

استهلال

قال تعالى في محكم تنزيله

﴿الرَّحْمَنُ﴾ * ﴿الرَّحِيمُ﴾ * ﴿مَلِكٌ﴾ * ﴿يَوْمَ الدِّينِ﴾

* ﴿قُلُوبُهُ﴾ * ﴿لَا يُغْنِي عَنْكَ كَثْرَتُهُمْ شَيْئاً وَلا يَنْفَعُكَ نَعْمَتُهُمْ شَيْئاً﴾

صدق الله العظيم

سورة الرحمن ، الآيات (١-٤)

إهداء

إِلَى وَالِدِي

القلب النابض والفكر الناقب والتخلق الجميل

إِلَى وَالِدِي

الذي أحترق سموها .. حتى أضاع لنا الظلمات

إِلَى إِخْوَتِي وَأُخُوَاتِي

وجميع أفراده إسرتني إِلَى أصدقائي المخلصين

إِلَى رفقاء حرب الكفاح وزملائي

إِلَى أَسْبَابِي

أهدي هذا البحث

الباحث

شكر وعرفان

لك الحمد والشكر يا بديع السماوات والأرض ، خلقتنا في كبد ويسّرت لنا ، سبحانه لا نحصي ثناءً عليك أنت كما أثنيت على نفسك ، جل وجهك وعزّ جاهك ، تفعل ما تشاء بقدرتك ، وتحكم ما تريد بعزتك ، يا حي يا قيوم يا ذا الجلال والإكرام والصلاة والسلام على أشرف خلق الله أجمعين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم والسلام على اله وصحابة الغر الميامين .

الشكر للدكتور مصطفى نجم البشاري الذي تفضل بأخلاق النبلاء وتواضع العلماء وحزارة العارفين بالإشراف علي هذا البحث الذي قام علي فكره وتوجيهاته القيمة فكان نعم المرشد وخير الدليل في جميع مراحل البحث دون أن يكل أو يمل فليجزه الله عني خير الجزاء .

والشكر كل الشكر لجميع الأساتذة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية وأخص بالشكر للأخ العزيز الأستاذ حمزة بشري ، محمد أبكر ، خالد محمد آدم وصلاح عبد الله والأستاذ عبد المنعم محمد خضر والأستاذ عبد المنعم خليل .

وشكري وتقديري للأخ نور الدين عبد الوهاب الذي أكرمنا بحسن تشجيعه ومتابعته لنا خلال مراحل الدراسة والشكر أجزله للأخ عبد الماجد هرون الذي ما يخل عليّ بالجهد ولا بالمعرفة طاماً جاد بالكثير ومن وقته الثمين في سبيل النجاح ، وفقهما الله وسدد خطاهم وجعلهم دوماً في سبيل المعرفة تواقين للتشبت بها نرخر للوطن والدين .

والشكر أجزله للدكتور نجله حسين الحاج صابون التي تفضلت بمتابعة مراحل الدراسة ومراحل إعداد البحث والشكر لمركز مرزان للطباعة وأخص بالشكر الأخت عفاف عمر التي قامت بطباعة هذا البحث .

كما أشكر القائمين علي أمر الهيئة السودانية للإذاعة والتلفزيون والعاملين بها وأخص بالشكر الدكتور أمين حسن عمرو د . ضرام ومحمد حاتم سليمان وعوض جادين والأخ العزيز قيدون النور والأخوة مهندسي المحطة الأرضية للأقمار الصناعية عبد الله إسماعيل وأبو شيبه ونابغ خوجلي وعز الدين بركة وسليمان عبد الرحمن ومرضى ومحمد داؤود .

والشكر لزملاء العمل وليد عبد الله وخالد تاج السر ونزار الأمين والبشير محمد البشير وأحمد حاج سعد وصلاح محمد علي وهيثم الصديق ومعاوية بشير وعماد الدين يعقوب وعبد الله إسماعيل وقبريال وور .

كما أقدم بشكري وتقديري الخالص لكل من ساهم ولو بكلمة طيبة في سبيل إنجاز هذه الدراسة .

