جامعة بورسعيد

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

تأثير الحوكمة علي الفساد الإداري

دراسة ميدانية

إعداد الباحث

حامد عبد الفتاح هميمي

إشـــراف

دكتور
صلاح الدين إسماعيل صلاح
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
التجارة وإدارة الأعمال

جامعة حلوان

دكتور
السيد أحمد فتحي حسيب
أستاذ إدارة الأعمال المساعد كلية
كلية تجارة جامعة بورسعيد

(٢٠١٨)

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

١- المقدمة :

في ظل الألفية الثالثة ظهرت الأزمة المالية العالمية نتيجة إلي عدد من العوامل من أهمها ؛ عدم توافر شفافية المعلومات بشأن كل الأمور والإجراءات الإدارية والمالية المتصلة بالمؤسسات والبنوك ، وعدم إتاحة الفرصة للمساهمين والمجتمع لمساءلة الإدارة ، كل ذلك فتح الباب أمام الفساد الإداري والقرارات غير النزيهة ، مما أدي إلي خسائر لبعض كبريات البنوك والشركات العالمية لتؤكد أهمية إيجاد معايير مثلي لأفضل الممارسات والإجراءات في الإدارة والتنظيم والمراقبة والإشراف الفعال علي البنوك ، بما يضمن الالتزام بالأنظمة الرقابية الداخلية والخارجية المنظمة للأعمال البنوك ، ولقد ساعد علي تحقيق ذلك التقدم التكنولوجي من خلال النشر الالكتروني، مما أتاح لجميع الإطراف المتعاملة مع البنك التعرف علي وضعها المالي، وهو ما يطلق عليه الحوكمة.

وللحوكمة الالكترونية مجموعة أبعاد تتمثل في مسؤوليات ومهام مجلس الإدارة والإفصاح والشفافية وحقوق المساهمين ، بالإضافة إلي التدقيق والرقابة الإدارية ، هذه الإبعاد سواء منفردة أو مجتمعة قد يكون له تأثير علي أنواع الفساد الإداري من ؛ (فساد تنظيمي ، فساد سلوكي ، فساد مالي ، فساد جنائي).

وقد اهتمت بعض الدراسات بدراسة تأثير الحوكمة علي الفساد بشكل عام ، حيث أوضحت احد الدراسات ان الحوكمة تؤدي إلي تحسين شفافية الإفصاح بالمقارنة بالإفصاح بالطرق التقليدية (Kelton & Yong, 2008:62-87).

ويرجع التركيز علي الفساد الإداري كمتغير تابع ، انطلاقا من كون الحوكمة لم تأتي من فراغ بل من اجل الشفافية والإفصاح ، وهي احد الدعائم الأساسية لمكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات.

ويعتبر موضوع الحوكمة من الأساليب الحديثة التي مازالت محدودة في كثير من الدول العربية علي الرغم من أهميتها للمؤسسات ، ورغم ذلك فإن هذا المجال لم يلقي الاهتمام الكافي في مجال إدارة الإعمال ، فإن هذا البحث يمثل محاولة للمساهمة في هذا المجال من خلال تأثير الحوكمة علي الفساد الإداري.

١- دراسة (Haslind,et,al, 2016) :

هدفت الدراسة إلي دراسة دور حوكمة الشركات في الأخذ بممارسات الأفصاح عن المسئولية الاجتماعية من خلال دراسة (٨٥) شركة ماليزية تلتزم بمبادئ الحوكمة مثل أستقلالية المجلس، حجم مجلس الإدارة وإجتماعات المجلس ودرجة فهم المجلس لممارسات الإدارة، وذلك لمدة ثلاث سنوات (٢٠١١-٢٠١٣) للكشف عن العلاقة مع أبعاد المسئولية الاجتماعية

وتوصلت الدراسة إلي:

أن هناك تأثير كبير لاستقلالية المجلس علي الكشف عن المسئولية الاجتماعية، و ايضا هناك علاقة إيجابية كبيرة بين الإفصاح والمسئولية المجتمعية كما أن هناك إرتباط قوي بين خبرة ومعرفة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مجلس الإدارة والإجماع والفعالية من ناحية ودرجة تحمل المسئولية الإجتماعية للشركة لتحسين الصورة الذهنية لها أمام المجتمع.

كما توصلت الدراسة إلي وجود علاقة بين الحوكمة وتحمل المسئولية الإجتماعية يؤدي إلي تولد قيم تجارية باستمرار نتيجة الإفصاح عنها.

٢- دراسة (quazi, 2017) :

هدفت الدراسة الى تحديد كيفية تطوير وتحسين حوكمة الشركات فى الهند لتحسين الأسواق الناشئة ، لتحقيق الاهداف الاقتصادية وتقديم مطالب وزارة الشركات المسئولة عن الشركات المحلية في البورصة الهندية ، ليتم تضمنها داخل القانون الجديد للشركات.

وتوصلت الدراسة الى عدة مطالب عن قانون الحوكمة :

١- وجود رئيس لمجلس الادارة شخصية مرموقة ولها خبرة فى التدقيق المحاسبي والتمويل او القانون

٢- وجود عضو متخصص فى كل من المجالات الاتية المحاسبة والتدقيق والتنفيذ

٣- ممثل للجهة الادارية

٤- ممثل للبورصة

٥- ممثل للجهة الرقابية على الشركات

٦- رئيس متقاعد لاحد المحاكم العليا

٧- احد اعضاء معهد المحاسبين القانونين

٨- انشاء مكاتب معتمدة لتتقين المستثمرين ، يتواجد بها استشاريين للبضائع

٩- الالتزام بالمسئولية الاجتماعية بما يوازى ٢ % من الارباح على الاقل

١٠- تنفيذ التحقيق الفوري فى حالات الاحتيال لمكاتب تحقيق خاصة بجرائم الشركات

٣- دراسة (Benjamin.et.al, 2017) :

تهدف الدراسة إلي فهم كيفية إدارة قطاع الطاقة على المستوي العالمي بكفاء عالية، وما هي العقبات التي تواجه ذلك من خلال الالتزام بمبادئ الحوكمة.

