

الإستهلال

قال الله تعالى :

(قُلْ لَّيْسَ اللَّهَ هُمْ مَالِكُ الْمَلِكِ تُؤْتِي الْمَلِكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمَلِكَ
مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ
عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَابِضٌ).

صدق الله العظيم

سورة آل عمران – الآية 26

الإهداء

إلى من تحت أقدامها جنّتي ، ورضاها عني دينيتي .

إلى رمز الصبر والتضحية والعطاء والأمل .

إلى قرّة عيني ودنياي

أمي الحبيبة ، حفظها الله

إلى من منحني الثقة ومعني الحياة .

إلى من عزف على قيثارة الطموح داخلي .

وعلمني معنى الصبر .

أبي الحبيب ، أطال الله عمره .

إلى فلذت كبدي وزهرة عمري التي فاح عبيرها

إلى من ملأت دينيتي أحلاماً ندية .

إلى من أحيا من أجلها .

إبنتي الغالية .

إلى قدوتي في الحياة وشمعتي التي تنير دربي .

إلى من ضحي لي بهني حبه وحنانه .

إلى سندي في الحياه .

أخي .

إلى من زينوا حياتي بحبهم وعطفهم .

إلى من يحملون معي عبء الحياة .

أخواتي .

إلى ملائكتي الصغار الذين أضاءوا سماء العائلة .

،، براءة ،، رنا ،، محمد ،،

أبناء أختي .

إلى كل زملائي وأصدقائي وأحبتي الذين يحملون لي كل الود والتقدير

إليكم جميعاً أهدي هذه الدراسة

الشكر والتقدير

الحمد لله الواحد الأحد ، الفرد الصمد ، الذي لم يخذ صاحبة ولا ولد ، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله جميعاً ، سيدنا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلي آله وصحبه الكرام أفضل تسليم . الحمد لله الذي مكنتني من إكمال هذه الدراسة فله الحمد والشكر من قبل ومن بعد .

يسعدني أن أتقدم بوافر شكري وتقديري الى إدارة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بصفه عامة ، والموظفين بكلية الدراسات العليا بصفة خاصة الذين تعاونوا ووقفوا معي في إكمال هذه الدراسة.

وأقدم بالشكر والتقدير لأستاذي الفاضل سعادة الأستاذ الدكتور/ **بابكر إبراهيم الصديق** الذي تكرم بالإشراف على هذه الدراسة ، ولم يخل على بالنصح والإرشاد والتوجيه ، فله مني كل التقدير والاحترام .

كما أتقدم بالشكر والتقدير للسادة برئاسة بنك الخرطوم ، وفرع الجمهورية ، على حسن تعاونهم في تقديم البيانات والمعلومات وتجاوبهم في الرد على الإستبيان بكل ترحاب ، حيث كان لتجاوبهم الأثر المهم في إنجاز الدراسة التطبيقية فلهم مني كل الشكر والتقدير .

الشكر والتقدير إلى كل من ساهم ومد لي يد العون والمساعدة في إتمام هذه الدراسة .

والحمد لله على كل شئ .

مستخلص الدراسة

تناولت الدراسة دور الموازنات التخطيطية في رفع مستوى الأداء المالي بالقطاع المصرفي ، وتمثلت مشكلة الدراسة في إمكانية إستخدام الموازنات التخطيطية لتقويم كفاءة أداء العمليات المالية للمصارف والتعرف على المخاطر المستقبلية التي تحيط بهذه المصارف ، ومدى المقدرة على إعداد الموازنة التخطيطية بالطريقة العلمية وإستخدام التنبؤ في تقدير الأرقام والكميات المطلوبة وإلتزام التعليمات المالية المعمول بها ، نبعت أهمية الدراسة من أن إستخدام الموازنات التخطيطية بصورة صحيحة في عملية التخطيط الإستراتيجية والتكتيكية هي الضمانة العملية وذات الفاعلية التي تمكن القطاع المصرفي في مجابهة موجة العولمة والتغير المتسارع في بيئة العمل ، وبالتالي في رفع كفاءة الأداء المالي وتطوير مستوى الجدية والشعور بالمسؤولية . هدفت الدراسة الي التعرف على نشأة ومفهوم وقواعد وخصائص وأساليب وأهداف الموازنات التخطيطية في إطارها النظري والعملى وعرضها للإستفادة منها ، والوقوف على الصعوبات التي تواجه معدى الموازنات التخطيطية لتذليل الصعاب وتقادى المشاكل وإعداد الموازنات والإستفادة منها.

