

دور حوكمة نظام الرقابة وتقييم الأداء فى تحسين السلوك الأخلاقى فى المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان (دراسة ميدانية)

دعاء محمد رزق إبراهيم

المعيدة بقسم ادارة الاعمال

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أهم محددات ومداخل تطبيق حوكمة الشركات فى منظمات الأعمال ، وإختبار العلاقة ميدانياً بين حوكمة نظام الرقابة وتقييم الأداء والسلوك الأخلاقى فى المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان ، ومحاولة التوصل إلى نموذج مقترح للحوكمة وتعديل السلوك الأخلاقى فى المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان .

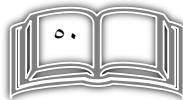
وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهم المحددات التى ساعدت على نجاح تطبيق مدخل حوكمة الشركات فى المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان هى : كفاءة تصميم جداول العمل فى الشركة ، أسلوب اتخاذ القرارات داخل الشركة ، العدالة والموضوعية فى تقييم الأداء ، العدالة فى عمليات الترقية ، وطريقة إختيار العاملين للإلتحاق بالعمل فى الشركة ، كما توصلت الدراسة إلى وجود بعض السلوكيات الأخلاقية السلبية المنتشرة فى المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان ، ومن أبرز هذه السلوكيات زيادة معدلات الغياب والتأخير بدون مبرر موضوعى خاصة بين فئات العاملين الشباب صغار السن ، وإنتشار الخداع والنفاق والإساءة لزملاء العمل ، وإنتشار الصراعات التنظيمية بين العاملين ، وعدم محافظة العاملين على سمعة الشركة وصورتها الذهنية بالشكل

المناسب ، بالإضافة إلى كتابة تقارير كاذبة عن زملاء العمل وعدم ابلاغ العاملين عن المخالفات القانونية.

وقد توصلت الباحثة من تقييم الوضع الحالي للشركات موضع الدراسة إلى أن أبرز الشركات التي تطبق مدخل حوكمة نظام الرقابة وتقييم الأداء هي شركة السويدى للصناعات الكهربائية وشركة أوتوكول لأنظمة التبريد والتكييف ، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين حوكمة نظام الرقابة وتقييم الأداء والسلوك الأخلاقي في المنظمات موضع الدراسة .

Abstract :

This research aims to identify the most important determinants and approaches for applying corporate governance in business organizations ,and the research tests – in field - the relationship between governance of control and performance appraisal system and ethical behavior in industrial organizations in the Tenth-Of-Ramadan City , and the research tries to reach a proposed approach of governance and ethical behavior adjustment in industrial organizations in the Tenth-Of-Ramadan City ,The results of study reveal that the most important determinants which contributed to the success of applying corporate governance approach in industrial organizations in the Tenth-Of-Ramadan City are; the efficiency of designing work schedules in the company, decision-making method within the company, justice and objectivity in performance appraisal, justice in promotions and the way by which employees are selected to work in the



company , Study also Found some negative ethical behaviors which are prevailing in industrial organizations in the Tenth-Of-Ramadan City ,The most important of these behaviors are; the increasing absence rates, delay for no objective reason especially among young employees, the prevalence of fraud and hypocrisy and offending co-workers, the prevalence of organizational conflicts among employees, employees do not maintain firm reputation and its image properly, preparing false reports about co-workers and finally employees do not report legal violations.

Through evaluating the current situation of companies under study, the researcher found that the most distinct companies which apply governance of control and performance appraisal approach are: El-Sewedy For Electric Industries and AutoCool For Air Conditioning Systems, Study also Found a statistically significant relationship between the governance of decision-making process and ethical behavior in organizations under study.



أولاً : مقدمة البحث :

إن إنتشار ظاهرة العولمة وتحرير الأسواق وإتجاه غالبية دول العالم نحو الإقتصاد الحر قد أدى إلى تنوع مجالات الإستثمار وخلق فرص عمل جديدة وتزايد معدلات الأرباح في مختلف المنظمات على مستوى العالم ، ولكي تحافظ الشركات المحلية والدولية المعاصرة على أوضاعها المتنامية فإنها عملت على بناء هياكل سليمة لحوكمة الشركات تقوم على ضوابط وآليات رقابية تساعدها في تحقيق مستوى معين من الكفاءة الإدارية والإنضباط الأخلاقي والشفافية ، الأمر الذي يساهم في تقليل حالات الفساد الإداري .

وقد جاء تزايد إهتمام المديرين على مستوى العالم بتطبيق حوكمة الشركات كمدخل للحد من الآثار السلبية للأزمات المالية التي انتشرت في الدول والمؤسسات في العقد الأخير من القرن العشرين ، وكأسلوب للإدارة الرشيدة يساهم في تعظيم الربحية ووضع الكيانات الإقتصادية على المسار الأخلاقي السليم. وفي إطار ما سبق فإن هذا البحث سوف يعالج دور حوكمة نظام الرقابة وتقييم الأداء في تحسين السلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان .

ثانياً : مشكلة البحث :

تواجه المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بعض أوجه القصور في نظم الرقابة وتقييم الأداء خاصة في الجانب المتعلق بالأخلاقيات ، حيث أنه لا يتم إجراء تقييم مستمر لمدى التزام العاملين بالكود الأخلاقي للشركات التي يعملون بها ، وأن عملية التقييم تركز فقط على الجانب الفني للأداء مع إهمال تقييم السلوك الأخلاقي للعاملين مما أدى إلى انتشار بعض الممارسات الأخلاقية السلبية ، الأمر الذي يتطلب حوكمة نظم الرقابة وتقييم الأداء حتى يمكن تحسين السلوك الأخلاقي في المنظمات موضع الدراسة .



ثالثاً : أهمية البحث :

١. الأهمية العلمية : يستمد هذا البحث أهميته العلمية مما يلي :

- أ- إن حوكمة نظم الرقابة وتقييم الأداء تعتبر من القضايا الحديثة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية والتي تحتاج إلى مزيد من الإضافات العلمية والأكاديمية خاصة بالنسبة للمكتبة العربية .
- ب- يحاول هذا البحث في الربط بين المناهج الإدارية للتغيير وتخصص إدارة الموارد البشرية وتخصص السلوك التنظيمي وهو الأمر الذي يتفق مع التوجهات الحديثة في الإدارة والتي تركز على التكامل والربط بين التخصصات والعلوم المختلفة .

٢. الأهمية التطبيقية : يستمد البحث أهميته التطبيقية مما يلي :

- أ- يمكن من خلال هذا البحث التعرف على محددات ومداخل تطبيق مدخل حوكمة نظم الرقابة وتقييم الأداء في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان .
- ب- يساعد البحث في الإلمام بكيفية إجراء نظم الرقابة وتقييم الأداء في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان ، مع التعرف على أوجه القصور في هذه النظم ، بالإضافة إلى التعرف على أبرز السلوكيات الأخلاقية السلبية في المنظمات موضع الدراسة .
- ت- يمكن تحقيق الاستفادة من هذا البحث في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان من خلال المقترحات والتوصيات العملية التي ستقدمها الباحثة في مجال حوكمة نظم الرقابة وتقييم الأداء .

رابعاً : فروض البحث :

- يقوم هذا البحث علي فرضين أساسيين هما :
- **الفرض الأول:** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث حول السلوك الأخلاقي السائد في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان .
 - **الفرض الثاني:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل حوكمة نظم الرقابة وتقييم الأداء والسلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان .

خامساً : أهداف البحث :

في ضوء مشكلة وفروض البحث يمكن تحديد الأهداف الأساسية للبحث فيما يلي :

١. يهدف هذا البحث إلى التعرف علي محددات تطبيق مدخل حوكمة نظم الرقابة وتقييم الأداء في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان .
٢. يسعى هذا البحث إلى دراسة وتحليل أبعاد الموقف الحالي لنظم الرقابة وتقييم الأداء في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في طرق وأساليب الرقابة وتقييم الأداء وكيفية تطبيقها .
٣. يهدف هذا البحث إلى التعرف على أبرز السلوكيات الأخلاقية السلبية للعاملين في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان .
٤. وبالإضافة لما سبق يهدف البحث إلى إختبار العلاقة ميدانياً بين حوكمة نظم الرقابة وتقييم الأداء والسلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان ، مع محاولة التوصل إلي نموذج مقترح لحوكمة نظم الرقابة وتقييم الأداء وتعديل السلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية موضع الدراسة .



سادساً : منهجية البحث :

سوف تستعرض الباحثة منهجية الدراسة من خلال العناصر والأبعاد

التالية :

- ١ . تحديد نوع ومصادر البيانات .
- ٢ . تحديد مجتمع وعينة البحث .
- ٣ . طرق وأساليب جمع البيانات .
- ٤ . أساليب التحليل الإحصائي للبيانات .

١- تحديد نوع ومصادر البيانات :

إعتمدت الباحثة عند جمع البيانات الثانوية على عديد من المصادر أهمها دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال والصادر عن وزارة الإستثمار ، النشرات الصادرة عن المؤسسة العربية لضمان الإستثمار ، مؤشرات الحوكمة المتعلقة بالشفافية والصادرة عن منظمة الشفافية الدولية ، دليل جمعية المستثمرين بمدينة العاشر من رمضان عن الفترة موضع الدراسة ، النشرات الصادرة عن جمعيات المستثمرين والمصدرين في جمهورية مصر العربية ، أما بالنسبة للبيانات الأولية اللازمة للدراسة فسوف يتم الإعتماد على أسلوبى الملاحظة والإستقصاء ، مع الإشارة إلى أن عملية الإستقصاء للفئات موضع الدراسة سوف تتم بطريقتين وهما طريقة المقابلات الشخصية وطريقة البريد الإلكتروني .

