



جامعة عين شمس
كلية التجارة
الدراسات العليا

<< ملخص بحث >>

بعنوان

إطار محاسبي مقترح لاستخدام المقاييس المرجعية
ودورها في دعم المزايا التنافسية في الوحدات الإقتصادية
دراسة تطبيقية على قطاع الإتصالات 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

صفوت عبد المنعم

مدرس المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة جامعہ عين شمس

الأستاذ الدكتور

على إبراهيم طلبه

أستاذ المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة جامعہ 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

دبلوم الدراسات العليا في : محاسبة التكاليف

سنة الحصول على دبلوم الدراسات العليا : ٢٠٠١ / تقدير : جيد

تاريخ موافقة القسم على التسجيل : ٢٠٠٦/٦/١٢

تاريخ موافقة مجلس الكلية على التسجيل لنيل درجة الماجستير :

تاريخ موافقة الجامعة على التسجيل لنيل درجة الماجستير :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ 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 مقترح لاستخدام المقاييس المرجعية ودورها في دعم

المزايا التنافسية في الوحدات الإقتصادية

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 ومشرفاً

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

ختم الإجازة

أجيزت الرسالة بتاريخ

...../...../٢٠١٠

...../...../٢٠١٠

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

...../...../٢٠١٠

...../...../٢٠١٠

شكر وتقدير

يتقدم الباحث بحمد الله وشكره على أن وفقه في إتمام هذه الرسالة داعياً الله عز وجل أن تكون علماً ينتفع به وأن يجعلها خالصة لوجه الكريم ويتقدم بخالص الشكر وأسمى أيات التقدير لكل من قدم له يد العون وساعده في إتمام وإخراج هذه الرسالة على هذا النحو ويخص بالشكر :

أد. على إبراهيم طلبية (أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة عين شمس) ، على كريم تفضله بالمتابعة الأبوية للباحث والإشراف المتميز طوال فترة إعداد الرسالة، ورئاسته الكريمة للجنة الحكم على الرسالة ، رغم ضيق وقته وكثرة مشاغله فله منى أسمى معانى الشكر والتقدير .
د . صفوت عبد المنعم (مدرس المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة عين شمس) ، وذلك للإشراف العلمى المتميز على الرسالة وتقديم التوجيهات العلمية اللازمة طوال فترة إعداد الرسالة فله منى أسمى معانى الشكر والتقدير .

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

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

د. خالد الغندور (مدرس الإحصاء بكلية التجارة جامعة عين شمس) على المعاونة الصادقة التى قدمها للباحث والمساعدة فى إتمام الدراسة الميدانية بالشكل اللائق فله منى أسمى معانى الشكر وخالص أيات التقدير .

كما يتقدم الباحث بعميق الإمتنان لأساتذته الأجلاء :

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

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

كما يتقدم الباحث بخالص الشكر لكل من :

أستاذ / شاهر شكرى مدير عام الشؤون المالية بالشركة المصرية للاتصالات على خالص تعاونه مع الباحث فى إتمام الدراسة التطبيقية والميدانية .

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

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

الباحث



جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم المحاسبة

استبيان

السيد /

يقوم الباحث/ وليد يوسف عفيفى - بإعداد رسالة ماجستير بعنوان :
إطار محاسبي مقترح لاستخدام المقاييس المرجعية
ودورها فى دعم المزايا التنافسية فى الوحدات الإقتصادية
(دراسة تطبيقية على قطاع الإتصالات فى 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 فى الإستمارة ووضع علامة (√) وفقاً
لما ترونه 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 فى استيفاء الإجابة على الأسئلة الموضحة لما فى 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 الإستمارة :

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

١- النوع :

() ذكر () أنثى

٢- المؤهل الدراسي :

() شهادة جامعية .

() دراسات عليا (دبلوم / ماجستير / دكتوراه)

.....

٣- المسمى الوظيفي :

() مدير إدارة

() مدير منطقة .

() مدير عام .

() رئيس قطاع .

() نائب رئيس مجلس إدارة .

ثانياً : فيما يلي بعض العبارات التي تتناول بعض جوانب القياس المرجعى حيث أن القياس المرجعى هو :

" قياس أداء شركة ما على أساس مقارنة 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 سيادتكم أن تقوم بتحديد مدى موافقتك على العبارات التالية .

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

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

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

ثالثاً : بالإشارة الى مفهوم القياس المرجعى والذي سبق الإشارة اليه برجاء وضع علامة (√) أمام احد الخيارات التالية :

م	العبارة	مؤيد بشدة	مؤيد	مؤيد بشرط	معارض	معارض بشدة
١	يمكن استخدام أسلوب القياس المرجعى فى تقييم أداء الشركات عن طريق مقارنة أداء الشركة بالنسبة للشركات المنافسة .					
٢	من الممكن أن يتم تطبيق أسلوب القياس المرجعى بهدف دعم المزايا التنافسية للشركات .					
٣	يمكن إعتبار استخدام الشركة للقياس المرجعى وسيلة فعالة لتخفيض التكاليف والوصول بها الى مستوى الريادة .					
٤	يسهل تطبيق القياس المرجعى فى الشركات الخاصة عنه فى الشركات التابعة للحكومة أو قطاع الأعمال العام .					
٥	يمكن للشركة من أن تتعرف على خبرات الشركات المنافسة على المستوى الإقليمى والدولى بهدف التعرف على إستراتيجيات جديدة تصلح للتطبيق .					
٦	هناك العديد من المعوقات التى قد تعوق تطبيق أسلوب القياس المرجعى فى الشركة .					
٧	من الممكن الإستفادة من خبرات الشركات المنافسة فى التغلب على معوقات تطبيق أسلوب القياس المرجعى .					
٨	يجب أن يكون هناك تنسيق تام بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية العاملة فى الشركة .					
٩	قبل تطبيق أى إستراتيجية جديدة تهتم الإدارة بتوصيل الهدف من تطبيق هذه الإستراتيجية الى العاملين بالإدارات التنفيذية .					
١٠	يتوقف نجاح تطبيق أى إستراتيجية جديدة على مدى إقتناع الإدارة العليا بهذه الإستراتيجية .					
١١	يجب أن تكون الإدارة التنفيذية القائمة بتطبيق أسلوب القياس المرجعى على إقتناع تام بالجدوى من تطبيق هذا الأسلوب وذلك بهدف تغيير الآثار السلبية التى قد تنجم من جراء عملية التغيير .					

رابعاً : فى حالة وجود أى ملاحظة أو تعليق على الأسئلة السابق طرحها أو إبداء رأى فى أسلوب القياس المقارن برجاء ذكرها فى 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 20th 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.