامة عن طريق المقارنات بالفترات السابقة ومعرفة فاعليتها مع تحديد الصعوبات التي تعيق تطبيق الموازنة . إنتهجت الدراسة المنهج الاحصائي الوصفي والتحليلي والاستنباطي والاستقرائي والتاريخي. توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها عدم وجود معيار متفق عليه لقياس الكفاءة والاداء في القطاع الحكومي ، وان استخدام الموازنات التخطيطية في المجال الحكومي أداة تحديث وتبويب جديدة للانفاق العام حسب الأنشطة الاقتصادية ، انها تقوم بدور فاعل في عملية الرقابة وتساعد في عملية اتخاذ القرارات ، وان الادارة التي تشرك باقي الاقسام في إعداد الموازنة التخطيطية هي إدارة ناجحة.أوصت الدراسة بعمل تقارير دورية لتتبع تنفيذ الوحدات المختلفة للموازنة بهدف الرقابة ، متابعة المقارنة بين الفوائض المقدرة استناداً الى نتائج الموازنات التخطيطية والبرنامج الزمني مع

(1) سجي مصطفى الألفندي , مدى إستخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الإداء في منشآت القطاع العام

(حلب: جامعة حلب ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشوره جامعة حلب 2003م)

(2) حنان السيد عثمان ، استخدام الموازنات التخطيطية وأثرها في رفع كفاءة الوحدات الحكومية، (الخرطوم : جامعة النيلين ،

رسالة ماجستير غير منشورة ، 2004م).

توريد الفوائض الإقتصادية المقدرة ، تطوير النظم المحاسبية بطريقة تسمح بالرقابة الادارية والمحاسبية الفعالة.

6دراسة: بدر الدين الهادي احمد، 2005م⁽¹⁾

تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الاتي: هل تتأثر الموازنات التخطيطية في ديوان الزكاة بالمحاسبه الحكوميه نسبة لتبعية الديوان الى وزارة الرعاية الاجتماعية؟ وماهو أثر فاعلية الموازنات التخطيطية في ديوان الزكاة على كفاءة الأداء المالى بالديوان.

هدفت الدراسة الى اقتراح حلول لتحسين الأداء المالى وتوضيح أهمية الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة بديوان الزكاة ودورها في تجويد الأداء وتحقيق الاهداف وبيان الطريقه الافضل لإعداد الموازنات التخطيطية حتى تؤدي الغرض المطلوب.

نبعت أهمية الدراسة من أهمية الزكاة في المجتمع السوداني إضافة الى حادثة تجربة الزكاة التي تديرها الدولة كما تتمثل الأهمية في إقتراح طريقة لمعالجة الانحرافات الناتجة عن تنفيذ عملية الموازنات التقديرية بالديوان وأهمية الموازنات كعنصر رقابي.

أُتبعت الدراسة المنهج الإستنباطي والمنهج الإستقرائي والمنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة.

أُختبرت الدراسة فرضيتين، الفرضيه الأولى: أستخدم الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة في ديوان الزكاة يؤدي الى رفع كفاءة الاداء المالى بالديوان.

الفرضيه الثانيه: أستخدم الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة بديوان الزكاة يؤدي الى رفع كفاءة النظام المحاسبي.

توصلت الدراسة الى أن ديوان الزكاة يستخدم الموازنات التخطيطية في عمليات التخطيط والرقابة الا أن إعداد الموازنات في الديوان يحتاج أساليب علمية لجمع المعلومات التي تستخدم في إعداد التقديرات حتى تؤدي الى رفع كفاءة الأداء المالى. وأن أسلوب التحصيل والجبايه يعتمد على التقدير الشخصي للأفراد مما يؤثر على الأداء الفعلى للموازنه. وأتضح من خلال تقارير الأداء المالى أن نظام الموازنات التخطيطية لم يكن فعالا حيث لم تكن هنالك معالجه للانحرافات.

ومن أهم توصيات الدراسة الأهتمام بنظام الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة بإتباع الاسس العلميه في مراحل إعداد وتنفيذ الموازنات . وكذلك الأهتمام بتدريب وتنمية القوى العامله بالديوان.

(¹) بدر الدين الهادي احمد , أهمية الموازنات التخطيطية في الرقابه على الزكاة(دراسة حاله ديوان الزكاة) , (الخرطوم :جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , كلية الدراسات العليا بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل , غير منشورة 2005م)

17 دراسة ، آدم على آدم ، 2008م⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي ، ما مدى أهمية الموازنات في ترشيد قرارات الاستثمار ؟ . هدفت الدراسة الى التعرف على الموازنات النقدية ومدى تأثيرها على إدارة السيولة ودور البيانات المالية والمعلومات المحاسبية في تحقيق أهداف المقارنة بين الخطط المستهدفة من قبل المنشأة والنتائج الفعلية وتحليل الانحرافات واتخاذ القرارات . إنتهجت الدراسة المنهج التاريخي و المنهج الاستنباطي و المنهج الاستقرائي و المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة الى نتائج منها ، أن نظام الموازنات يساعد في ترشيد القرارات الاستثمارية ، نظام الموازنات يساعد في تحقيق اهداف المنشأة ، اشراك كافة المستويات في اعداد الموازنات يؤدي الى تطبيقها بصورة سليمة . أوصت الدراسة بضرورة عمل دراسات الجدوى الكافية قبل إتخاذ قرارالاستثمار ، ضرورة الاخذ في الحسبان العوامل الامنية والاقتصادية عند إعداد الموازنات ، العمل على تأهيل العاملين بالمنشأة بإستمرار حتى تتمكن المنشأة من إستغلال مواردها بكفاءة

8|دراسة: الجيلي محمد عمر إدريس، 2008م⁽²⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود موازنات تخطيطية لمقابلة المشاكل الاجتماعية ضمن الموازنة التخطيطية الشاملة لمحيط شركة سكر كنانه المحدودة وبالتالي عدم وجود تنسيق ومشاركه فعليه بين شركة سكر كنانه ومحيطها في تحديد المشاكل الاجتماعية وترتيب أولوياتها حيث بدأت تظهر ضغوط من جانب المواطنين أو الجهات الرسمية معبره عن عدم الرضا بلإداء الاجتماعي والبيئي مطالبه الشركة بضرورة تقديم خدمات إجتماعيه دون التشاور معها والالامام بظروفها الخاصه. هدفت الدراسة الى تأسيس علاقات بين منشآت الأعمال والبيئه المحيطه بحيث تشارك الأطراف الأخرى في وضع الخطط والبرامج الاجتماعيه والبيئيه في حدود الامكانيات والمبالغ المرصوده لهذا الغرض مع ضرورة تفهم أن منشآت الأعمال هي مؤسسات إقتصاديته تهدف الى تحقيق أرباح ومركز مالى قوى حتى تستطيع الصمود في وجه التقلبات الاقصاديه المختلفه.

نبتت اهمية الدراسة بإعتبار التفاعل الاجتماعى والبيئى بين منشآت الأعمال ومحيطها في العصر الحديث من الضروريات وقد شرعت بعض الدول القوانين كما نشطت المنظمات في إقامت المؤتمرات الدوليه ونتيجة لنمو الوعى البيئى لمختلف أفراد المجتمع فقد أصبح هدف حماية البيئه من الاهداف الاساسيه التى تسعى المنشآت الى تحقيقها وتقديم خدمات إجتماعيه تخفف من أثارها. إتبعته الدراسة ،المنهج الاستنباطي لتحديد محاور البحث ووضع الفروض والمنهج الاستقرائي لأختبار صحة الفروض والمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقه والمنهج الوصفي التحليلي بإستخدام أسلوب دراسته الحاله.

⁽¹⁾ آدم على آدم ، دور الموازنات التخطيطية في ترشيد القرارات الاستثمارية ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل ، غير منشور ، 2008م ، 1429هـ).

⁽²⁾ الجيلي محمد عمر ، دور الموازنات التخطيطية في ترشيد الاداء الاجتماعى لشركة سكر كنانه المحدودة ، (الخرطوم :جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل ، غير منشورة 2008)

أختبرت الدراسة فرضيتين،الفرضيه الأولى: عدم وجود موازنات تخطيطيه للأداء الاجتماعي والبيئي بشركة سكر كنانه المحدودة يؤدي الى المطالبه بمزيد من الخدمات الإجتماعيه والبيئية .الفرضيه الثانيه:وضع الموازنات التخطيطية ببرامج واضحه للإداء الإجتماعي بالشركة يؤدي الى خفض التكاليف وترشيد الأداء الإجتماعي.

توصلت الدراسه الى أن عدم وجود خطط وبرامج تفصيليه للأداء الإجتماعي ضمن الموازنة الشامله لشركة سكر كنانه يؤدي الى تشتيت الجهود المبذوله في هذا المجال . وعدم اخذ إحتياجات المحيط الخارجي للشركه في الإعتبار عند وضع الخطط والبرامج الإجتماعيه يؤدي الى حالات عدم الرضا عن أدائها الإجتماعي.

ومن أهم توصيات الدراسه ضرورة وضع خطط وبرامج تفصيليه للأداء الإجتماعي ضمن الموازنة الشامله لشركة سكر كنانه المحدودة بما يمكن من مراجعتها بواسطة مراجع خارجي والتقرير بشأنها للجهات المعنيه داخل الشركة وخارجها.ضرورة إشراك الجهات الخارجيه في محيط الشركة وممثلي العاملين في وضع خطط وبرامج الأداء الإجتماعي حتى يشعر الجميع بإنحياز الشركة لقضاياهم.

9/ دراسة:صابر محمد عبداللطيف،2009م⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسه في مدى إستخدام الموازنات التخطيطية في الرقابة من خلال الاجابه على الأتى: هل تمثل الموازنات التخطيطية عنصر رقابي على الاداء بصوره تقود الى تحقيق الرقابة الذاتيه والقيام بدور فاعل في عملية تقويم الأداء في المؤسسات . هدفت الدراسة علي إبراز اهمية استخدام الموازنات التخطيطية كأداة رقابية واثّر ذلك علي تحسين الاداء الفعلي بالبرامج التخطيطية .

نبعت اهمية الدراسة من أن اسلوب الموازنات التخطيطية من الاساليب التي بدء استخدامها في الأونة الاخيره في السودان لذلك تتبع اهمية البحث في تقييم هذا الاسلوب في الدراسة التطبيقية لمعرفة فعاليتها في تحقيق وظائف الإدارة المتمثلة في الرقابة وتقويم الأداء اتبعت الدراسة المنهج العلمي الشامل متضمناً المنهج الاستنباطي لتحديد محاور البحث ووضع الفروض والمنهج الاستقرائي لإختبار مدي صحة الفروض والمنهج الوصفي لإسلوب دراسة الحالة والمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة

إختيرت الدراسه ثلاث فرضيات،الفرضيه الاولى:الموازنات التخطيطية تمثل عنصر رقابي علي الأداء وتحقيق الرقابة الذاتية ،الفرضيه الثانيه: الموازنات التخطيطية تقوم بدور فاعل في عملية الرقابة وتقويم الأداء في المنشآت ،الفرضيه الثالثه :ضعف المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية يؤدي الي عدم تحقيق الاهداف

(¹) صابر محمد عبداللطيف محمد , دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقويم الاداء في المنشآت , (الخرطوم :جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , كلية الدراسات العليا بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل , غير منشورة 2009)

توصلت الدراسة الي أن الموازنات التخطيطية تقوم بدور فاعل في عملية الرقابة وتقويم الأداء في المنشآت والمشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية يؤدي الي تحقيق الاهداف بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية

من اهم توصيات الدراسة، الاهتمام بنظام الموازنات التخطيطية كوسيلة للرقابة وتقويم الأداء ويستند الي الاسس العلمية والعملية في مراحل إعداد وتنفيذ الموازنات. وعلي المنشآت توسيع قاعدة المشاركة عند إعداد الموازنات التخطيطية لضمان نجاحها وبالتالي تحقيق الأهداف.

10 / دراسة ، محاسن احمد محمد سلامة، 2009م⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية ، هل تقوم الموازنات بدور فعال في نظام الرقابة والتقييم في مؤسسات التعليم العالي؟ هل الموازنات المعدة بشكلها التقليدي تعكس الانشطة التخطيطية التي تقوم بها؟ هل التخطيط الجيد يدل على كفاءة الإدارة ؟ هدفت الدراسة الى وجود مقياس محدد لقياس كفاءة وتقييم الاداء عن طريق الموازنات ووضع اطار علمي يحكم الموازنات كأدوات لتقييم الاداء ،و التحقق من أن الموازنة تمثل عنصراً رقابياً على الاداء وتحقيق الرقابة الذاتية ، إنتهجت الدراسة المنهج التاريخي و المنهج الاستنباطي و المنهج الوصفي التحليلي ، توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها ، أن الموازنات بشكلها التقليدي لا تؤدي الدور المنوط بها ، إشراك العاملين في إعداد الموازنة يزيد من قيامهم بتنفيذها بدقة لتحقيق الاهداف ، اوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين باستمرار مع الاهتمام بأوضاعهم المادية والوظيفية والاجتماعية ومتابعة الاداء المالي في التقارير الدورية والاهتمام بأساليب المراجعة الداخلية.

ترى الباحثة أن هذه الدراسات ، رغم أهميتها، أنه لوحظ تركيز معظمها على أحد جوانب إعداد الموازنات التخطيطية السلوكية مثل جانب المشاركة . الأمر الذي ينال من شموليتها، خصوصاً إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن هناك جوانب عديدة يمكن تناولها في موضوع الموازنات، مثل جوانب التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، إضافة إلى الجوانب السلوكية مثل المشاركة في الإعداد وتحديد الأهداف وعلاقة ذلك بالرضي عن الوظيفة والمؤسسة . لذلك جاءت هذه الدراسة التي يسعى الباحث من خلالها إلى استكمال بعض الجوانب الأخرى لتكون أكثر شمولية، بحيث تغطي موضوع الموازنات من أكثر من جانب.

(1) محاسن احمد محمد ، الموازنات التخطيطية ودورها في الرقابة وتقويم الاداء المالي بمؤسسات التعليم العالي، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2009 م ، 1430هـ).

الفصل الأول:

مفهوم وخصائص الموازنات التخطيطية

يتناول هذا الفصل مفهوم وخصائص الموازنات التخطيطية من خلال مفهوم وتطور الموازنات كما يتطرق لأنواع وخصائص الموازنات التخطيطية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم وتطور الموازنات التخطيطية.

المبحث الثاني: أنواع وخصائص الموازنات التخطيطية

المبحث الاول

مفهوم وتطور الموازنات التخطيطية

أولاً: مفهوم الموازنات التخطيطية:

مفهوم الموازنات لغه : وردت لفظة الموازنة في اللغة بمعاني متعددة منها المعادله والمقابله والمحاذاة والمساواة فقد جاء في لسان العرب الوزن روز النقل والخفه. ⁽¹⁾ ويقال وزن الشئ إذا قدرة ووزن ثمرالنخل إذا خرصه وجاء في القاموس المحيط الميزان المعدل والمقدار ورازنه عادله وقابله وحاذاه. ⁽²⁾

مفهوم الموازنات اصطلاحاً: عرفت الموازنة على إنها خطة أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية تهدف الى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي لوحده اقتصاديه معينه في حدود الموارد البشرية والماديه والماليه المتاحه بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الاهداف المرغوبه والمحددة مقدماً بإستخدام أفضل الوسائل والإساليب والطرق التى توصل الى هذه الاهداف. ⁽³⁾ عرفت بأنها ترجمة لاهداف المنشأه في فترة مقبله في صوره كميّه وماليّه. ⁽⁴⁾ عرفت بأنها ترجمه ماليه لخطة كميّه تغطى جميع أوجه نشاط المشروع لفترة مستقبلية في صوره شامله ومنسقه ويوافق عليها المسئولون والمنفذون ويرتبطون بها وتتخذ هدفاً يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلى والرقابة عليها وتمكن الاداره من الاجراءات المصححه لمعالجة الانحرافات والتوصل الى الكفايه القصوى. ⁽⁵⁾ عرفت بأنها خطة شامله ومنسقه للأنشطه المختلفه والموارد الماليه في المشروع عن فتره معينه في المستقبل ومعبر عنها في شكل تقديري. ⁽⁶⁾ كما عرفها بأنها ترجمة لأهداف المشروع في خطه عمل مستقبلية تعتمد على عدة فروض معينه وتتطلب موافقه المستويات الإدارية المسئوله عن تنفيذها. ⁽⁷⁾

وعرفت بأنها أداة تعبير كمي ومالي عن أهداف المشروع وخطط إستخدام موارد المشروع لتحقيق هذه الاهداف بعد اعتماد هذه الخطط من المسئولين عن تنفيذها مع إعتداد هذه الخطط

¹ ابن منظور ، لسان العرب، (دار المعارف، ص ص4828،4849).

² -مجد الدين الفيروز آبادي ، القاموس المحيط، (ط4، ج4، المكتبة التجارية الكبرى، 1938، ص275

³ د. عبد الحى مرعى ود.إسماعيل إبراهيم جمعه، نماذج المحاسبه الاداريه وبحوث العمليات (الاسكندريه :مؤسسه شباب الجامعه 1992، ص66.

⁴ د. محمد البلتاجى، أسس إعداد الموازنه في المصارف الاسلاميه ، (القايره: المعهد العالى للفكر الاسلامى 1996، م)ص19

⁵ - د. يوحنا عبدالادم و د. صالح رزق، المحاسبه الاداريه والسياسات الاداريه المعاصره (عمان:دار المعارف)ص82.

⁶ د. أحمد نورو د. أحمد رجب عبدالعال، المحاسبه الاداريه (الاسكندريه: مؤسسه شباب الجامعه، 1992 م) ص97

⁷ د.على عبدالرحيم وآخرون ،أساسيات التكاليف والمحاسبه الاداريه(الكويت: ذات السلاسل ،1990) ص 405 .

على فروض معينه. ⁽¹⁾ وعرفت بأنها خطه تصور العمليات المستقبلية لفترة محددة. ⁽²⁾ وعرفت بأنها قائمه بالأهداف العامه والفرعيه عن فترة زمنية مستقبلية معبراً عنها مالياً وتتخلل جميع مستويات النشاط محققه تكامل خطط الإيرادات والمصروفات والإحتياجات من الإصول وإحتياجات التمويل. ⁽³⁾ وعرفت بأنها تمثل خطه إنتاجيه للمشروع ككل وأقسامه الفرعيه لفتره زمنية معينه أو ترجمة لخطط التشغيل الخاصه بفترة مالهيه مستقبلية. ⁽⁴⁾ وعرفت بأنها خطه أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية تهدف الى تنسيق وتنظيم النشاط الاقتصادي لوحده إقتصاديته معينه في حدود الموارد البشريه والاليه والماليه المتاحه بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق اهداف النشاط الموضوعه مقدماً بإستخدام أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل لهذه الاهداف. ⁽⁵⁾ كلمة الموازنة تطلق على الكشف الذى تعدده الدوله لتقدير إيراداتها ونفقاتها ويرجع اصل مصطلح Budget الى الكلمه الفرنسيه Baguette وتعني حقيقه ففي المراحل الأولى لاستخدام الموازنات في الحكومه كان وزير الماليه الانجليزى يعد تقديرات الموازنة وتقديهما الى مجلس العموم البريطانى في حقيقه جديده. وعلى هذا اصبحت هذه التقديرات معروفه بإسم Budget. ⁽⁶⁾

ترى الباحثة انه بالرغم من تعدد التعريفات التي أوردها الكتاب للموازنات التخطيطية الا أن هنالك تشابه في المضمون حول التعريف للموازنه ، وتعرفها الباحثة بأنها تمثل تعبيراً شاملاً لخطط الادارة في المستقبل وكيفية تحقيق هذه الخطط.

ثانياً: تطور الموازنات التخطيطية:

يعتبر أسلوب الرقابة عن طريق إعداد الموازنات التخطيطية من أقدم الأساليب المستخدمه فقد قام سيدنا يوسف (عليه السلام) بإعداد موازنة القمح المتوقع إنتاجه في مصر الفرعونييه وفي ضوءها رسم اتجاهات وحجم الاستهلاك خلال سنين الرخاء والقحط وجاءت الفكره الأولى لإعداد الموازنات التخطيطية في المشروعات الاقتصادية إنطلاقاً من الموازنات التي تضعها الحكومات لنفقاتها وإيراداتها. ولقد تطورت هذه الفكره فيما بعد ووضعت لها الأسس الكفيله بتطبيقها على المشروعات الاقتصادية بالشكل الذى يتلاءم مع طبيعة هذه المشروعات فقد ادى كبر حجم المشروعات الاقتصادية وانفصال الملكيه عن الإدارة في هذه المشروعات الى ضرورة اتخاذ

(1) د. محمد فخرى مكى ، د. جمال سعد مروان، مدخل إستراتيجي في المحاسبه الاداريه، (لم يذكر مكان النشر، لم يذكر اسم الناشر، 2000 م، ص124

(2) خيرت ضيف، في المحاسبه الاداريه الميزانيات التقديرية، ط4، (دمشق: مطبعة خالد بن الوليد، 1975) ص6.