و التوصل إلي العلاقة بين الشرعية و الفاعلية في مجال حوكمة الطاقة البترولية، و التعرف إلي المؤشرات الهامة الجديدة نتيجة المؤتمرات و القرارات الاوربية و الامريكية الأخيرة بواسطة باحثي الجامعات الأوربية و الامريكية

و توصلت الدراسة إلي:

١. دمج المؤشرات البيئية داخل منظومة الحوكمة (توجد أوربي و أمريكي)
٢. مخالفات المؤشرات البيئية المنصوص عليها قانوناً لتصبح معياراً إلزاميا لسداد الغرامات لشركات البترول و يقوم بالتنفيذ المحاكم المحلية و الدولية و التي تصبح عاملاً هاماً في رسم سياسات شركات الغاز و البترول

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣. مازال هناك فجوة بين النطاق التنفيذي لقواعد و مبادئ حوكمة الطاقة من ناحية و الممارسات الفعلية

٤. نتيجة الاختلاف في تحديد المصالح الوطنية يحدث غياب للاراده السياسية الواضحة لتبني قواعد جديدة حوكمة الطاقة على المستوي المحلي

٥. عدم وجود اتفاق دولي على قواعد ومبادئ حوكمة الطاقة نتيجة أن بعض الدول تركز على تأمين الإمداد بالطاقة، و الأخرى يكون تركيزها على أسعار النفط

دعم الأسواق وزيادة قدرتها على التحكم في الأسعار و استخدام الاحتياطيات.

٤- دراسة (علا شوقي، ٢٠١٣) :

هدفت الدراسة الى تحديد اسباب وتداعيات الفساد على الفرد والمجتمع بهدف التوصل لوسائل التصدى له ، ومعالجة آثارة على االمدى القريب والبعيد ، وتحديد كيف تقدم الحوكمة وتطبيقها الجيد ضمانات لإدارة النظام الاقتصادى بطريقة رشيدة ، بما يضمن رقابة على كفاءة وفاعلية استخدام موارد الشركات لإنتاج سلع وخدمات تقدم نظاما اقتصاديا جيدا

وقد توصلت الدراسة الى :

١- الفساد هو السبب الرئيسى فى انهيار وافلاس العديد من الشركات على المستوى العالمى والمحلى

٢- يؤكد الوضع الراهن للنظام الاقتصادى المصرى على اهمية وجود نظم تضمن جودة الاداء ، ونظم تتحمل مسئولية الرقابة وتحسين ادارة المخاطر والحرص على تطبيق مبادئ الحوكمة بطريقة جيدة تضمن هذا

٣- تعد الحوكمة آلية هامة لإعاقة اساليب الفساد المالى والادارى فى الشركات، كما انها تعد احد المتطلبات الاساسية للاسواق المالية ، وتحقيق مناخ اقتصادى يتسم بالثقة فى اداء الشركات وبالتالى الاحتيال على الاستثمار والتوسع فيها

٤- الحوكمة ليست نمط او نموذج محدد ، انما هى ثقافة وأسلوب فى ضبط العلاقة بين مالكى الشركة واصحاب المصالح ومديريها.

٥- دراسة (Paul and serafeim , 2016) :

هدفت الدراسة التى قام بها الباحثان على عدة شركات لإستخراج النفط والغاز ، جنسية هذه الشركات اما عابرة القوميات ومقراتها فى الولايات المتحدة واوربا ، بينما أعمالها تكون فى العديد من الدول الاخذه فى النمو ، وتبحث هذه الورشه عن الاجراءات الواجب اتخاذها من هذه الشركات ، امام الرأى العام لهذه الدول للافصاح عن مواضع وموارد الغاز ، وتضطر هذه الشركات لتقديم كشف محدود للمدفوعات ، مما يجعل الرأى العام يتهمها بالفساد.

وتوصلت الدراسة الى ان :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١- الاستجابة للضغط الشعبى والافصاح عن تفاصيل صفقات استخراج البترول يكلف الشركة خسائر كبيرة ، مثل حالة الشركة النرويجية عندما استجابت للضغوط وافصحت عن تفاصيل الصفقة مع الحكومة الايرانية فتأثرت اسهم الشركة بانخفاض قدرة ١٩%

٢- أكدت العديد من الشركات الامريكية الى حدوث عوائد اقل عند الكشف الطوعى للمدفوعات فى البلدان المضيفة لها

٣- يرى جميع مديرين شركات البترول ان الكشف الطوعى للمدفوعات للدول المضيفة مبدأ مكلف جداً ويؤدى لخسارة مادية ، وترتفع هذه التكاليف فى البلدان ضعيفة الحوكمة ، وقد تتعرض الشركة للمصادرة

٤- فى مبادرة عام ٢٠٠٣ اتفقت الشركات مع حكومات الدول والمنظمات غير الحكومية على الافصاح لجميع الصفقات ، فكانت قوة الحكم وتحسن الحوكمة مرادفاً لهذه المبادرات

٥- عند افصاح حكومات الدول عن المدفوعات ظهرت الفروق بينها وبين ايرادات الحوكمة ، مما يحدد بدقة حجم الفساد المالى وكذلك ظهر الفساد فى اجراءات الحد من انبعاثات البترول.

٦- دراسة (olabode and oulsola , 2016) :

هدفت الدراسة الى بحث مشكلات الخسائر التى تحدث فى قطاع البترول النيجيرى ، وتحديد اسباب انتشار العديد من مظاهر الفساد فى هذا القطاع ، مثل تهريب البترول وعدم جاهزية المعدات المستخدمة فى هذه الشركات ، بالاضافة لفشل وعدم جودة العقود المبرمة مع الشركات ، كما تهدف هذه الدراسة فى تحديد اجراءات للحد من هذه المشكلات فى اطار تحسين حوكمة قطاع البترول النيجيرى

وتوصلت الدراسة الى :

١- ضرورة التغيير التنظيمى لإعادة هندسة عمليات البيئة التحتية لصناعة البترول (النفط والغاز) وتوضيح الادوار الوظيفية وخرائط العمل

٢- الاستفادة من الامكانات البشرية النيجيرية ودمجها فى مشروعات مستدامة لإستخراج البترول ، حتى تتحسن الصورة الذهنية لشركات البترول فى بيئتها من خلال مساهمتها الاجتماعية والبيئية

٣- اصحاب المصلحة تقع عليهم مسئولية الاستمرار فى عرض القضايا التى تؤثر سلبا او ايجابا على عملياتها

٤- القوانين المنظمة لأعمال استخراج البترول والغاز قديمة غير صالحة من حيث احكام المساءلة والشفافية او التناغم مع جرائم الفساد فى قطاع البترول المعاصرة

٥- قرارات الجهات الحكومية المسئولة عن منح التراخيص والامتيازات والعطاءات والمشتريات والتعاقدات مشكوك فيها نظرا لعدم اتباع اجراءات والممارسات المتعارف عليها دوليا فى هذه الصناعة ، مع عدم وضوح الاجراءات المتبعة مكتوبة

