

# Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

## Project Template

Faculty of Management  
Midocean University

عنوان المشروع  
دور إدارة التكاليف بصورة علمية في صناعة القرار الإداري  
دراسة تطبيقية علي (شركة الودعان لصيانة السيارات )

أسم الطالب  
ايمن محمد عثمان محجوب  
مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د.  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

|                                  |                                       |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| 3.....                           | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة. |
| 4.....                           | 1.1. المقدمة:                         |
| 5.....                           | 1.2. مشكلة الدراسة.                   |
| 5.....                           | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.      |
| 6.....                           | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.    |
| 6.....                           | 1.3. أهمية الدراسة.                   |
| 6.....                           | 1.3.1. على المستوى النظري:            |
| 7.....                           | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:          |
| 8.....                           | 1.4. أسئلة الدراسة.                   |
| 11.....                          | 1.5. أهداف الدراسة.                   |
| Error! Bookmark not defined..... | 1.6. فرضيات الدراسة.                  |
| Error! Bookmark not defined..... | 1.7. نموذج الدراسة.                   |
| Error! Bookmark not defined..... | 1.8. منهجية الدراسة.                  |
| Error! Bookmark not defined..... | 1.9. الدراسة الميدانية.               |
| Error! Bookmark not defined..... | 1.10. مخطط المشروع المقترح.           |
|                                  | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة     |

## Error! Bookmark not defined.

|                                  |                                                   |
|----------------------------------|---------------------------------------------------|
| Error! Bookmark not defined..... | 2.1. المقدمة:                                     |
| Error! Bookmark not defined..... | 2.2. المتغير المستقل                              |
| Error! Bookmark not defined..... | 2.3. المتغير التابع.                              |
| Error! Bookmark not defined..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. |

Error! Bookmark not defined.....2.5.الخاتمة

33 .....قائمة المراجع

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تشكل نظم إدارة التكاليف حجر الزاوية في البنية الإدارية للمؤسسات المعاصرة، حيث تمثل نظاماً معلوماتياً حيوياً يدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية على مختلف مستوياتها. وفي هذا الصدد، يؤكد كابلان وأندرسون أن "نظم التكاليف المتطورة تمثل العصب الرئيسي لتحقيق التميز التشغيلي والمالي في المنظمات الخدمية"

Gill, P. J., Anwar, M. R., Thavam, T., Hall, M., Rodean, J., Kaiser, S. V., ... & Kaiser, S. (2021). Identifying conditions with high prevalence, cost, and variation in cost in US children's hospitals. *JAMA Network Open*, 4(7), e2117816-e2117816.

[illegible]

في قطاع صيانة السيارات تحديداً، تتعاظم أهمية المعلومات المحاسبية المتعلقة بإدارة التكاليف نظراً لطبيعة العمل المعقدة وتعدد المراحل الإنتاجية التي تمر بها السيارة منذ مرحلة الاستقبال الأولي وحتى التسليم النهائي.

توضح دراسة أجراها المركز السعودي لكفاءة الطاقة (2023) أن "الورش التي تطبق أنظمة تكاليف متقدمة تحقق كفاءة تشغيلية أعلى بنسبة 40% مقارنة بالورش التقليدية".

يؤدي غياب النظام الدقيق لتحديد التكاليف في الورش بشكل متكرر إلى تضارب في القرارات الإدارية، سواء تلك المتعلقة بتسيير العمليات أو بتحديد الأسعار أو بتقييم مستوى الأداء، مما ينعكس سلباً على المؤشرات المالية وجودة الخدمة المقدمة. يشير

كما أن غياب نظام تكاليف دقيق يؤدي إلى تشويه التكلفة الحقيقية للخدمات، مما ينعكس سلباً على جودة القرارات الإدارية ويتسبب في خسائر مالية متراكمة ( Krynke, M., & Mazur, M. (2024). Innovative Work Order Planning with Process Optimization Using Computer Simulation in the Automotive Industry, in the Case of Repair Workshops. *Periodica Polytechnica Transportation Engineering*, 52(3), 292-300. وهذا ما يلاحظ بوضوح في ورش صيانة السيارات التي تعتمد على التقديرات الغير دقيقة في تحديد تكاليف الخدمات.

في ضوء ذلك، تبرز الأهمية العلمية والعملية لدراسة دور نظم التكاليف في صناعة القرار الإداري بقطاع صيانة السيارات، سعياً لتطوير نموذج تكاليف متكامل يمكن الإدارة من ترشيد قراراتها وتحقيق التوازن بين متطلبات الجودة والكفاءة في تحسين الأداء التشغيلي وتخفيض الهدر وتحقيق الاستدامة المالية . وتسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية ملحوظة في الأدبيات الخاصة بإدارة التكاليف في مجال صيانة السيارات.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تتمثل الإشكالية المحورية في محدودية الاعتماد على بيانات التكاليف كمدخل لاتخاذ القرار في ورش صيانة السيارات، حيث تفتقر العديد من هذه الورش إلى نظام محاسبي متكامل قادر على تتبع التكلفة الفعلية لكل عملية خدمية.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

ندرة الدراسات التطبيقية : تشير مراجعة الأدبيات إلى قلة الدراسات التي تناولت تطبيق نظم إدارة التكاليف المتقدمة في بيئة ورش صيانة السيارات بشكل عملي .

2. قصور في النماذج الإدارية: عدم وجود نموذج إداري متكامل يربط بين أنواع نظم التكاليف وطبيعة القرارات الإدارية في الورش .

3. ضعف الربط النظري : غياب الإطار المفاهيمي الواضح الذي يحدد العلاقة بين دقة بيانات التكاليف وجودة القرارات الإدارية .

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

1. هيمنة التقديرات الذاتية : الإعتماد على التقديرات الشخصية في تحديد التكاليف، مع غياب المنهجية العلمية في التتبع .
2. ضعف التطبيق العملي : قصور في آليات تطبيق نظم التكاليف الحديثة، والإقتصار على الأساليب التقليدية .
3. غياب معايير القياس : عدم توفر مؤشرات أداء واضحة تقيس تأثير تطبيق نظم التكاليف على الكفاءة.

مما يقودنا الي السؤال الرئيسي للدراسة

إلى أي مدى يمكن لنظام إدارة التكاليف المتكامل أن يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية في ورش صيانة السيارات، وما هو الأثر المتوقع على الأداء التشغيلي والمالي ؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في قياس درجة مساهمة نظم إدارة التكاليف في دعم القرارات الإدارية داخل ورش صيانة السيارات وتحليل القصور في تشخيص مواطن الضعف في النظم المحاسبية الحالية المستخدمة لتقدير التكاليف , وكذلك إقتراح إجراءات عملية لربط بيانات التكاليف بالقرارات التشغيلية اليومية .

#### 1.3.1. على المستوى النظري :

1. الإثراء المعرفي للمحاسبة الإدارية :

تسد الدراسة فجوة نظرية في الأدبيات المحلية المتخصصة بإدارة التكاليف في القطاع الخدمي كما تقدم نموذجاً نظرياً متكاملأ يربط بين نظم التكاليف ونظرية صنع القرار .