٢- تحديد مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والعاملين في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان ، بالإضافة إلى بعض المفردات الممثلة للموردين والعملاء ، وسوف تقوم الباحثة بتطبيق الدراسة على خمس شركات لتصنيع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية فى مدينة العاشر من رمضان وهى : شركة أوتوكول لأنظمة



التبريد والتكييف ، شركة السويدى للصناعات الكهربائية ، شركة فريش إلكترونيك ، شركة كريازى لصناعة الأجهزة الكهربائية والمنزلية ، والشركة العربية لتصنيع الكابلات ، ويمكن تحديد مفردات مجتمع البحث مقسمة إلى أربعة فئات كما هو موضح بالجدول رقم (١) على النحو التالي :

جدول رقم (١)
مفردات مجتمع البحث

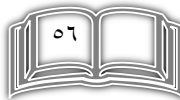
عدد المفردات	العدد فئات مجتمع البحث
١٨	الفئة الأولى : أعضاء الإدارة العليا
٥٦	الفئة الثانية : مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام
٣٦٢٥	الفئة الثالثة : العاملون في الشركات موضع الدراسة
٨٤	الفئة الرابعة : الموردون والعملاء
٣٧٨٣	إجمالي مفردات مجتمع البحث

المصدر : من إعداد الباحثة .

وفي ضوء الجدول السابق يمكن تحديد عينة البحث في ضوء الإعتبارات

التالية :

١. بالنسبة لأعضاء الإدارة العليا سوف تعتمد الباحثة على أسلوب الحصر الشامل نظراً لقلّة عدد مفردات هذه الفئة والبالغ ١٨ مفردة ، وبالنسبة لمديري الإدارات



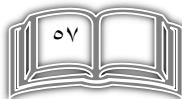
- ورؤساء الأقسام سوف تعتمد الباحثة أيضاً على أسلوب الحصر الشامل نظراً لقلة عدد مفردات هذه الفئة والبالغ ٥٦ مفردة .
٢. بالنسبة لفئة العاملين سوف تعتمد الباحثة على عينة إحصائية طبقية ، وقد تم الإعتماد على أسلوب العينات نظراً لأن عدد العاملين في الشركات موضع الدراسة كبير (٣٦٢٥ مفردة) ، أما اختيار العينة الإحصائية الطبقية على وجه التحديد فيرجع إلى أن مجتمع العاملين في الشركات موضع الدراسة هو مجتمع غير متجانس ، بالإضافة إلى أنه يوجد إطار متكامل غير متقدم للعاملين .
٣. بلغ حجم عينة العاملين في الشركات موضع الدراسة ٣٥٠ مفردة ، حيث قامت الباحثة بالكشف في جداول تحديد حجم العينات عند مجتمع بحث ٤٠٠٠ مفردة لاعتبارات ضمان تمثيل العينة لمجتمع البحث .
٤. أما بالنسبة لفئة المتعاملين مع المنظمات موضع الدراسة فقد تم التركيز على ممثلين عن الموردين والعملاء ، حيث تم الإعتماد على عينة ميسرة حجمها ٨٤ مفردة من مندوبي المنظمات التي تورد الخامات ومستلزمات الإنتاج للشركات موضع الدراسة ، بالإضافة إلى مندوبي المنظمات المشتريّة التي تمثل عملاء للشركات موضع البحث .

وفي ضوء الإعتبارات السابقة يمكن توزيع حجم عينة العاملين على الشركات الصناعية موضع الدراسة ، وتوزيع عينة البحث بشكل متكامل كما هو موضح من الجدولين رقم (٢) ورقم (٣) على النحو التالي :

جدول رقم (٢)

توزيع حجم عينة العاملين على الشركات موضع الدراسة

النسبة المئوية	توزيع حجم العينة	العدد	بيان المنظمات
٧.٤٣%	٢٦	٢٦٥	١- أوتوكول لأنظمة التبريد والتكييف
٢٢.٥٧%	٧٩	٨٢٠	٢- شركة السويدى للصناعات الكهربائية



٦٦	٦٨٤	١٨.٨٦%	٣- شركة فريش إلكترونيك
٩٨	١٠١٤	٢٨%	٤- شركة كرياضي لصناعة الأجهزة الكهربائية
٨١	٨٤٢	٢٣.١٤%	٥ الشركة العربية لتصنيع الكابلات
٣٥٠	٣٦٢٥	١٠٠%	الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحثة .

جدول رقم (٣) توزيع عينة البحث

بيان فئات مجتمع البحث	العدد	عينة/حصر شامل	عدد الاستجابات الصحيحة	نسبة الاستجابات الصحيحة
الفئة الأولى : أعضاء الإدارة العليا	١٨	حصر شامل	١٣	٧٢.٢٢%
الفئة الثانية : مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام	٥٦	حصر شامل	٤٨	٨٥.٧١%
الفئة الثالثة: العاملون في الشركات موضع الدراسة	٣٥٠	عينة عشوائية طبقية	٣٠١	٨٦%
الفئة الرابعة: المفردات الممثلة للموردين والعملاء	٨٤	عينة ميسرة	٦٢	٧٣.٨١%

المصدر : من إعداد الباحثة .

٣- طرق وأساليب جمع البيانات :



سوف تقوم الباحثة بإعداد أربعة قوائم إستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة يتم توجيهها لأعضاء الإدارة العليا ومديرو الإدارات ورؤساء الأقسام والعاملين والمفردات الممثلة للموردين والعملاء ، وسوف يتم اختبار قوائم الإستقصاء قبل تعميمها ، بالإضافة إلى تجربة الاستقصاء على عينة ميسرة من مفردات البحث بهدف التأكد من امكانية الإعتماد على الإستقصاء في قياس متغيرات الدراسة والمساهمة في إثبات صحة الفروض التي قام عليها البحث .

٤- طرق وأساليب جمع البيانات :

سوف تقوم الباحثة بإعداد أربعة قوائم إستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة يتم توجيهها لأعضاء الإدارة العليا ومديرو الإدارات ورؤساء الأقسام والعاملين والمفردات الممثلة للموردين والعملاء ، وسوف يتم اختبار قوائم الإستقصاء قبل تعميمها ، بالإضافة إلى تجربة الاستقصاء على عينة ميسرة من مفردات البحث بهدف التأكد من امكانية الإعتماد على الإستقصاء في قياس متغيرات الدراسة والمساهمة في إثبات صحة الفروض التي قام عليها البحث .

٥- أساليب التحليل الإحصائي :

سوف تستخدم الباحثة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار مدى صحة الفروض بعض أساليب الإحصاء التحليلي بالإعتماد علي الحاسب الآلي في إجراء المعالجات الإحصائية S.P.S.S علي النحو التالي :

أ- سوف يتم استخدام إختبار كروسكال والس Kruskal- Wallis بهدف اكتشاف أي فروق جوهرية بين آراء المديرين والعاملين والمتعاملين مع الشركات موضع الدراسة عند مستوى معنوية ٥ . و، كما ستعتمد الباحثة على إختبار مان وبيتني Mann-Whitney في تحديد معنوية الفروق بين آراء عينتين مستقلتين ، حيث أنه سيتم إستخدام هذا الأسلوب في تحديد



- معنوية الفروق بين آراء المديرين والعاملين حول السلوك الأخلاقي السائد في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان .
- ب- سوف تستخدم الباحثة أسلوب التحليل العاملي Factor Analysis في تحديد العوامل والمحددات الأكثر تأثيراً عند تطبيق مدخل الحوكمة بالمنظمات موضع الدراسة .
- ت- سوف يتم استخدام معامل ارتباط سبيرمان للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين تطبيق مدخل حوكمة نظم الرقابة وتقييم الأداء والسلوك الأخلاقي في المنظمات موضع الدراسة .

سابعاً : الدراسات السابقة :

سوف تقوم الباحثة بمراجعة الدراسات السابقة في مجال البحث من خلال استعراض بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث أو بعض جوانبه ، وسيتم تحليل هذه الدراسات كما يتضح على النحو التالي :

١- الدراسات التي تناولت مدخل حوكمة نظم الرقابة وتقييم الأداء :

- هدفت دراسة (Hsiang-t sui Chiang , 2006)⁽¹⁾ إلى إجراء بحث تجريبي لتحليل العلاقة بين مدخل الحوكمة وزيادة كفاءة الأداء ، حيث أبرزت الدراسة بعض التجارب العملية للحوكمة في شركات صناعة الإلكترونيات في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد تعرضت الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة على كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية ودعم عمليات النمو في الأسواق .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تجارب الحوكمة الناجحة في الشركات الأمريكية تركز على المعايير والمبادئ التي وضعتها بورصة نيويورك للأوراق المالية والتي تناولت مجالات عديدة منها ضرورة تشكيل لجان محددة الأدوار لمجلس الإدارة ووضع ميثاق عمل



مكتوب لكل لجنة وتفعيل الدور الرقابي للمساهمين من خلال مشاركتهم في جميع القرارات الجوهرية بالشركة ، كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة قد ساهم في تحقيق الشفافية وتحسين الأداء وزيادة قيمة الأسهم في الأسواق المالية ، وقد تم ذلك من خلال إيجاد أنظمة تهدف إلى محاربة الإنحرافات .

- هدفت دراسة (Elena F Pérez Carrillo , 2007)⁽²⁾ إلى تقييم وضع حملة الأسهم وأصحاب المنافع الآخرين في إطار تطبيق مدخل حوكمة الشركات ، وتحديد أهم الضمانات التي تقدمها الحوكمة للمستثمرين للحصول على عوائد وأرباح عادلة لاستثماراتهم ، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد الإدارة الرشيدة التي تحد من إمكانية تعرض الشركات للأزمات والخروج من السوق في ظل العلاقات المتشابكة .

وقد توصلت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات تضع الأسس التي تضمن المعاملة المتكافئة للمساهمين ، كما أنها توفر إطار قانوني مكتوب يحكم العلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين ، بالإضافة لما سبق توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة تحقق المسؤولية الاعتبارية لمجلس الإدارة تجاه حماية مصالح المساهمين والمحافظة على قيمة الأسهم ، وتحقيق العدالة بين العاملين .