٦- اموال صيانة المصافى البترولية لا يتم انفاقها وتذهب كأختلاسات

٧- تضخم عقود التوريد بطريقة غير مبررة

٨- منح تراخيص استيراد معدات البترول لشخصيات بعينها

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية أولية، استهدفت من وراءها تحديد مظاهر ومشكلة البحث وصياغة فروضه، وتكوين متغيراته، بالإضافة إلى تحديد الأساليب المناسبة لجمع البيانات من خلالها، وإعداد قائمة الإستبيان، اعتمد الباحث خلال إجراءه للدراسة الإستطلاعية على كل من البيانات الأولية والثانوية، وتمثل الجانب المكتبي لهذه الدراسة في تلك البيانات الثانوية التي حصل عليها جاهزة[١]، أما البيانات الأولية توصل إليها من خلال المقابلات الشخصية التي أجرته في الجانب التطبيقي من الدراسة الإستطلاعية، وقام الباحث بإختيار قطاع البترول، نظراً لما يشوب هذا القطاع في الفترة الأخيرة من مظاهر سلبية انعكست على المناخ الموازنه العامة للدولة[٢]، وقام الباحث بزيارة عدداً من هذه الشركات كعينة إستكشافية للوضع تعبر به عن بقية الشركات.

لقد اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على الآتي :

١.إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية المهيكلة مع عدد من العاملين في الشركات محل الدراسة.

٢.إجراء دراسة متعمقة لعينة ميسرة من المتعاملين مع الشركات .

وفيما يلي بيان بكيفية اجراء كل خطوة من الخطوات السابقة :

١. فئة العاملين:

تم اجراء مجموعة من المقابلات الشخصية في الفترة١/٢٠١٦ الى ٤/٢٠١٦ مع(١٢) عاملين فى الشركات محل البحث.

حيث تم توجيه مجموعة من الاسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث إلى هؤلاء العاملين

وقد اسفرت نتائج تلك المقابلات عن الاتى :

١. يدرك العاملين فى هذه البنوك بنسبة٧٥ % وذلك وفقاً للمقابلات الشخصية اهمية الحوكمة فى تحقيق اداء افضل للمنظمة، ولكن ينقصهم الفهم الواضح لها، وعلاقتها بتطوير المنتجات التى تقدمها كل شركة للاحتفاظ بعملائه وزيادة ثقة وولاء العميل.

٢. يوجد قصور شديد في تطبيق مباديء الحوكمة.

٣. لاتوجد خطة واضحة لدى الشركات بشان حجم الهدار والتالفه من المواد البترولية.

٤. يوجد صور للفساد السلوكي بين العاملين متمثله في ؛ استغلال الموظف امكانات العمل لأغراضه الشخصية. تعمد الموظف علي تأخير إنجاز الأعمال المكلف بادئها. بنسب تتروح مابين ٣٠%- ٧٠% .

٥. يوجد بعض صور للفساد التنظيمي متمثل في؛ امتناع بعض الموظف عن أداء العمل الرسمي المكلف بتنفيذه، رفض تنفيذ بعض الموظف أوامر وتعليمات المشرف بكل أمانة، بالاضافة الي عدم إبداء بعض الموظف التعاون مع زملائه في إنجاز أعمالهم المشتركة ٤٠%-٧٠%.

١- وفقاً لمركز المعلومات لوزارة القطاع الاعمال العام، شركات البترول، ٢٠١٧.

٢- وفقاً لاشتراكات المتعاملين مع الشركات محل البحث.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤- مشكلة البحث :

في ضوء ما عرضه الباحث من دراسات سابقة ذات صله بموضوع الدراسة ، وما قرأه وتعرض له من دراسات ومقالات وتصريحات الإدارة والعاملين في المؤسسات محل البحث ، يتضح أن لدراسة الحوكمة أهمية بالغة في المؤسسات، وبالتالي يمكن دراسة تأثيرها ، بالإضافة إلي ذلك أن غالبية الدراسات السابقة ركزت علي الجانب المحاسبي. والقليل منها الذي تناول الحوكمة في حقل إدارة الإعمال (Institute, 2006 : 5-6؛ شاكر ، ٢٠٠٥؛ طنطاوي ،٢٠٠٨ ؛ إبراهيم، ٢٠٠٨؛ Charles, Dniel, 2006 : 1-4) ، مع إن هذا الموضوع والاهتمام به يعد من العوامل بالغة الأهمية لنجاح المؤسسات من خلال الإفصاح والشفافية حيث انه أسلوب رقابي يتيح لكافة الجهات المتعاملة مع المؤسسات الرقابة والمتابعة المستمرة، هذا من ناحية الرقابة الخارجية أما بخصوص الرقابة الداخلية فيوجد العديد من الأساليب ومن أهمها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن الذي يتيح الرقابة بشكل متكامل لكل أبعاد المؤسسة.

وعلي الجانب الأخر ، ومن خلال ملاحظة الباحث الشخصية أثناء المراحل الأولي لهذه الدراسة، ومقابلات وتصريحات العاملين بالمؤسسات بأن دراسة الفساد الإداري، وان كان نال حظا وافرا من الدراسة من حيث تأثيرها علي النواحي السياسية والاجتماعية ، إلا انه مازال لا يحظي بالقدر المناسب من الاهتمام في بحوث إدارة الإعمال، حيث تبين من الدراسات السابقة أنه لا يوجد دراسة متعمقة لدراسة تأثير كل من ؛ إبعاد الحوكمة ، وأنواع الفساد الإداري ، رغم أهمية مكافحة الفساد الإداري وتأثيره المتوقع علي أداء المؤسسات النهائي تجاه تلك الظاهرة ، وبالتالي فإن هذا يمثل الفجوة العلمية التي تسعي هذه الدراسة إلي ملئها ، بهدف الوقوف علي فهم العلاقات وإدراك طبيعتها وأهميتها في التطبيق العملي ، ومن ثم فإن مشكلة البحث يمكن بلورة في السؤال الرئيسي التالي ، وهو " هل هناك تأثير لكل من ؛ الحوكمة وبطاقة الأداء المتوازن علي الفساد الإداري".