2. تطوير الإطار المفاهيمي :

تطوير إطار مفاهيمي يوضح العلاقة بين دقة معلومات التكاليف وجودة القرارات الإدارية و إثراء النظريات المحاسبية من خلال دراسة تطبيقية في بيئة مختلفة .

3. توسيع نطاق الدراسات السابقة :

توسيع نطاق الدراسات السابقة التي ركزت على القطاع الصناعي لتشمل القطاع الخدمي وتقديم منظور جديد لدمج نظم إدارة التكاليف مع متطلبات الإدارة التشغيلية .

4. تأسيس قاعدة للمقارنات :

توفر الدراسة أساساً للمقارنات المستقبلية بين القطاعات المختلفة كما تقدم منهجية يمكن تطبيقها في دراسات مماثلة لقطاعات خدمية أخرى .

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. تحسين الأداء التشغيلي :

تقدم أدوات عملية لتحسين كفاءة العمليات في ورش صيانة السيارات كما تساعد في تقليل وقت دورة العمل من خلال تحليل التكاليف الزمنية .

2 . ترشيد القرارات الإدارية :

تمكن الشركة من اتخاذ قرارات أكثر دقة بناءً على بيانات تكلفة موثوقة و تساعد في تحسين توزيع الموارد البشرية والمادية .

3 . تعزيز الميزة التنافسية :

تقدم آليات عملية لتحقيق توازن بين جودة الخدمة والتكلفة كما تساعد الشركة في تقديم أسعار تنافسية مع الحفاظ على هوامش الربح .

4 . تقليل الهدر والفساد :

تقدم أنظمة رقابية تحد من الهدر في المواد والوقت وتساعد في كشف مصادر الخسارة والانحرافات في التكاليف .

5 . تحسين جودة الخدمة :

تمكن الإدارة العليا للشركة من توجيه الموارد نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة التي تساعد في تحقيق التوازن بين التكاليف وجودة الخدمة المقدمة .

6 . دعم التخطيط الاستراتيجي :

تقدم بيانات دقيقة تدعم عملية التخطيط الإستراتيجي كما تساعد في تقييم جدوى المشاريع التوسعية الجديدة

#### 1.4. أسئلة الدراسة :

السؤال الرئيسي :

الي اي مدى يمكن لنظام إدارة التكاليف المطبق بصورة علمية أن يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية؟

الاسئلة الفرعية :

الي اي مدى تؤثر نظم إدارة التكاليف في نجاح المؤسسه ؟

الي اي مدى يساعد حساب التكاليف بصورة علمية ودقيقة في نجاح المؤسسة؟

## 2. الفصل الثاني : أهداف الدراسة



## 2.1. أهداف الدراسة :

دراسة تأثير أسلوب إدارة التكاليف بصورة علمية في صنع القرار الإداري  
دراسة تأثير أسلوب إدارة التكاليف بصورة علمية في نجاح المؤسسة  
توضيح طبيعة العلاقة المترابطة بين متغيرات الدراسة ( صنع القرار الإداري )  
قياس اثر تطبيق نظام ادارة تكاليف بصورة علمية دقيقة علي تطور القرار الإداري في المؤسسة  
توضيح النتائج المتوصل اليها واقتراحات وتوصيات تساهم في تفعيل إدارة التكاليف بصورة علمية  
التعرف علي واقع اثر إدارة التكاليف بصورة علمية بالاضافه الي التحديات التي تواجهها

## 2.2. فرضيات الدراسة :

الفرضيه الاولى :

هناك علاقة بين إدارة التكاليف بصورة علمية دقيقة وصناعة الاقرار في المؤسسة .

الفرضيه الثانيه :

توجد علاقة ايجابية بين إدارة التكاليف وجودة وفاعلية صناعة القرار في المؤسسة .

( تفترض ان إدارة التكاليف من حيث الدقة والفاعلية والنظم ) تؤدي الي تحسين جودة القرار داخل المؤسسة .

الفرضيه الثالثه :

إدارة التكاليف تؤثر بشكل مباشر علي إتخاذ الاقرارات مما ينعكس علي تحسين الاداء المالي في المؤسسة .

( تفترض هذه الفرضيه ان ادارة التكاليف التي تعتمد علي النظم الحديثة والتحليل الجيد للبيانات السابقة والمتوقعة المستقبلية تساهم في زيادة ارباح المؤسسة والإستمرارية في السوق ) .

الفرضيه الرابعه:

إدارة التكاليف بصورة فاعلة تساهم بشكل غير مباشر علي إستمرارية المؤسسة من خلال تحسين قرارات المؤسسة وخلق بدائل تعويضية لإرتفاع التكاليف ,

(تفترض هذه الفرضيه إدارة التكاليف تؤثر في خلق بدائل داعمه ومناسبه لتحقيق الاداء المالي العام للمؤسسة . )

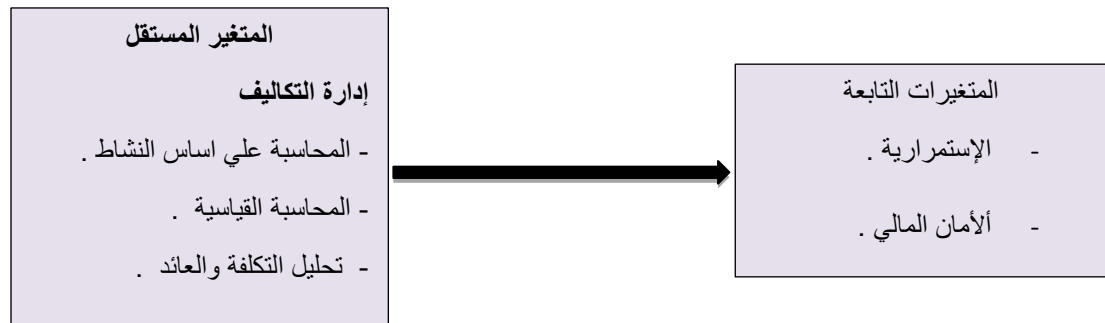
الفرضيه الخامسه :

إدارة التكاليف بصورة علمية دقيقة يحسن من إتخاذ القرارات في المؤسسة ويزيد من الامان المالي للمؤسسة .

(تفترض ان إدارة التكاليف بصورة علمية تضمن الامان المالي والإستقرار المالي ويتم ذلك من خلال القرارات الصحيحة )

### 2.3. نموذج الدراسة :

ان توضيح ابعاد المشكله المتعلقة بالدراسه وتحقيق اهدافها تطبيق إدارة التكاليف بصورة علمية يتطلب بناء نموذج افتراضي يعكس طبيعه العلاقات بين المتغيرات بالدراسه وتتشكل الدراسه في متغيرين .



