

المبحث الثاني النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج:

لقد سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقييم الأداء في المنشآت وذلك من خلال الدراسة النظرية وإجراء دراسة ميدانية بالتطبيق على المنشآت الحكومية وغير الحكومية بولاية الخرطوم، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1/ تساعد الرقابة وتقييم الأداء باستخدام الموازنات التخطيطية في تحديد المسؤوليات عن الانحرافات ونقاط الضعف وإمكانية معالجتها.
 - 2/ تعمل الموازنات التخطيطية على تحقيق الأهداف المرسومة للمنشآت بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.
 - 3/ تساعد الموازنات التخطيطية على التنبؤ بمستقبل المنشآت.
 - 4/ الموازنات التخطيطية أداة رقابية على أداء المنشآت وتحقيق الرقابة الذاتية.
 - 5/ مشاركة كل المستويات الإدارية في إعداد وتنفيذ الموازنة يعطي المزيد من الدافعية لتحقيق الأهداف.
 - 6/ الموازنات التخطيطية تقوم بدور فاعل في عملية تقييم أداء المنشآت.
 - 7/ أسلوب المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية يساعد في تدريب العاملين وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.
- ### ثانياً: التوصيات:

استناداً على النتائج التي توصل إليها الباحث فإنه يوصي بالآتي:

- 1/ العمل على تطبيق أنظمة الرقابة وتقييم الأداء عن طريق الموازنات التخطيطية في المنشآت الحكومية وغير الحكومية.
- 2/ الاهتمام بنظام الموازنات التخطيطية كوسيلة للرقابة وتقييم الأداء يستند إلى الأسس العملية والعملية في مراحل إعداد وتنفيذ الموازنات.
- 3/ ضرورة توضيح أهداف الموازنات التخطيطية لكل المستويات الإدارية المختلفة وتعريفهم بأهمية الموازنات في الرقابة وتقييم الأداء.

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

5/ العمل على توخي الدقة في إعداد الموازنات التخطيطية وتحديد المسؤوليات لتحسين الأداء.

6/ العمل على إعطاء تقارير دورية للأداء لتساعد على الرقابة وتقويم الأداء.

7/ ضرورة فحص وتحليل الانحراف لكل عنصر من عناصر الموازنة على حده.

8/ ضرورة تدريب العاملين على نظام الموازنات التخطيطية.

ثالثاً: بحوث مقترحة:

1/ أثر الموازنات التخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي بالجهاز المصرفي.

2/ دور الموازنات التخطيطية في رفع إنتاجية المنشآت الصناعية.

3/ الموازنات التخطيطية أداة تخطيط وتنسيق ورقابة وتقويم للأداء لصناعة القرار بالمنشآت.

المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

أولاً : المعاجم:

- 1/ ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف.
 - 2/ جبران مسعود، الرائد معجم لغوي عصري، بيروت: دار العلم للملايين، المجلد الأول، 1995م.
 - 3/ مجد الدين الفيروزأبادي، القاموس المحيط، ط 4 ، ج 4 ، المكتبة التجارية الكبرى، 1938م.
 - 4/ مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، دار عمران، الجزء الأول والثاني، ط3.
- ثانياً: المراجع العربية:
- 1/ أحمد رجب عبد العامل، على أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية، (الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 1982م).
 - 2/ أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004م).
 - 3/ أحمد نور، المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1972م).
 - 4/ أحمد نور، المحاسبة الإدارية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1989م).
 - 5/ أحمد نور، فتحي رزق، المحاسبة الإدارية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1993م).
 - 6/ الأميرة إبراهيم عثمان، عبد الوهاب نصر على، مقدمة في المحاسبة الإدارية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003م).
 - 7/ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م).
 - 8/ أيمن الشنطي، عامر شقر، المحاسبة الإدارية، (عمان: دار البداية، 2005م).
 - 9/ بالرجوع إلى مراحل إعداد الموازنة التخطيطية.