(3) د. كمال خليفه أبوزيد، دراسات في المحاسبه الاداريه ، (الاسكندريه: الدار الجامعيه للطباعة والنشر، 1987 م) ص68

(4) د. أحمد محمد نور، د. أحمد حسين على، مبادئ المحاسبه الاداريه، (القاهرة: الدار الجامعيه 2002م) ص223.

(5) د. عبدالحى مرعي، الموازنه التخطيطية في النظام المحاسبي الموحد، وسائل التحليل الكمي (الاسكندريه: دارشباب الجامعه 1986م) ص8.

(6) د. إحمد نور ، د. فتحي رزق ، المحاسبه الاداريه، (الاسكندريه: الدار الجامعيه، 1993م) ص37 .

القرارات المناسبة في ضوء خطة موضوعه مسبقاً وممارسة الرقابة على تنفيذ هذه الخطة وتقييم إداء المشروعات وبالتالي الى تطبيق أسلوب الموازنات التخطيطية على كافة أوجه نشاط المشروعات الاقتصادية⁽¹⁾.

وفي أول مراحل استخدام الموازنات التخطيطية كانت عبارته عن جداول تقديرية عما هو مطلوب من موارد لتنفيذ خطه معينه وكانت هذه الجداول تعد على اساس الخبرة والنتائج المتحققه في الماضي. ويعد De Gazenx أول من إستخدم مصطلح الموازنة حيث خصص فصلاً كاملاً عن الموازنات في كتابه الذى أصدر عام 1825 والذى وصف فيه الموازنات بأنها جداول تبين إحتياجات المنشأ من الموارد وتوقيتات تدفق هذه الموارد⁽²⁾.

ترى الباحثة من خلال هذه التطورات أدت إلى حل مشكلات في المستقبل وساعدت على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

ثالثاً: أهداف الموازنات التخطيطية:

حددت أهداف الموازنات التخطيطية فى الاتى:-

1/ **التخطيط:** وهو وضع الاهداف واعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها وتوضع الاهداف في صوره خطط طويله الأجل وخطط قصيره الأجل بالنسبه للمنشأة وبالنسبه لكل قسم من إقسامها وبعد أن يتم التخطيط يصبح من الضروري تنظيم عوامل الانتاج تنظيمياً يؤدي الى تحقيق الاهداف الموضوعه⁽³⁾ فالتخطيط يشمل كل مراحل أعداد الموازنة ابتداءً من كونها مجرد أفكار مبدئيه وحتى يتم إعتمادها من السلطات العليا وتقريرها. ⁽⁴⁾ . كما عرف التخطيط⁽⁵⁾ بأنه التنبؤ بالمستقبل وتحديد مجموعه من الاهداف المستقبليه وتحديد الوسائل اللازمه لتحقيق تلك الاهداف وقد تم تقسيم الخطط حسب البعد الزمني الى الأنواع التالية:

أ/ الخطه القصيره الأجل: وهي تلك الخطه التى تغطي مدى زمني لايتعدى السنه ويطلق عليها الخطه التشغيليه.

ب/ الخطه المتوسطه الأجل: هي تلك الخطه التي تغطي مدى زمني يزيد عن السنه ولايتعدى الخمس سنوات ويطلق عليها الخطه التكتيكيه.

(¹) د. جبرائيل جوزيف كحاله ، د. رضوان حلوه حنان، الموازنات المحاسبية الاداريه مدخل محاسبه المسؤليه وتقييم الاداء، (عمان

: الدار العلميه الدوليه ودار الثقافه للنشر والتوزيع ، 2002م) ص37

(²) David Solomon ، **the Historical Development of Costing Studies in Cost Analysis** ، Edited by D.Solomen ، p349، 1968، Sydeny، the law Book Company ltd،

(³) د. خيرت ضيف ، **الموازنات التقديرية في المحاسبه الاداريه**، (القاهره: دار النهضة العربيه، 1980م، ص11

(⁴) د. هاشم احمد عطيه ، د. محمد محمود عبد ربه محمد ، **دراسات في المحاسبه الماليه، محاسبه التكاليف** ،

المحاسبه الاداريه، (الاسكندريه: الدار الجامعيه للطباعه والنشر والتوزيع، 2000م، صص187-188

(⁵) د. أحمد هاشم أحمد، **دور الموازنات التخطيطيه في المؤسسات الانتاجيه**، المعهد العالى للدراسات المصرفيه والماليه، إدارة الوقت، دورة 2003م ص2 .

ج/ الخطه الطويله الأجل: وهي تلك الخطه التى تغطي مدى زمنى يزيد عن الخمس سنوات ويطلق عليها الخطه الاستراتيجيه.

2/ التنسيق: عرف بأنه العمليه التى بموجبها يتم توحيد الجهود بين الاقسام المختلفه للمنظمه بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف الموضوع حتى لا يصدر أحد الأقسام قرارات تخصه يكون لها اثر على الأقسام الأخرى دون الرجوع الى هذه الاقسام.⁽¹⁾ وكذلك عرف بأنه عمليه تكامل وربط الأهداف وأنشطه وحدات وإدارات المنظمه من اجل تحقيق أهداف المنظمه بأعلى كفاءه ممكنه، أى أنه الترتيب المنظم لمجهودات المجموعه لتحقيق وحده التصرف عند السعى لإنجاز الهدف المشترك.⁽²⁾

وترى الباحثة من خلال التعريفين السابقين انه لابد من أن يكون هنالك توافق تام بين الاقسام في المنشأه على سبيل المثال لاينبغي أن تقوم إدارة الانتاج بوضع سياسه إنتاجيه تزيد عن الكميات التى يمكن تسويقها.

3/ الرقابة: عرفت الرقابة بأنها عمليه متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعه واستخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابه يحتم ضروره إبلاغ الإدارة بمدى ملائمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعه مقدماً، ومتابعة الانحرافات التى تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلى.⁽³⁾ أى ان الموازنه التخطيطية كأداة للرقابه يجب أن تتناول البيانات الآتيه:

أ. التقديرات الموضوعه مقدماً.

ب. النتائج الفعليه .

ج. الانحرافات بين النتائج الفعليه والمبالغ المدرجه بالموازنه التخطيطية.

وعرفت بأنها التحقق من أن التنفيذ الفعلى قد تم وفق الخطط الموضوعه⁽⁴⁾ وكذلك عرفت بأنها التحقق من حسن استخدام الموارد المتاحة في أوجه الاستخدامات المختلفه التى خصصت لها تلك الموارد. كما عرفت بأنها العمليه التى يتأكد من خلالها المديرون بأن الأنشطة التى تم إنجازها فعلاً تتوافق مع الأنشطة المخططه⁽⁵⁾.

ترى الباحثة أن الموازنات التخطيطية تساعد على كشف الأخطاء ونقاط الضعف ومن ثم معالجتها والخروج بأفضل النتائج.

(¹) د. خيرت ضيف، مرجع سابق، ص12

(²) د. أحمد هاشم أحمد، مرجع سابق، ص4

(³) د. خيرت ضيف، مرجع سابق، ص13

(⁴) د. أحمد هاشم أحمد، مرجع سابق، ص2 .

(⁵) د. عبد الحى مرعى، مرجع سابق، ص40

رابعاً: الأسس العامة لإعداد الموازنات التخطيطية:

يتطلب إعداد الموازنة التخطيطية مراعاة مجموعه من الأسس العامة التي تساعد على الإعداد الجيد ونجاح إستخدام نظام الموازنات التخطيطية وهذه الاسس هي:⁽¹⁾

1/ وجود نظام معلومات سليم يوفر سهولة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة في الوقت الملائم .

2/ أن تكون الأهداف المرغوب تحقيقها عن طريق الموازنات التخطيطية أهدافاً ممكنة وغير مستحيلة.

3/ إدراك أفراد الإدارة لمفهوم الموازنة وأهميتها مما ينعكس أثره على إيجابيه مشاركتهم في إعداد الموازنة التخطيطية بصورة فعالة.

4/ تحديد توقيت زمني واضح لفترة إعداد الموازنة وكذلك الفترة التي تغطيها الموازنة.

5/ تحديد مسؤوليات إعداد الموازنة بصورة واضحة عن طريق تكوين لجنة تتولى الإشراف على أعداد المراكز والتنسيق بين الموازنات الفرعية على مستوى الاقسام أو مراكز المسؤولين.

تري الباحثة أن أخذ هذه الأسس في الاعتبار يمكن من إعداد موازنه واقعيه تعبر عن الأهداف المرغوب في تحقيقها بصورة دقيقه ودون تعارض في الاهداف وإن تحديد فترة زمنية الموازنة يمكن من إحكام الرقابة بمقارنة الأداء في تلك الفترة مع ما هو مطلوب تنفيذه في الفترة نفسها.

(¹) د. عبد السمیع الدسوقي ، د. أحمد عبدالله أحمد درويش، أساسيات المحاسبه الاداريه (الخرطوم).
ت. ز. ، 1993م، ص41

المبحث الثاني

أنواع وخصائص الموازنات التخطيطية

أولاً : أنواع الموازنات التخطيطية :

يتم تقسيم الموازنات الى عدة أنواع وذلك وفق الاسس الاتية:

1/ حسب طبيعة بيانات الموازنة:

تم تقسيمها الى: (1)

أ. **الموازنة العينية:** وتوضح البرنامج الإنتاجي للمنشأة حسب الطاقه الإنتاجيه وتتضمن بيانات بالمستلزمات السلعيه والخدميه اللازمه لتحقيق أهداف الإنتاج وبيانات بالإحتياجات من القوى العامله ، وسميت عينية لأنها تعبر عن مجموعه من المعلومات العينية قبل ترجمتها الى قيم نقديه.

ب. **الموازنة الماليه:** تمثل هذه الموازنة الترجمة الماليه للموازنة العينية بإعطاء الاخير قيماً نقديه كما توضح الخطه التمويليّه للمنشأة.

ج. **الموازنة النقديه:** توضح هذه الموازنة المقبوضات والمدفوعات النقديه للمنشأة ومن ينتج عنها من فائض أو عجز نقدي يساعد على دراسه الوضع النقدي للمنشأة.

2/ من حيث المرونه:

تم تقسيمها إلى (2):

أ. **موازنة ثابتة:** وهي تعد عند مستوى ثابت أو محدد للنشاط سواء كان هذا النشاط متعلق بالمبيعات أو الإنتاج أو المخزون.

ب. **موازنة مرنة:** وهي خلاف الموازنة الثابتة حيث تتناسب مع التغير في أحجام ومستويات الإنشطه المختلفه من إنتاج ومبيعات وغيره.

3/ من حيث الفتره الزمنيه:

تم تقسيمها الى (3):

أ. **موازنة قصيرة الأجل:** وتعرف بالموازنة الجاريه وتكون لمدة أقصاها عام ،وقد تكون سنويه أو ربع سنويه أو أسبوعيّه حسب حجم النشاط ولحتميات العمل داخل المشروع.

(1) د. عبد الحى مرعى ، مرجع سابق، ص98

(2) د. جبرائيل جوزيف كحاله، د. رضوان حلو حنان ، المحاسبة الادارية مدخل محاسبة المسئولية وتقييم الأداء ، (عمان :الدار العلميه الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2002 م) ، ص ص 48، 49 .

(3) د. الهادي آدم محمد إبراهيم، المحاسبة الادارية ، (الخرطوم : د ن ، 2011م) ، ص 46.

ب. الموازنة متوسطة الأجل: تغطي فترة حالية واحدة كالموازنات الخاصة بالمنشآت الصناعية والتجارية التي تنفذ خلال سنة مالية

ج. موازنه طويلة الأجل: وتعرف بالموازنة الإستثمارية وهي تعد لمدة أكثر من عام ومن أمثلتها الإستثمارات الرأسمالية، ك شراء الاصول الثابته أو إستبدالها بأخرى احدث منها أو تحديد الزيادة في الطاقه الإنتاجيه المتاحة، ويكون الأهتمام هنا منصباً على دراسته الفرص المتاحة للاستثمار والمفاضله بينهما وترتيبها حسب أولويتها.

4/ حسب علاقتها بوظائف المنشأة:

تم تقسيمها الى : (1)

أ. الموازنة التخطيطية للمبيعات.

ب. الموازنة التخطيطية للإنتاج.

ج. الموازنة التخطيطية للتكاليف الصناعية.

د. الموازنة التخطيطية للتكاليف الإدارية والتسويقية.

هـ. الموازنة التخطيطية للتكاليف.

و. الموازنة التخطيطية للإستثمار.

ترى الباحثة انه في حالة عدم التأكد من التنبؤ بالمستقبل وعملاً بمبدأ الحيطة والحذر فإنه لا بد من أن تكون هنالك موازنه مرنة نسبة للظروف التي تطرأ وتكون خارجة عن إرادة المنشأة وذلك لأن الموازنة المرنة تساعد في إتخاذ القرارات السريعة والبديله إذا حدث إنحراف عن الموازنة التخطيطية الموضوعه في الوقت المناسب.

ثانياً: خصائص الموازنات التخطيطية:

تمتاز الموازنات التخطيطية بالعديد من الخصائص من أهمها مايلي: (2)

^{1/} الموازنات التخطيطية تعد على أساس تقديري ومن ثم فقرة أو ضعف البرنامج الموضوع للموازنه يتوقف الى حد كبير على صحة التقديرات التي تبنى على الحقائق والبيانات التي يتم الحصول عليها والتي تخضع لعوامل مختلفه بعضها داخليه وخارجيه مما يلزم دراسته الموازنة التخطيطية باستمرار وتعديلها بما يجعلها متفقه مع الظروف المتغيره.

2/ الموازنات التخطيطية ليس لها قواعد معينه لتحديد فترة الموازنة التخطيطية ، غير أن العادة جرت على إعدادها على أساس سنوي ومع ذلك فإن ظروف العمل قد تستوجب إعداد هذه الموازنات عن مدة أطول أو أقصر من ذلك.

(1) د. منير سالم ، دراسات في المحاسبه الاداريه، (القاهرة:دار النهضة العربيه 1981م)، ص ص46-47

(2) شرف الدين سليمان محمد احمد، اثر المفاهيم السلوكيه في تحقيق هدف الموازنات التخطيطيه ، رسالة ماجستير في المحاسبه ، جامعة أم درمان الاسلاميه، كلية الاقتصاد والعلوم الاداريه، 2002 م ، ص28.

- 3/الموازنات التخطيطية يتم التعبير عنها في شكل كمي سواء نقدي أو عيني أو كلاهما .
- 4/الموازنات التخطيطية يتم إعدادها بتتابع مترابط بشكل يسمح بتبادل الآراء المختلفه والتنسيق بين الاهداف المترابطه لكل أجزاء المشروع.
- 5/الموازنات التخطيطية يتم تنظيمها وتجميعها بالشكل الذى يخلق في النهايه نموذجاً منسقاً يسهم في عمل نوع من الإنسجام والتوافق بين الاهداف الفرعية لكل وحدة وأهداف المنشأة النهائية.
- 6/الموازنات التخطيطية هي في الأصل أداة تخطيطيه ولكنها تستخدم أيضاً كأداة للرقابه وتقويم الاداء.
- 7/ الموازنات التخطيطية تعكس الاهداف التى تسعى المنشأة الى تحقيقها.
- 8/ الموازنات التخطيطية تراعي فيها الدقه طالما إنها وسيلة تخطيطية ورقابية في نفس الوقت لتحقيق هذين الهدفين.
- 9/ الموازنات التخطيطية تعد على أساس بيانات وحقائق وليس على أساس ميول ورغبات الادارة كما ينبغي توافر المرونة فيها حتى تتماشى مع المستجدات من الامور والأحداث ويفضل العمل بالميزانيات المتغيرة أو المتحركة .
- 10/ تستعمل الميزانيات التقديرية الوحدة النقدية كأساس للتعبير عن القيم المختلفه لتسهيل المقارنة والتنسيق بين جميع وحدات المنظمة.
- ترى الباحثة عند وضعها يجب مراعاة الأخطاء السابقة في التقديرات وتعتمد على نشاط المنشأة الحقيقي وتحدد الفترة حسب عمل المنشأة وتقليل حساباتها وترجمة أهدافها إلى كميّاً.

ثالثاً : المبادئ التى تحكم إعداد الموازنة التخطيطية:

- يرتبط بإعداد الموازنات التخطيطية بعدد من المبادئ الأساسية وهى كالاتى: (1)
- 1/مبدأ الشمول: يعني ضرورة شمول الموازنة لأقسام المشروع بحيث تكون التقديرات لجميع أوجه النشاط بشكل يتفق مع تحقيق الأهداف العامة وهذا يستلزم التنسيق بين الاقسام والادارات ولايمكن أن تكون الموازنة تجميع لبرامج ليس بينها ترابط وتقوم على التعاريف.
- 2/ مبدأ الواقعيه : إن الهدف من التخطيط ووضع الموازنات هو رسم الاهداف التى يسعى المشروع لتحقيقها في ظل الظروف الداخليه والخارجيه على أساس الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والوسائل المتاحة لتحقيق الاهداف وعليه يجب أن تكون التقديرات واقعية وقابلة للتحقيق.

(1) د.صافي فلوج ، المحاسبه الاداريه ودراسه الميزانيات، ط4، (دمشق:مطبعة خالد بن الوليد1992/1993م)، ص219

3/ **مبدأ تحديد الاهداف:** هو أن يتم وضع الاهداف وفقا لدراسات جادة ودقيقة وأن يؤخذ بعين الاعتبار التعارض الذى قد يقوم بين أهداف الادارات المختلفة وضرورة التوفيق بين الاهداف بما يكفل تحقيق الغرض الأساسى للوحدة أو المشروع.

4/ **مبدأ المرونة:** يعني هذا يجب أن تكون الموازنة التخطيطية شاملة للتلاعب والتكيف مع الظروف والمستجدات التى تحدث في المستقبل وأن تتمتع بالمرونة بشكل يسمح بإدخال التعديلات الضرورية وفقا للتغير في الظروف والأحداث خلال فترة الموازنة فالموازنة هي وسيلة لتحقيق أهداف المشروع.

5/ **مبدأ المشاركة والإقتناع وتوفير الحوافز:** لا يمكن تحقيق الاهداف أو الخطط بصورة مثلى في غياب التعاون الكامل بين الاقسام والادارات والاقتناع بالاهداف المرسومة و بالاساليب المتبعة لتحقيقها وهذا يتطلب مشاركة هذه الادارات المسؤلة عن تحقيق هذه الخطط مما يجعلهم يشعرون بإشتراكهم في المسؤولية عن تحقيق هذه الخطه كما نجد أن نظام الحوافز يرفع من مستويات العاملين ويشعرهم بمسئولياتهم ومصلحتهم بالوصول الى مستوى الاهداف المخططة.

6/ **مبدأ الربط بين الموازنة ومراكز المسؤولية:**

لا يمكن لنظام الموازنات أن يحقق الاهداف المرجوه منه إن لم يكن مرتبطا بمراكز التكلفة ومراكز المسؤولية في المشروع وهذا يمكن من محاسبة المسؤولين عن هذه المراكز عن الانحرافات التى قد تظهر في نطاق مراكزهم ويتم تحقيق ذلك عن طريق تفويض الصلاحيات والمسئوليات بين المستويات الادارية المختلفة.

ترى الباحثة ضرورة الالتزام بهذه المبادئ حتى تكون الموازنة ناجحة وتؤدي الغرض الذى أعدت من أجله وهو عملية التخطيط والرقابة والتقويم ولكانيه محاسبه المسئول وتطبيق سياسه الثواب والعقاب.

رابعاً: مزايا استخدام الموازنات التخطيطية:

استخدام نظام الموازنات التخطيطية يحقق الكثير من المزايا وأهمها مايلي⁽¹⁾ :

1/ التخطيط الدوري لكافة أنشطة المشروع والالتزام بهذا التخطيط.

2/ تحسين كفاءة الادارة في التنسيق بين الاقسام المختلفة.

3/ تحفيز العاملين بالمشروع وإشاعة روح التعاون بينهم وتحسين نظام الاتصالات.

4/ توفير نظام متكامل لتقييم الاداء.

5/ تقدم للإدارة أداة تخطيط لجميع أنشطة المشروع.

6/ التنسيق بين الادارات والاقسام المختلفة داخل المشروع.

(1) د. يحيى أبو زيد ، اساسيات المحاسبه الاداريه، (لم يذكر مكان النشر، لم يذكر اسم الناشر 1992م)، ص 1989

7/تعتبر أداه رقايبه من خلال مقارنة الأداء الفعلى بماهو مخطط.

8/تساعد في وضع الاهداف والسياسات التى تكفل تحقيق تلك الاهداف.

9/ تعتبر أداة لقياس كفاءة الادارات من خلال مقارنة النتائج.

ترى الباحثة يجب تحفيز العاملين بصورة جيدة مما يشجعهم على تطبيقها بشكل جيد ودقيق.

