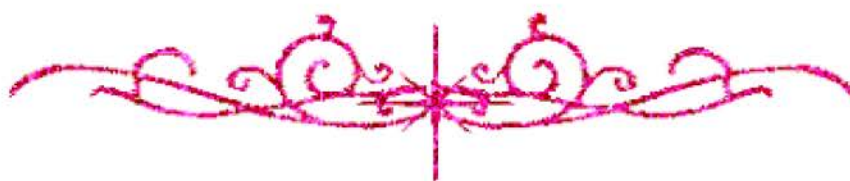


سامية محمد مصطفى



شبكة المعلومات الجامعية

بسم الله الرحمن الرحيم



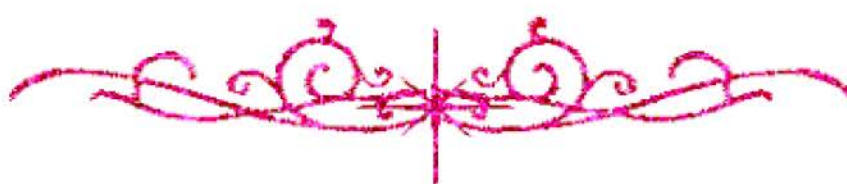
سامية محمد مصطفى



شبكة المعلومات الجامعية



شبكة المعلومات الجامعية التوثيق الالكتروني والميكروفيلم



سامية محمد مصطفى



شبكة المعلومات الجامعية

جامعة عين شمس

التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

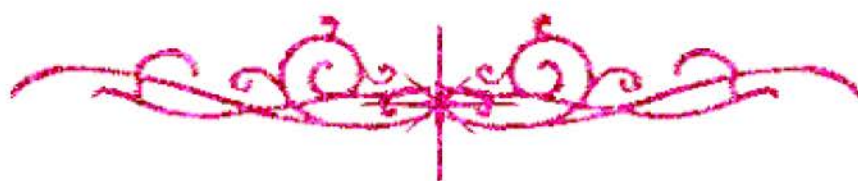
قسم

نقسم بالله العظيم أن المادة التي تم توثيقها وتسجيلها
علي هذه الأقراص المدمجة قد أعدت دون أية تغيرات



يجب أن

تحفظ هذه الأقراص المدمجة بعيدا عن الغبار



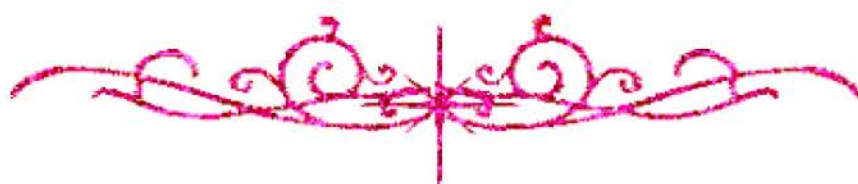
سامية محمد مصطفى



شبكة المعلومات الجامعية



بعض الوثائق الأصلية تالفة



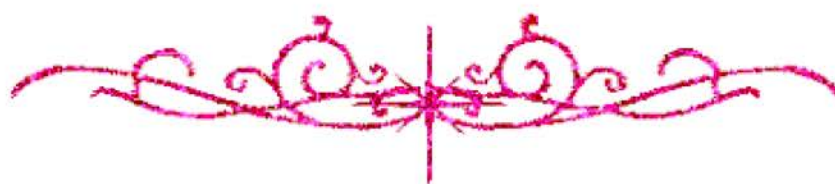
سامية محمد مصطفى



شبكة المعلومات الجامعية



بالرسالة صفحات لم ترد بالأصل



جامعة طنطا

كلية التجارة

قسم المحاسبة

**تشخيص مشاكل تقويم الأداء فى الشركات الصناعية
باستخدام مدخل الرقابة على تصميم النظم المحاسبية
مع دراسة تطبيقية**

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير
فى المحاسبة

إعداد

حاتم محمد عبدالرؤف الشيشينى

المعيد بقسم التكاليف

إشراف :

الدكتور

الأستاذ الدكتور

عبدالرسول عبدالهادى عبدالرسول

مدرس المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة - جامعة طنطا

شوقى السيد خاطر

أستاذ التكاليف

ورئيس جامعة طنطا

١٩٩٥

B

١٥٠٧٤

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم " رب إشرح لي صدري ويسر لي أمري
وأحل عقدة من لساني يفقهوا قولي " صدق الله العظيم

