



كلية التجارة
قسم المحاسبة والمراجعة

تقييم أداء وحدات الإدارة المحلية
باستخدام مقاييس الأداء المتوازن في
ظل نظام التكلفة على أساس الأنشطة
(دراسة تطبيقية)

Evaluating the Performance of Local Administration
Units Using BSC according to ABC:
An Empirical Study

رسالة مقدمة من الباحث

محمود زين العابدين عبد الحميد

لنيل درجة الماجستير في المحاسبة

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور

الأستاذ الدكتور

صلاح حسن سلامة

عبد الرحمن محمود عليان

الأستاذ المساعد بقسم المحاسبة والمراجعة

أستاذ التكاليف بقسم المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة - جامعة عين شمس

كلية التجارة - جامعة عين شمس



كلية التجارة
قسم المحاسبة والمراجعة

اسم الطالب: محمود زين العابدين عبد الحميد
عنوان الرسالة: "تقييم أداء وحدات الإدارة المحلية باستخدام مقاييس الأداء
المتوازن في ظل نظام التكلفة على أساس
الأنشطة: دراسة تطبيقية"

Evaluating the Performance of Local Administration Units
Using BSC according to ABC: An Empirical Study

الدرجة العلمية: ماجستير في المحاسبة

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

مشرفاً ورئيساً	عبد الرحمن محمود عليان	الأستاذ الدكتور
	أستاذ التكاليف بقسم المحاسبة والمراجعة كلية التجارة - جامعة عين شمس	
عضوأ	على احمد زين	الأستاذ الدكتور
	أستاذ المحاسبة والمراجعة كلية التجارة - جامعة حلوان	
عضوأ	طارق عبد العال حماد	الأستاذ الدكتور
	أستاذ المحاسبة والمراجعة وعميد كلية التجارة كلية التجارة - جامعة عين شمس	
مشرفاً وعضوأ	صلاح حسن سلامة	الأستاذ الدكتور
	الأستاذ المساعد بقسم المحاسبة والمراجعة كلية التجارة - جامعة عين شمس	
	تاريخ المناقشة / / ٢٠١٣	

خاتم الدراسات العليا

٢٠١٣ / /	أجازت الرسالة بتاريخ	٢٠١٣ / / خاتم الإجازة
٢٠١٣ / /	موافقة مجلس الجامعة	٢٠١٣ / / موافقة مجلس الكلية

بسم الله الرحمن الرحيم

(قَالُواْ سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ
الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

سورة البقرة آية (٣٢)

ء ا ل ۚ و ا

إِلَيْكَ يَا وَالَّذِي
اللَّهُمَّ بارِكْ فِي عُمْرِهِمَا وَعَمَلِهِمَا وَارْزُقْهُمَا الْعَافِيَةَ فِي الدُّنْيَا
وَالْآخِرَةِ

إِلَى زُوْجِي وَأَبْنَائِي
اللَّهُمَّ بَارِكْ لِي فِيهِمَا وَاجْمِعْنَا عَلَى طَاعَتِكَ

إِلَيْكَ أَخْتِي وَأَهْلِي
اللَّهُمَّ كَمَا جَمَعْنَا فِي الدُّنْيَا عَلَى طَاعَتِكَ اجْمِعْنَا فِي الْآخِرَةِ
فِي جَنَّتِكَ

أطّال الله بقائهم ونفعنا بعلمهم إلى أسانذتي الأجلاء

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، أحمدك ربى حمد الشاكرين، وأتضرع إليك كما يليق بذاتك العلية، على أن وفقتني ويسرت لي أمري في سبيل إتمام هذا العمل المتواضع، فإن كان ثمة تقصير فحسبى أن الكمال لك وحده، وأصلي وأسلم على الهدى البشير سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين، وبعد،

عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال:

" لا يشكر الله من لا يشكرون الناس " رواه أبو داود

وعملًا بهذه السنة يتوجه الباحث بأسمى آيات الشكر والإجلال والتقدير والامتنان إلى أستاذى الجليل الأستاذ الدكتور عبد الرحمن محمود عليان أستاذ التكاليف بكلية التجارة جامعة عين شمس، لرعايته واهتمامه بالباحث أثناء فترة تسجيل البحث، ولتضليل سيادته بقبول الإشراف على هذا البحث، ولما أحاط به الباحث من فيض علمه، وكمال أستاذيته، وغور خبرته، وسعة صدره، ودمث خلقه، ولما قدمه للباحث من عون صادق وإرشاد أمين، وجهد فائق. فقد عاش مع هذا البحث قلباً وقالباً، فكراً وعلماً ووجداناً، مما كان له أبلغ الأثر في إنارة الطريق وتذليل العقبات نحو إتمام هذا العمل، فجزاه الله خير الجزاء، وأنعم عليه بنعمة الصحة والعافية.