خامساً: لجنة الموازنات:

عرفت لجنة الموازنات بأنها لجنة تختص بالامور المتعلقة بالسياسه العامه لبرنامج الموازنة وتنسيق جهود إعداد الموازنة نفسها وتتكون هذه اللجنة من رئيس المنشأة ونوابه المسؤولين عن المبيعات والانتاج والمشتريات وكذلك المراقب المالى (المدير المالى) وتحل لجنة الموازنة المشاكل الناشئه عن الصعوبات التى تنشأ بين قطاعات المنظمة وبالإضافة الى ذلك فهى توافق على الموازنة النهائية وتستلم تقارير المتابعة الدورية التى تظهر مدى تقدم المنشأة فى تحقيق أهداف الموازنة. (1) وعرفت بأنها لجنة تضم عدداً من الإعضاء الذين يشتركون فى إدارة المنشأة بقصد إعداد الموازنات التخطيطية ومتابعه تنفيذها ويلاحظ إن هذه اللجنة تضع الخطوط العريضة لإعداد الموازنات التخطيطية بحيث توفر التناسق بين الموازنات التخطيطية المختلفه التى تعدها الاقسام المختلفه للمنشأة وتضع حلولاً لما قد ينشأ من مشكلات توطئه لعرض الموازنة النهائية على رئيس مجلس الادارة أوعلى مجلس الادارة للمصادقه عليها وإقرارها، أما فى المنشأة الصغيره فيتم العمل كله بمعرفه المدير العام أو بمعرفه من يليه فى الأهمية . (2) أن لجنة الموازنة. من أهم اللجان فى المنشآت الكبيره وأحياناً نجدها فى المنشآت الصغيره ولكنها فى هذه الحالة لجنة مؤقتة وتتكون هذه اللجنة من رؤساء أوممثلى الأقسام الرئيسيه فى المنشأة مثل مدير إدارة المبيعات ومدير إدارة الانتاج ومدير الإدارة المالىه ومديرى الادارات الأخرى وعادة مايكون رئيس قسم الموازنة رئيس اللجنة. (3) حيث يتم تكوين لجنة الموازنة لحل المشاكل وتسويه الخلافات بين مديرى الإدارات والأقسام والتنسيق والإشراف على جميع مراحل إعداد الموازنة وكذلك الحصول على تقارير دوريه عن التقدم فى تحقيق الاهداف . (4) حيث تقوم لجنة الموازنة بالاتي (5) :

1/ مساعده الاداره فى تقييم ووضع الاطار العام للخطط بعيدة المدى.

(1) ري اتش جاريسون واوريك نورين ، المحاسبه الاداريه، تعريب د. محمد عصام الدين زايد(الرياض: دار المريخ للنشر

،1988)، ص423

(2) د. خيرت ضيف، مرجع سابق، ص18.

(3) نجيب انطون سامونا، محمد عبدالوهاب الغراوى ، الموازنه الاداريه للتخطيط والرقابه،(بغداد : الدار العربيه

للطباعة، 1399هـ/ 1979 م) ص22

(4)د. محمد ريجان حسين ريجان، المحاسبه الاداريه،(القايره : مكتبه عين شمس، 1991 م) ص511

(5)شرف الدين سليمان محمد أحمد، مرجع سابق، ص32

- 2/ التخطيط البعيد لحجم النقد ورأس المال العامل المطلوب وتقييم الإحتياجات المالية الأخرى.
- 3/ تحديد فرص الاستثمار المريح ومجالاته.
- 4/ تحديد إحتياجات المنشأة من التسهيلات الاستثمارية المختلفة.
- 5/ تزويد الاداره العليا بالأسس الواجب الإعتماد عليها في أجراء التغيرات في الهيكل التنظيمي والأفراد لمواجهه الظروف الإقتصادية.
- 6/ تحديد المجالات الواجب أجراء البحوث والدراسات فيها.
- ترى الباحثة أن لجنة الموازنة هي لجنة إستشارية تتكون من الأشخاص المتخصصين في الموازنات التخطيطية ورؤساء الأقسام في المنشأة بغرض وضع الخطوط العريضة لإعداد الموازنة التخطيطية وفي إطار السياسه العامه للمنشأة ، حيث يقوم كل رئيس قسم بعرض الافكار والخطط الى مرؤوسيه للمناقشه وصولاً الى خطه معينه ومن ثم عرضها على لجنة الموازنة للمناقشه وبعد ذلك ترفع للإداره العليا للموافقه عليها.
- سادساً: مراحل إعداد الموازنة التخطيطية :**

يتم إعداد الموازنات التخطيطية بأربعة مراحل رئيسيه هي (1) :

1/ تحديد الأهداف والسياسات العامه:

فمن الواجب تحديد الأهداف الرئيسيه المرجوة خلال فترة الموازنة التخطيطية قبل البدء في وضع الخطط والبرامج التفصيليه، وعموماً فإن الأهداف الرئيسيه للمشروع . في ضوء الاهداف العامه للدولة . لاتعد وأن تكون تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة من أجل تحقيق ما يخص المشروع من خطه التتميه الإقتصادييه وفي ضوء ذلك يقوم المشروع بأعلان الخطوط الرئيسيه لسياسته العامه في فترة الموازنة التخطيطية القادمه ويتم تحديد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات وعلى ضوء التغيرات المنتظره في مستويات الاسعار .

2/إعداد القوائم التقديرية التفصيلية:

إن الموازنة التخطيطية في صورتها النهائيه تتكون من مجموعه من القوائم التفسيرية التفصيلية المتعلقة بأوجه النشاط المختلفه والمترابطة فيما بينها ويتطلب ذلك أن يقوم كل مشرف مسؤول في مستويات الاداره التنفيذيه بإعداد تقديرات عن المفردات، بنود الاستخدامات والموارد التي يعتبر مسؤولاً عنها مسترشداً في ذلك بالخطوط الرئيسيه للسياسه الموضوعه، ويتم مناقشة هذه التقديرات والتصديق عليها بمعرفة الرئيس المباشر ثم تجمع التقديرات المماثلة لترفع الى الاداره العليا.

3/التنسيق بين الخطط التفصيليه:

(1) د. منير سالم ،مرجع سابق، ص ص68-69

بعد أن يتم إعداد الخطط التقديرية التفصيلية خلال فترة الموازنة فإن الأمر يتطلب بعد ذلك التنسيق بين القوائم التقديرية حتى يتحقق التوفيق بينهما وحتى يمكن التعرف على الاختناقات التي تنشأ نتيجة لعدم تحقيق التوازن بين أوجه النشاط المختلفة في المشروع وأيضاً معالجتها على وجه السرعة . وقد تؤدي عملية التنسيق والمراجعة إلى إظهار حاجة المشروع الى إدخال تعديلات جديدة بعد إستشارة المختصين فإذا بقيت بعض المشاكل دون حلها فإنه ينبغي عرضها على لجنة الموازنة التخطيطية لدراستها واتخاذ قرارات بشأنها .

14/ إعتدال الموازنة التخطيطية وأستخدامها كمرشد في التنفيذ :

بعد إعتدال الموازنة التقديرية التفصيلية وبعد مراجعتها فإن الخطوة التالية هي التصديق عليها من المستويات المختلفة وبعد إعتدال الادارة العليا في المشروع للموازنة التخطيطية فإنها تعتبر بمثابة إشاره الى جميع أعضاء الادارة بالمشروع للبدء في تنفيذ البرنامج المرسوم خلال فتره الموازنة والى جانب إستخدام الموازنة كمرشد في التنفيذ فإنها تستخدم أيضاً كأداة للرقابه ولتقييم الاداء .

وترى الباحثة إذا تم تتبع هذه المراحل بدقة في إعداد الموازنات التخطيطية فإنه يتم تحقيق الأهداف المرجوة بالمنشأة.

سابعاً: المعوقات التي تحد من الاستفادة من الموازنات:

ترى الباحثة أن الموازنة أداة تساعد الادارة في القيام بواجباتها بصورة أفضل إلا أن الموازنة تواجه بكثير من الصعوبات والمشاكل ومن أهمها:

- 1- أنها تعتمد على عنصر التقدير الشخصي في إعدادها والتنبؤ بالظروف الخاصة بالمستقبل فإن درجه قوة الموازنة تعتمد على صحه ودقه التنبؤات والتقديرات .
- 2- أن فاعليه الموازنة تعتمد إلى حد كبير على فاعليه النظام المحاسبي المتبع.
- 3- تعتمد أيضاً على كفاءة الادارة بالمشروع .
- 4- تأثر الموازنة التخطيطية بعملية المشاركة ووعي وثقافة العاملين بالموازنات التخطيطية.

الفصل الثاني

دور الموازنات في الرقابه وتقويم الاداء

يتناول هذا الفصل دور الموازنات في الرقابة وتقويم الأداء من خلال مفهوم الرقابة وأهميتها بالإضافة إلى مجالات استخدام الرقابة ومقوماتها من خلال المباحث التالية:

المبحث الاول: مفهوم الرقابه وأهميتها

المبحث الثاني: مجالات استخدام الرقابه ومقوماتها

المبحث الاول

مفهوم الرقابة وأهميتها

أولاً: مفهوم الرقابة،

تعتبر الموازنة التخطيطية من الأدوات المهمة التي تستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة الإدارية وذلك لأن الموازنة تعبر عن الخطط في صورة كمية لفترة زمنية محددة في المستقبل وهذا ما يزيد من أهمية الموازنة في عمليات الرقابة لأنها تحدد معايير أو مقاييس للأداء خلال فترة الموازنة مما يساعد على قياس الانحرافات عن الاداء الفعلي والمطلوب بالموازنة .

الرقابة هي عبارة عن حصيلة الوظائف الادارية وهي ضرورية للتأكد من أن الخطة قد تم تنفيذها كما قرر لها وهي أداة لمراجعة الأداء وقياس الناتج ومقارنته بالمستويات المرسومة في الخطة والتحقق من أن النتائج تعمل على تحقيق الاهداف الموضوعه والمتفق عليها .

ولقد عرفت الرقابة بأنها عنصر للتحكم كما يسير وفقاً لمعايير موضوعه مقدماً ثم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير للتأكد من سلامه التنفيذ ولكتشاف بما قد يكون هناك من إنحرافات وتشخيصها وعلاجها⁽¹⁾ وعرفت بأنها أداة إدارية تستهدف ضمان سير الاعمال في الاتجاه الصحيح وأن الأمكانيات المادية والبشرية يتم إستخدامها بالطريقة التي تمكن الاداره من الوصول الى الاهداف المرسومة بكفاءه وفعاليه.⁽²⁾ كما عرفت بأنها قياس وتصحيح أداء المروؤسين بغرض التأكد من أن أهداف المنشأه والخطط الموضوعه لبلوغها قد تم تحقيقها.⁽³⁾ وكذلك عرفت بأنها نشاط يراد به التأكد من أن الخطة قد تم تنفيذها حسب مقرر.⁽⁴⁾

ترى الباحثة أن الرقابة تحتاج الى وضوح الاهداف والخطط والمعايير وتوافر وسائل الإتصال الفعالة كأساس لحسن فهم الأهداف والخطط الرئيسي للمشروع والرقابة تتضمن تقويم الأداء وتصحيح الانحرافات بغرض التأكد من إنجاز الاهداف الموضوعه.

ثانياً: أهمية الرقابة

الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة المنشأة التي من خلالها يتم قياس كفاءة الخطط الموضوعه وكفاءة المنفذين وكفاءة الإدارة العليا في إختيارها لأفضل البدائل الممكنة وإرتباط

(1) د. عباس شافعي ، نظريات التكاليف وفعاليتها في التخطيط والرقابة وترشيد القرارات، مجله الاداره العامه، معهد الاداره العامه ، العدد الثالث، يوليو 1976م، ص21

(2) د. كمال جعفر المفتي ، الرقابة وتقويم الاداء، (الرياض: معهد الاداره العامه ، 1405م)، ص10

(3) د. جميل أحمد توفيق ، إداره الأعمال مدخل وظيفي، (الاسكندريه: دار الجامعات المصري ، د.ت)، ص402

(4) د. على محمد عبدالوهاب ، مقدمه في الاداره، (الرياض: معهد الاداره العامه ، 1982م)، ص123.

الإدارة بوظيفة التخطيط حيث يعتبر التخطيط بدون رقابة مضيعة للجهد والمال والوقت ومن خلال ذلك تظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة لتوافر العديد من الأسباب منها⁽¹⁾ :

1/ هناك فجوة زمنية بين الوقت الذى يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذى يتم فيه تنفيذها وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب إنحرافاً في الانجاز عن الاداء المرغوب فيه و يظهر دور الرقابة في تحديد هذا الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجته ، وتعمل المنشأة في نظام مفتوح على البيئة والتي تتصف بالتغير المستمر في عناصرها وان اى تغيير قد يؤدى إلى تغيرات في النتائج المرغوب فيها.

2/ تختلف أهداف المنشأة عن أهداف الأفراد العاملين داخلها فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المنشأة لتحقيقه، ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أن عمل الأفراد موجهاً أساساً نحو تحقيق الأهداف الأساسية للمنشأة ونظام الرقابة الفعال هو الذي يحقق المواءمة بين هذين النوعين من الأهداف.

ترى الباحثة يجب التنسيق بين أهداف المنشأة وأهداف العاملين بحيث لا يكون هنالك تعارض بينهما تحد من تطبيق الموازنات التخطيطية.

ثالثاً: أهداف الرقابة

تسعى الرقابة لتحقيق الأهداف التالية⁽²⁾ :

- 1/ تساعد في تصحيح وتلافي المشكلات في الوقت المناسب.
- 2/ تساعد في بناء الخطط المستقبلية على أساس سليم من خلال تصحيح مسارات الخطط.
- 3/ تعمل على تحقيق الأهداف المشتركة من خلال عمليات الاتصال والتنسيق بين أعمال الإدارات والأقسام والأداء الكلى للمنشأة .
- 4/ تقليل التكاليف بمعالجة الأخطاء عند ظهورها.
- 5/ رفع الروح المعنوية للعاملين لبلوغ مستويات الاداء المطلوب.

ترى الباحثة تساعد هذه الأهداف على كشف الأخطاء ومعالجتها في الوقت المناسب.

رابعاً: أنواع الرقابة

تتعدد أنواع الرقابة بتعدد المعايير التى تتعلق بها الرقابة ، وفيما يلي أنواع الرقابة وفق كل معيار⁽³⁾:

(¹) د محمد فريد الصحن وآخرن، مبادئ الاداره، (الإسكندرية: الدار الجامعيه، 2000م)، ص ص 337، 338

(²) د. على محمد عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص 123.

(³) د. بشير العلاق ، أسس الإدارة الحديثة ، (عمان : دار اليازورى للنشر والتوزيع ، 1999م) ، ص ص 337-339.

1/ الرقابة من حيث الزمن:

تتمثل في :

أ- الرقابة ما قبل التنفيذ ، تعرف بالرقابة المانعة أو الرقابة الوقائية لأنها تمنع وقوع الأخطاء وتحد من الانحرافات من البداية وقبل حدوثها .

ب - الرقابة مابعد التنفيذ ، عن طريق متابعة الاعمال وحصرها ومقارنتها بالمعايير الموضوعية وتعرف بالرقابة العلاجية ومهمتها تقييم وتصحيح الأخطاء والعمل على عدم تكرارها في المستقبل .

2/ الرقابة من حيث المصدر:

تتمثل في :

أ- الرقابة الداخلية: يقوم بها قسم خاص في المنشأة يعرف بقسم المراجعة الداخلية.

ب- الرقابة الخارجية، وتقوم بها جهات متخصصة من خارج المنشأة وعادة ما تكون مستقلة عن المنشأة وإدارتها، كرقابه البنك المركزى والبنوك التجارية المتخصصة، ورقابة ديوان المراجع العام على المؤسسات والوحدات الحكومية .

3/ الرقابة من حيث المكان :

تصّف الرقابة إلى عدة أنواع حسب المكان الذى تتم فيه الرقابة وتكون كالاتي:

أ . الرقابة العامة وتكون على المستوى الإدارى الاعلى .

ب. الرقابة المستندية والرقابة المتخصصة تمارس على نشاط محدد.

ج . الرقابة الشخصية .

د . الرقابة الكمية والنوعية .

هـ . الرقابة المفاجئة .

و . الرقابة الدورية .

4/ الرقابة من حيث الوظيفة:

تتمثل في (1):

أ- الرقابة الإدارية: توجيه أنشطة المنشأة بطريقة مناسبة تساعد على تحقيق اهداف المنشأة ، وليست مرتبطة بأعمال الإدارة العليا فقط بل بكافة المستويات الإدارية .

ب- الرقابة المحاسبية: رقابة البيانات المالية وتهدف للتأكد من صحة المعلومات المالية وحماية الأصول والممتلكات وحقوق الغير والتأكد من صحة التسجيل المحاسبى.

(1) د. عبد المنعم عوض الله ، د. عزيزه عبد الرازق ، المحاسبة الإدارية في مجالات الرقابة واتخاذ القرارات ، (القاهرة: مركز التعليم المفتوح ، 1998م) ، ص 30 .

ج_ الرقابة التشغيلية: وهى الرقابة التى تتعلق بتنفيذ العمل وتمارس باستمرار في كل مراحل النشاط والعمليات لذلك تعرف بالرقابة المستمرة .

ترى الباحثة إذا طبقت هذه الأنواع بصورة جيدة تقلل بنسبة كبيرة الأخطاء والانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

خامساً: وسائل الرقابة:

تتم ممارسة وظيفة الرقابة عن طريق الأشخاص ، ويمكن إستخدام وسائل عديدة متنوعة لممارسة الرقابة، وهذه الوسائل تنقسم إلى نوعين وهي:(¹)

1/ الرقابة الإدارية من خلال السلطة الرئاسية داخل المنشأة ويمكن ممارستها عبر الوسائل التالية:

أ. **التفتيش الإداري :** يسعى الى التحقق من حسن سير أداء العمل ودقة إنجازه وسلامة الإجراءات المتبعة في التنفيذ ويسعى الى كشف الأخطاء ومعرفة اسبابها وتحديد مسئولية من وقع عنه الخطأ ويتم التفتيش الإدارى بإجراء مقابلات مع العاملين والوقوف على المشكلات التى تواجههم وإمكانية ترشيد عملية التنفيذ.

ب. **التقارير الإدارية:** تقارير يتم إعدادها ورفعها لمعرفة مدى كفاءة العمل الإدارى ومدى سيره نحو تحقيق الأهداف، وتوضح التقارير سلوك الأفراد ومدى إلتزامهم ببرامج العمل ومن خلالها يتمكن المدير من إتخاذ القرارات الملائمة.

ج. **الإشراف والملاحظة:** وسيلة يتم من خلالها الإتصال المباشر بالعاملين ونصحهم وتوجيههم وتتم الرقابة عن طريق الإشراف والملاحظة على مختلف المستويات الإدارية في المنشأة .

د. **الشكاوى :** تتم عن طريق تخصيص وحدة لإستقبال الشكاوى والتظلمات من العملاء والمستفيدين من خدمات المنشأة ومن ثم تقوم الإدارة بفحص تلك الشكاوى والتحقق من مدى صحتها ومعرفة أسبابها تمهيداً لحلها.

هـ. **الموازنات التخطيطية :** تستخدم الموازنات التخطيطية كوسيلة لتنفيذ الخطط الموضوعة بإعتبارها ترجمة رقمية لتلك الخطط وتمكن من مقارنة النتائج خلال فترات زمنية محددة مع ما تم رصدتها و تقديرها فى الموازنة.

و. **السجلات والبيانات الإحصائية :** وسيلة تساعد في جمع ورصد البيانات والمعلومات عن الاداء الفعلى وتمكن من الإسترجاع اليها عند الحاجة لمعرفة مستوى إنجاز الأعمال

(¹) د. كمال جعفر المفتى : مرجع سابق ، ص ص 18-20

وتقييمها ومقارنتها بما هو مطلوب ومن خلال عملية المقارنة يمكن إكتشاف الانحرافات والإسراع في وضع الحلول لها قبل تفاقمها.

2/ الرقابة الإدارية من خلال أجهزة متخصصة ومستقبلية من خارج المنشأة : وسيلة تمكن من ممارسة النشاط الرقابي في إطار السلطة التنفيذية من خلال أجهزة رقابية مستقلة من خارج المنشأة ومثال ذلك ديوان المراجع العام والبنك المركزي وهيئة الرقابة الشرعية وغيرها من الأجهزة.

ترى الباحثة من خلال هذه الوسائل تكون عملية الرقابة دقيقة وسهولة اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.

سادساً: مراحل وخطوات الرقابة:

في سبيل تحقيق أهداف النشاط الرقابي فإن لابد من إتباع بعض الخطوات الاساسيه حتى تكون الرقابة فعالة وهي⁽¹⁾:

الخطوة الاولى: وضع المعايير وهي معدلات للأداء سواء كانت كميّة أو نوعيّة أو زمنيّة وأن هذه المعايير تمثل ترجمه للأهداف التي تم تحديدها في الخطه وهذه المعايير تمكن من قياس الأداء الفعلي مع ما هو مخطط حيث لا يمكن أن تتم عمليه الرقابة بدون وجود معايير للأداء المطلوب.

