

إطار محاسبي مقترح لإستخدام بطاقة القياس المتوازن في تقييم الأداء البيئي في شركة المقاولون العرب

رسالة مقدمة من الطالبة

منى حمدي رمضان السطوحى

بكالوريوس (إدارة أعمال) .

المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية . ١٩٩٧

لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة الماجستير
في العلوم البيئية

قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية

معهد الدراسات والبحوث البيئية

جامعة عين شمس

٢٠١٨

صفحة الموافقة على الرسالة

إطار محاسبي مقترح لإستخدام بطاقة القياس المتوازن في تقييم الأداء البيئي في شركة المقاولون العرب

رسالة مقدمة من الطالبة

منى حمدي رمضان السطوحى

بكالوريوس (إدارة أعمال) - المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية - ١٩٩٧

لإستكمال متطلبات الحصول علي درجة الماجستير

في العلوم البيئية

قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية

وقد تمت مناقشة الرسالة والموافقة عليها:

اللجنة:

التوقيع

١ - د.١/محمد عبد العزيز خليفة

أستاذ المحاسبة والمراجعة - كلية التجارة

جامعة عين شمس

٢ - د.١/جمال سعد خطاب

أستاذ المحاسبة - كلية التجارة

جامعة عين شمس

عميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية

٣ - د.١/وائل عمران علي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد ووكيل المعهد العالي للعلوم الإدارية والتجارة الخارجية

أكاديمية القاهرة الجديدة

إطار محاسبي مقترح لإستخدام بطاقة القياس المتوازن في تقييم الأداء البيئي في شركة المقاولون العرب

رسالة مقدمة من الطالبة

منى حمدي رمضان السطوحى

بكالوريوس (إدارة أعمال) - المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية - ١٩٩٧

لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة الماجستير

في العلوم البيئية

قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية

تحت إشراف :-

١ - د.١/محمد عبد العزيز خليفة

أستاذ المحاسبة والمراجعة - كلية التجارة

جامعة عين شمس

٢ - د.١/صلاح حسين سلام

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة

جامعة عين شمس

ختم الإجازة :

أجيزت الرسالة بتاريخ / ٢٠١٨/

موافقة مجلس المعهد / ٢٠١٨/

الجامعة / ٢٠١٨/

موافقة مجلس

٢٠١٨

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ

لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

صَلَّى اللَّهُ عَلَى النَّبِيِّ

سورة البقرة (٣٢)

أهداء.....

إلي والدي ووالدتي الكرام ... أطال الله عمركما

إلي زوجي العزيز ... قدمت لنا

إلي أبنائي الأعزاء أعزكم الله

إلي كل من أحبني في الله وأحبته فيه ...

أهدي اليكم هذا العمل المتواضع.