(سورة طه ، الآية ٢٥-٢٨)

يسجل الباحث أنه مدين برصيد كبير من الشكر والتقدير والعرفان لأستاذه الفاضل
الأستاذ الدكتور / **شوقي السيد خاطر** على قبول سيادته الإشراف على البحث مما
يعده الباحث شرفاً كبيراً ، وقد علمنى وبذل معى جهداً كبيراً مخلصاً ومنحني من وقته وعلمه
الكثير على مدار فترة إعداد البحث ، أفاض على خلالها بالكثير من علمه وجهده وأبوته مما
كان له الفضل الكبير فى إنجاز هذا البحث على هذا النحو ، كما ترد إليه كل الجوانب المضيئة
فى هذا البحث .

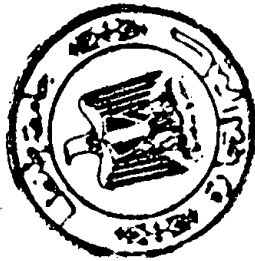
ويتقدم الباحث بشكره الخالص وإمتنانه العميق للدكتور / **عبدالرسول
عبدالهادى عبدالرسول** على قبول سيادته الإشراف على البحث مما يعده الباحث
شرفاً كبيراً ، وعلى ما بذله سيادته من وقت وجهد مع الباحث طوال فترة إعداد البحث ، وكان
لجهد سيادته وآرائه العلمية القيمة الأثر الواضح على إتمام البحث على هذه الصورة .

كما يتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير والإمتنان لأستاذه الفاضل الأستاذ
الدكتور / **زكريا محمد الصادق** على قبول سيادته الإشتراك فى لجنة المناقشة
والحكم على البحث مما يعده الباحث شرفاً كبيراً ، وعلى ما قدمه من آراء علمية قيمة فى
مرحلة إعداد البحث ساهمت فى وضع الباحث والبحث على الطريق الصحيح .

كما يتوجه الباحث بخالص الشكر والإمتنان والتقدير للأستاذ الفاضل الأستاذ
الدكتور / **محمد أحمد أمين** على قبول سيادته الإشتراك فى لجنة المناقشة والحكم
على البحث مما يعده الباحث شرفاً كبيراً ، وفرصة للإستفادة من علم سيادته وآرائه القيمة .

ويشكر الباحث جميع العاملين بمكتبات كليات التجارة وخاصة العاملين بمكتبة كلية
التجارة جامعة طنطا ، والجامعة الأمريكية ، وجامعة الأسكندرية ، وجامعة القاهرة ، والعاملين
بالشركة محل التطبيق .

الباحث



الجنة المناقشة والإعجاز

مشرفاً ورئيساً

الأستاذ الدكتور / شوقي السيد خاطر

أستاذ التكاليف

ورئيس جامعة طنطا

عضواً من الداخل

الأستاذ الدكتور / زكريا محمد الصادق

أستاذ المحاسبة والمراجعة

وعميد كلية التجارة جامعة طنطا

عضواً من الخارج

الأستاذ الدكتور / محمد أحمد أمين

أستاذ المحاسبة المساعد

كلية التجارة - جامعة عين شمس

/ / تاريخ المناقشة :

قرار اللجنة

قرار مجلس الكلية وتاريخه

إلى

إلى

أبي

وأُمِّي

محتويات البحث

رقم الصفحة	الموضوع
أ	مقدمه
١	الفصل الأول : الرقابة وتقويم الأداء
٢٦	الفصل الثانى : تكنولوجيا التصنيع الحديثة وأثرها على المحاسبة
٤٨	الفصل الثالث : مشاكل تقويم الأداء فى الشركات الصناعية
٧٣	الفصل الرابع : مدخل الرقابة على تصميم النظم المحاسبية
٩٧	الفصل الخامس : دراسة تطبيقية على شركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى .
١٢٢	الفصل السادس : خلاصة ونتائج البحث
١٢٦	مراجع البحث
١٣٨	ملاحق البحث :
١٣٩	ملحق (١) : مستندات وتقارير مراقبة الجودة .
١٤٦	ملحق (٢) : مستندات وتقارير النظام التكاليفى .
١٥٥	ملحق (٣) : تطورات العمالة وميزانية الشركة .
١٦٢	ملحق (٤) : الهيكل التنظيمى ومراكز المسئولية .
١٦٦	ملحق (٥) : طبيعة العمليات الإنتاجية بالشركة .
١٨٢	ملحق (٦) : دليل مراكز التكاليف .
١٨٧	ملحق (٧) : وحدات التكاليف .
١٩٦	ملحق (٨) : السبرانايطيقيا Cybernetics .

