# بسم الله الرحمن الرحيم

∞∞∞

تم عمل المسح الضوئي لهذة الرسالة بواسطة / سامية زكى يوسف

بقسم التوثيق الإلكتروني بمركز الشبكات وتكنولوجيا المعلومات دون أدنى مسئولية عن محتوى هذه الرسالة.

**ملاحظات:**

- بالرسالة صفحات لم ترد بالأصل
- بعض الصفحات الأصلية تالفة
- بالرسالة صفحات قد تكون مكررة
- بالرسالة صفحات قد يكون بها خطأ ترقيم

جامعة المنوفية
كلية التجارة
قسم المحاسبة

# استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لشركات الصناعات الغذائية اليمنية

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم التجارية
«تخصص محاسبة»

إعداد الطالب
أديب عبد الوهاب قاسم الحبري
المعيد بقسم المحاسبة
كلية التجارة- جامعة إب- اليمن

إشراف
د. محمد عبد الفتاح محمد العشماوي
أستاذ المحاسبة المساعد
كلية التجارة- جامعة المنوفية

2008م

# لجنة المناقشة والحكم

- الأستاذ الدكتور/ محمد يوسف سالم «رئيسًا»
أستاذ المحاسبة والمراجعة المتفرغ
كلية التجارة- جامعة طنطا

- الأستاذة الدكتورة/ ثناء علي القباني «عضوًا»
أستاذ ورئيس قسم المحاسبة
ووكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة
كلية التجارة- جامعة المنوفية

- الدكتور/ محمد عبد الفتاح محمد العشماوي «مشرفا وعضوًا»
أستاذ المحاسبة المساعد
كلية التجارة- جامعة المنوفية

﴿رَبِّ قَدْ آتَيْتَنِي مِنَ الْمُلْكِ وَعَلَّمْتَنِي مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ فَاطِرَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنْتَ وَلِيِّي فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ تَوَفَّنِي مُسْلِماً وَأَلْحِقْنِي بِالصَّالِحِينَ﴾

صدق الله العظيم

[سورة يوسف]

الآية ١٠١

# إهـــــــداء

إلى والديَّ أطال الله في عمرهما..... طاعـة وعرفانًا

إلى إخواني وأخواتي..... عطفًا واعتزازًا

إلى قُرة عيني ورفيقة دربي زوجتي..... حبًا وإخلاصًا

إلى كـل أســـرتي..... وفـاءً وتقديرًا

# شكـر وتقـدير

يسجد الباحث لله رب العالمين على ما أنعم عليّ من نِعَم فله الحمد والشكر على كل شيء، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ورحمة الله للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

إنه من منطلق العرفان بالجميل ورد الفضل لأهله أتقدم بالشكر والتقدير وعظيم الاحترام إلى أستاذي **الدكتور/ محمد عبد الفتاح العشماوي**- أستاذ المحاسبة المساعد بكلية التجارة- جامعة المنوفية، الذي أحاط هذا العمل بالرعاية في جميع مراحله منذ أن كان فكرة إلى أن صار واقع ولم يبخل عليّ بملاحظاته وتوجيهاته وغزير علمه.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى السيد **الأستاذ الدكتور/ محمد يوسف سالم** على تفضله بقبول الاشتراك في لجنة الحكم على هذا البحث والتضحية بوقته الثمين رغم مسئولياته العديدة وهو ما يعتبره الباحث شرفًا كبيرًا له.

كما يشرفني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى **الأستاذة الدكتورة/ ثناء علي القباني**- على تفضلها بقبول الاشتراك في لجنة الحكم على هذا البحث والتضحية بوقتها الثمين رغم مسئولياتها العديدة وهو ما يعتبره الباحث شرفًا كبيرًا له.

ولا يفوتني أن أقدم الشكر والتقدير إلى كل الأخوة اليمنيين الذين وقفوا إلى جواري وساعدوني لإنجاز هذه الرسالة، وأخص منهم الأستاذ **الدكتور/ عبد الحكيم المنصوب** عميد كلية التجارة والعلوم الإدارية بجامعة إب، **والدكتور/ عبده الدقاق** رئيس قسم المحاسبة بكلية العلوم الإدارية بجامعة تعز.