الخطوة الثانيه: الاشراف على الاعمال والانشطه وفقا لهذه المعايير وفي هذه الخطوه يتم قياس الاداء الفعلي حتى تتم مقارنته بالمعايير الموضوعه ومعرفه الانحرافات التي تحدث وأسباب حدوثها.

الخطوة الثالثه:مقارنه الجهود المحققه وفيما يتم مقارنه الأداء الفعلي الذي تم تحقيقه وحصره بالمعايير والمعدلات المحدده.

الخطوة الرابعه:تصحيح الأخطاء والانحرافات إن وجدت وفي هذه المرحله تبدأ الاداره في دراسه البدائل المختلفه لعلاج الانحرافات وأسبابها واختيار الحل الذي يكفل تصحيح الأخطاء ومنع تكرارها في المستقبل.

(1) د. كمال جعفر المفتى : مرجع سابق ، ص24.

المبحث الثاني

مجالات استخدام الرقابة ومقوماتها

أولاً : مجالات استخدام الرقابة:

تمارس الإدارة وظيفة الرقابة على جميع الأنشطة عبر المجالات الآتية⁽¹⁾:

1. الرقابة على الاهداف ، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة والتأكد من أنها واضحة لجميع العاملين .
2. الرقابة على السياسات ، وتهدف الى التأكد من أن الاعمال تسير وفقاً للسياسات المقررة والقواعد التي تحكمها .
3. الرقابة على الإجراءات، وتهدف للتأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة ومدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بغرض سير العمل .
4. الرقابة على التنظيم ، و تهدف لمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد لأوجه النشاط والنقسيات التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للوحدات الاستشارية وغيرها .
5. الرقابة على تطوير القوى العاملة، ومدى الالتزام بسياسات الاختيار وبرامج التدريب وتقدير الكفاءة وسياسات الأجور .
6. الرقابة على التكلفة، وتهدف لتلافي ظواهر الاسراف وهدر الأموال والوقوف على أسبابها واتخاذ ما يلزم من إجراءات علاجية .
7. الرقابة على المصروفات الرأسمالية، تعتمد موازنة المصروفات الرأسمالية على ضوء سياسات الإستثمار .
8. الرقابة على خط الإنتاج ، التأكد من أن المنتجات تطابق أذواق المستهلكين وأنها تدعم المركز التنافسي للمنشأة بالنسبة للجودة والسعر والخدمة وبحث طرق التوزيع .
9. الرقابة على المبيعات ، تعمل على مقارنة المبيعات الفعلية بمبيعات الموازنة التخطيطية ومدى سلامة سياسات البيع .
10. الرقابة على الاسعار، وتهدف للنظر إلى مدى ملائمة الأسعار المحددة علي ضوء تكاليف الانتاج .
11. الرقابة المالية ، وتشمل الرقابة على تكاليف العمليات والمركز المالي للتأكد من قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها في مواعيدها ومقارنة الوضع الفعلي مع المقدر .

(1) د. بشير العلاق ، مرجع سابق ، ص ص 349 ، 351 .

12. الرقابة على الأرباح والخسائر ، وذلك بمراقبة تحقيق الأرباح والخسائر سواء بالنسبة لوحدات المنشأة أو منتجاتها للوقوف على مدى إمكانية تلافي الخسائر إن وجدت.

13. الرقابة على العلاقات الخارجية ، سواء كانت مع الجمهور أو العملاء أو النقابات أو الحكومة.

14. الرقابة على الكفاءة الإدارية، بمراقبة مدى فاعلية إدارة المنشأة في مختلف المستويات الإدارية.

15. الرقابة الشاملة أو الرقابة على الاداء الكمي للمنشأة ، وأن تشمل الرقابة على جميع أوجه النشاط بالمنشأة في جميع أقسامها وعلى مستوى كل الإدارة والعاملين فيها وتهدف إلى تقييم الأداء الكمي.

ترى الباحثة بأن الرقابة تساعد الاداره في متابعه عمليات التنفيذ وفقا للمعايير والسياسات والاجراءات والقواعد الموضوعه وتساعد في كشف الاخطاء والانحرافات في الوقت المناسب ومعالجتها وكما أن الرقابة بدون تخطيط لافائده منها لان التخطيط يوفر معايير الاداء المطلوب والتي تمكن من مقارنة النتائج الفعلية مع المخطط وبذلك تكون الموازنات التخطيطية من الوسائل الإدارية في عمليات التخطيط والرقابة لانها تترجم الخطط الى أرقام وهذا يمكن من عملية القياس والمقارنه.

ثانياً: معايير إعداد النظام الرقابي:

أن إعداد نظام رقابي ما وتطبيقه لايعنى هدف في حد ذاته بل هو أسلوب لتحقيق أهداف معينه تحددتها إدارة المنشأة كما أنها تحدد مجال التطبيق وعلى إدارة المنشأة مراعاة مجموعه من المعايير في إعداد وتطبيق أى أسلوب رقابي داخل المنظمه، وتتمثل تلك المعايير في الاتي⁽¹⁾:

1. **معيار الوضوح:** يجب أن يكون الأسلوب الرقابي المقترح واضح وسهل الفهم للأفراد واقتناعهم به، وكلما كان الأسلوب واضحاً ومفهوماً كلما كان التطبيق للأسلوب على درجه عاليه من الفعاليه.

2. **معيار مراعاة الهيكل التنظيمي:** يجب إرتباط الأسلوب الرقابي بمراكز المسؤوليه وبالهيكـل التنظيمي حتى يكون الدور المطلوب واضحاً لكل فرد في كل مستوى سواء في مرحله التخطيط والمتابعه أو تحديد المسؤوليه عن الإنحرافات.

3. **معيار ميكانيكيه النظام :** يجب أن تحدد الخطوات المطلوبه لإتمام ميكانيكيه النظام وهي :
أ/ وضع الخطه وماتتطلبه من أهداف وطرق ونظم ومعدلات.
ب/ قياس الأداء الفعلي بالسرعه والدقه المناسبه.

(1) د. رمضان محمد غنيم ، الرقابه على التكاليف ، (القاهرة: دار النهضة العربيه، د.ت) ص ص 21 ، 22.

ج/ مقارنة الاداء الفعلى بالمخطط مع تحليل الفروق وتفسير سلوكها والتقرير عنها الى المستويات الإدارية المسؤله.

د/ الاجراءات المصححه بما في ذلك إعادة وضع الخطه وبدون هذه الخطوه لاتكتمل الحلقة الرقابيه للتحكم في التكاليف.

4. معيار ديناميكيه النظام: حيث أن الرقابة هي عمليه مركبه مستمره وتتطلب دائما التوصيل الى تحسين المعايير بهدف تنميه الكفايه.

5. معيار الأسلوب المناسب للنشاط المناسب: حيث يجب أن يتناسب الأسلوب الرقابى المختار مع طبيعته واحتياجات المنشأه فالنشاط وطبيعته وأهميته ودوره في تحقيق الهدف العام للمنشأه تحدد درجه الرقابة المطلوبه.

ترى الباحثة تطبيق هذه المعايير يسهل عمليه الرقابة على كافة الأنشطة ومراكز المسئوليات في المنشأة.

ثالثا: مقومات نظام الرقابة الداخليه:

تحدد المعايير المهنيه الـ (American Institute of Certified Public Accountants) (AICPA) خمس مقومات لنظام الرقابة الداخليه كمايلي⁽¹⁾:

1/ **بيئه الرقابة:** ويشكل الأساس للمقومات الاخرى ، وتحدد بمواقف الأفراد المسئولين عن نظام الرقابة الداخليه وموقف الاداره تجاه الرقابة فعلى الاداره أن تظهر حرصها بشأن عداله العرض المالى وأهتمامها بسلامه التقارير الماليه، حيث أن الرقابة الداخليه تمثل إنعكاس لقوة الكفاءة لدى العاملين بالمنشأه.

2/ **تقدير المخاطر:** أى تقدير مخاطر الأعمال ومخاطر عدم بلوغ المنشأه لأهدافها نتيجة لعوامل داخلية أو خارجيه كظهور التقنيات الحديثه وتغير إحتياجات العمل والتفسيرات الاقتصاديه والكوارث الطبيعيه فضلا عن التغيرات المتعلقه بإعداد التقارير الماليه المنشوره كتغيير أنظمه معالجه المعلومات أو تغيير القوانين الضريبيه ومتطلبات الأجهزة النظاميه.

3/ **المعلومات والاتصالات :** من خلال تزويد الاداره بالتقارير اللازمه عن الاداء وتوفير معلومات للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب وتبليغ الواجبات المحدده بوضوح الى العاملين عن تطبيق إجراءات الرقابة.

4/ **أنشطه الرقابة:** وهى السياسات والاجراءات التى تضمن أن توجيهات الاداره تنفذ بالفعل وبالتالي تساعد في إتخاذ الإجراءات اللازمه عند مواجهه المخاطر فضلا عن إجراءات منع

⁽¹⁾ د. طارق عبدالعال حماد ، موسوعه معايير المراجع (الجزء الثانى) ، (الرقابه الداخليه، أدله الإثبات)، (الاسكندريه: الدار الجامعيه، 2004م) ص 163.

ولكتشاف الأخطاء في بيانات المحاسبه لضمان قوائم ماليه مؤثوق بها كتوثيق الصفقات واعتماد المعالجه الالكترونيه وما الى ذلك.

5/ الضبط: يشمل التنسيق بين جميع الوسائل والاجراءات الهادفه الى تحقيق أهداف المنشأه من خلال الاهتمام بفصل السلطات والمسؤوليات وتحديد الاختصاصات .
*يتوقف نجاح وفاعليه نظام الرقابة الداخليه على مدى توفر المقومات المذكوره والتي تعتبر مهمه لخلق نظام سليم يعمل بكفاءه ويحقق الفاعليه المطلوبه . هنالك إجماع على توفر المقومات التالية في نظام الرقابة الداخليه السليم ⁽¹⁾:

- 1/ هيكل تنظيمي إداري .
 - 2/ نظام محاسبي سليم.
 - 3/ الإجراءات التفصيليه لتنفيذ الواجبات.
 - 4/ إختيار الموظفين الإكفاء ووضعهم في مراكز مناسبه.
 - 5/ رقابه الاداء في إدارات المنشأة.
 - 6/ استخدام كافة الوسائل الآليه بما يكفل صحه ودقه البيانات المحاسبية.
- ترى الباحثة إذا لم يجد هيكل إداري سليم ونظام محاسبي سليم لن تتحقق عملية الرقابة ويجب التنسيق بين الأقسام في الهيكل.

رابعاً: أوجه القصور والقيود المتعلقة بتصميم هيكل الرقابة الداخليه:

هنالك أوجه قصور تتعلق بتصميم هيكل الرقابة الداخليه تتمثل في ⁽²⁾:

1. غياب الفصل الملائم للسلطات والمسؤوليات.
 2. عدم المراجعة الكافية لمخرجات النظام المحاسبي.
 3. التطبيق غير الملائم للمبادئ المحاسبية.
 4. غياب أساليب الرقابة الملائمه لكل مستوى إداري.
 5. فشل النظام المحاسبي في توفير مخرجات ملائمه تتسق مع أهداف المنشأه.
 6. فشل إجراءات حمايه الأصول من السرقة أو التلف أو الاختلاس. بمعنى أن التصميم السليم لهيكل الرقابة الداخليه يقدر الأهمية التامه لدقه وسلامه تطبيق السياسات المحاسبية وبالتالي ضمان الإعتماد على مخرجات النظام المحاسبي إضافه لتوفير الحماية الكافيه للأصول من السرقة أو الإهمال ووجود فصل بين السلطات والمسؤوليات الممنوحه للعنصر البشرى.
- ترى الباحثة إذا لم يعاقب المسئول عن الأخطاء سواء كان سرقة أو تلف أو اختلاس فلا جدوى من عملية الرقابة وإنذار للآخرين من الإهمال.

(1) أ. د. خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات، (عمان: دار وائل للنشر، 2000م) ص 169.

(2) د. عبدالوهاب نصر ود. شحاته السيد شحاته، الرقابه والمراجعه الداخليه الحديثه، (الاسكندريه: الدار الجامعيه، 2005م) ص 74.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

سوف يتناول هذا الفصل نبذة عن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بالإضافة إلى تحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نبذة عن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الاول

نبذه عن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة

نشأة الشركة: (1)

الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة جاء ميلادها للحياة الخدمية وفقا لمرسوم الجمهوري رقم (22) لسنة 2010 وقرار مجلس الوزراء الموقر القاضيين بأمر التأسيس الامر الذي جعلها الجهة الوحيدة التي تمتلك شأن توزيع الكهرباء ومعالجتها . وامتلكت الشركة من الأصول ما يربو عن المليار دولار يدخل ضمن تحريك نشاطها الفعال في أغراضها الأساسية المتعلقة ب:

- توزيع وتسويق الكهرباء للمستهلكين .
- الاستثمار في صناعه وتجارة المعدات والأجهزة المستخدمة في صناعه وتوزيع الكهرباء .
- توطین التقانة الحديثة وترقيہ الاداء وبناء القدرات .
- زيادة الناتج المحلى من خلال زيادة الانتاج وتحسين الإنتاجية .

العاملون بالشركة يبلغ عددهم (3.284) من المهندسين والتقنيين والاقتصاديين والاداريين والعمال ، وتتعامل الشركة مع ما يقارب عن مليوني زبون وهى في سعى دائما لاستيعاب المزيد من الزبائن من خلال حركتها الناشطة في لتحقيق رضا زبائننا.

الرؤية المستقبلية للشركة:

سنكون بأذن الله الأفضل في مجال توزيع الكهرباء وفق المعايير العالمية وتقديم خدمات مميزة بكل بقاء السودان وتعظيم الارباح على المستوى الإقليمي.

الرسالة الوظيفية للشركة:

تعمل على توزيع كهرباء مستمرة ومستقرة ومتطورة بفعالية وكفاءة مع توطین التقانة وبناء القدرات الفنية والبشرية وخلق شراكة فعالة مع مورديننا وتشجيع الاستثمار والمساهمة في زيادة الدخل القومي ودعم المجتمع.

قيم الشركة:

- زبائننا محور اهتمامنا .
- احترام الوقت والآخرين.
- المحافظة على الموارد.
- رعاية الابداع والابتكار.
- السماحة في المعاملة.
- دقة وتأمين المعلومات.

(¹) الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.

سياسه الجودة:

تلتزم الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بإمداد كهربائي مستقر ومستمر وبجودة عالية وفق المعايير العالمية وتقديم خدماتها لتفي بمتطلبات زبائنها الكرام بالتكلفة الأمثل ويتحقق ذلك بالاتي:

- بناء وتطبيق نظام المعايير الأوروبية للجودة European Foundation for Quality Management (EFQM) كنظام إدارة العمل بالشركة.
- تطبيق المعايير التشريعية والقانونية المتعلقة بتوزيع الكهرباء.
- استخدام التقنيات المتطورة والمناسبة لتطوير الأداء.
- تنمية الموارد البشرية .
- التحسين المستمر والعمل بروح الفريق.
- إنشاء علاقة شراكة ومنفعة متبادلة مع موردينا.
- تشجيع الاستثمار .

الهيكل التنظيمي للشركة:

يتكون الهيكل التنظيمي من الجمعية العمومية ومجلس الادارة والمدير العام ثم خمس إدارات عامه وخمس عشر إدارة متخصصة وثلاثة وثلاثين قسماً وأربع عشر وحدة وستة إدارات مساعده للمدير العام .

الادارات العامة:

1/ الإدارة العامة للشؤون التجارية: وهي تعمل على إعداد الخطط والموازنة المالية وشراء الطاقة من شركة النقل والتوليد وتساهم في وضع التعريفات بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة وتتابع أعطال الشبكة وتشرف على تحصيل الطاقة الكهربائية للزبائن وتستلم وتعالج شكاوى الزبائن.

2/ الادارة العامة للتخطيط والمشروعات:

وهي تعمل بالاشتراك مع وزارة الموارد المائية والكهرباء في وضع الخطط الاستراتيجية وتضع الدراسات الفنية والاقتصادية لمشروعات التوزيع كما تقوم بالمشاركة في وضع الموازنة العامة للشركة . وتشارك ايضاً في وضع التعريفات كما تقوم بإعداد الدراسات والبحوث وتوقعات الأعمال لتطوير صناعه الكهرباء.

3/ الإدارة العامة للموارد البشرية والإدارية والمالية والإمدادات:

وهي إدارة تعنى بوضع الاهداف واعداد الخطط وبرامج العمل بالإدارة العامة وتشارك مع إدارة الشركة في تحديد موجهات الموازنة كما توفر كل الاحتياجات والمواد لكل عمليات تسيير الأنشطة كما أنها تراقب وترصد الإيرادات والمصروفات وفق اعتماد المالية.

4/ الإدارة العامة لتوزيع كهرباء الخرطوم: تعمل الإدارة على وضع الخطط والسياسات والمواصفات الفنية لتشغيل شبكات الجهد المتوسط وتعمل على صيانتها ووضع تنظيم الطاقة وتطوير وترقيع الأداء بها كما تشرف على تحسين معامل القدرة على العمليات وتحديد ومعالجه المفقود في مستوى شبكه الجهد المتوسط والمساهمة في تحسين منحى الحمولة. ويبلغ إجمالي أقسام التوزيع للمدن الثلاثة الخرطوم وامدرمان وبحرى 34 قسماً تتوزع على عدد مكاتب خدمات المشتركين وتغطي العاصمة بكافه وحداتها بالمحليات.

5/ الإدارة العامة لتوزيع كهرباء الولايات:

تعمل على وضع السياسات والخطط والمواصفات الفنية لتشغيل شبكات الجهد المتوسط والمنخفض بالولايات خارج الخرطوم كما تعمل على تشغيل وصيانة الشبكات ومعالجه الأعطال وتساهم في تحسين منحى الحمولة وتشارك في تعريفه الكهرباء واعداد المواصفات الفنية والتصميمات لشبكات التوزيع كما تعمل على استقرارها.

الإدارات والأقسام المساعدة:

- الإدارة القانونية:

تعمل على صياغة العقود الخاصة بالشركة على صعيد الداخل والخارج كما تعمل على تقديم الفتوى والمشورة القانونية للمدير العام والجهات ذات الصلة وتقوم الإدارة بتمثيل الشركة في الاعمال القانونية وأمام جميع المحاكم وتوثيق عقود الشركة .

- إدارة المراجعة الداخلية:-

تطلع بإعداد تقارير دوريه عن نتائج المراجعات للجهات ذات الصلة والتأكد من إتباع السياسات والنظم واللوائح في أعمال الشركة ومراجعة الاداء المالى والإداري والمحاسبي للشركة.

- إدارة الجودة والتطوير الإداري:-

تعمل على إعداد الدراسات التنظيمية لتطوير نظم العمل بالشركة وتقديم مقترحات التطوير لرفع مستوى الاداء وخلق بيئة عمل جاذبه.

المكتب التنفيذي للمدير العام :-

يقوم بتسلم المكاتبات الواردة لمكتب المدير العام ومعرفة ما بها وعرضها على المدير العام وكتابة المحاضر ومتابعه تنفيذ ما يصدر عنها من قرارات بالإضافة الى حفظ الوثائق والملفات وصادرها وواردتها.

ادارة تقنية المعلومات:-

تعمل على وضع السياسات والخطط المتعلقة بتوفير وادارة تقنية المعلومات وتصميم وتنفيذ البرمجيات كما تدير تطبيقات نظم المعلومات الجغرافية (G.I.S) وربطها بالأنظمة المختلفة وتتابع توريد وصيانة أجهزة الحاسوب الخاصة بالشركة.

- قسم الاعلام والعلاقات العامة:

يقوم بوضع وتنفيذ الخطط والسياسات الإعلامية لإبراز أنشطة الشركة الداخلية والخارجية والتعريف بها وحجمها وقدراتها . والتسويق الإعلامي بكافة وسائل العمل الإعلامي وأدواته. وكذلك العمل مع الإدارات ذات الصلة لصنع علاقات فاعله لتحسين بيئة العمل الداخلي ، وربط الشركة بالزبون على الصعيد الخارجي والسعي على احتياجاته . كما تنهض العلاقات العامة باستكمال إجراءات استقبال وضيافة الوفود والزوار من الخبراء والفنيين والضيوف والقيام بكامل إجراءات سفرهم وإقامتهم واستكمال ترتيبات حلهم وترحالهم فضلاً عن ترتيب الانشطة والفعاليات من مؤتمرات ولقاءات بالقيادات والعاملين والجمهور .

مصنع الأعمدة الحديث:

الخرطوم - المنطقة الصناعية - الشجرة.