ويمكن تفصيل مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

١/٣- هل يوجد اختلاف إحصائي بين الحوكمة ومكافحة انتشار الفساد الإداري؟

٢/٣- هل يوجد اختلاف إحصائي بين مهام ومسئوليات مجلس الإدارة و كل من: (الفساد التنظيمي ، الفساد السلوكي ، الفساد المالي ، الفساد الجنائي) ؟

١/٢/٣- هل يوجد اختلاف إحصائي بين الإفصاح والشفافية و كل من : (الفساد التنظيمي ، الفساد السلوكي ، الفساد المالي ، الفساد الجنائي) ؟

٣/٢/٣- هل يوجد اختلاف إحصائي بين حقوق المساهمين والمساواة و كل من : (الفساد التنظيمي ، الفساد السلوكي، الفساد المالي ، الفساد الجنائي)

٤/٢/٣- هل يوجد اختلافات إحصائية لكل من أصحاب المصالح المرتبطين بالبنك – الإفصاح والشفافية و كل من :

(الفساد التنظيمي، الفساد السلوكي، الفساد المالي، الفساد الجنائي) ؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٥/٢/٣- هل يوجد اختلافات إحصائية بين التدقيق والرقابة الإدارية و كل من : (الفساد التنظيمي ، الفساد السلوكي ، الفساد المالي ، الفساد الجنائي) ؟

٥- أهداف البحث :

يهدف هذا البحث بصفة عامة إلي دراسة تأثير الحوكمة علي الفساد الإداري في بيئة المنظمات المصرية، ونظرا لان دراسة الحوكمة ، وربطها بالفساد الإداري يعتبر ظاهرة حديثة نسبيا في حقل أدارة الإعمال، فإن هذا **البحث يهدف بصفة خاصة إلي ما يلي :**

١/٥ دراسة واختبار تأثير الحوكمة علي الفساد الإداري.

١/١/٥- دراسة تأثير مهام ومسئوليات مجلس الإدارة علي كل من : (الفساد التنظيمي ، الفساد السلوكي ، الفساد المالي ، الفساد الجنائي).

٢/١/٥- دراسة تأثير الإفصاح والشفافية علي كل من : (الفساد التنظيمي ، الفساد السلوكي ، الفساد المالي ، الفساد الجنائي).

٣/١\٥- اختبار تأثير حقوق المساهمين علي كل من : (الفساد التنظيمي ، الفساد السلوكي ، الفساد المالي ، الفساد الجنائي).

٤/١/٥- اختبار تأثير أصحاب المساهمين علي كل من : (الفساد التنظيمي ، الفساد السلوكي ، الفساد المالي ، الفساد الجنائي).

٥/١/٥- دراسة تأثير التدقيق والرقابة الإدارية علي كل من : (الفساد التنظيمي ، الفساد السلوكي ، الفساد المالي ، الفساد الجنائي).

٣/٥-تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تقلل حجم الفساد الإداري، وتوعية العاملين بالبنوك محل البحث بأهمية تقليل الفساد الإداري ، مما يؤدي إلي تفوق المؤسسات.

٦- فروض البحث :

في ضوء أهداف البحث، تم صياغة عدد من الفروض، وذلك علي النحو التالي :

الفرض الرئيس الأول:

يوجد تأثير سلبي معنوي للحوكمة على الفساد الإداري للمنظمة فيما يتعلق بالجانب المالي.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير سلبي معنوي لمسئوليات ومهام مجلس الإدارة على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي للأفصاح والشفافية على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي لحقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي لوضوح دور أصحاب المصلحة على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي للتدقيق والرقابة الداخلية على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.

الفرض الرئيس الثاني :

يوجد تأثير سلبي معنوي للحوكمة على الفساد الإداري للمنظمة فيما يتعلق بالجانب المالي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير سلبي معنوي لمسئوليات ومهام مجلس الإدارة على الفساد المالي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي للأفصاح والشفافية على الفساد المالي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي لحقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم على الفساد المالي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي لوضوح دور أصحاب المصلحة على الفساد المالي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي للتدقيق والرقابة الداخلية على الفساد المالي داخل المنظمة.

٧- أهمية البحث :

تنبع أهمية هذا البحث مما يلي :

١/٧- يستمد البحث أهميته من أهمية موضوع محل الدراسة ، حيث يتناول أحد الموضوعات المهمة في دراسة إدارة الموارد البشرية ، ويرجع ذلك إلي ما للفساد الإداري من تأثيرات عديدة علي العاملين والمنظمة تحد من تفوق المنظمة، كما أن هذا البحث يهتم بدراسة تأثير الحوكمة علي الفساد الإداري ، من حيث فهم هذه العلاقات واستيعابها، وهي نقطة أساسية وضرورية حتي يمكن الوصول إلي بيئة عمل صالحة تساعد المنظمة علي التفوق.

٢/٧- من الجانب العملي، سيعطي هذا البحث تقييما عمليا عن تأثير الحوكمة بأبعادها علي أنواع الفساد الإداري.

٣/٧- يعد هذا البحث من الأبحاث النادرة التي تناولت تأثير الحوكمة علي الفساد الإداري ، ولم يلقي حتي ألان الاهتمام الكافي من جانب الممارسين والباحثين. لذلك تنبع أهمية هذا البحث من أهمية توجيه الاهتمام نحو تأثير الحوكمة علي الفساد الإداري، وإضافة المزيد من الدراسات حول موضوع البحث إلي المكتبة العربية.

٨- أسلوب البحث :

١/٨- أنوع ومصادر البيانات : اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات ، وذلك على النحو التالى:

١/١/٨- البيانات الثانوية : وذلك عن طريق مراجعة الكتب والبحوث والمقالات العربية والأجنبية ومستخلصات الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوعيات البحث ؛ الحوكمة والفساد الإداري ، وذلك لتحديد مشكلة الدراسة، وتشخيصها ووضع الإطار النظري لها.

٢/١/٨- البيانات الأولية : وذلك عن طريق جمع البيانات من عينة الدراسة باستخدام المقابلات الأولية في مؤسسات قطاع الإعمال العام، وجمع الاستبيانات الخاصة بالدراسة من العينة المختارة، ثم القيام بتحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك للحصول على النتائج واختبار الفروض، ووضع التوصيات المناسبة.

