



جامعة أفريقيا العالمية
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية
عمادة الدراسات العليا

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان:

أثر استخدام تحليل التعادل في ترشيد القرارات الإدارية المالية
(دراسة تطبيقية على شركة مطابع السودان للعملة)
(الفترة: 2007م – 2011م)

إعداد الطالب / محمد عبدالله محمد عبدالله السيد

إشراف الدكتور: صلاح الدين عمر عبدالغني

الخرطوم
1435هـ - 2014م

بسم الله الرحمن الرحيم

الآية

(يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ)

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الآية (11)

الإهداء

إذا كان الإهداء يعبر عن جزء من الوفاء فالإهداء
إلى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم)
إلى والدي العزيز والدي منيع الحنان
إلى جدتي
إلى إخواني وأخواتي
إلى زوجتي وبنتي (غادة)
وإلى كل من قدم النصح والإرشاد والدعم

شكر وعرفان

الشكر أولاً لله سبحانه وتعالى الذي وفقني إلى
إخراج هذا البحث، ولأساتذتي بجامعة إفريقيا
العالمية، وللدكتور/ صلاح الدين عرس الذي
ساعدني ولم يدخل عليّ بشيء من علمه الوافر،
وللرائد/ محمد فتح الرحمن الصديق (جهاز الأمن
والمخابرات الوطني)، وإدارة شركة مطابع
السودان للعملة المحدودة، ولكل من ساندني
في هذا البحث، فلكل هؤلاء أسوق جزيل
امثاني وعرفاني

جزاهم الله عني خيراً بأكثر مما قدموا.

المستخلص

تمثلت مشكلة البحث في بعض نقاط الضعف التي تشوب نموذج تحليل التعادل كأحد أدوات التحليل المالي، فمن الانتقادات التي توجه إليه أنه تحليل ساكن لا يصلح استخدامه للتخطيط طويل الأجل نسبة لعدم استخدام قياس القيمة الحالية للعوائد، كما أن افتراض ثبات التكاليف غير عملي من الناحية التطبيقية. يهدف البحث الى إلقاء الضوء على أثر نموذج تحليل التعادل على القرارات الإدارية والمالية، والتعرف على مدخل ومفهوم التحليل المالي ومفهوم وعناصر تحليل التعادل.

وتتبع أهمية البحث كونه محاولة لتطوير نموذج تطبيقي وعملي يخدم أغراض التحليل والتخطيط المالي بمنظمات الأعمال. وإختبر البحث بشكل أساسي العلاقة الإحصائية بين استخدام نموذج تحليل التعادل بغرض التخطيط والرقابة وفعالية القرارات الإدارية والمالية.

وبغرض تحقيق أهداف البحث وإختبار الفروض إعتد البحث المنهج الوصفي والتحليلي، والدراسة الميدانية بتصميم إستبيان لجمع المعلومات والبيانات والمقابلات الشخصية مع الإداريين والعاملين بشركة مطابع السودان للعملة، وإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية لتحليل وإختبار الفروض.

توصل البحث الى عدد من النتائج أهمها: أن هنالك قيوداً اسندت الى نموذج تحليل التعادل وتحد من فعالية القرارات الادارية والمالية ومن تلك القيود كعدم تغير التكاليف الثابتة، إفتراض ثبات المخزون، إفتراض منتج واحد للمنشأة. كما أن الإعتقاد على تطبيق نموذج تحليل التعادل في التخطيط للمدى الطويل يكون غير فعال لعدم دقة المعلومات المساندة للقرارات الإدارية والمالية من حيث أنها تتأثر بكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية للشركة. وكذا فإن عدم الأخذ بالقيم الحالية للنقود في نموذج التحليل يحد من فعالية النموذج من الناحية العملية.

