

الاستهلال

قال تعالى :

﴿ تَتَجَافَىٰ فِيهِ الْقُرَىٰ هِيَ وَالْأُخَىٰ ۖ وَيَذُكَّرُ عَنْهُمْ وُدُّكَ ۚ وَالْأُخَىٰ ۖ الْكَافِرُ الْأَخِي ۚ وَكَذَٰلِكَ يُفَصِّلُ الْكَلَامَ لِقَوْمٍ يُدْرِكُونَ ۚ ﴾
﴿ تَتَجَافَىٰ فِيهِ الْقُرَىٰ هِيَ وَالْأُخَىٰ ۖ وَيَذُكَّرُ عَنْهُمْ وُدُّكَ ۚ وَالْأُخَىٰ ۖ الْكَافِرُ الْأَخِي ۚ وَكَذَٰلِكَ يُفَصِّلُ الْكَلَامَ لِقَوْمٍ يُدْرِكُونَ ۚ ﴾
﴿ تَتَجَافَىٰ فِيهِ الْقُرَىٰ هِيَ وَالْأُخَىٰ ۖ وَيَذُكَّرُ عَنْهُمْ وُدُّكَ ۚ وَالْأُخَىٰ ۖ الْكَافِرُ الْأَخِي ۚ وَكَذَٰلِكَ يُفَصِّلُ الْكَلَامَ لِقَوْمٍ يُدْرِكُونَ ۚ ﴾

صدق الله العظيم

سورة التوبة ، الآية ((105)) .

الإهداء

إليك أمي ..
يا رمزَ العطاء
إليك أبي ..
يا أسبابَ السعادةِ والهناءِ
لطالما حلمتما وسهرتما ودعؤتما
لنصلَ ونكونَ كما تتمنيان
إلى الصغيرتان ...
أسماء وأمل
إلى أخوتي الأحياء ..
إلى كلِّ مَنْ علّمني حرفاً ..
وأنازَ الطريق
إلى زملائي الأعزاء ..
يارفاق الدربِ وعون المسير
أهدي ثمرةَ جهدي هذا

الباحث

الشكر والتقدير

الحمدُ لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم الأنبياء والمرسلين.

أتقدّم بالشكر أجزله إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وإلى كلّ من كان لي عوناً على طول المسير ، وأخص بوافر الشكر والتقدير الدكتور/ فتح الرحمن الحسن منصور الذي ساعدني كثيراً ولم يبخل بجهده وفكره ووقته ، كما كان دائم النصّح حتّى تمّ إخراج البحث بهذه الصورة . الشكر والتقدير أيضاً إلى الخال العزيز د. بشرى الشيخ النور التلب الذي ما بخل علي وكان دائم التشجيع والتوجيه فكان له الفضل الكثير وراء كل نجاح .

الشكر موصول أيضاً إلى إدارة مصنع سكر الجنيد والأخوة زملاء الذين كانوا عوناً بمدّي بما يفيد أغراض الدراسة من بيانات وآراء ، والشكر والتقدير للسيد/ جاد الرب خالد المدير المالي السابق لمصنع سكر الجنيد والحالي لمصنع سكر سنّار لكلّ دعم وتشجيع ، كما لا يفوتني أن أشكر الأخوة بمكتبة الدراسات العليا ، والدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ومكتبة الدراسات العليا بجامعة النيلين ومكتبة أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية وأم درمان الإسلامية على مساعدتهم القيّمة .

كما أشكر الأخوة زملاء الدراسة الأوفياء ، الذين كانوا خير العون وخير الرفقة ، جزاهم الله خيراً عني لما قدموه من مساعدة ، للجميع تقديري فلا شكري ولا كلماتي توفيكُم حقكم ، فكونوا دائماً كما أنتم .. نوراً ووفاء وضياء .. وجزاكم الله عني خير الجزاء .

الباحث

المـلـخـص

تناول البحث دور محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء بالمنشآت الصناعية بالتطبيق على مصنع سكر الجنيد .

