يقول الله تعالى :

((رب قد ءاتيتنى من الملك وعلمتنى من تأويل الأحاديث فاطر السموات والأرض أنت ولى فى الدنيا والأخرة توفنى مسلماً وألحقنى بالصالحين))

صدق الله العظيم

الآية (101) سورة يوسف

الإهـــداء

الى :

مصدر إعتزازى وفخرى

أبى العزيز

الى :

أعز الناس الى قلبى

أمى الغالية

الى :

كل عزيز على نفسى

أهدى

هذا الجهد

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف خلق الله أجمعين سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين.

الشكر من بعد المولى تعالى للأستاذ الدكتور/ عبد العزيز محمود الذى لم يبخل بوقته ومعرفته وظل مرشداً وموجهاً لى طيلة فترة الدراسة فله الشكر الجزيل.

الشكر للأخوة فى مكتبة الدراسات العليا ـ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا والأخوة فى مكتبة أكاديمية السودان للعلوم المالية والمصرفية.

الشكر للأساتذة مصطفى نجم البشارى،الهادى آدم،عبد الرحمن البكرى،بابكر ابراهيم صديق الذين شاركوا بعلمهم وخبرتهم فى تحكيم أداة جمع بيانات الدراسة(الإستبانة).

كما أتقدم بالشكر للأخوة فى الشركات محل الدراسة الذين لولاهم لما تم إخراج هذه البحث.

كماأخص بالشكر الأخ/محمد البكرى بمكتب تنسيق جامعة غرب كردفان بالخرطوم على معاونته المستمرة خلال فترة الطباعة.

الباحث

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة دور المحاسبة الإدارية فى ترشيد قرارات التشغيل فى المنشآت الصناعية بالتطبيق علىعينة من الشركات الصناعية.

تنبع أهمية الدراسة من أهمية معلومات ونماذج المحاسبة الإدرية وأثرها فى تجويد قرارات التشغيل.

تتلخص مشكلة الدراسة فى أن العديد من الشركات الصناعية لا تهتم بالمحاسبة الإدارية ولا تسعى الى تبنى وتطبيق نظام خاص بها ، من أجل هذه المشكلة تم وضع الفرضيات التالية :

- وجود نظام جيد للمحاسبة الإدارية يساهم فى إنجاح عملية إتخاذ القرار.
- قرارات التشغيل فى المنشأة تعتمد على المعلومات المحاسبية بجانب الخبرة العملية لمتخذ القرار.
- نماذج المحاسبة الإدارية أداة جيدة لترشيد قرارات التشغيل.

لإختبار هذه الفرضيات قام الباحث بجمع بيانات الدراسة عن طريق توزيع الإستبانة على عينة من المختصين بالشركات محل البحث ، وتم تحليل البيانات بإستخدام طرق وأساليب إحصائية بسيطة.

توصلت الدراسة للنتائج التالية :

1- وجود نظام جيد للمحاسبة يساهم فى إنجاح عملية إتخاذ القرار.
2- قرارات التشغيل فى المنشأة تعتمد على المعلومات المحاسبية بجانب الخبرةالعملية لمتخذ القرار.
3- نماذج المحاسبة الإدارية أداة جيدة لترشيد قرارات التشغيل.
4- العديد من الشركات لا تهتم بإستخدام وتطبيق مفاهيم وأدوات المحاسبة الإدارية.
5- عدم الإلمام الكافى من قبل الإدارات العليا والمديرين بأهمية ودور معلومات المحاسبة الإدارية وعدم وجود كوادر مؤهلة بجانب ضعف نظم التكاليف تعتبر هى العوامل الرئيسية التى تعيق تبنى وتطوير نظام للمحاسبة الإدارية فى العديد من الشركات.

وجاءت أهم التوصيات كمل يلى :

1- ضرورة الإهتمام بالمحاسبة الإدارية بإدخال وتبنى نظام خاص بها عن طريق التطبيق التدريجى والإستفادة من خبرات ونجاحات الشركات الرائدة فى هذا المجال.
2- تبصير المدراء ومتخذى القرارات بدور المحاسبة الإدارية وأهميتها كأحد الأدوات الجيدة فى مساعدة الإدارة على أداء أعمالها ووظائفها بطريقة جيدة من خلال عقد الندوات والمحاضرات.
3- العمل على إستقطاب كوادر مؤهلة فى مجال المحاسبة الإدارية وإستحداث خطط وبرامج تدريبية للتأهيل المتواصل لهذه الكوادر مع الإهتمام بتأهيل الكوادر الموجودة.
4- ضرورة الإهتمام بنظام التكاليف وتطويره ودعمه بالكوادر المؤهلة لضمان توفير البيانات والمعلومات السليمة والدقيقة من حيث الإعداد والعرض مما يساعد فى تطبيق مفاهيم المحاسبة الإدارية وفى إستخدام نماذجها.

Abstract

The study discussed the role of Management accounting in leading the operating decisions in the industrial foundations by practical experience with industrial firms in Sudan.

