



كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال



جامعة بورسعيد

## تأثير بطاقة الأداء المتوازن علي الفساد الإداري

دراسة ميدانية

إعداد الباحث

حامد عبد الفتاح هميمي

إشراف

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

دكتور  
صلاح الدين إسماعيل صلاح  
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة وإدارة الأعمال  
جامعة حلوان

(٢٠١٨)

## 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 أدى 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 الإلكتروني، مما أتاح لجميع الأطراف المتعاملة مع البنك التعرف علي وضعها المالي، وهو ما يطلق عليه الحوكمة.

وتمثل بطاقة الاداء المتوازن تمثل ادائه للرقابة الداخلية وهي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة. (الحسيني، ٢٠٠٠).

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

## ٢- الدراسات السابقة :

### ١/٢- الدراسات المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن :

#### ١/١/٢- دراسة ( Kaplan and Krishina, 2013 ) :

هدفت الدراسة إلي تحديد الآليات والأدوات التي يمكن استخدامها لتحسين الفعالية وهل يمكن أن تساهم بطاقة الأداء المتوازن في التوصل للحوكمة السليمة وتوصل البحث إلي

- ١- توفر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً لمساعدة المؤسسات علي تحقيق نتائج تشغيلية أفضل، وحوكمة متفوقة وقيمة أكبر للمساهمين

٢- بطاقة الأداء المتوازن تساعد في عمل مجالس الإدارة والإدارة معاً بطريقة أكثر توافقاً

٣- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم المهارات اللازمة لملء الوظائف العليا الشاغرة

٤- تساهم بطاقة الأداء المتوازن مع الحوكمة في الحد من مخاطر استثمار المساهمين، من خلال الشفافية

٥- تساعد حوكمة بطاقة الأداء المتوازن في زيادة القيمة المتولدة عن عمليات المؤسسة

١- ضرورة التفكير في تحقيق نتائج من خلال جعل الجميع في البلدية للاصطفاف و يفكرون في اتجاه دور كل منهم لتحقيق الأهداف من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

#### ٢/١/٢- دراسة ( عمرو، ٢٠١٥ ) :

هدف البحث إلي التوصل لتحديد مقومات استخدام بطاقة الأول المتوازن في البنوك المصرية ومدى توافر هذه المقومات للارتقاء بجودة الأداء بالبنوك داخل القطاع المصرفي المصري، وذلك مع اعتماد نموذج Servqual لبارشمان بمؤشراته الخماسية كأداة لقياس أداء البنوك في جودة الخدمة المصرفية

وقد توصلت الدراسة إلي وجود عدد من المقومات الأساسية التي يلزم توافرها بالبنوك لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للارتقاء بجودة الخدمة المصرفية وهي :

١- دعم الإدارة العليا

٢- الإصطفاف

٣- فريق العمل

٤- دعم نظم المعلومات

١- حوافز مادية ومعنوية

٣/١/٢- دراسة (منصور، ٢٠١٦) :

هدفت الدراسة إلي التعرف علي معوقات نظام تقييم أداء العاملين الحالي ، وتحديد معايير تقييم الأداء للعاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، النتائج والآثار المتوقعة من تطبيق نظام الأداء المتوازن في أداء العاملين بالتطبيق علي نظام إدارة الموارد البشرية في الجمعية التعاونية للبتروول.

٤/١/٢- دراسة (Stephen, et.al, 2017) :

هدفت الدراسة إلي استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء جامعة ملاوي وهي الجامعة الأم في دولتها والتي يحتاج المواطنون والسياسيون والمانحين لهذه الجامعة إلي أدلة علي إنتهاجها نهجاً مناسباً ينتج عنه خدمات علمية وخريجين علي مستوي التميز التنافسي. وتوصلت الدراسة إلي الآتي :

- ١- ضعف أداء الجامعة بصفة عامة
- ٢- الإجراءات تتم بكفاءة
- ٣- السبب الرئيسي لعدم تحقق الأداء الجيد هو ضعف العلاقة بين العملاء والأداء المالي
- ٤- العلاقة الإيجابية الواضحة بين التعلم والنمو والعمليات الداخلية
- ٥- تشوه الأهداف الأستراتيجية الموضوعة للجامعة بما ينعكس علي الأداء بطريقة سلبية
- ٦- التقدير غير الحقيقي للقدرات المالية للعملاء، بما يقدم لنا عملاء راغبين في التعامل مع الجامعة وذوي قدرات مالية ضعيفة لا تؤهلهم لدفع قيمة هذه الخدمات

