

جامعة السودان للعلوم
والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

الموازنات التخطيطية
كأداة رقابة
في المنشآت
الصناعية

(بالتطبيق على المنطقة الصناعية بحري)

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة
الماجستير في المحاسبة والتمويل

إعداد الطالبة :

مشاعل عبد الرحيم عبد الرحمن بخيت

إشراف الدكتور :

فتح الرحمن الحسن منصور

أستاذ المحاسبة المساعد

رئيس قسم التكاليف والمحاسبة الإدارية

كلية الدراسات التجارية

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

1426 هـ / 2005م

O

إلى روح والديّ
العزيزين
الذين غرسا فيّ حب
العلم والمعرفة
إلى أخوتي وأساتذتي
الأعزاء
إلى زملائي
وأصدقائي المخلصين

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني لأتمكن من إخراج بحثي هذا إلى حيز
الوجود والذي آمل أن يكون شمعة مضيئة تضاف إلى شموع النور على درب العلم
والمعرفة .

عليه أجد التزاماً على أن أقدم وأفر العرفان والتقدير لأستاذي الجليل الدكتور /
فتح الرحمن الحسن منصور الذي كان يوجهني ويرشدني بكل

رحابة صدر ولم يبخل عليّ بالوقت والمتابعة أدعو الله له بدوام الصحة والعافية وأن يجعله زخراً للسودان وللأجيال القادمة .

كما أخص بالشكر الأستاذ الجليل **مصطفى محمد محمد صالح** نائب مدير الإدارة العامة للصناعة الذي كان عوناً لي في تلمس الطريق الصحيح لإخراج هذا البحث ، ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا على بذلهم الصادق وعطائهم الثر لطلاب العلم الذين تتلمذوا على أيديهم فكانوا قدوة ومثل أعلى لأخلاق العلماء ، وأزجي خالص الشكر لأسرة مكتبة الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وأسرة مكتبة المعهد العالي للدراسات المصرفية و المالية ، كما أتقدم بشكري الجزيل لأسرتي الكريمة على صبرهم وبذلهم الوقت والجهد من أجلي .

،،،،، والحمد لله والشكر لله على ما أنعم وأكرم

،،،

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة الموازنات التخطيطية كأداة رقابة في المنشآت الصناعية بالتطبيق على المنطقة الصناعية بحري عن الفترة من 2001 حتى 2004م . وتمثلت مشكلة الدراسة في وجود انحرافات كبيرة بين الأداء الفعلي والتخطيطي . وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإختبار مدى صحة الفروض التالية :

1. إن الموازنة التخطيطية أكثر الأساليب كفاءة وفاعلية للتخطيط والرقابة .
 2. إن إشراك كافة المستويات الإدارية في إعداد تقديرات الموازنة يعتبر أكبر عامل في نجاح الموازنة .
 3. إن إعداد الموازنات التخطيطية بناء على توقعات دون توفر بيانات ومعلومات دقيقة يجعلها غير صالحة كأداة للرقابة .
- استخدمت الدراسة كل من المنهج التاريخي والمنهج الإستنباطي والمنهج الإستقرائي والمنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة .
- حيث أثبتت الدراسة صحة جميع الفروض وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن معظم المصانع بالمنطقة الصناعية بحري لا تعمل بأسلوب الموازنات التخطيطية ، وهناك فجوة كبيرة بين الأداء الفعلي والتخطيطي ولم تكن هنالك معالجة للانحرافات وكما خرجت الدراسة ببعض التوصيات أهمها :
1. ضرورة تطبيق أنظمة التخطيط والرقابة عن طريق الموازنات التخطيطية في المنشآت الصناعية .
 2. ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية والطرق العلمية في التنبؤ بأرقام الموازنة حتى تكون أكثر دقة وواقعية .

Abstract

This study tackled the budgets as a controlling tools in the Industrial Enterprises, its applied in Bahry Industrial Area during the period 2001 – 2004.

