

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستهلال

قال تعالى:

يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ
يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعَ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿٤٦﴾ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ
فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا
قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِصُونَ ﴿٤٩﴾

صدق الله العظيم

(الآيات ٤٦-٤٩ من سورة يوسف)

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة تغمده الله بواسع رحمته
إلى والدتي العزيزة أطال الله عمرها ومتعها بالصحة والعافية
إلى زوجتي
إلى ابنيّ أواب ومحمد وبناتي إيثار وإيلاف وإستبرق
إلى إخواني وأختي
إلى كل أهلي وعشيرتي
إلى كل زملائي واصدقائي وكل حبيب جمعتني به سبل الحياة

أهدي هذا البحث

الباحث

الشكر والعرفان

(لئن شكرتم لأزيدنكم) الآية ٧ من سورة إبراهيم

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات والصلاة والسلام على محمد بن عبد الله المبعوث رحمة للعالمين وعلى أصحابه الغر الميامين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

الشكر أولاً لكل من علمني حرفاً واخص بالشكر أستاذي الجليل الدكتور مصطفى نجم البشاري الذي تكرم عليّ بجهده وعلمه ووقته وقدمها اليّ في تواضع العالم وصبره حتي رأي هذا البحث المتواضع النور علي يديه جزاه الله عني خير الجزاء وأمد الله في عمره ومتعه بالصحة والعافية، والشكر موصول لكل الأساتذة الاجلاء الذين أتوا ألينا بكنانة ليقدّموا لنا علمهم وجهدهم فلهم مني جميعاً أجزل الشكر، والشكر موصول لكل أسرة كلية الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

كما أشكر أسرة مكتبة الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وأسرة مكتبة الدكتور عثمان عبد الله النذير بكنانة والأخ العزيز علم الهدى الصديق المشرف على مكتبة الحسابات بكنانة.

والشكر لأخي العزيز ورفيق دربي في مرحلة البكالوريوس الأستاذ الدكتور الهادي ادم محمد بجامعة النيلين الذي شجّعني كثيراً على مواصلة مشوار العلم والتعلم. والشكر لكل زملائي بحسابات الإدارة بشركة سكر كنانة وأخيراً الشكر كل الشكر لكل حبيب ساهم في إخراج هذا البحث إلى حيز الوجود.

الباحث

ملخص الدراسة

إن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو إلقاء الضوء علي أهمية ودور الموازنات التخطيطية في الرقابة علي التكاليف؛ حيث تناولت الدراسة بالتفصيل الأسس والمبادئ المتبعة في إعداد الموازنات التخطيطية بشركة سكر كنانة ودور هذه الموازنات في الرقابة علي التكاليف بالشركة. تمثلت مشكلة الدراسة في انه بناء على خطة التقشف وتقليل التكلفة التي طبقتها شركة سكر كنانة خلال السنوات القليلة الماضية ظلت الموازنات التخطيطية تتعرض لتخفيضات إلزامية تصل إلى نسبة ٢٠%، الأمر الذي يفقد هذه الموازنات واقعيتها ودقتها. هذا من جانب ومن الجانب الآخر نتيجة لهذه الخطة التقشفية والتخفيضات الإلزامية بدأ يعتمد بعض مديرو الإدارات تضخيم أرقام مقترحاتهم للموازنات التي تتعلق بإداراتهم وذلك تحوطا للتخفيضات الإلزامية الروتينية التي ظلت تمارسها الإدارة العليا وتفرضها على الإدارات التنفيذية وقد اثر ذلك سلبا علي دقة المعلومات ودقة الموازنات التخطيطية.

