



**استخدام الأدوات التحليلية الحديثة في قياس وتقييم
أداء الجامعات الحكومية
"دراسة تطبيقية على كليات التجارة"**

**Using Modern Analytical Tools in Measuring and
Evaluating the Performance of Governmental Universities
(Applied Study on Faculties of Commerce)**

إعداد
إيهاب أحمد محمد أبو الليف

رسالة مقدمة لكلية التجارة – جامعة عين شمس
للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

تحت إشراف

د/ صفوت محمد عبد المنعم

مدرس المحاسبة بقسم المحاسبة والمراجعة
كلية التجارة – جامعة عين شمس

أ.د/ عمرو حسين عبد البر

أستاذ المحاسبة المساعد بقسم المحاسبة والمراجعة
كلية التجارة – جامعة عين شمس



Ain Shams University
Faculty of Commerce

**Using Modern Analytical Tools in Measuring and
Evaluating the Performance of Governmental Universities
(Applied Study on Faculties of Commerce)**

A summary of
A Thesis submitted in Fulfillment of the
Requirements of the Master Degree in Accounting

By
Ehab Ahmed Mohamed Abou Elleef

Supervision by

Dr. Amr Hussein Abdelbar

Associate Pro. of Accounting and Auditing

Faculty of Commerce, Ain Shams University

Dr. Safwat Mohamed Abdelmoneim

Instructor of Accounting and Auditing

Faculty of Commerce, Ain Shams University

بعد التطورات التكنولوجية السريعة إلى الاضطراب فى كثير من المنظمات مما أدى إلى ضعف عملية الرقابة والمتابعة فى تنفيذ الأعمال خصوصاً فى التنظيمات الحكومية، ونظراً لأنه قطاع غير هادف للربح وأيضاً لعدم وضوح هدفه العام أو إستراتيجيته فلم يصبح يتواءم مع النظام الاقتصادي المفتوح مما ألقى أعباء كثيرة على إدارته، وبالتالي أصبحت أساليب اتخاذ القرارات خصوصاً فى ظل غياب نظم المحاسبة الإدارية وأساليبها الاستراتيجية غير قادرة على وضع القرارات المستقبلية.

ويعتبر نظام التعليم أحد هذه الأنظمة التي أوجدت نوعاً من الاضطراب، والاستثمار فى هذا القطاع هو استثمار المستقبل وهو نقطة البداية الصحيحة لبناء مجتمع متطور قادر على مواجهة تحدياته والتغلب على مشاكله وتحقيق طموحاته.

وعلى مدى العقدين الماضيين ومؤسسات التعليم العالى فى جميع أنحاء العالم قد تعرضت لضغوط لإظهار فعالية وكفاءة الأداء، الأمر الذي أدى إلى تبنى مفهوم نوعية الصناعة ومحاولة وضعها للمؤسسات الخدمية بصفة عامة لتقييم وتحسين الأداء، ومما لا شك فيه أن عملية تقييم الأداء هى إحدى الحلقات الجوهرية الهامة فى سلسلة العمليات الإدارية بالتعبير عن المهام الرئيسية للمشروع فى صورة أهداف يرجى الوصول إليها فى حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

قائمة المحتويات

م	الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الأول : الإطار العام للبحث		
١/١	المقدمة	3
٢/١	مشكلة البحث	6
٣/١	أهداف البحث	7
٤/١	أهمية البحث	8
٥/١	الدراسات السابقة	9
٦/١	فروض البحث	27
٧/١	منهج البحث	28
٨/١	حدود البحث	29
	هوامش الفصل الأول	٣٠
الفصل الثاني : بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء		
	مقدمة	٣٥
المبحث الأول: خلفيات ومشكلات التعليم الجامعي الحكومي		
١/١/٢	تمهيد	٣٧
٢/١/٢	طبيعة الوحدات الحكومية وخصائصها	٣٨
٣/١/٢	طبيعة وملامح التعليم الجامعي الحكومي في مصر ومشكلاته	٤٣
٤/١/٢	التعليم الجامعي الحكومي وكفاءة وفعالية الأداء	٤٩
٥/١/٢	الخلاصة	٥٥