٩ - مجتمع البحث وعينة الدراسة :

مجتمع البحث

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يعرف بانه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث. وبذلك فإن مجتمع البحث هو جميع الافراد والاشياء التي تكون موضع مشكلة البحث، وبناء علي مشكلة البحث واهدافه، فان المجتمع المستهدف هم جميع العاملين بشركات البترول بجمهورية مصر العربية، وفقا لمركز المعلومات بوزارة قطاع الاعمال العام. كما يوضحه الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

مسلسل	الشركات	عدد العاملين	العينه
-١	**الشركة العامة للبترول**	٣٧٣٤	١٩
-٢	**السويس خليج البترول**	٥٩٦٣	٣٠
-٣	**القاهرة لتكرير البترول**	٤٨٣١	٢٦
-٤	**خالدة للبترول**	٥٢٠٨	٢٨
-٥	**بتروسلام لتكرير البترول**	٤٠٥٣	٢١
-٦	**الاسكندرية للبترول**	٥٢٠٠	٢٨
-٧	**شركة بترول بلاعيم**	٢١٦٥	١٥
-٨	**شركة النصر للبترول**	٢٩٨٣	١٧
-٩	**شركة جابيلكو للبترول**	٩٨٨١	٥١
-١٠	**شركة ترو حلف مصر للزيوت**	٨٢١٠	٤٣
-١١	**شركة هاوس جاز**	٥٠٢١	٢٧
-١٢	**شركة ماستر جاز**	٣٧٣٢	١٩
-١٣	**شركة السهام للبترول**	٢٨٣١	١٦
-١٤	**شركة غاز القاهرة**	٣٠١٨	١٨
-١٥	**شركة غاز الاقليم**	٢٦٨٦	١٥
	المجموع	٦٩٥٢٠	٤٠٠

المصدر : من أعداد الباحث في ضوء البيانات الواردة من مركز المعلومات، وزارة قطاع الأعمال، ٢٠٠٧.

- عينة البحث :

في العديد من الدراسات لايمكن للباحث ان يتناول كل وحدات المجتمع الاصلي. لذلك يلجأ الباحثون الي اختيار بعض الوحدات الممثلة له وهذه العملية تسمي بالمعاينه. فهي عملية تمكننا من اختيار عدد من الافراد للدراسة بطريق تجعل هؤلاء الافراد يمثلون المجتمع، وفي الدراسة الحالية تم اختيار العينه بطريقة عشوائية طبيقيه وهي الطريقه التي تضمن لكل وحده فرصه متساويه للاختيار ضمن العينه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حساب العينه

$$N=(\frac{Z}{2M})^2 \quad (١)$$

حيث :

Z= القيمة المعيارية المقابله لمستوي دلالة معلومه مثلاً (١.٩٦= Zبمستوي دلالة ٠.٠٥)

M = الخطأ الهامشي ويعبر عنه بالعلامه العشري(+٠.٠٥)

N = حجم المجتمع.

باستخدام المعادله (١) نجد ان حجم العينه يساوي ٣٨٤ مفرده.

وحيث ان مجتمع البحث بلغ ٦٩٥٢ عامل فان حجم العينه المعدله باستخدان المعادله (٢) يساوي

$$\frac{٣٨٤ * ٦٩٥٢٠}{٦٩٥٢٠ + ٣٨٤} = ٣٨٤$$

ولذلك فان حجم العينه المناسب في هذه الحاله يساوي ٣٨٤

وقد تم توزيع العينه علي الشركات وفقا للوزن النسبي لكل شرطة حيث تم توزيع ٤٠٠ استماره وتم الاجابه علي ٣٨٠ استمارخ بنسبه ٩٨%.

متغيرات البحث :

١- **المتغيرات المستقلة :**

الحوكمة.

١- مهام ومسئوليات مجلس الإدارة.

٢- الإفصاح والشفافية.

٣- حقوق المساهمين.

٤- أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة.

٥- للتدقيق والرقابة الإدارية.

٢- **المتغير التابع :**

الفساد الإداري.

١-الفساد التنظيمي .

٢-الفساد السلوكي.

٣- الفساد المالي .

٤- الفساد الجنائي.

نتيجة إختبارات الفروض

اختبار الفرض الأول:

يوجد تأثير سلبي معنوي للحوكمة على الفساد الإداري للمنظمة فيما يتعلق بالجانب التنظيمي.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يوجد تأثير سلبي معنوي لمسئوليات ومهام مجلس الإدارة على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي للأفصاح والشفافية على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي لحقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي لوضوح دور أصحاب المصلحة على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي للتدقيق والرقابة الداخلية على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.

جدول رقم (٢)

تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحوكمة بأبعادها الخمسة على الفساد التنظيمي

أبعاد إدارة معرفة العملاء (المتغيرات الفرعية المستقلة)	قيم معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	اختبار المعنوية T-test	مستوى المعنوية لاختبار T-test
الثابت	6.103	0.419	- 14.57	0.000
مسئوليات ومهام مجلس الإدارة (X_1)	-0.719	0.190	−3.795	0.000
الأفصاح والشفافية (X_2)	-0.831	0.197	-4.225	0.000
حقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم (X_3)	-0.122	0.212	-0.577	0.564
وضوح دور أصحاب المصلحة (X_4)	-0.803	0.163	-4.928	0.000
التدقيق والرقابة الداخلية (X_5)	−٠.١٢٢	٠.١٩٨	-0.616	٠.٥٣٩
معامل الارتباط المتعدد R	0.744			
معامل التحديد للعلاقة R^2	0.553			
اختبار جودة النموذج F	قيمة (F) = 92.704--- معنوية (F) = ٠.٠٠٠			
معادلة الانحدار المتعدد (النموذج المستخلص)	Y_1=-6.103-0.719X_1-0.831X_2-0.803X_4			

المتغير الفرعي التابع = الفساد التنظيمي(Y_1)

يوضح الجدول رقم (٢) السابق أن معامل الارتباط المتعدد R بلغ (٠.٧٤٤)، ومعامل التحديد R^2بلغ (٠.٥٥٣)، بينما بلغت قيمة F (٩٢.٧٠٤)، وهو مايشير إلى النتائج التالية:

١. أن المتغيرات الفرعية لإدارة للحوكمة مجتمعة ترتبط سلبياً ومعنوياً بالفساد التنظيمي، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي وقوي بلغ 0.744 .

٢. أن المتغيرات الفرعية للحوكمة مجتمعة وفقاً لمعامل التحديد R^2تفسر 0.553 من التغير في الفساد التنظيمي، بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣. بلغت قيمة ٩٢.٧٠٤F وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير الحوكمة على الفساد التنظيمي في الشركات محل البحث.

٤. أثبت نموذج الانحدار معنوية تأثير ثلاثة متغيرات فرعية للحوكمة على الفساد التنظيمي وهذه المتغيرات هي (مسئوليات ومهام مجلس الإدارة، الأفصاح والشفافية، وضوح دور أصحاب المصلحة) بينما لم تثبت معنوية تأثير كلٍ من (حقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم، للتدقيق والرقابة الداخلية) على الفساد التنظيمي، وفيما يلي بيان بنتائج الفروض الفرعية الخمسة الخاصة بالفرض الرئيسي الأول.

