

الاستهلال

قال الله تعالى:

(إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاحْتِلاَفِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لِأُولِي الْأَلْبَابِ (190) الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّقِيَّةَ مَا مَوْعِدُهُمْ يَوْمًا وَعَلَىٰ جُوهِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ إِنَّ مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا مُّجَازِلًا فَقَدْ جَاءَ عَذَابُ النَّارِ (191)) سورة آل عمران

قال الله تعالى:

(وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ (105)) سورة التوبة

قال الله تعالى:

لَزِمْنَاكَ مَا طَمَنَّا فِي عُنُقِهِ وَخُجِرَ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَاقُوتُ لَقَاهُ مَنْشُورًا (13) أَفَرَأَيْتَ مَا كَذَّبَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا (14)) سورة الإسراء

صدق الله العظيم

الإهداء

أهدي هذا البحث إلى والدي العزيز ووالدتي امينة محمد الام الحنون التي تعلمنا منها حب المثابرة والصبر أطال الله عمرهما ومتعهما بالصحة والعافية. فهما منبع سعادتي وراحة بالي ودرة حياتي ومنارة طريقي حفظهما الله وأبسهما ثوب التقى والإيمان والغنى والرضى .

كما اهديه لزوجتي الفاضلة التي قامت بتوفير سبل الراحة ولإبني وحببي محمد ولإخوتي وأصدقائي وزملائي الأعزاء الذين شاركوني العناء والمشقة والنصب ولم يخلوا علي بالرأي والمشورة ، وفقهم الله. أعاننا الله وإياهم لما فيه رضائه وصلاح أمرنا.

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على من أرسله الله رحمة للعالمين، وعلى جميع الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

بعد توجيهي الشكر أولاً وأخيراً لله سبحانه وتعالى والذي بنعمته تتم الصالحات وهو القائل في محكم تنزيله **﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾** (سورة هود ، الآية: 88).

والصلاة والسلام على من لا نبي بعده . أتقدم بالشكر كل الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لمنحى الفرصة لنيل درجة الماجستير وأخص بالشكر كل الأساتذة والعاملين بها وأجد نفسي مدينًا بالوفاء والعرفان لأستاذي الفاضل **الدكتور / اسماعيل عثمان محمد النجيب** الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة حيث قدم لي العناية والرعاية والنصح والإرشاد طيلة فترة إعداد الدراسة، فله مني عظيم الشكر والتقدير والعرفان والوفاء.

والشكر ايضاً لمكتبة الدراسات التجارية والدراسات العليا بجامعة السودان وجامعة ام درمان الاسلاميه ومشرف مكتبة المراجع والدوريات والمجلات العلمية بعمارة دوسه بالخرطوم .

شكر خاص **للدكتور / فتح الرحمن الحسن منصور..** الاستاذ المشارك ورئيس قسم التكاليف بكلية الدراسات التجارية جامعة السودان ، الذي لم يبخل علي بالمعلوم او تقديم النصح والارشاد ومدني بعدد وافر من المجلات والدوريات العلميه والمؤتمرات .

وأشكر مجموعة ليدرتكنولوجي للمنتجات الهندسية وعلى رأسهم رئيس مجلس الإدارة والعاملين بها وشكرى الوافر لأسرة (F.A.A) الهندسية لطباعة هذا البحث .

الباحث

مستخلص الدراسة

تمثلت مشكلة الدراسة فى وجود العديد من المعوقات الناتجة عن عدم الدقة فى حساب التكاليف والضعف فى مستوى أداء الشركات الصناعية السودانية بمنطقة جنوب الخرطوم فى ظل ظروف البيئة التنافسية الصناعية الحالية. لذا تشير العديد من الدراسات إلى أن تطبيق نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن بالتكامل مع نظام الإنتاج فى الوقت المحدد يساعد على تدعيم عملية التحسين والتطوير والتصميم الفعال لتكلفة المنتج ، ومد المديرين بإطار متكامل لإدارة أنشطة الأعمال وكيفية إستخدام المساهمات الفردية لأدوات دعم القرار من خلال الجمع بين النظامين فى شكل مدخلات متكاملة لصياغة وإدارة إستراتيجيات المنشآت الصناعية، لتحقيق التميز فى ظل التقنيات الحديثة لدعم القدرة التنافسية مما يلبي طموح الشركات.

