

جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

أثر العمل الجماعي في إعداد الموازنات
التخطيطية على تحسين مستويات الأداء
(دراسة تطبيقية بمنظمات الأعمال)

The effect of collective work in preparation budgetary
planning on improving the performance levels
(An applied study in business organizations)

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في التكاليف و المحاسبة الإدارية

محمد خليفة محمد بابكر إشراف الدكتور :
بابكر ابراهيم الصديق

1428هـ - 2007م

استهلال

بسم الله الرحمن الرحيم

اقراً بسم ربك الذي خلق ١ خلق الإنسان من علق ٢

اقراً وربك الأكرم ٣ الذي علم بالقلم ٤ علم

الإنسان ما لم يعلم ٥

صدق الله العظيم

(سورة العلق الآيات من 1 إلى 5)

الإهداء

إلى أمي التي منحتني أنبل العواطف و أصدق الدعاء....
إلى أبي شمعة تحترق لتنير لنا الطريق.....
إلى كل من علمني حرفاً وأنار لي درباً ...
إلى كل من ساهم بوقته و جهده لترى هذه الدراسة النور ...
إلى كل إخوتي وأصدقائي وزملائي ...

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده ، بحول الله و قوته أكملت هذه الدراسة وأسعد كثيراً أن أشكر جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا التي منحتني فرصة الدراسة والتحصيل.

والشكر أجزله للأستاذ الدكتور / بابكر ابراهيم الصديق الذي لم يبخل لا بوقته و لا بعلمه ، بل كان خير معاوناً لي بالنصح و التوجيه و الإرشاد فله مني كل الشكر والإحترام و التقدير .

والشكر لكل من قدم لي النصح و المشورة و الوقت لكي ترى هذه الدراسة النور وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور / فتح الرحمن الحسن لما قدمه لي من وقت وجهد لتحكيم أداه جمع البيانات لهذه الدراسة .

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لجميع المنشآت التي شملتها هذه الدراسة الذين قدموا المعلومة بكل الشفافية ، والشكر أيضاً لأسرة مكتبة الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا وأسرة مكتبة أكاديمية العلوم المالية و المصرفية و أسرة المكتبة الرئيسية بجامعة أم درمان الإسلامية على حسن التعامل أثناء كتابة هذا البحث.

الباحث

فهرس الموضوعات

الموضوع	رقم الصفحة
الإستهلال	أ
الإهداء	ب
شكر و تقدير	ت
فهرس الموضوعات	ث
فهرس الجداول	ج
فهرس الأشكال	ح
ملخص الدراسة	خ
Abstract	د
المقدمة :	1
الإطار المنهجي	1
الدراسات السابقة	4
الفصل الأول : وظائف الموازنات التخطيطية و مداخل إعدادها	
المبحث الأول : ماهية الموازنات التخطيطية ووظائفها و أنواعها	8
المبحث الثاني : مداخل إعداد الموازنات التخطيطية	28
الفصل الثاني: العمل الجماعي في إعداد الموازنات و تقييم مستويات الأداء	
المبحث الأول: العمل الجماعي في إعداد الموازنات "الدافعية و المشاركة و الرضا الوظيفي"	52
المبحث الثاني: تقييم مستويات الأداء – المقاييس – تقارير الأداء	67
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
المبحث الأول : تحليل البيانات	91
المبحث الثاني : إختبار فرضيات الدراسة	102
الخاتمة:	
النتائج	106
التوصيات	107
قائمة المراجع و المصادر	108
الملاحق	111

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
25	إتجاهات تطوير الموازنات التقليدية – المبادئ الأساسية
26	إتجاهات تطوير الموازنات التقليدية – مبادئ الريادة
33	الإختلاف بين الموازنة التشغيلية و الموازنة الرأسمالية
38	موازنة ساعات العمل المباشر
40	التأثيرات الخارجية التي يجب مراعاتها عند إعداد الموازنات
42	التأثيرات الداخلية التي يجب مراعاتها عند إعداد الموازنات
59	درجات المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية
92	توزيع عينة المبحوثين حسب العمر
93	توزيع عينة المبحوثين حسب النوع
94	توزيع عينة المبحوثين حسب مستواهم التعليمي
95	توزيع عينة المبحوثين حسب الوظيفة
96	توزيع عينة المبحوثين حسب سنوات الخبرة
97	التوزيع النسبي لإجابات أسئلة الفرضية الأولى
98	التوزيع النسبي لإجابات أسئلة الفرضية الثانية
100	التوزيع النسبي لإجابات أسئلة الفرضية الثالثة
102	القيمة الإحتمالية لمربع كاي لإجابات أسئلة الفرضية الأولى
103	القيمة الإحتمالية لمربع كاي لإجابات أسئلة الفرضية الثانية
104	القيمة الإحتمالية لمربع كاي لإجابات أسئلة الفرضية الثالثة

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
16	دورة الرقابة
46	التدرج النمطي للتخطيط و إعداد الموازنات
81	بطاقة التقييم المتوازنة
83	تدفق تقارير الأداء
92	التوزيع النسبي لعينة المبحوثين حسب العمر
93	التوزيع النسبي لعينة المبحوثين حسب النوع
94	التوزيع النسبي لعينة المبحوثين حسب مستواهم التعليمي
95	التوزيع النسبي لعينة المبحوثين حسب الوظيفة
96	التوزيع النسبي لعينة المبحوثين حسب سنوات الخبرة

مستخلص الدراسة

تناولت هذه الدراسة أثر العمل الجماعي في إعداد الموازنات التخطيطية على تحسين مستويات الأداء. وتتبع أهمية الدراسة من أن الإهتمام بالجوانب الإنسانية يحفز العاملين نحو زيادة إنتاجيتهم وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي وينمي شعورهم بالرضا الوظيفي تجاه ما يؤدونه من مهام وظيفية.