ويتقدم الباحث بالشكر والعرفان إلى أساتذته أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة، وجميع منتسبي كلية التجارة جامعة المنوفية على ما لقيته منهم من مودة وتشجيع.

كما أسجل شكري وعرفاني للعاملين بمكتبات كلية التجارة بالجامعات المصرية واليمنية.

وأخيرًا أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إخراج هذه الدراسة بصورتها الحالية، وأدعو الله أن يجزي الجميع عني خير الجزاء والحمد لله رب العالمين.

# قائمة المحتويات


| الموضوع | الصفحة |
|---|---|
| **الإطار العام للدراسة** | |
| مقدمة ..... | ٢ |
| أولاً : مشكلة الدراسة ..... | ٣ |
| ثانيًا : أهداف الدراسة ..... | ٦ |
| ثالثًا : فروض الدراسة ..... | ٧ |
| رابعًا: أهمية الدراسة ..... | ٧ |
| خامسًا: حدود الدراسة ..... | ٩ |
| سادسًا : خطة الدراسة ..... | ٩ |
| **الفصل الأول** | |
| **قياس وتقييم الأداء من المنظور المحاسبي** | |
| مقدمة ..... | ١١ |
| المبحث الأول : قياس وتقييم الأداء التشغيلي ..... | ١٢ |
| أولاً : ماهية قياس وتقييم الأداء التشغيلي ..... | ١٢ |
| ثانيًا : مقومات قياس وتقييم الأداء التشغيلي ..... | ١٧ |
| ثالثًا : مداخل قياس الأداء التشغيلي ..... | ١٩ |
| رابعًا : مؤشرات تقييم الأداء التشغيلي ..... | ٢٠ |
| خامسًا: قياس وتقييم الأداء التشغيلي «نظرة انتقادية» ..... | ٢٥ |
| المبحث الثاني : قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي ..... | ٢٨ |
| أولاً : ماهية قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي ..... | ٢٨ |
| ثانيًا: محددات قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي ..... | ٣٣ |
| ثالثًا : نماذج قياس الأداء الاستراتيجي ..... | ٣٥ |
| رابعًا: مؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي..... | ٣٨ |
| خلاصة الفصل الأول ..... | ٤٢ |