نموذج الدراسة 1شكل

### 3. الفصل الثالث : منهجية الدراسة

### 3.1. منهجية الدراسة :

توضيح اهميه إدارة التكاليف في الشركة وكيف تؤثر علي صنع القرار  
هذا الجزء مختص بشرح المنهجية التي تم تطبيقها للايجابه علي اسئلة الدراسه واختبار فرضيات الدراسه وماتم تطبيقه كما يلي:

- أثر إدارة التكاليف على صناعة القرار في الشركة.
- تحديد العلاقة بين إدارة التكاليف و صناعة القرار في الشركة.
- فحص أثر أساليب إدارة التكاليف على تحقيق الامان المالي والاستمرارية .

### 3.2. المنهج الوضعي :

التطبيق: يعتمد المنهج الوضعي على جمع البيانات الموضوعية والتحليل الكمي للظواهر، وهو مناسب لدراسة العلاقة بين إدارة التكاليف وصنع القرار . يتم جمع بيانات حول طرق إدارة التكاليف (مثل المحاسبة علي اساس النشاط ، المحاسبة القياسية ، تحليل التكلفة والعائد ) ثم قياس تأثيرها على صناعة القرار (مثل التوسع ، الإنكماش ، و تغير الخطط ).

كيفية التطبيق: في هذا المنهج، يتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل الجداول والرسوم البيانية والاختبارات الإحصائية لقياس الارتباط بين المتغيرات.

### 3.3. المنهج الاستنتاجي :

التطبيق: يعتمد المنهج الاستنتاجي على فرضيات معينة يتم اختبارها باستخدام الأدلة المتاحة. في هذا السياق، قد تبدأ الدراسة بفرضية أن "إدارة التكاليف تؤدي إلى تحسين صناعة القرار في الشركة"، ومن ثم يتم جمع البيانات لاختبار هذه الفرضية.

كيفية التطبيق: بعد جمع البيانات من الشركة يتم تحليلها للاستنتاج حول ما إذا كانت فرضية البحث صحيحة أم لا، بناءً على الأدلة المستخلصة من الدراسة.

### 3.4. المنهج المسحي :

التطبيق: المنهج المسحي يعتمد على جمع البيانات من مجموعة واسعة من الأفراد أو الشركات باستخدام أدوات بحثية مثل الاستبيانات أو المقابلات. يمكن استخدام هذا المنهج لدراسة كيفية تأثير أساليب إدارة التكاليف على صناعة القرارات في الشركات من خلال مسح طرق إدارة التكاليف في مجموعة من الشركات.

كيفية التطبيق: يتم تصميم استبيانات تحتوي على أسئلة تقيس جوانب مختلفة من إدارة التكاليف (مثل المحاسبة علي اساس النشاط، المحاسبة القياسية ، تحليل التكاليف والعوائد ) وأثرها علي اتخاذ القرارات الصحيحة . يتم توزيع الاستبيانات على عدد من الموظفين وتحليل النتائج لتحديد العلاقة بين المتغيرات.

### 3.5. دراسة الحالة :

التطبيق: تعتمد دراسة الحالة على تحليل مفصل للشركة التي تطبق أساليب إدارة تكاليف علمية، وكيفية تأثيرها على قرارات الشركة .

كيفية التطبيق: يتم اختيار شركة ذات إدارة تكاليف علمية دقيقة وتحليل كيف أثرت هذه الإدارة على صناعة القرار فيها عبر مجموعة من المؤشرات مثل الأمان المالي، الإستمرارية، أو النشاطات التوسعية. يمكن أن توفر دراسة الحالة رؤى معمقة حول العلاقة بين المتغيرين في بيئة واقعية.

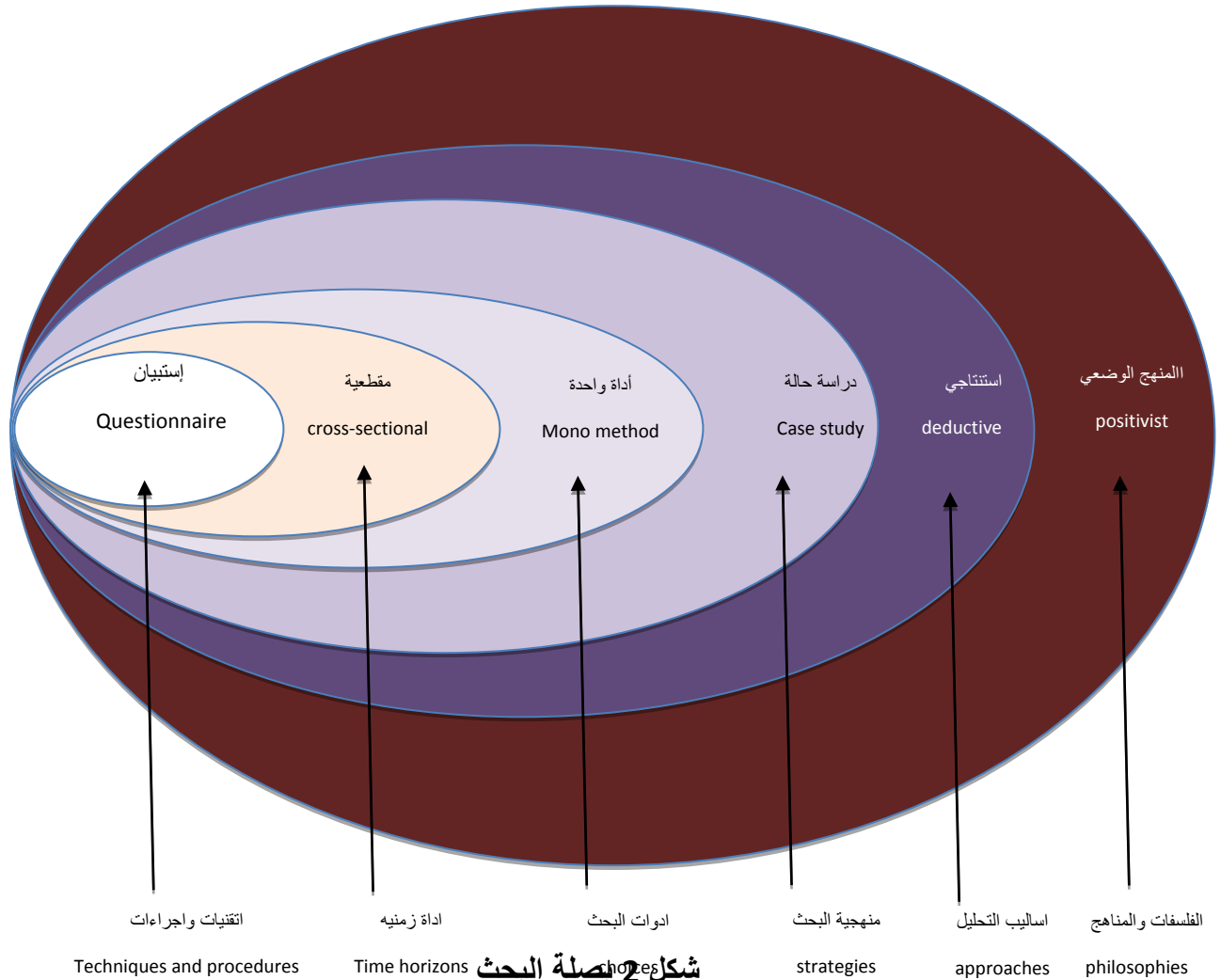
### 3.6. المنهج المقطعي :

التطبيق: يعتمد المنهج المقطعي على جمع البيانات في وقت معين (عرضي) دون تتبع التغيرات بمرور الوقت. في هذا المشروع، يمكن جمع بيانات من الشركة في نقطة زمنية محددة حول إدارة التكاليف بصورة علمية وإتخاذ القرار في الشركة.