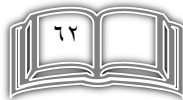
- أما دراسة (حداد ، ٢٠٠٨)^(٣) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الجوانب الايجابية لتطبيق حوكمة الشركات وكيفية الاستفادة منها في تحقيق التنمية الإقتصادية ، بالإضافة إلى الإعتماد على مبادئ الحوكمة في تحسين أداء الوحدات الإقتصادية .



وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الحوكمة والأداء ، وأن تطبيق حوكمة الشركات هو المخرج والحل الفعال لضمان حقوق أصحاب المصالح مع الشركات وخاصة حقوق المستثمرين ، وأن حوكمة الشركات الجيدة تساعد على جذب الاستثمارات وتساعد على الحد من هروب رؤوس الاموال بالإضافة إلى مكافحة الفساد ، كما توصلت الدراسة إلى أن الإلتزام بتطبيق حوكمة الشركات ينعكس بشكل جيد على الأداء الإداري والمالي للوحدات الاقتصادية .

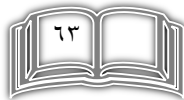
- أما بالنسبة لدراسة (Yadong, L , 2009) ⁽⁴⁾ فقد هدفت إلى تقييم الواقع الميداني في ١٨ شركة أمريكية صناعية تعاني من الفشل الإداري والمالي ، وقد تم استقصاء آراء ٤٨٠٠ مفردة من أعضاء الإدارة والعاملين في الشركات موضع الدراسة للتعرف على فرص البقاء والتواجد في الأسواق عند تطبيق مدخل حوكمة الشركات ، مع تحليل أثر ٢٤ عاملاً فرعياً للحوكمة في تحقيق طفرة في أداء الشركات .
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أسباب الفشل المالي والإداري بالشركات موضع الدراسة ترجع إلى عدم استخدام أساليب الإدارة الرشيدة ، وعدم القدرة على تحفيز العاملين لبناء وضع أفضل للشركة في الأسواق ، كما توصلت الدراسة إلى أن الفشل والتعرض للخروج من السوق يرجع لعوامل متدرجة في تأثيرها دون وجود نظام فعال للإستجابة لمؤشرات الإنحدار المبكرة أو الحد من من الآثار السلبية بشكل متزامن .

- وقد هدفت دراسة (Yougesh K , 2010) ⁽⁵⁾ إلى تحليل بعض النماذج الناجحة لحوكمة الشركات في ماليزيا ، وتحديد مدى مساهمة التميز الإداري في ظل الحوكمة على تحسين أداء الوحدات الاقتصادية الماليزية



، وأثر ذلك على الإقتصاد المالىزى ، وقد تم إجراء الدراسة على ٤٨ وحدة اقتصادية حققت التميز في تطبيق حوكمة الشركات .
ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة أن تطبيق الحوكمة بنجاح يساهم فى زيادة كفاءة وحجم المعاملات فى البورصة مما يساهم فى تحسين وضع الدولار المالىزى فى السوق ، حيث توصلت الدراسة إلى أن تحسين الوضع الإقتصادى المالىزى يتوقف على جودة إنتاج الوحدات الإقتصادية ، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير جوهري لتطبيق مدخل الحوكمة على تحسين الأداء الإقتصادى للشركات .

- وبالإضافة لما سبق ركزت دراسة (G.O. Demaki , 2012)⁽⁶⁾ على تحليل العلاقة بين التوسع فى تطبيق مدخل حوكمة الشركات وزيادة معدلات التنمية فى الشركات النيجيرية ، وإجراء مقارنة بين الوضع الإقتصادى السائد خلال العشر سنوات الأخيرة بالوضع الإقتصادى المحتمل نتيجة تطبيق مدخل الحوكمة من خلال الإعتدال على مؤشرات الشفافية والفساد .
وقد توصل Demaki إلى أن تطبيق الحوكمة يساهم فى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها والأطراف المتعاملة معها نظراً لأن الحوكمة توفر ضمانات التوازن فى تحقيق المصالح الداخلية والخارجية ، كما توصل Demaki إلى أن المنافسة العالمية بين المستثمرين قد أدت إلى توجه ٧٥% من رؤساء الشركات إلى البحث عن معايير التطبيق الجيد لحوكمة الشركات النيجيرية من خلال تطبيق معايير الشفافية والتنمية المتزايدة للقدرات التنافسية .



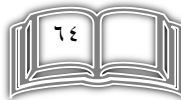
٢- الدراسات التي تناولت السلوك الأخلاقي :

- استهدفت دراسة (Fray, 2007) ⁽⁷⁾ تحليل علاقة التكامل بين المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الأخلاقية في منظمات الأعمال في نيوزيلندا ، مع استكشاف أهم التحديات التي تواجه المنظمة للحفاظ على أنماط ثابتة من الممارسات الأخلاقية الإيجابية مع تقسيم هذه التحديات إلى تحديات مادية وتنظيمية .

وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي تحقق مسؤوليتها الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة هي منظمات أخلاقية وأن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات الإيجابية ، كما توصلت الدراسة إلى أن العوامل التنظيمية يكون لها تأثير أكبر على السلوكيات والممارسات الأخلاقية من العوامل المادية .

- أما دراسة (Karen Rodham , 2008) ⁽⁸⁾ فقد هدفت إلى تحليل أثر أخلاقيات استخدام الإنترنت والتكنولوجيا الحديثة في مواجهة تحديات المنافسة ، وقد تم تطبيق الدراسة على ١٢ شركة أمريكية تعمل في مجالات خدمية متنوعة تم تصنيفها إلى ثلاث فئات كل فئة تعمل في قطاع خدمي متشابه ، وقد ركزت الدراسة على تأثير البيانات النوعية الممضلة على سمعة الشركة وعلى الصورة الذهنية للمنافسين في السوق .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن استخدام شبكة الإنترنت في نشر معلومات ايجابية خادعة عن نتائج أعمال الشركة يساعد على تحسين استثمارتها في الأجل القصير ، إلا أن الإلزام بنشر نتائج الأعمال الحقيقية في المجالات الاقتصادية المعتمدة يؤدي إلى تدهور الإستثمارات في الأجل الطويل ، كما توصلت الدراسة إلى أن الممارسات غير الأخلاقية في استخدام شبكة الإنترنت للإساءة إلى المنافسين يساهم في ضعف الصورة الذهنية للشركة المصدرة للبيانات السلبية الممضلة .



- أما بالنسبة لدراسة (ماجدة ، ٢٠٠٩)^(٩) فقد هدفت إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على قيم وأخلاقيات العمل في أربعة من مجالس المدن بمحافظة القاهرة وأربعة بنوك تجارية قطاع عام ، كما هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتطوير قيم وأخلاقيات العمل في إطار الثقافة التنظيمية .
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال إستقصاء آراء عينة احتمالية تطبيقية حجمها ١٢٢ مفردة من العاملين في مجالس المدن والبنوك موضع الدراسة أن الثقافات الحالية المطبقة في هذه المؤسسات تعكس رؤية وقيم المؤسسين الأوئل وأن هذه الثقافات تحتاج لتعديل وإعادة نظر حتى تعكس الظروف والمتطلبات الحالية ، كما توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية القوية يكون لها دور جوهري في بناء وتأسيس الأخلاقيات الإيجابية ، حيث أنها تؤدي إلى ترشيد سلوكيات العاملين وتحسين أدائهم .

- وقد ركزت دراسة (السعد ، ٢٠١١)^(١٠) على تحديد الممارسات الأخلاقية وغير الأخلاقية في عملية المراجعة ، والتعرف على الطرق والأساليب الممكنة لمواجهة المواقف ذات الجانب الأخلاقي في مجال عمليات المراجعة وتحديد تأثير الجانب الشخصي على الممارسات الأخلاقية .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه توجد علاقة معنوية بين الخصائص الشخصية واتخاذ القرارات الأخلاقية في بيئة المراجعة السعودية ، حيث تشير نتائج الدراسة إلى أن المراجع في البيئة السعودية يرفض القرار غير الأخلاقي نظراً لوجود سمات التدين في الشخصية ، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك صعوبة في توافر المواقف غير الأخلاقية في بيئة المراجعة السعودية نظراً لوجود ميثاق أخلاقي محدد .



- أما دراسة (Bannon, 2011) ⁽¹¹⁾ فقد ركزت على تحديد أهم العوامل التي تساهم في بناء ثقافة أخلاقية متميزة داخل المنظمة من خلال إجراء دراسة ميدانية بغرض قياس السلوكيات والممارسات الإخلاقية بالمنظمة ، مع دراسة أثر الظروف الإقتصادية للعاملين على ممارساتهم الأخلاقية . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه توجد علاقة معنوية بين وجود ميثاق أخلاقي متكامل الأبعاد وبناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمة ، كما توجد علاقة معنوية بين مستوى العلاقات الإنسانية وطريقة تعامل المديرين والمشرفين مع مرؤوسيههم وبناء ثقافة أخلاقية قوية داخل المنظمة ، بالإضافة لما سبق توصلت الدراسة إلى أن الدعم النفسي والاجتماعي يعتبر من أهم عوامل نشر الثقافة الأخلاقية .

- وبالنسبة لدراسة (Mareela et al, 2012) ⁽¹²⁾ فقد هدفت إلى تحليل أثر ثلاث متغيرات أساسية هي الوقت المخصص لدراسة الأخلاقيات، التدريب على الأخلاقيات ، والنوع (ذكور وإناث) على الممارسات الأخلاقية للأستاذ الجامعي، كما هدفت الدراسة إلى إحداث مقارنة بين أهمية تواجد الميثاق الأخلاقي في منظمات الأعمال سواء كانت تجارية أو صناعية وأهمية تواجده في مجال مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه توجد علاقة معنوية بين الوقت والتدريب المخصصين لدراسة الأخلاقيات والممارسات الأخلاقية للأستاذ الجامعي في مرحلة الدراسات العليا ، إلا أنه لا توجد علاقة معنوية بين النوع والممارسات الأخلاقية ، وبالإضافة لما سبق توصلت الدراسة إلى أن تأثير الميثاق الأخلاقي يختلف في التعليم الجامعي عنه في مجال الأعمال التجارية والصناعية .