قامت الدراسة علي اختبار مدى قبول وصحة الفروض التالية:

١. الأسس والمبادئ المتبعة في إعداد الموازنات التخطيطية بشركة سكر كنانة غير دقيقة وبالتالي تعتبر هذه الموازنات غير واقعية.
٢. عدم الدقة في المعايير المتبعة في إعداد الموازنات التخطيطية بشركة سكر كنانة يضعف من دور الموازنات التخطيطية في الرقابة علي التكاليف.
٣. الانحرافات التي تحدث عن الموازنات التخطيطية بشركة سكر كنانة لا تعبر بدقة عن مسار الأداء الفعلي.

قد أثبتت الدراسة صحة وقبول هذه الفروض.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. إن إعداد الموازنات التخطيطية علي أساس التكلفة التاريخية دون مراعاة لظروف وبيئة المنتج

الصناعية ينتج عنه موازنة غير دقيقة وغير واقعية.

٢. استخدام نظام التكاليف المعيارية في إعداد الموازنات التخطيطية يساهم في إعداد موازنات

أكثر دقة.

٣. استخدام وسائل التنبؤ الرياضية الحديثة من خلال برامج حاسوب متقدمة يساعد في دقة

الموازنات التخطيطية.

٤. إلزامية تخفيض الموازنات التخطيطية دون مراعاة للنواحي السلوكية للعاملين تعطي المبررات

للمديرين التنفيذيين في حالات الانحراف السلبي عن الأهداف المخططة.

أهم التوصيات التي يقدمها الباحث من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. ضرورة استخدام نظام التكلفة المعيارية في إعداد الموازنات التخطيطية للوصول إلى موازنات

تتسم بالدقة والواقعية.

٢. علي إدارة شركة سكر كنانة تطبيق مبدأ المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية تطبيقا

عمليا وليست شكليا وتوسيع نطاق المشاركة ليشمل جميع المستويات الإدارية بالشركة.

٣. علي شركة سكر كنانة إعداد موازنة مرنة تتناسب وطبيعة أنشطتها المتغيرة.

٤. علي إدارة شركة سكر كنانة توخي الدقة في إعداد الموازنات التخطيطية بدلا عن التخفيضات

الإلزامية والتي عادة ما تقابل بالاحتجاج من قبل الإدارات التنفيذية.

Abstract

The main objective of this research is highlighting the role of budgetary planning system in cost control. Therefore the research study the bases and principles in use for budgets preparation in Kenana Sugar Company (**KSC**), and the role of these budgets in cost control.

The problem of the research is; According to austerity and cost reduction plan implemented by **KSC** through the last consecutive few years, the corporate management used to enforce a cut of 20% of the submitted budgets for the approval, which lead to unrealistic budget figures ultimately approved. Moreover according to above routine exercise some heads of departments used to inflate their budget's proposals as a precaution habit for the expected cut of budgets enforcement, and this lead to misleading information and inaccurate budgets.

The study is based on examining a range of acceptance and correctness of these hypotheses:

1. Bases and principles followed in budgets preparation in **KSC** are not accurate; accordingly, the computed budgets figures are not realistic figures.
2. Inaccurate measures used in budgets preparation in **KSC** lead to unsuitable budgets for measurement of actual costs.
3. The deviations from budgets do not reflect properly the actual performance track.

The research has proved that all hypotheses are acceptable and correct.

Most important findings of the study:

1. Budget preparation according to standard cost method facilitate accurate budgets.
2. Preparation of budgets on the bases of historical costs information excluding other factors and industrial environment of the product lead to unrealistic budgets.

3. Using modern forecasting models through advanced computer systems will facilitate computing of accurate budgets figures.
4. Enforcement of budgets cut is an opportunity for heads of departments to justify adverse variances of their actual performance.

Most important recommendations in connection with the study findings:

1. **KSC** has to use standard costing system integrated with budgetary control system in budgets preparation for accuracy of budgets figures.
2. For budgets acceptance and implementation smoothly **KSC** should share all employees in budgets preparation regardless of their grades.
3. **KSC** should look after budgets figures accuracy instead of enforcement of routine cuts of budgets.
4. To suit the variable nature & standards of its activities (production volume, sales volume, seasonal workers hours etc ...), **KSC** should prepare a flexible budget.