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|

**الفصل الثاني**

**الدراسات السابقة ذات الصلة**


مقدمة ..... ٤٤

المبحث الأول : الدراسات النظرية ..... ٤٥

أولاً : دراسات Kaplan & Norton ..... ٤٥

ثانيًا : الدراسات النظرية الأخرى ..... ٥٠

ثالثًا : ملخص الدراسات السابقة النظرية ..... ٥٤

رابعًا : تقييم الدراسات السابقة النظرية ..... ٥٨

المبحث الثاني : الدراسات التطبيقية..... ٦٠

أولاً : الدراسات التطبيقية الأجنبية ..... ٦٠

ثانيًا: الدراسات التطبيقية العربية ..... ٦٤

ثالثًا : ملخص الدراسات السابقة التطبيقية ..... ٦٨

رابعًا: تقييم الدراسات السابقة التطبيقية ..... ٧١

خلاصة الفصل الثاني ..... ٧٣


**الفصل الثالث**

**بطاقة الأداء المتوازن**

**كمدخل لإدارة الأداء الاستراتيجي**


مقدمة ..... ٧٥

المبحث الأول : طبيعة بطاقة الأداء المتوازن ..... ٧٦

أولاً : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ..... ٧٦

ثانيًا : خصائص بطاقة الأداء المتوازن ..... ٨٣

ثالثًا : أهداف وفوائد بطاقة الأداء المتوازن ..... ٨٥

رابعًا : مقومات بطاقة الأداء المتوازن ..... ٨٧

المبحث الثاني : محددات بطاقة الأداء المتوازن ..... ٩٠

أولاً : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ..... ٩٠

ثانيًا : علاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن ..... ١٠٠

ثالثًا : الخرائط الاستراتيجية ..... ١٠١

رابعًا : الشكل العام لبطاقة الأداء المتوازن ..... ١٠٦

خلاصة الفصل الثالث ..... ١٠٩

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|

**الفصل الرابع**

**قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي**

**بشركات الصناعات الغذائية اليمنية**


مقدمة ..... ١١١

**المبحث الأول : منهجية الدراسة التطبيقية** ..... ١١٢

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة ..... ١١٣

ثانيًا : متغيرات الدراسة وطرق قياسها ..... ١١٥

ثالثًا: النموذج المقترح للدراسة ..... ١٢٣

رابعًا: تصميم قائمة الاستقصاء ..... ١٢٤

خامسًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة..... ١٢٦

**المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية طبقًا للنموذج المقترح .** ١٢٧

أولاً : اختبار مدى صحة الفرض الأول للدراسة ..... ١٢٧

ثانيًا : اختبار مدى صحة الفرض الثاني للدراسة..... ١٥٢

ثالثًا : اختبار مدى صحة الفرض الثالث للدراسة..... ١٦٧

رابعًا : النموذج المقترح لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي بشركات الصناعات الغذائية اليمنية..... ٢٠٦

**خلاصة الفصل الرابع**..... ٢١٠


**خاتمة الدراسة**


أولاً : ملخص الدراسة ..... ٢١٢

ثانيًا : النتائج ..... ٢١٣

ثالثًا : التوصيات ..... ٢١٦


**مراجع البحث**


أولاً : المراجع العربية ..... ٢١٩

ثانيًا : المراجع الأجنبية ..... ٢٢٥


**ملاحق البحث**


قائمة الاستقصاء.....

# قائمة الجداول


| رقم الجدول | موضوع الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| ١-١ | مقارنة بين مفهومي قياس وتقييم الأداء التشغيلي والاستراتيجي .. | ٣٠ |
| ١-٢ | أهم مؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي غير المالية ..... | ٤٠ |
| ٢-١ | ملخص الدراسات السابقة النظرية ..... | ٥٥ |
| ٢-٢ | ملخص الدراسات السابقة التطبيقية ..... | ٦٩ |
| ٣-١ | العلاقة بين الأساليب اللازمة لتحقيق الاستراتيجيات المختلفة والمقاييس المالية ..... | ٩١ |
| ٣-٢ | الشكل العام لنموذج الأداء المتوازن ..... | ١٠٧ |
| ٤-١ | مجتمع وعينة البحث ..... | ١١٥ |
| ٤-٢ | متغيرات الدراسة ..... | ١١٦ |
| ٤-٣ | استخدام مقياس ليكرت في قياس متغيرات الدراسة ..... | ١٢٢ |
| ٤-٤ | استمارات الاستقصاء الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل ..... | ١٢٦ |
| ٤-٥ | اتجاه الأهمية النسبية لعناصر النطاق الزمني لقياس وتقييم الأداء التشغيلي ..... | ١٢٧ |
| ٤-٦ | اتجاه الأهمية النسبية لمصادر قياس وتقييم الأداء التشغيلي ..... | ١٢٨ |
| ٤-٧ | اتجاه الأهمية النسبية لمحركات قياس وتقييم الأداء التشغيلي .... | ١٢٩ |
| ٤-٨ | اتجاه الأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداء من منظور البيانات المالية ..... | ١٣٠ |
| ٤-٩ | اتجاه الأهمية النسبية لمؤشرات التحليل المالي ..... | ١٣١ |
| ٤-١٠ | اتجاه الأهمية النسبية لمؤشرات التحليل المرجعي ..... | ١٣٢ |
| ٤-١١ | اتجاه الأهمية النسبية للمظاهر السلبية لقياس وتقييم الأداء التشغيلي | ١٣٣ |
| ٤-١٢ | اتجاه الأهمية النسبية لعناصر النطاق الزمني لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي ..... | ١٣٤ |
| ٤-١٣ | اتجاه الأهمية النسبية لأساليب قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي ... | ١٣٥ |
| ٤-١٤ | اتجاه الأهمية النسبية لمحركات قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي.. | ١٣٦ |
| ٤-١٥ | اتجاه الأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداء من منظور البيانات غير المالية ..... | ١٣٧ |