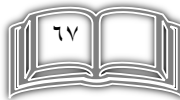


- وقد تركز الهدف الأساسي لدراسة (عمران ، ٢٠١٣) ^(١٣) على معرفة على أثر الممارسات الأخلاقية للقيادات الإدارية والتي تمثلت أبعادها في (الثقافة التنظيمية والتدريب على الأخلاق والميثاق الأخلاقي ودعم الإدارة العليا للسلوكيات الأخلاقية) على عملية اتخاذ القرارات في المصارف الليبية ومحاوله التوصل إلى نموذج مقترح لتحسين عملية اتخاذ القرارات في ظل الممارسات الأخلاقية للقيادات الإدارية .
وقد توصل الباحث في دراسته للنموذج المقترح بعد اختباره واجراء التعديلات اللازمة عليه ، كما توصل إلى أن متغيرات الممارسات الأخلاقية تؤثر على عملية اتخاذ القرارات في المصارف التجارية الليبية .

٣- الدراسات التي تناولت العلاقة بين حوكمة اتخاذ القرارات والسلوك الأخلاقي :

- هدفت دراسة (جمعة وآخرون ، ٢٠٠٩) ^(١٤) إلى تحديد دور مدخل حوكمة الشركات في تدعيم المبادئ الأخلاقية للإفصاح والشفافية من خلال محاولة ترجمة معايير الحوكمة إلى ممارسات أخلاقية بعيدة عن الغش والتزوير والمعالجات الشكلية لإظهار أرباح وهمية .
وقد توصلت الدراسة إلى أن الإلتزام بمبادئ الحوكمة يعتبر من الدعامات الأساسية لنمو الشركات في الأسواق ، وأن تطبيق قواعد الحوكمة من شأنه تدعيم القرارات الإستثمارية للمستثمرين المحليين والأجانب وزيادة الثقة في الشركات وإصلاح الإقتصاد الكلى .

- وقد هدفت دراسة (بوعظم وعبد السلام ، ٢٠٠٩) ^(١٥) إلى تحليل أثر تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة على مستوى الشفافية في الأسواق المالية وعلى الحد من ظاهرة التضليل في البيانات المالية التي تعكس نتائج أعمال الشركات المدرجة في بورصات الأوراق المالية ، كما هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الحوكمة على تجنب وقوع الأزمات الإدارية والمالية .

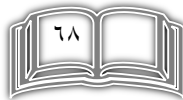


وقد توصلت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات توفر الأساس لبيئة أعمال منتجة ومستقرة لأصحاب المنافع كما توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة تعتبر مؤشراً هاماً للحكم على المستوى الذي وصلت إليه إدارة الشركات في مجال الالتزام المهني بقواعد حسن الإدارة ومحاربة الفساد والإفصاح والشفافية في عرض الأنشطة ونتائج الأعمال ، مما يقلل من امكانية تعرض المنظمات للأزمات المالية المعاصرة .

- وقد تعرضت دراسة (Greiner. B , 2011)⁽¹⁶⁾ قضية تحليل العلاقة بين حوكمة الشركات وتطوير الثقافة الأخلاقية لمنظمات الأعمال ، وقد أجريت الدراسة على ٥٠ مدير في ١٢ شركة كبيرة الحجم في شمال أمريكا .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ٦٢% من مفردات عينة الدراسة يرون أن حوكمة الشركات تعكس التغيير الإيجابي في الجهود الإدارية والتنظيمية ، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك إعتقاد لدى حوالي ٨٠% من المديرين بأن تطبيق قواعد الحوكمة يكون له تأثير كبير في منع غش الإدارة والمساعدة على اكتشافه ، وأنه يوجد اتفاق جوهري بين مديري الموارد البشرية على أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعتبر من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الإنضباط والشفافية عند تطبيق الحوكمة .

- وقد تعرضت دراسة (Haslinda and Benedict , 2014)⁽¹⁷⁾ إلى تحليل الأسس والنظريات الأخلاقية لحوكمة الشركات على اعتبار أن متغيرات مثل الكود الأخلاقي ومناهج الأخلاقيات التنظيمية ، والمنافع الأخلاقية لمنظمات الأعمال جميعاً تدخل ضمن المكونات الرئيسية لحوكمة الشركات .



وقد توصلت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات في منظمات الأعمال يجب أن تركز على مجموعة من النظريات الأخلاقية وليس نظرية وحيدة ، كما توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة والأخلاقيات يدخلان ضمن كيان واحد وأن الأخلاقيات التنظيمية هي جزء من الحوكمة الرشيدة لمنظمات الأعمال .

ثامناً : الإطار النظري لحوكمة نظم الرقابة وتقييم الأداء والسلوك الأخلاقي :

سوف تقوم الباحثة بمناقشة الإطار النظري لمدخل حوكمة نظم الرقابة وتقييم الأداء والسلوك الأخلاقي من خلال الأبعاد والجوانب التالية :

١- حوكمة نظم الرقابة وتقييم الأداء :

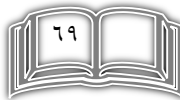
لا يوجد إتفاق على وضع تعريف محدد لمصطلح حوكمة نظم الرقابة وتقييم الأداء ، ويمكن عرض أهم المفاهيم المرتبطة بهذا المصطلح كما يتضح على النحو التالي^(١٨) :

يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها : مجموعة من المبادئ والآليات والقرارات التي تحقق الانضباط Discipline والشفافية Transparency والعدالة Fairness ، كما تساهم في تحقيق الإستغلال الأنسب للموارد المتاحة والوصول إلى الجودة والتميز بما يؤدي إلى تحقيق أفضل المنافع لكافة الأطراف ذات المصلحة .

كما يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها : مجموعة القواعد التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل بغرض حماية الحقوق المالية لحملة الأسهم .

أما حوكمة نظم الرقابة وتقييم الأداء فتمثل العمليات الإدارية التي تركز على تطبيق نظام متكامل للرقابة وتقييم الأداء يعتمد على العدالة والموضوعية عند اختيار العاملين وترقيتهم وتقييم أدائهم الفنى والأخلاقي^(١٩) .

ويرتبط التطبيق الفعال لحوكمة نظم الرقابة وتقييم الأداء بثلاث مداخل أساسية يمكن توضيحها على النحو التالي^(٢٠) :



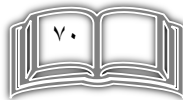
أ- مدخل المساءلة **Accountability** المبنية على المعلومات والإتصالات :

يرى Monks و Minow أن المساءلة المتبادلة تعتبر من أهم دعائم نجاح حوكمة الشركات وتعظيم ثروة الملاك ، فمجلس الإدارة يجب أن يكون مسؤولاً أمام حملة الأسهم ، كما أن الإدارة التنفيذية يجب أن تكون مسؤولة أمام مجلس الإدارة عن كيفية إدارة المخاطر والأزمات وكيفية إستغلال الموارد ، الأمر الذي يتطلب وجود نظم فعالة للمعلومات والإتصالات ، مع ضرورة وجود نظام محدد وواضح لتفويض السلطات .

ب- مدخل الرقابة **Control** لضمان حماية الممتلكات من المخاطر : ترتبط فاعلية تطبيق مدخل حوكمة الشركات بوجود نظام فعال للرقابة على ممتلكات المنظمة وأساليب شرائها وكيفية استخدامها ونظم صيانتها ، وتعتبر تقارير الرقابة المبنية على الفحص والتقييم الفعلي من أبرز أدوات الرقابة في هذا المجال ، حيث تساعد هذه التقارير على حماية أصول وممتلكات المنظمة من المخاطر .

ت- مدخل حوكمة المناخ الأخلاقي **Ethical Atmosphere** : إن التطبيق الناجح لحوكمة الشركات لا ينظر للعوائد الإقتصادية بل يجب أن يراعى المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع ككل ، وحتى يتحقق ذلك لابد من توافر كود أخلاقي يتم تفعيله عند إدارة العلاقة بين المنظمة والمتعاملين معها وعند صيانة المعايير الأخلاقية والأنماط السلوكية .

وتعتبر شركة هوندا HONDA اليابانية العالمية لصناعة السيارات من أبرز الشركات الدولية التي نجحت في مدخل حوكمة نظم الرقابة وتقييم الأداء ، وشركة هوندا هي إحدى الشركات اليابانية التي حققت مكانة متميزة في الأسواق العالمية على الرغم من ظهورها المتأخر نسبياً عام



١٩٦٣ ، ويقع مقر الشركة في طوكيو ، ويبلغ عدد العاملين بالشركة ١٦٧٢٣١ عامل ، وتنتج الشركة ما يقرب من ١٤ مليون وحدة من محركات الإحتراق الداخلى بأصنافها المختلفة ولذا فإن HONDA تعتبر أول منتج للمحركات في العالم ، وقد وصلت أرباح الشركة إلى ٤٣٠ مليار ين في عام ٢٠١٣ بفضل تنويع الأداء في إطار معايير الحوكمة المرتبطة بالرقابة الدقيقة والفحص الشامل على الأداء المتكامل .

