



كلية تجارة
قسم المحاسبة والمراجعة

**استخدام القيمة المضافة في تطوير بطاقة الأداء المتوازن لأغراض
تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية
" دراسة تطبيقية "**

**Using Value Added (VA) To Develop The Balanced Scorecard
(BSC) For Evaluating Performance Of the Economic Units
(An Applied Study)**

رسالة مقرومة من الباحثة
إسراء أحمد عواد عفيفي
لنيل درجة الماجستير في المحاسبة

تحت إشراف

الدكتور
صلاح حسن علي سلامة

أستاذ المحاسبة المالية
قسم المحاسبة والمراجعة
كلية التجارة – جامعة عين شمس

الدكتور
أحمد حسن عامر

أستاذ المحاسبة المالية
قسم المحاسبة والمراجعة
كلية التجارة – جامعة عين شمس

كلية التجارة
جامعة عين شمس

٢٠١٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿اَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾
خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ اَقْرَأْ
وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ
﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾

صدق الله العظيم

سورة العلق (الآيات من ١ إلى ٥)



كلية التجارة
قسم المحاسبة والمراجعة

رسالة ماجستير

إسم الباحثة: إسرائ أحمد عواد عفيفى
عنوان الرسالة: استخدام القيمة المضافة فى تطوير بطاقة الأداء المتوازن لأغراض
تقييم الأداء فى الوحدات الاقتصادية - دراسة تطبيقية
اسم الدرجة: ماجستير

لجنة المناقشة والحكم:

١- الأستاذ الدكتور/ أحمد حسن عامر
أستاذ المحاسبة والمراجعة - كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢- الأستاذ الدكتور/ صلاح حسن سلامة
أستاذ المحاسبة والمراجعة - كلية التجارة - جامعة عين شمس

٣- الأستاذ الدكتور/ ممدوح عبد الحميد
أستاذ المحاسبة المساعد - كلية التجارة - جامعة عين شمس

٤- الأستاذ الدكتور/ رأفت محمد رشاد
أستاذ المحاسبة المساعد - أكاديمية السادات

تاريخ البحث: / /

الدراسات العليا

ختم الإجازة:

أحيزت الرسالة:

بتاريخ: / /

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

إهداء

إلى .. صاحب الامتتان الكثير والفضل الأول والأخير
إلى .. الواحد الحق الجليل والهادى إلى سواء السبيل
إلى .. من يعلم السر وأخفى وأعطى العطاء الأوفى
إلى .. من أمدنا بفيض من نعمه وأسدل علينا رضاه وكرمه
إلى .. الواحد الأحد الحق جل فى علاه

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما ورحمهما فى الدنيا والآخرة
إلى زوجي الحبيب
وزينة الحياة الدنيا أولادى محمد وياسين

إلى من وافته المنية قبل أن يفرح بنجاحى جدى الحبيب رحمه الله
وأسكنه الفردوس الأعلى مع الأنبياء والصديقين والشهداء والصالحين
وحسن أولئك رفيقا.

وإلى كل من أحب لى الخير أو أهدانى إليه أو أعاننى على فعله ..
إلى أساتذتي الأجلاء أطال الله بقاءهم ونفعنا بعلمهم ..
أهدى إليهم هذا العمل المتواضع ..،،

شكرو وتقدير

الحمد لله الذى أعان الباحث على إتمام هذه الرسالة، فالحمد لله الذى تتم
بنعمته الصالحات حمداً يليق بجلال وجه وعظيم سلطانه.

يقدم الباحث عظيم الشكر والتقدير والإحترام إلى الأستاذ الدكتور/ أحمد حسن
عامر - أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة - جامعة عين شمس، لقبول سيادته
التكرم بالإشراف علي هذه الرسالة، وعلي تشجيعه الدائم وعطائه الوافر وعلمه الغزير
في إرشاد وتوجيه الباحث طوال فترة إعداد الرسالة حتي تمت بحمد الله، فهو نعم
الأستاذ الجليل ونعم الأب العظيم، أسأل المولي عز وجل أن يجزيه عني خير الجزاء
ويمتع سيادته بدوام الصحة والعافية والتقدم والهناء.