نتيجة اختبار الفرض الفرعي الأول:

يوجد تأثير سلبي معنوي لمسئوليات ومهام مجلس الإدارة على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.

يوضح الجدول رقم (٢) السابق أن هناك تأثير سلبي معنوي لمسئوليات ومهام مجلس الإدارة على الفساد التنظيمي، حيث بلغت قيمة T3.795− عند مستوى معنوية 0.01 وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.719- وهذا يعني أن ارتفاع مستوى مسؤوليات ومهام مجلس الإدارة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى إنخفاضالفساد التنظيمي بمقدار 0.719 وحدة، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الفرعي الأول.

نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثاني :

يوجد تأثير سلبي معنوي للأفصاح والشفافية على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.

يوضح الجدول رقم (٢) السابق أن هناك تأثير سلبي معنوي للأفصاح والشفافية على الفساد التنظيمي، حيث بلغت قيمة T-4.225 عند مستوى معنوية 0.01 وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.831- وهذا يعني أن زيادة الأفصاح والشفافية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى إنخفاض الفساد التنظيمي بمقدار0.831- وحدة، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الفرعي الثاني.

نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثالث :

يوجد تأثير سلبي معنوي لحقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.

يوضح الجدول رقم (٢) السابق أنه على الرغم من وجود تأثير مباشر

لحقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم على الفساد التنظيمي إلا أن هذا التأثير لم يكن معنوياً حيث بلغت قيمة T-0.577 وذلك بمستوى معنوية0.564 وهو غير دال إحصائياً مما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير، وبالتالي لم يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث.

نتيجة اختبار الفرض الفرعي الرابع :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يوجد تأثير سلبي معنوي لوضوح دور أصحاب المصلحة على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.

يوضح الجدول رقم (٢) السابق أن هناك تأثير سلبي معنويلدور أصحاب المصلحة على الفساد التنظيمي، حيث بلغت قيمة T-4.928عند مستوى معنوية ٠.٠١ وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.803-وهذا يعني أن زيادة دور أصحاب المصلحة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى إنخفاض الفساد التنظيمي بمقدار0.803 وحدة، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الفرعي الرابع.

نتيجة اختبار الفرض الفرعي الخامس :

يوجد تأثير سلبي معنوي للتدقيق والرقابة الداخلية على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.

يوضح الجدول رقم (٢) السابق أنه على الرغم من وجود تأثير سلبيللتدقيق والرقابة الداخلية على الفساد التنظيميإلا أن هذا التأثير لم يكن معنوياً حيث بلغت قيمة T-0.616 وذلك بمستوى معنوية 0.539وهو غير دال إحصائياً مما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير، وبالتالي لم يتم قبول صحة الفرض الفرعي الخامس.

تعكس هذه النتائج للفروض الفرعية الخمسة صحة الفرض الأول في معظمة (يوجد تأثير سلبي معنوي للحوكمة على الفساد الإداري للمنظمة فيما يتعلق بالجانب التنظيمي) حيث ثُبت معنوية تأثير كلٍ من مسئوليات ومهام مجلس الإدارة، والأفصاح والشفافية، ووضوح دور أصحاب المصلحة، بينما كان الجزء الغير معنوي من هذا الفرض هو المتعلق بمعنوية تأثير كلٍ من لحقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم،والتدقيق والرقابة الداخلية.

اختبار الفرض الثاني :

يوجد تأثير سلبي معنوي للحوكمة على الفساد الإداري للمنظمة فيما يتعلق بالجانب السلوكي.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير سلبي معنوي لمسئوليات ومهام مجلس الإدارة على الفساد السلوكي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي للأفصاح والشفافية على الفساد السلوكي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي لحقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم على الفساد السلوكي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي لوضوح دور أصحاب المصلحة على الفساد السلوكي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي للتدقيق والرقابة الداخلية على الفساد السلوكي داخل المنظمة.

جدول رقم (٣)

تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرالحوكمة بأبعادها الخمسة على الفساد السلوكي

أبعاد إدارة معرفة العملاء (المتغيرات الفرعية المستقلة)	قيم معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	اختبار المعنوية T-test	مستوى المعنوية لاختبار T-test

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الثابت	4.785	0.453	10.553	0.000
مسئوليات ومهام مجلس الإدارة (X_1)	-0.257	0.205	−1.255	0.210
الأفصاح والشفافية (X_2)	-0.699	0.213	-3.283	0.001
حقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم (X_3)	-0.596	0.230	-2.599	0.01
وضوح دور أصحاب المصلحة (X_4)	-0.526	0.176	-2.985	0.003
التدقيق والرقابة الداخلية (X_5)	−٠.١٥٥	٠.٢١٥	-0.721	٠.٤٧١
معامل الارتباط المتعدد R	−0.598			
معامل التحديد للعلاقة R^2	0.458			
اختبار جودة النموذج F	قيمة (F) = 41.654--- معنوية (F) = ٠.٠٠٠			
معادلة الانحدار المتعدد (النموذج المستخلص)	Y_1=-4.785-0.699X_2-0.596X_3-0.526X_4			

المتغير الفرعي التابع = الفساد السلوكي(Y_1)

يوضح الجدول رقم (٣) السابق أن معامل الارتباط المتعدد R بلغ (٠.٥٩٨)، ومعامل التحديد R^2بلغ (٠.٤٥٨)، بينما بلغت قيمة F (٤١.٦٥٤)، وهو مايشير إلى النتائج التالية:

١. أن المتغيرات الفرعية للحوكمة مجتمعة ترتبط سلبياً ومعنوياً بالفساد السلوكي، وذلك بمعامل ارتباط متعددسلبي وقوي بلغ 0.598−.

٢. أن المتغيرات الفرعية للحوكمة مجتمعة وفقاً لمعامل التحديد R^2تفسر 0.458 من التغير في الفساد السلوكي، بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.

٣. بلغت قيمة F٤١.٦٥٤ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير الحوكمة على الفساد السلوكيفي الشركات محل البحث.

٤. أثبت نموذج الانحدار معنوية تأثير ثلاثة متغيرات فرعية للحوكمة على الفساد السلوكيوهذه المتغيرات هي (الأفصاح والشفافية، وحقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم،ووضوح دور أصحاب المصلحة) بينما لم تثبت معنوية تأثير كلٍ من (مسئوليات ومهام مجلس الإدارة، والتدقيق والرقابة الداخلية) على الفساد السلوكي، وفيما يلي بيان بنتائج الفروض الفرعية الخمسة الخاصة بالفرض الرئيسي الأول.