٢- السلوك الأخلاقي (المفاهيم - المناهج - النماذج) :

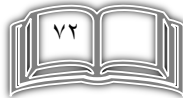
أ- مفاهيم السلوك الأخلاقي :

- يعرف جاد الرب الأخلاقيات Ethics بأنها تمثل : الأشكال والأنماط والإتجاهات والمعتقدات التي تنعكس على الطريقة التي يتعامل بها الأفراد مع بعضهم البعض ، وهي التي تحدد السلوك الذي يمكن الأفراد من التكيف والإنسجام مع البيئة المحيطة^(٢٢) .
- ويرى Davies أن الأخلاقيات تشير إلى المعايير والقيم التي يركز عليها أفراد المجتمع في ممارساتهم للتفرقة بين التصرفات الصحيحة وغير الصحيحة⁽²³⁾ .
- وفي إطار المفاهيم والمصطلحات السابقة يمكن للباحثة أن تقترح التعريف التالي للسلوك الأخلاقي: السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال هو الالتزام الطوعي أو القانوني في الفكر والممارسات داخل المنظمة ، والتقيد بالقواعد الوظيفية ومبادئ السلوك المهني الرشيد التي يحددها الكود الأخلاقي للمنظمة أو المنظمات المماثلة ، والحرص على تحقيق مصلحة أصحاب المنافع بعدالة سواء كانوا من داخل المنظمة أو من المتعاملين معها .



- ب- **مناهج السلوك الأخلاقي :**
- في ضوء المفاهيم السابقة يمكن الإشارة إلى مناهج السلوك الأخلاقي فيما يلي (24) :
- **منهج المنفعة Utilitarianism :** يركز هذا المنهج على أن السلوكيات تكون صحيحة عندما تحقق أكبر عائد مقابل الجهود والتكاليف المنفقة ، وبحيث تحقق هذه السلوكيات في نهاية الأمر أكبر منفعة لأكثر عدد من الناس .
 - **منهج الحقوق والواجبات Rights and Djties :** وفقاً لهذا المنهج يجب مراعاة مجموعة من العوامل والإعتبارات حتى يمكن ضمان سلامة القرارات من الناحية الأخلاقية ، كما أن هناك حقوق يجب الوفاء بها حتى نضمن السلامة الأخلاقية للسلوكيات والممارسات ، وهذه الحقوق تشمل إحترام الآخرين وعدم تجاهل حاجاتهم وطموحاتهم ومصالحهم ، إحترام قدرة الآخرين على الإختيار وعدم إجبارهم على فعل الأشياء .
 - **منهج العدالة Justice :**
 - إن القرارات والأفعال الإدارية وفقاً لهذا المنهج يجب أن تتسم بالعدالة عند توزيع العوائد وتحمل التكاليف سواء بالنسبة للأفراد أو المجموعات ، حيث يؤكد منهج العدالة على مفاهيم أخلاقية أهمها الوضوح والنزاهة وعدم التحيز .

- ت- **نماذج السلوك الأخلاقي :**
- في إطار مفاهيم ومناهج السلوك الأخلاقي يمكن تحليل بعض النماذج الناجحة في هذا المجال على النحو التالي (25) :
- تعتبر شركة PHILIPS من أنجح نماذج السلوك الأخلاقي على مستوى العالم ، وقد تأسست هذه الشركة في هولندا عام ١٨٩١ وتقوم الشركة



بدمج التكنولوجيا والتصميم ضمن ابتكاراتها ، ويوجد لدى الشركة ٨٠٠٠٠ براءة اختراع مما يعكس الطبيعة الابتكارية للشركة ، ومن أهم الممارسات الأخلاقية التي تميز شركة PHILIPS هو سعيها الدائم لإنتاج منتجات صديقة للبيئة تحافظ على صحة المواطنين و حماية المجتمع من التلوث والأخطار ، وقد قامت الشركة بإنتاج التليفزيون ECONOVE والذي حصل على جائزة التميز EISA كأفضل تليفزيون صديق للبيئة عام ٢٠١١ حيث أنه خالي من المادة PVC-BVR الضارة بالبيئة .

ومن أبرز النماذج الأخلاقية العالمية المتميزة نموذج شركة INTRACOM اليونانية متعددة الجنسية والتي تعمل في مجال صناعة الإلكترونيات والإتصالات ، حيث دخلت الشركة ضمن قائمة أفضل مائة شركة أوروبية من حيث توافر مقومات بيئة العمل النموذجية عام ٢٠٠٤ ، وعلى الرغم من أن شركة INTRACOM تعمل في مجالات تكنولوجية معقدة إلا أنها تقوم بالعديد من الممارسات الأخلاقية والإجتماعية منها أن الشركة تحترم قضية التنوع في الموارد البشرية من حيث الجنسية والدين والجنس ، كما أنها توفر أقصى درجات الصحة والسلامة المهنية للعاملين ،بالإضافة لذلك تقوم الشركة بتوظيف نسبة معينة من المعاقين والمغتربين مع تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في تعيين العاملين وتطوير مسارهم الوظيفي .

أما بالنسبة لشركة General Electric فهي تمثل النقيض للنموذجين السابقين بسبب عدم إتباعها للأخلاقيات التنظيمية والسلوكيات السليمة في مواقف عديدة مما أثر على سمعتها وصورتها الذهنية وجعلها تواجه مشكلات و غرامات متنوعة .

٣- دراسة العلاقة بين حوكمة نظم الرقابة وتقييم الأداء والسلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان :

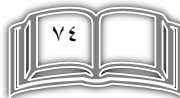
ركزت الباحثة عند تحليل العلاقة بين حوكمة نظم الرقابة وتقييم الأداء والسلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان على المؤشرات التي وضعها Dow. G لحوكمة نظام الرقابة وتقييم الأداء والتي ارتكزت بناء نظام متكامل يسمح بإجراء الرقابة قبل وأثناء وبعد التشغيل ، مع إجراء تقييم مستمر لمدى التزام العاملين بالكود الأخلاقي وتصميم نظام صارم لاكتشاف الغش والمخالفات القانونية⁽²⁶⁾ .

وقد اعتمدت الباحثة على آراء عينة ميسرة حجمها ٥٠ مفردة (٢٠ مدير ، ٣٠ موظف) في الشركات الخمسة موضع الدراسة ، وقد تم تفرغ آراء مفردات العينة الميسرة بشأن درجة موافقتها على دور حوكمة نظم الرقابة وتقييم الأداء في تحسين السلوك كما هو موضح من الجدول رقم (٤) على النحو التالي :

جدول رقم (٤)

درجة موافقة المديرين والعاملين في الشركات موضع الدراسة بشأن دور حوكمة نظام الرقابة وتقييم الأداء في تحسين السلوك الأخلاقي

العاملون		المديرون		فئات مجتمع البحث
النسب المنوية	التكرارات	النسب المنوية	التكرارات	
٢٠%	٦	٣٥.٠٠%	٧	درجة الموافقة
٤٦.٦٧%	١٤	٥٠.٠٠%	١٠	موافق تماماً
١٦.٦٦%	٥	٥.٠٠%	١	- موافق
				- رأى محايد



غير موافق	٢	١٠.٠٠%	٣	١٠%
غير موافق تماماً	-	-	٢	٦.٦٧%
الإجمالي	٢٠	١٠٠%	٣٠	١٠٠%

المصدر : من إعداد الباحثة .

ومن الجدول السابق تستخلص الباحثة أن هناك إرتفاع في نسبة موافقة المديرين والعاملين بشأن دور حوكمة نظام الرقابة وتقييم في تحسين السلوك الأخلاقي في المنظمات موضع الدراسة ، وقد كان إجمالي نسبة موافقة المديرين ٨٥% ، أما إجمالي نسبة موافقة العاملين فكانت ٦٦.٦٧% ، في حين كانت نسبة عدم الموافقة ١٠% بالنسبة للمديرين و ١٦.٦٧% بالنسبة للعاملين .

تاسعاً : الدراسة الميدانية :

في إطار منهجية البحث وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة والدراسة الإستطلاعية سوف تقوم الباحثة فيما يلي بإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية لإستخلاص النتائج الميدانية المترتبة على استقصاء مفردات مجتمع البحث وفقاً للمراحل والإجراءات التالية :

إثبات مدى صحة الفرض الأول :

لتحليل آراء المديرين حول السلوكيات الأخلاقية المنتشرة داخل المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان سوف تقوم الباحثة باستخدام إختبار مان ويتني Mann-Whitney للمقارنة وإكتشاف أي فروق جوهرية بين آراء أعضاء الإدارة العليا من ناحية ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام من ناحية أخرى ، مع الإستعانة بمتوسط ترتيب العينة لآراء فئتي المديرين لتحديد السلوكيات الأخلاقية الأكثر انتشاراً في المنظمات موضع الدراسة .



وفيما يلي يوضح الجدول رقم (٥) متوسط ترتيب العينة لإجابات المستقصى منهم ونوعية الفروق والإختلافات بين آرائهم وفقاً لاختبار مان ويتنى عند مستوى معنوية ٠.٠٥ كما هو مبين علي النحو التالي :

جدول رقم (٥)
نتائج إختبار مان ويتنى بشأن السلوكيات الأخلاقية المنتشرة داخل المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان

نوع الاختلاف	مستوى الدلالة	Z المحسوبة من مان ويتنى	متوسط ترتيب العينة		فئات مجتمع البحث السلوكيات الأخلاقية
			مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام	أعضاء الإدارة العليا	
غير معنوي	٠.١٥٤	٢.٥٥	٣.٥٢	٣.٤٠	- عدم محافظة العاملين على سمعة المنظمة وصورتها الذهنية بالقدر الكافي .
غير معنوي	٠.١٤٨	١.٧٦	٣.٤٨	٣.٢٦	- عدم إحترام العاملين للكود الأخلاقي للمنظمة .
غير معنوي	٠.١٤٩	٢.٩٢	٣.٥٤	٣.٤٢	- عدم ابلاغ العاملين عن المخالفات القانونية
غير معنوي	٠.١٣٤	١.٣٨	٤.٦٢	٤.٨٦	تتسار الخداع والنفاق والإساءة للزملاء
غير معنوي	٠.١٣٣	٢.٨٩	٤.٥٢	٤.٦٤	تتسار الصراعات التنظيمية بين

معنوي					العاملين.
غير معنوي	٠.١٢٤	١.٧٦	٣.٩٠	٣.٨٢	كتابة تقارير كاذبة عن زملاء العمل
غير معنوي	٠.١٧٦	٢.١٢	٤.٧٧	٤.٨٢	زيادة معدلات الغياب والتأخير بدون مبرر.
غير معنوي	٠.١٠٩	٣.٦٧	٣.١١	٣.٩٢	- عدم تقديم الدعم المعلوماتي للزملاء في الوظائف الأخرى .
غير معنوي	٠.١١٣	٢.٥٤	٣.٧٣	٣.٦٦	- زيادة حالات الإعتصام والإضراب عن العمل

المصدر : من إعداد الباحثة .