يعد المصنع طفرة تجاوزت عناء العمل اليدوي وقلة الانتاج الى فاعليه الانتاج الألى وكان ينتج (25) عموداً يومياً بطول أقصاه (14) متراً وهو الآخر وقع عليه التحديث بجلب ماكينات إضافية وزيادة الطاقة لمضاعفة الانتاجية التي تقدر ب(200) عمود في اليوم. كما تم تزويد المصنع الحديث بمحطة خلط خرسانية ذات سعة عالية وتمت إضافة وحدات جديدة لم تكن موجودة من قبل ارتفعت بطول العمود الى (16)متراً .

مصنع المحولات السوداني:

الخرطوم - بري

وهو مصنع للمحولات تابع للشركة يحتوى على ستة أقسام تمثل مراحل التصنيع للمحول ، بدءاً من التصميم واللف والقلب الحديدي الى قسم التجميع والتجهيز وصولاً لقسم الاختبار الذى يحتوى على أحدث الأجهزة لإجراء الاختبارات الروتينية للمحولات حسب المواصفات العالمية وإصدار الشهادات بذلك بدأ المصنع بإنتاج ثلاثة محولات شهرياً والان المصنع يعمل بطاقة إنتاجية قصوى ينتج أكثر من 150محولاً شهرياً بمواصفات عالمية .

المختبر المركزي:

بحرى - شارع الصناعات.

يختص المختبر المركزي بإجراء الدراسات والاستشارات والبحوث في كافة مجالات العمل الكيميائي. كما يعمل في وضع المراجعات للمواصفات الفنية لأجهزة المعالجات الكيميائية ودراسة المشاكل الفنية ووضع الحلول لها. وعمل المختبر للحصول على اعتمادية الجودة طبقاً للمواصفات العالمية وقام بتطبيق بنود هذه المواصفات ويقوم المختبر بالعديد من الأنشطة والخدمات الكيميائية لقطاعات وشركات الكهرباء والمؤسسات والمصانع والجامعات والباحثين والافراد في مجالات التحاليل الكيميائية ومجالات الدراسات والبحوث الكيميائية ومجال اختبار وتركيب وتشغيل وحدات معالجة المياه .

مركز خدمات الزبائن :

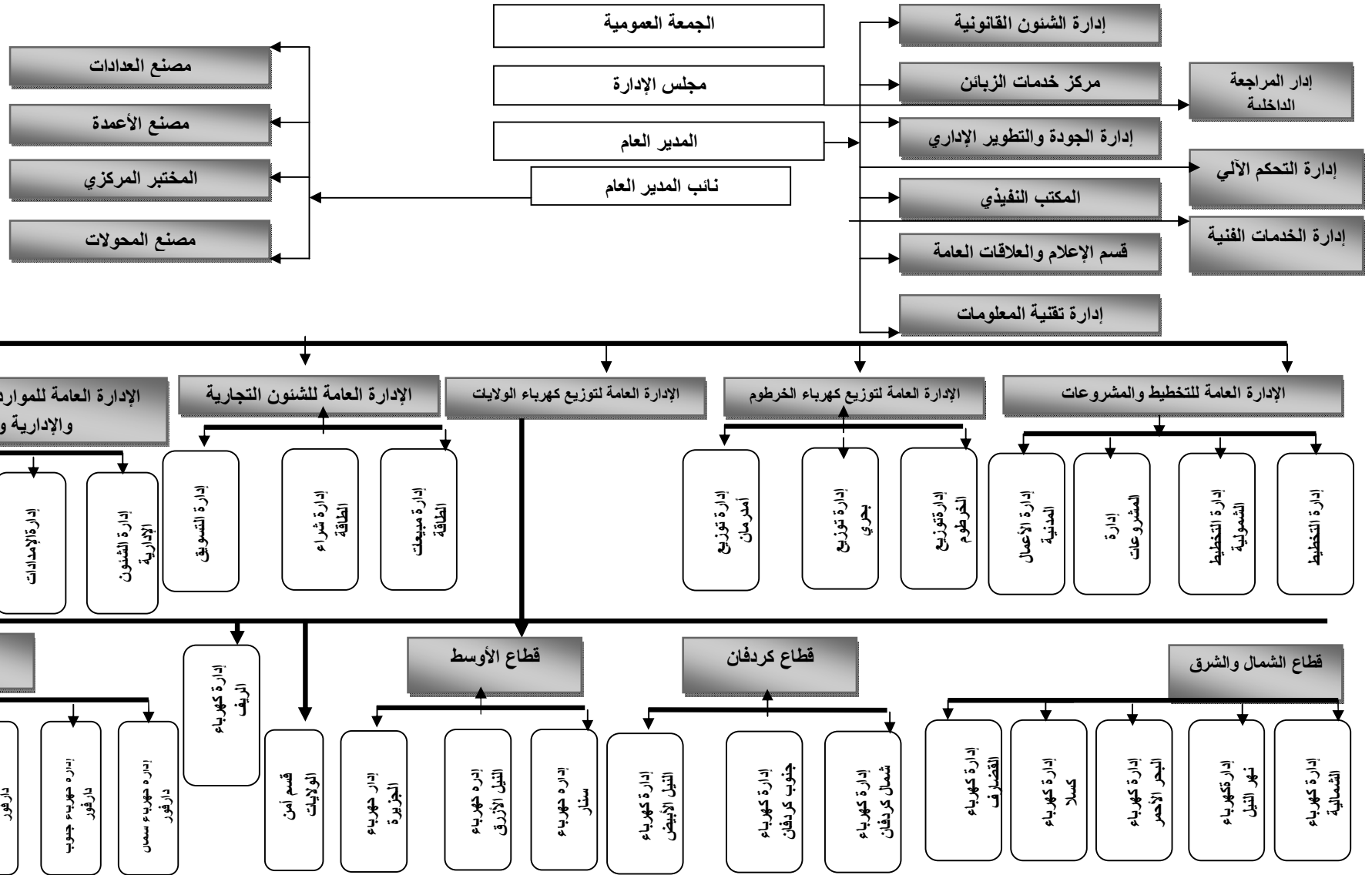
الخرطوم - السجانة.

يقوم المركز بخدمة الزبائن في ولاية الخرطوم وكافة ولايات السودان ويهدف المركز الى تلقي إشارة الزبون في أسرع وقت ممكن والعمل الفوري لحل مشكلته حال تلقي الإشارة وذلك لتجويد مستوى الخدمة وصولاً الى إرضاء الزبون وتعزيز الثقة بينه وبين الشركة كما خصصت خدمة تسويقيه متميزة لكبار العملاء والشركات والوزارات والمؤسسات الكبيرة والاسواق والمولات والمستشفيات والقطاعات الاقتصادية وقطاع الاعمال .

يقوم الزبون بالاتصال بالرقم (4848) ومن ثم يستقبل النظام المكالمة ليعرض الرد الألى للزبون قائمة كاملة بكافة الخدمات ليختار الزبون نوع الخدمة وذلك بعد إدراجه رقم العداد الخاص به .

شكل رقم 1/1/4

الهيكل التنظيمي للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة



المصدر: الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء تاريخ الإصدار إبريل 2014م

المبحث الثاني

تحليل البيانات وأختبار الفرضيات

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثة أن تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الموظفين في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة . بلغ عددهم 68 فرداً .

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، تمثلت 80% من مجتمع الدراسة حيث قامت الباحثة بتوزيع عدد (45) استمارة استبيان على المستهدفين من بعض الجهات، وقد استجاب (41) فرداً حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة أي ما نسبته تقريباً (91%) من المستهدفين.

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الامكان حرصت الباحثة على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

- الأفراد من مختلف الفئات العمرية (أقل من 30 سنة، من 31-40 سنة، من 41-50 سنة، من 51-60 سنة، أكثر من 60 سنة).
- الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس، دبلوم، أخرى).
- الأفراد من مختلف المؤهلات المهنية (زمالة بريطانية، زمالة أمريكية، زمالة عربية، زمالة سودانية، أخرى).
- الأفراد من مختلف التخصصات العلمية (محاسبة، اقتصاد، إدارة أعمال، دراسات مصرفية ومالية، أخرى).
- الأفراد من مختلف المراكز الوظيفية (مدير عام، مدير موزانة، مدير مالي، مراجع داخلي، محاسب، أخرى).
- الأفراد من مختلف سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل، من 6-10 سنوات، من 11-15 سنة، من 16-20 سنة، 21-25 سنة، أكثر من 25 سنة).

ثانياً: أداة الدراسة

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي تستخدمها الباحثة في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وتوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة

رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وللاستبيان عدة مزايا منها:

- يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.

- قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
- سهولة وضع عباراته وترسيم ألفاظه.
- يوفر وقت للمستجيب ويعطيه فرصة التفكير.
- يشعر المجيبون عليه بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

وصف الاستبيان

أرفق مع الاستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبيان، واحتوى الاستبيان على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: تضمن عبارات عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على عبارات حول العمر بالسنوات، المؤهل العلمي، المؤهل المهني، التخصص العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (41) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وتم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الثلاث كما يلي:

الفرضية الأولى: تتضمن (13) عبارة.

الفرضية الثانية: تتضمن (15) عبارة

الفرضية الثالثة: تتضمن (13) عبارة

ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان وصلاحيته عباراته من حيث الصياغة والوضوح قامت الباحثة بعرض عبارات الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة، وبعد استعادت الاستبيان من المحكمين تم إجراء بعض التعديلات التي اقترحت عليه.

الثبات والصدق الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه 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 الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1 - طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون.

2- معادلة ألفا-كرونباخ.

3- طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

4- طريقة الصور المتكافئة.

5- معادلة جوتمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، وبحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت، ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له، قامت الباحثة بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

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

وقامت الباحثة بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان- براون بالصيغة الآتية:

$$2 \times r$$

$$\text{معامل الثبات} = \frac{\text{—}}{\text{—}}$$

$$r + 1$$

حيث: (ر) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الإجابات على العبارات ذات الأرقام الفردية والإجابات على العبارات ذات الأرقام الزوجية.

ولحساب صدق وثبات الاستبيان كما في أعلاه قام الباحثة بأخذ عينة استطلاعية بحجم (6) افراد من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبيان من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (1/2/4)

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

الفرضيات	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الأولى	0.78	0.88
الثانية	0.90	0.95
الثالثة	0.92	0.96
لاستبيان كاملاً	0.91	0.95

المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، 2014م

يتضح من نتائج الجدول (1/2/4) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (50%) البعض منها قريبة جداً إلى (100%) مما يدل على أن الاستبيان يتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- الأشكال البيانية.
 - 2- التوزيع التكراري للإجابات.
 - 3- النسب المئوية.
 - 4- معامل ارتباط بيرسون.
 - 5- معادلة سبيرمان-براون لحساب معامل الثبات.
 - 6- الوسيط.
 - 7- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات.
- وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences ، كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة للدراسة.

خامساً: تحليل البيانات الشخصية:

1- العمر:

يوضح الجدول رقم (2/2/4) والشكل رقم (1/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

جدول رقم (2/2/4)

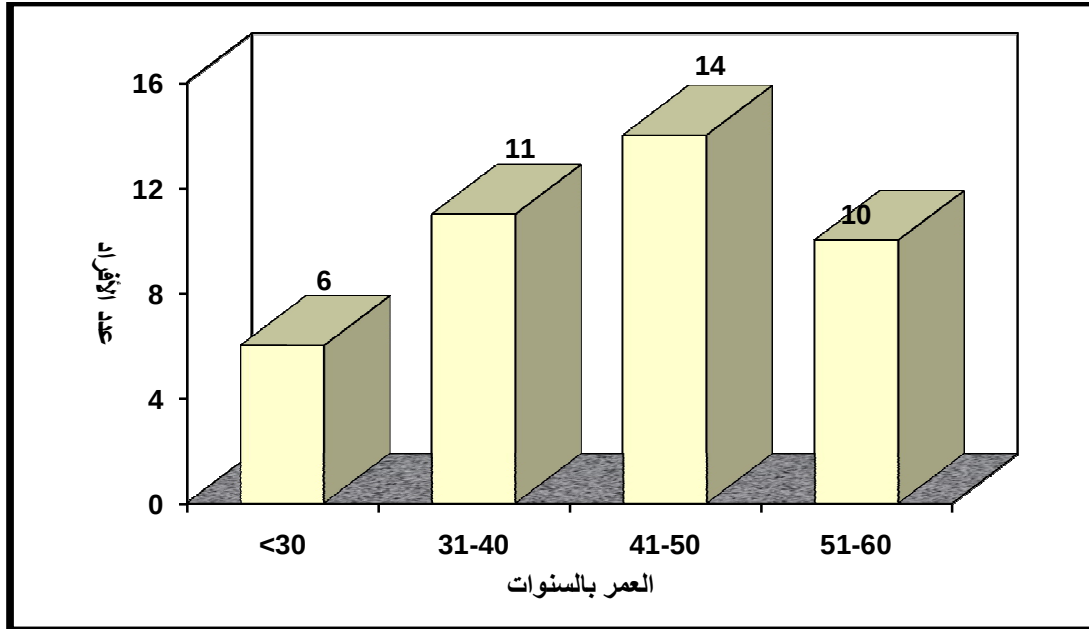
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النوع	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	6	%14.6
من 31 - 40 سنة	11	%26.8
من 41 - 50 سنة	14	%34.1
من 51 - 60 سنة	10	%24.4
المجموع	41	%100.0

المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، 2014م

شكل رقم (1/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، برنامج Excel، 2014م

يبين الجدول رقم (2/2/4) والشكل رقم (1/2/4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (41-50) سنة، حيث بلغ عددهم (14) فرداً ويمثلون ما نسبته (34.1%) من العينة الكلية، ثم يليهم بالعدد أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية من (31-40) سنة، إذ بلغ عددهم (11) فرداً ونسبة (26.8%) من العينة الكلية، ثم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (51-60) سنة والبالغ عددهم (10) أفراد ونسبة (24.4%)، وأخيراً الفئة العمرية أقل من (30) سنة، والبالغ عددهم (6) أفراد ونسبة (14.6%) من العينة الكلية.

ترى الباحثة إن الأفراد الذين عمرهم بين 41-50 هم الأكثر في المجال المالي ولهم خبرة وأثر على البحث.

2- المؤهل العلمي:

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

جدول رقم (3/2/4)

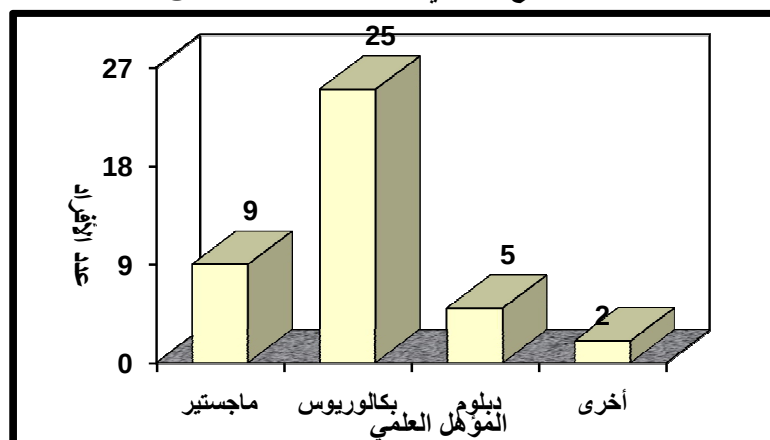
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم وسيط	5	12.2%
بكالوريوس	25	61.0%
ماجستير	9	22%
أخرى	2	4.9%
المجموع	41	100.0%

المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، 2014م

شكل رقم (2/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، برنامج Excel، 2014م

يتبين من الجدول رقم (3/2/4) والشكل رقم (2/2/4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المؤهل العلمي البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (25) فرداً ونسبة (61.0%)، وتضمنت العينة على (9) أفراد ونسبة (22.0%) من ذوي المؤهل العلمي الماجستير، كما تضمنت العينة على (5) أفراد ونسبة (12.2%) لهم المؤهل العلمي الدبلوم، وتضمنت العينة على (2) أفراد ونسبة (4.9%) من ذوي مؤهلات علمية أخرى.

ترى الباحثة إن غالبية الأفراد الذين لهم علاقة وثيقة بالموازنات التخطيطية هم بكالوريوس ذات مؤهل علمي عالي.

3- المؤهل المهني:

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

جدول رقم (4/2/4)

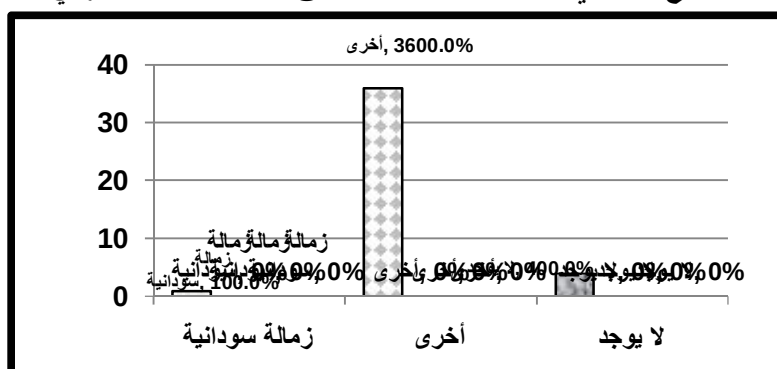
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني

المؤهل المهني	العدد	النسبة المئوية
زمالة سودانية	1	2.4%
زمالة اجنبية	36	87.8%
لا يوجد	4	9.8%
المجموع	41	100.0%

المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، 2014م

شكل رقم (3/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني



المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، برنامج Excel، 2014م

يظهر الجدول رقم (4/2/4) والشكل رقم (3/2/4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهلات مهنية أخرى، حيث بلغ عددهم (36) فرداً وبنسبة (87.8%) وتضمنت العينة على فرداً واحداً وبنسبة (2.4%) لديه المؤهل المهني الزمالة السودانية. ترى الباحثة أن الغالبية الذين لهم علاقة بالموازنة لهم زمالات أجنبية مما يؤدي إلى دعمها ووضعها بشكل جيد.

4- التخصص العلمي:

يوضح الجدول رقم (5/2/4) والشكل رقم (4/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي.

جدول رقم (5/2/4)

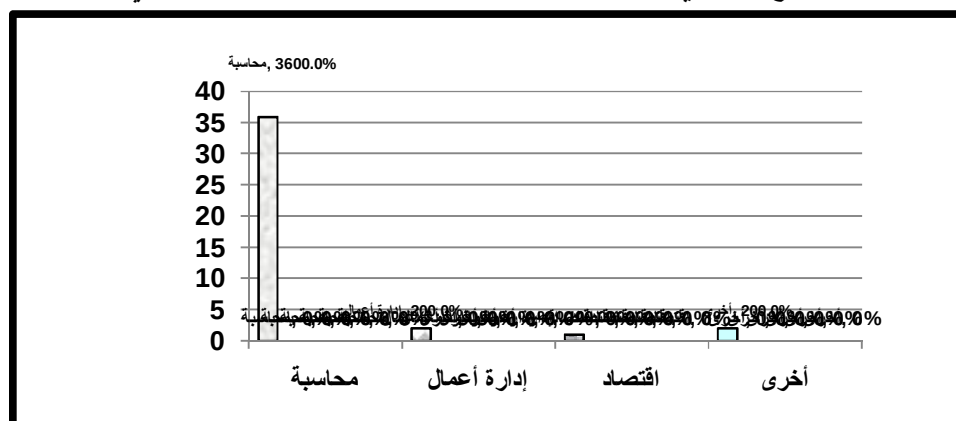
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
محاسبة	36	87.8%
اقتصاد	2	4.9%
إدارة أعمال	1	2.4%
أخرى	2	4.9%
المجموع	41	100.0%

المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، 2014م

شكل رقم (4/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، برنامج Excel، 2014م

يظهر الجدول رقم (5/2/4) والشكل رقم (4/2/4) أن التخصص العلمي لغالبية أفراد عينة الدراسة هو المحاسبة، حيث بلغ عدد أفراد العينة المتخصصين بالمحاسبة (36) فرداً وبنسبة

(87.8%)، كما تضمنت عينة الدراسة على (2) أفراد وبنسبة (4.9%) من المتخصصين بالاقتصاد، وتضمنت العينة على (2) أفراد وبنسبة (4.9%) من ذوي التخصصات العلمية الأخرى، وتضمنت العينة على فرداً واحداً وبنسبة (2.4%) من المتخصصين بإدارة الاعمال. ترى الباحثة أن غالبية الأفراد ذات تخصص محاسبة مما يؤدي إلى دقة الموازنة بشكل جيد.

5- المركز الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (6/2/4) والشكل رقم (5/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي.