شكر واعزاز وتقدير

تتقدم الباحثة باسمي ايات الشكر والعرفان بالجميل والتقدير

إلي

المشرف

الأستاذ الدكتور/ محمد عبد العزيز خليفه

استاذ المحاسبه والمراجعه - كليه التجاره - جامعه عين شمس

علي متابعته المستمره للباحثه وعلي ارائه وارشادته القيمه طول فتره اعداد البحث

وتتقدم بالشكر والتقدير إلي

الأستاذ الدكتور/ جمال سعد خطاب

استاذ المحاسبه والمراجعه - كليه التجاره - جامعه عين شمس

وعميد المعهد العالي للدراسات التعاونيه والاداريه

علي تفضله بالموافقه علي الاشتراك في لجنه المناقشه والحكم علي الرساله

وتتقدم بالشكر والتقدير إلي

الدكتور/ وائل عمران علي

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

وكيل المعهد العالي للعلوم الاداريه و التجاره الخارجيه - اكاديميه القاهره الجديده

علي تفضله بالموافقه علي الاشتراك في لجنه المناقشه والحكم علي الرساله

وتتقدم بالشكر والتقدير إلي

الدكتور/ صلاح سلام

مدرس اداره الاعمال – كليه التجاره – جامعه عين شمس

علي متابعته المستمره للباحثه وارئه القيمه طول فتره اعداد البحث

المستخلص

إن زيادة حدة المنافسة والتطور الهائل في التكنولوجيا، وفي خضم الأزمة المالية الحالية، ووجود تاريخ حافل بالانهيارات للأسواق المالية في كثير من أنحاء العالم، مما يتطلب من المنظمات فهم الكيفية التي يتم من خلالها خلق قيمة لهذه المنظمات، ومن هذا المنطلق حاولت المنظمات إيجاد الوسائل والطرق الحديثة التي يمكن من خلالها زيادة وتطوير وسائل الإنتاج والتسويق والقدرة على المنافسة وزيادة حصتها السوقية.

توضح الدراسة أن الإدارة العليا تستطيع عن طريق استخدام هذا الإطار المقترح تحديث أنظمتها وتطبيق ومتابعة استراتيجيتها ومعرفة تأثير الأبعاد الخمسة (بما فيها البعد البيئي المقترح إضافته) على أداء الشركات والمشروعات في شركات المقاولات المصرية من خلال مجموعه المؤشرات المحاسبية وغير المالية والتي يتم استخدامها في هذه الشركات والتي تمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها وحصولها على مراكز تنافسية متقدمة بين المنظمات العالمية.

تبين هذه الدراسة مزايا وعيوب استخدام مدخل بطاقات القياس المتوازن كأحد الأساليب الحديثة المستخدمة في قياس وتحسين الأداء في شركات المقاولات مع تقديم التجارب السابقة لبعض الشركات في المجالات المختلفة . وتوضح هذه الدراسة تأثير الأبعاد الأربعة المستخدمة في بطاقات القياس المتوازن على تحسين الأداء في شركات المقاولات مع تقديم بعد خامس مع هذه الأبعاد وهو البعد البيئي (Environmental perspective) مع توضيح تأثير هذا البعد على أداء الأعمال والمشروعات في شركات المقاولات بصفه عامه وعلي عدد من فروع وإدارات شركه المقاولون العرب بصفه خاصة.

المخلص

مشكلة الدراسة:

إن زيادة حدة المنافسة والتطور الهائل في التكنولوجيا، وفي خضم الأزمة المالية الحالية، ووجود تاريخ حافل بالانهيارات للأسواق المالية في كثير من أنحاء العالم، كذلك تتطلب من المنظمات فهم الكيفية التي يتم من خلالها خلق قيمة لهذه المنظمات، ومن هذا المنطلق حاولت إيجاد الوسائل والطرق الحديثة التي يمكن من خلالها زيادة وتطوير وسائل الإنتاج والتسويق والقدرة على المنافسة وزيادة حصتها السوقية.

وتوضح هذه الدراسة أهميه تقديم مداخل جديده لقياس وتحسين الأداء بالشركات مع الأخذ في الاعتبار جميع العناصر المؤثرة علي هذا الأداء .

وتقدم هذه الدراسة إطار محاسبي مقترح لعملية قياس الأداء في شركات المقاولات بإستخدام منهج بطاقات القياس المتوازن (BSC) (Balanced scorecard). والذي يجمع بين تقييم الأداء في الشركات باستخدام كلاً من المقاييس المحاسبية المالية والمقاييس غير المالية . وتعتمد هذه الدراسة على نموذج بطاقات القياس المتوازن الذي قدمه كلاً من العالمان كابلن ونورتين عام ١٩٩٢ حينما نشرا أول مقاله لهما في هذا الموضوع بمجله Harvard Business review

بعنوان "the Balanced scorecard Measures That Drive Performance" (Luqman Oykunle Oyewobi and Abimbola Olukemi Winapo , James Olabode B. Rotimi , 2015)