ومن الجدول السابق تستخلص الباحثة ما يلي :

- أن السلوكيات الأخلاقية الأكثر انتشاراً في المنظمات المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان وفقاً لآراء أعضاء الإدارة العليا هي : إنتشار الخداع والنفاق والإساءة لزملاء العمل ، زيادة معدلات الغياب والتأخير بدون مبرر موضوعي .
- تشير آراء مديري الإدارات ورؤساء الأقسام إلى أن السلوكيات الأخلاقية الأكثر انتشاراً في المنظمات المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان هي : زيادة معدلات الغياب والتأخير بدون مبرر موضوعي ، إنتشار الخداع والنفاق والإساءة لزملاء العمل .
- يتفق أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام بشكل كبير في ترتيب الأهمية النسبية للسلوكيات الأخلاقية الأكثر انتشاراً في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان خاصة في البند المتعلق بإنتشار الصراعات التنظيمية.

وفى ضوء تحليل آراء أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام باستخدام المتوسطات الحسابية واختبار مان ويتنى ، قامت الباحثة باستخدام



إختبار التحليل العائلي Factor Analysis للتعرف علي أكثر السلوكيات الأخلاقية إنتشاراً داخل المنظمات موضع الدراسة من وجهة نظر فئات مجتمع البحث كما هو موضح من الجدول رقم (٦) على النحو التالي :

جدول رقم (٦)

نتائج التحليل العائلي للسلوكيات الأخلاقية الأكثر انتشاراً في المنظمات موضع الدراسة وفقاً لآراء مفردات مجتمع البحث

العاملون		مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام		أعضاء الإدارة العليا		فئات مجتمع البحث السلوكيات الأخلاقية
ترتيب الأهمية النسبية	درجة التشبع	ترتيب الأهمية النسبية	درجة التشبع	ترتيب الأهمية النسبية	درجة التشبع	
١	٠.٨٤٤	٧	٠.٥٠٤	٨	٠.٦١١	عدم محافظة العاملين على سمعة المنظمة وصورتها الذهنية بالقدر الكافي .
٦	٠.٦٩٣	٨	٠.٤٤٨	٩	٠.٥٢٠	عدم إحترام العاملين للكود الأخلاقي للمنظمة .
٣	٠.٨٠٤	٦	٠.٦٢٩	٧	٠.٦٢١	عدم ابلاغ العاملين عن المخالفات القانونية
٤	٠.٧٦٤	٢	٠.٨٤٢	١	٠.٨٨٤	انتشار الخداع والنفاق والإساءة لزملاء العمل .



٥	٠.٧٤٣	٣	٠.٧٣٤	٣	٠.٧٥٩	انتشار الصراعات التنظيمية بين العاملين.
٢	٠.٨٣٢	٤	٠.٧٢١	٥	٠.٦٧٤	كتابة تقارير كاذبة عن زملاء العمل
٨	٠.٥٤٢	١	٠.٨٥١	٢	٠.٨٧٥	زيادة معدلات الغياب والتأخير بدون مبرر موضوعي .
٧	٠.٦٧٠	٩	٠.٤١٩	٤	٠.٧٢٥	- عدم تقديم الدعم المعلوماتي للزملاء في الوظائف الأخرى .
٩	٠.٥٠١	٥	٠.٦٦٥	٦	٠.٦٤٣	زيادة حالات الإعتصام والإضراب .

المصدر : من إعداد الباحثة .

ومن الجدول السابق تستخلص الباحثة ما يلي :

أ- أن أكثر السلوكيات الأخلاقية انتشاراً في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان وفقاً لآراء أعضاء الإدارة العليا هي إنتشار الخداع والنفاق والإساءة لزملاء العمل ، وقد حصل هذا العامل علي أعلى درجة تشبع (٠.٨٨٤) ، يليه زيادة معدلات الغياب والتأخير بدون مبرر موضوعي (٠.٨٧٥) ، ثم إنتشار الصراعات التنظيمية بين العاملين (٠.٧٥٩) .



- ب- كانت السلوكيات الأخلاقية الأكثر انتشاراً في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان وفقاً لآراء مديري الإدارات ورؤساء الأقسام هي زيادة معدلات الغياب والتأخير بدون مبرر موضوعي ، وقد حصل هذا العامل علي أعلى درجة تشبع (٠.٨٥١) ، يليه إنتشار الخداع والنفق والإساءة لزملاء العمل (٠.٨٤٢) ، ثم إنتشار الصراعات التنظيمية بين العاملين (٠.٧٣٤) .
- ت- تشير نتائج التحليل العاملية لإجابات العاملين إلي أن السلوكيات الأخلاقية الأكثر انتشاراً في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان هي عدم محافظة العاملين على سمعة المنظمة وصورتها الذهنية بالقدر الكافي ، وقد حصل هذا العامل علي أعلى درجة تشبع (٠.٨٤٤) ، يليه كتابة تقارير كاذبة عن زملاء العمل (٠.٨٣٢) ، ثم عدم إبلاغ العاملين عن المخالفات القانونية (٠.٨٠٤) .
- ث- تستخلص الباحثة من نتائج التحليل العاملية لإجابات أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام إلى وجود إتفاق بين آرائهم حول السلوكيات الأخلاقية الأكثر انتشاراً في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان ، في حين يوجد إختلاف بين آراء المديرين والعاملين حول السلوكيات الأخلاقية المنتشرة في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان كما هو موضح من درجة التشبع وترتيب الأهمية النسبية بالجدول السابق .

ومن التحليل السابق يمكن للباحثة القول بإثبات صحة الفرض الأول وهو :

توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث حول السلوك الأخلاقي السائد في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان .



إثبات مدى صحة الفرض الثاني :

لتحديد معنوية الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث حول العلاقة بين متغيرات حوكمة نظام الرقابة وتقييم الأداء وتحسين السلوك الأخلاقي قامت الباحثة باستخدام إختبار كروسكال والس Walls-Kruskal ، حيث تم التوصل إلى أن الفروق والإختلافات بين آراء أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والعاملين حول العلاقة بين متغيرات الحوكمة التنظيمية وتحسين السلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان كانت فروق غير معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

وفيما يلي يوضح الجدول رقم (٧) نتائج إختبار كروسكال والس حول العلاقة بين متغيرات حوكمة نظام الرقابة وتقييم الأداء وتحسين السلوك الأخلاقي في المنظمات موضع الدراسة كما هو مبين على النحو التالي :

جدول رقم (٧)

نتائج إختبار كروسكال والس حول العلاقة بين متغيرات حوكمة نظام الرقابة وتقييم الأداء وتحسين السلوك الأخلاقي في المنظمات موضع الدراسة

نوع الاختلاف	مستوى الدلالة	٢٤ كروسكال والس المحسوبة من	متوسط ترتيب العينة			فئات مجتمع البحث متغيرات حوكمة نظام المعلومات
			العاملون	مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام	أعضاء الإدارة العليا	
غير معنوي	٠.١٦٦	١.٦٥٤	٤.٦٧	٤.٤٣	٤.٤٣	- الرقابة المتكاملة قبل وأثناء وبعد التشغيل.



غير معنوي	٠.١٢٧	١.٨٣٢	٤.٠٥	٤.٤١	٤.٧٢	-الجمع بين الرقابة المستمرة والدورية والمفاجئة .
غير معنوي	٠.١٧٣	١.٦٦٢	٤.١٧	٤.٦٢	٤.٣٩	لتقييم المستمر لمدى التزام العاملين بالكود الأخلاقي .
غير معنوي	٠.١٥٠	١.٧٦٣	٤.٦٥	٤.٥١	٤.٨٤	الإعتماد على معايير كمية في تقييم الأداء .
غير معنوي	٠.١٦٤	١.٨٧٢	٤.١١	٤.٤٧	٤.٤٧	بناء نظام صارم لاكتشاف الغش والمخالفات القانونية .
غير معنوي	٠.١٣٧	١.٠٠٤	٤.١٦	٤.٦٢	٤.٣٠	تصميم نظام رقابي للحد من الفساد المالي والإداري .
غير معنوي	٠.١٦٠	١.٨٧٤	٤.٠١	٤.١٨	٤.٤٢	تقييم أخلاقيات العاملين كمدخل للتحفيز أو العقاب .
غير معنوي	٠.٦٥٤	٤.٥١٨	٤.٨٨	٤.٤٩	٤.٦٧	-عدم اللجوء لتصعيد أخطاء المرووسين.
غير معنوي	٠.١٧٣	٤.٤٧١	٤.٤٣	٤.٧٨	٤.٥٩	لتقييم المتكامل للأداء الإداري والفني والأخلاقي .
غير معنوي	٠.١٤٤	٤.١١٧	٤.٣٢	٤.٧٢	٤.٦٦	رقابة على الممارسات الأخلاقية تجاه أصحاب المنافع .

المصدر : من إعداد الباحثة .



ومن الجدول السابق نستخلص الباحثة ما يلي :

- إن الفروق والإختلافات بين آراء أعضاء الإدارة العليا ومديرى الإدارات ورؤساء الأقسام والعاملين حول العلاقة بين متغيرات حوكمة نظام الرقابة وتقييم الأداء وتحسين السلوك الأخلاقي فى المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان كانت فروق غير معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، مما يعكس إمكانية تعميم العلاقة بين تطبيق حوكمة نظام الرقابة وتقييم الأداء وتحسين السلوك الأخلاقي فى المنظمات موضع الدراسة .

