# الإستهلال

**قال الله تعالى :**

**﴿ قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي* وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي * وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِي * يَفْقَهُوا قَوْلِي*﴾**

**صدق الله العظيم**
**سورة طه، الآيآت (25 - 28)**



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# الإهــداء

الى من رضاهم صفاء لقلوبنا، الى من يجددون الأمل فينا، الى صناع الحياة

الى أمي وأبي

الى الشموع التي تحترق من اجلنا، الى نبع الماء الذي نرتوي منه

الى اساتذتي الكرام

الى أصدقائي وأحبابي، الى زملائى وزميلاتى

الى رفيقا دربى واعز اصدقائى المنتصر عبدالله و احمد طه

اهدى هذا الجهد



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# الشكر والتقدير

لا يسعني بعد أن أتممت هذا البحث إلاّ أن أتوجه بالشكر الجزيل لله سبحانه وتعالى الذي وفقني وأعانني على إنجازه والقائل فى محكم تنزيلوَمَا تَوْفِيقِي إِلاَّ بِاللهِ) { سورة هود، الآية : 88}، واصلي واسلم على الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم.

الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

كما أود أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى **الدكتور/ فتح الرحمن الحسن منصور**، المشرف على هذا البحث لما بذله معي من جهد ووقت ثمينين في إنجاز هذا البحث في صورته النهائية.

الشكر ايضا لمكتبة الدراسات التجارية والدراسات العليا .

كذلك أتقدم بالشكر إلى لإسرة الشركة السودانية الاردنية للالمنيوم – البتراء، واخص بالشكر الاستاذة/ تهانى محمد صغير عثمان، والاستاذ/ صلاح احمد المصطفى، لما قدموه لى من بيانات دون كلل لإتمام هذا البحث، وأيضاً لكلّ من أعانني اوساهم في إخراج هذا البحث لكي يظهر في صورته النهائية.

واحمد الله الذى اعاننى على طباعة هذا البحث واخراجه بهذه الصورة، والذى أتمنى أن تكون فيها الفائدة لكل من قرأه أو استعان به.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# مستخلص البحث


تتمثل مشكلة البحث في ضعف الاهتمام بتطبيق الادارة الاستراتيجية للتكلفة متمثلة فى الاساليب الحديثة للتكاليف في المنشآت الصناعية علي الرغم من دورها في تخفيض التكاليف والرقابة عليها واهميتها في تلافي المشاكل التي تواجه الطرق التقليدية في تخصيص التكاليف اضافة الى تحسينها للموقف التنافسي للمنشآت الصناعية.

يهدف البحث الى التعرف على اهم الاساليب الحديثة للادارة الاستراتيجية للتكلفة، ودور هذه الاساليب فى تحسين الموقف التنافسى للمنشآت الصناعية، ومدى دور الاساليب الحديثة فى تخفيض التكاليف وتخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة وضبطها والرقابة عليها.

استخدم الباحث المنهج الاستنباطي لتحديد محاور البحث ووضع الفرضيات، المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، المنهج الاستقرائي لاختبار الفرضيات، المنهج الوصفي باستخدام اسلوب دراسة الحالة لمعرفة امكانية تطبيق الادارة الاستراتيجية للتكلفة ودرها فى الرقابة على عناصر التكاليف في الشركة السودانية الاردنية للالنيوم – البتراء.

خدمة لأهداف البحث تمت صياغة الفرضيات الاتية :-

1. تطبيق الاساليب الحديثة بصوره جيده يحقق الرقابة الفعاله علي عناصر التكاليف.
2. التطبيق الجيد للاساليب الحدثية يؤدي الي تحسين الموقف التنافسي للمنشأه.
3. اتباع الاساليب الحديثة يؤدي الي التخصيص الجيد للتكاليف غير المباشرة.

لقد تم إثبات صحة هذه الفرضيات.

توصل الباحث الى مجموعة من النتائج أهمها :-

1. تساعد الاساليب الحديثة المنشآت على مواكبة التغيرات فى بئية الاعمال.
2. يقود التطبيق الجيد للاساليب الحديثة الى زيادة مستوى الجودة مع المحافظة على التحسين المستمر.
3. استخدام الاساليب الحديثة يؤدى الى تحميل كل وحدة بنصيبها من التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة بدلاً من استخدام الاساليب التقليدية التى تستخدم معدل تحميل واحد.

إعتمادا على نتائج البحث يوصى الباحث بالاتى :-




المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1. العمل على الاهتمام بالاداة الاستراتيجية للتكلفة حتى تتمكن المنشآت من المنافسة العالمية.
2. العمل على تطبيق الاساليب الحديثة حتى تتمكن المنشآت من مواكبة التغيرات فى بئية الاعمال.
3. على المنشآت التى ترتفع فيها التكاليف غير المباشرة تطبيق الاساليب الحديثة والاهتمام بالإدارة الاستراتيجية للتكلفة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# Abstract

The problem of this research is reflected in the weak application of the strategic management of cost represented of the modern methods of cost in the industrial enterprises despite their strategic role in minimizing cost and avoiding problems of applying traditional methods in order to improve a competitive position.

