

الاستهلال

قال الله تعالى :

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِزْنَا نَسِينَا أَوْ أَحْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِيْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَي لِيُذَمِّنَ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ

سورة البقرة

الآية : 286

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى معلم البشرية جمعاء ومنبع العلم محمد صلوات ربي وسلامه عليه.

إلى من ركع العطاء أمام قدميها وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها حباً وتصميماً ودفعاً لغد أجمل
إلى القلب الناصع بالبياض وأقول لها أنتي وهبتي الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة إلى
الغالية التي لا نرى الأمل إلا من عينيها أمي الحبيبة

إلى اليد الطاهرة التي أزلت من أماننا أشواك الطريق ورسمت المستقبل بخطوط الثقة إلى الذي لا تفيه

الكلمات والشكر والعرفان بالجميل أبي الحبيب

إلى رمز الحنان إلى أم كل الناس جدتي الغالية

إلى أخواني وأخواتي ، اللهم أدم المحبة بيننا ...

إلى كافة الأهل والاصدقاء

إلى كل من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً ...

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا الدراسة

شكري الجزيل وامتناني

الشكر والعرفان

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان، حمداً يليق بجلاله وعظمته وصل اللهم على خاتم الرسل من لا نبي بعده، صلاة تقضي لنا بها الحاجات، وترفعنا بها أعلى الدرجات وتبلغنا بها أقصى الغايات من جميع الخيرات، في الحياة وبعد الممات، لله الشكر أولاً وأخيراً على حسن توفيقه، وكريم عونه، على ما من وفتح به على من إنجاز لهذه الأطروحة.

الشكر بعد الله عز وجل ورسوله إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي أتاحت لي الفرصة لأنال من علمها.

الشكر إلى أستاذي الجليل الدكتور / الهادي آدم محمد إبراهيم الذي كان لنا نوراً نهتدي به وكان لنا ناصحاً أميناً وكريماً وذلك لمتابعته وتوجيهاته ونصحه وكان صبوراً مهماً أثقلنا عليه جعله الله من الأبرار ومن يتولاهم الله برحمته.

الشكر لأسرة مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وأسرة مكتبة جامعة أم درمان الإسلامية، ومكتبة جامعة النيلين وأسرة مكتبة أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية وإدارة مكتبة درسم لإعانتهم لي بتوفير الدوريات والمجلات العلمية.

أخيراً شكري لإدارة الشركة العربية السودانية للزيوت النباتية المحدودة وأخص بالشكر الأستاذ فيصل محمد علي محمد الذي ساعدني كثيراً .

واتوجه بالشكر لكل من مد لي يد العون، ممن لم تسعفيني الذاكرة بذكركم، فجزاهم الله عني خير الجزاء، ختاماً أسأل الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه، وأن يجعله علماً نافعاً، ويسهل لنا به طريقاً إلى الجنة.