جدول رقم (6/2/4)

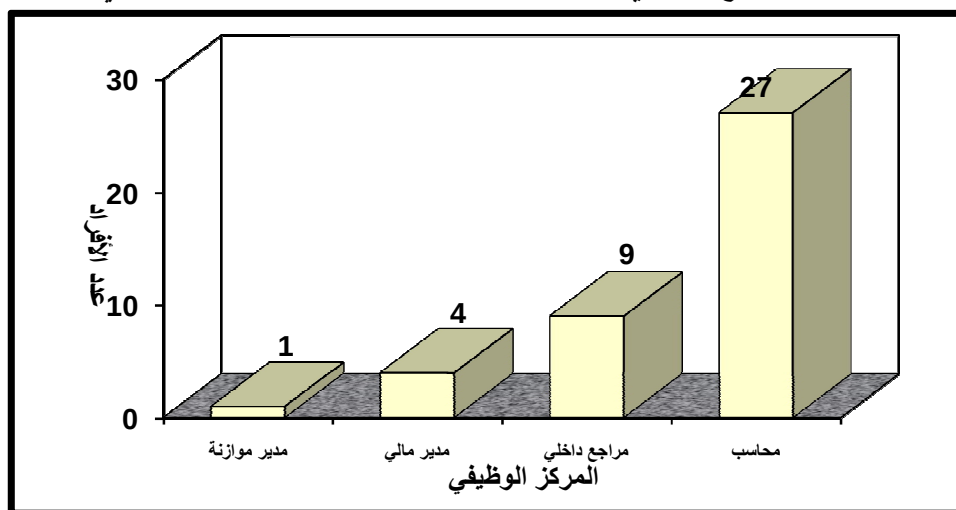
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير موازنة	1	%2.4
مدير مالي	4	%9.8
مراجع داخلي	9	%22.0
محاسب	27	%65.9
المجموع	41	%100.0

المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، 2014م

شكل رقم (5/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، برنامج Excel، 2014م

يتبين من الجدول رقم (6/2/4) والشكل رقم (5/2/4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة محاسب، إذ بلغ عددهم في العينة (27) فرداً وبنسبة (65.9%)، ثم يأتي بالمرتبة الثانية من حيث العدد الذين لديهم وظيفة مراجع داخلي، حيث بلغ عددهم في العينة (9) أفراد وبنسبة (22.0%)، و(4) مدراء ماليين بنسبة (9.8%)، ومدير موازنة بنسبة (2.4%). وترى الباحثة أن غالبية الذين يقومون بتنفيذ الموازنة محاسبين مما يساعد على تقليل الانحرافات.

6 - سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (7/2/4) والشكل رقم (6/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (7/2/4)

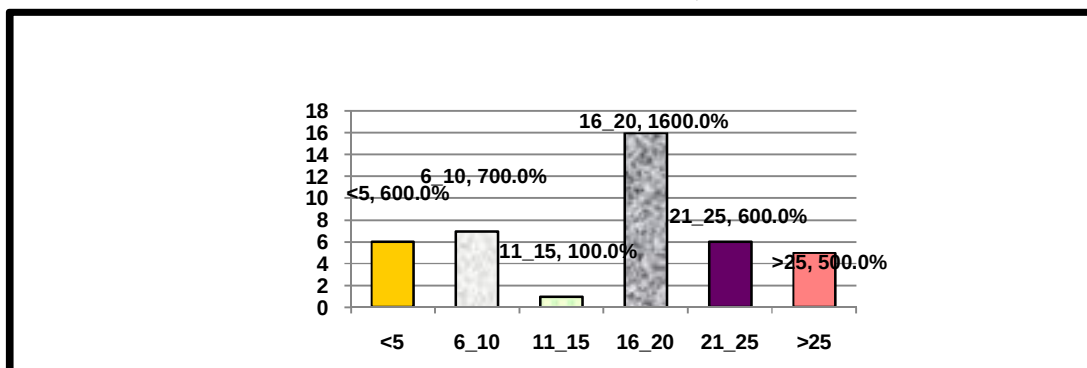
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
من 5 سنوات فأقل	6	14.6%
من 6-10 سنوات	7	17.1%
من 11-15 سنة	1	2.4%
من 16-20 سنة	16	39.0%
من 21-25 سنة	6	14.6%
أكثر من 25 سنة	5	12.2%
المجموع	41	100.0%

المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، 2014م

شكل رقم (6/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، برنامج Excel، 2014م

يتبين من الجدول رقم (7/2/4) والشكل رقم (6/2/4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة لهم سنوات خبرة من (16-20) سنة، حيث بلغ عددهم في العينة (16) فرداً ونسبة (39.0%)، ثم يأتي بالمرتبة الثانية من حيث العدد، أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة من (6-10) سنة حيث بلغ عددهم (7) أفراد ونسبة (17.1%)، يليهم أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة أقل من (5) سنة حيث بلغ عددهم (6) أفراد ونسبة (14.6%)، يليهم أفراد عينة الدراسة الذين لهم سنوات خبرة من (21-25) سنة، حيث بلغ عددهم (6) أفراد ونسبة (14.6%)، يليهم أفراد عينة الدراسة الذين لهم سنوات خبرة أكثر من (25) سنة، حيث بلغ عددهم (5) أفراد ونسبة (12.2%)، وأخيراً أفراد عينة الدراسة الذين لهم والذين لديهم خبرة سنوات خبرة من (11-15) سنة، حيث بلغ عددهم فرداً واحداً ونسبة (2.4%).

وترى الباحثة أن غالبية الأفراد الذين خبرتهم ما بين (16-20) مما يؤدي إلى كفاءة إعداد الموازنة وتنفيذها بالشكل الفعال.

سادساً: تحليل بيانات البحث:

تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المقررة (41) فرداً، وقد تم تفريغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحثة لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الأسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب وتم تفريغ البيانات في الجداول الآتية، وتم إعداد الأشكال البيانية اللازمة.

الجدول (8/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تستخدم الشركة نظام الموازنات التخطيطية لجميع أقسامها التشغيلية والإدارية	17	21	0	3	0
2	تقوم الشركة بتدريب الموظفين في مجال إعداد الموازنات لضمان كفاءة الموظفين العاملين على إعدادها	11	20	5	4	1
3	تعتبر الموازنة بعد اعتمادها أداة للرقابة	17	19	5	0	0
4	تعتبر الموازنة بعد اعتمادها أداة أو وسيلة لتقييم الأداء	14	18	8	1	0

5	يتم شرح أهداف الموازنة للمسؤولين عن الأقسام	13	19	8	1	0
6	يتم اعداد الموازنات بشكل دوري	14	22	2	3	0
7	تستخدم الإدارة الموازنات لرسم المستقبل والتنبؤ به	14	17	9	1	0
8	تهتم إدارة الشركة بوجود قسم خاص لمتابعة إعداد الموازنات	20	15	4	2	0
9	يتم منح حوافز للأقسام التي تكون فيها نتائج الموازنة مطابقة للأداء الفعلي	8	7	14	7	5
10	طبيعة وحجم نشاط الشركة لا يسمح أو لا يتطلب عمل موازنات تخطيطية	1	1	4	20	15
11	إن استخدام الموازنات في الشركة يؤدي إلى زيادة كفاءة الشركة وفعاليتها	20	19	1	1	0
12	تضع الشركة تعليمات واضحة لإعداد الموازنات	12	23	3	3	0
13	تستخدم الموازنات كادوات فعالة للربط بين أهدافها ومواردها المتاحة	16	20	3	2	0

المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، 2014م

الجدول (9/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتوافر في الشركة البيانات المعلومات السليمة واللازمة لإعداد الموازنات التخطيطية	13	23	2	3	0
2	يتم التعامل بشكل فعال من قبل رؤساء الأقسام داخل الشركة لتطبيق نظام الموازنات التخطيطية	9	22	6	3	1
3	يتم تبادل المعلومات بين الأقسام على مستوى	14	12	8	5	2

					عال من الكفاءة والشفافية	
2	3	7	20	9	توفر الشركة الظروف المطلوبة لتنفيذ الموازنات التخطيطية	4
1	2	2	23	13	تعد الموازنات التخطيطية من اجل تحقيق الأهداف المخططة	5
1	2	9	19	10	يتم اخذ البيئتين القانونية والاقتصادية بعين الاعتبار عند إعداد الموازنات التخطيطية	6
1	4	13	19	4	تهتم إدارة الشركة بتقدير التكاليف الصناعية المباشرة وغير المباشرة عند إعداد الموازنة	7
0	4	6	16	15	يوجد نظام مالي ومحاسبي يفي بمتطلبات إعداد الموازنات التخطيطية	8
0	4	9	18	10	تجرى اجتماعات دورية لرؤساء الأقسام من أجل مناقشة بنود الموازنة	9
2	3	5	18	13	تتيح إدارة الشركة لقسم الموازنة بالاطلاع على كامل أنشطة واعمال الشركة	10
3	3	7	14	14	يتم اشراك جميع الأقسام في إعداد الموازنات	11
2	5	2	20	12	تعد الشركة بياناتها لسنة لاحقة على شكل موازنات تخطيطية	12
0	2	2	25	12	تتوفر لدى الشركة نظم المعلومات المساعدة لإعداد الموازنات التخطيطية	13
3	1	6	22	9	إن لجنة إعداد الموازنة في الشركة مؤهلة كما يجب	14
1	1	7	19	13	يتضمن نظام الموازنات التخطيطية معالجة المقترحات لتحسين مستوى الأداء	15

المصدر : إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، 2014م

الجدول (10/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	بعد مقارنة الأداء الفعلي بالمقدر يتم تحديد أسباب الانحرافات ومعالجتها	9	19	9	2	2
2	تستخدم الإدارة نظام الموازنات للرقابة على الأداء	12	21	6	2	0
3	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم فاعلية الأداء	11	20	8	2	0
4	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم كفاءة الأداء	10	19	9	3	0
5	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم فاعلية الأداء	7	20	9	5	0
6	يتم تحليل اسباب الانحرافات الفعلية عن المقدرة	10	15	11	4	1
7	تعتمد الشركة نتائج الموازنات كمؤشرات لتحسين الأداء	10	18	7	4	2
8	يتم مناقشة أسباب الانحرافات وفقا لنظام الموازنات	4	23	10	2	2
9	تتخذ اجراءات تصحيحية من أجل تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلا	11	17	8	2	3
10	يتم متابعة قرار تصحيح الانحرافات من قبل الإدارة	13	13	8	5	2
11	هنالك دور كبير لقسم الرقابة الداخلية في الرقابة وتقييم الأداء وفقا للموازنات التخطيطية	10	15	9	6	1
12	يتيح نظام الموازنات امكانية ادخال التعديلات وفقا لتغيير ظروف الشركة	7	24	6	3	1
13	تتوفر تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنة	13	19	4	4	1

المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، 2014م

سابعاً: اختبار الفرضيات:

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان والتي تبين آراء عينة الدراسة بخصوص الموازنات التخطيطية ودورها في الرقابة وتقويم الأداء، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة "أوافق بشدة"، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة "أوافق"، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة "محايد"، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة "لا أوافق"، والدرجة (1) كوزن لكل إجابة "لا أوافق بشدة"، إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية، وبعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية.

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

" تهتم الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بإعداد موازنات تخطيطية تستخدم كأداة للرقابة وتقييم الأداء".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الأولى، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة، والوسيط هو أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (11/2/4)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	تستخدم الشركة نظام الموازنات التخطيطية لجميع أقسامها التشغيلية والإدارية	4	أوافق
2	تقوم الشركة بتدريب الموظفين في مجال إعداد الموازنات لضمان كفاءة الموظفين العاملين على إعدادها	4	أوافق
3	تعتبر الموازنة بعد اعتمادها أداة للرقابة	4	أوافق
4	تعتبر الموازنة بعد اعتمادها أداة أو وسيلة لتقييم الأداء	4	أوافق
5	يتم شرح أهداف الموازنة للمسؤولين عن الأقسام	4	أوافق
6	يتم إعداد الموازنات بشكل دوري	4	أوافق
7	تستخدم الإدارة الموازنات لرسم المستقبل والتنبؤ به	4	أوافق
8	تهتم إدارة الشركة بوجود قسم خاص لمتابعة إعداد الموازنات	4	أوافق

9	يتم منح حوافز للأقسام التي تكون فيها نتائج الموازنة مطابقة للأداء الفعلي	3	محايد
10	طبيعة وحجم نشاط الشركة لا يسمح أو لا يتطلب عمل موازنات تخطيطية	2	غير موافق
11	إن استخدام الموازنات في الشركة يؤدي إلي زيادة كفاءة الشركة وفعاليتها	4	أوافق
12	تضع الشركة تعليمات واضحة لإعداد الموازنات	4	أوافق
13	تستخدم الموازنات كأدوات فعالة للربط بين أهدافها ومواردها المتاحة	4	أوافق
	جميع العبارات	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، 2014م

يتبين من الجدول رقم (11/2/4) ما يلي:

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن الشركة تستخدم نظام الموازنات التخطيطية لجميع أقسامها التشغيلية والإدارية.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن الشركة تقوم بتدريب الموظفين في مجال إعداد الموازنات لضمان كفاءة الموظفين العاملين على إعدادها.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن الموازنة بعد اعتمادها تعتبر أداة للرقابة.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن الموازنة بعد اعتمادها تعتبر أداة أو وسيلة لتقييم الأداء.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أنه يتم شرح أهداف الموازنة للمسؤولين عن الأقسام.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أنه يتم إعداد الموازنات بشكل دوري.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن الإدارة تستخدم الموازنات لرسم المستقبل والتنبؤ به.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن إدارة الشركة تهتم بوجود قسم خاص لإعداد الموازنات. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة (3)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون على أنه يتم منح حوافز للأقسام التي تكون فيها نتائج الموازنة مطابقة للأداء الفعلي.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة (2)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة غير موافقين على أن طبيعة وحجم نشاط الشركة لا يسمح أو لا يتطلب عمل موازنات تخطيطية.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن استخدام الموازنات في الشركة يؤدي إلى زيادة كفاءة الشركة وفعاليتها.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن الشركة تضع تعليمات واضحة لإعداد الموازنات. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن الموازنات تستخدم كأدوات فعالة للربط بين أهدافها ومواردها المتاحة.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات الفرضية الأولى. إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أنه وكما ورد في الجدول من رقم (8/2/4) أن هناك أفراداً محايدون أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدون وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى، الجدول رقم (12/2/4) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (12/2/4)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الأولى

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	تستخدم الشركة نظام الموازنات التخطيطية لجميع أقسامها التشغيلية والإدارية	2	13.07
2	تقوم الشركة بتدريب الموظفين في مجال إعداد الموازنات لضمان كفاءة الموظفين العاملين على إعدادها	4	27.66
3	تعتبر الموازنة بعد اعتمادها أداة للرقابة	2	8.39
4	تعتبر الموازنة بعد اعتمادها أداة أو وسيلة لتقييم الأداء	3	16.07
5	يتم شرح أهداف الموازنة للمسؤولين عن الأقسام	3	17.05
6	يتم إعداد الموازنات بشكل دوري	3	26.61
7	تستخدم الإدارة الموازنات لرسم المستقبل والتنبؤ به	3	14.32
8	تهتم إدارة الشركة بوجود قسم خاص لإعداد الموازنات	3	21.93
9	يتم منح حوافز للأقسام التي تكون فيها نتائج الموازنة مطابقة للأداء الفعلي	4	5.71
10	طبيعة وحجم نشاط الشركة لا يسمح أو لا يتطلب عمل موازنات تخطيطية	4	37.41
11	إن استخدام الموازنات في الشركة يؤدي إلى زيادة كفاءة الشركة وفعاليتها	3	33.44
12	تضع الشركة تعليمات واضحة لإعداد الموازنات	3	26.41
13	تستخدم الموازنات كادوات فعالة للربط بين أهدافها ومواردها المتاحة	3	24.27

المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، 2014م

ويمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبرة الأولى (13.07) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (9.21)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (8/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%)

بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الشركة تستخدم نظام الموازنات التخطيطية لجميع أقسامها التشغيلية والإدارية.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثانية (27.66) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (8/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الشركة تقوم بتدريب الموظفين في مجال إعداد الموازنات لضمان كفاءة الموظفين العاملين على إعدادها.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (8.39) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.99)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (8/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الموازنة بعد اعتمادها تعتبر أداة للرقابة.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الرابعة (16.07) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.35)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (8/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الموازنة بعد اعتمادها تعتبر أداة أو وسيلة لتقييم الأداء.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة الخامسة (17.05) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.35)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (8/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه يتم شرح أهداف الموازنة للمسؤولين عن الأقسام.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة السادسة (26.61) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.35)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (8/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه يتم إعداد الموازنات بشكل دوري.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة السابعة (14.32) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.35)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (8/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الإدارة تستخدم الموزانات لرسم المستقبل والتنبؤ به.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة الثامنة (21.93) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.35)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (8/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن إدارة الشركة تهتم بوجود قسم خاص لإعداد الموازنات.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة التاسعة (5.71) وهذه القيمة أصغر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.49)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (8/2/4)، فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة على أنه يتم منح حوافز للأقسام التي تكون فيها نتائج الموازنة مطابقة للأداء الفعلي.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة العاشرة (37.41) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (8/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح غير الموافقين على أن طبيعة وحجم نشاط الشركة لا يسمح أو لا يتطلب عمل موازنات تخطيطية.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة الحادية عشر (33.44) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.35)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (8/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن استخدام الموازنات في الشركة يؤدي إلى زيادة كفاءة الشركة وفعاليتها.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة الثانية عشر (26.41) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.35)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (8/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الشركة تضع تعليمات واضحة لإعداد الموازنات.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة الثالثة عشر (24.27) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.35)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (8/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الموازنات تستخدم كادوات فعالة للربط بين أهدافها ومواردها المتاحة.

مما تقدم لاحظت الباحثة تحقق فرضية الدراسة الأولى لكل عبارة من العبارات المتعلقة بها، وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع العبارات، وحيث أن عبارات الفرضية الأولى عددها (13) عبارات وعلى كل منها هناك (41) إجابةً هذا يعني أن عدد الإجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى ستكون (533) إجابةً، ويمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الأولى بالجدول رقم (13/2/4) والشكل رقم (7/2/4) أدناه:

جدول رقم (13/2/4)

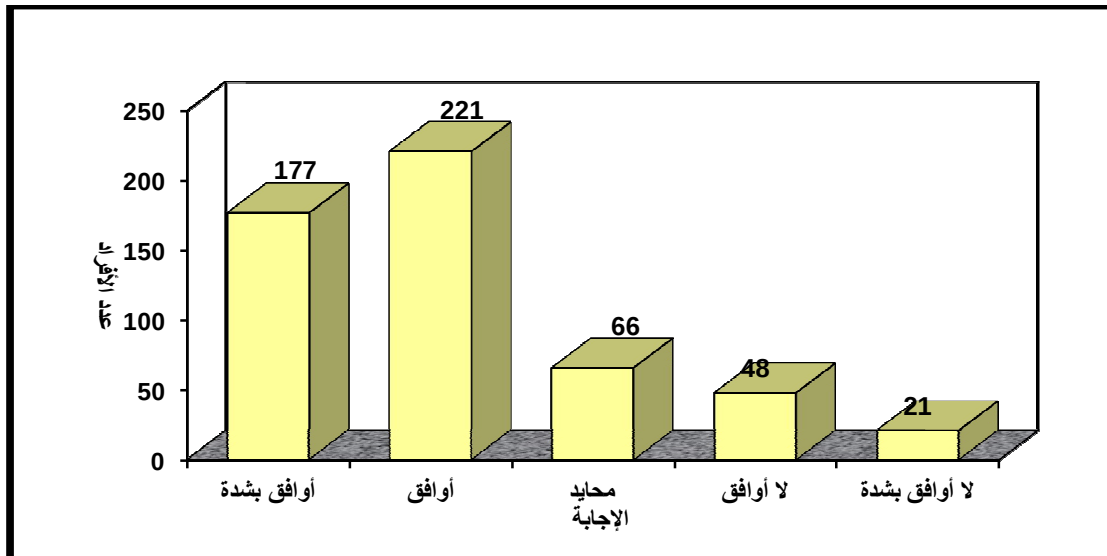
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	177	33.2%
أوافق	221	41.5%
محايد	66	12.4%
لا أوافق	48	9.0%
لا أوافق بشدة	21	3.9%
المجموع	533	100.0%

المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، 2014م

شكل رقم (7/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، برنامج Excel، 2014م

يتبين من الجدول رقم (13/2/4) والشكل رقم (7/2/4) أن عينة الدراسة تضمنت على (221) إجابة وبنسبة (41.5%) موافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى، و(177) إجابة وبنسبة (33.2%) موافقة بشدة، و(66) إجابة وبنسبة (12.4%) محايدة، و(48) إجابة وبنسبة (9.0%) غير موافقة، و(21) إجابة وبنسبة (3.9%) غير موافقة بشدة على ذلك، وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى (285.68) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي

الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (13/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين الإجابات ولصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى. مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن: " تهتم الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بإعداد موازنات تخطيطية تستخدم كأداة للرقابة وتقييم الأداء " تتحقق.