م	الموضوع	رقم الصفحة
المبحث الثانى: استخدام بطاقة الأداء المتوازن بغرض الرقابة وتحسين الأداء		
١/٢/٢	تمهيد	٥٧
٢/٢/٢	الأطراف المهمة بتقييم الأداء	٥٨
٣/٢/٢	مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	٦٠
٤/٢/٢	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	٦٢
٥/٢/٢	المزايا التي يمكن تحقيقها من استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأساس لبناء نظم تقييم الأداء	٦٩
6/٢/٢	مراحل بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن فى الجامعات الحكومية	٧٤
٧/٢/٢	القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	٧٩
٨/٢/٢	الخلاصة	٨٠
	هوامش الفصل الثانى	٨٢
الفصل الثالث :الاتجاهات الحديثة في تحليل وتقييم أداء الجامعات الحكومية من منظور الجودة الشاملة		
	مقدمة	٨٨
المبحث الأول : الجودة الشاملة بغرض الرقابة وتحسين الأداء		
١/١/٣	تمهيد	٩٠
٢/١/٣	تعريف الجودة الشاملة فى الجامعات الحكومية	٩١
٣/١/٣	مبادئ ومعايير الجودة الشاملة فى الجامعات الحكومية	٩٦
٤/١/٣	العوامل المؤثرة التى تلعب الدور الرئيسى والحاكم فى التطبيق الناجح للجودة الشاملة فى الجامعات الحكومية	١٠٢

م	الموضوع	رقم الصفحة
٥/١/٣	عناصر تكاليف الجودة في الجامعات الحكومية	١٠٧
٦/١/٣	الخلاصة	١١٣
المبحث الثاني : قياس وتقييم أداء الجامعات الحكومية من خلال نموذج BSC-SWOT-TQ		
١/٢/٣	تمهيد	١١٦
٢/٢/٣	التحليل باستخدام مصفوفة القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT	١١٧
3/٢/٣	الربط بين بطاقة الأداء المتوازن والجودة الشاملة وتحليل SWOT	١٢٤
٤/٢/٣	بناء نموذج BSC-SWOT-TQ لقياس وتقييم أداء الجامعات الحكومية	١٣٥
٥/٢/٣	الخلاصة	١٤١
	هوامش الفصل الثالث	١٤٢
الفصل الرابع : الإطار العملي		
	مقدمة	١٤٨
المبحث الأول : الدراسة التطبيقية ومؤشرات تقييم الأداء		
١/١/٤	تمهيد	١٥٠
٢/١/٤	رسالة ورؤية الكليات محل التطبيق	١٥٠
٣/١/٤	المؤشرات المالية المقترحة لتقييم أداء الجامعات الحكومية:	١٥٢
٤/١/٤	تطبيق للمؤشرات المالية المقترحة لتقييم أداء الجامعات الحكومية	١٥٦
٥/١/٤	الخلاصة	١٦١

م	الموضوع	رقم الصفحة
المبحث الثاني : الدراسة الميدانية		
١/٢/٤	الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	١٦٣
٢/٢/٤	اختبار فروض الدراسة	١٨٤
٣/٢/٤	تحليل نتائج الدراسة الميدانية	٢٠٢
الفصل الخامس : النتائج والتوصيات		
١/٥	النتائج	٢٢٢
٢/٥	التوصيات	٢٢٨
	قائمة المراجع	٢٣١
	قائمة الملاحق	١
	ملحق رقم (١): قرار رئيس الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء	٢
	ملحق رقم (٢): قائمة استقصاء موجهة لأعضاء هيئة التدريس	٥
	ملحق رقم (٣): قائمة استقصاء موجهة للسادة الموظفين بولايات التجارة في الجامعات الحكومية	١٣
	ملحق رقم (٤): قائمة استقصاء موجهة لطلبة الدراسات العليا	٢١
	ملخص الرسالة باللغة العربية	١
	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية	١
	قائمة الجداول	ج
	قائمة الأشكال	ر
	مصطلحات وردت بالبحث	س

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5	نصيب الطالب الجامعي من الاتفاق العام الحكومي	(١/١)
10	الدراسات السابقة	(٢/١)
١٠٨	تكاليف المطابقة	(3/3)
١١٠	تكاليف عدم المطابقة - الفشل الداخلي	(4/3)
١١١	تكاليف عدم المطابقة - الفشل الخارجي	(5/3)
١٣٢	الأهداف والمقاييس - بُعد الطلاب	(6/3)
١٣٣	الأهداف والمقاييس - بُعد العمليات التعليمية والخدمية	(7/3)
١٣٣	الأهداف والمقاييس - بُعد التعلم والنمو	(8/3)
١٣٤	الأهداف والمقاييس - بُعد المالي	(9/3)
١٥٧	المؤشرات المالية العامة	(10/٤)
١٥٨	المؤشرات المالية الخاصة بالكليات محل الدراسة	(١١/٤)
١٦٦	عدد قوائم الاستقصاء التي تم جمعها	(١٢/٤)
١٦٨	التكرارات والنسب المئوية لأعضاء هيئة التدريس فيما يخص النوع	(١٣/٤)
١٦٩	التكرارات والنسب المئوية لأعضاء هيئة التدريس فيما يخص العمر	(14/٤)