استمد البحث أهميته من إلقاء الضوء على محاسبة المسؤولية ودورها في تقويم أداء المنشآت الصناعية وأهمية إدراك فعالية تطبيق محاسبة المسؤولية وأثر استخدامهما بالمنشآت الصناعية .

تمثلت مشكلة البحث في كيفية تقسيم المنشأة إلى مراكز مسؤولية ، وتقويم أداء هذه المراكز والوحدات لضمان سهولة وفعالية التقويم بالنسبة للمشروعات الصناعية والصعوبات التي تواجهه .
هدف البحث إلى الآتي :

- 1- توضيح مفهوم محاسبة المسؤولية وأهدافها .
 - 2- توضيح أهمية محاسبة المسؤولية ودورها في تقويم الأداء .
 - 3- قياس مدى فاعلية محاسبة المسؤولية وأثرها في تقويم الأداء ، وبالتالي مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الرشيدة .
- لتحقيق أهداف البحث تمّت صياغة الفرضيات التالية :
- 1- الاعتماد على بيانات المحاسبة المالية فقط غير كافٍ لتقويم الأداء .
 - 2- تطبيق أسلوب محاسبة المسؤولية يساهم في تقويم الأداء .
 - 3- تقارير محاسبة المسؤولية تواكب احتياجات المنشأة .
 - 4- محاسبة المسؤولية أداة فعالة في تقويم الأداء ومساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها .

لاختبار هذه الفرضيات تمّ استخدام الإستبانة كأداة للبحث وتمّ توزيعها على عينة البحث بمصنع سكر الجنيد (مجتمع البحث) وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها تمثلت في الآتي :

- 1- توفّر الأساليب الملائمة لقياس وتقويم الأداء والاعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية يساعد في تقويم الأداء الكامل بالمنشأة كما يزيد من كفاءة الأداء وفعاليته .

2-تقسيم المنشأة إلى وحدات ومراكز مسئولية مع وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد المسئوليات والصلاحيات من أهم أساسيات التطبيق السليم لمحاسبة المسئولية .

3- توفّر محاسبة المسئولية معلومات دقيقة لتقويم الأداء وتحديد مسئولية أداء الأعمال وإجراء المحاسبة والمساءلة عن الأخطاء .

أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث جاءت كما يلي :

1- أن يكون هناك مستوى عالي من التعاون بين المستويات المختلفة وقبول عام في الهيكل التنظيمي بالمنشأة .

2- أن تكون نظم الحوافز الفردية والجماعية قائمة على أساس سليم ممّا يبعث على التعاون و يساعد على رفع مستوى كفاءة الأداء .

3- أن يتم إتباع مبدأ الإدارة بالأهداف بإشراك مراكز المسئولية مع الإدارة العليا في تحديد الأهداف العامّة ممّا يخلق أهداف مُلزمة ومقبولة .

4- أن يتم تفعيل دور محاسبة المسئولية في تقويم الأداء بالمنشآت الصناعية لما لها من أثر كبير في رفع مستوى الأداء .

ABSTRACT

The research has considered the role of responsibility accounting in performance evaluation in industrial establishments , applied on Gunied sugar factory .

The research's significance comes from focusing on the responsibility accounting and its role in performance evaluation in industrial establishments and the importance to know the effectiveness of responsibility accounting application and its impact in industrial establishments .

The problem of this research represented on how to divide the establishment into responsibility centers and to evaluate their performance to guarantee easy and effective evaluation in industrial projects and the difficulties that face it.

The research's objectives are as follow:

- 1- Clarify the concept of responsibility accounting.
- 2- Clarify the significance of responsibility accounting and its role in performance evaluation.
- 3- To measure the effectiveness of responsibility accounting and its affect in performance evaluation , so it can help management to take right decisions .

To realize these objectives the hypotheses has been derived as follows:

- 1- Depending only on financial accounting data is not sufficient for performance evaluation .
- 2- The application of responsibility accounting contribute in performance evaluation .
- 3- The reports of the responsibility accounting keep up with the needs of the establishments .
- 4- Responsibility accounting is an effective tool to evaluate the performance and help the administration to realize its objectives .

All the hypotheses have been approved .