كما يتقدم الباحث بأسمى آيات الشكر والتقدير والإحترام إلى الأستاذ
الدكتور/ صلاح حسن سلامة - أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة -
جامعة عين شمس، لتفضل سيادته بقبول الإشتراك في الإشراف علي هذه
الرسالة، وعلي تشجيعه الدائم وعطائه الوافر وعلمه الغزير ومساندته المستمرة
وارشاد وتوجيه الباحث طوال فترة إعداد الرسالة حتي تمت بحمد الله، فهو نعم
الأستاذ الجليل ونعم الأب العظيم ونعم الأخ الفاضل، فله مني جزيل الشكر
والعرفان بالجميل والامتنان، أتمني لسيادته بدوام الصحة والعافية والتقدم والنجاح
والهناء، جزاه الله عني خير الجزاء.

ويتوجه الباحث بكل الشكر والتقدير والإحترام إلي الأستاذ الدكتور/ ممدوح
عبد الحميد - أستاذ التكاليف المساعد بكلية التجارة - جامعة عين شمس، على
تفضله الكريم بقبول الإشتراك في لجنة المناقشة والحكم علي الرسالة، أتمني
لسيادته دوام الصحة والعافية والتقدم، جزاه الله عني خير جزاء.

كما يتقدم الباحث بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور/ محمد رأفت رشاد
أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد بأكاديمية السادات علي تفضله الكريم بقبول

الإشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة، فجزاه الله خير الجزاء ولسيادته خالص الشكر وعظيم التقدير.

كما يتقدم الباحث بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور/ مدحت عبد العال رئيس قسم الإحصاء بكلية التجارة - جامعة عين شمس، الذي قام بتحليل البيانات إحصائياً فجزاه الله خير الجزاء ولسيادته خالص الشكر وعظيم التقدير.

وأشكر جميع أساتذتي بكلية التجارة - جامعة عين شمس على كل إرشاد وتوجيه، وكل من ساعدني في إتمام هذه الرسالة.

والله ولي التوفيق ،،،

الباحثة

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٣	١/١ مقدمة الدراسة
٤	٢/١ مشكلة الدراسة
٥	٣/١ أهداف الدراسة
٦	٤/١ أهمية الدراسة
٦	٥/١ حدود الدراسة
٧	٦/١ الدراسات السابقة
١٩	٧/١ فروض الدراسة
٢١	٨/١ منهج السابقة
٢٣	٩/١ خطة الدراسة
	الفصل الثاني القيمة الاقتصادية المضافة- مدخل لتقييم الأداء
	المبحث الأول:
٢٦	١/٢ تحليل القيمة الاقتصادية المضافة من حيث المفهوم والاهمية
٢٦	١/١/٢ مقدمة
٢٦	٢/١/٢ تعريف مقياس القيمة الاقتصادية المضافة
٢٨	٣/١/٢ نشأة مقياس القيمة الاقتصادية المضافة
٣٠	٤/١/٢ التطور التاريخي لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة
٣٥	٥/١/٢ طرق قياس القيمة الاقتصادية المضافة
٤٠	٦/١/٢ أنماط مقياس القيمة الاقتصادية المضافة
	المبحث الثاني:
٤١	٢/٢ التسويات لحساب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة
٤٢	١/٢/٢ تكاليف البحوث والتطوير
٤٣	٢/٢/٢ الضرائب المؤجلة
٤٤	٣/٢/٢ فروق تقييم المخزون السلعي