المستخلص

تناولت الدراسة فاعلية التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة في ترشيد القرارات الإدارية لمنظمات الأعمال، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات: هل يؤدي إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط إلي زيادة جودة القرارات الإدارية ، هل هناك علاقة بين أسلوب التكلفة المستهدفة وزيادة جودة القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، هل يؤدي التكامل بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة إلى جودة القرارات المالية والإدارية في منظمات الأعمال، هل إستخدام بطاقة الأداء المتوازن يساعد في توفير معلومات ملائمة لمقارنة نتائج الأعمال. كما هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي: معرفة أثر إستخدام التكلفة على أساس النشاط في زيادة جودة القرارات الإدارية لمنظمات الأعمال، معرفة العلاقة بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة وزيادة جودة القرارات الإدارية لمنظمات الأعمال، التعرف على مدى فعالية إستخدام الربط بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة على جودة القرارات المالية والإدارية، التعرف على مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في توفير معلومات ملائمة لمقارنة نتائج الأعمال. لتحقيق أهداف الدراسة تم إختبار الفرضيات الآتية: يؤدي إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط إلي زيادة جودة القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، هناك علاقة بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة وزيادة جودة القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، التكامل في إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة يؤثر في جودة القرارات المالية والإدارية لمنظمات الأعمال، يوفر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن معلومات ملائمة لمقارنة نتائج الأعمال. لقد توصلت الدراسة إلى نتائج تؤكد صحة الفرضيات منها: إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وفر معلومات تكاليفية أكثر دقة وتتصف بالموضوعية، أسلوب التكلفة المستهدفة ساعد في توفير المعلومات المفصلة لصانعي القرار بإختيار بدائل التصنيع ومتطلبات السعر بشكل أفضل، إن التكامل بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة وفر معلومات تكاليفية أكثر دقة ساعدت إدارة المنشأة على تحسين عملية إتخاذ القرارات المالية والإدارية، بطاقة الأداء المتوازن ساعد في تزويد المدراء بملخص تجميعي عن مقاييس الأداء وإمدادهم بمعلومات تفصيلية في حالة ظهور مؤشرات غير مرغوبة. كما ختم البحث بالتوصيات مرتبطة بنتائج التالية منها: على المنشآت الصناعية الإهتمام بالمقاييس الغير المالية التي تركز على مسببات ومحركات الأداء المالي في الأجل الطويل بالإضافة إلي إستخدام مقاييس الأداء المالية التقليدية التي تركز على نتائج المالية في الأجل القصير، إعداد تقرير خفض التكلفة لبيان كيفية خفض التكلفة من خلال تحليل مقارن يعكس التكلفة الحالية المقدرة للوحدة بالنسبة للمكونات التفصيلية لوحدة المنتج وكيفية احتواء الفجوة، إنشاء أقسام مستقلة لمحاسبة التكاليف في الشركات الصناعية وتدعيمها بالكوادر المؤهلة.

Abstract

The study addressed effectiveness of integration between the modern techniques to manage cost in rationalizing the administrative decisions in enterprise organizations, so the problem of this study represent in some questions such as is the use of cost method, activity based costing (ABC) leading to increase the administrative decisions quality in enterprise organizations ,is the integration of (ABC) and targeted cost leading to financial and administrative decisions quality in enterprise organizations and is the use of the balanced performance card assisting in providing the relevant information to compare the enterprise results .The study aimed at recognizing the impact of using the (ABC) in increasing financial and administrative decisions quality in enterprise organizations, the efficiency of connecting use between the (ABC) and targeted costing on financial and administrative decisions quality, contributing the balanced performance card assisted in providing the relevant information to compare the enterprise results. To realize the objectives of this study, the hypotheses here below were tested : the use of activity based costing (ABC) leads to the increasing of the administrative decisions quality in enterprise organizations, there is relationship between applying the targeted costing method and administrative decisions quality in enterprise organizations ,the integration of using (ABC) and targeted costing method impact the financial and administrative decisions quality in enterprise organizations , the use of balanced performance card assists in providing the relevant information to compare the enterprise results. The study reached some results emphasizing the accuracy of hypotheses such as the use of activity based costing (ABC) provided accurate costing information with high objectivity, the targeted costing method assisted in providing preferable information for decision makers to select the manufacturing alternatives and the best price requirements , the integration of using (ABC) and targeted costing method provided accurate costing information assisting the firms in improving financial and administrative decision process ,the balanced performance card assists in providing the managers with the accumulated summarized figures about the performance measurements and also providing them with information details in case of undesirable indicators appearance .The researcher concluded the study with some recommendations connecting with some results such as the industrial firms should concern over the un financial measurements concentrating on the causes for long term financial performance in addition to the use of primary financial performance measurements concentrating on short term financial results, preparing the cost reduction report to clarify the how to reduce cost within compared analysis reflecting the current estimated cost for unit cost and how to fill the gap and establishing independent

departments for cost accounting in industrial firms and supported with qualified human resources .