وقد أوصت الدراسة بأهمية الاستفادة من تطبيق نموذج تحليل التعادل كمنهج علمي يستفاد منه في التحليل المالي لتشخيص واستقراء الاتجاهات المستقبلية، والإسهام في العديد من القرارات الإدارية والمالية كقرارات التسعير، وقرارات

المفاضلة بين تقنيات الإنتاج ، وقرارات استكمال منتجات وسيطة ، وقرار إحلال المنتجات . وذلك إلى جانب مراعاة القيمة الحقيقية للنقود والتضخم وتقلبات أسعار الصرف لمعالجة عدم فعالية تحليل التعادل في التخطيط طويل الأجل، والاستفادة من نظم المعلومات الادارية والنظم المحاسبية في التحديد الدقيق للتكاليف وتمييز التكاليف الثابتة والمتغيرة .

Abstract

The case study of the research is in some weakness points which affects the equality analysis model as one of financial analysis tools, one of the criticisms point. Is that it's fixed analysis and not valid to used in long-term planning due to the unused of the current measure of revenue value, the presuming of steady costs is unpractical due to application side the research aiming to lighten the effect of the equality analysis model on the financial and administrative decision and to identify the introduction, financial analysis concept and element of analysis equality.

The important of the research arises from being a try to develop applying and practical model which serve the objects of the analysis and financial planning in the organizations' works.

The research examines essentially the statistic relation between using the equality analysis model aiming to planning and observance and the effectiveness of the financial and administrative decisions to achieve the goals of the research depends on the descriptive and analysis way and study field to design a questionnaire to collect information data and personal interviews with administration and workers in the Sudan quarantines prints, and uses the programme of statistic bands for social sciences to analyzing and test the assumptions.

The investigations have had some results the more important of which. Some restricts proved to equality Equalities model and stop from actives of administrations decision and economical and from this restricts non change fixed coasts, imposed fixed stock supposition one predicator for building. Independent on application equality Equalities model in long-term planning inactive because, the data which enhanced to financial and administration decision unsuitable. So it infected with extra and inter variation to company don't take currency volumes to money in analyzing model so stop activation so for operation.

The study has arrived interesting concern from application equality analyzing model as scientific lesson useful in financial analization diagnosis and known factually directors and partenated in several financial and administrative as rating decision courtesy decision between production develops.

Considering the real amount of currency and rate and takeover the price of administration justice in long-term planning.

Benefit of administration in limitation of costs and justing wishing content and changing costs.

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
22	علاقة التكلفة والإيراد بحجم الانتاج	(1 / 2 / 1)
30	تصنيف القرار تبعاً لدرجة التأكد	(2 / 3 / 1)
41	بيئة صنع القرارات الإدارية وحل المشكلات	(1 / 1 / 2)
44	أنواع القرارات الإدارية	(1 / 2 / 2)
47	مستويات اتخاذ القرارات الإدارية	(2 / 2 / 2)
49	العلاقة بين مستوى الطموح والرضا	(3 / 2 / 2)
50	نماذج صنع القرار	(4 / 2 / 2)
55	الخطوات الأساسية لاتخاذ القرار وحل المشكلات	(1 / 3 / 2)
78	العلاقة بين الإيراد الكلي والتكاليف الكلية	(1 / 3 / 3)
79	العلاقة الطردية بين التكلفة الثابتة وحجم وقيمة التعادل	(2 / 3 / 3)
81	العلاقة العكسية بين التكلفة المتغيرة وحجم وقيمة التعادل	(3 / 3 / 3)
82	العلاقة بين سعر البيع، الربح الحدي والتكلفة المتغيرة	(4 / 3 / 3)
83	العلاقة بين حجم التعادل، الربح، السعر	(5 / 3 / 3)
99	النوع لمجتمع الدراسة	(1 / 1 / 4)
100	بيانات العمر لمجتمع الدراسة	(2 / 1 / 4)
101	الخبرة العملية	(3 / 1 / 4)
102	المؤهل العلمي	(4 / 1 / 4)
103	الدورات التدريبية	(5 / 1 / 4)