كيفية التطبيق: يتم جمع البيانات في فترة زمنية محددة وتحليلها بشكل فوري، مما يسمح باستخلاص استنتاجات حول العلاقة بين إدارة التكاليف بصورة علمية و صناعة القرار في الشركة في ذلك الوقت المحدد.

### 3.7. الإستبيان :

التطبيق: يعد الاستبيان أداة فعالة لجمع بيانات من عدد كبير من الأفراد



### 3.8. الدراسة التطبيقية :

سيتم تطبيق الدراسة في شركة الوعلان لصيانة السيارات.

أهمية الدراسة الميدانية:

- تحسين القرارات
- زيادة الربحية
- تعزيز الاداء المالي
- تحقيق أقل مستوى هدر
- تطوير إدارة التكاليف .

### 3.9. مخطط المشروع المقترح :

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني: أهداف الدراسة

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشه النتائج والخاتمه

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### 4.1. 1.4 مقدمة :

تشهد الشركات الكبرى ضغوط تنافسية وتعقيدات متزايدة مما يجعل من صنع القرار الإداري عملية محفوفة بالمخاطر ان لم تكن مبنية علي اساس متين من البيانات الدقيقة المتحصل عليها من إجراء تحليلي علمي بصورة واقعية .لم تعد ادارة التكاليف مجرد وظيفة محاسبية لتحديد تكلفة المنتج او الخدمة بل تحولت الي نظام استراتيجي تحليلي يمد المدراء بالبيانات اللازمة لتحليل الاداء وإتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية وكذلك الاستخدام الامثل للموارد وبناء وتعديل الخطط الاستراتيجية . ومع ذلك هنالك فجوة كبيرة بين الإمكانيات النظرية لنظام إدارة التكاليف وبين توظيف هذه الإمكانيات في صناعة القرار الإداري حيث انه في الغالب يختزل الإعتماد علي البيانات الصادرة من إدارة التكاليف في اعتبارها تقارير تاريخية مما يفقدها قيمتها الاستباقية والتنبؤية . تسعى هذه الدراسة الي استكشاف مدى فاعلية تطبيق ادوات إدارة التكاليف العلمية ( المحاسبة حسب الأنشطة - والتحليل الحدي ) في تعزيز جودة القرارات الإدارية ولا يقتصر البحث علي معرفة طريقة الاستخدام فقط بل يتعداها الي استقصاء الجوانب التنظيمية والتقنية في تطبيق انظمة إدارة التكاليف في قطاع صيانة السيارات . ولغرض تحقيق اهداف البحث إعتد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوظيف اداة الاستبيان لجمع البيانات الاولية من مديري الادارات والمحاسبين ومحلي البيانات لتحويل البيانات الاولية المتحصل عليها من الاستبيان الي قيمة قابلة للتعميم عبر إجراء التحليل الإحصائي الدقيق لهذه البيانات .

#### 4.2. 1.4. توصيف عينة الدراسة :

1- مجتمع الدراسة والإطار العام للعينة : تتخذ هذه الدراسة منهج دراسة الحالة حيث ان مجتمع الدراسة بالشركة يمكن تقسيمه الي ثلاث فئات ( تنفيذيين مثل مدراء الفروع -إداريين مثل مدراء إدارات - ماليين مثل المحاسبين والممارسين الماليين ) تم إختيار الشركة لعمل الباحث فيها وقربه من مجتمع الدراسة . مما يعطي عمق اكثر لتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة التكاليف وصناع القرار .

2- منهجية اختيار العينة : تم إعتقاد اسلوب المسح الشامل للفئات المستهدفة لضمان تمثيل كافة وجهات النظر في الاقسام المختلفة . حيث ان عدد الموظفين الإداريين في الشركة 276 موظف يتم تمثيله كالاتي ( 53.878% مدراء تنفيذيين - 29.042% موظفين ومدار إداريين - 17.225% موظفين ومدراء ماليين ) .

3- معايير شمولية العينة :

- ان يكون الموظف إنتسب الي الشركة قبل اكثر من سنة .

- ان يكون الموظف في وظيفة تسمح له بالمشاركة في صنع القرار في الشركة .

#### 3.4 إختبارات الصدق والثبات للإستبيانات :

تم توزيع الإستبيان إلكترونياً علي الفئات المستهدفة وتم تذكير المستهدفين بصورة دورية لمدة 3 ايام بضرورة المشاركة لضمان الشمولية .

#### الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من 25 سنة

☐ من 25 إلى 34 سنة

☐ من 35 إلى 44 سنة

☐ 45 سنة فأكثر

**القسم : الإدارة التي تتبع لها**

☐ الإدارة المالية

☐ الإدارة الإدارية

☐ الإدارة التنفيذية .

**المسمى الوظيفي :**

☐ موظف

☐ مشرف

☐ مدير قسم

☐ مدير إدارة

**سنوات الخبرة:**

☐ أكثر من سنه و اقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

**الجزء الثاني: تقييم ممارسة إدارة التكاليف الحالية في الشركة**

| العبارة                                                                                | موافق<br>ق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق<br>ق<br>بشدة |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------|-------|---------------------------|
| <b>أولاً:</b>                                                                          |                    |       |       |                           |
| توجد أنظمة تكاليف واضحة<br>تحدد تكلفة كل خدمة صيانة<br>( ميكانيكا - إصلاحات<br>حوادث ) |                    |       |       |                           |
| يتم حساب قطع الغيار<br>المستخدمة في كل عملية<br>صيانة بشكل دقيق                        |                    |       |       |                           |