The essentiality of this study emphasizes the importance of the info and the management accounting samples and its influence in improving the operating decisions.

The main problem in this study is that, most of the industrial firms are not taking in consideration the system of a management accounting (as a vital system) , also they don't adopt or apply it. Solving this problem we advice the following recommendations:-

- A good system of a management accounting to participates in Decision making process.
- Operation decision depends on date and Accounting information beside practical Experience.
- Models of a management accounting are good tool for controlling the operation decisions.

To practice this hypothesis, The researcher collected the data study through questionnaire randomly within the scope of this research, data analysis was taken by using simple statistic methods and came to this conclusions:-

1. Enforcing a perfect system of a management accounting to participate in decision making.
2. Operating decisions in the institution depends upon data, accounting info, besides the practical experience to take decision.
3. The samples of a management accounting are good tools for leading operating decisions.
4. Most of firms are not actually concerned to apply or use management accounting in their companies.
5. The main reason for the absenteeism of adopting and applying management accounting system in most of the companies is that, many managers and high administrative persons in these firms are not aware by the importance of this matter, also the absence of qualified persons & the weakness of the time being system, are all causing the principal element for this shortage.

- Essential Recommendations:-

1. Enforcing management accounting system, by taking, adopting and applying it through gradual steps and getting use of the advantages of many leading firms who applied this system before.
2. Learning and training managers and decision makers how to deal with and get usage of a management accounting as an excellent important tool

1. in supporting & helping the management in implementing smoothly their jobs and duties that could be through lectures and symposiums .
2. Attract qualified elements in this field ,by rehabilitate them through high planning and training programs, for high qualification besides qualifying the existing elements.
3. To apply the sense of a management accounting and using its samples, it is essential to consider improvement for the costs system & support it by qualified elements, to assure finding correct and accurate data and information, that all will help in achieving the main target of this study.

فهرس الموضوعات

عنوان الموضوع	رقم الصفحة
الإستهلال	أ
الإهداء	ب
الشكروالتقدير	ت
ملخص الدراسة	ث
Abstract	ج
فهرس الموضوعات	د
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
المقدمة	
الإطار المنهجى	(1)
الدراسات السابقة	(4)
الفصل الأول:المحاسبة الإدارية وعملية إتخاذ القرار	
المبحث الأول:مفهوم المحاسبة الإدارية وتطورها وعلاقتها مع العلوم الأخرى	(9)
المبحث الثانى:عملية إتخاذ القرار	(28)
الفصل الثانى:نماذج المحاسبة الإدارية وقرارات التشغيل	
المبحث الأول:نموذج تحليل التعادل	(45)
المبحث الثانى:التحليل التفاضلى	(57)
الفصل الثالث:الدراسة التطبيقية	
المبحث الأول:مجتمع الدراسة والإستبانة	(66)
المبحث الثانى:تحليل البيانات	(68)
المبحث الثالث:إختبار الفرضيات	(93)
الخاتمة	
النتائج	(96)
التوصيات	(97)
المراجع	(98)
الملاحق:الإستبانة	(100)

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
3-2-1	مواصفات العينة حسب الجنس	69
3-2-2	مواصغات العينة حسب المؤهل العلمى	70
3-2-3	مواصفات العينة حسب الموقع الوظيفى	71
3-2-4	مواصفات العينة حسب سنوات الخبرة	72
3-2-5	عدد العاملين بالشركة	73