نتيجة اختبار الفرض الفرعي الأول :

يوجد تأثير سلبي معنوي لمسئوليات ومهام مجلس الإدارة على الفساد السلوكي داخل المنظمة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يوضح الجدول رقم (٣) السابق عدم وجود تأثير سلبي معنوي لمسئوليات ومهام مجلس الإدارة على الفساد السلوكي داخل المنظمة، حيث بلغت قيمةT 1.255− عند مستوى معنوية 0.210 وهو ما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير، وهو ما يدفعنا إلى عدم قبول صحة الفرض الفرعي الأول.

نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثاني :

يوجد تأثير سلبي معنوي للأفصاح والشفافية على الفساد السلوكي داخل

يوضح الجدول رقم (٣) السابق أن هناك تأثير سلبي معنوي للأفصاح والشفافية على الفساد السلوكي، حيث بلغت قيمة T-3.283 عند مستوى معنوية 0.01 وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.699- وهذا يعني أن زيادة الأفصاح والشفافية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى إنخفاض الفساد السلوكيبمقدار 0.699 وحدة، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الفرعي الثاني.

نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثالث :

يوجد تأثير سلبي معنوي لحقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم على الفساد السلوكي داخل المنظمة.

يوضح الجدول رقم (٣) السابق أن هناك تأثير سلبي معنوي لحقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم على الفساد السلوكي، حيث بلغت قيمة T -2.599عند مستوى معنوية 0.01 وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.596- وهذا يعني أن زيادة حقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى إنخفاض الفساد السلوكيبمقدار 0.596- وحدة، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الفرعي الثالث.

نتيجة اختبار الفرض الفرعي الرابع :

يوجد تأثير سلبي معنوي لوضوح دور أصحاب المصلحة على الفساد السلوكي داخل المنظمة.

التأثير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار - 0.526 وهذا يعني أن زيادة دور أصحاب المصلحة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى إنخفاض الفساد السلوكيبمقدار٠.٥٢٦ وحدة، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الفرعي الرابع.

نتيجة اختبار الفرض الفرعي الخامس :

يوجد تأثير سلبي معنوي للتدقيق والرقابة الداخلية على الفساد السلوكي داخل

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يوضح الجدول رقم (٣) السابق أنه على الرغم من وجود تأثير سلبي للتدقيق والرقابة الداخلية على الفساد السلوكيإلا أن هذا التأثير لم يكن معنوياً حيث بلغت قيمة T٠.١٥٥- وذلك بمستوى معنوية 0.471وهو غير دال إحصائياً مما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير، وبالتالي لم يتم قبول صحة الفرض الفرعي الخامس.

تعكس هذه النتائج للفروض الفرعية الخمسة صحة الفرض الأول في معظمة (يوجد تأثير سلبي معنوي للحوكمة على الفساد الإداري للمنظمة فيما يتعلق بالجانب السلوكي) حيث ثبُت معنوية تأثير كلٍ من،الأفصاح والشفافية، وحقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم، ووضوح دور أصحاب المصلحة، بينما كان الجزء الغير معنوي من هذا الفرض هو المتعلق بمعنوية تأثير كلٍ من مسئوليات ومهام مجلس الإدارة،والتدقيق والرقابة الداخلية.

١١/١- نتائج البحث :

تبين من خلال تحليل الإنحدار المتعدد لاستجابات العاملين في الشركات محل البحث ما يلي :

أ- وجود تأثير سلبي معنوي للحوكمة على الفساد الإداري للمنظمة فيما يتعلق بالجانب التنظيمي، حيث تبين من خلال نتائج الفروض الفرعية صحة هذا الفرض في معظمه وذلك على النحو التالي :

- وجود تأثير سلبي معنوي لمسئوليات ومهام مجلس الإدارة على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.
- وجود تأثير سلبي معنوي للأفصاح والشفافية على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.
- عدم وجود تأثير معنوي لحقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.
- وجود تأثير سلبي معنوي لوضوح دور أصحاب المصلحة على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.
- عدم وجود تأثير معنوي للتدقيق والرقابة الداخلية على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.

ب- وجود تأثير سلبي معنوي للحوكمة على الفساد الإداري للمنظمة فيما يتعلق بالجانب السلوكي، حيث تبين من خلال نتائج الفروض الفرعية صحة هذا الفرض في معظمه وذلك على النحو التالي:

- عدم جودأي تأثير معنوي لمسئوليات ومهام مجلس الإدارة على الفساد السلوكي داخل المنظمة.
- وجود تأثير سلبي معنوي للأفصاح والشفافية على الفساد السلوكي داخل المنظمة.
- وجود تأثير سلبي معنوي لحقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم على الفساد السلوكي داخل المنظمة.
- وجود تأثير سلبي معنوي لوضوح دور أصحاب المصلحة على الفساد السلوكي داخل المنظمة.
- عدم وجود تأثير معنوي للتدقيق والرقابة الداخلية على الفساد السلوكي داخل المنظمة.

١١٢ توصيات البحث :

توصيات للشركات محل الدراسة والبحث

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– ضرورة العمل على تحسين عملية اختيار العاملين، بحيث يكون التعيين على أساس مبدأ الكفاءة والاستقلالية، وكذلك استحداث وظائف جديدة ذات علاقة بالحوكمة والتي من شأنها أن تساعد على فهم وفحص الخطط الاستراتيجية ومراقبة الأداء وتحمل المسئولية.

– أن تتبنى الإدارة العليا استراتيجية كاملة للأفصاح والشفافية، يتم من خلالها الأفصاح عن الموضوعات التي تتعلق بأصحاب المصالح كالدائنين والمستهلكين والمجتمع المحلي، وكذلك العمل على توفير الأدوات التي تمكنها من ذلك بما فيها صفحة الكترونية باللغتين العربية والأنجليزية وأن يتم تحديثها بشكل يومي.

– أن يعمل مجلس الإدارة على ممارسة مهامه ومسؤولياته بشكل فعال وذلك من خلال تشجيعه على ثقافة الحوار والنقد وتقبل وجهات النظر المختلفة في غرفة الاجتماعات، وأن يعمل على مراقبة الصراعات التي تحدث داخل المنظمة بما فيها الصفقات المرتبطة بأصحاب المصالح.

– أن تعمل الشركة على الأستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها وتوزيعها على الأستخدامات الضرورية دون إسراف، وكذلك إدارة العمليات التشغيلية بكفاءة وفعالية.