To test and approve these hypotheses questionnaire has been used as a tool to run the research, it has been distributed to the staff at Gunied Sugar Factory (research's community) it has been analyzed using statistical program Statistical Package for Social Sciences (SPSS) .

The main findings reached are as follows:

1- Available methods appropriate to measure and evaluate the performance depending on financial and on non-financial indicators help perfect performance of the establishment as well as accelerating the competence and efficiency of performance .

2- Divide the establishment into units and responsibility centers with a clarified organization structure which specify responsibility and powers is one of the most important basics of responsibility accounting proper application .

3- Responsibility accounting provides accurate information to evaluate performance and specify the responsibility of business implementation and accountability of errors .

The main recommendations of the research are as follows:

1- To have a high standard of co-operation and common acceptance between the different levels in the organizational structure of the establishment.

2-To have Individual and collective incentives system established basics promote co-operation and this lifting up the level of performance efficiency.

3- To follow principles goals-oriented management with the participation of responsibility centers with the high administration to identify the general goals this would create obligatory and accepted objectives .

4- The role of the responsibility accounting must be activated to evaluate the performance at industrial establishment since it has got a major effect in lifting up the performance efficiency .

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	الملخص
و	Abstract
ح	فهرس الموضوعات
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
1	المقدمة
2	أولاً : الإطار المنهجي
6	ثانياً : الدراسات السابقة
22	الفصل الأول: مفهوم ومقاييس ومعايير تقويم الأداء
23	المبحث الأول : قياس وتقويم الأداء
34	المبحث الثاني : مقاييس ومعايير الأداء
50	الفصل الثاني: اللامركزية و محاسبة المسؤولية
51	المبحث الأول : اللامركزية والمسئولية
60	المبحث الثاني : محاسبة المسؤولية ومراكز المسؤولية
72	الفصل الثالث: محاسبة المسؤولية كأداة لتقويم الأداء
73	المبحث الأول : الرقابة وتقارير الأداء
91	المبحث الثاني : تقويم الأداء بتطبيق محاسبة المسؤولية
111	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
112	المبحث الأول : مجتمع وعينة البحث وتحليل البيانات
115	المبحث الثاني : اختبار الفرضيات
144	الخاتمة
145	أولاً : النتائج
147	ثانياً : التوصيات
149	قائمة المراجع
157	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
116	التوزيع التكراري للمبحوثين وفق المؤهل العلمي	(4/1/1)
117	التوزيع التكراري للمبحوثين وفق التخصص العلمي	(4/1/2)
118	التوزيع التكراري للمبحوثين وفق سنوات الخبرة	(4/1/3)
119	التوزيع التكراري للمبحوثين وفق الوظيفة	(4/1/4)
121	الاعتماد على المؤشرات المالية فقط لا يمكن من تقويم	(4/1/5)