وتوضح الدراسة الأساسية التي قدمها لنا العالمان كابلن ونورتين أنه يمكن استخدام هذا النموذج في ترجمه رؤية واستراتيجيات الإدارة العليا الي مجموعه من الأهداف الاقتصادية والمالية ، والتي يمكن قياسها بمجموعه من المؤشرات المحاسبية (المالية) وغير المالية من خلال اربعة ابعاد رئيسيه للمؤسسة وهى البعد المالي ،وبعد العمليات، وبعد العملاء ، وبعد التعلم والنمو . ولم تتناول أغلب التطبيقات التي تلت نموذج كابلن ونورتين تأثير البعد البيئي على الأداء بل تناولت ماهية تأثير الأبعاد الأربعة على الأداء في اغلب الشركات الحكومية والخاصة العالميه مثل شركه GIGNA NETAS دون أخذ البعد البيئي في الاعتبار ودون توضيح أثره على الأداء في هذه الشركات .

وسوف تقدم هذه الدراسة إطاراً مقترحاً يوضح كيفية استخدام هذا النموذج - نموذج بطاقات القياس المتوازن - في تحقيق كلاً من الأهداف المالية / الاقتصادية ، والأهداف الاجتماعية / البيئية عن طريق إضافة البعد الخامس لبطاقات القياس المتوازن التقليدية ، وهو

البعد البيئي بالإضافة إلى الأبعاد الأربعة الأساسية المستخدمة في النموذج وهي (البعد المحاسبي - بعد العمليات - بعد العملاء - بعد التعلم والنمو) .

وتوضح الدراسة أن الإدارة العليا تستطيع عن طريق استخدام هذا الإطار المقترح تحديث انظمتها وتطبيق ومتابعه استراتيجيتها ومعرفة تأثير الأبعاد الخمسة (بما فيها البعد البيئي المقترح إضافة) على أداء الشركات والمشروعات فى شركات المقاولات المصرية من خلال مجموعه المؤشرات المحاسبية وغير الماليه والتي يتم استخدامها فى هذه الشركات والذي يمكنها من الإستغلال الأمثل لمواردها وحصولها علي مراكز تنافسيه متقدمه بين المنظمات العالميه .

وعليه فانه يمكن استخدام هذا الإطار المحاسبي المقترح لتقييم الأداء باستخدام بطاقات القياس المتوازن والذي يأخذ البعد البيئي فى الاعتبار - فى شركات المقاولات المصرية - لمواجهة التغييرات العالمية الحديثة فى مجال المقاولات والتي توصى بضرورة أخذ البعد البيئي فى الاعتبار عند دراسة أية عطاءات مشروعات جديدة تقوم بتنفيذها .

ويمكن هذا الإطار المحاسبي المقترح شركات المقاولات من قياس تأثير الأبعاد الخمسة لنموذج بطاقات القياس المتوازن (البعد المحاسبي - بعد العملاء - بعد العمليات - بعد التعلم والنمو - البعد البيئي) وما يستتبع ذلك من تأثير على أداء الأعمال والمشروعات , وما استتبع ذلك من ظهور أدوار جديدة لها ومختلفه لإداره وتوجيه أقتصاديات شركاتها والاقتصاد المحلي ككل والانتقال به الي الاقتصاد العالمي.

وعلي هذا يمكن أن نطرح مشكلة البحث في صورة مجموعة من الأسئلة كمايلي:

١- ماهي المبادئ والأسس التي يركزعليها مدخل بطاقات القياس المتوازن كمنهج

إداري حديث يعتمدعلي نظم الإدارة بالقياس؟

٢- ماهى المحاور الأربعة الأساسية المستخدمة فى بطاقات القياس المتوازن , وما

أهمية إضافة البعد البيئي إلى نموذج بطاقات القياس وأنعكاس تلك الأهمية على تعظيم الأداء فى شركات المقاولات .