|                                                   |  |  |  |  |                                                                                     |
|---------------------------------------------------|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                   |  |  |  |  | يتم تتبع الوقت المستغرق من الفني لإكمال عملية الصيانة بشكل دقيق                     |
|                                                   |  |  |  |  | توجد تكلفة معيارية معتمدة لكل عمليات الصيانة                                        |
|                                                   |  |  |  |  | يتم تحميل التكاليف الغير مباشرة (إجار - كهرباء - ....) علي عمليات الصيانة بشكل عادل |
|                                                   |  |  |  |  | توجد تقارير دورية (شهر - ربع سنوية - نصف سنوية - سنوية ) عن التكاليف                |
|                                                   |  |  |  |  | يتم استخدام برامج ونظم محاسبية متخصصة في تتبع التكاليف                              |
|                                                   |  |  |  |  | تستخدم الشركة تقارير الانحراف بين التكلفة الفعلية والتكلفة المعيارية                |
| ثانياً: تأثير معلومات التكاليف علي القرار الإداري |  |  |  |  |                                                                                     |
|                                                   |  |  |  |  | تساعد تقارير التكاليف في القرارات التنافسية                                         |
|                                                   |  |  |  |  | تستخدم تقارير التكاليف في تقييم ربحية كل نوع من انواع الصيانة                       |
|                                                   |  |  |  |  | تؤثر بيانات التكاليف في شراء المستلزمات والمعدات                                    |
|                                                   |  |  |  |  | تساعد تحليلات التكلفة في تحديد انواع الصيانات الغير محدية                           |
|                                                   |  |  |  |  | يؤثر تحليل التكلفة علي قرارات التدريب والتوظيف                                      |
|                                                   |  |  |  |  | تستخدم معلومات التكاليف في اعداد الموازنات                                          |

|                                                 |  |  |  |  |                                                                                   |
|-------------------------------------------------|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 |  |  |  |  | تدعم معلومات التكاليف<br>قرارات التطوير والاستثمار<br>المختلفة                    |
|                                                 |  |  |  |  | تساعد معلومات التكاليف<br>في اتخاذ قرارات تتعلق<br>بالخصومات والعروض<br>الترويجية |
| <b>ثالثاً: التحديات والمعوقات</b>               |  |  |  |  |                                                                                   |
|                                                 |  |  |  |  | عدم كفاية التدريب للموظفين<br>غير الماليين                                        |
|                                                 |  |  |  |  | النظام المالي الحالي لا يدعم<br>إحتياجات إدارة التكاليف<br>بصورة كافية            |
|                                                 |  |  |  |  | لا توجد معايير واضحة<br>لإدارة التكاليف                                           |
|                                                 |  |  |  |  | هناك مقاومة من بعض<br>الأقسام لمشاركة بيانات<br>التكاليف                          |
|                                                 |  |  |  |  | تأخر تحديث بيانات التكاليف                                                        |
|                                                 |  |  |  |  | النظام المحاسبي الحالي لا<br>يدعم الإحتياجات الإدارية<br>للتكاليف                 |
|                                                 |  |  |  |  | لا توجد حوافز للموظفين<br>للإلتزام بمعايير التكاليف                               |
| <b>رابعاً: تقييم أداء وفاعلية نظام التكاليف</b> |  |  |  |  |                                                                                   |
|                                                 |  |  |  |  | يوفر نظام التكاليف الحالي<br>معلومات دقيقة في الوقت<br>المناسب لإتخاذ القرار      |
|                                                 |  |  |  |  | تساعد تقارير التكاليف في<br>تقليل الهدر في قسمي                                   |
|                                                 |  |  |  |  | مقارنة بالسنوات السابقة<br>أدى تطور نظام التكاليف الي<br>تحسين الرقابة علي        |

|  |  |  |  |  |                                                                |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | المصروفات                                                      |
|  |  |  |  |  | تتفق اهداف إدارة التكاليف<br>مع الاهداف الإستراتيجية<br>للشركة |
|  |  |  |  |  | ايساهم النظام الحالي<br>للتكاليف في التدفق النقدي<br>المستقر   |
|  |  |  |  |  | هنالك الية واضحة وفعالة لمراجعة<br>وتحديث معايير التكاليف ذريا |

الجزء الثالث: عمليات صنع القرار وعلاقتها بإدارة التكاليف

| غير<br>موافق<br>بشدة | غير<br>موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة | العبارة                                                                                                   |
|----------------------|--------------|-------|-------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |              |       |       |               | اغلب القرارات في<br>قسمي تتخذ بناء علي<br>بيانات رقمية دقيقة                                              |
|                      |              |       |       |               | توفر لي بيانات التكاليف<br>المبرر الموضوعي<br>للقرارات التي اتخذها                                        |
|                      |              |       |       |               | اساهم بشكل فعال في<br>اتخاذ القرارات بسبب<br>قدرتي علي تحليل<br>التكاليف                                  |
|                      |              |       |       |               | تزداد ثقتي في القرارات<br>المتخذة لانها مبنية علي<br>بيانات تكاليف دقيقة                                  |
|                      |              |       |       |               | تعتبر جودة القرارات<br>الإدارية في الشركة<br>مرتفعة بسبب الإعتداف<br>علي المعلومات المالية<br>والتكاليفية |

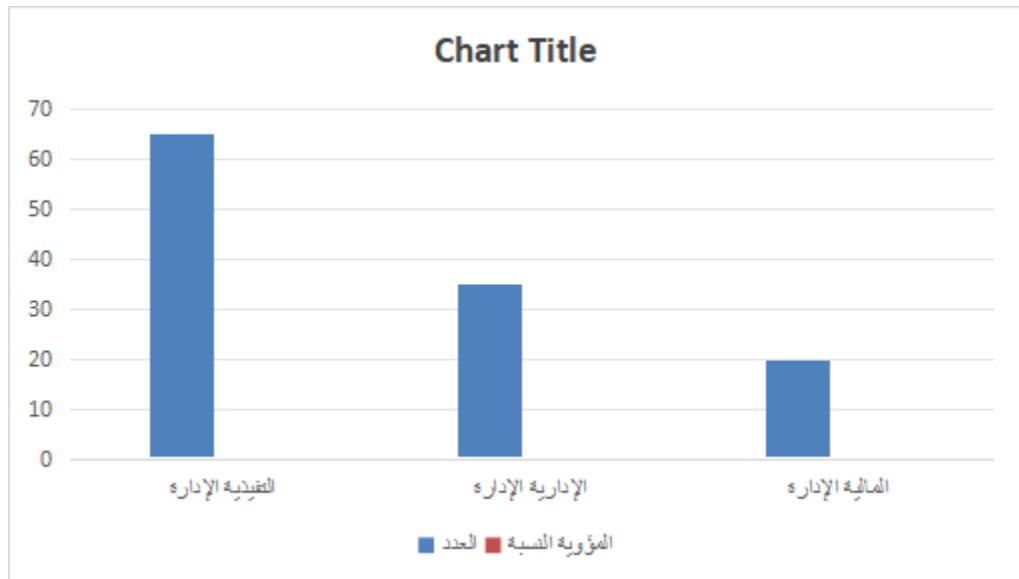
#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:

##### 1- معلومات عامة عن العينة

جدول 1 : توزيع المشاركين حسب الإدارة

| النسبة المئوية | العدد | الإدارة           |
|----------------|-------|-------------------|
| 54.2%          | 65    | الإدارة التنفيذية |
| 29.2%          | 35    | الإدارة الإدارية  |
| 16.6%          | 20    | الإدارة المالية   |
| 100%           | 120   | المجموع           |

