



## << ملخص بحث >>

عنوان

إطار محاسبي مقترن لاستخدام المقاييس المرجعية  
ودورها في دعم المزايا التنافسية في الوحدات الاقتصادية  
دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية  
Suggesting Accounting frame benchmarking and its role  
In supporting the competitive advantages in economic units  
An applied study On Communication sector in A.R.E

مقدم من الباحث : وليد يوسف عفيفي محمد  
للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة  
تحت إشراف

دكتور	الأستاذ الدكتور
صفوت عبد المنعم	على إبراهيم طلبه
مدرس المحاسبة والمراجعة	أستاذ المحاسبة والمراجعة
كلية التجارة جامعة عين شمس	كلية التجارة جامعة عين شمس



Ain Shams university  
Faculty of commerce  
Graduate Studies

<< Abstract >>

**Suggesting Accounting frame benchmarking and its role  
In supporting the competitive advantages in economic units**

**An applied study On Communication sector in A.R.E**

**From researcher  
Walid Yousef Afifi Mohammed  
For a master's degree in accounting**

**Under supervision of**

**Professor Dr.  
Ali Ibrahim Tolba  
Professor of Accounting  
and auditing  
Faculty of commerce  
Ain Shams university**

**Doctor  
Safwat Abd El Monaem  
Doctor of Accounting  
and auditing  
Faculty of commerce  
Ain Shams university**



جامعة عين شمس

كلية التجارة

قسم المحاسبة

اسم الباحث : وليد يوسف عفيفي محمد

الدرجة العلمية : ماجستير

القسم : المحاسبة

الكلية : التجارة

الجامعة : عين شمس

سنة التخرج : ١٩٩٧

diploma studies : محاسبة التكاليف

Year of obtaining the diploma : ٢٠٠١ / تقدير : جيد

Date of approval of the department : ٢٠٠٦/٦/١٢

Date of approval of the faculty : لغيل درجة الماجستير

Date of university approval : لغيل درجة الماجستير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ  
وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبَّئُكُمْ بِمَا  
كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

صدق الله العظيم

سورة التوبة آية رقم (١٠٥)

الى روح معلمى الأول

والدى الغالى

الى من تحملوا معى عناء الطريق

زوجتى وأبنائى



جامعة عين شمس

كلية التجارة

قسم المحاسبة

## رسالة ماجستير

**اسم الباحث :** وليد يوسف عفيفي محمد

**عنوان الرسالة :** إطار محاسبي مقترن لاستخدام المقاييس المرجعية ودورها في دعم المزايا التنافسية في الوحدات الاقتصادية  
دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية

**الدرجة العلمية :** ماجستير المحاسبة

**لجنة الحكم على الرسالة :**

١ - أ.د . على إبراهيم طلبه

أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة عين شمس : رئيس اللجنة ومشرفًاً

٢ - أ.د . السعيد محمد عبد العزيز شعيب

أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة بنها : عضواً

٣-أ.د . محمد عبد الفتاح محمد

أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة عين شمس : عضواً

تاريخ البحث : ...../...../.....

الدراسات العليا

أجازت الرسالة بتاريخ

ختم الإجازة

٢٠١٠/...../.....

٢٠١٠/...../.....

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

٢٠١٠/...../.....

٢٠١٠/...../.....

## شكر وتقدير

يقدم الباحث بحمد الله وشكراً على أن وفقه في إتمام هذه الرسالة داعياً الله عز وجل أن تكون علمًا ينفع به وأن يجعلها خالصة لوجه الكريم ويقدم بخالص الشكر وأسمى آيات التقدير لكل من قدم له يد العون وساعدته في إتمام وإخراج هذه الرسالة على هذا النحو وبخصوص بالشكر :

أ. على إبراهيم طلبة (أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة عين شمس) ، على كريم تقضله بالمتابعة الأبوية للباحث والإشراف المتميز طوال فترة إعداد الرسالة، ورئيسه الكريمة للجنة الحكم على الرسالة ، رغم ضيق وقته وكثرة مشاغله فله مني أسمى معانى الشكر والتقدير .

