

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

قال الله تعالى

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لِطَائِفَةٍ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ۝

صدق الله العظيم

سورة البقرة / الآية 286

الإهداء

حفظهم الله

** أهدي ثمرة جهدي هذا

الباحثة

الشكر و التقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك. لك الحمد عدد خلقك ورضا نفسك وزنة عرشك ومداد كلماتك، اللهم لا تحصي ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك، والصلاة والسلام على الهادي الأمين المبعوث رحمة للعاملين وعلى آله وصحبه أجمعين... وبعد.

جزيل الشكر والتقدير الى ادارة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي اتاحت لي فرص البحث و تتقدم الباحثة بعميق الشكر والعرفان لأستاذها الفاضل الدكتور/ الجيلاني الشريف الطاهر . والذي كان خير مشرف وخير موجه لما بذله مع الباحثة من وقت وجهد وعون لإتمام هذا البحث بهذه الصورة فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما لا يفوت الباحثة في هذا المجال تقديم خالص الشكر والامتنان الى كل من قدم يد العون للباحثة وبسر لها الحصول على المراجع والبيانات اللازمة لإعداد البحث في مراحلہ المختلفة.
وأخيراً أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم فهو سبحانه نعم المولى ونعم النصير.

الباحثة

مستخلص البحث

تتمثل مشكلة البحث في أن المنشآت الصناعية التي تعتمد على نظام المحاسبة المالية كأداة رقابية في ظل غياب تام لانظمة التكاليف ، مما ترتب عليه قصور النظام الرقابي المطبق بها الذي من شأنه مساعدة إدارتها في أداء وظائفها بكفاءة وفاعلية مما يمكنها من تنفيذ اهدافها الإستراتيجية .

يهدف البحث الى توضيح متطلبات تطبيق خطوات نظامي محاسبة المسؤولية (Responsibility Accounting) و التكاليف على أساس الأنشطة (Activity -Based Costing)،- توضيح أن نظام المعلومات المستخدم بالمنشأة الصناعية يؤثر في فعالية الرقابة و ان النظام الرقابي الفعال يساعد إدارة المنشأة في تنفيذ إستراتيجياتها بكفاءة وفعالية . و توضيح الإطار النظري للتكامل بين محاسبة المسؤولية و نظام التكاليف على اساس النشاط ، مع توضيح مدى ملائمة التكامل بين محاسبة المسؤولية و نظام التكاليف على اساس النشاط للإدارة الإستراتيجية للمنشأة الصناعية للقيام بدورها الرقابي في التعرف على مدى تنفيذ استراتيجياتها .

أعتمدت الباحثة المناهج التالية : - الاستنباطي ، التاريخي ، الوصفي ، الاحصائي والمقابلات الشخصية

لتحقيق أهداف البحث تم اختبار الفروض الآتية :-

1- الإعتقاد على نظام المحاسبة المالية يؤدي إلي قصور نظام الرقابة المطبق بإدارة مصنع سكر الجنيد .

2- النظام رقابي الفعال يساعد إدارة مصنع سكر الجنيد في استبعاد الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة أو تخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن .

3- تطبيق نظام رقابي فعال يساعد إدارة مصنع سكر الجنيد في استكشاف فرص وأنشطة التحسين والتطوير المستمر في العمليات .

4- التكامل بين نظام محاسبة المسؤولية ونظام التكاليف على أساس النشاط يساعد الإدارة الإستراتيجية بمصنع سكر الجنيد في تحقيق رقابة فاعلة على الأنشطة و الموارد الإنتاجية و الطاقة المتاحة و كيفية استغلالها مما يساعدها تنفيذ إستراتيجياتها بكفاءة وفعالية.

تم اثبات جميع الفروض وتوصلت الباحثة الى اهم النتائج الآتية :-

1- التكامل بين نظامي محاسبة المسؤولية و التكاليف على أساس النشاط يهدف إلى مد الإدارة بمعلومات ذات قيمة عالية حول الطاقة المستغلة ، وتوضيح انحراف الطاقة الفعلية عن الطاقة المخططة .

2- التكامل بين نظام محاسبة المسؤولية ونظام تكاليف الأنشطة يدعم جهود التحسين المستمر عن طريق إدخال وقت إنجاز الأنشطة كأحد المتغيرات التي يتوقف عليها تخصيص التكاليف غير المباشرة مما يؤدي إلى تخفيض الأوقات الضائعة .

3- التكامل بين نظامي محاسبة المسؤولية ومحاسبة تكاليف الأنشطة يوفر معلومات تفصيلية للنشاط داخل المراكز والأقسام مما يوفر تغذية عكسية تعكس مدى الفعالية والكفاءة الاقتصادية لمراكز المسؤولية ومجمعات النشاط في الشركة والعمليات وتقييم أداء المراكز المختلفة داخلها بهدف دعم جهود التحسين المستمر .

بينما تمثلت اهم التوصيات في الآتي :-

1- ضرورة معرفة أولويات الأنشطة التي تحتاج إلى تحسين و تحديد الطرق لتخفيض أو إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة على خريطة تدفق الأنشطة فإستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة يؤدي تدفق أكثر كفاءة للمنتج .

