

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ

الرَّحِیْمِ

# إستهلال

قال تعالى في محكم تنزيله

( سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك انت العليم الحكيم )

صدق الله العظيم

سورة البقرة الاية 32

# إهداء

الى والدتي

القلب النابض والفكر الثاقب والخلق الجميل

الى والدي

الذي احترق شموعاً حتى اضاءت لنا دياجر الظلمات

إلى أخوتي وأخواتي

وجميع أفراد أسرتي الى أصدقائي المخلصين

إلى رفقاء درب الكفاح وزملائي

الى أحبائي

اهدي هذا البحث

الباحث

# شكر وعرفان

لك الحمد والشكر يا بديع السماوات والأرض، خلقتنا في كبد ويسرت لنا ، سبحانك لا نحصي ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك ، جل وجهك وعز جاهك ، تفعل ما تشاء بقدرتك وتحكم ما تريد بعزتك ، يا حي يا قيوم ياذا الجلال والإكرام والصلاة والسلام على اشرف خلق الله أجمعين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم والسلام على آله وصحابه الغر الميامين. الشكر اجزله لأستاذي الدكتور مصطفى نجم البشاري الذي تفضل بأخلاق النبلاء وتواضع العلماء وحذاقة العارفين بالإشراف على هذا البحث الذي قام على فكره وتوجيهاته القيمة فكان نعم المرشد وخير دليل في جميع مراحل البحث دون ان يكل او يمل فليجزه الله عنا خير .  
الجزء .

والشكر كل الشكر لجميع الأساتذة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية واخص بالشكر منهم الأستاذ يحي يوسف .  
والأستاذ نصر الدين عبد الكريم .

وشكري وتقديري واعزازي واحترامي للزملاء والزميلات بمكتب القيمة المضافة امدرمان شرق الذين أكرموني بحسن تشجيعهم ومتابعتهم خلال مراحل الدراسة والشكر اجزله للأخت حنان عيسى احمد عطية التي ما بخلت علي بالجهد ولا بالمعرفة طالما جادت بالكثير من وقتها الثمين في

سبيل إنجاز هذه الدراسة، وفقهم الله وسدد خطاهم وجعلهم دوماً في  
سبيل المعرفة طواقين للتشبت بها زخراً للوطن كما اشكر الإخوة القائمين  
على امر التخطيط والبحوث بإدارة الصناعة واطص بالشكر منهم  
الأستاذة هاجر نصر الدين . والشكر للأصدقاء الحر دلو ، سيف النصر ،  
. عصام السيد ومرضى بابكر

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

ولله الحمد والشكر من قبل ومن بعد

## ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة النظم الرقابية وأثرها على التكاليف الإنتاجية  
وقد تمثلت مشكلة الدراسة في ارتفاع تكاليف الإنتاج ، مما أدى إلى فشل أداء  
كثير من المنشآت الصناعية وتوقف نشاطها تماماً في الآونة الأخيرة ، وقد قام  
الباحث بوضع ثلاث فرضيات للإجابة على مشكلة الدراسة كما يلي :-  
1/ استخدام واستحداث النظم الرقابية الفعالة يؤدي إلى تعظيم الإرباح من  
خلال المساهمة في تخفيض عناصر التكاليف الإنتاجية.  
2/ عدم تطبيق النظم الرقابية يساهم في تخفيض الحصة السوقية للمنشأة  
ويؤثر في مقدرتها التنافسية.  
3/ عدم الاهتمام بخاصية الشخصية الاعتبارية في المنشآت الصناعية يؤدي إلى  
عدم تطبيق نظم رقابية لهذه المنشآت.

وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة مختارة من المنشآت الصناعية الخاصة  
بولاية الخرطوم ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إطار جمع  
وتحليل البيانات من واقع المصادر الأولية والثانوية ، ويهدف البحث إلى إظهار

مدى إمكانية تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى عن طريق استخدام نظم رقابية فعالة ، وقد تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول ، الفصل الأول تناول الإطار العام والدراسات السابقة ، الفصل الثاني تناول مفاهيم وتعريف وأهداف الرقابة ، أما الفصل الثالث فقد تناول النظم الرقابية ، الفصل الرابع تناول الدراسة الميدانية والنتائج والتوصيات ، وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة للنتائج التالية :-

1/ ان تركيز الاهتمام على الرقابة الداخلية وتوجيهها نحو التخطيط والتنبؤ بنتائج الأعمال يؤدي إلى تحقيق الرقابة الفعالة والاعتماد عليها في تقييم الأداء الفعلي لأنشطة المنشأة

2/ ان تحقيق فاعلية الرقابة على الإنفاق باستخدام الموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية ومحاسبة المسؤولية يؤدي إلى تقليل التكلفة الإنتاجية إلى الحد الأدنى واستغلال الموارد المتاحة بصورة جيدة .

3/ من أهم عوامل نجاح الموازنات التخطيطية في الرقابة هو إعدادها باستخدام نماذج التكاليف المعيارية الجيدة وعدم المغالاة في المصروفات عند إعدادها ومن ثم الرقابة عليها بواسطة محاسبة المسؤولية .

وقادت هذه النتائج إلى استخلاص التوصيات التالية :-

1/ يجب ان يكون هنالك اهتمام من قبل الإدارة بتطبيق نظم رقابية تساعد في الرقابة على التكاليف

يجب ان يتم تقسيم المنشأة إلى دوائر نشاط وتفويض السلطات المختلفة 2/ لهذه الدوائر ويجب ان تتم محاسبتهم في حالة فشلهم في تحقيق أهداف المنشأة من خلال تحقيق أهداف دوائر نشاطهم

يجب ان يشارك كل العاملين في إعداد الموازنات التخطيطية و يجب الرقابة 3/ عليهم عند تنفيذ الموازنات عن طريق محاسبة المسؤولية .

## **ABSTRACT**

This study tackles the monitoring systems and their impacts on production cost , However, the high cost of production represents the research problem which has undermined the performance of many industrial firms and lead to total stoppage of their operations (activities) in recent years .Furthermore the researcher has put forward three hypotheses to solve the research problems as follows :

- 1/ Using and modernizing affective monitoring systems lead to increase in the profits through engaging in cutting down the elements of production costs .
- 2/ lack of applying monitoring systems reduce the markets share of profits which effect the firms competitiveness .
- 3/ Paying less emphasis on qualities of legal person in a firm leads to lack of applying monitoring systems to the firm.

This study has been applied to a sample which had been taken from a private industrial firm in the capital city Khartoum . However the researcher has adopted descriptive analytical methods in collecting and analyzing data from its primary and secondary sources, This research aims to highlight the extent to which the production costs can be greatly reduced through using effective

monitoring systems. Furthermore, the study has been divided into four chapters. Chapter one tackles the general framework and the previous study while chapter two considers concept, definition and objectives of monitoring . Chapter three focuses on monitoring systems and chapter four, tackles field study, results and recommendations.

The researcher has come up with the following results:

- 1/ Emphasis should be placed on internal monitoring which is oriental toward planning and forecasting the business results that lead to realization of effective monitoring which is based on evaluation of actual performance of a firm.
- 2/ Attaining effective supervision on spendings through adopting budget , standard costs and accountability lead to decrease in production costs coupled with exploitation of available resources .
- 3/ Preparation of budget through adopting good standard costs and reducing the expenses and supervising the expenses through accountability approach is are important factors that lead to success of budgeting .

The researcher has presented the following recommendations :

- 1/ The managements should be concerned with application of monitoring systems which facilitate the supervision of the costs .
- 2/ The corporate should be divided in to centers / levels and the responsibilities should be delegated to their centers / levels .
- 3/ All employees should participate in budget preparation and they should be monitored during budget implementation phase through accountability approach .

