



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/ جمال سعد خطاب الأستاذ الدكتور/ محمد جلال صالح
أستاذ المحاسبة بالكلية أستاذ المحاسبة بالكلية
جامعة عين شمس جامعة عين شمس

المستخلص

استهدفت الدراسة وضع إطار التكامل بين كلاً من مبادئ الحكومة 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 والآليات الحكومية والأبعاد الرئيسية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن.

وفي سبيل تحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على كلاً من منهجي البحث العلمي: الإستباطي والإستقرائي، لبيان دور مبادئ والآليات 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 مقترن 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 الإبتكار والتعلم للبطاقة هو العامل المؤثر على تحسين الأداء بمنشآت الأعمال وأن العوامل المؤثرة بالنسبة للحكومة كانت مسئوليات مجلس الإدارة يليها المعاملة المتساوية للمساهمين كما أثبتت الدراسة صلاحية المدخل المقترن 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

(عضوأً)

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

(عضوأً)

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

الْهَدَاءُ

إِلَيَّ الَّذِينَ لَا أُرِيدُ نَفْسِي إِلَّا جُزءٌ مِّنْهُمْ أَوْ

نَنْتَهُ لَهُمْ

أَبُو وَأُمُّهُمْ اللَّهُ رَحْمَنْهُمْ اللَّهُ

إِلَيْهِ إِخْوَنِي بِواعِثٍ أَمْلَى فِي الْحَيَاةِ

إِلَيْهِ خَالِبِي وَخَالِتِي حَفَظَهُمُ اللَّهُ

إِلَيْهِ أَسَاتِذَتِي وَزَمَلَائِي وَأَصْدَقَائِي وَطَلَابُ الْعِلْمِ

أَهْدَيْتُ ثُمَرَةَ جَهْدٍ أَسْتَمْرَ لِسَنْوَاتٍ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لننهدى لولا أن هدانا الله، فالحمد لله الذي تواضع كل شيء لعظمته واستسلم كل شيء لقدرته وذل كل شيء لعزته وخضع كل شيء لملكه، والصلة والسلام على سيدنا محمد الهادي الأمين المبعوث رحمة للعالمين وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد ، ،

أتوجه بالشكر أولاً ودائماً لله سبحانه وتعالى أن وفقني إلى إتمام هذا البحث سائلة إياه أن يكون خالصاً لوجهه الكريم، بعد التوجيه بالشكر لله، لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتوجه بخالص الشكر وعظيم التقدير لأستاذى الجليل الأستاذ الدكتور / محمد جلال صالح، أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة - جامعة عين شمس، لتفضلي سعادتكم بالإشراف على هذه الرسالة، ولما بذلتم من جهد وعناء ومشقة ولما شملنى به من رعاية وحسن توجيه، فقد كان وبحق نعم الأب والمعلم، فلم يدخل بالوقت والجهد رغم أعバائه الكثيرة في سبيل إخراج البحث في صورته الحالية، وعرفاناً بفضلكم فإليكم أتوجه باسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان، وأدعوا الله أن يجزيكم عنى خير الجزاء.

وإنه ليزيدني شرفاً أن أقدم خالص شكري وعظيم تقديري إلى أستاذى الجليل الأستاذ الدكتور / جمال سعد خطاب أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة - جامعة عين شمس، لتفضلي سعادتكم بقبول الإشراف على الرسالة، ولما بذلتم من جهد وعناء ومشقة، ولما غمرتكم به من نصح وإرشاد، فقد كان وبحق نعم الأب والمعلم، فلم يدخل بالوقت والجهد رغم أعباائه الكثيرة في سبيل الوصول بهذا البحث إلى صورته الحالية، ولا أملك إلا أن أدعوا له بدوام الصحة ومديد العمر ول يجعله الله منارةً للعلم وأن يجزيكم الله عنى خير الجزاء.

كما أتوجه بعظيم الشكر والتقدير إلى الاستاذ الدكتور / محمد زيدان إبراهيم
أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة - جامعة المنوفية، لتقضي سيادته
بقبول الاشتراك في لجنة الحكم على الرسالة، رغم تعدد مسؤولياته وكثرة
مشاغله وضخامة أعبائه الأمر الذي يعتبره الباحث شرفاً عظيماً له، متّعه الله
بموفور الصحة والعافية وجزاه عنّي خير الجزاء، وجعله عوناً لى ولزملائي .

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

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

وأخيراً، اللهم إنّي أشهدك أنّي قد بذلت ما يسرت لى من جهد، فإنْ وُفّقت
فبفضل من عندك، وإنْ أخفقت فمن نفسي، وما توفيقى إلا بالله العلي العظيم.

اللهم اجعل عملي هذا عملاً مقبولاً وسعبي فيه مرضياً مشكوراً، متغياً 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 الأول: 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 حوكمة
٤٥	٣/٢/٢ اهداف 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 آليات 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 الأفصاح 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	٢/٢/٣/٣/٢ آلية 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 الإبتكار 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 الأدارات الإدارية الالازمة 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 إدارة عمليات التشغيل.
١٢٢	٢/٣/٣/٣ إدارة عمليات العملاء.
١٢٣	٣/٣/٣/٣ إدارة عمليات الإبتكار.
١٢٣	٤/٣/٣/٣ إدارة العمليات التنظيمية والتجارية.
١٢٤	٤/٣/٣/٣ الاستراتيجية: مجموعة الأفكار الرئيسية المتكاملة.
١٢٤	٥/٣/٣/٣ بعد الإبتكار والتعلم: التوافق الإستراتيجي يعكس قيمة الأصول غير الملموسة.
١٢٩	٤/٣/٣ إطار مقترن لتفعيل أداء منشآت الأعمال من خلال التكامل بين كلًا من حوكمة الشركات وبطاقة الأداء المتوازن بالتطبيق على قطاع النقل الجوي.
١٤٠	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
١٨٤	٣/٤ اختبار فروض الدراسة.
٢٠٤	نتائج ونوصيات.
٢١١	الملخص.
٢٢٠	المراجع.
٢٤٢	اللاحق.
٢٤٣	قائمة الإستقصاء.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع
٤	الشكل (١/١) مجموع حركة الشركات الدولية والمحليه 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 ٢٠١٢ مقارنة بنفس المدة من عام ٢٠١٣
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 المقترن
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 مقترن 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)