2 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

" تتوفر المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة من أجل إعداد الموازنات التخطيطية".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الثانية، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعة ، والوسيط هو أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (14/2/4)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	تتوافر في الشركة البيانات المعلومات السليمة واللازمة لإعداد الموازنات التخطيطية	4	أوافق
2	يتم التعامل بشكل فعال من قبل رؤساء الأقسام داخل الشركة لتطبيق نظام الموازنات التخطيطية	4	أوافق
3	يتم تبادل المعلومات بين الأقسام على مستوى عالٍ من الكفاءة والشفافية	4	أوافق
4	توفر الشركة الظروف المطلوبة لتنفيذ الموازنات التخطيطية	4	أوافق
5	تعد الموازنات التخطيطية من أجل تحقيق الأهداف المخططة	4	أوافق
6	يتم اخذ البيئتين القانونية والاقتصادية بعين الاعتبار عند إعداد الموازنات التخطيطية.	4	أوافق
7	تهتم إدارة الشركة بتقدير التكاليف الصناعية المباشرة وغير المباشرة عند إعداد الموازنة	4	أوافق

8	يوجد نظام مالي ومحاسبي يفي بمتطلبات إعداد الموازنات التخطيطية	4	أوافق
9	تجرى اجتماعات دورية لرؤساء الأقسام من أجل مناقشة بنود الموازنة	4	أوافق
10	تتيح إدارة الشركة لقسم الموازنة بالاطلاع على كامل أنشطة واعمال الشركة	4	أوافق
11	يتم اشراك جميع الأقسام في إعداد الموازنات	4	أوافق
12	تعد الشركة بياناتها لسنة لاحقة على شكل موازنات تخطيطية	4	أوافق
13	تتوفر لدى الشركة نظم المعلومات المساعدة لإعداد الموازنات التخطيطية	4	أوافق
14	إن لجنة إعداد الموازنة في الشركة مؤهلة كما يجب	4	أوافق
15	يتضمن نظام الموازنات التخطيطية معالجة المقترحات لتحسين مستوى الأداء	4	أوافق
	جميع العبارات	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، 2014م

يتبين من الجدول رقم (14/2/4) ما يلي:

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أنه تتوفر في الشركة البيانات المعلومات السليمة واللازمة لإعداد الموازنات التخطيطية.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أنه يتم التعامل بشكل فعال من قبل رؤساء الأقسام داخل الشركة لتطبيق نظام الموازنات التخطيطية.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أنه يتم تبادل المعلومات بين الأقسام على مستوى عالٍ من الكفاءة والشفافية.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن الشركة توفر الظروف المطلوبة لتنفيذ الموازنات التخطيطية.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن الموازنات التخطيطية تعد من أجل تحقيق الأهداف المخططة.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أنه يتم اخذ الظروف القانونية والاقتصادية بعين الاعتبار عند إعداد الموازنات التخطيطية.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن إدارة الشركة تهتم بتقدير التكاليف الصناعية المباشرة وغير المباشرة عند إعداد الموازنة.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أنه يوجد نظام مالي ومحاسبي يفي بمتطلبات إعداد الموازنات التخطيطية.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أنه تجرى اجتماعات دورية لرؤساء الأقسام من أجل مناقشة بنود الموازنة.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن إدارة الشركة تتيح لقسم الموازنة بالاطلاع على كامل أنشطة وأعمال الشركة.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أنه يتم إشراك جميع الأقسام في إعداد الموازنات.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن الشركة تعد بياناتها لسنة لاحقة على شكل موازنات تخطيطية.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أنه تتوفر لدى الشركة نظم المعلومات المساعدة لإعداد الموازنات التخطيطية.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن لجنة إعداد الموازنة في الشركة مؤهلة كما يجب.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن نظام الموازنات التخطيطية يتضمن معالجة المقترحات لتحسين مستوى الأداء.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات الفرضية الثانية.

إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أنه وكما ورد في الجدول من رقم (9/2/4) أن هناك أفراداً محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية، الجدول رقم (15/2/4) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (15/2/4)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الثانية

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	تتوافر في الشركة البيانات المعلومات السليمة واللازمة لإعداد الموازنات التخطيطية	3	28.37
2	يتم التعامل بشكل فعال من قبل رؤساء الأقسام داخل الشركة لتطبيق نظام الموازنات التخطيطية	4	33.51
3	يتم تبادل المعلومات بين الأقسام على مستوى عالٍ من الكفاءة والشفافية	4	11.80
4	توفر الشركة الظروف المطلوبة لتنفيذ الموازنات التخطيطية	4	25.22
5	تعد الموازنات التخطيطية من أجل تحقيق الأهداف المخططة	4	45.22
6	يتم اخذ البيئتين القانونية والاقتصادية بعين الاعتبار عند إعداد الموازنات التخطيطية	4	25.71
7	تهتم إدارة الشركة بتقدير التكاليف الصناعية المباشرة وغير المباشرة عند إعداد الموازنة	4	27.66
8	يوجد نظام مالي ومحاسبي يفي بمتطلبات إعداد الموازنات التخطيطية	3	11.00
9	تجرى اجتماعات دورية لرؤساء الأقسام من أجل مناقشة بنود	3	9.83

الموازنة		
10	4	تتيح إدارة الشركة لقسم الموازنة بالطلاع على كامل أنشطة واعمال الشركة
11	4	يتم اشراك جميع الأقسام في إعداد الموازنات
12	4	تعد الشركة بياناتها لسنة لاحقة على شكل موازنات تخطيطية
13	3	تتوفر لدى الشركة نظم المعلومات المساعدة لإعداد الموازنات التخطيطية
14	4	إن لجنة إعداد الموازنة في الشركة مؤهلة كما يجب
15	4	يتضمن نظام الموازنات التخطيطية معالجة المقترحات لتحسين مستوى الأداء

المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، 2014م

ويمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى (28.37) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.35)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه تتوافر في الشركة البيانات المعلومات السليمة واللازمة لإعداد الموازنات التخطيطية.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثانية (33.51) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه يتم التعامل بشكل فعال من قبل رؤساء الأقسام داخل الشركة لتطبيق نظام الموازنات التخطيطية.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (11.80) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.49)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أنه يتم تبادل المعلومات بين الأقسام على مستوى عالٍ من الكفاءة والشفافية.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الرابعة (25.22) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الشركة توفر الظروف المطلوبة لتنفيذ الموازنات التخطيطية.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة الخامسة (45.22) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الموازنات التخطيطية تعد من أجل تحقيق الأهداف المخططة.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة السادسة (25.71) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه يتم أخذ الظروف القانونية والاقتصادية بعين الاعتبار عند إعداد الموازنات التخطيطية.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة السابعة (27.66) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن إدارة الشركة تهتم بتقدير التكاليف الصناعية المباشرة وغير المباشرة عند إعداد الموازنة.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة الثامنة (11.00) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (7.81)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه يوجد نظام مالي ومحاسبي يفي بمتطلبات إعداد الموازنات التخطيطية.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة التاسعة (9.83) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.35)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه تجرى اجتماعات دورية لرؤساء الأقسام من أجل مناقشة بنود الموازنة.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة العاشرة (23.76) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن إدارة الشركة تتيح لقسم الموازنة بالاطلاع على كامل أنشطة وأعمال الشركة.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة الحادية عشر (14.98) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أنه يتم إشراك جميع الأقسام في إعداد الموازنات.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة الثانية عشر (28.37) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الشركة تعد بياناتها لسنة لاحقة على شكل موازنات تخطيطية.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة الثالثة عشر (33.51) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.35)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه تتوفر لدى الشركة نظم المعلومات المساعدة لإعداد الموازنات التخطيطية.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة الرابعة عشر (11.80) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.49)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن لجنة إعداد الموازنة في الشركة مؤهلة كما يجب.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة الخامسة عشر (25.22) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (9/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن نظام الموازنات التخطيطية يتضمن معالجة المقترحات لتحسين مستوى الأداء.

مما تقدم لاحظنا تحقق فرضية الدراسة الثانية لكل عبارة من العبارات المتعلقة بها، وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع العبارات، وحيث أن عبارات الفرضية الأولى عددها (15) عبارة وعلى كل منها هناك (41) إجابةً هذا يعني أن عدد الإجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية ستكون (615) إجابةً. ويمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الثانية بالجدول رقم (16/2/4) والشكل رقم (2/3/4) أدناه:

جدول رقم (16/2/4)

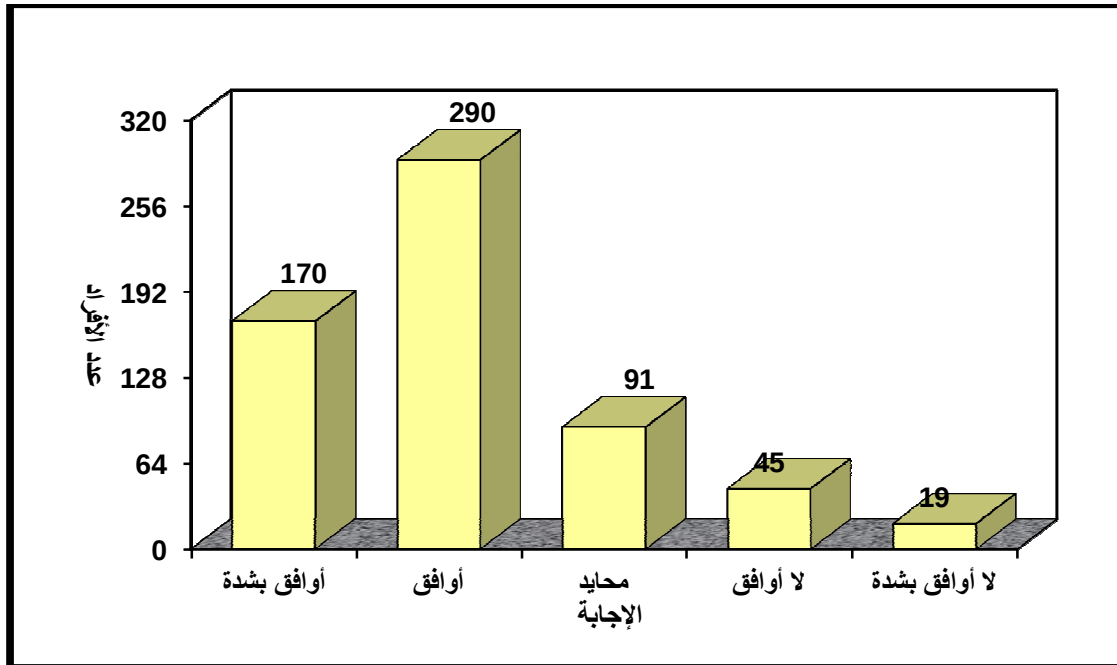
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	170	27.6%
أوافق	290	47.2%
محايد	91	14.8%
لا أوافق	45	7.3%
لا أوافق بشدة	19	3.1%
المجموع	615	100.0%

المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، 2014م

شكل رقم (8/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية



، 2014م Excel المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، برنامج

يتبين من الجدول رقم (16/2/4) والشكل رقم (8/2/4) أن عينة الدراسة تضمنت على (290) إجابة وبنسبة (47.2%) موافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية، و (170) إجابة وبنسبة (27.6%) موافقة بشدة، و (91) إجابة وبنسبة (14.8%) محايدة، و (45) إجابة وبنسبة (7.3%) غير موافقة، و (19) إجابة وبنسبة (3.1%) غير موافقة بشدة على ذلك، وقد بلغت

قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية (390.42) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (16/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين الإجابات ولصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية. مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن: " تتوفر المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة من أجل الموازنات التخطيطية " تحقق.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" تستخدم مخرجات النظام في تصحيح الانحرافات والأخطاء وتطوير فاعلية وكفاءة العملية الإنتاجية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الثالثة، ويتم حساب الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم على العبارات مجتمعةً، والوسيط هو أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يستخدم لوصف الظاهرة والذي يمثل الإجابة التي تتوسط جميع الإجابات بعد ترتيب الإجابات تصاعدياً أو تنازلياً وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (17/2/4)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	بعد مقارنة الأداء الفعلي بالمقدر يتم تحديد أسباب الانحرافات ومعالجتها	4	أوافق
2	تستخدم الإدارة نظام الموازنات للرقابة على الأداء	4	أوافق
3	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم فاعلية الأداء	4	أوافق
4	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم كفاءة الأداء	4	أوافق
5	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم فاعلية الأداء	4	أوافق
6	يتم تحليل أسباب الانحرافات الفعلية عن المقدر	4	أوافق
7	تعتمد الشركة نتائج الموازنات كمؤشرات لتحسين الأداء	4	أوافق
8	يتم مناقشة أسباب الانحرافات وفقاً لنظام الموازنات	4	أوافق

9	تتخذ اجراءات تصحيحية من أجل تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلا	4	أوافق
10	يتم متابعة قرار تصحيح الانحرافات من قبل الإدارة	4	أوافق
11	هنالك دور كبير لقسم الرقابة الداخلية في الرقابة وتقييم الأداء وفقا للموازنات التخطيطية	4	أوافق
12	يتيح نظام الموازنات امكانية ادخال التعديلات وفقا لتغيير ظروف الشركة	4	أوافق
13	تتوفر تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنة	4	أوافق
	جميع العبارات	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، 2014م

يتبين من الجدول رقم (17/2/4) ما يلي:

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أنه بعد مقارنة الأداء الفعلي بالمقدر يتم تحديد أسباب الانحرافات ومعالجتها.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أنه تستخدم الإدارة نظام الموازنات للرقابة على الأداء.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أنه يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم فاعلية الأداء.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أنه يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم كفاءة الأداء.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أنه يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم اقتصادية الأداء.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أنه يتم تحليل اسباب الانحرافات الفعلية عن المقدرة.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن الشركة تعتمد نتائج الموازنات كمؤشرات لتحسين الأداء.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أنه يتم مناقشة أسباب الانحرافات وفقا لنظام الموازنات.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أنه تتخذ إجراءات تصحيحية من أجل تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلاً.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أنه يتم متابعة قرار تصحيح الانحرافات من قبل الإدارة. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن هنالك دور كبير لقسم الرقابة الداخلية في الرقابة وتقييم الأداء وفقاً للموازنات التخطيطية.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن نظام الموازنات يتيح إمكانية إدخال التعديلات وفقاً لتغيير ظروف الشركة.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أنه تتوفر تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنة.

بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات الفرضية الثالثة.

إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أنه وكما ورد في الجدول من رقم (10/2/4) أن هناك أفراداً محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الثالثة، الجدول رقم (18/2/4) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (18/2/4)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الثالثة

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	بعد مقارنة الأداء الفعلي بالمقدر يتم تحديد أسباب الانحرافات ومعالجتها	4	23.76
2	تستخدم الإدارة نظام الموازنات للرقابة على الأداء	3	19.98
3	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم فاعلية الأداء	3	16.46
4	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم كفاءة الأداء	3	12.76
5	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم فاعلية الأداء	3	13.15
6	يتم تحليل اسباب الانحرافات الفعلية عن المقدرة	4	15.46
7	تعتمد الشركة نتائج الموازنات كمؤشرات لتحسين الأداء	4	19.12
8	يتم مناقشة أسباب الانحرافات وفقا لنظام الموازنات	4	38.63
9	تتخذ اجراءات تصحيحية من أجل تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلا	4	18.39
10	يتم متابعة قرار تصحيح الانحرافات من قبل الإدارة	4	11.56
11	هنالك دور كبير لقسم الرقابة الداخلية في الرقابة وتقييم الأداء وفقا للموازنات التخطيطية	4	13.02
12	يتيح نظام الموازنات امكانية ادخال التعديلات وفقا لتغيير ظروف الشركة	4	40.83
13	تتوفر تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنة	4	27.66

المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، 2014م

ويمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى (23.76) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) وبالبالغة (13.28)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%)

بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه بعد مقارنة الأداء الفعلي بالمقدر يتم تحديد أسباب الانحرافات ومعالجتها.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثانية (19.98) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.35)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الإدارة تستخدم نظام الموازنات للرقابة على الأداء.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (16.46) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.35)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم فاعلية الأداء.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الرابعة (12.76) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.35)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم كفاءة الأداء.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة الخامسة (13.15) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.35)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم اقتصادية الأداء.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة السادسة (15.46) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%)

بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه يتم تحليل اسباب الانحرافات الفعلية عن المقدرة.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة السابعة (19.12) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الشركة تعتمد نتائج الموازنات كمؤشرات لتحسين الأداء.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة الثامنة (38.63) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه يتم مناقشة أسباب الانحرافات وفقاً لنظام الموازنات.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة التاسعة (18.39) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه تتخذ إجراءات تصحيحية من أجل تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلاً.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة العاشرة (11.56) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.49)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أنه يتم متابعة قرار تصحيح الانحرافات من قبل الإدارة.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبارة الحادية عشر (13.02) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.49)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة

(5%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن هنالك دور كبير لقسم الرقابة الداخلية في الرقابة وتقييم الأداء وفقاً للموازنات التخطيطية.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبرة الثانية عشر (40.83) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن نظام الموازنات يتيح إمكانية ادخال التعديلات وفقاً لتغيير ظروف الشركة.

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين بشدة والموافقين حول ما جاء بالعبرة الثالثة عشر (27.66) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (10/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه تتوفر تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنة.

مما تقدم لاحظنا تحقق فرضية الدراسة الثالثة لكل عبارة من العبارات المتعلقة بها، وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع العبارات، وحيث أن عبارات الفرضية الثالثة عددها (13) عبارات وعلى كل منها هناك (41) إجابةً هذا يعني أن عدد الإجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة ستكون (533) إجابةً، ويمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الثالثة بالجدول رقم (19/2/4) والشكل رقم (9/2/4) أدناه:

جدول رقم (19/2/4)

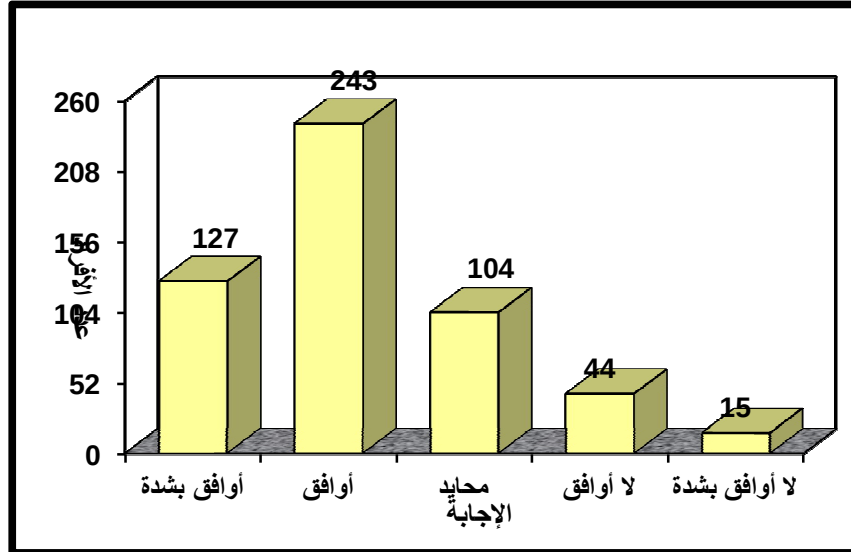
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أوافق بشدة	127	23.8%
أوافق	243	45.6%
محايد	104	19.5%
لا أوافق	44	8.3%
لا أوافق بشدة	15	2.8%
المجموع	533	100.0%

المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، 2014م

شكل رقم (9/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، برنامج Excel، 2014م

يتبين من الجدول رقم (19/2/4) والشكل رقم (9/2/4) أن عينة الدراسة تضمنت على (243) إجابة وبنسبة (45.6%) موافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة، و(127) إجابة وبنسبة (23.8%) موافقة بشدة، و(104) إجابة وبنسبة (19.5%) محايدة، و(44) إجابة وبنسبة (8.3%) غير موافقة، و(15) إجابة وبنسبة (2.8%) غير موافقة بشدة على ذلك، وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة (293.97) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28)، واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (19/2/4)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين الإجابات ولصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن: "تستخدم مخرجات النظام في تصحيح الانحرافات والأخطاء وتطوير فاعلية وكفاءة العملية الإنتاجية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة" تحقق.