٥/١/٢- دراسة (Nisha, 2017) :

هدفت الدراسة إلي تقديم بطاقة الأداء المتوازن لمديري البنوك في بنجلاديش كأداة للتقييم والإدارة نجحت في العديد من بنوك الدول الآسيوية بطريقة تضاعف القيمة المحققة مثل بنوك البحرين والكويت وتوصلت الدراسة إلي الآتي :

وهناك ضرورة لكسر الإستخدام التقليدي للمؤشرات المالية وحدها، وضرورة البدء بتغيير ثقافة ومعتقدات مديري البنوك نحو تبني أداة بطاقة الأداء المتوازن

- البدء بالتطبيق التجريبي لبعض البنوك لإقناع الإدارة العليا والمديرين بهذه البنوك من خلال النجاح في الإختبارات التنافسية الوطنية
- التقييم المحاسبي للمؤشرات المعتمدة لدي المنظورات الأربعة (التعلم والنمو- والعمليات الداخلية والعملاء - والأداء المالي)
- الربط بين تحسن المؤشرات الأربعة بالترتيب كدليل علي تحقق الأهداف وصولاً إلي تحسن الأداء المالي.

٢٢٢ الفساد الإداري :

١/٢/٢- دراسة (إيمان صالح، ٢٠١٠) :

تهدف الدراسة الي دراسة تأثير الحوكمة على الحد من الفساد الإداري في بيئة المنظمات المصرية ، ودراسة وتأثير كل من مهام ومسئوليات مجلس الإدارة والافصاح والشفافية ، واصحاب المصالح على الفساد الإداري وتأثير التدقيق والرقابة الادارية على الحد من الفساد الإداري

وتوصلت الدراسة الي ان هناك علاقة طردية واضحة بين الالتزام بمبادئ الحوكمة والحد من الفساد الإداري في قطاع البنوك المصرية كما يجب وتقدم هذه الدراسة الادلة على اهمية الدور الذي تلعبه الحوكمة في الحد من ظاهرة الفساد هناك اثر واضح على تفوق البنوك وتحقيق ميزات نسبية نتيجة الالتزام بالحوكمة الجيدة

٢/٢/٢ - دراسة (Paul and serafeim , 2016) :

هدفت الدراسة التي 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 الاخذة 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 ؛

- 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.

٣/٢/٢ - دراسة (olabode and oulsola , 2016) :

هدفت الدراسة الى بحث مشكلات الخسائر التي 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 ، بالإضافة 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 الامكانيات 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 التي 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 المسنولة 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

### 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<sup>(١)</sup>، أما البيانات الأولية توصل إليها من خلال المقابلات الشخصية التي أجرته في الجانب التطبيقي من الدراسة الإستطلاعية، وقام الباحث باختيار قطاع البترول، نظراً لما يشوب هذا القطاع في الفترة الأخيرة من مظاهر سلبية انعكست على المناخ الموازنه العامة للدولة<sup>(٢)</sup>، 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 إجراء كل خطوة من الخطوات السابقة :

#### ١. فئة العاملين:

تم إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية في الفترة ٢٠١٦/١ إلى ٢٠١٦/٤ مع (١٢) عاملين في الشركات محل البحث.

حيث تم توجيه مجموعة من الاسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث إلى هؤلاء العاملين وقد اسفرت نتائج تلك المقابلات عن الآتي :

١. يدرك العاملون في هذه البنوك بنسبة ٧٥% وذلك وفقاً للمقابلات الشخصية أهمية الحوكمة في تحقيق اداء افضل للمنظمة، ولكن ينقصهم الفهم الواضح لها، وعلاقتها بتطوير المنتجات التي تقدمها كل شركة للاحتفاظ بعملائه وزيادة ثقة وولاء العميل.

٢. يوجد قصور شديد في تطبيق مبادئ الحوكمة.

٣. لا توجد خطة واضحة لدى الشركات بشأن حجم الهدار والتالفه من المواد البترولية.

٤. يوجد صور للفساد السلوكي بين العاملين متمثلة في ؛ استغلال الموظف امكانات العمل لأغراضه الشخصية. تعمد الموظف علي تأخير إنجاز الأعمال المكلف بادائها. بنسب تتروح ما بين 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، بالإضافة الي عدم إبداء بعض الموظف التعاون مع زملائه في إنجاز أعمالهم المشتركة ٤٠% - ٧٠% .