قامت الباحثة بوضع عدد من الفرضيات للدراسة كالآتي :

1. نظام الموازنات التخطيطية يساعد في قياس وتقويم كفاءة الأداء المالي .
 2. مشاركة المستويات التنظيمية المختلفة في إعداد الموازنات التخطيطية يؤدي الى تحقيق أهداف القطاع المصرفي .
 3. إعداد وتطبيق الموازنات التخطيطية بالطرق العلمية يؤثر على عملية إتخاذ القرارات .
- ولإثبات تلك الفرضيات قامت الباحثة بجمع معلومات أولية عن طريق الإستبيان ، تم توزيعه على عينة الدراسة ، ثم تحليل البيانات بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ، وبعد تحليل تلك البيانات توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها :

1. أن نظام الموازنات التخطيطية يساعد في قياس كفاءة الأداء المالي بالقطاع المصرفي .
2. أن الموازنات التخطيطية تقوم بدور فاعل في عملية الرقابة وتقويم الأداء في القطاع المصرفي.
3. مشاركة كافة المستويات التنظيمية في وضع وتنفيذ الموازنات التخطيطية يساهم في تحقيق أهداف الموازنة .
4. تطبيق الأسلوب العلمي في الموازنات التخطيطية يؤدي الى إتخاذ قرارات سليمة فيما يخص عمليات التخطيط بالقطاع المصرفي .
5. الإعتماد على الموازنات التخطيطية السابقة يساعد الإدارة بالقطاع المصرفي في وضع موازنات تخطيطية جيدة .

وبناءً على هذه النتائج قدمت الباحثه عدة توصيات منها :

1. ضرورة مشاركة كافة المستويات الإدارية فى عملية وضع وتنفيذ الموازنات التخطيطية بالقطاع المصرفي .
2. أن تستخدم الموازنات التخطيطية للسنوات السابقة كمعيار لوضع الموازنات التخطيطية المستقبلية .
3. التدريب المستمر للعاملين بالقطاع المصرفي للأساليب العلمية الحديثة فى إعداد وتطبيق الموازنات التخطيطية.
4. الإستفادة من الجوانب السلبية فى تنفيذ الموازنات التخطيطية السابقة وتصحيح الانحرافات فى الموازنات التخطيطية الحالية.
5. أهمية إعداد الموازنات التخطيطية بصورة دقيقة وواضحه وتفصيلية بغرض سهولة تنفيذها وتحقيق أهداف المصارف .

Abstract

This study deals with the role of planned budgets in efficiency promotion of the banking sectors financial performance. The statement of the problem represents in the ability to use the planning budgets for efficiency evaluation of the financial operations performance in the banks, to recognize the future risks surrounding these banks, to prepare the planning budgets scientifically, to use the predication for quantities and numbers estimation and to adopt the valid financial instructions.

The importance of this study came from the correct method used in planning budgets, which are applied for the strategic and tactic planning; because it is the practical effective guarantee that enables the banking sector to confront the globalization and rapid change in work environment, the thing leads to promote the financial performance and to increase the responsibility sense. Furthermore the study aims to define the emerge, concepts, principles, characteristics, techniques and objectives of the planning budgets in both theoretical and practical framework; so it is easy to benefit the advantages and to solve the difficulties faced the specialists who prepare the planning budgets.

The researcher, however, suggested many hypotheses as follow:

1. The system of planning budgets assists in measurement and assessment of the financial performance.
2. The contribution of all different organizational levels in the planning budgets preparation leads to entirely achieve the banking sectors' goals.
3. The preparation and applying the planning budgets according to the scientific methods influence the decision-making process.

To prove these hypotheses, the researcher had collected the primary data via a questionnaire distributed among the study sample, and then the data were analyzed using the SPSS program. Afterward, the researcher concluded the following results:

1. The system of planning budgets assists in assessing of the banking sector's financial performance.
2. The planning budgets play an effective role in the banking sector's performance evaluation and control.
3. The participation of all organizational levels in preparation and implementation the planning budgets would assist in budget's goals achievement.
4. The implementation of the scientific method in the planning budgets leads to make correct decisions relevant to the planning processes of the banking sector.
5. The previous planning budgets would assist in preparation of new ones.

According to the above results, the researcher recommends the followings:

1. To enable all administrative levels to participate in the preparation and implementation of the planning budgets.
2. To use the previous planning budgets as a standard to prepare the future planning budgets.
3. To instruct the banking's staff about the modern scientific techniques that applied for the planning budgets.
4. To recognize the mistakes committed in previous planning budgets in order to correct the current deviations.
5. To prepare the planning budgets accurately and in details, so as to ease the implementation and goals' achievement.