- 10/ بشير العلق، أسس الإدارة الحديثة نظريقات ومفاهيم، (عمان: دار البازوري، 1999م).
- 11/ جبرائيل جوزيف كحاله، رضوان حلوه حنان، المحاسبة الإدارية مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، (عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002م).
- 12/ خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر، ط1، 2003م).
- 13/ خليل عواد أبو حشيش، محاسبة التكاليف قياس وتحليل، (عمان: دار وائل للنشر، ط1، 2005م).
- 14/ سليمان خليل، إدارة الأفراد، (دمشق: جامعة دمشق، ط5، 1993م).
- 15/ صافي فلوحي، المحاسبة الإدارية ودراسة الميزانيات، (دمشق: مطبعة خالد بن الوليد، ط4، 1993م).
- 16/ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م).
- 17/ عبد الحي مرعي، إسماعيل إبراهيم جمعه، نماذج المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1992م).
- 17/ عبد العزيز محمود الإمام، الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة على حساب الشركات العاملة، دراسة نظرية تطبيقية، (الرياض: دار المريخ للنشر، بدون تاريخ).
- 19/ عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلّي، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م).
- 20/ عصام فهد العريبي، المحاسبة الإدارية، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003م).
- 21/ فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999م).
- 22/ كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات تحليل نظري وتطبيقي، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2002م).

- 23/ كمال جعفر المفتي، الرقابة وتقويم الأداء، (الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة، 1984م).
- 24/ ليستراي هينجر، سيرج ماتولتش، المحاسبة الإدارية، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2004م).
- 25/ مؤيد محمد الفضل، عبد الناصر إبراهيم نور، المحاسبة الإدارية، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2002م).
- 26/ مؤيد عبد الحسين الفضل، عبد الكريم هادي شعبان، المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيد القرارات في المنشأة، (عمان: دار زهران، 2003م).
- 27/ محمد البلتاجي، أسس إعداد الموازنة التخطيطية في المصارف الإسلامية، (القاهرة: المعهد العالي للفكر الإسلامي، 1996م).
- 28/ محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، (القاهرة: الدار الجامعية، 2001م).
- 29/ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003م).
- 30/ محمد عباس حجازي، المحاسبة الإدارية، (القاهرة: مكتبة التجارة والتعاون، 1977م).
- 31/ محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأفراد، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ط1، 1996م).
- 32/ محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م).
- 33/ محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، النظرية والتطبيق، (دمشق: دار الرضا للنشر، 1999م).
- 34/ محمد نصار، المحاسبة الإدارية، (عمان: دار وائل للنشر، 2003م).
- 35/ نضال رشيد صبري، المحاسبة الإدارية، (فلسطين: جامعة بيرزيت، 2002م).
- 36/ يوحنا عبد الله آدم، صالح الرزق، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1999م).

ثالثاً: الدوريات والمجلات العلمية:

- 1/ سعد صالح الرويتح، رقابة الأداء في الوحدات الحكومية، (الرياض: مجلة المحاسبة، السنة الثانية، العدد السابع، ديسمبر 1995م).
- 2/ عباس شافعي، نظريات التكاليف وفعاليتها في التخطيط والرقابة وترشيد القرارات، (الرياض: معهد الإدارة العامة، العدد الثالث، يوليو، 1967م).
- 3/ على محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، الرياض: مركز معهد الإدارة العامة للبحوث، 1982م.
- 4/ كمال جعفر المفتي، الرقابة وتقييم الأداء، (الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة، 1405هـ).

رابعاً: الرسائل الجامعية:

- 1/ أبو بكر محمد بن أبكر آدم، أثر المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية على الرضا الوظيفي (الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بحث ماجستير غير منشور، 2006م).
- 2/ إيدام محمد على شقورة، دور الموازنات التخطيطية في الرقابة وتقييم الأداء، (الخرطوم، جامعة أمدرمان الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 1998م).
- 3/ بدر الدين الهادي أحمد سراج الدين، أهمية الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة على الزكاة، (الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بحث ماجستير غير منشور، 2005م).
- 4/ بلقيس أحمد البشير، دور المحاسبة الإدارية في رفع كفاءة الأداء المالي بالجهاز المصرفي، (الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بحث ماجستير غير منشور، 2004م).
- 5/ شرف الدين سليمان محمد أحمد، أثر المفاهيم السلوكية في تحقيق أهداف الموازنات التخطيطية، (الخرطوم، جامعة أمدرمان الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2002م).

6/ صلاح عبد القادر أحمد، دور الموازنات التخطيطية في رفع الأداء الإداري، (الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بحث ماجستير غير منشور 2002م).