د . صفوت عبد المنعم (مدرس المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة عين شمس) ، وذلك للإشراف العلمي المتميز على الرسالة وتقديم التوجيهات العلمية الازمة طوال فترة إعداد الرسالة فله مني أسمى معانى الشكر والتقدير .

أ. السعيد محمد عبد العزيز شعيب (أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة بنها)، على كريم تقضله وقبوله عضوية لجنة المناقشة والحكم على الرسالة ، رغم ضيق وقته وكثرة مشاغله فله مني أسمى معانى الشكر والتقدير .

أ. محمد عبد الفتاح محمد (أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة عين شمس) ، على كريم تقضله وقبوله عضوية لجنة المناقشة والحكم على الرسالة ، رغم ضيق وقته وكثرة مشاغله فله مني أسمى معانى الشكر والتقدير .

د. خالد الغندور (مدرس الإحصاء بكلية التجارة جامعة عين شمس) على المعاونة الصادقة التي قدمها للباحث ومساعدة في إتمام الدراسة الميدانية بالشكل اللائق فله مني أسمى معانى الشكر وخالص آيات التقدير .

### كما يتقدم الباحث بعميق الامتنان لأساتذته الأجلاء :

أ. كمال حسين أستاذ المحاسبة بكلية التجارة جامعة عين شمس .

أ. هشام محمد حسبو أستاذ المحاسبة بكلية التجارة جامعة عين شمس .

### كما يتقدم الباحث بخالص الشكر لكل من :

أستاذ / شاهر شكري مدير عام الشؤون المالية بالشركة المصرية للاتصالات على خالص تعاؤنه مع الباحث في إتمام الدراسة التطبيقية والميدانية .

أستاذ / محمود أبو طالب رئيس قطاع الإستثمار بالشركة المصرية للاتصالات .

أستاذ / محمد أحمد السيد الشخبي ماجستير إقتصاد ورئيس قسم مراجعة العمليات التشغيلية بالإدارة العامة للمراجعة الداخلية في الشركة المصرية للاتصالات على معاونة الباحث وإمداده بالمعلومات الازمة في إعداد الرسالة .

## الباحث



جامعة عين شمس  
كلية التجارة  
قسم المحاسبة

## استبيان

/ السيد

يقوم الباحث/ وليد يوسف عفيفي - بإعداد رسالة ماجستير بعنوان :

إطار محاسبي مقترن لاستخدام المقاييس المرجعية  
ودورها في دعم المزايا التنافسية في الوحدات الإقتصادية  
(دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية )

تحت إشراف كل من السادة :

الأستاذ الدكتور / على إبراهيم طلبة - أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة عين شمس ،  
والدكتور / صفوت عبد المنعم - مدرس المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة عين شمس .

وحفاظاً على وقت سيادتكم برجاء التكرم بقراءة العبارات في الإستماراة ووضع علامة (✓) وفقاً  
لما ترونـه من واقع تجربتكم وذلك باعتباركم من الأطراف ذات الاهتمام بهذا الموضوع فإن الوقوف  
على وجهة نظركم سوف يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف هذا البحث .

ونشكر لسيادتكم التعاون في استيفاء الإجابة على الأسئلة الموضحة لما في ذلك من إثراء للبحث  
العلمى والوصول إلى نتائج إيجابية ،

وأخيراً يود الباحث أن يتقدم بجزيل الشكر والتقدير على مساعدتكم وتعاونكم مؤكداً لسيادتكم أن البيانات  
التي يتم الحصول عليها مكفولة بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمى.

ولسيادتكم جزيل الشكر على تعاونكم..

الباحث

**أولاً : معلومات رئيسية عن صاحب الاستثمارة :**

برجاء وضع علامة (✓) أمام ما يناسبك من إجابات :

## ١- النوع :

( ذكر ) ( أنثى )

٢ - المؤهل الدراسي :

( شهادة جامعية )

( ) دراسات عليا (دبلوم / ماجستير / دكتوراه )

الوظيف - ٣

( مدیر اداره )

( مدیر منطقه ) .