٤- مشكلة البحث :

في ضوء ما عرضه الباحث من دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة ، وما قرأه وتعرض له من دراسات ومقالات وتصريحات الإدارة والعاملين في المؤسسات محل البحث ، يتضح أن لدراسة بطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة في المؤسسات، وبالتالي يمكن دراسة تأثيرها ، بالإضافة إلي ذلك أن غالبية الدراسات السابقة ركزت علي الجانب المحاسبي.

١- وفقاً لمركز المعلومات لوزارة القطاع الاعمال العام، شركات البترول، ٢٠١٧ .  
٢- وفقاً لاشتراكات المتعاملين مع الشركات محل البحث.

والقليل منها الذي تناول الحوكمة في حقل إدارة الأعمال ( 5-6 : 2006, Institute؛ 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.

وعلى الجانب الآخر ، ومن خلال ملاحظة الباحث الشخصية أثناء المراحل الأولى لهذه الدراسة، ومقابلات وتصريحات العاملين بالمؤسسات بأن دراسة الفساد الإداري، وان كان نال حظا وافرا من الدراسة من حيث تأثيرها على النواحي السياسية والاجتماعية ، إلا انه مازال لا يحظى بالقدر المناسب من الاهتمام في بحوث إدارة الأعمال، حيث تبين من الدراسات السابقة أنه لا يوجد دراسة متعمقة لدراسة تأثير إبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأنواع الفساد الإداري ، رغم أهمية مكافحة الفساد الإداري وتأثيره المتوقع على أداء المؤسسات النهائي تجاه تلك الظاهرة ، وبالتالي فإن هذا يمثل الفجوة العلمية التي تسعى هذه الدراسة إلي ملئها ، بهدف الوقوف على 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 على الفساد الإداري". ويمكن تفصيل مشكلة البحث في الأسئلة التالية: ١/٤- هل يوجد اختلاف إحصائي بين بطاقة الأداء المتوازن ومكافحة انتشار الفساد الإداري ؟ ٥- أهداف البحث :

يهدف هذا البحث بصفة عامة إلي دراسة تأثير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الفساد الإداري في بيئة المنظمات المصرية، ونظرا لان دراسة بطاقة الأداء المتوازن ، وربطهما بالفساد الإداري يعتبر ظاهرة حديثة نسبيا في حقل إدارة الأعمال، فإن هذا البحث يهدف بصفة خاصة إلي ما يلي :

١/٥- دراسة واختبار تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الفساد الإداري.  
٢/٥- تقديم أجنده تقترح مجموعة من المقترحات لبحوث مستقبلية لتحقيق المزيد من الفهم للعلاقات.  
٦- فروض البحث :

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

الفرض الرئيس الأول :

يوجد تأثير سلبي معنوي لبطاقات الأداء المتوازن على الفساد الإداري داخل المنظمة فيما يتعلق بالجانب المالي.  
وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير سلبي معنوي للبعد المالي الخاص ببطاقات الأداء المتوازن على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي للبعد العمليات الداخلية على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي للبعد النمو والتعلم على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.

الفرض الرئيس الثاني :

يوجد تأثير سلبي معنوي لبطاقات الأداء المتوازن على الفساد الإداري داخل المنظمة فيما يتعلق بالجانب المالي.  
وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير سلبي معنوي للبعد المالي الخاص ببطاقات الأداء المتوازن على الفساد المالي داخل المنظمة.



- يوجد تأثير سلبي معنوي لبُعد العملاء على الفساد المالي داخل المنظمة.
  - يوجد تأثير سلبي معنوي لبُعد العمليات الداخلية على الفساد المالي داخل المنظمة.
  - يوجد تأثير سلبي معنوي لبُعد النمو والتعلم على الفساد المالي داخل المنظمة.
- الفرض الرئيس الثالث :

يوجد تأثير سلبي معنوي لبطاقات الإداء المتوازن على الفساد الإداري داخل المنظمة فيما يتعلق بالجانب السلوكي.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير سلبي معنوي للبُعد المالي على الفساد السلوكي داخل المنظمة.
  - يوجد تأثير سلبي معنوي لبُعد العملاء على الفساد السلوكي داخل المنظمة.
  - يوجد تأثير سلبي معنوي لبُعد العمليات الداخلية على الفساد السلوكي داخل المنظمة.
  - يوجد تأثير سلبي معنوي لبُعد النمو والتعلم على الفساد السلوكي داخل المنظمة.
- الفرض الرئيس الرابع :