١٧٠	التكرارات والنسب المئوية لأعضاء هيئة التدريس فيما يخص الدرجة العلمية	(15/٤)
١٧١	التكرارات والنسب المئوية لأعضاء هيئة التدريس فيما يخص مدة الخبرة	(16/٤)
١٧٢	التكرارات والنسب المئوية للموظفين فيما يخص النوع	(17/٤)
١٧٣	التكرارات والنسب المئوية للموظفين فيما يخص العمر	(18/٤)
١٧٤	التكرارات والنسب المئوية للموظفين فيما يخص التعليم	(19/٤)
١٧٥	التكرارات والنسب المئوية للموظفين فيما يخص مدة الخبرة	(20/٤)
١٧٦	التكرارات والنسب المئوية للموظفين فيما يخص الدرجة الوظيفية	(21/٤)
١٧٧	معامل الثبات لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ"	(22/٤)
١٧٩	الثبات بطريقة التجزئة النصفية باستخدام "معامل جتمان للتجزئة النصفية"	(23/٤)
١٨١	الصدق التمييزي لعبارات قائمة استقصاء أعضاء هيئة التدريس	(24/٤)
١٨٢	الصدق التمييزي لعبارات قائمة استقصاء الموظفين	(25/٤)
١٨٣	الصدق التمييزي لعبارات قائمة استقصاء الطلاب	(26/٤)
١٨٥	مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الأول	(27/٤)
١٨٦	تحليل التباين للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الأول	(28/٤)
١٨٦	معامل التحديد للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الأول	(29/٤)

١٨٧	مصفوفة الارتباط للفرض الفرعى الثانى من الفرض الرئيسى الأول	(30/٤)
١٨٨	تحليل التباين للفرض الفرعى الثانى من الفرض الرئيسى الأول	(31/٤)
١٨٨	معامل التحديد للفرض الفرعى الثانى من الفرض الرئيسى الأول	(32/٤)
١٨٩	مصفوفة الارتباط للفرض الفرعى الثالث من الفرض الرئيسى الأول	(33/٤)
١٩٠	تحليل التباين للفرض الفرعى الثالث من الفرض الرئيسى الأول	(34/٤)
١٩٠	معامل التحديد للفرض الفرعى الثالث من الفرض الرئيسى الأول	(35/٤)
١٩٢	مصفوفة الارتباط للفرض الفرعى الرابع من الفرض الرئيسى الأول	(36/٤)
١٩٢	تحليل التباين للفرض الفرعى الرابع من الفرض الرئيسى الأول	(37/٤)
١٩٣	معامل التحديد للفرض الفرعى الرابع من الفرض الرئيسى الأول	(38/٤)
١٩٤	مصفوفة الارتباط للفرض الفرعى الخامس من الفرض الرئيسى الأول	(39/٤)
١٩٤	تحليل التباين للفرض الفرعى الخامس من الفرض الرئيسى الأول	(40/٤)
١٩٥	معامل التحديد للفرض الفرعى الرابع من الفرض الرئيسى الأول	(41/٤)
١٩٦	مصفوفة الارتباط للفرض الرئيسى الأول	(42/٤)
١٩٧	تحليل التباين للفرض الرئيسى الأول	(43/٤)
١٩٧	معامل التحديد للفرض الرئيسى الأول	(44/٤)
١٩٨	معامل بيتا لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع	(45/٤)
٢٠٠	مصفوفة الارتباط للفرض الثانى	(46/٤)