– العمل على جعل عملية تقييم الأداء سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي عملية مستمرة بهدف كشف اي فساد أو انحرافات ومن ثم تصحيحها أولاً بأول وبشكل مستمر الأمر الذي يحول دون استمرار هذه الانحرافات وتصبح هذه هي الثقافة السائدة في المنظمة.

– العمل على نشر الخطورة الناتجة عن الفساد الإداري سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع، وكذلك التوعية والتثقيف ضد الفساد الإداري بأشكاله المختلفة ونشر ثقافة الولاء في العمل لتحقيق المصلحة العامة.

– اعتماد بعض الإجراءات التي تساعد على القضاء أو الحد من ظاهرة الفساد الإداري، كتقليل الروتين وتبسيط إجراءات العمل وسرعة انجاز المعاملات إلى الحد الذي لا يتيح للموظف سهولة التلاعب.

– يجب على شركات البترول أن تسعى نحو تفعيل دورها فيما يتعلق بالمشاركة المجتمعية وذلك من خلال محاولة تحديد وتشخيص احتياجات كافة شرائح المجتمع ومن ثم دعم الأنشطة البحثية التي تساهم في اشباع هذه الاحتياجات وهو ما سيؤدي في النهاية إلى الحد من ظاهرة الفساد الإداري ويساهم في تطوير المجتمع بشكل عام.

قائمة المراجع

١/٥ – المراجع العربية:

أولا: الكتب:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١- إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها. القاهرة: دار الشروق، ٢٠٠٣.
٢- ايمان صالح عبد الفتاح ، " تأثير الحكومة على الفساد الادارى : دراسة تطبيق على البنوك التجارية المصرية " ، مجلة العلوم التجارية جامعة المنصورة ، ص ١٧٥ : ٢١٠ ، ٢٠١٠.
٣- عبد السلام مصطفي مرسي، "إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيطي الإستراتيجي للبرامج البيئية لتحقيق التنمية المستدامة بالإذاعة المصرية"، رسالة دكتوراه ؟إدارة الأعمال، معهد الدراسات والبحوث البيئية، قسم العلوم الإقتصادية والقانونية والإدارية البيئية، ٢٠١٦.
٤- مارك هيسيل " محرر "، ممارسة سلطات الإدارة. مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع مؤسسة جامعات وسط أوربا، ٢٠٠١.
٥- مركز المشروعات الدولية الخاصة، الإصلاح الاقتصادي اليوم، النشرة الدورية لمركز المشروعات الدولية الخاصة، أعداد متفرقة.
٦- مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس أساليب حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والمتحولة، مارس ٢٠٠٢.
٧- هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، ص : ١٨.
٨- زينب احمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية فيمواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، ٦ -8 نوفمبر ٢٠٠١، القاهرةجمهورية مصر العربية، ص : ٢٧٦.
٩- جودة عبد الرءوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية : "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية و تحديات القرن الحادي و العشرين"، السعودية، ٠٨-١٩ ماي ٢٠١٠، ص : ١٣.
١٠- روبارت كابلان و ديفيد نورتون، "المؤسسة الموجهة استراتيجيا (طريقة كابلان و نورتون في قياس التوازن و الأولويات الإستراتيجية)"، مجلة خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، العدد ١٩٦، فبراير ٢٠٠١، ص ص: ٧-٨

ثانيا: البحوث و المجلات:

١. جودة عبد الرءوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية ، السعودية، ٠٨-١٩ مايو ٢٠١٠.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢. روبارت كابلان و ديفيد نورتون، "المؤسسة الموجهة استراتيجيا (طريقة كابلان و نورتون في قياس التوازن و الأولويات الإستراتيجية)"، مجلة خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، العدد ١٩٦، فبراير ٢٠٠١.
٣. محمد سعيد منصور، "مدخل مقترح لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن علي تقييم أداء العاملين : دراسة تطبيقية علي الجمعية التعاونية للبترول"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية تجار ة، جامعة عين شمس، ٢٠١٦
٤. عمرو عبد العزيز، "مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الإرتقاء بجودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية علي البنوك المصرية"، رسالة دكتوراه إدارة اعمال، كلية تجارة، جامعة بورسعيد، ٢٠١٥
٥. مراد رابح كواشي و مريم السعيد، "نموذج مقترج للربط بين بطاقة الأداء المتوازن و المقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل دراسة مؤسسة الصرف الصحي بالملية و مؤسسة الصرف الصحي بالغزوات"، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد ١٣، العدد٢، صص٢٢٣-٢٥٨، ٢٠١٧

المراجع باللغة الإنجليزية:

1- Alamgir, M. *Corporate Governance: A Risk Perspective*, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.
2- Azab, B. *The Role of Commercial Banks in Promoting Corporate Governance of their Clients*, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.
3- BIS. *Enhancing corporate governance for banking organizations*, Basel Committee on Banking Supervision, February 2006.
4- Freeland, C. *Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks*, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.
5- IIF. *Corporate Governance in Poland*. Institute of International Finance. February 2003.
6- Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). Corporate Governance: A Framework for Implementation. PP: 119-137.
7- Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.
8- Fawzy, S. (April 2003). Assessment of Corporate Governance in Egypt. Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies.
9- UNDP, *Governance for Sustainable Human Development*, UNDP Governance Policy Paper, extracted from UNDP web site, Jan. 1997.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

10- Alain Fernandez ; les nouveaux tableaux de bord des décideurs ; éditions d' organisation ; Paris ; France ; 2ème édition ; 2002.
11- CarolineSelmer ; concevoir le tableau de bord(outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision) ; Dunod ; Paris ; 2ème édition ; 2003.
12- Jaques de guerny et Jean Claude Guiriec ; contrôle de gestion et choix stratégiques ; Delmas ;Paris ; 1998.
13- 10.Robert Kaplan et David Norton ; le tableau de bord prospectif(pilotage stratégique : les quatre axes du succès) ; éditions d' organisation ; Paris ; France ;1998.
14- PatrickIribarne ; les tableaux de bord de la performance(comment les concevoir ; les alligner et les déployer sur les facteurs clés de succès) ; Dunod ; Paris ; 2003.
15- Caroline Selmer ; concevoir le tableau de bord(outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision) ; Dunod ; Paris ; 2ème édition ; 2003;p : 208.
16- Robert Kaplan et David Norton ; le tableau de bord prospectif(pilotage stratégique : les quatre axes du succès) ; éditions d' organisation ; Paris ; France ;1998; p p : 207-208.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com