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	المستخلص
هـ	Abstract
ز	فهرس الموضوعات
ي	فهرس الجداول
ل	فهرس الأشكال
م	فهرس الملاحق
1	المقدمة
2	ولاً : الإطار المنهجي
9	ثانياً : الدراسات السابقة
47	الفصل الأول: الإطار النظري للأساليب الحديثة لإدارة التكلفة
48	المبحث الأول: نشأة ومفهوم إدارة التكلفة وأسلوب التكلفة على أساس النشاط
65	المبحث الثاني: مفهوم وأهداف ومراحل تطور أسلوب التكلفة المستهدفة
81	المبحث الثالث: مفهوم وأهداف وخطوات أسلوب القياس المرجعي وبطاقة الأداء المتوازن
106	الفصل الثاني: الإطار النظري لترشيد القرارات الإدارية
107	المبحث الأول: مفهوم القرار ومراحل عملية صنع القرار
121	المبحث الثاني: التكاليف الملائمة لصنع القرار
136	المبحث الثالث: مفهوم ترشيد القرار
147	الفصل الثالث: الإطار النظري للتكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة
148	المبحث الأول: التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة
165	المبحث الثاني: دور الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة في ترشيد القرارات الإدارية
180	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية والتطبيقية
181	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن الصناعة التحويلية في السودان
195	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
225	المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية تحليل البيانات واختبار الفرضيات
293	الخاتمة

294	ولاً : النتائج
296	ثانياً : التوصيات
297	قائمة المصادر والمراجع
318	الملاحق

فهرس الجداول

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

195	النسب التقديرية لعينة الدراسة	(1/2/4)
196	الإستبيانات الموزعة والمعادة والتالفة	(2/2/4)
197	مقياس درجة الموافقة	(3/2/4)
199	نتيجة اختبار المصادقية لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ	(4/2/4)
200	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر	(5/2/4)
201	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(6/2/4)
202	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق التخصص العلمي	(7/2/4)
203	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل المهني	(8/2/4)
205	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الوظيفة	(9/2/4)
206	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة	(10/2/4)
207	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الفرضية الأولى	(11/2/4)
210	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الفرضية الثانية	(12/2/4)
213	الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى	(13/2/4)
215	الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية	(14/2/4)
218	نتائج اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الأولى	(15/2/4)
221	نتائج اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثانية	(16/2/4)
224	ملخص نتائج فرضيات البحث	(17/2/4)
225	تكلفة تصنيع وتسويق 6,516,000 لتر زيت زهرة الشمس	(1/3/4)
226	تكلفة تصنيع وتسويق 1629000 لتر زيت بذرة القطن البيضاء	(2/3/4)
226	تكلفة تصنيع وتسويق 1,086,000 لتر زيت بذرة القطن السوداء	(3/3/4)
227	تكلفة تصنيع وتسويق 543,000 لتر زيت الفول الخام	(4/3/4)
228	اجمالي المصروفات التشغيلية لوحدة العصر والتكرير والتعبئة	(5/3/4)
228	تكلفة تصنيع 315000 كرتونة صابون تواليت	(6/3/4)
229	تكلفة تصنيع 855000 كيس صابون غسيل	(7/3/4)
231	مراكز الأنشطة الرئيسية	(8/3/4)
239	مجمعات التكلفة بداخل مراكز النشاط الرئيسية والمساعد	(9/3/4)
240	التكاليف الصناعية غير المباشرة للوحدة الواحدة	(10/3/4)
245	التكاليف الصناعية غير المباشرة	(11/3/4)
248	مسبب التكلفة المتاحة لتخصيص تكلفة النشاط	(12/3/4)