٢٠٠	تحليل التباين للفرض الثانى	(47/٤)
٢٠١	معامل التحديد للفرض الثانى	(48/٤)
٢٠٢	نتائج الدراسة الميدانية للأسئلة الخاصة بمتغير مدى كفاءة وفعالية عملية قياس وتقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس	(49/٤)
٢٠٤	نتائج الدراسة الميدانية للبُعد المالى لأعضاء هيئة التدريس	(50/٤)
٢٠٥	نتائج الدراسة الميدانية لبُعد الطلاب لأعضاء هيئة التدريس	(51/٤)
٢٠٦	نتائج الدراسة الميدانية لبُعد العمليات التعليمية والخدمية لأعضاء هيئة التدريس	(52/٤)
٢٠٧	نتائج الدراسة الميدانية لبُعد التعلم والنمو لأعضاء هيئة التدريس	(53/٤)
٢٠٨	نتائج الدراسة الميدانية للبُعد الاجتماعى والبيئى لأعضاء هيئة التدريس	(54/٤)
٢٠٩	تحليل SWOT لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس لمحاوَر قائمة الاستقصاء	(55/٤)
٢١٠	نتائج الدراسة الميدانية للأسئلة الخاصة بمتغير مدى كفاءة وفعالية عملية قياس وتقييم الأداء للموظفين	(56/٤)
٢١٢	نتائج الدراسة الميدانية للبُعد المالى للموظفين	(57/٤)
٢١٣	نتائج الدراسة الميدانية لبُعد الطلاب للموظفين	(58/٤)
٢١٤	نتائج الدراسة الميدانية لبُعد العمليات التعليمية والخدمية للموظفين	(59/٤)

٢١٥	نتائج الدراسة الميدانية لُبُعد التعلم والنمو للموظفين	(60/٤)
٢١٦	نتائج الدراسة الميدانية للُبُعد الاجتماعي والبيئي للموظفين	(61/٤)
٢١٧	تحليل SWOT لاتجاهات الموظفين لمحاور قائمة الاستقصاء	(62/٤)
٢١٩	نتائج الدراسة الميدانية لمتغير مدى جودة الخدمة المقدمة للطلاب	(63/٤)
٢٢٠	تحليل SWOT لاتجاهات الطلاب نحو جودة الخدمة المقدمة	(64/٤)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
48	الالتزامات-الضوابط-العلاقات المتبادلة بين المجتمع ومؤسسات التعليم العالي	(١/٢)
٥٤	مفهوما الكفاءة والفعالية من خلال تدفق مجهودات الوحدة الحكومية وإنجازتها	(٢/٢)
٦٨	العلاقة بين السببية بين الأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن	(3/2)
٧٣	منهجية القياس المتوازن للأداء	(4/2)
٧٦	كيفية وضع الخطط المحددة	(5/2)
١٠١	الركائز الثلاثة لمدخل الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الحكومية	(6/3)
١٠٩	خطة لنظام الجودة لتحسين أداء الجامعات الحكومية	(7/3)
١١٣	نظام الجودة الشاملة للخدمة	(8/3)
١١٨	عوامل تحليل SWOT	(9/3)
١٢٨	العناصر الأساسية للإدارة الإستراتيجية للجودة	(10/3)
١٣٨	نموذج SERVQUAR لقياس جودة الخدمة	(11/3)
١٤٠	نموذج BSC-SWOT-TQ	(12/3)

١٦٨	التكرارات والنسب المئوية لأعضاء هيئة التدريس فيما يخص النوع	(13/4)
١٦٩	التكرارات والنسب المئوية لأعضاء هيئة التدريس فيما يخص العمر	(14/4)
١٧٠	التكرارات والنسب المئوية لأعضاء هيئة التدريس فيما يخص الدرجة العلمية	(15/4)
١٧١	التكرارات والنسب المئوية لأعضاء هيئة التدريس فيما يخص مدة الخبرة	(16/4)
١٧٢	التكرارات والنسب المئوية للموظفين فيما يخص النوع	(17/4)
١٧٣	التكرارات والنسب المئوية للموظفين فيما يخص العمر	(18/4)
١٧٤	التكرارات والنسب المئوية للموظفين فيما يخص التعليم	(19/4)
١٧٥	التكرارات والنسب المئوية للموظفين فيما يخص مدة الخبرة	(20/4)
١٧٦	التكرارات والنسب المئوية للموظفين فيما يخص الدرجة الوظيفية	(21/4)
١٧٨	معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ"	(22/4)

مصطلحات وردت بالبحث:

اسم المصطلح	التعريف
Balanced Scorecard (BSC)	بطاقة الأداء المتوازن
Total Quality (TQ)	الجودة الشاملة
SWOT	Strengths (S) (نقاط القوة) Weaknesses (W) (نقاط الضعف) Opportunities (O) (الفرص) Threats (T) (التحديات)
BSC-SWOT-TQ	Balanced Scorecard (BSC) SWOT Analysis (SWOT) Total Quality (TQ)