	الأداء الكامل للمنشأة	
122	الاعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية يساعد علي تقويم الأداء الكامل للمنشأة	(4/1/6)
123	توفر أساليب ملائمة لقياس وتقويم الأداء يزيد من كفاءة الأداء	(4/1/7)
124	تطبق المنشأة نظام اللامركزية بتقسيمها إلى وحدات ومراكز مسئولية	(4/1/8)
125	تقسيم المنشأة إلى مراكز مسئولية يساعد على رفع مستوى كفاءة الأداء.	(4/1/9)
126	وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد لكل مستوى إداري مسئوليته وصلاحياته يسهل عملية قياس وتقويم الأداء .	(4/1/10)
127	تطبيق محاسبة المسئولية في المنشآت يساهم في تقويم الأداء .	(4/1/11)
128	تعتمد تقارير الأداء بصورة أساسية على بيانات محاسبة المسئولية .	(4/1/12)
129	تقارير الأداء توفر مؤشرات كافية لقياس الأداء .	(4/1/13)
130	تقدم محاسبة المسئولية تقارير أداء بصورة متكاملة وواضحة وفي الوقت المناسب.	(4/1/14)
131	تقارير محاسبة المسئولية تكشف عن الانحرافات وتؤدي إلى معرفة أسبابها ومعالجتها بالوقت المناسب.	(4/1/15)
132	توفير نظام تغذية عكسية جيد يساعد على اتخاذ القرارات ويسهل عملية الرقابة وتقويم الأداء .	(4/1/16)
133	تطبيق محاسبة المسئولية يزيد من فاعلية الرقابة وقياس وتقويم الأداء	(4/1/17)
134	تطبيق أسلوب محاسبة المسئولية يمكن من تنسيق الجهود بالمنشأة للوصول إلى الأهداف المنشودة .	(4/1/18)
135	هنالك علاقة طردية بين الحوافز والمكافآت والدافعية .	(4/1/19)
136	هنالك علاقة طردية بين الحوافز والمكافآت وتحسين الأداء .	(4/1/20)
137	قياس الأداء على أساس كل مركز مسئولية يحفز على رفع مستوى أداء المركز .	(4/1/21)
139	اختبار الفرضية الأولى	(4/2/1)
140	اختبار الفرضية الثانية	(4/2/2)
141	اختبار الفرضية الثالثة	(4/2/3)
142	اختبار الفرضية الرابعة	(4/2/4)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
31	دورة مراجعة الأداء	(1/1/1)
33	مراحل تقويم الأداء	(1/1/2)
34	مقاييس ومعايير تقويم الأداء	(1/2/1)
43	متطلبات القياس الفعّال للأداء	(1,2,2)
45	هرم الأداء	(1/2/3)
48	الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقويم الأداء	(1/2/4)
77	العلاقة المتبادلة بين التخطيط والرقابة	(3/1/1)
105	سير التقارير في المنشأة	(3/2/1)
117	المؤهل العلمي لأفراد العينة	(4/1/1)
118	التخصص العلمي لأفراد العينة	(4/1/2)
119	الخبرة العملية لأفراد العينة	(4/1/3)
120	الوظيفة لأفراد العينة	(4/1/4)
121	الاعتماد على المؤشرات المالية فقط لا يمكن من تقويم الأداء الكامل للمنشأة	(4/1/5)
122	الاعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية يساعد علي تقويم الأداء الكامل للمنشأة	(4/1/6)
123	توفر أساليب ملائمة لقياس وتقويم الأداء يزيد من كفاءة الأداء	(4/1/7)
124	تطبق المنشأة نظام اللامركزية بتقسيمها إلى وحدات ومراكز مسئولية	(4/1/8)
125	تقسيم المنشأة إلى مراكز مسئولية يساعد على رفع مستوى كفاءة الأداء	(4/1/9)
126	وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد لكل مستوى إداري مسئولياته وصلاحياته يسهّل عملية قياس وتقويم الأداء	(4/1/10)
127	تطبيق محاسبة المسئولية في المنشآت يساهم في تقويم الأداء	(4/1/11)
128	تعتمد تقارير الأداء بصورة أساسية على بيانات محاسبة المسئولية	(4/1/12)
129	تقارير الأداء توفر مؤشرات كافية لقياس الأداء	(4/1/13)
130	تقدم محاسبة المسئولية تقارير أداء بصورة متكاملة وواضحة وفي الوقت المناسب	(4/1/14)
131	تقارير محاسبة المسئولية تكشف عن الانحرافات وتؤدي	(4/1/15)

	إلى معرفة أسبابها ومعالجتها بالوقت المناسب	
132	توفير نظام تغذية عكسية جيد يساعد على اتخاذ القرارات ويسهل عملية الرقابة وتقويم الأداء	(4/1/16)
133	تطبيق محاسبة المسؤولية يزيد من فاعلية الرقابة وقياس وتقويم الأداء	(4/1/17)
134	تطبيق أسلوب محاسبة المسؤولية يمكن من تنسيق الجهود بالمنشأة للوصول إلى الأهداف المنشودة	(4/1/18)
135	هنالك علاقة طردية بين الحوافز والمكافآت والدافعية	(4/1/19)
136	هنالك علاقة طردية بين الحوافز والمكافآت وتحسين الأداء	(4/1/20)
137	قياس الأداء على أساس كل مركز مسؤولية يحفز على رفع مستوى أداء المركز	(4/1/21)