٣- ماهي أوجه الاختلاف الرئيسية بين المناخ التنظيمي السائد في منظمات الإدارة

بالقياس والتي تستخدم أو تخطط لاستخدام مدخل بطاقات القياس المتوازن والمناخ التنظيمي في منظمات الإدارة التقليدية.

٤- كيف يمكن استخدام نموذج بطاقات القياس المتوازن - فى تحقيق كلاً من الأهداف

(المحاسبية / الإقتصادية , والأهداف الاجتماعية / البيئية) عن طريق إضافة

البعد الخامس لبطاقات القياس المتوازن التقليدية , وهو البعد البيئي بالإضافة إلى

الأبعاد الأربعة الأساسية المستخدمة في النموذج وهي (البعد المحاسبي - بعد العمليات - بعد العملاء - بعد التعلم والنمو) .

٥- ما أهمية تطبيق المنهج المقترح بالدراسة لبطاقات القياس المتوازن في شركات المقاولات؟ وما تأثير البعد البيئي المقترح إضافة على تحقيق الأهداف المحاسبية وغير المالية وما هي إمكانية ومتطلبات تطبيقه؟

٦- ماهي المشكلات والصعوبات التي تحد من إمكانية تطبيق هذا المنهج المقترح لبطاقات القياس المتوازن في شركات المقاولات؟ وماهي الوسائل المقترحة للتغلب عليها؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى أضافه بعد خامس جديد في بطاقات القياس المتوازن (البعد البيئي) لأهميته وتأثيره علي أداء الأعمال في شركات المقاولات المصريه كما تهدف الي توضيح تأثير البعد الخامس (البعد البيئي) في بطاقات القياس المتوازن علي الأداء في شركات المقاولات المصريه ،وبالتالى تحسين القدرة التنافسية لها وذلك من خلال تقديم إطار محاسبي مقترح لقياس الأداء وتقييمه في ظلال متغيرات العالمية الحديثة من خلال مدخل بطاقات القياس المتوازن (BSC) (Balanced Scorecard) على بعض الشركات في بيئة الأعمال المصرية . ولكي يتحقق الهدف الرئيسي من وراء هذا البحث لابد من تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- بيان نواحي القصور في قياس الأداء وتقييمه باستخدام المقاييس المالية التقليدية.
- ٢- عرضا لمقاييس المالية وغير المالية المقترح استخدامها في قياس وتقييم الأداء وتحليلها.
- ٣- عرض مدخل بطاقات القياس المتوازن (BSC) بأبعاده المختلفة مع أدخل مقاييس التأثير البيئي علي المقاييس الماليه وغير الماليه وتحليله لتقييم مدى تأثيره علي الأداء بالشركات محل الدراسة.

٤- تقديم إطار مقترح لقياس وتقييم الأداء البيئي بشركات المقاولات من خلال مدخل بطاقات القياس المتوازن (BSC).

أهمية الدراسة:

تبين هذه الدراسة مزايا وعيوب استخدام مدخل بطاقات القياس المتوازن كأحد الأساليب الحديثه المستخدمه في قياس وتحسين الأداء في شركات المقاولات مع تقديم التجارب السابقه لبعض الشركات في هذا المجال. وتوضح هذه الدراسة تأثير الأبعاد الأربعة المستخدمه في بطاقات القياس المتوازن علي تحسين الأداء في شركات المقاولات مع تقديم بعد خامس مع هذه الأبعاد وهو البعد البيئي (Environmental perspective) مع توضيح تأثير هذا البعد علي اداء

الأعمال والمشروعات في شركات المقاولات بصفه عامه وعلي عدد من فروع وادارات شركه المقاولون العرب بصفه خاصه .