ويمكن تلخيص نتائج تحقق فرضيات الدراسة الثلاث بالجدول (20/2/4) والشكل (10/2/4) أدناه:

الجدول (20/2/4)

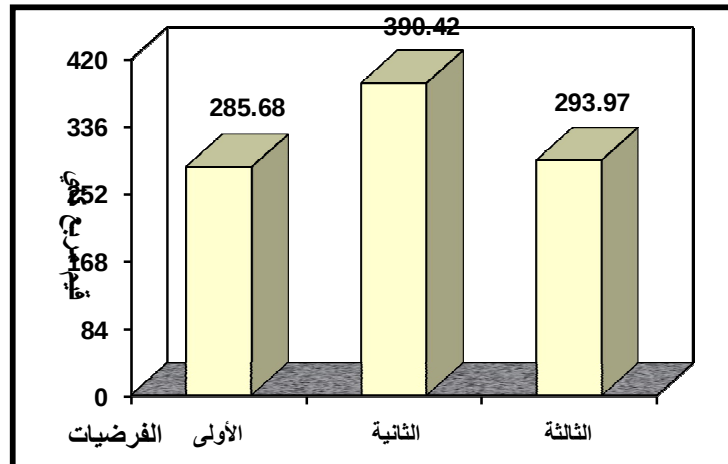
ملخص نتائج تحقق فرضيات الدراسة

ت	الفرضيات	قيمة مربع كاي
1	تهتم الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بإعداد موازنات تخطيطية تستخدم كأداة للرقابة وتقييم الأداء	285.68
2	تتوفر المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة يؤثر بإعداد الموازنات التخطيطية.	390.42
3	تستخدم مخرجات النظام في تصحيح الانحرافات والأخطاء وتطوير فاعلية وكفاءة العملية الإنتاجية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.	293.97

المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، 2014م

الشكل (10/2/4)

ملخص نتائج تحقق فرضيات الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة من تحليل الاستبانة، برنامج Excel، 2014م

يتبين من الجدول (20/2/4) والشكل (10/2/4) وبحسب قيم اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بجميع فرضيات الدراسة أن فرضية الدراسة الثانية تحققت بالمرتبة الأولى اعتماداً على أكبر قيمة لمربع كاي البالغة (390.42)، يليها تحقق الفرضية الثالثة بالمرتبة الثانية اعتماداً على أكبر ثاني قيمة لاختبار مربع كاي البالغة (293.97)، وأخيراً تحقق الفرضية الأولى بالمرتبة الثالثة اعتماداً على ثالث أكبر قيمة لمربع كاي البالغة (285.68).

الخاتمة

تضم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات والتوصيات.

أولاً : النتائج.

ثانياً: التوصيات.

أولاً : النتائج :

- من خلال الإطار النظري وتحليل الاستبانة توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:
- 1/إن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة تقوم بتطبيق الموازنات التخطيطية وإعدادها بشكل منتظم لاستخدامها أداة فاعلة في عملية الرقابة على العملية الإنتاجية وتقويم أداء الأقسام المشتركة في عملية إعداد هذه الموازنات، وبشكل عام وحسبما خلص إليه الباحثة من دراسته فإن اتجاهات الشركات إيجابية نحو اهتمام الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بإعداد موازنات تخطيطية واستخدامها أداة للرقابة وتقويم الاداء.
 - 2/ تتمتع إدارة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بدرجة عالية من الإدراك لأهمية توفر المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل الشركة من أجل تحضير تلك الموازنات. وإلى أن أقسام الشركة تعمل مع بعضها من خلال مدير كل قسم لتعزيز سبل توصيل المعلومات من أجل التحضير لموازنة مقارنة نسبيا للواقع.
 - 3/ فيما يتعلق بمدى استخدام مخرجات نظام الموازنات التخطيطية المطبقة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ، فقد دلت نتائج الدراسة أن أغلب الاقسام فى الشركة تستخدم نتائج الموازنات فى تحسين وتجويد الأداء .
 - 4/تحقق الموازنات التخطيطية وظيفة الرقابة عن طريق مقارنة الأداء الفعلي مع الارقام التقديرية بالموازنة لتحديد الانحرافات وتحليل أسبابها .
 - 5/يتوقف نجاح الموازنات التخطيطية في تحقيق أهدافها على كفاءة إعدادها وفقاً للموارد المتاحة
 - 6/مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنات التخطيطية يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء .
 - 7/الموازنات التخطيطية الفعالة تساعد على التنبؤ بالانحرافات ونقاط الضعف للتحسب لها قبل حدوثها .
 - 8/ إعداد الموازنات بصورة تلائم ظروف المنشأة يساعد في تقليل التكاليف.
 - 9/ وجود نظام محاسبي جيد يساعد في إعداد موازنات تخطيطية مناسبة.
 - 10/ إعداد الموازنات بالطرق العلمية يؤثر على كفاءة النظام المحاسبي .
 - 11/ تعتبر الرقابة الداخلية من الأدوات الهامة التي تساعد في تحقيق أهداف الموازنات التخطيطية .

ثانياً : التوصيات

في ضوء نتائج واستنتاجات الدراسة، فقد خلصت الباحثة إلى التوصيات التالية

1. إعداد الموازنات التخطيطية بصورة دقيقة وجيدة تضمن تحقيق أهداف المنشأة .
2. توفير نظام لتدفق المعلومات لكافة المستويات الإدارية لتسهيل عملية ترشيد القرارات.
3. متابعة الإجراءات التصحيحية بعد إتخاذ قرارات التصحيح والعمل على إزالة نقاط الضعف وأسباب الانحراف .
4. إتاحة المجال لكافة المستويات الإدارية للمشاركة الفعلية في إعداد الموازنات التخطيطية في جميع مراحلها ولشعارهم بأهمية مشاركتهم وعدم فرض تقديرات جاهزه عليهم .
5. تفعيل نظام الرقابة الداخلية بحيث يساعد في تحقيق اهداف الموازنات التخطيطية.
6. الإهتمام بنظام الموازنات التخطيطية كوسيلة للرقابة إستناداً الى الأسس العلمية والعملية في مراحل إعداد وتنفيذ الموازنة .
7. مراعاة النواحي السلوكية فيما يتعلق بإشراك العاملين في إعداد الموازنات التخطيطية وتأهيلهم وتدريبهم.
8. التوصية بالدراسات المستقبلية الآتية:
أ - نظام التكلفة أساس النشاط وأثرها على الموازنات التخطيطية .
ب -نظام الإنتاج الفوري وأثره على الموازنات التخطيطية .

المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع

القران الكريم

1/ الكتب العربية :

- ابن منظور ، لسان العرب،(دار المعارف).
- د. أحمد محمد نور، د.أحمد حسين على،مبادئ المحاسبه الإدارية، (القاهرة : الدار الجامعيه 2002م)
- د. أحمد نور، د. أحمد رجب عبدالعال، المحاسبه الإدارية(الاسكندريه: مؤسسة شباب الجامعه، 1992 م)
- د. أحمد نور، د. فتحى رزق ، المحاسبه الإدارية(الاسكندريه: الدار الجامعيه ، 1993 م
- د. أحمد هاشم احمد، دور الموازنات التخطيطية فى المؤسسات الانتاجية ، المعهد العالى للدراسات المصرفية والمالية ، إدارة الوقت دورة 2003 م.
- د. بشير العملاق ، أسس الادارة الحديثة ، (عمان: دار البازورى للنشر والتوزيع، 1999 م)
- د. جبرائيل جوزيف كحاله ، د. رضوان حلوة حنان، الموازنات المحاسبية الادارية مدخل محاسبية المسؤولية وتقييم الاداء، (عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2002 م)
- د. جميل احمد توفيق، إدارة الاعمال مدخل وظيفي ، (الاسكندرية : دار الجامعات المصرى ، لم يذكر تاريخ النشر)
- أ.د. خالد أمين عبدالله ، علم تدقيق الحسابات ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2000م)
- خيرت ضيف ، فى المحاسبة الادارية الميزانيات التقديرية ،ط4 ، (دمشق : مطبعة خالد بن الوليد ، 1900م)
- خيرت ضيف ، الموازنات التقديرية فى المحاسبة الادارية ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، 1980م)
- رمضان محمد غنيم ، الرقابة على التكاليف ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، لم يذكر تاريخ النشر)
- ري اتش جاريسون، واوريك نورين ، المحاسبة الادارية ،ترجمة د. محمد عصام الدين زايد ، (الرياض : دار المريخ للنشر ، لم يذكر تاريخ النشر)
- د. صافى فلوج ، المحاسبة الادارية ودراسة الميزانيات ،ط4، (دمشق : مطبعة خالد بن الوليد ، 1993/1192م

- د. طارق عبدالعال حماد ، موسوعة معايير المراجعة ، ج4، الرقابة الداخلية أدلة
الاثبات (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2004م
- د. عبدالحى مرعى ، الموازنة التخطيطية في النظام المحاسبى الموحد، وسائل التحليل
الكمي، (الاسكندرية : الدار شباب الجامعية ، 1986م
- د. عبدالحى مرعى ، د. إسماعيل إبراهيم جمعة، نماذج المحاسبة الادارية وبحوث
العمليات، (الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعية ، 1992م
- د. عبد السميع الدسوقي ، د. احمد عبدالله احمد درويش، أساسيات المحاسبة الادارية
(الخرطوم : لم يذكر اسم الناشر ، 1992م
- د. عبد المنعم عوض الله ، د. عزيزة عبد الرازق ، المحاسبة الادارية فى مجالات
الرقابة واتخاذ القرارات ، (القاهرة : مركز التعليم المفتوح ، 1998م
- د. عبد الوهاب نصر ود . شحاتة السيد شحاتة ، ، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة
(الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2005م
- على عبد الرحيم واخرون ، أساسيات التكاليف والمحاسبة الادارية ، (الكويت : ذات
السلاسل، 1990م
- د. على محمد عبد الوهاب ، مقدمة فى الادارة ، (الرياض : معهد الادارة العامة ،
1982م
- د. كمال جعفر المفتى ، الرقابة وتقويم الاداء ، (الرياض : معهد الادارة العامة ،
1405
- د. كمال خليفة ابو زيد ، دراسات فى المحاسبة الادارية ، (الاسكندرية : الدار
الجامعية للطباعة والنشر ، 1987م
- مجد الدين الفيروز أبادى ، القاموس المحيط، ط4، ج4 ، المكتبة التجارية الكبرى
1938.
- د. محمد البلتاجى ، أسس إعداد الموازنة فى المصارف الاسلامية ، (القاهرة :
المعهد العالى للفكر الاسلامى ، 1996م
- محمد ربحان حسين ربحان ، المحاسبة الادارية ، (القاهرة : مكتبة عين شمس
1991م ،
- د. محمد فخرى مكى ، د. جمال سعد مروان ، مدخل إستراتيجى فى المحاسبة الادارية
(لم يذكر مكان النشر ، لم يذكر اسم الناشر ، 2000 م.
- د. محمد فريد الصحن واخرون ، مبادئ الادارة ، (الاسكندرية : الدار الجامعية
1999- 2000م

- د. منير سالم ، دراسات في المحاسبة الادارية ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، 1981م
- د. نجيب انطون سامون ، محمد عبد الوهاب الغراوى ، الموازنة الادارية - التخطيط والرقابة ، (بغداد : الدار العربية للطباعة ، 1399 هـ - 1979م
- د. هاشم احمد عطية ، ود. محمد محمود عبد ربه محمد ، دراسات في المحاسبة المالية - محاسبة التكاليف والمحاسبة الادارية ، (الاسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000م
- د. يحيى أبو زيد ، أساسيات المحاسبة الادارية ، ترجمة د. محمد عصام الدين زايد . ، (لم يذكر مكان النشر : لم يذكر اسم الناشر ، 1992م
- د. يوحنا عبد الادم ، ود. صالح رزق ، المحاسبة الادارية والسياسات الادارية المعاصر هـ ، (عمان : دار المعارف، لم يذكر تاريخ للنشر

12/ الكتب الاجنبية :

- David Solomon ، The Historical Development Of Costing Studies in Cost Analysis ، Edited by D-Solomon ، The Law BOOK Company ltd ، Sydney ، 1968.

13/ الدوريات:

- د. عباس شافعى ، نظريات التكاليف وفاعليتها فى التخطيط والرقابة وترشيد القرارات ، مجلة الادارة العامه معهد الادارة العامه ، العدد الثالث ، يوليو 1976م
- سعيد مفيد دويان ، الرقابة الخارجية على تنفيذ الموازنة العامة فى دولة الكويت فى ظل الاتجاهات الحديثة للموازنة والرقابة الحكومية بحث منشور (الكويت : مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، يوليو 1990م

14/ الرسائل العلمية:

- سهام محمد جاسم ، إعداد الموازنة وتخطيط النفقات فى دائرة صحة البصرة (البصرة : جامعة البصرة ، رسالة ماجستير فى المحاسبة غير منشورة ، 1989 م
- صلاح عبد القادر احمد ، دور الموازنات التخطيطية فى رفع كفاءة الاداء الادارة لشركة البنك العقارى للتنمية والتجارة (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا بحث تكميلى لنيل درجة الماجستير فى المحاسبة والتمويل غير منشورة ، 2002 م

- سجي مصطفى الافندي ، مدى إستخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الاداء فى منشآت القطاع العام (حلب : جامعة حلب، رسالة ماجستير فى المحاسبة غير منشورة ، 2003م
- حنان السيد عثمان ، إستخدام الموازنات التخطيطية وأثرها فى رفع كفاءة الوحدات الحكومية (الخرطوم : جامعة النيلين ، رسالة ماجستير فى المحاسبة غير منشورة ، 2004م
- بدر الدين الهادى احمد ، أهمية الموازنات التخطيطية فى الرقابة على الزكاة ، دراسة حاله ديوان الزكاة (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا بحث تكميلى لنيل رسالة ماجستير فى المحاسبة والتمويل غير منشورة ، 2005 م
- ادم على ادم ، دور الموازنات التخطيطية فى ترشيد القرارات الاستشارية ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا بحث تكميلى لنيل رسالة ماجستير فى المحاسبة والتمويل غير منشورة ، 2008 م
- الجيلي محمد عمر ، دور الموازنات التخطيطية فى ترشيد الاداء الاجتماعى لشركة سكر كنانة المحدودة (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا بحث تكميلى لنيل رسالة ماجستير فى المحاسبة والتمويل غير منشورة ، 2008 م
- صابر محمد عبد اللطيف ، دور الموازنات التخطيطية فى الرقابة وتقويم الاداء فى المنشآت (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا بحث تكميلى لنيل رسالة ماجستير فى المحاسبة والتمويل غير منشورة ، 2009 م
- محاسن احمد محمد ، الموازنات التخطيطية ودورها فى الرقابة وتقويم الاداء المالى بمؤسسات التعليم العالى (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا بحث تكميلى لنيل رسالة ماجستير فى المحاسبة والتمويل غير منشورة ، 2009 م
- شرف الدين سليمان محمد احمد ، أثر المفاهيم السلوكية فى تحقيق هدف الموازنات التخطيطية (الخرطوم : جامعة ام درمان الاسلامية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، بحث لنيل رسالة ماجستير فى المحاسبة غير منشورة ، 2012 م.

15/ أخرى:

- الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.

الملاحق

ملحق رقم (1)

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير التكاليف والمحاسبة الإدارية

الأستاذ /

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع / استمارة إستبانه

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان ((الموازنات التخطيطية ودورها في الرقابة وتقييم الأداء)) ضمن متطلبات درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية ، ويتطلب ذلك الحصول على مجموعة من البيانات لتكملة البحث ، ويشرفني جداً إن تكون مساهمتكم ومشاركتم القيمة من خلال خبراتكم العلمية والعملية حتى يكون هذا البحث إضافة حقيقية للعلم والمعرفة ، شاكرين لكم مساهمتكم في الإجابة الواضحة والشفافة على أسئلة الاستبيان المرفقة ، ونؤكد لسيادتكم أن الآراء التي تدلون بها سيقترن استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي .

ولكم الشكر والتقدير

الباحثة

كثيرة محمد احمد محمد

الاستبانه

أولاً: البيانات الشخصية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) أمام ما يناسبك :

1/ العمر:-

أقل من 30 سنة ☐ 30-40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐
51-60 سنة ☐ أكثر من 60 سنة ☐

2/ المؤهل العلمي :-

دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐
دبلوم ☐ أخرى ☐

3/ المؤهل المهني:-

زمالة بريطانية ☐ زمالة أمريكية ☐ زمالة عربية ☐
زمالة سودانية ☐ أخرى ☐

4/ التخصص العلمي:-

محاسبه ☐ إدارة أعمال ☐ اقتصاد ☐ دراسات مصرفيه وماليه ☐
أخرى ☐

5/ المركز الوظيفي:-

مدير عام ☐ مدير موازنة ☐ مدير مالي ☐
مراجع داخلي ☐ محاسب ☐ أخرى ☐

6/ سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنة ☐ 11-15 سنة ☐
16-20 سنة ☐ 21-25 سنة ☐ 25 سنة فأكثر ☐

ثانيا: أمام الإجابة المناسبة (√) .يرجى وضع علامة

الفرضية الأولى : تهتم الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بإعداد موازنات تخطيطية

تستخدم كأداة للرقابة وتقييم الأداء.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تستخدم الشركة نظام الموازنات التخطيطية لجميع أقسامها التشغيلية والإدارية					
2	تقوم الشركة بتدريب الموظفين في مجال إعداد الموازنات لضمان كفاءة الموظفين العاملين على إعدادها.					
3	تعتبر الموازنة بعد اعتمادها أداة للرقابة.					
4	تعتبر الموازنة بعد اعتمادها أداة أو وسيلة لتقييم الأداء.					
5	يتم شرح أهداف الموازنة للمسؤولين عن الأقسام.					
6	يتم إعداد الموازنات بشكل دوري.					
7	تستخدم الإدارة الموازنات لرسم المستقبل والتنبؤ به.					
8	تهتم إدارة الشركة بوجود قسم خاص لمتابعة إعداد الموازنات.					
9	يتم منح حوافز للأقسام التي تكون فيها نتائج الموازنة مطابقة للأداء الفعلي.					
10	طبيعة وحجم نشاط الشركة لايسمح أو لا يتطلب عمل موازنات تخطيطية.					
11	إن استخدام الموازنات في الشركة يؤدي إلى زيادة كفاءة الشركة وفعاليتها.					
12	تضع الشركة تعليمات واضحة لإعداد الموازنات.					
13	تستخدم الموازنات كأدوات فعالة للربط بين أهدافها ومواردها المتاحة.					

الفرضية الثانية: تتوفر المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة من أجل تحضير الموازنات التخطيطية.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	تتوافر في الشركة البيانات والمعلومات السليمة واللازمة لإعداد الموازنات التخطيطية					
15	يتم التعاون بشكل فعال من قبل رؤساء الأقسام داخل الشركة لتطبيق نظام الموازنات التخطيطية.					
16	يتم تبادل المعلومات بين الأقسام على مستوى عالٍ من الكفاءة والشفافية.					
17	توفر الشركة الظروف المطلوبة لتنفيذ الموازنات التخطيطية.					
18	تعد الموازنات التخطيطية من أجل تحقيق الأهداف المخططة.					
19	يتم أخذ البيئتين القانونية والاقتصادية بعين الاعتبار عند إعداد الموازنات التخطيطية.					
20	تهتم إدارة الشركة بتقدير التكاليف الصناعية المباشرة وغير المباشرة عند إعداد الموازنة					
21	يوجد نظام مالي ومحاسبي يفي بمتطلبات إعداد الموازنات التخطيطية.					
22	تجرى اجتماعات دورية لرؤساء الأقسام من أجل مناقشة بنود الموازنة					
23	نتيح إدارة الشركة لقسم الموازنة بالإطلاع على كامل أنشطة وأعمال الشركة.					
24	يتم إشراك جميع الأقسام في إعداد الموازنات					
25	تعد الشركة بياناتها لسنة لاحقة على شكل موازنات تخطيطية					
26	تتوفر لدى الشركة نظم المعلومات المساعدة لإعداد الموازنات التخطيطية					
27	إن لجنة إعداد الموازنة في الشركة مؤهلة كما يجب					
28	يتضمن نظام الموازنات التخطيطية معالجة المقترحات لتحسين مستوى الأداء.					

الفرضية الثالثة: تستخدم مخرجات النظام في تصحيح الانحرافات والأخطاء وتطوير فاعلية وكفاءة العملية الإنتاجية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
29	بعد مقارنة الأداء الفعلي بالمقدر يتم تحديد أسباب الانحرافات ومعالجتها .					
30	تستخدم الإدارة نظام الموازنات للرقابة على الأداء .					
31	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم فاعلية الأداء .					
32	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم كفاءة الأداء					
33	يتم استخدام مخرجات نظام الموازنات لتقييم فاعلية الأداء					
34	يتم تحليل أسباب الانحرافات الفعلية عن المقدرة					
35	تعتمد الشركة نتائج الموازنات كمؤشرات لتحسين الأداء					
36	يتم مناقشة أسباب الانحرافات وفقا لنظام الموازنات					
37	تتخذ إجراءات تصحيحه من أجل تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلا.					
38	يتم متابعة قرار تصحيح الانحرافات من قبل الإدارة.					
39	هناك دور كبير لقسم الرقابة الداخلية في الرقابة وتقييم الأداء وفقا للموازنات التخطيطية.					
40	يتيح نظام الموازنات إمكانية إدخال التعديلات وفقا لتغيير ظروف الشركة.					
41	تتوفر تقارير دورية خلال فترة تنفيذ الموازنة.					