2- ضرورة رقابة مسببات تكلفة الأنشطة التي تضيف قيمة أو منفعة للمنتج للتعرف على سلسلة القيمة طبقاً لإستراتيجية المنشأة.

3- عدم ممارسة رقابة مفرطة إذ ان ذلك يجعل من الرقابة اداة لقتل الابداع والاداء المتميز وتخوف الموظفين من المخاطرة ، كما انها تؤدي الي عدم الثقة مما يؤثر علي الروح المعنوية في المنظمة وبخاصة اذا كانت المنظمة قد أدخلت مشروعات تتطلب الابداع والابتكار.

Abstract

The problem of the research is represented in that; the industrial firms which depend on the Financial Accounting system as a control means in complete absence of costing systems leads to the shortage of the control system applied in it which helps the management in it to perform its duties effectively and properly and enables it to carry out its strategic aims.

The research aims to explain the requirements of applying the steps of Responsibility Accounting and Activity – Based Costing systems; explaining that the system of information used in industrial firms affect the effectiveness of the controllability and that the effective control system helps the management to accomplish its strategy effectively and properly ; and explain the theoretical frame work of integrating Responsibility Accounting and Activity – Based Costing systems with explanation of the suitability of integrating for strategic management to carry out its control role to know the performance of its strategy .

The researchers depend on the following methods:

Deductive – historical - descriptive - statistic and personal interview.

To achieve the research purposes the following assumption has been tested:-

- 1- Dependence on the financial accounting system leads to the shortage of censorship system applied by the management of Guneid Sugar Factory .
- 2- The effective censorship system helps the management of Guneid Sugar Factory to reduce it to the minimum point.
- 3- Applying an The effective censorship system will help the opportunities and activities of improving and continuous developing of the process.
- 4- Integrating the responsibility accounting and activity based costing systems helps strategic management of Guneid Sugar Factory to achieve an effective censorship on the activities and productive sources and the available energy and how to exploit it which helps the management to perform its strategy effectively and properly.

All the assumptions have been proved and the researcher has found the following most important result :-

- 1/ Integrating the responsibility accounting and activity based costing system aims to provide the management with high value information on the exploited energy and the misuse of the actual energy from the planned energy .
- 2/ Integrating the responsibility accounting and activity based costing system supports the continuous improvement efforts through inserting the time of achieving the activities as a change on which depends the specification of indirect costs which leads to shortening the missed time.
- 3/ Integrating the responsibility accounting and activity based costing system saves detailed information of activity inside the centers and sections which provides a feedback that reflects the effectiveness and economic competence

of responsibility centers and activity compounds in the company and the processes and evaluating the p performance of the various centers inside it to support the continuous improvement efforts.

The most important recommendations are the following:-

1. the necessity of knowing the prior activities which require improving and specifying techniques to reduce or cancel the activities which add no value to the map of the flowing of activities because the deletion of the activities which add no value leads to more effective flow of the product .
2. The necessity of censoring the causes of the cost of the activities which add value or benefit to the product to know the series of value according to the establishment strategy.
3. Not to over –censor because this makes censorship a tool of killing innovation and creative performance and scares employees of taking risks . It also leads lack of confidence which affects the spirits in the organization especially if the organization inserts schemes which require innovation and creativity.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	مستخلص البحث
و	Abstract
ط	فهرس الموضوعات
ك	فهرس الجداول
ن	فهرس الأشكال
1	المقدمة
2	أولاً : الإطار المنهجي
6	ثانياً : الدراسات السابقة
22	الفصل الأول : مفهوم وأهداف ومقومات التكامل بين محاسبة المسؤولية و التكاليف على اساس النشاط
23	المبحث الأول : مفهوم و أهداف و مقومات محاسبة المسؤولية
40	المبحث الثاني : مفهوم و أهداف و مقومات التكاليف على اساس النشاط
58	المبحث الثالث: مفهوم وأهداف و مقومات التكامل بين محاسبة المسؤولية و التكاليف على اساس النشاط
69	الفصل الثاني : دور التكامل بين محاسبة المسؤولية و التكاليف على اساس النشاط في الرقابة