أن هذه الدراسة وهي تسعى لاقتراح نموذج متكامل يمكن الاسترشاد به عند استخدام بطاقات القياس المتوازن في شركات المقاولات فإنها بذلك تصبح مدخلاً حديثاً يساهم في تكوين منظمات قوية متطورة قادرة علي اتخاذ القرارات بإستخدام مؤشرات قياسية محددة مما يمكنها من إمكانية التطوير المستمر وتعمل علي زياده قدرتها التنافسيه لمختلف قطاعاتها نحو تحقيق اهداف التنميه الاقتصاديه والاجتماعيه .

فروض الدراسة:

مع تناول الدراسه لأسلوب بطاقات القياس المتوازن في تقديم إطار محاسبي مقترح لقياس الأداء بشركات المقاولات ومع استحداث بعد خامس لبطاقات القياس المتوازن وهو البعد البيئي لمعرفة تأثيره علي اداء الأعمال والمشروعات في هذه الشركات تم صياغه الفروض التاليه :

الفرض الأول : : توجدعلاقه جوهريه بين محاور بطاقه الأداء المتوازن وبين أداء الأعمال في شركات المقاولات.

الفرض الثاني: توجد علاقته جوهريه بين البعد البيئي وأداء الأعمال فى شركات المقاولات .

متغيرات الدراسة:

- اولا : المتغيرات المستقلة : المقاييس الماليه وغيرالمالية ببطاقات القياس المتوازن:
- المقاييس الماليه وهى المقاييس الخاصة بالمحورالمالي (مثل مؤشرات كفاية رأس المال , ومؤشرات الربحية , ومؤشرات جودةالأصول , ومؤشرات السيولة).
 - المقاييس غيرالمالية (المقاييس الخاصة بمحورالعلاء ,ومحورالعمليات الداخليه,ومحورالابتكاروالتعلم , ومقاييس البعد البيئي).
- ثانيا : المتغيرات التابعة : متغيرات تحسين الأداء :
- مثل متغيرات تحسين الأداء : تحسين الجودة - رضا العملاء - رضا العاملين - زيادة الحصة السوقية - تخفيض زمن أداءالخدمة - زيادةالربحية - تخفيض تكاليف الخدمة . تحسين الأداء البيئي) .

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على منهجين هما المنهج الوصفى (Descriptive) والمنهج التحليلي (Analytical) وذلك للوصول إلى أهداف الدراسة،من خلال جمع وتوصيف وتحليل البيانات،والكشف عن العلاقات بين المتغيرات . وسوف يتم الحصول على البيانات من مصدرين:

– المصادر الثانوية للبيانات :

وتشمل الكتب والبحوث العربية والأجنبية ، والتقارير المنشورة والتي تتناول موضوع الدراسة.

– المصادر الأولية للبيانات :

وتشمل

البيانات التي سيتم الحصول عليها في الدراسة الميدانية، من خلال قائمة الاستقصاء التي ستوزع على متخذي القرار في الشركات محل الدراسة.

أساليب تحليل البيانات:

سوف يتم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية المناسبة لنوعية البيانات وتقييم الاستمارة واختبار الفروض، وسيتم إدخال وتشغيل بيانات الدراسة بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS 10 Statistical Package for Social Sciences) ومن تلك الأساليب التي سيتم استخدامها :

أ- أسلوب Explorer لعمل لتحليل الإحصاء الوصفي للبيانات طبقا للمستويات الديموجرافية بالدراسة .

ب- أسلوب اختبار T-Test لمقارنة متوسط الإجابات مقابلًا لمتوسط (٣) بهدف تحديد اتجاه الإجابات على الأسئلة بمستوى ثقة ٩٥ % .

ت- اختبار الارتباط Correlation Test لتحديد قوة الارتباط بين مؤشرات أبعاد كلٍ من BSC، والاستراتيجيات التنافسية بالبنوك.