يوجد تأثير سلبي معنوي لبطاقات الإداء المتوازن على الفساد الإداري داخل المنظمة فيما يتعلق بالجانب الجنائي.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير سلبي معنوي للبُعد المالي على الفساد الجنائي داخل المنظمة.
  - يوجد تأثير سلبي معنوي لبُعد العملاء على الفساد الجنائي داخل المنظمة.
  - يوجد تأثير سلبي معنوي لبُعد العمليات الداخلية على الفساد الجنائي داخل المنظمة.
  - يوجد تأثير سلبي معنوي لبُعد النمو والتعلم على الفساد الجنائي داخل المنظمة.
- ٧- أهمية البحث :

تتبع 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 بطاقة الأداء المتوازن 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 بطاقة الأداء المتوازن علي أنواع الفساد الإداري.

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

٨- أسلوب البحث :

١/٨- أنواع ومصادر البيانات : اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات ، وذلك على النحو التالي :

١/١/٨- البيانات الثانوية : وذلك عن طريق مراجعة الكتب والبحوث والمقالات العربية والأجنبية ومستخلصات الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوعيات البحث ؛ بطاقة الأداء المتوازن 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 الأعمال 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

يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث. وبذلك فإن مجتمع البحث هو جميع الأفراد والأشياء التي تكون موضع مشكلة البحث، وبناء على مشكلة البحث وأهدافه، فإن المجتمع المستهدف هم جميع العاملين بشركات البترول بجمهورية مصر العربية، وفقاً لمركز المعلومات بوزارة قطاع الأعمال العام. كما يوضح الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

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

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

- عينة البحث :

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



حساب العينة

$$N = \frac{(Z)^2}{2M} \quad (1)$$

حيث :

$Z$  = القيمة المعيارية المقابلة لمستوي دلالة معلومه مثلاً ( $Z = 1.96$ ) بمستوي دلالة ٠.٥)

$M$  = الخطأ الهامشي ويعبر عنه بالعلامة 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 باستخدام المعادله (٢) يساوي

$$N = \frac{384 * 6952}{6952 + 384} = 384$$

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%.

٩١١ متغيرات البحث :

١- المتغيرات المستقلة :

أ- بطاقة الاداء المتوازن.

١- المتغير التابع :

أ- الفساد الإداري.

١- الفساد التنظيمي .

٢- الفساد السلوكي.

٣- الفساد المالي .

٤- الفساد الجنائي.

## ١٠- نتائج الفروض

أختبار الفرض الأول :

يوجد تأثير سلبي معنوي لبطاقات الأداء المتوازن على الفساد الإداري داخل المنظمة فيما يتعلق بالجانب التنظيمي.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير سلبي معنوي للبعد المالي الخاص ببطاقات الأداء المتوازن على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي للبعد العملاء على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي للبعد العمليات الداخلية على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي للبعد النمو والتعلم على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.

جدول رقم (٢)

تحليل الانحدار المتعدد لتأثير بطاقات الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على الفساد التنظيمي

مستوى المعنوية اختبار T- اختبار T- test	اختبار المعنوية T-test	الخطأ المعياري	قيم معاملات الانحدار B	أبعاد إدارة معرفة العملاء (المتغيرات الفرعية المستقلة)
٠.٠٠٠	١٢.٥٩٩	٠.٤٧٧	٦.٠٠	الثابت
٠.٠٠٠	-٦.١٣٣	٠.٠٨٣	-٠.٥٠٧	البعد المالي
٠.٠٠٠	-١٨.٦٨١	٠.٠٥٣	-٠.٩٩٣	بعد العملاء
٠.٠٤٠	-٢.٠٦٠	٠.١٢٤	-٠.٢٥٦	بعد العمليات الداخلية
٠.٠٠٠	-١٣.٠٥٥	٠.٠٨٢	-٠.٨٦٠	بعد النمو والتعلم
-0.723				معامل الارتباط المتعدد R
0.523				معامل التحديد للعلاقة R <sup>2</sup>
قيمة (F) = 102.950 -- معنوية (F) = ٠.٠٠٠				اختبار جودة النموذج F
$Y_1 = 6.00 - 0.507X_1 - 0.993X_2 - 0.256X_3 - 0.860X_4$				معادلة الانحدار المتعدد (النموذج المستخلص)

المتغير الفرعي التابع = الفساد التنظيمي (Y<sub>1</sub>)