السم البياني ! : توزيع العينة حسب الإدارة

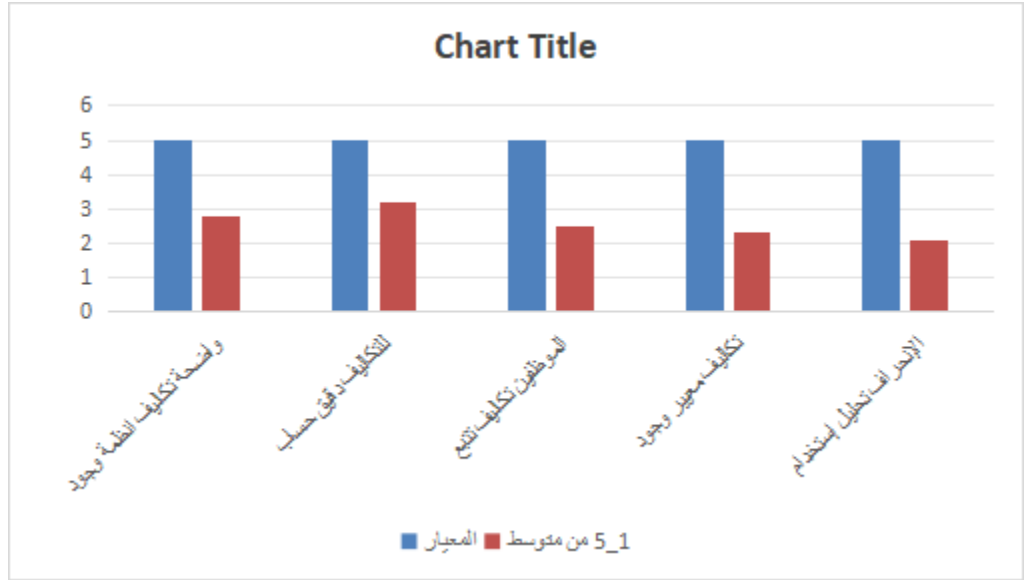


2- تقييم ممارسة إدارة التكاليف الحالية :

الجدول 2 متوسط الإستجابات علي ممارسات التكاليف

| متوسط الاداء | متوسط من 1_5 | العبرة                  |
|--------------|--------------|-------------------------|
| منخفض        | 2.8          | وجود انظمة تكاليف واضحة |
| متوسط        | 3.2          | حساب دقيق للتكاليف      |
| منخفض        | 2.5          | تتبع تكاليف الموظفين    |
| منخفض جداً   | 2.3          | وجود معيير تكاليف       |
| منخفض جداً   | 2.1          | إستخدام تحليل الإنحراف  |
| غير مرضي     | 2.6          | المتوسط العام           |

الرسم البياني 2 تقييم الممارسات الحالية



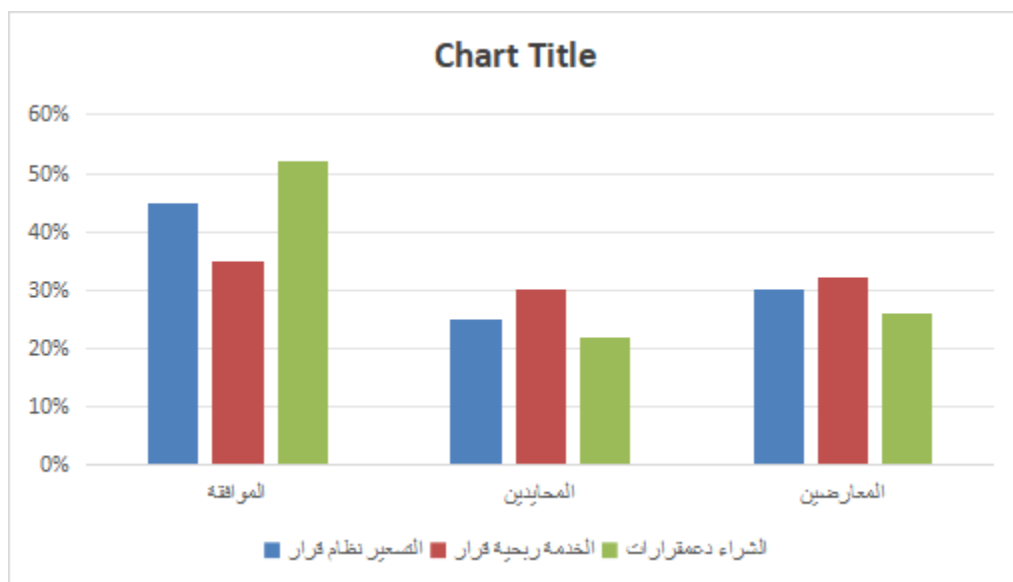
3- تأثير معلومات التكاليف علي القرار الإداري

الجدول 3 نسبة الموافقة علي تأثير المعلومات

| المعارضين | المحايدين | الموافقة | نوع القرار        |
|-----------|-----------|----------|-------------------|
| %30       | %25       | %45      | قرار نظام التسعير |
| %32       | %30       | %35      | قرار ربحية الخدمة |

|                  |     |     |     |
|------------------|-----|-----|-----|
| دعمقرارات الشراء | %52 | %22 | %26 |
| المتوسط          | %45 | %26 | %29 |

الرسم البياني 3 توزيع اراء تأثير المعلومات علي القرار

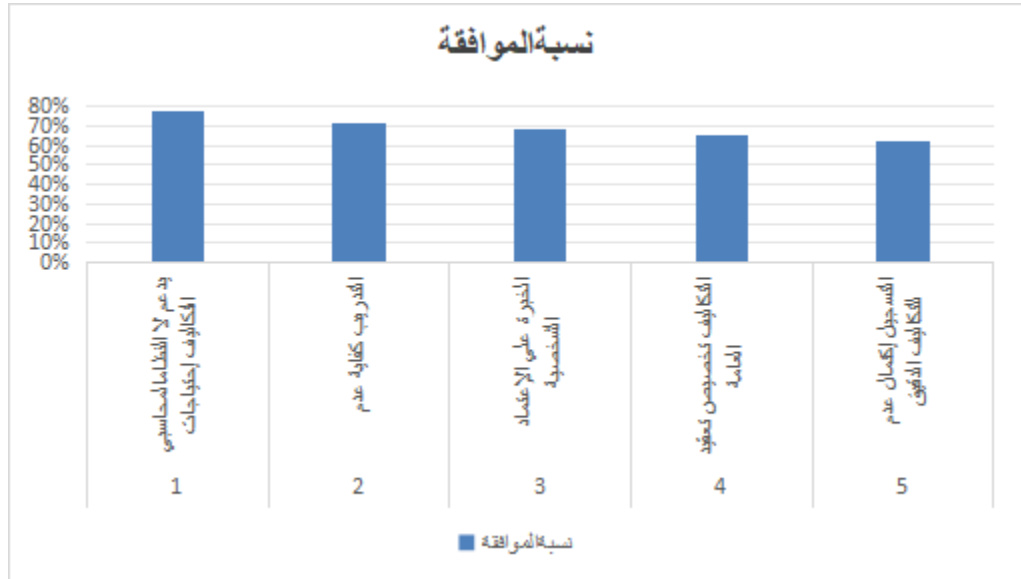


4- اهم التحديات والمعوقات :