To achieve the Study objectives, the research tested the following hypothesis:-

1. Budget is one of the most effective tools in planning and controlling.
2. Participation by all administrative levels in forecasting the budget figures is one of the most important factors in the budget successfulness.
3. Preparation of the budget depending on prediction without accurate data and information lead to its invalidity in controlling.

The study used the following methods, historical for literature review, and in collecting data used, deductive, inductive and descriptive methods for the case study.

All hypothesis were positive when tested, and the study reached to many results, the important ones were, most of the industrial enterprises in the area study not using budgets, and there is a great gap between the planning and treatment for the variances.

There are many recommendations of this study, the most important of them are:-

1. Necessarily the industrial enterprises must apply budgets for planning and controlling systems.
2. Necessarily applying statistical, and scientific methods when forecasting the budget figures to become more accurate and applicable.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	استهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	فهرس الموضوعات
هـ	فهرس الجداول
و	فهرس الأشكال
ز	فهرس الملاحق
ح	ملخص الدراسة
ط	Abstract
1	الفصل الأول : الإطار المنهجي والدراسات السابقة
2	المبحث الأول : الإطار المنهجي
6	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
17	الفصل الثاني : مفهوم الموازنات التخطيطية وأنواعها وأسس إعدادها
18	المبحث الأول : مفهوم الموازنات التخطيطية
28	المبحث الثاني : مبادئ وأسس وأنواع الموازنات التخطيطية
38	الفصل الثالث : الموازنة التخطيطية أداة تخطيط ورقابة
39	المبحث الأول : مفهوم التخطيط والرقابة
51	المبحث الثاني : الموازنة التخطيطية كأداة للرقابة
59	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية
60	المبحث الأول : نبذة تعريفية لمنطقة بحري الصناعية
68	المبحث الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
85	الفصل الخامس : الخاتمة
86	المبحث الأول : النتائج
87	المبحث الثاني : التوصيات
88	قائمة المراجع

فهرس الجداول

رقم	عنوان الجدول	رقم
-----	--------------	-----

الصفحة	الجدول
62	(1/1/4) الموقف الحالي للقطاعات الصناعية بمنطقة بحري
67	(2/1/4) الطاقات التصميمية السنوية والإنتاج الفعلي لبعض القطاعات الصناعية الفرعية .
70	(3/2/4) مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط للعام 2003م لمصنع القاضي للشعيرية والمكرونة
71	(4/2/4) مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط للعام 2004م لمصنع القاضي للشعيرية والمكرونة
76	(5/2/4) مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط للعام 2003م لمصنع الغزل الرفيع
77	(6/2/4) مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط للعام 2004م لمصنع الغزل الرفيع
79	(7/2/4) توزيع العينة المبحوثة حسب المستوى الأكاديمي
80	(8/2/4) توزيع العينة المبحوثة حسب التخصص
80	(9/2/4) توزيع العينة المبحوثة حسب سنوات الخدمة
81	(10/2/4) الموازنة التخطيطية أكثر الأساليب كفاءة وفاعلية للتخطيط والرقابة
82	(11/2/4) أهمية إعداد الموازنة بناء على مقترحات مقدمة من كافة المستويات الإدارية
83	(12/2/4) أهمية إعداد الموازنة بعد قراءة متعمقة وتقييم علمي

فهرس الأشكال

الرقم	أسم الشكل	رقم الصفحة
(1/2/2)	مراحل عملية الرقابة باستخدام الموازنات التخطيطية	55

فهرس الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
91	إستمارة المقابلة	1
92	الهيكل الوظيفي لمصنع القاضي للشعيرية والمكرونة	2
94	الموازنة التخطيطية للعام المالي 2003م	3
95	الموازنة التخطيطية للعام المالي 2004م	4
96	إيضاحات البيانات المالية	5
98	الهيكل التنظيمي لمصنع الغزل الرفيع	6
99	موازنة المبيعات للأعوام 2003 - 2004 - 2005م	7