وفي هذا المقام يسعدني وبشرفني أن أتقدم بأسمى آيات التقدير والامتنان إلى أستاذى الفاضل الأستاذ الدكتور صلاح حسن سلامه الأستاذ المساعد بقسم المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة عين شمس، لتفضيل سيادته بقبول الإشراف على هذا البحث، ولما أحاطني به من فيض علمه، وعمق خبرته، وسعة صدره، ولما قدمه لي من عون صادق وإرشاد أمين. فقد عاش مع هذا البحث قلباً وقالباً، فكراً وعلماً ووجداناً، مما مكنتني من

متابعة خطواتي و التعرف على طريقي، فجزاه الله خير الجزاء، وأنعم عليه بنعمة الصحة والعافية.

كما يتوجه الباحث بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور طارق عبد العال حماد أستاذ المحاسبة والمراجعة وعميد كلية التجارة . جامعة عين شمس على شمول الباحث بالرعاية العلمية الشاملة، وما قدمه من فيض علمه لي ولغيري من الباحثين، وعلى ما قدمه من توجيهات ونصائح قيمة أنارت الطريق أمامي عند اختيار موضوع البحث، وعلى تفضل سيادته بقبول الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة، فجزاه الله خير الجزاء، وأنعم عليه بنعمة الصحة والعافية.

كما يتوجه الباحث بعظيم الشكر وفائق الامتنان إلى الأستاذ الدكتور على أحمد زين أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة حلوان، على قبول سيادته الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة، فجزاه الله خير الجزاء، وأنعم عليه بنعمة الصحة والعافية.

كما يطيب للباحث أن يتوجه بالشكر إلى الأستاذ الدكتور خالد محمد الغندور الأستاذ بقسم الإحصاء بكلية التجارة جامعة عين شمس لما قدمه للباحث من توجيهات في الجانب الإحصائي للبحث، والتي العاملين بديوان عام محافظة الجيزة، ومركز معلومات الشبكات . محافظة الجيزة، ومديرى ووكالء الحسابات والدكتور محمد حسن السعيد بوزارة المالية، لما قدموه من عن في توفير كافة البيانات التي طلبها الباحث، والتي الدكتور محمد التهامي بمركز البحث والدكتور محمود عباس محمد المدرس بقسم اللغة الانجليزية بكلية الألسن جامعة عين شمس على تفضيلهما بمراجعة البحث من الناحية اللغوية.

الباحث

[المحتويات]

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ج	الآلية القرآنية
د	إهادء
هـ و	شكر وتقدير
ز - ي	المحتويات
ك	قائمة الأشكال
ل - م	قائمة الجداول
١٣-١	الفصل الأول الإطار العلمي للبحث
١	١/١ مقدمة البحث
٢	٢/١ مشكلة البحث
٦	٣/١ أهداف البحث
٧	٤/١ أهمية البحث
٨	٥/١ حدود البحث
٩	٦/١ فروض ومتغيرات البحث
١٠	٧/١ منهج البحث
١١	٨/١ نموذج الدراسة
١٢	٩/١ خطة البحث
٣٨-٤	الفصل الثاني تقييم الأداء في وحدات الإدارة المحلية
١٤	١/٢ مقدمة
١٥	٢/٢ مفهوم الأداء
١٦	٣/٢ الفرق بين القياس والرقابة والتقييم والتقويم
١٧	٤/٢ مفهوم قياس الأداء
١٩	٥/٢ تقييم الأداء
٢٧	٦/٢ نشأة وتطور الاهتمام بتقييم أداء وحدات الإدارة المحلية
٢٨	٧/٢ أهمية تقييم أداء وحدات الإدارة المحلية