وفى ضوء التحليل السابق قامت الباحثة بإعداد مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات حوكمة نظام الرقابة وتقييم الأداء وتحسين السلوك الأخلاقي كما هو موضح من الجدول رقم (٨) على النحو التالى :

جدول رقم (٨)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات نظام الرقابة وتقييم الأداء

وتحسين السلوك الأخلاقي فى المنظمات موضع الدراسة

العاملون		مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام		أعضاء الإدارة العليا		فئات مجتمع البحث
الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	متغيرات حوكمة نظام الرقابة والتقييم
طردية متوسطة	٠.٥٢٦	طردية قوية	٠.٨٢٠	طردية قوية	٠.٨٤١	- الرقابة المتكاملة قبل وأثناء وبعد التشغيل.



الجمع بين الرقابة المستمرة والدورية والمفاجئة .	٠.٨٤٣	طردية قوية	٠.٨١١	طردية قوية	٠.٥٠٢	طردية متوسطة
-التقييم المستمر لمدى التزام العاملين بالكود الأخلاقي .	٠.٨٢٣	طردية قوية	٠.٨١٢	طردية قوية	٠.٨٥٤	طردية قوية
-الإعتماد على معايير كمية في تقييم الأداء .	٠.٧٩٨	طردية قوية	٠.٧٨٧	طردية قوية	٠.٨١١	طردية قوية
-بناء نظام صارم لاكتشاف الغش والمخالفات القانونية .	٠.٧٩٠	طردية قوية	٠.٨٩٣	طردية قوية	٠.٧٩٧	طردية قوية
-تصميم نظام رقابي للحد من الفساد المالي والإداري .	٠.٨١١	طردية قوية	٠.٨٠٦	طردية قوية	٠.٨٠٥	طردية قوية
-تقييم أخلاقيات العاملين كمدخل للتحفيز أو العقاب .	٠.٧٨٤	طردية قوية	٠.٧٨٤	طردية قوية	٠.٥٢٦	طردية متوسطة
-عدم اللجوء لتصيد أخطاء المرؤوسين .	٠.٨٢٦	طردية قوية	٠.٨١٩	طردية قوية	٠.٧٩٥	طردية قوية
-التقييم المتكامل	٠.٧٨٥	طردية	٠.٧٤٣	طردية	٠.٧٩٨	طردية

قوية		قوية		قوية		للأداء الإدارى والفنى والأخلاقى
طردية متوسطة	٠.٧١٢	طردية قوية	٠.٧٣٣	طردية قوية	٠.٧٨١	-الرقابة على الممارسات الأخلاقية تجاه أصحاب المنافع .

المصدر : من إعداد الباحثة .

ومن الجدول السابق تستخلص الباحثة ما يلى :

- يتفق أعضاء الإدارة العليا على وجود علاقة إرتباط طردية قوية بين متغيرات حوكمة نظام الرقابة وتقييم الأداء وتحسين السلوك الأخلاقى .
- توجد علاقة طردية قوية بين متغيرات حوكمة نظام الرقابة وتقييم الأداء وتحسين السلوك الأخلاقى وفقاً لأراء مديرى الإدارات ورؤساء الأقسام .
- تشير معاملات الإرتباط وفقاً لأراء العاملين إلى وجود علاقة إرتباط طردية متوسطة عند ثلاث متغيرات هى الرقابة المتكاملة قبل وأثناء وبعد التشغيل ، الجمع بين الرقابة المستمرة والدورية والمفاجئة ، و تقييم أخلاقيات العاملين كمدخل للتحفيز أو العقاب ، أما بقية المتغيرات موضع الدراسة والتحليل فكانت علاقتها بالسلوك الأخلاقى علاقة إرتباط قوية .
- مما سبق تستخلص الباحثة أنه يوجد إتفاق بين فئات مجتمع البحث حول وجود علاقة إرتباط طردية بين متغيرات حوكمة نظام الرقابة وتقييم الأداء وتحسين السلوك الأخلاقى فى المنظمات موضع الدراسة ، الأمر الذى يدعم إمكانية تعميم النتائج وإثبات العلاقة المعنوية بين حوكمة نظام الرقابة وتقييم الأداء والسلوك الأخلاقى فى المنظمات موضع الدراسة .

ومن التحليل السابق يمكن للباحثة القول بإثبات صحة الفرض الثانى وهو :



توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل حوكمة نظم الرقابة وتقييم الأداء والسلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان .

عاشرًا : النتائج والتوصيات :

في إطار الدراسة النظرية وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية بالمنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان ، يمكن تحديد النتائج العامة للبحث والتوصيات المقترحة للباحثة علي النحو التالي :

النتائج :

١. تم إثبات صحة الفروض التي قام عليها البحث ، حيث تم اثبات وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث حول السلوك الأخلاقي السائد في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان ، كما تم اثبات وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل حوكمة نظم الرقابة وتقييم الأداء والسلوك الأخلاقي في المنظمات موضع الدراسة .
٢. إن أهم المحددات التي تساعد على نجاح تطبيق مدخل حوكمة الشركات في شركتي السويدى للصناعات الكهربائية وأتوكول لأنظمة التبريد والتكييف هي : كفاءة تصميم جداول العمل في الشركة ، أسلوب اتخاذ القرارات داخل الشركة ، العدالة والموضوعية في تقييم الأداء ، العدالة في عمليات الترقية .
٣. يوجد قصور في عملية الإختيار والتعيين بالشركات موضع الدراسة ولكن بدرجات متفاوتة ، وقد تمثلت أهم جوانب القصور في الإعتماد على الوساطة والمحسوبية في كثير من التعيينات ، وعدم الإستفسار من جهات مرجعية عن الأشخاص قبل تعيينهم ، بالإضافة إلى عدم مراعاة التكامل بين الأخلاقيات والكفاءة كشرط أساسى للتعيين في الشركة ، بالإضافة لما سبق توصلت الباحثة



إلى أن الشركات موضع الدراسة تعاني من قصور في بعض الجوانب التنظيمية أهمها عدم وجود بطاقات وصف وظيفي محددة المهام والواجبات تغطي جميع الوظائف بالشركة ، وعدم تصميم جداول عمل متطورة تسمح بمرونة الأداء .

٤. توجد بعض السلوكيات الأخلاقية السلبية المنتشرة داخل المنظمات موضع الدراسة ، ومن أبرز هذه السلوكيات زيادة معدلات الغياب والتأخير بدون مبرر موضوعي خاصة بين فئات العاملين الشباب صغار السن ، وإنتشار الخداع والنفاق والإساءة لزملاء العمل ، وإنتشار الصراعات التنظيمية بين العاملين ، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض السلوكيات الأخلاقية السلبية للمنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان تجاه المتعاملين معها ، وقد كانت أبرز السلوكيات غير الأخلاقية في هذا المجال هي : إساءة التعامل مع مندوبي الموردين والعملاء ، عدم الإلتزام بفترة التوريد المتفق عليها مع العملاء ، تأخير مستحقات الموردين .

٥. أبرزت نتائج الدراسة أنه لا يتم إجراء تقييم مستمر لمدى التزام العاملين بالكود الأخلاقي في بعض الشركات موضع الدراسة ، حيث يتم التركيز في هذه الشركات على تقييم الجانب الفني للأداء وإهمال تقييم الجانب الأخلاقي .

التوصيات :

١. توصى الباحثة الشركات موضع الدراسة بضرورة إعداد وتفعيل دليل بلائحة الجزاءات التي سيتم توقيعها في حالة مخالفة قواعد السلوك الأخلاقي السليم ، مع إعادة النظر في قضية بناء الأكواد الأخلاقية ، مع ضرورة إعداد ميثاق أخلاقي متكامل لكل قطاع صناعي توقع عليه كافة المنظمات العاملة في نفس القطاع .



٢. يجب على إدارة المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان ضرورة إعداد برامج للتحسين والتطوير المستمر في بيئة العمل على المستويين الفني والأخلاقي وبما يحقق مستويات أداء مرتفعة في إطار أخلاقي .
٣. توصى الباحثة إدارة المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بأن يتم البدء بحوكمة عملية الإختيار والتعيين كنقطة انطلاقا نحو التطبيق المتكامل لمدخل حوكمة الشركات .
٤. ضرورة بناء نظام عادل للأجور والحوافز والمكافآت ، وكفاءة تصميم جداول العمل في الشركة بالشكل الذي يسمح بمرونة الأداء خاصة لأصحاب القدرات الإبداعية والإبتكارية .
٥. توصى الباحثة المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بضرورة استكمال منظومة الرقابة وتقييم الأداء ، فلا يجب أن يقتصر الأمر على جودة الرقابة على الأداء الإداري والفني فقط ولكن يجب أن يمتد الأمر ليشتمل الرقابة على الممارسات الأخلاقية والسلوكيات التنظيمية .

المراجع

1. Hsiang-tsui Chiang , Empirical Study of Corporate Governance and Corporate Performance , The Journal of American Academy of Business, Cambridge , 2006 .
2. Elena F Pérez Carrillo , Corporate Governance : Shareholders Interests and other Stakeholders Interests , Corporate Ownership & Control , Volume 4, Issue 4, Summer 2007 .
3. د. مناور حداد ، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول بعنوان : حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي ، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد ، دمشق ، الفترة من ١٥-١٦ ، مايو ٢٠٠٨ .
4. Yadong,. L , Corporate Governance and Corporate failure: a survival analysis , The Journal of American Academy of Business, Cambridge , 2009 .
5. Yougesh K, Corporate Performance and Governance in the Malaysian Corporate Sector, The Journal of American Academy of Business, Cambridge , 2010 .
6. G.O.Demaki , Corporate Governance: How to Reduce and Manage Job ? , Business and Management Review , Vo 10 , January , 2012.
7. Anne Maria Fray, Ethical behavior and social responsibility in organizations, Management Decision , Vol. 45 , No. 1 , 2007.
8. Karen Rodham , The ethics of using the internet to collect qualitative research data,Journal of Business Ethics.Vol 54, 2008 .
9. ماجدة محمد رشاد ، أثر الثقافة التنظيمية على قيم وأخلاقيات العمل - دراسة مقارنة بين مجالس المدن والبنوك التجارية العامة ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية التجارة جامعة بنها ، ٢٠٠٩ .
10. د.صالح بن عبدالرحمن السعد ، العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي في بيئة المراجعة السعودية ، مجلة كلية تجاره للبحوث العلميه ، الاسكندريه ، كلية تجاره ، جامعة الاسكندريه ، مجلد ٤٨ ، ٢٠١١ .