تهدف الدراسة إلى وضع إطار مقترح التكامل بين بطاقة قياس الأداء المتوازن ونظام الإنتاج فى الوقت المحدد من خلال دراسة العلاقة التكاملية بينهما التى تساعد فى خفض تكاليف الإنتاج فى الشركات الصناعية السودانية.

تتبع أهمية الدراسة فى ضرورة الإستفادة من مفاهيم وفوائد وابعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن ونظام الإنتاج فى الوقت المحدد فى تدعيم القدرة التنافسية للشركات من خلال وضع إطار علمى شامل فى تحقيق ذلك الهدف ويكون مساهمة علمية يستفاد منها الباحثين ويساعد فى تعزيز القدرة التنافسية فى السوق وبالتالي يؤدي لتحقيق وتطوير الأداء الإستراتيجى وخفض تكاليف الإنتاج .

إعتمدت الدراسة على المنهج التاريخى لتتبع الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث والمنهج الإستنباطى لتحديد محاور البحث ووضع الفرضيات والمنهج الإستقرائى لإختبار فرضيات البحث والمنهج الوصفى التحليلى بإستخدام أسلوب دراسة الحالة

إختبرت الدراسة ثلاثة فرضيات ،الفرضية الأولى: تطبيق نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن (B.S.C) بالتكامل مع نظام الإنتاج فى الوقت المحدد (J.I.T) فى الشركات الصناعية السودانية يؤثر على تكاليف الإنتاج والفرضية الثانية: إستخدام نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن (B.S.C) بالتكامل مع نظام الإنتاج فى الوقت المحدد (J.I.T) يحقق الجودة الشاملة والتحسين المستمر. والفرضية الثالثة عملية التكامل بين نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن (B.S.C) بالتكامل مع نظام الإنتاج فى الوقت المحدد (J.I.T) يؤثر فى تحقيق أهدافها الإستراتيجية وخفض تكاليفها الإنتاجية. بعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :التكامل يخدم المنشأة وأفرادها ويساهم فى التركيز على العمل الجماعى مما يزيد الكفاءة الإنتاجية وتطوير المنتجات وخفض تكاليف الإنتاج، يحسن الأداء والتطوير التقنى وتنوع المنتجات مما يؤدي للإستجابة والمرونة فى تلبية رغبات العملاء، يسعى لتقليل الفاقد من زمن إعداد الآلات والتسليم والمناولة مما يؤدي للحد من التالف وزيادة الإنتاج وخفض التكلفة، يمكن من إنتاج منتج صفر العيوب مما يؤدي إلى إنعدام تكلفة الفشل الخارجى، يخلق علاقة وثيقة مع الموردين والعملاء، وبناءً على نتائج الدراسة يوصى الباحث ضرورة إهتمام الشركات الصناعية

السودانية والسعى نحو تطبيق للأساليب والادوات والنظريات الحديثة لإدارة التكلفة لإتفاقها مع متطلبات بيئة التصنيع الحديثة وملاءمتها لدرجة الالية والتكنولوجيا المطبقة فى معظم المنشآت الصناعية العالمية، على الشركات الصناعية السودانية الإلتفات لتدريب العاملين والفنيين وتنمية وتطوير المهارات والقدرات بإستمرار، على القائمين بإدارة المصانع تعزيز روح العمل الجماعى وتفعيل نظام المكافأة والحوافز مما يزيد الإنتاجية وحصتها التنافسية فى السوق والسعى حثيثا نحو إحلال الأنظمة الحديثة بدلاً من الأنظمة التقليدية بما يكفل البقاء فى بيئة الأعمال فى هذا العالم الذى يموج بالعديد من التحديات، وعلى كافة المنشآت الصناعية بمنطقة الخرطوم جنوب والتي تطبق نظام الإنتاج فى الوقت المحدد ونظام بطاقة قياس الاداء المتوازن على تبنى إستراتيجية التميز والتعلم والنمو ومحدودية الموردين لضمان تحقيق الجودة الشاملة .