وتهدف الدراسة إلى محاولة زيادة فاعلية الحافز المعنوي من خلال العمل الجماعي في إعداد الموازنات والكشف عن تأثير المشاركة في إعداد الموازنات على مستويات الأداء وبيان إلى أي مدى يسهم العمل الجماعي لإعداد الموازنات في تفعيل وظائف التخطيط والرقابة والتنسيق والإتصال التي تؤديها الموازنات .

وتتلخص مشكلة الدراسة في أن عدم مشاركة العاملين بمنظمات الأعمال في إعداد الموازنات التخطيطية قد ينتج عنه إنعدام الشعور بالرضا الوظيفي في نفوس هؤلاء العاملين، كما أن تجاهل سلوك الأفراد عند إعداد وتنفيذ الموازنات قد يؤثر سلباً أو إيجاباً على مستويات أداء العاملين بمنظمات الأعمال وقد يهدد هذا التجاهل للجوانب السلوكية و الإنسانية للعاملين بالمنظمات فاعلية الموازنات في القيام بوظائف التخطيط والرقابة والتنسيق و الإتصال.

ومن أجل ذلك صاغ الباحث ثلاثة فرضيات وهي:

1. إن العمل الجماعي في إعداد الموازنات التخطيطية ينمي شعور العاملين بالرضا الوظيفي.
 2. هنالك علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي للعاملين وبين مستوى أدائهم الوظيفي.
 3. العمل الجماعي في إعداد الموازنات التخطيطية يزيد من فاعليتها في أداء وظائفها.
- ولإثبات تلك الفرضيات قام الباحث بجمع معلومات أولية عن طريق الإستبيان وتحليلها إحصائياً بواسطة الحاسب الآلي و توصل للنتائج التالية:
1. المشاركة في إعداد الموازنات لها تأثير سلوكي واضح على الأفراد العاملين ينعكس في رضائهم عن طبيعة عملهم و رؤوسائهم ويحسن من مستوى أدائهم الوظيفي.
 2. العمل الجماعي في إعداد الموازنات التخطيطية يجعل الأفراد العاملين أكثر ارتباطاً بأهداف الموازنات كما أنه يقلل من الجهد و الوقت و التكلفة لعمليات الرقابة على الأداء.
 3. العمل الجماعي في إعداد الموازنات التخطيطية يزيد من إمكانية تحقيق أهدافها.

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات تمثلت في الآتي:

1. محاولة إشراك العاملين في إعداد الموازنات التخطيطية و تنويرهم حول المهام المطلوبة منهم لتنفيذ الموازنات بنجاح.
2. وضع الأهداف العريضة للموازنة من قبل الإدارة العليا ومناقشتها مع الإدارات الوسطى والدنيا بأسلوب تشاركي حتى لا تكون المشاركة عاملاً يؤدي إلى تراخي الموازنات.
3. رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي للعاملين من خلال التحفيز المعنوي بجانب التحفيز المادي.
4. تدريب وتأهيل الأفراد العاملين على إعداد الموازنات وفتح مجال الإبداع و الابتكار أمام العاملين.

Abstract

This study investigated the effect of the collective work in preparing the planning budgets to improve the job performance levels, the importance of this study focused upon human aspect, so as to stimulate workers for more product ability and improving their official performance, moreover, it will increase self-satisfaction towards their employers and their career on the other hand.

Also the main target for this study is to raise up the workers self motives and to improve the performance within the group collective work in preparing planning budgets, and to create the good morale of co-ordination and co-operation between workers in order to achieve the planned targets, simultaneously this study revealed the effect of collecting work in preparing budgets upon the performance levels, and proving how long collective work is participating in budget preparing,

The conclusion of the main problem for this study is in the absence of collective work by workers participating in preparing planning budgets, which create constrains for individuals to deal with, certainly that will do moral harm to workers and will reflect the low levels of performance and Also the individual work in this form will threaten planning budgets efficiency.

Researcher has decided the following three hypotheses avoiding all these obstacles:-

- The collective work in preparing planning budgets creates the self satisfaction in the work field for all individuals.
- There is an obvious relation between the workers job satisfaction and the standard of their job performance.
- Furthermore, collective work in preparing planning budget would increase the activity of performing its planning, supervising coordinating and communicating tasks.

To prove his theory the researcher has collected data information through questionnaires that has been analyzed statistically by computer and grasps the following results:-

1. Participation in preparing budgets enhance an obvious effect in the workers performance, the collective work in preparing planning budgets, causes the self satisfaction for workers upon the nature of their work, their employers, and improve the level of work performance.
2. Collective work in preparing planning budgets gather workers more tide and co-operative in achieving budget targets, and makes individual workers more connected to these targets, and it will reduce the element of time factor and effort, the cost of the observation and control of work.
3. The collective work in planning budget preparing increases the possibility of its targets achievement.

This study came to the roof with some recommendations stated as follows:-

1. Essential participation for workers in preparing planning budgets, and teaching them how to do their job and execute the tasks successfully.

2. Top management is called to put the major targets, to discuss it with the middle and bottom management in a co-operative form, so that the participation work will not be as an element leads to weaken planning budgets.
3. Moral urging besides financial incentives by management to their workers will raise up the morals of workers and form an acute job satisfaction.
4. Training and qualification for workers in preparing budgets and opening a zone for creativity and inspiration,