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
22	الكفاءة الاقتصادية لتقنيات الانتاج	(1 / 2 / 1)
42	شبكة إختيارات القرارات	(1 / 1 / 2)
44	إجمالي الإيرادات وصافي الأرباح خلال فترة الدراسة	(1 \ 2 \ 3)
74	قياس معدل العائد على رأس المال	(2 \ 2 \ 3)
76	تكاليف وأرباح منتج (الجنسية)	(1 / 3 / 3)
77	تقديرات قيمة وحجم التعادل لمنتج الجنسية	(2 / 3 / 3)
82	العلاقة بين السعر والتكلفة المتغيرة	(3 / 3 / 3)
88	الطلب المتوقع لمنتج الجنسية واحتمالات التحقق	(4 / 3 / 3)
88	حساب المبيعات المتوقعة لمنتج الجنسية	(5 / 3 / 3)
89	التغير المتوقع لسعر البيع واحتمالات التحقق	(6 / 3 / 3)
89	سعر البيع المقدر بعد التعديل	(7 / 3 / 3)
90	التغير في التكلفة المتغيرة للوحدة واحتمالات التحقق	(8 / 3 / 3)
96	قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان	(1 / 1 / 4)
97	مقياس ليكارت الخماسي	(2 / 1 / 4)
97	حساب المتوسط المرجح	(3 / 1 / 4)
98	النوع لمجتمع الدراسة	(4 / 1 / 4)
99	بيانات العمر لمجتمع الدراسة	(5 / 1 / 4)
100	بيانات الخبرة العملية	(6 / 1 / 4)
101	المؤهل العلمي	(7 / 1 / 4)
102	الدورات التدريبية	(8 / 1 / 4)
104	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الاول	(1 / 2 / 4)
106	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الاول	(2 / 2 / 4)
108	يوضح الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الأول	(3 / 2 / 4)
109	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني	(4 / 2 / 4)
111	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني	(5 / 2 / 4)

113	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثاني	(6 / 2 / 4)
114	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث	(7 / 2 / 4)
116	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الثالث	(8 / 2 / 4)
118	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثالث	(9 / 2 / 4)

المحتويات :

الصفحة	الموضوع
ب	الآية
ت	الإهداء
ث	الشكر
ج - ح	المستخلص
خ	Abstract
د	قائمة الأشكال
ز	قائمة الجداول
ذ - س	قائمة المحتويات
ش - ص	المقدمة
ص	المشكلة
ض	أسئلة البحث
ط	أهداف البحث
ظ	أهمية البحث
ظ	فروض البحث
ظ	منهج البحث
ظ	حدود البحث
ع - ل	الدراسات السابقة
	الفصل الأول : مفهوم تحليل التعادل ومعوقات التطبيق
13 - 2	المبحث الأول : التحليل المالي
25 - 14	المبحث الثاني : مفهوم وأهداف تحليل التعادل
33 - 26	المبحث الثالث : معوقات تطبيق نموذج تحليل التعادل
	الفصل الثاني : مفهوم وأنواع ومراحل صنع القرارات
42 - 35	المبحث الأول : مفهوم القرارات
52 - 43	المبحث الثاني : أنواع القرارات
61 - 53	المبحث الثالث : عملية صنع القرار

	الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة
70 - 63	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن شركة مطابع السودان للعملة
75 - 71	المبحث الثاني : المجالات التطبيقية للتحليل المالي بالشركة
93 - 76	المبحث الثالث : أثر تحليل التعادل على القرارات الإدارية والمالية
	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية
103 - 95	المبحث الأول : التحليل ووصف مجتمع الدراسة
118 - 104	المبحث الثاني : بيانات الدراسة و(اختبارات الفروض)
122 - 119	المبحث الثالث : النتائج والتوصيات
125-123	المصادر والمراجع
129-126	الملاحق