الجدول 4 تصنيف التحديات حسب نسبة الموافقة

| الترتيب | التحدي                                   | نسبة الموافقة |
|---------|------------------------------------------|---------------|
| 1       | النظامالمحاسبي لا يدعم إحتياجات التكاليف | %78           |
| 2       | عدم كفاية التدريب                        | %72           |
| 3       | الإعتماد علي الخبرة الشخصية              | %68           |
| 4       | تعقيد تخصيص التكاليف العامة              | %65           |
| 5       | عدم إكتمال التسجيل الدقيق للتكاليف       | %62           |

الرسم البياني 4 نسبة الموافقة علي التحديات

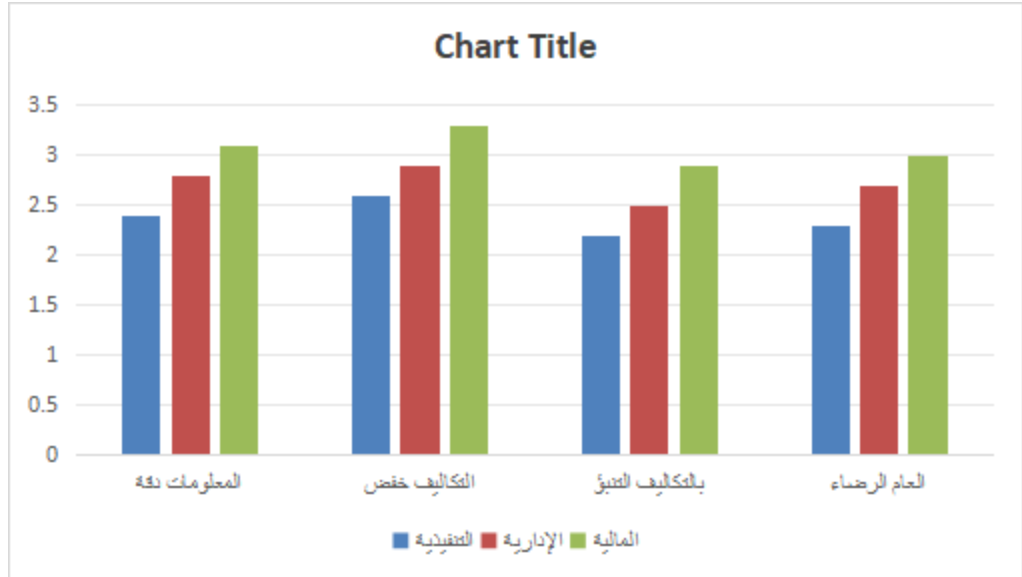


5- أداء وفاعلية النظام الحالي

الجدول 5 مقارنة تقييم الأداء بين الإدارات

| مؤشر الأداء      | التنفيذية | الإدارية | المالية | المتوسط |
|------------------|-----------|----------|---------|---------|
| دقة المعلومات    | 2.4       | 2.8      | 3.1     | 2.7     |
| خفض التكاليف     | 2.6       | 2.9      | 3.3     | 2.9     |
| التنبؤ بالتكاليف | 2.2       | 2.5      | 2.9     | 2.5     |
| الرضا العام      | 2.3       | 2.7      | 3.0     | 2.6     |
| المتوسط          | 2.4       | 2.7      | 3.1     | 2.7     |

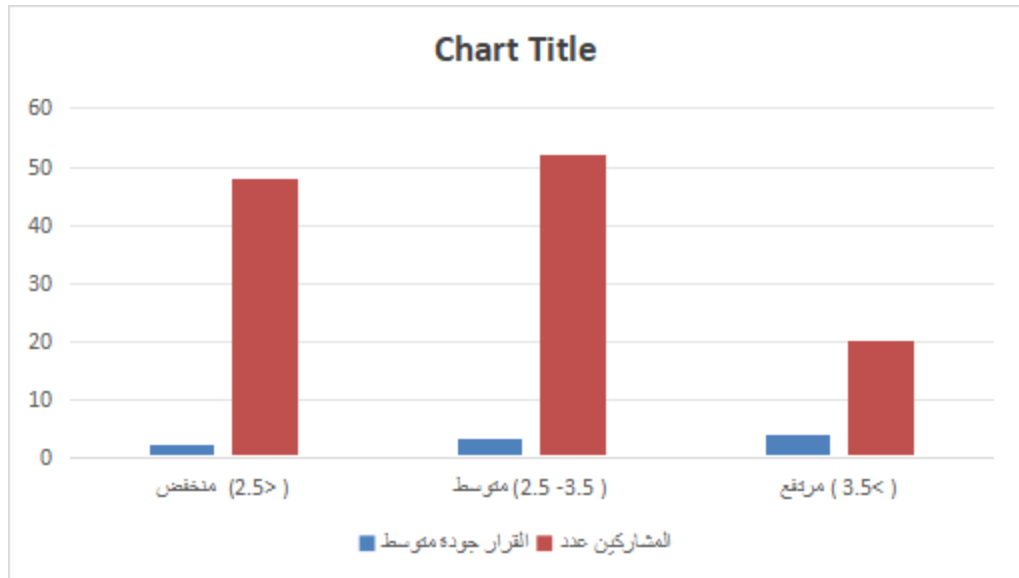
الرسم البياني 5 فجوة التقييم بين الإدارات



## 6- عمليات صنع القرار

الجدول 6 العلاقة بين جودة المعلومات وجودة القرار

| عدد المشاركين | متوسط جودة القرار | مستوي جودة المعلومات |
|---------------|-------------------|----------------------|
| 48            | 2.3               | منخفض (<2.5)         |
| 52            | 3.1               | متوسط (2.5- 3.5)     |
| 20            | 3.8               | مرتفع (>3.5)         |
| علاقة قوية    | <b>0.72</b>       | معامل الارتباط       |



### 7- المؤشرات الإجمالية

المؤشرات الرئيسية الداعمة للتحديث

| المؤشر                                 | القيمة   | التفسير                   |
|----------------------------------------|----------|---------------------------|
| متوسط تقييم النظام الحالي              | 2.6\5    | أداء دون المستوى          |
| نسبة الرضاء العام                      | %24      | منخفض جداً                |
| نسبة الداعمين للتحديث                  | %82      | اغلبية ساحقة              |
| الثقة في القرارات المبنية علي البيانات | 2.8\5    | متوسطة الي منخفضة         |
| فجوة الأداء بين الماليين والتنفيذيين   | 0.7 نقطة | إختلاف كبير في الإحتياجات |