فهرس الموضوعات

الموضوع	رقم الصفحة
الإستهلال	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
مستخلص الدراسة	د
Abstract	و
فهرس الموضوعات	ح
فهرس الجداول	ط
فهرس الأشكال	ك
المقدمة	1
الإطار المنهجي للدراسة	2
الدراسات السابقة	5
الفصل الأول : الإطار النظري للموازنات التخطيطية	11
المبحث الأول : نشأة ومفهوم الموازنات التخطيطية	12
المبحث الثاني : أسس ومبادئ إعداد الموازنات التخطيطية	30
الفصل الثاني : تقويم كفاءة الأداء المالي	48
المبحث الأول : مفهوم تقويم الأداء المالي	49
المبحث الثاني : مؤشرات تقويم كفاءة الأداء المالي	58
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	71
المبحث الأول : نبذة تعريفية عن بنك الخرطوم	72
المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	77
الخاتمة	111
أولاً : النتائج	112
ثانياً : التوصيات	112
قائمة المراجع	114
الملاحق	119

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
77	حجم عينة الدراسة	(1/2/3)
78	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(2/2/3)
79	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني.	(3/2/3)
80	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(4/2/3)
81	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(5/2/3)
82	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(6/2/3)
83	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي	(7/2/3)
86	الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان	(8/2/3)
88	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى للفرضية الأولى .	(9/2/3)
89	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية للفرضية الأولى.	(10/2/3)
90	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة للفرضية الأولى	(11/2/3)
91	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة للفرضية الأولى	(12/2/3)
92	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة للفرضية الأولى	(13/2/3)
93	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى للفرضية الثانية	(14/2/3)
94	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية للفرضية الثانية	(15/2/3)
95	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة للفرضية الثانية	(16/2/3)
96	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة للفرضية الثانية	(17/2/3)

97	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة للفرضية الثانية	(18/2/3)
98	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى للفرضية الثالثة	(19/2/3)
99	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية للفرضية الثالثة	(20/2/3)
100	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة للفرضية الثالثة	(21/2/3)
101	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة للفرضية الثالثة	(22/2/3)
102	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة للفرضية الثالثة	(23/2/3)
103	ملخص إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضيات الأول	(24/2/3)
104	ملخص إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الثانية	(25/2/3)
105	ملخص إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الثالثة	(26/2/3)
106	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجات والقيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارات التالية.	(27/2/3)

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	تنسيق الموارد للأنشطة الخاصة بالمنظمة	(1/1/1)
39	دور الرقابة على أداء المنشأة	(1/2/1)
41	مراحل إعداد الموازنة التخطيطية	(2/2/1)
57	تصوير إيضاحي لتقويم الأداء فى القطاع المصرفي	(1/1/2)
59	النسب المستخدمة فى التحليل المالي	(1/2/2)
63	أهمية بيانات محاسبة التكاليف	(2/2/2)
73	الهيكل التنظيمي لبنك الخرطوم	(1/1/3)
79	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(1/2/3)
80	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني.	(2/2/3)
81	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(3/2/3)
82	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(4/2/3)
83	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(5/2/3)
84	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي	(6/2/3)
88	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى للفرضية الأولى .	(7/2/3)
89	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية للفرضية الأولى.	(8/2/3)
90	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة للفرضية الأولى	(9/2/3)
91	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة للفرضية الأولى	(10/2/3)
92	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة للفرضية الأولى	(11/2/3)
93	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى للفرضية الثانية	(12/2/3)
94	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية للفرضية الثانية	(13/2/3)

95	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة للفرضية الثانية	(14/2/3)
96	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة للفرضية الثانية	(15/2/3)
97	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة للفرضية الثانية	(16/2/3)
98	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى للفرضية الثالثة	(17/2/3)
99	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية للفرضية الثالثة	(18/2/3)
100	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة للفرضية الثالثة	(19/2/3)
101	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة للفرضية الثالثة	(20/2/3)
102	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة للفرضية الثالثة	(21/2/3)
103	ملخص إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضيات الأول	(22/2/3)
104	ملخص إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الثانية	(23/2/3)
105	ملخص إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الثالثة	(24/2/3)