ولله الحمد والشكر من قبل ومن بعد

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
إستهلال	أ
الإهداء	ب
الشكر والعرفان	ج
فهرست المحتويات	د - ز
فهرست الجداول	ح - ط
فهرست الأشكال	ي - ك
الملخص	ل
Abstract	م

الفصل الأول

الإطار المنهجي والدراسات السابقة

المبحث الأول : الإطار المنهجي	٣
مقدمة	٣
هدف البحث	٣
مشكلة البحث	٤
أهمية البحث	٤
فروض البحث	٤
منهج البحث	٥
حدود البحث	٥
خطة البحث	٥
المبحث الثاني : الدراسات السابقة	٧
دراسة محمد صالح	٧
دراسة الحسين	٩
دراسة اليعقوب	١٠

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

١٧	المبحث الأول : مفهوم وأهداف محاسبة المسؤولية
١٧	ماهية محاسبة المسؤولية
١٩	مقومات نظام محاسبة المسؤولية
٢٠	المسؤولية والقدرة علي التحكم
٢١	توزيع التكاليف علي مراكز المسؤولية
٢٥	التركيز علي المعلومات والسلوك
٢٥	المسؤولية وعدم التأكد
٢٦	محاسبة المسؤولية والإدارة بالأهداف
٢٧	أهمية الموازنة والإدارة بالأهداف
٢٨	الرقابة
٣٠	عناصر النظام الرقابي
٣٠	أهداف الرقابة المالية
٣١	السمات الموضوعية لجهاز الرقابة
٣٢	الإقتصاد في التكاليف
٣٣	أنواع الرقابة
٣٤	الرقابة من وجهة النظر المحاسبية و الإقتصادية
٣٥	الرقابة عن طريق الموازنة التقديرية
٣٦	طرق تشخيص مجالات خفض التكلفة ووسائل التطبيق في ظل محاسبة المسؤولية ...
٤٠	الرقابة علي التكاليف
٤١	الفرق بين الرقابة علي التكاليف وتخفيضها
٤٥	المبحث الثاني : أساليب التكاليف عن محاسبة المسؤولية
٤٥	اللامركزية في الإدارة
٤٥	منافع اللامركزية
٤٧	تكاليف اللامركزية
٤٨	مقارنة المنافع والتكاليف
٤٩	مراكز المسؤولية
٤٩	مراكز التكلفة

ح

٥٢		أهمية تحديد مراكز التكلفة
٥٤		تحديد مراكز التكاليف في النشاط
٥٦		مراكز الإيراد
٥٦		مراكز الربحية
٥٦		مراكز الإستثمار
٥٩		قياس كفاءة وفاعلية الأداء في ظل محاسبة المسؤولية
٦١		أنواع مقاييس الأداء
٦٣		إعداد التقارير بالمسؤولية
٦٤		دور التقارير بالمسؤولية في الرقابة وتقييم الأداء
٦٦		المبادئ التي تحكم إعداد التقارير بالمسؤولية
٦٩		الآثار السلوكية لنظام محاسبة المسؤوليات

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

٧٥		المبحث الأول : نبذة عن قطاع التلفزيون والهيكل التنظيمي
٧٥		نبذة عن قطاع التلفزيون
٧٦		الطفرة الأولى
٧٦		سنوات الانحدار
٧٦		الطفرة الكبرى
٧٧		معالم التطور البرامجي في تلفزيون السودان
٧٩		معالم التطور الإداري في التلفزيون
٨٠		الهيكل التنظيمي الحالي
٨١		المبحث الثاني : تحليل بيانات الإستبيان
٨١		مقدمة
٨١		تصميم الإستبيان واختيار عينة الدراسة
١٠٨		إستنتاجات من واقع التحليل
١٠٩		إثبات الفروض