١. يوضح الجدول رقم (٢) السابق أن معامل الارتباط المتعدد R بلغ (٠.٧٢٣)، ومعامل التحديد R<sup>2</sup> بلغ (٠.٥٢٣)، بينما بلغت قيمة F (١٠٢.٩٥٠)، وهو ما يشير إلى النتائج التالية:
٢. أن المتغيرات الفرعية للحكومة مجتمعة ترتبط سلبياً ومعنوياً بالفساد التنظيمي، وذلك بمعامل ارتباط متعدد سلبي وقوي بلغ -0.723.
٣. أن المتغيرات الفرعية للحكومة مجتمعة وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> تفسر 0.523 من التغير في الفساد التنظيمي، بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.
٣. بلغت قيمة F ١٠٢.٩٥٠ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير بطاقات الأداء المتوازن على الفساد التنظيمي في الشركات محل البحث.

٤. أثبت نموذج الانحدار معنوية تأثير جميع المتغيرات الفرعية الأربعة لبطاقات الأداء المتوازن على الفساد التنظيمي وفيما يلي بيان بنتائج الفروض الفرعية الأربعة الخاصة بالفرض الرئيس الخامس.  
نتيجة اختبار الفرض الفرعي الأول :

يوجد تأثير سلبي معنوي للبعد المالي الخاص ببطاقات الأداء المتوازن على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.

يوضح الجدول رقم (٢) السابق أن هناك تأثير سلبي معنوي للبعد المالي على الفساد التنظيمي، حيث بلغت قيمة  $T$  ٦.١٣٣- عند مستوى معنوية 0.01 وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار -0.507 وهذا يعني أن تحسن البعد المالي بمقدار وحدة واحدة أدى ذلك إلى إنخفاض الفساد التنظيمي بمقدار 0.507 وحدة، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الفرعي الأول.  
نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثاني

يوجد تأثير سلبي معنوي لُبعد العملاء على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.

يوضح الجدول رقم (٢) السابق أن هناك تأثير سلبي معنوي لُبعد العملاء على الفساد التنظيمي، حيث بلغت قيمة  $T$  ١٨.٦٨١- عند مستوى معنوية 0.01 وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٩٩٣- وهذا يعني أن ارتفاع بُعد العملاء بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى إنخفاض الفساد التنظيمي بمقدار 0.993 وحدة، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الفرعي الثاني.  
نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثالث :

يوجد تأثير سلبي معنوي لُبعد العمليات الداخلية على الفساد التنظيمي داخل

يوضح الجدول رقم (٢٩) السابق أن هناك تأثير سلبي معنوي لُبعد العمليات الداخلية على الفساد التنظيمي، حيث بلغت قيمة  $T$  ٢.٠٦٠- عند مستوى معنوية 0.01 وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٢٥٦- وهذا يعني أن ارتفاع بُعد العمليات الداخلية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى إنخفاض الفساد التنظيمي بمقدار 0.256 وحدة، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الفرعي الثالث.  
نتيجة اختبار الفرض الفرعي الرابع :

يوجد تأثير سلبي معنوي لُبعد النمو والتعلم على الفساد التنظيمي داخل المنظمة.

معنوية هذا التأثير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٨٦٠- وهذا يعني أن ارتفاع بُعد النمو والتعلم بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى إنخفاض الفساد التنظيمي بمقدار 0.860 وحدة، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الفرعي الرابع.

تعكس هذه النتائج للفروض الفرعية الأربعة صحة الفرض الخامس كلياً (يوجد تأثير سلبي معنوي لبطاقات الأداء المتوازن على الفساد الإداري للمنظمة فيما يتعلق بالجانب التنظيمي) حيث ثبت معنوية تأثير كل من البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم على الفساد التنظيمي.

أختبار الفرض الثاني :

يوجد تأثير سلبي معنوي لبطاقات الأداء المتوازن على الفساد الإداري داخل المنظمة فيما يتعلق بالجانب السلوكي.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير سلبي معنوي للبُعد المالي الخاص ببطاقات الأداء المتوازن على الفساد السلوكي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي لبُعد العملاء على الفساد السلوكي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي لبُعد العمليات الداخلية على الفساد السلوكي داخل المنظمة.
- يوجد تأثير سلبي معنوي لبُعد النمو والتعلم على الفساد السلوكي داخل المنظمة.