رقم الصفحة	الموضوع
٢٩	٨/٢ صعوبات تقييم الأداء الحكومي
٣١	٩/٢ متطلبات تقييم الأداء الحكومي
٣٢	١٠/٢ مداخل تقييم الأداء
٣٤	١١/٢ محددات استخدام التحليل المالي في تقييم الأداء وال الحاجة إلى أساليب أخرى أكثر تطويراً
٣٥	١٢/٢ أوجه القصور في تقييم الأداء الحكومي التقليدي (الحالي) والاتجاهات الحديثة للتطوير
٣٧	١٣/٢ ملخص الفصل
٦٤-٣٩	الفصل الثالث مقاييس الأداء المتوازن في وحدات الإدارة المحلية
٣٩	١/٣ مقدمة
٤٠	٢/٣ الإطار العام لمقياس الأداء المتوازن
٥٥	٣/٣ استخدام مقاييس الأداء المتوازن في القطاع الحكومي
٦٣	٤/٣ ملخص الفصل
٩٤-٦٥	الفصل الرابع نظام التكلفة على أساس الأنشطة في وحدات الإدارة المحلية
٦٥	١/٤ مقدمة
٦٦	٢/٤ الاختلافات بين نظام التكلفة على أساس الأنشطة ونظام التكاليف التقليدي
٦٨	٣/٤ مراحل تطور نظام التكلفة على أساس الأنشطة
٧١	٤/٤ مفهوم نظام التكلفة على أساس الأنشطة
٧٢	٥/٤ مراحل تطور ومقومات نظام التكلفة على أساس الأنشطة
٧٦	٦/٤ إجراءات وخطوات تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة

رقم الصفحة	الموضوع
٧٩	٤/٧ مزايا تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة
٨٠	٤/٨ صعوبات تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة
٨٢	٤/٩ متطلبات تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة
٨٣	٤/١٠/٤ الأسباب التي تدعو إلى استخدام نظم التكاليف بشكل عام في القطاع الحكومي
٨٦	٤/١١/٤ الأسباب المرجحة لتطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة في القطاع الحكومي
٨٧	٤/١٢/٤ أهداف تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة في القطاع الحكومي
٨٩	٤/١٣/٤ متطلبات تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة في القطاع الحكومي
٩٤	٤/١٤ ملخص الفصل
١١١-٩٥	الفصل الخامس النموذج المقترن لتقييم أداء وحدات الإدارة المحلية
٩٥	٥/١ مقدمة
٩٦	٥/٢ أهمية الربط بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس الأنشطة
٩٩	٥/٣ أوجه الربط بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس الأنشطة
١٠٤	٥/٤ بأي الأداتين نبدأ التطبيق؟ مقاييس الأداء المتوازن أم نظام التكلفة على أساس الأنشطة
١٠٥	٥/٥ النموذج المقترن
١١١	٥/٦ ملخص الفصل

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
١٨٥-١١٢	الفصل السادس الدراسة العملية
١١٢	١/٦ مقدمة
١١٣	٢/٦ الدراسة التطبيقية
١٦١	٣/٦ الدراسة الميدانية
١٨٥	٤/٦ ملخص الفصل
١٩٤-١٨٦	الفصل السابع الخلاصة والنتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية
١٨٦	١/٧ مقدمة
١٨٦	٢/٧ الخلاصة
١٨٨	٣/٧ نتائج اختبارات الفروض
١٩١	٤/٧ نتائج الدراسة
١٩١	٥/٧ التوصيات
١٩٣	٦/٧ الدراسات المستقبلية
٢٠١-١٩٥	المراجع الملاحق
١م٨-١م١	ملحق رقم ١ : قائمة الاستقصاء
٢م٣٦-٢م١	ملحق رقم ٢ : التحليلات الإحصائية
٢م٣-٢م١	ملحق رقم ٣ : إعداد مقاييس الأداء المتوازن على مستويات الأداء الاستراتيجي، والأداء التشغيلي، والأنشطة
٤م١	ملحق رقم ٤ : نظام الإدارة المحلية في مصر وفق القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩.
٥م١	ملحق رقم ٥ : ديوان عام المحافظة.