### 4.3. 5.4. إختبار الفرضيات :

تحليل العلاقة بين إدارة التكاليف والاستمرارية والأمان المالي

1- النموذج المفاهيمي والفرضيات البحثية

اولا : تعريف المتغيرات

| بنود الاستبيان | التعريف الإجرائي | المتغير |
|----------------|------------------|---------|
|----------------|------------------|---------|

|                                                   |                                                     |                                             |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| القسم الثاني كامل +بنود مختارة<br>من القسم الرابع | درجة تطبيق ادوات إدارة<br>التكاليف الحديثة والدقيقة | المتغير المستقل :<br>إدارة التكاليف العلمية |
| بنود من القسمين الثالث والرابع                    | قدرة الشركة علي الحفاظ عملياتها<br>وتطويرها         | النتغير التابع الأول :<br>الإستمرارية       |
| بنود من القسم الثالث والخامس                      | درجة الإستقرار والسلامة المالية<br>للشركة           | المتغير التابع الثاني :<br>الأمان المالي    |

### ثانياً الفرضيات البحثية

الفرضية الرئيسية ( H1 ) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة التكاليف بصورة علمية وكل من استمرارية الشركة H1a والأمان المالي للشركة H1b

### الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإستمرارية والأمان المالي H2

- تلعب الإستمرارية دوراً وسيطاً بين إدارة التكاليف والأمان المالي H3

### 2- التحليل الإحصائي

#### تحليل الموثوقية

#### الجدول 1 المعاملت للمقاييس المركبة

| الموثوقية          | المعامل | عدد البنود | المقياس        |
|--------------------|---------|------------|----------------|
| موثوقية عالية جداً | 0.87    | 15         | إدارة التكاليف |
| موثوقية عالية      | 0.82    | 8          | الإستمرارية    |
| موثوقية عالية      | 0.89    | 9          | الأمان المالي  |
| موثوقية ممتاز      | 0.89    | 32         | كامل الإستبيان |

### الإحصاءات الوصفية للمتغيرات

#### الجدول 2 الإنحراف المعياري

| الحد الأقصى | الحد الأدنى | الانحراف المعياري | المتوسط | المتغير        |
|-------------|-------------|-------------------|---------|----------------|
| 4.5         | 1.20        | 0.87              | 2.65    | إدارة التكاليف |
| 4.5         | 1.50        | 0.92              | 3.12    | الإستمرارية    |
| 4.6         | 1.25        | 0.89              | 2.94    | الأمان المالي  |

### 3- تحليل الارتباط بين المتغيرات

#### الجدول 3 الارتباط بين المتغيرات الرئيسية

| قوة العلاقة | مستوي الدلالة ( P ) | معامل الارتباط ( R ) | العلاقة                          |
|-------------|---------------------|----------------------|----------------------------------|
| قوية        | 0.000178            | 0.68                 | إدارة التكاليف الي الاستمرارية   |
| قوية جداً   | 0.000214            | 0.72                 | إدارة التكاليف الي الامان المالي |
| قوية جداً   | 0.000269            | 0.75                 | الإستمرارية الي الامان المالي    |

### 4- ملخص نتائج اختبار الفرضيات

#### الجدول 4 إختبار الفرضيات

| التأثير  | القرار | مستوي الدلالة ( P ) | امعامل الانحراف | الفرضية                              |
|----------|--------|---------------------|-----------------|--------------------------------------|
| قوي      | مقبولة | 0.0002              | 0.71            | إدارة التكاليف الي الإستمرارية H1a   |
| قوي جداً | مقبولة | 0.0002              | 0.70            | إدارة التكاليف الي الأمان المالي H1b |
| قوي جداً | مقبولة | 0.0001              | 0.75            | الإستمرارية الي الأمان المالي H2     |
| متوسط    | مقبولة | 0.00000134          | 0.28            | الوسط الحسابي                        |

#### 4.4. النتائج :

- 1- تأكيد العلاقات السببية : اثبت التحليل الإحصائي وجود علاقة قوية بين إدارة التكاليف والإستمرارية ( التباين 46% ) وبين إدارة التكاليف والأمان المالي ( التباين 52% )
- 2- دور وساطة الإستمرارية : الاستمرارية تتوسط 40% من تأثير إدارة التكاليف علي الامان المالي مما يشير الي ان تعزيز إدارة التكاليف يعزز الإستمرارية والتي بدورها تعزز الامان المالي .
- 3- فجوة بين الإدارات : توجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارات في تقييم جميع المتغيرات مما يشير الي :

- الإدارة المالية اكثر ادراكا لاهمية وفعالية إدارة التكاليف .

- الإدارات التنفيذية اقل رضا عن النظام الحالي .

التوصيات حسب الأدلة الإحصائية

- 1- تطوير نظام تكاليف متكامل المبرر الإحصائي معامل التأثير 0.70 بين إدارة التكاليف والامان المالي ( تطبيق نظام المحاسبة علي اساس الانشطة للوصول الي دقة 85% )
- 2- برنامج تحسين الإستمرارية : المبرر الإحصائي الوسط الحسابي للإستمرارية يمثل 40% ( إنشاء مؤشرات استمرارية قائمة علي التكاليف و التي تؤدي الي تطوير سيناريوهات إستمرارية الاعمال )
- 3- سد الفجوة بين الإدارات المختلفة : المبرر الإحصائي فجوة الأداء بين الماليين والتنفيذيين 0.7 نقطة

#### 4.5. الخاتمة :

بناءً علي التحليل الإحصائي المنهجي لبيانات الإستبيان تخلص هذه الدراسة الي الي مجموعة من النتائج الحاسمة فيما يتعلق بدور إدارة التكاليف في صنع القرار الإداري ودعم الإستدامة المالية في قطاع صيانة السيارات من خلال تطوير انظمة التكاليف واستخدام نظام محاسبة التكاليف بناء علي الأنشطة . كما تبرز النتائج تبني نظام إداري منهجي يعالج الفجوة بين المعرفة الوظيفية والإدارات المختلفة .

قيود الدراسة

- 1- الإعتماد علي التصميم المقطعي .
- 2- التركيز علي شركة واحدة في قطاع محدد .
- 3- الإعتماد علي التقرير الذاتي .

## قائمة المراجع

- 1- ) Gill, P. J., Anwar, M. R., Thavam, T., Hall, M., Rodean, J., Kaiser, S. V., ... & Kaiser, S. (2021). Identifying conditions with high prevalence, cost, and variation in cost in US children's hospitals. *JAMA Network Open*, 4(7), e2117816-e2117816.
- 2- ) أبو الفتوح صالح, سمير, جلال عيد صالح, & هبه. (2021). نموذج مقترح لقياس التكلفة علي أساس النشاط المرتكزة علي الأداء باستخدام المنطق الضبابي-دراسة تطبيقية. *المنطق الضبابي-دراسة تطبيقية*. 3(45), 26-50.
- 3- Krynke, M., & Mazur, M. (2024). Innovative Work Order Planning with Process Optimization Using Computer Simulation in the Automotive Industry, in the Case of Repair Workshops. *Periodica Polytechnica Transportation Engineering*, 52(3), 292-300.