70	المبحث الأول : دور نظام محاسبة المسؤولية في الرقابة
83	المبحث الثاني : دور نظام التكاليف على اساس النشاط في الرقابة
103	المبحث الثالث: دور التكامل بين محاسبة المسؤولية و التكاليف على اساس النشاط في الرقابة
125	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية
126	المبحث الأول : نبذة عن مصنع سكر الجنيد و النظام المحاسبي المطبق به
140	المبحث الثاني : تعريف الأنشطة بمصنع سكر الجنيد
173	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية وإختبار الفروض و النتائج والتوصيات
206	الخاتمة
206	أولاً : النتائج
208	ثانياً : التوصيات
209	قائمة المراجع
216	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
133	الانتاجية للمواسم 2005/2006 حتي 2009/2010	3/1/1
135	المساهمات والتبرعات للعام 2009م	3/1/2
144	مراكز النشاط والمسئولية بتحضير الأرض	3/2/1
147	مراكز النشاط والمسئولية بأنشطة الزراعة الجديدة	3/2/2
148	أنشطة قسم الري	3/2/3
149	أنشطة الإشراف الإداري بقسم الري	3/2/4
153	أنشطة الحصاد	3/2/5
158	أنشطة تصنيع السكر	3/2/6
159	أنشطة الإشراف الإداري للمزرعة	3/2/7
160	أنشطة نقل المنتجات و المواد الأولية	3/2/8
161	الأنشطة الخاصة بترحيل العاملين في المنشأة	3/2/9
162	الأنشطة الخاصة بالعمليات الآلية بالمزرعة	3/2/10
162	الأنشطة الخاصة بالخدمات الزراعية	3/2/11
163	الأنشطة الورش الصناعية بالمصنع	3/2/12
164	نشاط المعمل	3/2/13
164	انشطة القيزانات والديزل والترباين	3/2/14

165	أنشطة الإشراف الإداري لإنتاج السكر	3/2/15
166	أنشطة الهندسة المدنية	3/2/16
167	أنشطة الورشة الزراعية	3/2/17
167	أنشطة إدارة الورشة الزراعية	3/2/18
169	أنشطة الإدارة العامة	3/2/19
170	أنشطة الإدارة العليا	3/2/20
171	أنشطة الخدمات المالية والتمويلية	3/2/21
171	أنشطة الخدمات المالية لأقسام المصنع الداخلية	3/2/22
172	أنشطة التخزين وصرف المواد	3/2/23
172	مراكز أنشطة المشتريات والمخزن العمومي وحسابات وإدارة المخازن	3/2/24
173	يوضح التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب الفئة العمرية	3/3/1
174	يوضح التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب المؤهل العلمي	3/3/2
175	يوضح التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب التخصص العلمي	3/3/3
176	يوضح التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب سنوات خبره	3/3/4
178	يوضح نتيجة إختبار المصادقية لفرضيات الدراسة	3/3/5
180	التوزيع النسبي التراكمي لإجابات المبحوثين للفرضية الأولى	3/3/6
182	التوزيع النسبي التراكمي لإجابات المبحوثين للفرضية الثانية	3/3/7

184	التوزيع النسبي التراكمي لإجابات المبحوثين للفرضية الثالثة	3/3/8
186	التوزيع النسبي التراكمي لإجابات المبحوثين للفرضية الرابعة	3/3/9
190	يوضح الأوساط الحسابية الموزونه والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الأولى	3/3/10
192	يوضح نتائج إختبار مربع كأي لعبارات الفرضية الأولى	3/3/11
193	يوضح الأوساط الحسابية الموزونه والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الثانية	3/3/12
195	يوضح نتائج إختبار مربع كأي لعبارات الفرضية الثانية	3/3/13
197	يوضح الأوساط الحسابية الموزونه والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الثالثة	3/3/14
199	يوضح نتائج إختبار مربع كأي لعبارات الفرضية الثالثة	3/3/15
201	يوضح الأوساط الحسابية الموزونه والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الرابعة	3/3/16
203	يوضح نتائج إختبار مربع كأي لعبارات الفرضية الرابعة	3/3/17

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	يوضح طبيعة مركز المسئولية	1/1/1
36	يوضح الهيكل التنظيمي الرأسي	1/1/2
37	يوضح الهيكل التنظيمي الأفقي	1/1/3
42	يوضح مدخل التكلفة على اساس النشاط	1/2/1

47	يوضح تصنيف الأنشطة إلى مجموعات متجانسة	1/2/2
51	هيكل نظام التكلفة على أساس النشاط لعمليات المصنع	1/2/3
53	يبين تحديد التكاليف على أساس النشاط	1/2/4
55	يوضح نموذج تحديد التكلفة على أساس النشاط	1/2/5
79	الخريطة التنظيمية لإحدى المنشآت الإنتاجية	2/1/1
100	يبين سلسلة القيمة	2/2/1
101	يبين إعداد تكلفة سلسلة القيمة للقرار الإداري المتعلق بالإنتاج	2/2/2
109	مراحل (اطوار) الرقابة الإدارية	2/3/1
111	العلاقة بين موازنة المبيعات والإنتاج والموازنات الأخرى	2/3/2
117	استعمال تقارير الأداء	2/3/3
128	معدل طحن القصب اليومي بشركة السكر السودانية للفترة من موسم 1989/1990 حتى موسم 2004/2005	3/1/1
129	المساحات المحصودة بشركة السكر السودانية للفترة من موسم 1989/1990 حتى موسم 2004/2005	3/1/2
130	متوسط إنتاج الفدان من السكر بشركة السكر السودانية للفترة من موسم 1989/1990 حتى موسم 2004/2005	3/1/3
173	التوزيع التكراري للمبحوثين حسب الفئة العمرية	3/3/1
174	يوضح التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب المؤهل العلمي	3/3/2

175	يوضح التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب التخصص العلمي	3/3/3
177	يوضح التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب سنوات خبره	3/3/4