الفصل الرابع

النماذج المقترحة و النتائج والتوصيات

١١٣		نموذج مقترح الهيكل التنظيمي للهيئة القومية للتلفزيون
-----	-------	--

١١٧	 نموذج مقترح للإجراءات المالية لحساب الإنتاج والتشغيل
١٢٠	 نموذج مقترح للدورة المستندية
١٢٣	 نموذج مقترح لقسم الموازنات والتكاليف
١٢٤	 نموذج مقترح لإدارة الشؤون المالية والإدارية
١٢٥	 النتائج
١٢٦	 التوصيات
١٢٨	 المراجع والمصادر
١٣١	 الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٨٤	المؤهل الأكاديمي العينة موضوع الدراسة .	١
٨٥	سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة .	٢
٨٦	تحديد المسؤوليات المالية .	٣
٨٧	تقسيم المنشأة إلى وحدات يزيد من كفاءة إستخدام الموارد .	٤
٨٨	يوجد نظام لمحاسبة المسؤولية .	٥
٨٩	توفير نظام جيد للتغذية العكسية .	٦
٩٠	إشتراك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد التقديرات المالية .	٧
٩١	تفويض السلطات .	٨
٩٢	إعداد التقارير .	٩
٩٣	من أهم وسائل الإتصال داخل التنظيم التقارير الرقابية .	١٠
٩٤	وظيفة التخطيط في العمل الإداري .	١١
٩٥	إذا إتسع مجال الإدارة أكثر لزم تجزئة العمل .	١٢
٩٦	يمكن تيسير العمل بربط الجهود .	١٣
٩٧	من مساوئ المركزية أنها تبدد جهود كبار الرؤساء .	١٤
٩٨	عدم المام الرؤساء بظروف العمل المحلية .	١٥
٩٩	النظام الرقابي الموجود هو نظام مركزي - لا مركزي .	١٦
١٠٠	بعض المنشآت تلجأ لتخفيف نفقاتها بإستخدام غير المؤهلين .	١٧
١٠١	الإسراف في تطبيق النظام المركزي .	١٨

١٩	من الرؤساء من لا يستطيع تصور إمكان سير العمل .	١٠٢
٢٠	الإتصال في الهرم الإداري من أسفل إلي أعلى .	١٠٣
٢١	من الأفضل للمنشأة أن تطبق النظام مركزي – لا مركزي.	١٠٤
٢٢	إهدار الموارد ينتج من الإسراف أو الإهمال .	١٠٥
٢٣	إهدار الموارد يعود لعدم تحديد المسؤوليات .	١٠٦
٢٤	عدم الأقتناع باللامركزية يعود إلى أسباب شخصية.	١٠٧
٢٥	عدم تطبيق نظام اللامركزية يعود إلي التكلفة الباهظة	١٠٨
٢٦	عدم تطبيق نظام اللامركزية يعود إلي عدم وجود الكوادر المؤهلة	١٠٩

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	أسم الشكل	رقم الشكل
٨٠	الهيكل الحالي للهيئة السودانية للاذاعة والتلفزيون	١
٨٤	بيان المؤهل العلمي لمكونات العينة.	٢
٨٥	سنوات الخبرة لمكونات العينة .	٣
٨٦	تحديد المسؤوليات المالية.	٤
٨٧	تقسيم المنشأة إلي وحدات يزيد من كفاءة إستخدام الموارد .	٥
٨٨	يوجد نظام لمحاسبة المسؤولية.	٦
٨٩	توفير نظام جيد للتغذية العكسية.	٧
٩٠	إشتراك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد التقديرات المالية.	٨
٩١	تفويض السلطات .	٩
٩٢	إعداد التقارير .	١٠
٩٣	من أهم وسائل الإتصال داخل التنظيم التقارير الرقابية .	١١
٩٤	إن وظيفة التخطيط في العمل الإداري.	١٢
٩٥	إذا إتسع مجال الإدارة أكثر لزم تجزئة العمل.	١٣
٩٦	يمكن تيسير العمل بربط الجهود .	١٤
٩٧	من مساوئ المركزية أنها تبدد جهود كبار الرؤساء .	١٥