3-2-6	وجود نظام خاص بالمحاسبة الإدارية بالشركة	74
3-2-7	نظام المحاسبة الإدارية يؤدى دوره بالصورة المطلوبة	74
3-2-8	وجود كوادر مؤهلة فى مجال المحاسبة الإدارية بالشركة	74
3-2-9	تتبع الشركة خطط وبرامج تدريب واضحة لتأهيل الكوادر فى مجال المحاسبة الإدارية	75
3-2-10	تتبع الإدارة الطريقة العلمية فى عملية إتخاذ القرار	75
3-2-11	الإدارة لا تعتمد على التقدير الشخصى بصورة أساسية فى إتخاذ قراراتها	75
3-2-12	إستخدام نموذج تحليل التعادل فى عمليات التخطيط وإتخاذ القرار	76
3-2-13	إستخدام التحليل التفاضلى فى عملية إتخاذ القرار	76
3-2-14	توفر المعلومات المحاسبية الملائمة فى الوقت المناسب من العوامل الهامة لإنجاح عملية صنع القرار	77
3-2-15	تعتمد عملية إتخاذ القرار على البيانات والمعلومات المحاسبية بدرجة كبيرة	77
3-2-16	وجود نظام للمحاسبة الإدارية يعتبر من الأمور الهامة والضرورية بالشركات	78
3-2-17	إتباع الطريقة العلمية لإتخاذ القرار يتطلب توفر نظام فعال للمحاسبة الإدارية	78
3-2-18	وجود كوادر مؤهلة فى مجال المحاسبة الإدارية يسهم فى زيادة قيمة وفائدة المعلومات المحاسبية لدى متخذى القرارات	79
3-2-19	جودة نظام المحاسبة الإدارية تتوقف على مدى قدرته على توفير المعلومات المناسبة وتقديمها للإدارة فى الوقت المناسب ومدى مساهمته فى عماية إتخاذ القرار	79
3-2-20	المنافسة الحادة والإنفتاح العالمى تمليان على الشركات تبنى نظام محاسبة إدارية فعال	80
3-2-21	يجب إعداد وتقديم البيانات والمعلومات ممن لهم دراية ومعرفة بعملية صنع القرار	80
3-2-22	الخبرة العملية لها دور كبير ومؤثر فى إتخاذ قرارات تسيير العمل داخل الشركة	81
3-2-23	قرارات تخطيط الإنتاج والأرباح فى المدى الزمنى القصير تستند على دراسة وتحليل العلاقة بين التكاليف والأسعار فى ظل الظروف التى يتوقع أن تسود فى السوق	81
3-2-24	القرارات الخاصة بالرقابة التشغيلية تعتمد على البيانات والمعلومات المحاسبية التى تظهرها تقارير الأداء وتلك التى تحويها الخط الخاصة بالأنشطة والأقسام	82
3-2-25	إعداد الخطط التشغيلية يتطلب توفر معلومات عن حجم الموارد المادية والبشرية المتاحة مع توفر معلومات عن أسعار وكميات الخامات المطلوبة وسبل توفيرها	82
3-2-26	تعتبر التكاليف التقديرية وتقديرات المبيعات هى الأساس فى وضع الخطط التشغيلية للأقسام المختلفة	83

3-2-27	تحديد مستويات الإنتاج والبيع يتوقف على الأرباح والمكاسب التى يمكن تحقيقها مع مراعاة السوق والظروف التى تمر بها المنشأة	83
3-2-28	تغيير سياسات التسعير والإنفاق تبنى على مستويات الأرباح المستهدفة وحجم المبيعات المخططة	84
3-2-29	قرار إختيار نوع وحجم المنتجات يعتمد بشكل كبير على الأرباح والمكاسب المتوقعة عند البيع	84
3-2-30	القرارات الخاصة بتوجيه وإدارة الأنشطة الإنتاجية والبيعية داخل الشركة تعتمد على المعلومات المحاسبية بشكل كبير	85
3-2-31	المقارنة بين تكاليف الإنجاز هى الأساس فى إتخاذ قرار إنجاز المهام داخل الشركة أو خارجها	85
3-2-32	التكاليف المتغيرة والتكاليف المستقبلية على قدر كبير من الأهمية فى مجال إتخاذ القرارات	86
3-2-33	قرارات الإنتاج والبيع تتطلب توفر معلومات عن التكاليف الحالية والمتوقعة لعناصر الإنتاج بجانب التغيرات المحتملة فى الأسعار	86
3-2-34	تحليل العلاقة بين التكاليف والربح وحجم النشاط توفر معلومات مفيدة لمتخذ القرار	87
3-2-35	تركيز نماذج المحاسبة الإدارية على البيانات والمعلةمات المحاسبية المستقبلية يجعلها ذات فائدة فى عملية إتخاذ قرارات الأجل القصير	87
3-2-36	التحليل التفاضلى يساعد فى نجاح قرارات الإختيار بين البدائل	88
3-2-37	هامش مساهمة الوحدة يساعد فى إختيار التشكيلة المثلى للمنتجات	88
3-2-38	مدخل هامش المساهمة يوفر أساس جيد لإختيار نوع المنتجات التى يجب التركيز عليها ولتحديد خطوط الإنتاج الخاسرة التى يجب إغلاقها أو حذفها مؤقتاً	89
3-2-39	إستخدام مفاهيم التعادل وتطبيقاته يسهم فى تبنى سياسات إنتاجية وبيعية سليمة	89
3-3-1	ملخص إجابات أسئلة الفرضية الأولى	93
3-3-2	ملخص إجابات أسئلة الفرضية الثانية	94
3-3-3	ملخص إجابات أسئلة الفرضية الثالثة	95

فهرس الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1-2-1	مراحل عملية صنع القرار	**40**
1-2-2	القواعد الأساسية لإتخاذ القرار الرشيد	**43**
2-1-1	التمثيل البيانى للعلاقة بين التكلفة والربح وحجم النشاط	**48**
3-2-1	توزيع العينة حسب الجنس	**69**
3-2-2	توزيع العينة حسب المؤهل العلمى	**70**
3-2-3	توزيع العينة حسب الموقع الوظيفى	**70**
3-2-4	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	**72**
3-2-5	عدد العاملين بالشركة	**73**
3-3-1	توزيع إجابات أسئلة الفرضية الأولى	**93**
3-3-2	توزيع إجابات أسئلة الفرضية الثانية	**94**
3-3-3	توزيع إجابات أسئلة الفرضية الثالثة	**95**