مدى عام ( )

( ) قطاع ائس

زنگنه ( )

( نائب رئيس مجلس إدارة . )

ثانياً : فيما يلى بعض العبارات التى تتناول بعض جوانب القياس المرجعى حيث أن القياس المرجعى هو :

"قياس أداء شركة ما على أساس مقارن بأداء أفضل الشركات المنافسة حيث يمكن أن يستخدم فى تقويم أداء الشركات وكذلك له دور واضح فى دعم المزايا التنافسية للشركات سواء عن طريق تخفيض التكاليف لمستوى الريادة أو تمييز المنتج ."

برجاء من سعادتكم أن تقوم بتحديد مدى موافقتك على العبارات التالية .

موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً	العبارة	م
					يعلم القياس المرجعى على خفض التكاليف المتعلقة بالنشاط بدرجة كبيرة الى أدنى حد ممكن .	١
					يدعم القياس المرجعى المزايا التنافسية لأى منشأة والمتمثلة فى التمييز فى السعر أو الجودة .	٢
					المزايا التنافسية التى تسعى إليها أى شركة تتمثل فى خفض التكاليف	٣
					المزايا التنافسية التى تسعى إليها أى شركة تتمثل فى التميز فى السعر أو الجودة أو كلاهما	٤
					المزايا التنافسية التى تسعى إليها أى شركة تتمثل فى خفض التكاليف والتميز فى السعر والتميز فى الجودة	٥
					تسعى الشركة فى الوقت الحالى الى تبني أحد السياسات الإستراتيجية التنافسية السابق ذكرها .	٦
					هناك بعض المعوقات التى يمكن أن تعوق تطبيق القياس المرجعى فى الشركة .	٧
					أحد أهم معوقات تطبيق القياس المقارن فى الإقتصاديات النامية عدم توافر الشفافية الكافية فى عرض البيانات سواء المالية أو غير المالية .	٨
موافق	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً	العبارة	م

تماماً				تماماً		
				عدم وجود شريك محايد قادر على توفير البيانات لشركاء المقارنة في القياس المقارن يعد من أهم معوقات تطبيق القياس المرجعى	٩	
				عدم وضوح الرؤية والإلتلاف حول الهدف من تطبيق القياس المرجعى يعد أحد معوقات تطبيق القياس المرجعى .	١٠	
				من معوقات تطبيق أسلوب القياس المقارن صعوبة الحصول على بيانات من الشركات المنافسة .	١١	
				من صعوبات تطبيق القياس المرجعى الخوف من إحداث تغييرات جذرية في هيكل الشركات القائمة بتطبيق القياس المرجعى قد تضر بالعاملين بها .	١٢	
				بصفة سيادتكم مسئول في الإدارة العليا هل يمكن أن تجتاز معوقات تطبيق القياس المرجعى سالفة الذكر .	١٣	
				تضع الشركة في إستراتيجيتها التعرف دائمًا على المنافسين الحاليين .	١٤	
				تقوم الشركة بتحليل خبرات الشركات الأخرى بهدف الحصول على أفكار جديدة قد تقييد في تحسين السياسات المطبقة في الشركة .	١٥	
				وفقاً للمتغيرات السوقية فإن الشركة قادرة على المنافسة مع شركات الاتصالات القائمة أو الشركات المتوقع حصولها على ترخيص لتقديم خدمات تماثل الخدمات التي تقدمها الشركة .	١٦	
				هناك تنسيق تام بين الإدارات العليا للشركة لتحقيق الهدف العام للشركة .	١٧	
موافق تماماً	موافق	إلى حدأ ما	غير موافق	غير موافق تماماً	العبارة	م

					عند تبني وتطبيق إستراتيجية جديدة تقوم الإدارة العليا بإطلاع القائمين على التنفيذ بالهدف من هذه السياسة وضرورة التغيير إليها والعائد من هذا التغيير .	١٨
					هناك جدوى من إطلاع مديرى الإدارات التابعة لك بأى تغييرات فى الأنشطة المطبقة لديك .	١٩
					يجب أن يكون لدى جميع المرؤسين العاملين فى الإدارة السلطة والصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات الضرورية لتحقيق رغبات ومتطلبات العملاء .	٢٠
					يتوافر لدى المرؤسين الحافز والرضا عن السياسات العامة للشركة .	٢١
					لديك إهتمام بالإطلاع على الموضوعات المتعلقة بالجودة والإنتاجية .	٢٢
					من أهداف قطاع المبيعات فى الشركة إرشاد العملاء وعرض الحلول البديلة عليهم وفقاً لرغباتهم .	٢٣
					تضع الشركة تحسين الخدمات المقدمة كعامل أساسى فى إرضاء العميل .	٢٤
					يتوافر لديك بعض الأفكار عن توقعات العملاء من الشركة .	٢٥