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة		رقم
ب	الاستهلال	1
ج	الإهداء	2
د	الشكر والعرفان	3
هـ - و	ملخص الدراسة	4
ز - ح	ABSTRACT	5
ط - ك	فهرست الموضوعات	6
ل - م	فهرست الجداول	7
ن	فهرست الأشكال	8
1	<b>الفصل الأول : الإطار المنهجي والدراسات السابقة</b>	<b>9</b>
2	<b>المبحث الأول : الإطار المنهجي</b>	<b>10</b>
2	المقدمة	11

2	أهمية الدراسة	12
3	مشكلة الدراسة	13
3	أهداف الدراسة	14
4	فرضيات الدراسة	15
4	منهج الدراسة	16
5	مصادر الدراسة	17
5	أدوات الدراسة	18
5	مجتمع الدراسة	19
5	تعريفات إجرائية	20
6	حدود الدراسة	21
6	خطة الدراسة	22
7	<b>المبحث الثاني :الدراسات السابقة</b>	23
13	<b>الفصل الثاني : تطور مفاهيم وأهداف وأدوات الرقابة</b>	24
14	<b>المبحث الأول :- مفاهيم وأهداف الرقابة</b>	25
14	نشأة الرقابة وتطورها	26
16	تعريف الرقابة	27
21	أهداف الرقابة	28
22	<b>المبحث الثاني:أدوات وأنواع الرقابة</b>	29
22	أدوات الرقابة	30
24	أنواع الرقابة	31
31	<b>المبحث الثالث: الإجراءات الرقابية</b>	32
31	وضع المعايير	33
32	مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير	34
33	اتخاذ الأجراء لتصحيحي	35
35	<b>الفصل الثالث :- النظم الرقابية</b>	36

37	<b>المبحث الأول : محاسبة المسؤولية</b>	37
38	تعريف محاسبة المسؤولية	38
38	مراكز المسؤولية	39
42	فوائد وأهداف محاسبة المسؤولية	40
45	<b>المبحث الثاني: الموازنات التخطيطية</b>	41
45	مفهوم الموازنة وأهدافها	42
49	مفهوم الميزانيات التقديرية كأداة للرقابة	43
53	الموازنة والرقابة على المصروفات	44
59	المبحث الثالث: التكاليف المعيارية	45
59	تعريف التكلفة المعيارية	46
60	العلاقة بين التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية	47
60	تصنيف وتوصيف معايير التكلفة المباشرة	48
61	<b>الفصل الرابع : الدراسة الميدانية والنتائج والتوصيات</b>	49
66	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن مجتمع الدراسة	50
69	المبحث الثاني : تحليل بيانات الاستبيانات واختبار الفروض	51
84	المبحث الثالث : النتائج والتوصيات	52
84	النتائج	53
85	التوصيات	54
81	المراجع	55
84	الملاحق	56

## فهرست الجداول

رقم الصفحة		رقم
29	(جدول رقم أ)	1
54	(جدول رقم ب)	2
55	(جدول رقم ج)	3
56	(جدول رقم د)	4
69	(جدول رقم 1)	5
70	(جدول رقم 2)	6
70	(جدول رقم 3)	7
71	(جدول رقم 4)	8
72	(جدول رقم 5)	9
72	(جدول رقم 6)	10
73	(جدول رقم 7)	11
74	(جدول رقم 8)	12

74	(جدول رقم 9)	<b>13</b>
75	(جدول رقم 10)	<b>14</b>
75	(جدول رقم 11)	<b>15</b>
76	(جدول رقم 12)	<b>16</b>
76	(جدول رقم 13)	<b>17</b>
77	(جدول رقم 14)	<b>18</b>
77	(جدول رقم 15)	<b>19</b>
78	(جدول رقم 16)	<b>20</b>
78	(جدول رقم 17)	<b>21</b>
79	(جدول رقم 18)	<b>22</b>
79	(جدول رقم 19)	<b>23</b>
80	(جدول رقم 20)	<b>24</b>
80	(جدول رقم 21)	<b>25</b>
81	(جدول رقم 22)	<b>26</b>
82	(جدول رقم 23)	<b>27</b>
83	(جدول رقم 24)	<b>28</b>

## فهرست الأشكال

رقم الصفحة		رقم
24	( شكل رقم أ )	1
34	( شكل رقم ب )	2
81	( شكل رقم 1 )	3
82	( شكل رقم 2 )	4
83	( شكل رقم 3 )	5