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	
١٠	شكل رقم (١) : معايير الأداء الهرمية
١٢	شكل رقم (٢) : معايير الأداء المتكاملة .
١٤	شكل رقم (٣) : معايير الأداء متعددة الأبعاد .
١٨	شكل رقم (٤) : نواة نظام الرقابة .
٥٤	شكل رقم (٥) : الرقابة الإدارية .
٥٦	شكل رقم (٦) : نموذج الأداء الإيجابي .
٥٨	شكل رقم (٧) : شكل إيضاحى لنموذج تقويم الأداء الإيجابى .
٦٢	شكل رقم (٨) : التقويم الهرمى فى شركة جنرال إلكتريك .
٧٧	شكل رقم (٩) : وظيفة التحويل فى النظام المحاسبى .
٨٢	شكل رقم (١٠) : دورة حياة النظام .
٨٨	شكل رقم (١١) : التغذية العكسية على نظام المعلومات الحسابى .
٩٠	شكل رقم (١٢) : التسلسل المنطقى لتنفيذ التعديلات على النظام .
٩٣	شكل رقم (١٣) : مدخل الرقابة على تصميم النظام المحاسبية .
فهرس الجداول	
٥٩	جدول (١) : مجالات قياس الأداء .
٦٤	جدول (٢) : مقاييس تقويم الأداء فى شركة تطبق النظام الوقتى للإنتاج .

مقدمة

تتضمن النقاط التالية :

أولا : طبيعة المشكلة

ثانيا : هدف البحث

ثالثا : منهج البحث

رابعا : أهمية البحث .

خامسا : خطة الدراسة .

(أ)

مقدمة

أولاً : طبيعة المشكلة :

كانت معظم المنشآت فى الماضى صغيرة الحجم ، يديرها مالكيها وتتركز معه كافة السلطات ، إلا أنه مع زيادة حجم المنشآت وظهور الشركات العملاقة انفصلت الملكية عن الإدارة، وأصبحت هناك إدارة مهنية متخصصة تقوم بإدارة المنشآت ، وأصبح تركيز السلطات فى يد الإدارة العليا تركيزاً كاملاً غير ممكن عملياً ، وترتب على ذلك قيام الإدارة العليا بتفويض بعض سلطاتها للمستويات الدنيا مما أوجد الحاجة إلى القيام بالرقابة وتقويم أداء المستويات الإدارية المختلفة .

وتتحقق الرقابة من أعلى إلى أسفل ، وأى مستوى إدارى يخضع دائماً للرقابة من المستوى الذى يعلوه فى التنظيم حتى المستوى الإدارى الأعلى فى الإدارة حيث يكون خاضعاً للرقابة من الجمعية العمومية أو أصحاب المشروع وذلك حسب الشكل القانونى للشركة . وترتكز عملية تفويض السلطة أساساً على عاملين هما :

- عامل الثقة .

- عامل الرقابة .

ويعتضى العامل الأول يتم تفويض السلطات من أعلى إلى أسفل نتيجة لتوافر عامل الثقة فى الشخصيات التى تتولى مهام المراكز الإدارية المسؤولة . ويعتضى العامل الثانى يحق للمستويات التى فوضت السلطة أن تراقب تصرفات الآخرين وسلوكياتهم ومدى ممارستهم لسلطاتهم .

وتنتج عملية تفويض السلطة فى حالة مراعاة التوازن بين عاملى الثقة والرقابة ، بحيث إذا زادت درجة الثقة فإن هذا يكون على حساب العامل الثانى وهو عامل الرقابة ، وإذا زادت درجة الرقابة فإن هذا يدل على إهمال عامل الثقة فى هذه الحالة لاتفوض السلطة .