**ثالثاً : بالإشارة الى مفهوم القياس المرجعي والذى سبق الإشارة اليه برجاء وضع علامة ( ✓ ) أمام أحد الخيارات التالية :**

العبارة	المؤيد بشدة	المؤيد	مؤيد بشرط	معارض	معارض بشدة	م
يمكن إستخدام أسلوب القياس المرجعى فى تقدير أداء الشركات عن طريق مقارنة أداء الشركة بالنسبة للشركات المنافسة .						١
من الممكن أن يتم تطبيق أسلوب القياس المرجعى بهدف دعم المزايا التنافسية للشركات .						٢
يمكن اعتبار إستخدام الشركة لقياس المرجعى وسيلة فعالة لتخفيض التكاليف والوصول بها إلى مستوى الريادة .						٣
يسهل تطبيق القياس المرجعى فى الشركات الخاصة عنه فى الشركات التابعة للحكومة أو قطاع الأعمال العام .						٤
يمكن للشركة من أن تعرف على خبرات الشركات المنافسة على المستوى الإقليمي والدولى بهدف التعرف على إستراتيجيات جديدة تصلح للتطبيق .						٥
هناك العديد من المعوقات التي قد تعيق تطبيق أسلوب القياس المرجعى في الشركة .						٦
من الممكن الإستفادة من خبرات الشركات المنافسة في التغلب على معوقات تطبيق أسلوب القياس المرجعى .						٧
يجب أن يكون هناك تسييق تام بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية العاملة في الشركة .						٨
قبل تطبيق أي إستراتيجية جديدة تهتم الإدارة بتوصيل الهدف من تطبيق هذه الإستراتيجية إلى العاملين بالإدارات التنفيذية .						٩
يتوقف نجاح تطبيق أي إستراتيجية جديدة على مدى إقناع الإدارة العليا بهذه الإستراتيجية .						١٠
يجب أن تكون الإدارة التنفيذية القائمة بتطبيق أسلوب القياس المرجعى على إقناع تام بالجدوى من تطبيق هذا الأسلوب وذلك بهدف تغيير الآثار السلبية التي قد تنتهي من جراء عملية التغيير .						١١

رابعاً : في حالة وجود أي ملاحظة أو تعليق على الأسئلة السابقة طرحها أو إبداء رأي في أسلوب  
القياس المقارن برجاء ذكرها في السطور التالية :

..... - ١

.....

.....

..... - ٢

.....

.....

..... - ٣

.....

.....

..... - ٤

.....

.....

## **First ,the research problem :**

The huge development that have taken place in the modern manufacturing environmental. This development that resulted by the manufacturing method and technological changes pused the traditional accounting to change and improvement to fulfill the modern manufacturing environment needs.

Of cost As we analyze the relation between the managerial thoughts development and the thinking development of the management accounting, we realized that at the 1st half of the 20<sup>th</sup> century, a group of theories and concepts appeared were intended to select the best method and techniques that can be used by managers in achieving the objectives of the organization.

Although the management accounting goes side by side with most of managerial theories or methods, yet a lot of criticism were posed to it . such criticism mainly claim that the development efforts of management accounting have stopped by the 20th of the last century thus , management accounting methods became less suitable for the organization and its strategy .

Management accountants agrees that most of these systems and methods don't suit the current and future working environment . management accounting in its traditional form is unable to keep abreast of developments in modern production methods either or performance – appraisal level or on supporting the company ,s competitive advantages .

All these reasons lead to what is known as cost strategic management. By strategic management of cost we mean the managerial usage of cost information in a way that relates it directly with stage or more than one stage of the stages of strategic management cycle.

Will be reliable in this study on the method of benchmarking as one of the method of strategic management of cost and the statement of its role in evaluating the performance of companies and support the competitive advantages in a bid to counter the competition, which experienced economic units in developing countries in general and in Arab Republic of Egypt in particular.