فهرس الموضوعات

الموضوع	رقم الصفحة
الاستهلال	أ
الإهداء	ب
الشكر والعرفان	ج
ملخص الدراسة باللغة العربية	د
Abstract	و
فهرس الموضوعات	ح
فهرس الجداول	ي
فهرس الأشكال	ك
قائمة الملاحق	ك
الفصل الأول: الإطار المنهجي والدراسات السابقة	١
المبحث الأول: الإطار المنهجي	١
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	٦
الفصل الثاني: الإطار النظري للموازنات التخطيطية	١١
المبحث الأول: مفهوم الموازنات التخطيطية وأساليب إعدادها	١١
المبحث الثاني: المبادئ الأساسية لإعداد الموازنات التخطيطية	٢٠
المبحث الثالث: الموازنة التخطيطية الشاملة	٢٦
الفصل الثالث: الرقابة علي التكاليف	٤٩
المبحث الأول: مفهوم الرقابة وأهدافها	٤٩
المبحث الثاني: تطور أساليب الرقابة علي التكاليف	٥٦

٥٩	المبحث الثالث: دور الموازنات التخطيطية في الرقابة
٦١	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
٦١	المبحث الأول: شركة سكر كنانة النشأة والتطور
٧٧	المبحث الثاني: الموازنات التخطيطية وطرق الرقابة بشركة سكر كنانة
٨٨	المبحث الثالث: تحليل البيانات
٩٢	الخاتمة
٩٢	النتائج
٩٣	التوصيات
٩٤	قائمة المصادر
٩٩	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٤	جدول المبيعات التقديرية	١/٣/١
٣٦	جدول ميزانية الإنتاج	٢/٣/١
٣٧	جدول كمية المواد المباشرة التي ينبغي شراؤها	٣/٣/١
٣٨	جدول المشتريات	٤/٣/١
٣٩	موازنة العمل المباشر	٥/٣/١
٤٠	جدول مصروفات الصنع الإضافية	٦/٣/١
٤٢	جدول مصروفات البيع والتوزيع	٧/٣/١
٤٣	جدول المصروفات الإدارية والعمومية	٨/٣/١
٤٦	الموازنة التخطيطية النقدية	٩/٣/١
٤٧	موازنة قائمة الدخل	١٠/٣/١
٦٣	مساهمات المساهمين بشركة سكر كنانة	١/١/٣
٦٤	النسب المئوية للمساهمين في شركة سكر كنانة	٢/١/٣
٧٩	تقديرات المزيج البيعي	١/٢/٣
٨٣	ملخص موازنات الإدارات	٢/٢/٣
٨٨	التكاليف الفعلية للأجور مقارنة بالموازنة التخطيطية للفترة من ٢٠٠٠/١٩٩٩ - ٢٠٠٤/٢٠٠٣	١/٣/٣
٨٩	التكاليف الفعلية الكلية مقارنة بالموازنة التخطيطية للفترة من ٢٠٠٠/١٩٩٩ - ٢٠٠٤/٢٠٠٣	٢/٣/٣

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١/٣/٣	الهيكل التنظيمي لشركة سكر كنانة	٧٦

قائمة الملاحق

الموضوع	رقم الملحق
أورنيك تصديق تعيين العمال Recruitment Approval Form(RAF)	١
طلب شراء Purchase Requisition (PR)	٢
اذن صرف مواد من المخزن Store Issue Voucher (SIV)	٣
أورنيك تصديق بالمصروفات الأخرى Other Expenses Approval (OEA)	٤
تقرير الرقابة على التكلفة الأسبوعي Weekly Control Report	٥
تقرير الرقابة على التكلفة الشهري Monthly Control Report	٦
تقرير التكلفة المقارنة Cost Comparison Report	٧
بيانات تحليلية Statistical Data	8