



جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم المحاسبة

تأثير تكامل بطاقة الأداء المتوازن مع مبادئ الحوكمة على أداء منشآت الأعمال : دراسة ميدانية

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

إعداد الباحث
محمد محمود زكي

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور/ محمد جلال صالح

أستاذ المحاسبة بالكلية
جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور/ جمال سعد خطاب

أستاذ المحاسبة بالكلية
جامعة عين شمس

المستخلص

استهدفت الدراسة وضع إطار للتكامل بين كلاً من مبادئ الحوكمة وبطاقة الأداء المتوازن على تحسين أداء منشآت الأعمال العاملة بقطاع النقل الجوي بجمهورية مصر العربية.

ولقد اعتمدت الدراسة على اختبار مجموعة من الفروض تتعلق بمدى إمكانية التكامل بين مبادئ واليات الحوكمة والأبعاد الرئيسية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن.

وفي سبيل تحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على كلاً من منهجي البحث العلمي: الإستنباطي والإستقرائي، لبيان دور مبادئ وآليات حوكمة الشركات في تفعيل الأداء الإستراتيجي لمنشآت الأعمال. تعد بطاقة الأداء المتوازن مدخلاً إستراتيجياً لتفعيل حوكمة الشركات كبيئة عامة لمنشآت الأعمال من خلال الاستناد إلى العديد من المبادئ والآليات؛ وبصفة خاصة لجنة المراجعة كأحد الآليات المحاسبية الداخلية الداعمة لعملية الاستقلال. خلصت الدراسة إلى تقديم إطار مقترح لتفعيل أداء منشآت الأعمال من خلال التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ومبادئ حوكمة الشركات بالتطبيق على المنشآت العاملة بقطاع النقل الجوي بجمهورية مصر العربية.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها: وجود علاقة ارتباط بين تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن وتفعيل مبادئ حوكمة الشركات حيث تبين أن بعد الابتكار والتعلم للبطاقة هو العامل المؤثر على تحسين الأداء بمنشآت الأعمال وأن العوامل المؤثرة بالنسبة للحوكمة كانت مسؤوليات مجلس الإدارة يليها المعاملة المتساوية للمساهمين كما أثبتت الدراسة صلاحية المدخل المقترح من خلال الإختبارات الإحصائية التي تضمنتها الدراسة الميدانية.

الكلمات المفهرسة: حوكمة الشركات؛ بطاقة الأداء المتوازن؛ أداء منشآت الأعمال؛ لجان المراجعة؛ الخرائط الاستراتيجية .

لجنة الحكم والمناقشة

(مشرفاً و رئيساً)

الأستاذ الدكتور/ محمد جلال صالح

أستاذ المحاسبة و المراجعة

بكلية التجارة جامعة عين شمس

(عضواً)

الأستاذ الدكتور/ محمد زيدان إبراهيم

أستاذ المحاسبة و المراجعة

بكلية التجارة جامعة المنوفية

(مشرفاً بالاشتراك)

الأستاذ الدكتور / جمال سعد خطاب

أستاذ المحاسبة و المراجعة

بكلية التجارة جامعة عين شمس

(عضواً)

الأستاذ الدكتور / محمد أحمد شاهين

أستاذ المحاسبة المساعد

بكلية التجارة جامعة عين شمس

توقيع المشرف على الرسالة

أ.د/جمال سعد خطاب

أ.د/محمد جلال صالح

إلى هدا

إلى الذين لا أرى نفسي إلا جزء منهم أو

تنمة لهم

أبى و أمى رحمهم الله

إلى إخوتى بواعث أملى فى الحياة

إلى خالى وخالتى حفظهم الله

إلى أساتذتى وزملائى وأصدقائى وطلاب العلم

أهدي ثمرة جهد أستمر لسنوات

شكر وتقدير

الحمد لله الذى هدانا لهذا وما كنا لنهتدى لولا أن هدانا الله، فالحمد لله الذى تواضع كل شئ لعظمته واستسلم كل شئ لقدرته وذل كل شئ لعزته وخضع كل شئ لملكه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد الهادى الأمين المبعوث رحمة للعالمين وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد ،،،

أتوجه بالشكر أولاً ودائماً لله سبحانه وتعالى أن وفقنى إلى إتمام هذا البحث سائلة إياه أن يكون خالصاً لوجهه الكريم، بعد التوجه بالشكر لله، لا يسعنى فى هذا المقام إلا أن أتوجه بخالص الشكر وعظيم التقدير لأستاذى الجليل الأستاذ الدكتور / **محمد جلال صالح**، أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة - جامعة عين شمس، لتفضل سيادته بالإشراف على هذه الرسالة، ولما بذله من جهد وعناء ومشقة ولما شملنى به من رعاية وحسن توجيه، فقد كان وبحق نعم الأب والمعلم، فلم يبخل بالوقت والجهد رغم أعبائه الكثيرة فى سبيل إخراج البحث فى صورته الحالية، وعرفاناً بفضلته فإليه أتوجه بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان، وأدعو الله أن يجزيه عنى خير الجزاء.

