

أثر حوكمة اتخاذ القرارات في تحسين السلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان (دراسة ميدانية)

دعاء محمد رزق إبراهيم

المعيدة بقسم ادارة الاعمال

الملخص :

يهدف هذا البحث إلى التعرف علي الدوافع والأسباب التي دعت إلى تطبيق مدخل حوكمة الشركات في منظمات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مدينة العاشر من رمضان ، كما يهدف البحث إلى دراسة وتحليل أبعاد الموقف الحالي بالنسبة لتطبيق مدخل الحوكمة وتحديد مستوى السلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية المصرية وخاصة المنظمات موضع الدراسة بمدينة العاشر من رمضان ، وإختبار العلاقة ميدانياً بين حوكمة اتخاذ القرارات والسلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهم الأسباب الرئيسية التي تدفع المنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان إلى الإتجاه نحو تطبيق مدخل حوكمة الشركات تتمثل في إنخفاض مستوى الإيرادات المحققة والرغبة في التحسين والتطوير وتدعيم المزايا التنافسية للشركة ، ومن خلال تقييم الوضع الحالي للشركات موضع الدراسة توصلت الباحثة إلى أن أبرز الشركات التي تطبق مدخل الحوكمة هي شركة السويدى للصناعات الكهربائية وشركة أوتوكول لأنظمة التبريد والتكييف ، وقد تبين أن أكثر أبعاد وجوانب الحوكمة تطبيقاً في هاتين الشركتين هي : إعداد الخطط والسياسات في إطار إستراتيجى طويل الأجل ، وضع آليات لتحقيق الانضباط والشفافية ، تحديد أسس وقواعد مرشدة لاتخاذ القرارات ، وجود نظام واضح ومحدد للرقابة والتقييم ، وبناء هيكل محدد للعلاقات بين المنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها ، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين حوكمة عملية اتخاذ القرارات والسلوك الأخلاقي في المنظمات موضع الدراسة .



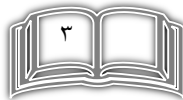
Abstract :

This research aims to identify the motives and reasons for applying corporate governance approach in organizations of manufacturing electrical and electronic devices in the Tenth-Of-Ramadan City , it also aims to study and analyze the dimensions of current situation of applying governance approach and determine the level of ethical behavior in Egyptian industrial organizations, especially the organizations under study in the Tenth-Of-Ramadan City , and This research tests – in field - the relationship between the governance of decision-making process and ethical behavior in industrial organizations in the Tenth-Of-Ramadan City.

The results of study reveal that the most important reasons which direct industrial organizations in the Tenth-Of-Ramadan City towards applying corporate governance include; the low level of realized revenues and the desire to improve, develop and enhance firm competitive advantages , and Through evaluating the current situation of companies under study, the researcher found that the most distinct companies which apply corporate governance approach are: El-Sewedy For Electric Industries and AutoCool For Air Conditioning Systems. Also, she found that the most applied dimensions of corporate governance in these two companies are: developing plans and policies in a long-run strategic framework, determining bases and rules for guiding decision-



making, the existence of a clear and specific system for control and appraisal and building a specific structure of relationships between organization, its employees and those who deal with it , Study also Found a statistically significant relationship between the governance of decision-making process and ethical behavior in organizations under study.



أولاً : مقدمة البحث :

لقد أدى إنتشار الأزمات المالية في مختلف أنحاء العالم إلى تعرض المساهمين لخسائر هائلة في البورصات والأسواق المالية ، مما دفع المستثمرين إلى البحث عن الشركات التي تستخدم مقاييس متكاملة للحكم على جودة الأداء الإدارى والمهنى ، بالإضافة إلى الشركات التي تعتمد على أساليب فعالة للحد من الممارسات الوظيفية غير الأخلاقية التي تؤثر بشكل سلبي على أنشطة المنظمة وعلى قيمة أصولها المالية .

ولقد أصبح التطبيق الفعال لمدخل حوكمة اتخاذ القرارات وبناء السلوك الأخلاقي الإيجابي في منظمات الأعمال من أهم العوامل المؤثرة في القرارات الإستثمارية وفي تحديد اتجاهات تدفق رأس المال ، حيث يتجه المستثمرون نحو المنظمات التي تطبق معايير الحوكمة لضمان تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة ولتحقيق الحماية الكافية لأصول وممتلكات المنظمة ، كذلك الحال فإن إتجاه تدفق الإستثمارات يرتبط بالسلوك الأخلاقي للمنظمات والذي يمثل مصدراً هاماً لحماية أصحاب المنافع ، وقد اشارت العديد من الدراسات الميدانية المتعمقة في هذا المجال إلى أن السلوك الأخلاقي الإيجابي لمنظمات الأعمال يعتبر أحد النتائج المستهدفة من تطبيق مدخل حوكمة الشركات ⁽¹⁾ .