الموضوع	رقم الصفحة
٤/٢/٢ مخصص الديون المشكوك فيها	٤٥
٥/٢/٢ التأجير التشغيلي	٤٥
٦/٢/٢ شهرة الحل	٤٦
المبحث الثالث:	
٣/٢ مقياس القيمة الاقتصادية المضافة والمقاييس الأخرى للأداء- دراسة انتقادية	٤٨
١/٣/٢ مقاييس الأداء التقليدية	٤٨
١/١/٣/٢ مقياس معدل العائد على الاستثمار	٤٨
٢/١/٣/٢ مقياس معدل العائد على الأصول	٤٨
٣/١/٣/٢ مقياس معدل العائد على حقوق الملكية	٤٩
٤/١/٣/٢ مقياس معدل العائد للسهم	٥٠
٢/٣/٢ مقاييس الأداء غير التقليدية	٥٠
١/٢/٣/٢ مقياس القيمة السوقية المضافة	٥١
٢/٢/٣/٢ مقياس القيمة المضافة لحملة الأسهم	٥١
٣/٢/٣/٢ مقياس القيمة النقدية المضافة	٥٢
٤/٢/٣/٢ مقياس معدل العائد النقدي على الاستثمار	٥٢
٢/٢/٢ مقياس القيمة الاقتصادية المضافة	٥٣
الخلاصة	٥٨
الفصل الثالث	
بطاقة الأداء المتوازن	
المبحث الأول:	
١/٣: تحليل بطاقة الأداء المتوازن من حيث المفهوم والأهمية	٦١
١/١/٣ مقدمة	٦١
٢/١/٣ تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن	٦١
٣/١/٣ أسباب ظهور بطاقة قياس الأداء المتوازن	٦٢

الموضوع	رقم الصفحة
٤/١/٣ مراحل تصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن	٦٣
٥/١/٣ مقارنة بين المقاييس التقليدية و بطاقة الأداء المتوازن	٦٦
المبحث الثاني	
٢/٣ : مقومات بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء	٦٧
١/٢/٣ المنظور المالي	٧١
٢/٢/٣ منظور العملاء	٧٤
٣/٢/٣ منظور العمليات الداخلية	٧٥
٤/٢/٣ منظور التعلم والنمو	٧٧
٥/٢/٣ المنظور البيئي	٧٧
٦/٢/٣ المنظور الاجتماعي	٧٨
المبحث الثالث	
٣/٣ : بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية	٨٠
١/٣/٣ بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية	٨٠
٢/٣/٣ علاقة السبب والنتيجة بين الأهداف والمقاييس داخل بطاقة الأداء المتوازن	٨٢
٣/٣/٣ الخريطة الإستراتيجية وارتباطها بطاقة الأداء المتوازن	٨٤
٤/٣/٣ الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن	٨٧
المبحث الرابع	
٤/٣ مزايا وعيوب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	٩١
خلاصة الفصل الثالث	٩٢
الفصل الرابع	
النظام المقترح لتطوير بطاقة الأداء المتوازن باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة	٩٥
١/٤ المقصود بالقيمة الاقتصادية المضافة	٩٥
٢/٤ مقومات النظام المقترح	٩٥
٣/٤ مجالات تطوير بطاقة الأداء المتوازن باستخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة	٩٩
٤/٤ مزايا تطبيق النظام المقترح	

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الخامس	
الدراسة التطبيقية	
١/٥ الإطار العام للدراسة التطبيقية	١٠٧
٢/٥ بيانات الدراسة التطبيقية	١٠٨
٣/٥ نتائج تطبيق النظام المقترح	١١٦
٤/٥ نتائج التحليل الإحصائي لإختبارات الفروض	١١٧
الفصل السادس	
النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية	
النتائج	١٥١
التوصيات	١٥٢
الدراسات المستقبلية	١٥٣
المراجع	
المراجع العربية	١٥٥
المراجع الأجنبية	١٦١
الملاحق	
ملحق ١: الملاحق الإحصائية	١٦٨
ملحق ٢: تقرير علمي بفحص ومراجعة الجزء الإحصائي	٢٣٢
الملخصات	
الملخص باللغة العربية	٢٣٤
الملخص باللغة الإنجليزية	1 - 12