(أ.د. شوقى السيد خاطر ، ١٩٩٢)

(ب)

وتعد الرقابة الذاتية Self Control من أهم أنواع الرقابة ، وتعنى الرقابة الذاتية ممارسة الفرد رقابة ذاتية على سلوكه بما يحقق صالح المنشأة ، أى أن الرقابة الذاتية تبني فى الواقع على التزام الفرد بأهداف المنشأة وتوفر الإعتقاد لديه بأن تحقيق هذه الأهداف إنما يؤدي إلى إشباع حاجته وإلى تحقيق ذاته . (د. على نبوى زين الدين ، ١٩٨٥ ، ص ٢٧٧)

ويتطلب تحقيق الرقابة الذاتية زيادة درجة ولاء العاملين للمنشأة ، ووجود نظام سليم للثواب والعقاب ، وتحسين الاتصالات بين المرؤوسين والرؤساء والمشاركة فى إعداد الموازنة .

ويعتمد تقويم الأداء على إستخدام مؤشرات مالية (من أشهرها معدل العائد على الإستثمار) ، ولكن مع حدوث التغيرات التكنولوجية فى أساليب وطرق التصنيع تم إستخدام مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية فى تقويم الأداء ، وحيث تقوم نظم المعلومات المحاسبية بتوفير معلومات مالية فقط ، فقد أصبح التحدى الآن هو كيفية توفير معلومات غير مالية ، أى أن مشاكل تقويم الأداء تتلخص فى أننا نريد معلومات معينة لتقويم الأداء ولا تقوم نظم المعلومات المحاسبية بتوفيرها .

ومع صدور قانون قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩٣ والذى يمثل إتجاهاً جديداً فى معالجة جوانب إقتصادية وإدارية من خلال تصميم نظام للهيكل التنظيمى بحيث يتم تصنيف مجموعة الشركات التى تختص بنشاط معين فى شكل شركة قابضة تتبعها الشركات التابعة لها ، لذلك يتحتم وضع مجموعة من الأنظمة والأساليب التى يتم من خلالها تحقيق الرقابة وتقويم الأداء . ويتوقع أن تتحول ملكية بعض الشركات إلى ملكية خاصة أو ملكية مشتركة مما يؤثر على مقاييس الأداء المستخدمة . ويمكن القول بأن التحولات أو التغييرات قد تشمل : الأنظمة الرقابية ، ومعايير تقويم الاداء ، وأنظمة المعلومات .

والخلاصة أن مشاكل تقويم الاداء محور إهتمام البحث تتمثل فى المعلومات المرغوب إستخدامها فى تقويم الاداء ولا توفرها نظم المعلومات المحاسبية ، أى أنها مشاكل ترجع إلى عيوب فى تصميم النظم المحاسبية ذاتها .

(ج)

ثانياً : هدف البحث :

يهدف البحث إلى وضع تصور لتشخيص مشاكل تقويم الأداء في الشركات الصناعية ، ووضع تصور لمعايير تقويم الأداء في هذه الشركات . ويتم ذلك عن طريق إستخدام مدخل الرقابة على تصميم النظم الحاسوبية حيث يتم تبويب مشاكل تقويم الأداء إلى مجموعتين :

- (أ) مشاكل تقويم الأداء التي ترجع إلى عوامل سلوكية أو أية عوامل أخرى بخلاف عيوب في تصميم النظم الحاسوبية . وهذه المجموعة من المشاكل تخرج عن نطاق البحث .
- (ب) مشاكل تقويم الأداء التي ترجع إلى عيوب في تصميم النظم الحاسوبية وهي محور إهتمام البحث .

ثالثاً : منهج البحث :

١- نموذج البحث :

يستخدم الباحث النموذج العياري Normative Approach في تشخيص مشاكل تقويم الأداء ، وفي صياغة مدخل الرقابة على تصميم النظم الحاسوبية.

٢- أدوات البحث :

أ - مدخل الرقابة على تصميم النظم

سوف يقوم الباحث بتحديد الملامح والخطوات الأساسية لمدخل الرقابة على تصميم النظم المقترح .

ب - نظرية السبرانايطيقيا cybernetics

السبرانايطيقيا هي علم الرقابة والاتصال، وتستخدم السبرانايطيقيا في أى نظام رقابى بغرض المحافظة على الوضع أو الحالة المرغوبة في النظام . ويتكون نظام الرقابة من أربعة عناصر أساسية هي :

١- نظام الإستقبال A receptor system