11. Bannon , How to Instil a strong Ethical Culture : economic downturns represent an opportunity , Development and Learning in Organizations, Vol 25 Iss: 1. , 2011 .
12. Mareela et al , Influence of Gender and ethical training on University Teachers Sensitivity Towards the Integratin of Ethics in Business Studies , Journal of Academic ethics ,Vol 10, 2012 .
١٣. حسن عبد السلام على عمران ، الممارسات الأخلاقية للقيادات الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية بالتطبيق على المصارف التجارية الليبية ، ٢٠١١ رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، ٢٠١٣ .
١٤. هوام جمعة وآخرون ، الشفافية و الإفصاح في إطار حوكمة الشركات ، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات ، جامعة باجي مختار ، عنابة - الجزائر ، الفترة من ١٨ إلى ١٩ نوفمبر ، ٢٠٠٩ .
١٥. د. كمال بوعظم ، د. زايدى عبدالسلام ، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية ، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات ، جامعة باجي مختار، الجزائر ، الفترة من ١٨ إلى ١٩ نوفمبر ، ٢٠٠٩ .
16. Greiner. B ,Corporate governance As An Approach To Developing Ethicalculture,http://www.businessweek.com/magazine/content/03_45/b3857002.htm , march 2011.
17. Haslinda Abdullah, Benedict Valentine, Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance , <http://www.eurojournals.com/MEFE.htm> , 2014 .
١٨. يمكن الرجوع إلى :
- Carlsson, R. H. ,Ownership and value creation: strategic corporate governance in the new economy ,Chichester: John Wiley& Sons ,2010.
 - Dow .J , Governing the firm. Workers : control in theory and practice , Cambridge: Cambridge University Press , 2003 .



- د. محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ .
19. Hsiu-I Ting , When Does Corporate Governance Add Value? , The Business Review , Cambridge, Vol 5, No. 2 ,2006 .
20. Gospel . H & A.. Pendleton , Corporate Governance and Labour Management: An International Comparison , New York: Oxford University Press ,2005 .
21. Ghidiuon . E , Mary. A , Corporate governance, 2nd , Mc grow-Hill , 2013 .
٢٢. د. سيد محمد جاد الرب ، الأخلاقيات التنظيمية والمسئولية الإجتماعية في منظمات الأعمال العصرية ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ٢٠١٠ .
23. Mark Davies , Enacting a Local Ethics Law—Part I: Code of Ethics , NYSBA/MLRC Municipal Lawyer , Vol. 21 , Summer 2010 .
24. Janet et al , Codes of ethics as signals for ethical behavior, Journal of business ethics , Vol 29 , 2001 .
٢٥. د. محمد عنتر أحمد ، إدارة الأعمال الدولية : حالات عملية ، مطبعة أكتوبر الهندسية ، القاهرة ، ٢٠١٢- ٢٠١٣ .
26. Dow, G. , Governing the firm. Workers' control in theory and practice ,Cambridge: Cambridge University Press , 2011

إهداء

إلى
أبي وأمي

كانا لى الرحمة فى حضورهما ، وحتى فى غيابهما عن الحياة تظل نفحات الرحمة
تظل إلى الوجدان ، ولا أخجل كإنسان أن أقول بأننى فى أقصى حالات ضعفى بدونهما

فيا ربى

أرحمهما بكل حدود رحمتك التى هى بلا حدود ، وافتح لهما أعلى أبواب جنتك ، فأنت
الكريم والرحمن الرحيم

أمين

إستخدام النروج الأمريكى لتكنولوجيا الإنتاج opt فى تحسين أداء المنظمات الصناعية فى
مصر

ومن خلال هذه المؤشرات يأتي الهدف الذي يسعى نظام OPT تحقيقه، إذ يصبو إلى
زيادة المؤشرات المالية في آن واحد وزيادة المنتجات المباعة مع تخفيض كل من المخزون
ونفقات الاستغلال (انظر الشكل أدناه).

TPS استخدام نظام الإنتاج الموجه بالقيمة فى تحسين الأداء اللوجستى للمنظمات الصناعية فى
مصر Toyota Production System الإنتاج الموجه بالقيمة المبني على اسس وممارسات
عديدة من اهمها (تحسين سلسلة التوريد ، ادارة الجودة ، اعادة تصميم العمليات، تقليل مستوى
المخزون) للوصول الى نتائج مستهدفة مثل(السرعة ، الانتاجية ، الجودة)

Optimized Production Technology



أثر تحليل آليات حماية المستهلك في إعادة بناء الإستراتيجية التسويقية لمنظمات الأعمال
دور التوجهات الحديثة للتسويق الفندقى في تحسين القيمة المضافة للقطاع السياحى فى مصر

الفصل التاسع

إدارة الأصول المعنوية ورأس المال الفكرى

لشركة اديداس ADIDAS

[/http://www.middle-east.adidas.com](http://www.middle-east.adidas.com)

لشركة أبل APPLE

[/https://www.apple.com](https://www.apple.com)

لشركة هوندا HONDA

[/http://www.honda.com](http://www.honda.com)

لشركة HP

[/http://www.hp.com](http://www.hp.com)

لشركة General Electric

[/http://www.ge.com](http://www.ge.com)

لشركة PHILIPS

<http://www.mea.philips.com/ar/about/company/companyprofile.page>

<http://www.philips.com.eg/ar>

اولاً : موضوعات — powerpoint (في الكتاب الأزرق)
- الموضوع الأول : التحول من التدريب التقليدى إلى التدريب عن بعد



- الموضوع الثاني : التحول من الإستثمار التقليدي إلى الأدوات المالية الحديثة .
 - الموضوع الثالث : محددات التوجه الإلكتروني لتسويق الخدمات .
- ثانياً : الحالة العملية ... وتغطي الفصول التالية من كتاب الإستراتيجيات التنافسية :
- الفصل الأول : الإستراتيجيات العامة للتنافسية في الأسواق المحلية والدولية . (الهجومية والدفاعية فقط)
 - الفصل الرابع : الفجوة الرقمية في بيئة الأعمال الدولية Digital divide . (مفهوم ومستويات ومؤشرات وعلاج الفجوة)
 - الفصل الخامس : إستراتيجية حاضنات الأعمال في إطار الخريطة الدولية لرعاية المواهب الوطنية . (مفهوم مصرية وغربية)
 - الفصل السابع : الأزمات المالية العالمية في القرن الحادي والعشرين في إطار ملامح الإقتصاد العالمي . (الأزمات الأمريكية تتحول لعالمية)

ثالثاً : محاضرة بعنوان : العوامل الحاكمة المؤثرة في سلوكيات الأسواق المحلية والدولية .
تمهيدى : تسويق :

- ١ . فصل الإستراتيجيات التنافسية .
- ٢ . أولاً – رابعاً إستراتيجيات الغرب بحث .
- ٣ . حالة عملية :العوامل الحاكمة المؤثرة في ديناميكية الأسواق المحلية والدولية – مفهوم ومستويات ومؤشرات وعلاج الفجوة – مفهوم الحاضنات ومصر والدول الغربية (جدول) – مراحل اختراق السوق الدولي – تحديات دخول الأسواق العالمية .
- ٤ . العملى : التقدير الإحصائى - z

تمهيدى : إدارة مالية :

- ١ . رأس المال العامل .
- ٢ . التمويل طويل وقصير الأجل بالرسم .
- ٣ . بحث رأس المال الفكرى مفهوم مكونات سمات رسومات .
- ٤ . العملى : التكلفة السنوية – المخاطرة انحراف معيارى .

تمهيدى : مناهج بحث

- ١ . حدود البحث .



٢. مكونات المنهجية فقط .

٣. الإستقصاء .

دبلوم تسويق أولى : كتاب الإدارة الحديثة :

مادة مشكلات تسويقية

١. التسويق الأخضر (كامل) .
٢. فصل نظم المعلومات : تطبيقات عن بعد فقط + مفهوم ومستويات الفجوة وماليزيا .
٣. صعوبات + إطار مقترح
٤. العملى : تقدير احصائى - زد

دبلوم تسويق ثانية : كتاب الكرة الأرضية

مادة تكاليف التسويق

١. محددات التوجه الإلكتروني لتسويق الخدمات ٣٠٧- ٣٣٩
٢. ٣٥٨-٣٥١-٢ ٣٧٦-٣٦٥ ادارة الأعمال الدولية
٣. الحوكمة مفهوم ، قواعد ، ومعايير الحوكمة الرشيدة : فى إدارة الموارد - والإتصال لفعال
٤. العملى : تقدير احصائى - زد

مناهج بحث ... ثانية علاقات عامة

- الكتاب الأحمر : الأول والثانى - فى الثالث الإطار العام فقط من ٣٨ - ٤١ ونصف - فى السادس الفروض فقط
- الكتاب الأزرق : حدود البحث فقط ، مكونات المنهجية فقط ، الإستقصاء .

أولى مستشفيات : تأمين صحى

- ١- الإدارة العاصرة
- ٢- الفجوة الرقمية
- ٣- تطبيقات الصحية
- ٤- تأمين صحى عالمى
- ٥- جودة الخدمات الصحية
- ٦- رأس المال الفكرى

أولى علاقات عامة : سلوك

- ١- الإدارة المعاصرة
- ٢- الفجوة الرقمية
- ٣- رأس المال الفكرى
- ٤- التطبيقات الطبية
- ٥- الإدارة الديمصراطية
- ٦- حاضنات الأعمال .