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٣٤	حساب القيمة الإقتصادية المضافة مع إضافة التعديلات	١
٤٠	أنماط القيمة الإقتصادية المضافة	٢
٦٣	أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن	٣
٦٨	مقومات بطاقة الأداء المتوازن	٤
٦٩	تطورات مقومات بطاقة الأداء المتوازن	٥
٧٠	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	٦
٧٦	نموذج سلسلة القيمة	٧
٨٠	علاقة بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية الوحدة الاقتصادية	٨
٨٣	علاقة السبب والنتيجة بين الأهداف والمقاييس داخل بطاقة الأداء المتوازن	٩
٨٦	الخريطة الإستراتيجية وعلاقتها بمنظورات بطاقة الأداء المتوازن	١٠
٨٩	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	١١
١٠٢	التكامل بين القيمة الاقتصادية المضافة وبطاقة الاداء المتوازن	١٢

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٦٦	مقارنة بين المقاييس التقليدية وبطاقة الأداء المتوازن	١
٧٣	استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الإستراتيجية المالية لوحدة النشاط	٢
١٠٠	الإختلاف بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الإقتصادية المضافة	٣
١٠٧	صافى ربح الشركة وعدد العاملين من ٢٠٠٧ إلى ٢٠١٣	٤
١٠٨	حساب رأس المال المستثمر	٥
١٠٩	حساب تكلفة الديون	٦
١٠٩	حساب معدل العائد الخالي من المخاطر	٧
١٠٩	حساب بيتا	٨
١١٠	حساب معدل العائد السوقي	٩
١١٠	حساب معدل العائد المطلوب علي حقوق الملكية	١٠
١١١	حساب المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال	١١
١١١	حساب القيمة الإقتصادية المضافة	١٢
١١٢	حساب معدل العائد علي حقوق الملكية	١٣
١١٣	حساب معدل العائد علي الأصول	١٤
١١٣	حساب مؤشر نمو الإيرادات	١٥
١١٤	حساب مؤشر تكلفة الكيلو / وات / ساعة	١٦
١١٤	حساب معدل دوران العاملين	١٧
١١٥	حساب نسبة المشاركة في الدورات التدريبية	١٨
١١٥	حساب نسبة التعيينات الجديدة	١٩
١١٦	نتائج تطبيق النظام المقترح	٢٠
١١٨	الإحصاء الوصفي	٢١
١٢٣	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	٢٢
١٤٨	نتائج اختبارات الفروض	٢٣

قائمة المصطلحات

المصطلح	المعنى	الإختصار
Economic Value Added	القيمة الاقتصادية المضافة	EVA
Weighted Average Cost Of Capital	المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال	WACC
Net Operating Profit After Taxes	صافي ربح التشغيل بعد الضريبة	NOPAT
Balanced Scorecard	بطاقة الأداء المتوازن	BSC
Residual Income	الدخل المتبقى	RI
Market Value Added	القيمة السوقية المضافة	MVA
Shareholders Value Added	القيمة المضافة لحملة الأسهم	SVA
Cash Value Added	القيمة النقدية المضافة	CVA
Cash Flow Return on Investment	العائد النقدي على الاستثمار	CFROI
Return On Equity	معدل العائد على حقوق الملكية	ROE
Return On Assets	معدل العائد على الأصول	ROA
Earnings Per Share	معدل العائد للسهم	EPS
Return On Investment	معدل العائد على الاستثمار	ROI



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ١/١ مقدمة الدراسة
- ٢/١ مشكلة الدراسة
- ٣/١ أهداف الدراسة
- ٤/١ أهمية الدراسة
- ٥/١ حدود الدراسة
- ٦/١ الدراسات السابقة
- ٧/١ فروض الدراسة
- ٨/١ منهج الدراسة
- ٩/١ خطة الدراسة