٩٨	عدم المام الرؤساء ظروف العمل .	١٦
٩٩	النظام الرقابي الموجود هو نظام مركزي – لا مركزي.	١٧
١٠٠	بعض المنشآت تلجأ لتخفيف نفقاتها ، بإستخدام غير المؤهلين .	١٨
١٠١	الإسراف في تطبيق النظام المركزي .	١٩
١٠٢	من الرؤساء من لا يستطيع تصور إمكان سير العمل.	٢٠
١٠٣	الاتصال في الهرم الإداري من أسفل إلي أعلى .	٢١
١٠٤	من الأفضل للمنشأة أن تطبق النظام المركزي – اللامركزي .	٢٢
١٠٥	إهدار الموارد ينتج من الإسراف أو الإهمال .	٢٣
١٠٦	إهدار الموارد يعود لعدم تحديد المسؤوليات .	٢٤
١٠٧	عدم الأقتناع باللامركزية يعود إلي أسباب شخصية تتعلق بالإدارة العليا .	٢٥
١٠٨	عدم تطبيق نظام اللامركزية يعود إلي التكلفة الباهظة .	٢٦
١٠٩	عدم تطبيق نظام اللامركزية يعود إلي عدم وجود الكوادر المؤهلة.	٢٧
١١٥	الهيكل التنظيمي للهيئة القومية للتلفزيون (المقترح).	٢٨
١٢١	الدورة المستندية المقترحة .	٢٩

ملخص الدراسة

نوه هذا البحث إلى الضرورة اللازمة للإهتمام بأسلوب محاسبة المسؤولية عند إدارة المشروعات ومعلوم أن كثير من المنشآت تواجه مشاكل تتعلق بالرقابة واستغلال مواردها المادية والمالية بصورة غير رشيدة ومكلفة ودون تخطيط ممايزيد الالعباء علي المنشأة وينعكس ذلك علي أدائها وعدم تمكنها من تحقيق الأهداف المخطط لها .

وقد قام الباحث بوضع عدة فروض للدراسة وهي :-

- تطبيق نظام محاسبة المسؤولية يساهم مساهمة كبيرة في العملية الرقابية واستخدام الموارد المالية والمادية بصورة جيدة .
- عدم تطبيق محاسبة المسؤولية يؤثر سلباً علي تحقيق أهداف المنشأة .
- يحقق نظام محاسبة المسؤولية درجة عالية في إدارة المواد وكفاءة الاستخدام لهذه الموارد .

كان التطبيق على الهيئة السودانية للإذاعة - والتلفزيون قطاع التلفزيون ويستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إطار جمع وتحليل البيانات من واقع المصادر الأولية والثانوية ويهدف إلي بحث السبل الكفيلة لإدارة الموارد وحسن إستخدامها. ويحتوى البحث علي أربعة فصول حيث إحتوى الفصل الأول علي الإطار المنهجي والدراسات السابقة ، بينما إحتوى الفصل الثاني علي الإطار النظري لمحاسبة المسؤولية، أما الفصل الثالث إحتوى علي الدراسة التطبيقية أما الفصل الرابع إحتوى علي النماذج المقترحة والنتائج والتوصيات .

توصل الباحث للنتائج التالية :

- إن تحقيق فاعلية الرقابة علي الأنفاق علي أساس تحديد المسؤولية يؤدي إلي تقليل التكلفة واستغلال الموارد بصورة جيدة .
- إن التقارير الرقابية من المقومات الاساسية لنظام محاسبة المسؤولية وللتقارير دور مهم في تفعيل نظام التغذية العكسية Feed back التي تساعد في متابعة الخطة ولإجراء التعديلات الضرورية في الوقت المناسب .
- يمكن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في كل المشروعات بغض النظر عن نوعها أو حجمها (المشروعات الصناعية ، التجارية، الزراعية...الخ)

وأوصى الباحث بالآتي :-

- إن اشتراك مراكز المسؤولية في تحديد مقاييس أدائها من أفضل وسائل الحصول علي المعايير المستخدمة في قياس أداء مراكز المسؤولية وقد يمتد هذا الإشتراك ليشمل تحديد الأهداف العامة للوحدة الاقتصادية .
- السعي نحو تخفيض تكاليف الأداء بالوصول إلي مستوى أقل من مستوى التكلفة الحالية ومن ثم الإستفادة من تكلفة الخفض الناتج في تحقيق أهداف تنمية كفاءة الأداء
- إختيار الكوادر المؤهلة وتحديد المسؤولية بصورة دقيقة لتجنب إهدار الموارد واستغلالها إستغلالاً جيداً بعيداً عن الإسراف أو الإهمال .