7/ طارق محبوب عبد الله، أهمية الموازنة التخطيطية كأداة رقابية، (الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بحث ماجستير غير منشور 2002م).

8/ الفاتح الأمين عبد الرحيم الفكي، الموازنات والمعايير كأدوات للتخطيط والرقابة، (الخرطوم، جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، 2001م).

9/ فريد محمد حسين السيد أحمد، دور استخدام الموازنات الخطية في عمليات التخطيط والرقابة وتقويم الأداء لصناعة القرار، (الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2007م).

10/ مشاعل عبد الرحيم عبد الرحمن بخيت، الموازنات التخطيطية كأداة رقابة في المنشآت الصناعية، (الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بحث ماجستير غير منشور، 2005م).

خامساً: المراجع باللغة الإنجليزية:

1- David Solomon, "The Historical Development of Costing" Studies In Cost Analysis, Edited by D. Solomen, Thelaw Book Company Ltd, Sydeny, 1968.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا – ماجستير المحاسبة والتمويل

استمارة استبيان بحث بعنوان دور الموازنات
التخطيطية
في الرقابة وتقويم الأداء في المنشآت
بالتطبيق على المنشآت الحكومية وغير الحكومية بولاية الخرطوم
لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة/

إن إجابتك الدقيقة على أسئلة الاستبيان بلا شك ستسهم في تحقيق الأهداف
المنشودة منها، وأن هذه الإجابة ستوظف لخدمة أغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث
صابر محمد عبد اللطيف محمد
جامعة السودان للعلوم
والتكنولوجيا
ماجستير المحاسبة والتمويل

القسم الأول: بيانات شخصية:

الرجاء وضع علامة () أمام الإجابة المناسبة.

1-الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2-العمر:

☐ أقل من 30 ☐ من 30 – 60 ☐ أكثر من 60

3-الشهادات العلمية:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي
☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى (حدد):.....

4-الوظيفة:

☐ محاسب ☐ مراجع ☐ إداري
☐ أخرى (حدد):.....

5-سنوات الخبرة:

☐ من 1 – 5 سنة ☐ من 6 – 10 سنة ☐ أكثر من 10 سنة

القسم الثاني: أسئلة عن البيانات الأساسية في مجال الدراسة:
الرجاء وضع علامة () أمام الإجابة المناسبة.

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الموازنات التخطيطية تمثل عنصر رقابي على الأداء وتحقيق الرقابة الذاتية					
تساعد الموازنات التخطيطية في تحديد المسؤوليات					
تتم مراجعة الموازنة التخطيطية بالتأكد من تحقيقها للأهداف المرسومة لها					
يتم إعطاء بيانات عن درجة تنفيذ الموازنة التخطيطية السابقة					
يتم تحديد الفترة الزمنية للموازنة التخطيطية					
تساعد الموازنة التخطيطية على التنبؤ بمستقبل الشركة					
الموازنات التخطيطية تقوم بدور فاعل في عملية تقييم الأداء					
يتم إعداد تقارير مالية دورية عن موقف تنفيذ الموازنة التخطيطية					
يساعد التقييم بالموازنة التخطيطية في تحديد المسؤوليات عن الانحرافات ونقاط الضعف وإمكانية معالجتها					
تعمل الموازنات التخطيطية على تحقيق الأهداف المرسومة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية					
يتم تقديم توجيهات من الإدارة للموظفين بعد تحليل انحرافات الموازنة					
يعتبر الالتزام بمخصصات الموازنة هو المقياس الحقيقي للأداء					

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
ضعف المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف					
يتحقق نجاح الموازنات التخطيطية في الوصول إلى أهدافها على مشاركة الموظفين والعاملين في إعدادها					
مشاركة المستويات المختلفة في إعداد الموازنات التخطيطية يزيد من التكاليف وبالتالي عدم تحقيق الأهداف					
عدم المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية يؤدي إلى عدم إدراك العاملين لمفهوم الموازنة وانعدام الروح المعنوية لدى العاملين					
المشاركة في الموازنة التخطيطية تساعد في تسهيل العلاقات بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى بالمنشأة					
أسلوب المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية يساعد في تدريب العاملين وتخفيض تكاليف الرقابة					