249	مسببات التكلفة المتاحة لتخصيص تكلفة الأنشطة (الصابون)	(13/3/4)
251	معدلات تحميل تكلفة كل نشاط بمركز الزيوت	(14/3/4)
252	معدلات تحميل تكلفة كل نشاط بمركز الصابون	(15/3/4)
253	توزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة على الإنتاج بمركز نشاط الزيوت	(16/3/4)
254	توزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة على الإنتاج بمركزي الصابون	(17/3/4)
255	تحديد التكلفة الإنتاجية الاجمالية والتكلفة الفعلية لزيت زهرة الشمس	(18/3/4)
256	تحديد التكلفة الإنتاجية الاجمالية والتكلفة الإنتاجية الفعلية لزيت بذرة القطن البيضاء	(19/3/4)
258	تحديد التكلفة الإنتاجية الاجمالية والتكلفة الفعلية لزيت بذرة القطن السوداء	(20/3/4)
259	تحديد التكلفة الإنتاجية الاجمالية، والتكلفة الفعلية لزيت الفول الخام	(21/3/4)
261	تحديد التكلفة الإنتاجية الاجمالية والتكلفة الفعلية لكيس صابون غسيل	(22/3/4)
262	تحديد التكلفة الإنتاجية الاجمالية والتكلفة الفعلية لكرتونة صابون تواليت	(23/3/4)
264	تقرير خفض التكاليف لزيت زهرة الشمس	(24/3/4)
266	تقرير خفض التكاليف لزيت بذرة القطن البيضاء	(25/3/4)
268	تقرير خفض التكاليف لزيت بذرة القطن السوداء	(26/3/4)
270	تقرير خفض التكاليف لزيت الفول الخام	(27/3/4)
272	تقرير خفض التكاليف لصابون غسيل	(28/3/4)
274	تقرير خفض التكاليف لصابون تواليت	(29/3/4)
277	تطور معدل العائد على رأس المال المستثمر	(30/3/4)
278	تطور أرباح الشركة	(31/3/4)
278	تطور معدل العائد على حقوق الملكية	(32/3/4)
279	تطور التغطية عن التدفقات النقدية	(33/3/4)
279	تطور حجم المبيعات	(34/3/4)
280	تطور تكاليف وأعباء التسويق في الشركة	(35/3/4)
281	معدل دوران المخزون للشركة	(36/3/4)
281	نسبة تكلفة البحث والتطوير إلى تكلفة المبيعات	(37/3/4)
282	معدل الأداء اليومي للعامل في الشركة	(38/3/4)
282	مستوى الجودة	(39/3/4)
283	تطور مصاريف العاملين ونسبة الشكاوى	(40/3/4)

283	تطور برامج التدريب الفعلية إلى المستهدفة	(41/3/4)
286	تقرير بطاقة الأداء المتوازن لتقييم اداء الشركة	(42/3/4)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
------------	-------------	-----------

55	أهداف أسلوب التكاليف على أساس النشاط (ABC)	(1/1/1)
61	أسلوب محاسبة تكاليف الأنشطة	(2/1/1)
91	أنواع المقارنة المرجعية	(1/3/1)
100	عمليات التشغيل الداخلية	(2/3/1)
102	أبعاد نموذج قياس الأداء المتوازن	(3/3/1)
114	الإطار العام لمراحل عملية إتخاذ القرار وتنفيذه	(1/1/2)
123	تعيين التكلفة	(1/2/2)
141	مراحل عملية صنع القرار	(1/3/2)
154	التكامل بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة	(1/1/3)
157	التكامل بين التكلفة على أساس النشاط ومقياس الأداء المتوازن	(2/1/3)
160	تكامل المقاييس المالية وغير المالية (ضمن بطاقة الأداء المتوازن) مع تقنية الكلفة المستهدفة	(3/1/3)
170	إستخدامات المعلومات على أساس الأنشطة	(1/2/3)
179	الأهداف الإستراتيجية للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	(2/2/3)
191	الهيكل الوظيفي للشركة العربية السودانية للزيوت	(1/1/4)
201	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر	(1/2/4)
202	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(2/2/4)
203	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(3/2/4)
204	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني	(4/2/4)
205	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	(5/2/4)
206	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة	(6/2/4)
233	تتبع سير العمليات الإنتاجية لمنتجات بمركز نشاط العصر والتكرير والتعبئة	(1/3/4)
235	تتبع سير العمليات الإنتاجية بمركز نشاط التصبين والتجفيف والتعبئة	(2/3/4)

فهرس الملاحق

رقم	عنوان الملحق	الصفحة
-----	--------------	--------

		الملحق
319	استمارة الاستبانة	(1)
323	محكمو الاستبانة	(2)
324	قوائم التكاليف	(3)