وإنه ليزيدنى شرفاً أن أقدم خالص شكرى وعظيم تقديرى الى أستاذى الجليل الأستاذ الدكتور / **جمال سعد خطاب** أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة - جامعة عين شمس، لتفضل سيادته بقبول الإشراف على الرسالة، ولما بذله من جهد وعناء ومشقة، ولما غمرنى به من نصيح وإرشاد، فقد كان وبحق نعم الأب والمعلم، فلم يبخل بالوقت والجهد رغم أعبائه الكثيرة فى سبيل الوصول بهذا البحث الى صورته الحالية، ولا أملك إلا أن أدعو له بدوام الصحة ومديد العمر وليجعله الله مناراً للعلم وأن يجزيه الله عنى خير الجزاء.

كما أتوجه بعظيم الشكر والتقدير الى الاستاذ الدكتور / محمد زيدان إبراهيم
أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة - جامعة المنوفية، لتفضل سيادته
بقبول الاشتراك فى لجنة الحكم على الرسالة، رغم تعدد مسئولياته وكثرة
مشاغله وضخامة أعبائه الأمر الذى يعتبره الباحث شرفاً عظيماً له، متّع الله
بموفور الصحة والعافية وجزاه عني خير الجزاء، وجعله عوناً لى ولزملائى .

كما أتوجه بخالص شكرى وتقديرى إلى الأستاذ الدكتور / محمد أحمد شاهين
أستاذ المحاسبة المساعد بكلية التجارة - جامعة عين شمس ، لتفضل سيادته
بقبول الاشتراك فى لجنة الحكم على الرسالة، رغم مشاغله الكثيرة وأعبائه
الجسيمة، الأمر الذى يعتبره الباحث شرفاً عظيماً لها، جزاه الله عنى خير
الجزاء.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لجميع أساتذتى بقسم المحاسبة والمراجعة - بكلية
التجارة - جامعة عين شمس والذين لهم الفضل فى التكوين والبناء العلمى
للباحث، وكل من مد لى يد العون.

وأخيراً، اللهم إنى أشهدك أنى قد بذلت ما يسرت لى من جهد، فإن وُقِّت
فبفضل من عندك، وإن أخفقت فمن نفسى، وما توفيقى إلا بالله العلى العظيم.
اللهم اجعل عملي هذا عملاً مقبولاً وسعياً فيه مرضياً مشكوراً، مبتغياً به
وجهك الكريم، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

والله أسأله التوفيق

الباحث

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	المستخلص
ز	المحتويات
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الجداول
	الفصل الاول: الإطار العام للدراسة
١	١/١ مقدمة البحث
٨	٢/١ مشكلة البحث
٨	٣/١ هدف البحث
٩	٤/١ منهج البحث
١٠	٥/١ فروض البحث
١١	٦/١ نطاق البحث
١١	٧/١ الدراسات السابقة
١٢	١/٧/١ دراسات تناولت بطاقة الأداء المتوازن
١٦	١/١/٧/١ التعليق على دراسات المجموعة الأولى
١٨	٢/٧/١ دراسات تناولت حوكمة الشركات
٢٤	١/٢/٧/١ التعليق على دراسات المجموعة الثانية
٢٨	٣/٧/١ دراسات تناولت بطاقة الأداء المتوازن وحوكمة الشركات
٣١	١/٣/٧/١ التعليق دراسات المجموعة الثالثة
٣٢	٨/١ التعليق على الدراسات السابقة
٣٣	٩/١ أهمية البحث

٣٥	الفصل الثاني: استخدام حوكمة الشركات في تطوير أداء منشآت الأعمال.
٣٦	١/٢ مقدمة
٣٩	٢/٢ المبحث الأول الخلفية التاريخية ومفهوم وأهداف ومبادئ حوكمة الشركات
٤٠	١/٢/٢ الخلفية التاريخية
٤١	٢/٢/٢ ماهية الحوكمة
٤٥	٣/٢/٢ أهداف حوكمة الشركات
٤٦	٤/٢/٢ مبادئ حوكمة الشركات
٥٤	المبحث الثاني : آليات حوكمة الشركات
٥٥	٣/٢ آليات الحوكمة
٥٧	١/٣/٢ تبويب اليات حوكمة الشركات الى آليات داخلية وآليات خارجية
٥٨	٢/٣/٢ تبويب آليات حوكمة الشركات الى آليات قانونية وآليات محاسبية و آليات أخرى
٦٠	٣/٣/٢ تبويب آليات حوكمة الشركات الى آليات محاسبية داخلية وآليات محاسبية خارجية
٦٠	١/٣/٣/٢ الآليات المحاسبية الداخلية لحوكمة الشركات
٦٢	١/١/٣/٣/٢ آلية لجنة المراجعة
٧٨	٢/١/٣/٣/٢ آلية المراجعة الداخلية
٧٩	٣/١/٣/٣/٢ آلية الإفصاح والشفافية
٨١	٤/١/٣/٣/٢ آلية مجلس الإدارة
٨٢	٢/٣/٣/٢ الآليات المحاسبية الخارجية لحوكمة الشركات
٨٣	١/٢/٣/٣/٢ آلية مراقب الحسابات