Abstract

The problem of study in the presence of many obstacles resulting from the lack of precision in the calculation of costs and weakness in the performance of industrial companies in South Khartoum under the conditions of the current competitive industrial environment. Thus many studies indicate that the application card system performance measurement balanced integration with the production system in time helps to strengthen the process of improvement and development, design effective product cost, extending managers framework of an integrated management of business activities and how to use individual contributions to decision-support tools by combining the two systems in the form of inputs for the formulation and integrated management strategies for industrial installations, to achieve excellence in the light of modern technologies to support competitiveness, which caters to corporate ambition.

The study to put proposed integration between the balanced performance measurement card and a production system in time through the study of the complementary relationship between the two that help reduce production costs in the Sudanese industrial companies,

The importance of the study in the need to take advantage of the concepts and benefits and the dimensions of balanced performance measurement card and production system in time to strengthen the competitiveness of companies through the development of the scientific seated in achieving that goal and be a scientific contribution utilized researchers and help boost competitiveness in the market and thus lead to achieve strategic performance and reduce production costs.

The study relied on historical method to keep track of previous studies related to the subject of research and deductive approach to identify themes and to develop hypotheses and inductive approach to select the research hypotheses and descriptive analysis by applying the approach the case study method

Tested study three hypotheses, the first hypothesis: application card system performance measurement Balanced (BSC) integrated with the production system in time (JIT) in industrial companies Sudanese affect production costs and the second hypothesis: The use of card system performance measurement Balanced (BSC) integrated with system production in time (JIT) to achieve total quality and continuous improvement. And third hypothesis integration process between the card system performance measurements Balanced (BSC) integrated with the production system in time (JIT) affects the achievement of its strategic objectives and reduces costs productivity. After analyzing the data the study found the following results:

integration serves the facility and its departments focusing in the teamwork that increase production efficiency and product development and reduce production costs, improve performance and technical development and product diversity, which leads to the response and flexibility in meeting customer preferences, seeks to minimize wastage of time preparing machinery and the delivery and handling which leads to reduce the damaged and increase production and reduce cost, can produce a product zero defects, which leads to lack of cost of failure the outside, creating a close relationship with suppliers and customers, and based on the results of the study recommended researcher need the attention of the industrial companies Sudanese and seek the application of the methods, tools and theories of modern cost management to its agreement with the requirements of the environment modern manufacturing and relevance to the degree machineguns and technology applied in most industrial installations global corporate industrial Sudanese pay attention to the training of personnel, technicians and develop the skills and abilities constantly, for those who manage factories foster a spirit of teamwork and activate the reward system and incentives which increases productivity and its competitiveness in the market and seek actively to bring modern systems rather than traditional systems in order to ensure survival in the business environment in this world who Limoges many challenges, and to all the industrial installations region Khartoum South, which applied the system of production on time card system performance measurement balanced to adopt a strategy of excellence and learning and growth and limited suppliers to ensure TQM.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	مستخلص البحث
و	Abstract
ح	فهرس الموضوعات
ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
1	المقدمة :-
2	أولاً : الاطار المنهجي
7	ثانياً : الدراسات السابقة
14	الفصل الأول : مفهوم وأهداف وأهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن ونظام الإنتاج في الوقت المحدد
15	المبحث الاول : مفهوم واهداف وأهمية وابعاد وفوائد بطاقة قياس الأداء المتوازن
31	المبحث الثاني : مفهوم واهداف وأهمية وفوائد نظام الإنتاج في الوقت المحدد
48	الفصل الثاني : التكامل بين بطاقة قياس الأداء المتوازن ونظام الإنتاج في الوقت المحدد
49	المبحث الاول : مزايا وأهمية التكامل بين بطاقة قياس الأداء المتوازن ونظام الإنتاج في الوقت المحدد
52	المبحث الثاني :التكامل بين بطاقة قياس الأداء المتوازن ونظام الإنتاج في الوقت المحدد ودوره في خفض تكاليف الإنتاج
61	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية
62	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن المنطقة الصناعية الخرطوم جنوب
71	المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية
105	الخاتمة : النتائج والتوصيات
106	أولاً : النتائج
107	ثانياً : التوصيات
108	المصادر والمراجع
113	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً متغير العمر	(1/2/3)
73	التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً متغير المؤهل العلمي	(2/2/3)
74	التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً متغير المؤهل المهني	(3/2/3)
75	التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً متغير التخصص العلمي	(4/2/3)
76	التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً متغير المركز الوظيفي	(5/2/3)
77	التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً متغير سنوات الخبرة	(6/2/3)
78	نتيجة اختبار المصادقية لفرضيات الدراسة	(7/2/3)
79	التوزيع للمبحوثين لعبارات الفرضية الأولى	(8/2/3)
81	التوزيع التكراري للمبحوثين لعبارات الفرضية الثانية	(9/2/3)
83	التوزيع التكراري للمبحوثين لعبارات الفرضية الثالثة	(10/2/3)
86	تقدير قيم الوسط الحسابي والانحراف لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية الأولى	(11/2/3)
88	تقدير قيم الوسط الحسابي والانحراف لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية الثانية	(12/2/3)
90	تقدير قيم الوسط الحسابي والانحراف لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية الثالثة	(13/2/3)
93	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لأراء تجاه عبارات الفرضية الاولى	(14/2/3)
95	التوزيع التكراري لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه جميع عبارات الفرضية الاولى	(15/2/3)
96	التكرار المشاهد والمتوقع ونتائج اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الاولى	(16/2/3)
97	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لأراء تجاه عبارات الفرضية الثانية	(17/2/3)
99	التوزيع التكراري لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه جميع عبارات الفرضية الثانية	(18/2/3)
100	التكرار المشاهد والمتوقع و نتائج اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثانية	(19/2/3)
101	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لأراء تجاه عبارات الفرضية الثالثة	(20/2/3)
103	التوزيع التكراري النسبي لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه جميع عبارات الفرضية الثالثة	(21/2/3)
104	التكرار المشاهد والمتوقع ونتائج اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثالثة	(22/2/3)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	بطاقة الأداء المتوازن لربط استراتيجية المنظمة	(1/1/1)
22	العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء الاستراتيجي	(2/1/1)
25	سلسلة القيمة للعمليات الداخلية	(3/1/1)
26	ابعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن والمقاييس المقترحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية	(4/1/1)
27	العلاقة بين الاستراتيجية وأبعاد الأداء المتوازن	(5/1/1)
29	إستراتيجية مقاييس الأداء : التأكد على التحسينات	(6/1/1)
33	مدخل الجذب لتدفق الانتاج	(1/2/1)
38	ترتيب المصنع وفق نظام الإنتاج فى الوقت المحدد	(2/2/1)
41	مكونات الإنتاج المتكامل بالكمبيوتر	(3/2/1)
42	التسلسل الهرمى للكمبيوتر فى نظام التصنيع المتكامل بالكمبيوتر CIM	(4/2/1)
51	التكامل بين نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن ونظام الإنتاج فى الوقت المحدد	(1/1/2)
58	أثر تطبيق نظام الإنتاج فى الوقت المحدد على تخفيض التكاليف فى مجالات النشاط الإنتاجى	(1/2/2)
60	أثر تطبيق نظام الإنتاج فى الوقت المحدد على تخفيض التكلفة	(2/2/2)
72	شكل بيانى للمبحوثين وفقاً متغير العمر	(1/2/3)
73	شكل بيانى للمبحوثين وفقاً متغير المؤهل العلمي	(2/2/3)
74	شكل بيانى للمبحوثين وفقاً متغير المؤهل المهني	(3/2/3)
75	شكل بيانى للمبحوثين وفقاً متغير التخصص العلمي	(4/2/3)
76	شكل بيانى للمبحوثين وفقاً متغير المركز الوظيفي	(5/2/3)
77	شكل بيانى للمبحوثين وفقاً متغير سنوات الخبرة	(6/2/3)
95	شكل بيانى لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه جميع عبارات الفرضية الاولى	(7/2/3)
99	شكل بيانى لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه جميع عبارات الفرضية الثانية	(8/2/3)
103	شكل بيانى لأراء أفراد عينة الدراسة تجاه جميع عبارات الفرضية الثالثة	(9/2/3)