جدول رقم (٣)

تحليل الانحدار المتعدد لتأثير بطاقات الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على الفساد السلوكي

مستوى المعنوية لاختبار T-test	اختبار المعنوية T-test	الخطأ المعياري	قيم معاملات الانحدار B	أبعاد إدارة معرفة العملاء (المتغيرات الفرعية المستقلة)
٠.٠٠٠	٨.٨٧٥	٠.٥٠٧	٤.٤٩٨	الثابت
٠.٠٠٠	-٥.٨١٢	٠.٠٨٨	-٠.٥١٠	البعد المالي
٠.٠٠٠	-١٢.٩٠٢	٠.٠٥٦	-٠.٧٢٩	بُعد العملاء
٠.٥٢٤	-٠.٦٣٨	٠.١٣٢	-٠.٠٨٤	بُعد العمليات الداخلية
٠.٣٠٩	-١.٠١٨	٠.٠٨٧	-٠.٠٨٩	بُعد النمو والتعلم
	-0.582			معامل الارتباط المتعدد R
	0.339			معامل التحديد للعلاقة R <sup>2</sup>
	قيمة (F) = 48.101 -- معنوية (F) = ٠.٠٠٠			اختبار جودة النموذج F
				معادلة الانحدار المتعدد (النموذج المستخلص)

المتغير الفرعي التابع = الفساد السلوكي (Y<sub>1</sub>)

١. يوضح الجدول رقم (٣) السابق أن معامل الارتباط المتعدد R بلغ (٠.٥٨٢)، ومعامل التحديد R<sup>2</sup> بلغ (٠.٣٣٩)، بينما بلغت قيمة F (٤٨.١٠١)، وهو ما يشير إلى النتائج التالية:
  ١. أن المتغيرات الفرعية للحكومة مجتمعة ترتبط سلبياً ومعنوياً بالفساد السلوكي، وذلك بمعامل ارتباط متعدد سلبي وقوي بلغ -0.582.
  ٢. أن المتغيرات الفرعية للحكومة مجتمعة وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> تفسر 0.339 من التغير في الفساد السلوكي، بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.

٣. بلغت قيمة  $F_{(1,10)} = 4.8$  وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير بطاقات الأداء المتوازن على الفساد السلوكي في الشركات محل البحث.
٤. أثبت نموذج الانحدار معنوية تأثير كل من (البعد المالي، بُعد العملاء) على الفساد السلوكي، بينما لم تثبت معنوية كل من (بُعد العمليات الداخلية، وبُعد النمو والتعلم) وفيما يلي بيان بنتائج الفروض الفرعية الأربعة الخاصة بالفرض الرئيس السادس.

نتيجة اختبار الفرض الفرعي الأول :

يوجد تأثير سلبي معنوي للبُعد المالي الخاص ببطاقات الأداء المتوازن على الفساد السلوكي داخل المنظمة.

يوضح الجدول رقم (٣) السابق أن هناك تأثير سلبي معنوي للبُعد المالي على الفساد السلوكي، حيث بلغت قيمة  $T_{(1,10)} = 5.8$  - عند مستوى معنوية 0.01 وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٥١٠ - وهذا يعني أن تحسن البعد المالي بمقدار وحدة واحدة أدى ذلك إلى إنخفاض الفساد السلوكي بمقدار 0.510 وحدة، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الفرعي الأول.

نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثاني :

يوجد تأثير سلبي معنوي لبُعد العملاء على الفساد السلوكي داخل المنظمة.

يوضح الجدول رقم (٣) السابق أن هناك تأثير سلبي معنوي لبُعد العملاء على الفساد السلوكي، حيث بلغت قيمة  $T_{(1,10)} = 12.9$  - عند مستوى معنوية 0.01 وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير، كما بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٧٢٩ - وهذا يعني أن ارتفاع بُعد العملاء بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى إنخفاض الفساد السلوكي بمقدار ٠.٧٢٩ وحدة، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الفرعي الثاني.

نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثالث :

يوجد تأثير سلبي معنوي لبُعد العمليات الداخلية على الفساد السلوكي داخل

يوضح الجدول رقم (٣) السابق أن عدم وجود تأثير سلبي معنوي لبُعد العمليات الداخلية على الفساد السلوكي، حيث بلغت قيمة  $T_{(1,10)} = 0.638$  - عند مستوى معنوية 0.524 وهو ما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير، وهو ما يدفعنا إلى عدم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث.

نتيجة اختبار الفرض الفرعي الرابع :

يوجد تأثير سلبي معنوي لبُعد النمو والتعلم على الفساد السلوكي داخل المنظمة.