[قائمة الأشكال]

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٢	نموذج الدراسة	١ / ١
٢٤	العلاقة بين المدخلات / النشاط / المخرجات / النتائج	١ / ٢
٢٦	العلاقة بين الأهداف المعلنة للحكومة وبين مخرجاتها ونواتجها	٢ / ٢
٣٢	مكونات لنموذج التقليدي لتقييم الأداء	٣ / ٢
٤٧	العلاقات السببية بمقاييس الأداء المتوازن	١ / ٣
٥٠	أبعاد أسلوب مقاييس الأداء المتوازن	٢ / ٣
٥٤	دور مقاييس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الإستراتيجية	٣ / ٣
٥٨	خريطة إستراتيجية التقييم المتوازن للأداء	٤ / ٣
٦٠	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	٥ / ٣
٦٣	نموذج مقاييس الأداء المتوازن للمنظمات الحكومية	٦ / ٣
٦٧	المنهج التقليدي لتحميل التكاليف غير المباشرة	١ / ٤
٦٨	تحميل التكاليف غير المباشرة على أساس الأنشطة	٢ / ٤
٧٤	السلسل الهرمي للتكاليف	٣ / ٤
٩٨	العلاقات بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة ومقاييس الأداء المتوازن	١ / ٥
١٠٣	الربط والتكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة ومقاييس الأداء المتوازن	٢ / ٥
١١٠	خطوات بناء مقاييس الأداء المتوازن	٣ / ٥
١١٥	الهيكل التنظيمي لمراكز معلومات شبكات المرافق بمحافظة الجيزة	١ / ٦
١١٦	الهيكل التنظيمي المقترن لمراكز معلومات شبكات المرافق بمحافظة الجيزة	٢ / ٦
١١٩	خط سير عمل خدمة العملاء	٣ / ٦
١٤٨	نموذج مقترن للتكميل بين نظام التكلفة على أساس الأنشطة ومقاييس الأداء المتوازن	٤ / ٦

[قائمة الجداول]

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٧	بيان الإنفاق الحكومي وإنفاق الإدارة المحلية خلال سنوات ٢٠٠٦/٢٠٠٥ حتى ٢٠١٢/٢٠١١	١ / ١
٥٦	أوجه الاختلاف بين الوحدات الاقتصادية والوحدات التي لا تهدف للربح	١ / ٣
٦٩	الفرق بين نظام التكاليف التقليدي ونظام التكلفة على أساس الأنشطة	١ / ٤
١٢٠	دليل مراكز الأنشطة الرئيسية والمساعدة بمركز معلومات شبكات المرافق بمحافظة الجيزة	١ / ٦
١٢٩	بيان ختامي مركز المعلومات الجغرافي بمحافظة الجيزة عن العام المالي ٢٠١٢/٢٠١١	٢ / ٦
١٣٢	الموارد الخارجية ومحركات تكلفتها بمركز المعلومات الجغرافي بمحافظة الجيزة	٣ / ٦
١٣٢	الموارد الداخلية ومحركات تكلفتها بمركز المعلومات الجغرافي بمحافظة الجيزة	٤ / ٦
١٣٣	إجمالي تكلفة الموارد الخارجية ومعدل تحميلها	٥ / ٦
١٣٥	إجمالي تكلفة الموارد الداخلية ومعدل تحميلها	٦ / ٦
١٣٦	محركات تكلفة مراكز الأنشطة وعدها	٧ / ٦
١٣٧	توزيع تكلفة الموارد على مراكز الأنشطة الرئيسية	٨ / ٦
١٣٩	تحديد تكلفة مراكز الأنشطة ومعدلات تحميلها	٩ / ٦
١٤١	تكلفة المتر المربع بنظام التكلفة على أساس الأنشطة	١٠ / ٦
١٤١	تكلفة المتر المربع الواحد بأسلوب التكاليف التقليدية	١١ / ٦
١٤٣	مقارنة التكاليف طبقاً لنظام التكاليف التقليدي ونظام التكلفة على أساس الأنشطة	١٢ / ٦
١٤٩	نقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية	١٣ / ٦
١٥٠	المقاييس المقترحة للأهداف الإستراتيجية	١٤ / ٦
١٥١	القيم المستهدفة للمقاييس المقترحة للأهداف الإستراتيجية	١٥ / ٦
١٥٣	إعداد خطة العمل لمركز معلومات شبكات المرافق بمحافظة الجيزة	١٦ / ٦
١٥٤	متابعة القيم المستهدفة للمقاييس المقترحة للأهداف الإستراتيجية	١٧ / ٦