٨٦	٢/٣/٣/٢ آ لية معايير المحاسبة والمراجعة والقوانين المنظمة
٩٦	الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن: مدخل إستراتيجي لتفعيل حوكمة الشركات كبيئة عامة لمنشآت الأعمال
٩٧	١/٣ المقدمة
٩٩	٢/٣ المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن (المفهوم/ الأبعاد)
١٠٠	١/٢/٣ الخلفية التاريخية
١٠٢	٢/٢/٣ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
١٠٩	٣/٢/٣ ابعاد بطاقة الأداء المتوازن
١١٠	١/٣/٢/٣ البعد المالي
١١١	٢/٣/٢/٣ بعد العملاء
١١٣	٣/٣/٢/٣ بعد عمليات التشغيل الداخلي
١١٣	٤/٣/٢/٣ بعد الابتكار والتعلم
١١٦	٣/٣ المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة الادارة (الأداء الإستراتيجي مع وضع إطار مقترح لتفعيل اداء منشآت الاعمال من خلال التكامل بينها وبين حوكمة الشركات بقطاع النقل الجوي
١١٧	١/٣/٣ بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي لمنشآت الأعمال
١١٨	٢/٣/٣ الخرائط الإستراتيجية كأحد الإدارات الإدارية اللازمة للقياس الإستراتيجي لأداء منشآت الأعمال.
١١٩	٣/٣/٣ الخرائط الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن
١١٩	١/٣/٣/٣ البعد المالي: الحفاظ على التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل على حد سواء
١٢٠	٢/٣/٣/٣ قيام الإستراتيجية على خلق قيمة مميزة للعملاء.

١٢١	٣/٣/٣/٣ بعد العمليات الداخلية: تحقيق القيمة من خلال العمليات الداخلية للمنشأة
١٢١	١/٣/٣/٣/٣ إدارة عمليات التشغيل.
١٢٢	٢/٣/٣/٣/٣ إدارة عمليات العملاء.
١٢٣	٣/٣/٣/٣/٣ إدارة عمليات الابتكار.
١٢٣	٤/٣/٣/٣/٣ إدارة العمليات التنظيمية والتجارية.
١٢٤	٤/٣/٣/٣/٣ الاستراتيجية: مجموعة الأفكار الرئيسية المتكاملة.
١٢٤	٥/٣/٣/٣/٣ بعد الابتكار والتعلم: التوافق الإستراتيجي يعكس قيمة الأصول غير الملموسة.
١٢٩	٤/٣/٣ إطار مقترح لتفعيل أداء منشآت الأعمال من خلال التكامل بين كلاً من حوكمة الشركات وبطاقة الأداء المتوازن بالتطبيق على قطاع النقل الجوي.
١٤٠	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
١٨٤	٣/٤ اختبار فروض الدراسة.
٢٠٤	نتائج وتوصيات.
٢١١	الملخص.
٢٢٠	المراجع.
٢٤٢	الملاحق.
٢٤٣	قائمة الإستقصاء.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع
٤	الشكل (١/١) مجموع حركة الشركات الدولية والمحلية لميناء القاهرة الجوي
٥	الشكل (٢/١) الزيادة في اعداد الركاب خلال النصف الأول من عامي ٢٠١٣/٢٠١٢
٦	الشكل (٣/١) الزيادة التي تمت في الرحلات خلال النصف الاول من عام ٢٠١٣ مقارنة بنفس المدة من عام ٢٠١٢
٧	الشكل (٤/١) تطور حركة الطائرات في مطار القاهرة
١٠	الشكل (٥/١) العلاقة بين المتغيرات الأساسية و اتجاه العلاقة من خلال النموذج البحثي المقترح
٤٦	الشكل (١/٢) المزايا التي تسعى حوكمة الشركات لتحقيقها
٥٨	الشكل (٢/٢) الآليات الخارجية والداخلية لحوكمة الشركات
٦٦	الشكل (٣/٢) أهمية آلية لجنة المراجعة
١٠٦	الشكل (١/٣) العلاقة النسبية بين الابعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن
١٢٧	الشكل (٢/٣) نموذج مبسط للخرائط الإستراتيجية
١٢٩	الشكل (٣/٣) أبعاد مفهوم حوكمة الشركات
١٣٤	الشكل (٤/٣) إطار مقترح لتفعيل أداء منشآت الأعمال من خلال التكامل بين كلاً من حوكمة الشركات وبطاقة الأداء المتوازن
١٣٧	الشكل (٥/٣) شكل مقارن بين الشركات الوطنية وعدد من الشركات الأجنبية لعامي ٢٠١٣/٢٠١٢ لإجمالي (ركاب/رحلات)