ما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير، وهو ما يدفعنا إلى عدم قبول صحة الفرض الفرعي الرابع.

## ١١ - توصيات البحث

### أ. توصيات للشركات محل الدراسة والبحث

- 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 المسؤولية.
- 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.
- ضرورة أن تعمل الشركة على وضع استراتيجية للتدقيق والرقابة الداخلية يتم من خلالها الإفصاح عن خدمات التدقيق المقدمة، وتقييم المخاطر الحالية والمتوقعة المصاحبة لعمل الشركة، وأن تتماشى معايير التدقيق المتبعة بصورة جوهرية مع معايير التدقيق الدولية.
- أن تعمل الشركة على الأستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها وتوزيعها على الأستخدامات الضرورية دون إسراف، وكذلك إدارة العمليات التشغيلية بكفاءة وفعالية.
- أن تعمل الإدارة العليا على تقديم الدعم الكامل لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن، فلا شك أن هذا الدعم سيساهم في التزام العاملين بتنفيذ متطلبات تطبيق هذا النموذج، بالإضافة إلى أنه يخفف من معارضتهم لتطبيقه.
- ضرورة عقد مجموعة من الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية بهدف نشر مفهوم بطاقات الأداء المتوازن داخل الشركة، حيث يساهم ذلك في نشر الوعي بين العاملين بفعالية هذا الأسلوب وبالتالي يكون من السهل تطبيقه ونجاحه في تطوير الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة.
- ضرورة اقتناع الإدارة العليا والتزامها بتطبيق أسلوب بطاقات الأداء المتوازن في تقييم الأداء حيث أنها تمد الشركة بمعلومات قيمة وملائمة ولا تحتاج إلى تكاليف كبيرة لامتلاكها، كما إنها تحد بشكل فعال من صور الفساد الإداري سواء التنظيمي أو السلوكي أو المالي أو الجنائي.
- ضرورة العمل على استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق نموذج بطاقات الأداء المتوازن بشكل فعال داخل الشركات محل البحث، حيث يساهم ذلك بشكل مباشر في تحسين الأداء والتقليل من صور الفساد الإداري داخل هذه الشركات.
- العمل على جعل عملية تقييم الأداء سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي عملية مستمرة بهدف كشف أي 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 إنجاز 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 إشباع هذه الاحتياجات وهو ما سيؤدي في النهاية إلى الحد من ظاهرة الفساد الإداري ويساهم في تطوير المجتمع بشكل عام.



جدول رقم ٦

وفيما يلي خطة تنفيذية Action plan لمجموعة من التوصيات السابقة :

التوصية	الأنشطة اللازمة لتحقيقها	مؤشرات النجاح	المسئولية	الزمن	تكلفة تقديرية
١. 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 المسؤولية.	- أن يكون الموظف له تأثير في عمله وأن يبني جسرا من الثقة مع المقربين منه. - أن يكون الموظف متفهم للآخرين ومتعاطف معهم ومراعي لمشاعرهم ومصغي لهم. - أن يكون الموظف واثق بنفسه، وهذه الثقة بالطبع تأتي بسبب شعور الموظف أنه قام بالالتزامات المطالب بها وأنه محل تقدير رئيسه. - أن يكون متحكم في نفسه عند مواجهته الأزمات أو مشاكل العمل أو تكاثره أو نقد الرؤساء، وهذا هو ما يظهر معدن الفرد. - أن يحرص على العمل الجماعي. - ضرورة حرص الموظف على الولاء لوظيفته. - التدريب المستمر للعاملين .	- قدرة الموظف على مواجهة ومكافحة الفساد. - قدرة الموظف على مواجهة ومكافحة الجريمة. - قدرة الموظف على تقديم حلول وأساليب مبتكرة في التعامل مع الفساد.	وزارة البترول بالتعاون مع الشركات	٣ - ٥ سنوات	١٠٠٠٠ جنية ميزانية تدريب وتأهيل واستقطاب لكل فرد.
٢. أن تتبنى الإدارة العليا استراتيجية واضحة كاملة للأفصاح والشفافية، يتم من خلالها الإفصاح عن الموضوعات التي تتعلق بأصحاب المصالح كالدائنين والمستهلكين والمجتمع المحلي، وكذلك	- تقديم الحكومة لمقترحات بقوانين لمعالجة كافة أشكال الفساد. - صياغة و سن القوانين اللازمة في هذا الإطار من مجلس النواب. - التنفيذ من جانب الإدارات المختصة. - التعاون والمشاركة المجتمعية والمؤسسية في هذا الإطار. - الرقابة والمتابعة لعملية التنفيذ من الجهات المختصة. - التحديث والتطوير	- إنخفاض معدلات الفساد وإنحصاره . - إنتشار ثقافة المواجهة لظاهرة الفساد . - الرضا المجتمعي .	الحكومة مجلس النواب وزارة البترول الشركات	٣ سنوات	١٠٠٠,٠٠٠ جنية ميزانية مبدئية لتدريب وتأهيل وتوعية مجتمعية