The research aims at identifying the most important methods of strategic management of costs, the role of these methods in improving the competitive stance among the industrial enterprises, the extent of modern methods in reduction of costs besides their control.

The research followed the following methodologies:

Deductive approach to identify research axes and hypotheses, Historical approach to link the research with the recent studies, Inductive approach to test the hypotheses, The descriptive approach relevant to the case study in order to know the application of the strategic management of cost elements in the Sudanese Jordanian Aluminium Company - Petra.

For the purposes of the research objectives, the following hypotheses are formulated:

1. Application of the modern methods to control cost elements.
2. The perfect application of the modern methods leads enhancement of a competitive situation among enterprises.
3. Following modern methods leads to good allocation of indirect cost.

The test shows the said hypotheses are reliable.

The most important findings are as follows:

1. The modern methods enable enterprises to cope with the latest changes in business environment.
2. The perfect application of modern methods leads to quality upgrading besides sustainable improvement.
3. The use of modern methods leads to the load per unit share of direct and indirect costs, rather than using traditional methods that using a single loading rate.




المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

The research recommends the followings:

1. To achieve global competition among enterprises, the research recommends focusing on cost strategic management.
2. Application of modern methods keeping pace with changes in business environment.
3. The enterprises that suffer higher indirect cost must apply the modern methods and cave much about the strategic management of cost.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# فهرس الموضوعات


| عنوان الموضوع | رقم الصفحة |
|---|---|
| الاستهلال | أ |
| الإهداء | ب |
| الشكر والتقدير | ج |
| مستخلص البحث | د |
| Abstract | و |
| فهرس الموضوعات | ح |
| فهرس الجداول | ط |
| فهرس الأشكال | ي |
| **المقدمة** | 1 |
| أولاً : الأطار المنهجي | 2 |
| ثانياً : الدراسات السابقة | 6 |
| **الفصل الأول : إدارة التكلفة وإسلوبى التكلفة على اساس الأنشطة والتكلفة المستهدفة** | 36 |
| المبحث الأول : إدارة التكلفة واسلوب التكلفة على اساس الانشطة (ABC) | 37 |
| المبحث الثاني : أسلوب التكلفة المستهدفة (TC) | 50 |
| **الفصل الثاني : اسلوب الإنتاج فى الوقت المحدد وتخصيص التكاليف وفقا للاساليب الحديثة** | 62 |
| المبحث الأول : اسلوب الإنتاج فى الوقت المحدد (JIT) | 63 |
| المبحث الثاني : تخصيص التكاليف وفقا للاساليب الحديثة | 76 |
| **الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية** | 87 |
| المبحث الأول : نبذة تعريفية عن الشركة السودانية الاردنية للالمنيوم – البتراء | 88 |
| المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات | 93 |
| **الخاتمة** | 102 |
| أولاً : النتائج | 103 |
| ثانياً : التوصيات | 105 |
| المصادر والمراجع | 106 |
| الملاحق | 111 |




المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# فهرس الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| (1/2/3) | نسب توزيع التكاليف غير المباشرة الصناعية على الانشطة بالشركة السودانية الاردنية للالمنيوم – البتراء | 95 |
| (2/2/3) | تحديد نصيب كل نشاط من التكاليف غير المباشرة الصناعية بالشركة السودانية الاردنية للالمنيوم – البتراء | 95 |
| (3/2/3) | تحديد نصيب كل عقد من التكاليف غير المباشرة الصناعية بالشركة السودانية الاردنية للالمنيوم – البتراء | 96 |
| (4/2/3) | تحديد نسب توزيع التكاليف غير المباشرة الصناعية على مراكز التكلفة بالشركة السودانية الاردنية للالمنيوم – البتراء | 98 |
| (5/2/3) | توزيع التكاليف غير المباشرة الصناعية على مراكز التكلفة بالشركة السودانية الاردنية للالمنيوم – البتراء | 99 |
| (6/2/3) | التكاليف فى ظل النظام القائم بالشركة السودانية الاردنية للالمنيوم - البتراء | 99 |
| (7/2/3) | التكاليف فى ظل اسلوب الانتاج فى الوقت المحدد (JIT) بالشركة السودانية الاردنية للالمنيوم – البتراء | 100 |




المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# فهرس الأشكال


| رقم الشكل | عنوان الشكل | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| (1/1/1) | الإطار العام لاسلوب تكلفة الانشطة (ABC) | 45 |
| (1/1/3) | الهيكل التنظيمى للشركة السودانية الاردنية للالمنيوم – البتراء | 90 |
| (1/2/3) | مسببات تكلفة الانشطة | 94 |




المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# فهرس الملاحق


| عنوان الملحق | رقم الصفحة |
|---|---|
| قائمة الميزانية العمومية كما فى 2010/12/31م | 111 |
| قائمة ميزان المراجعة فى 2010/12/31م | 112 |
| قائمة حساب التشغيل والمتاجرة والارباح والخسائر فى 2010/12/31م | 113 |
| قائمة تحليل المصروفات العمومية فى 2010/12/31م | 114 |
| قائمة المصروفات التشغيلية فى 2010/12/31م | 115 |
| كشف الاصول الثابتة والاستهلاكات فى 2010/12/31م | 116 |




المنارة للاستشارات
www.manaraa.com