ث- استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One – Way - Analysis of Variance (ANOVA)

لدراسة إذا كانت هناك فروق جوهرية بين مستويات المتغيرات الديموجرافية بالانعكاس على متغيرات الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية للدراسة:

سوف يتم تطبيق هذه الدراسة على عدد من فروع شركه المقاولون العرب وهم الأداره الرئيسيه – فرع القاهرة – فرع مدينه نصر – فرع حلوان وسيتم توجيه استقصاء الدراسة على متخذي القرار في هذه الفروع ،والذين يشغلون مناصب قيادية رسمية فيها أو من ينوب عنهم، والمسؤولين عن (الإدارة المالية – إدارة خدمة العملاء – إدارة العملية التشغيلية – إدارة البحوث والتطوير – إدارة الجودة والبيئة) .

الحدود الزمنية :

تم تجميع بيانات ماليه عن الفتره السابقه من الاداره الماليه بالشركه والتي تتضمن بيانات تاريخيه عن الفتره من ٢٠١٤ حتى ٢٠١٧.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة كما سبق ذكره فى حدود الدراسة من مديرى ومتخذى القرار وبعض الموظفين فى فروع شركه المقاولون العرب وهم عبارة عن عدد من فروع شركه المقاولون العرب .

تحديد حجم ونوع العينة:

تمثل مجتمع الدراسة في المديرين بالمستويات الإدارية العليا والوسطى في مجتمع البحث . حيث تمثل المستويات العليا كافة مديري العموم، وتمثل المستويات الوسطى مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام حتى الدرجة الأولى فقط ، وقد استخدم الباحث الحصر الشامل بالنسبة لمستوى الإدارة العليا، أما الإدارة الوسطى (والتي تشمل مديري التنفيذ - المديرين الماليين - مديري الموارد البشرية وبنسب ٤٥% : ٣٠% : ٢٥%) فقد استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة والتي تمثل ٥% من هذا المستوى باستخدام المعادلات الإحصائية .

- نسبة الخطأ المسموح به في حدود (+ ٥%) ، ومستوى الثقة الذي تصمم بها النتائج (٩٥%).

- نسبة وجود الظواهر موضوع البحث في العينة (٥٠%) ، ونسبة عدم وجودها (٥٠%).

فهرس محتويات البحث

رقم الصفحة	الموضوع
	الأطار العام للبحث
١	١ - ١ المقدمة
١	٢ - ١ مشكلة البحث
٢	٣ - ١ أهداف البحث
٢	٤ - ١ أهمية البحث
٣	٥ - ١ فروض البحث
٣	٦ - ١ منهج البحث
٤	٧ - ١ أساليب تحليل البيانات
٤	٨ - ١ حدود الدراسة
٥	٩ - ١ مجتمع الدراسة
٥	١٠ - ١ تحديد حجم ونوع العينة
٧	١١ - ١ الدراسات السابقة
٧	١١ - ١ - ١ الدراسات العربية

الموضوع	رقم الصفحة
١-١١-٢ الدراسات الأجنبية	٨
١-٢ مصطلحات البحث	١٤
الفصل الأول	١٦-٤٩
مفاهيم بطاقة القياس المتوازن ومكوناتها	
المبحث الأول: بطاقة القياس المتوازن التقليديه	١٧
المبحث الثاني: تجارب بعض الشركات العربية والأجنبية في بطاقة القياس المتوازن	٣٦
الفصل الثاني	٥٠-٦٩
استخدام بطاقة القياس المتوازن في قياس الأداء البيئي	
المبحث الأول: ماهية الأداء البيئي وعلاقته بطاقة القياس المتوازن	٥١
المبحث الثاني: تقييم الأداء البيئي لبطاقة القياس المتوازن	٥٩
الفصل الثالث: البعد المالي لبطاقة القياس المتوازن	٧٠-٩٨
المبحث الأول: الدور المالي في بطاقات القياس المتوازن والمداخل المحاسبية لإدراج المؤشرات البيئية بطاقة القياس المتوازن	٧١
المبحث الثاني: المشكلات التي تواجه بطاقة القياس المتوازن ومقترحات علاجها	٩٢