				المستمر.	العمل على توفير الأدوات التي تمكنها من ذلك بما فيها صفة الكترونية باللغتين العربية والانجليزية وأن يتم تحديثها بشكل يومي.
تكالفة تقديرية	الزمن	المسئولية	مؤشرات النجاح	الأنشطة اللازمة لتحقيقها	التوصية
١٠٠٠٠٠ جنية ميزانية للرقابة والمراجعة الشهرية.	٣ سنوات	الإدارة العليا بالشركات محل الدراسة بالتعاون مع الإدارات التنفيذية والجهات الرقابية الخارجية.	- جدارة الأفراد العاملين. - إنخفاض معدلات الفساد. - تحقيق التميز في الأداء الفردي والمؤسسي في مجال مواجهة هذه الجرائم.	- دراسة التجارب العالمية الرائدة في هذا المجال . - تحديد التجربة المناسبة والقريبة من الواقع المصري . - تدريب وتأهيل العاملين على كيفية مواجهة لمشاكل عدم الشفافية والفساد. - تحديد الوقت السليم للتدخل والمواجهة بما يضمن التنفيذ السليم للمهمة والحفاظ على خصوصية الأفراد.	٣. ضرورة أن تعمل الشركة على وضع استراتيجية للتدقيق والرقابة الداخلية يتم من خلالها الإفصاح عن خدمات التدقيق المقدمة، وتقييم المخاطر الحالية والمتوقعة المصاحبة لعمل الشركة، وأن تتماشى معايير التدقيق المتبعة بصورة جوهرية مع معايير التدقيق الدولية.

<p>١٠٠٠٠٠ جنية ميزانية توعية .</p>	<p>٥ - ٣ سنوا ت</p>	<p>وزارة البتـرول بالتعاون مع الشركات</p>	<p>- قدرة الموظف على تقديم حلول وأساليب مبتكرة في التعامل مع الفساد . - الرضا المجتمعي .</p>	<p>-تبني مفهوم المسؤولية المجتمعية. -المساهمة في تدريب وتوعية المجتمع . -نشر ثقافة الشفافية . - تقديم نموذج مجتمعي لبينة أعمال واعية وشفافة تحارب الفساد .</p>	<p>٤. 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.</p>
--	-----------------------------	---	--	--	--

## قائمة المراجع

١/٥ - المراجع العربية:

أولاً: الكتب:

١/٥ - المراجع العربية:

- ١- إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها. القاهرة: دار الشروق، ٢٠٠٣.
- ٢- عبد السلام مصطفى مرسى، "إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي للبرامج البيئية لتحقيق التنمية المستدامة بالإذاعة المصرية"، رسالة دكتوراه؟ إدارة الأعمال، معهد الدراسات والبحوث البيئية، قسم العلوم الإقتصادية والقانونية والإدارية البيئية، ٢٠١٦.
- ٣- مارك هيسيل " محرر "، ممارسة سلطات الإدارة. مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع مؤسسة جامعات وسط أوروبا، ٢٠٠١.
- ٤- مركز المشروعات الدولية الخاصة، الإصلاح الإقتصادي اليوم، النشرة الدورية لمركز المشروعات الدولية الخاصة، أعداد متفرقة.
- ٥- مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس أساليب حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والمتحولة، مارس ٢٠٠٢.
- ٦- محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، يونيه ٢٠٠٥، ص: ٢٦.
- 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 في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، ٦- 8 نوفمبر ٢٠٠١، القاهرة جمهورية مصر العربية، ص: ٢٧٦.
- ٩- جودة عبد الرؤوف محمد زغول، 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- روبرت 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 المجالات:

٢١- 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.

٢٢- روبرت 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.

### المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1- Alamgir, M. *Corporate Governance: A Risk Perspective*, paper presented to: Corporate 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: Corporate 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: Corporate 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.