وفي إطار ما سبق فإن هذا البحث سوف يعالج أثر مدخل حوكمة اتخاذ القرارات في تحسين السلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان من خلال إجراء تحليل متعمق للدوافع والأسباب التي أدت إلى التوسع في تطبيق مدخل حوكمة اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال موضع الدراسة ، مع تحليل واقع الحوكمة والسلوك الأخلاقي في المنظمات المصرية ، بالإضافة إلى إختبار العلاقة بين حوكمة اتخاذ القرارات والسلوك الأخلاقي في المنظمات موضع الدراسة .



ثانياً : مشكلة البحث :

تواجه المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان عديد من أوجه القصور المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بمدى الإعتماد على منهجية علمية ومحددة في اتخاذ القرارات أو الإعتماد على معلومات موثقة عند صناعة القرار ، كما تواجه هذه المنظمات بعض الممارسات السلبية المتعلقة بنمط المشاركة في إتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى ذلك تواجه المنظمات الصناعية موضع الدراسة قضية انتشار الممارسات غير الأخلاقية ، الأمر الذي يتطلب تطبيق مدخل حوكمة اتخاذ القرارات كأساس لضبط الأداء الإداري وكمدخل لتحسين السلوك الأخلاقي في هذه المنظمات .

ثالثاً : أهمية البحث :

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

- أ- يعتبر موضوع حوكمة الشركات من الموضوعات التي تنسم بالحدثة ، حيث أن توثيق الحوكمة بشكل دقيق والإتجاه نحو الإعتراف بها كمدخل للتغيير والتطوير لم يحدث إلا عام ٢٠٠٤ ولذلك فإن مكتبة البحوث العلمية في هذا المجال مازالت محدودة وتحتاج لمزيد من الإضافات .
- ب- يركز هذا البحث على دراسة وتحليل العلاقة بين حوكمة اتخاذ القرارات والسلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال ، حيث يربط بين الإتجاهات التنظيمية والإدارية الحديثة وتخصص السلوك التنظيمي وهو الأمر الذي لم يتم تناوله في الكثير من الدراسات والبحوث الأكاديمية .

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

- أ- يساهم هذا البحث في الإلمام بأسباب ودوافع تطبيق مدخل حوكمة اتخاذ القرارات في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان .



ب- يساعد البحث في تحليل الوضع الحالي لحوكمة الشركات في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان ، مع تحديد الممارسات الأخلاقية السائدة 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 اتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى تحليل النماذج التطبيقية المتميزة في الشركات العالمية في مجال الحوكمة والأخلاقيات التنظيمية والتي تعتبر مرشداً للمنظمات موضع الدراسة عند التطبيق .

رابعاً : فروض البحث :

يقوم هذا البحث علي فرضين أساسيين هما :

• الفرض الأول:

توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث حول تطبيق مدخل حوكمة الشركات في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان .

• الفرض الثاني:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل حوكمة اتخاذ القرارات 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 الدوافع والأسباب التي دعت إلى تطبيق مدخل حوكمة اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال ، مع تحليل بعض المؤشرات الكمية في منظمات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مدينة العاشر من رمضان والتي تقرر على هذه المنظمات الإتجاه نحو تطبيق الحوكمة .
- ٢- يسعى هذا البحث إلى دراسة وتحليل أبعاد الموقف الحالي بالنسبة لتطبيق مدخل الحوكمة وتحديد مستوى السلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية المصرية وخاصة المنظمات موضع الدراسة بمدينة العاشر من رمضان .
- ٣- التعرف على أهم محددات ومداخل تطبيق حوكمة الشركات في منظمات الأعمال ، مع تحليل بعض النماذج العالمية لحوكمة الشركات وتحسين الأخلاقيات التنظيمية ، وتحديد كيفية الإستفادة منها في حوكمة المنظمات الصناعية موضع الدراسة بمدينة العاشر من رمضان .
- ٤- إختبار العلاقة ميدانياً بين حوكمة الشركات والسلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان .

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 :

يمكن تحديد نوع ومصادر البيانات التي إعتمدت عليها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة على النحو التالي :

أ- **البيانات الثانوية :** إعتمدت الباحثة عند جمع البيانات الثانوية على عديد من المصادر أهمها : دليل حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية والصادر عن مركز المشروعات الدولية الخاصة ، دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال والصادر عن وزارة الإستثمار ، النشرات الصادرة عن المؤسسة العربية لضمان الاستثمار ، 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 ، دليل الشركات في المدن الصناعية ، وسجلات الإدارات والأقسام في الشركات موضع الدراسة .

ب- **البيانات الأولية :** سوف يتم الإعتماد في جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة 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 في مدينة العاشر من رمضان وهى : شركة أوتوكول



لأنظمة التبريد والتكييف ، شركة السويدى للصناعات الكهربائية ، شركة فريش إليكترويك ، 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 التالى :

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 فى الشركات موضع الدراسة
٨٤		الفئة الرابعة : الموردون والعملاء
٣٧٨٣		إجمالى مفردات مجتمع البحث

المصدر : من إعداد الباحثة .

وفى ضوء الجدول السابق يمكن تحديد عينة البحث فى 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 لمديرى الإدارات ورؤساء الأقسام سوف تعتمد الباحثة أيضاً على أسلوب الحصر الشامل نظراً لقلّة 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 فى 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 متفاد 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 مندوبى المنظمات التى تورد الخامات ومستلزمات الإنتاج للشركات موضع الدراسة ، بالإضافة إلى مندوبى المنظمات المشتريه التى تمثل عملاء للشركات موضع البحث .

وفى 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 التالى :

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

المصدر : من إعداد الباحثة .

جدول رقم (٣) توزيع عينة البحث

بيان	العدد	عينة شامل/حصر	عدد الصحيح الاستجابات	نسبة الصحيح الاستجابات
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 فى 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- 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- يمكن للباحثة الإعتماد على إختبار مان ويتني Mann-Whitney في تحديد مدى معنوية الفروق بين آراء عينتين مستقلتين ، حيث أنه سيتم إستخدام هذا الأسلوب في تحديد معنوية الفروق بين آراء المديرين والعاملين حول دوافع وأسباب تطبيق حوكمة اتخاذ القرارات في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان .

ب- يمكن للباحثة الإعتماد على إختبار كروسكال والس Kruskal-Wallis بهدف اكتشاف أي فروق جوهرية بين آراء المديرين والعاملين والمتعاملين مع الشركات موضع الدراسة عند مستوى معنوية ٥ . و .



ت- سوف يتم استخدام معامل ارتباط سبيرمان للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين تطبيق مدخل حوكمة اتخاذ القرارات 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 من حيث أهدافها وأهم النتائج التي توصلت إليها ، علي أن تقوم الباحثة بعد عرض هذه الدراسات بتحديد الفجوة البحثية كما يتضح على النحو التالي :

• الدراسات التي تناولت مدخل حوكمة اتخاذ القرارات :

أ- 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 .



ب- أما دراسة (Cyril H. Ponnu , 2008)⁽³⁾ فقد استهدفت تحليل أثر تطبيق مدخل حوكمة الشركات على الأداء التنظيمي ، وقد إعتد الباحث في دراسته على المؤشرات المالية في بعض الشركات الماليزية العامة والتي تعكس كفاءة الأداء وتساعد في قياس درجة الخطر بالنسبة للعوائد المحتملة ، كما هدفت الدراسة إلى إحداث مقارنة بين أساليب وآليات المديرين التنفيذيين الذين يعتمدون على تطبيق مدخل الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي وأساليب المديرين الذين يعتمدون على مداخل أخرى في التحسين والتطوير .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العديد من الشركات الماليزية العامة تفتقر إلى وجود مقاييس كمية للحكم على كفاءة الأداء في ظل تطبيق مدخل حوكمة الشركات ، وأنه لا توجد علاقة معنوية بين تطبيق الحوكمة والأداء في المنظمات الحكومية الماليزية.

ت- 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

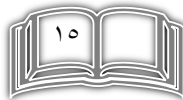


للخروج من السوق يرجع لعوامل متدرجة في تأثيرها دون وجود نظام فعال للإستجابة لمؤشرات الإنحدار المبكرة أو الحد من من الأثار السلبية بشكل متزامن .

ث- وقد هدفت دراسة (Yougesh K , 2010)⁽⁵⁾ إلى تحليل بعض النماذج الناجحة لحوكمة الشركات في ماليزيا ، وتحديد مدى مساهمة التميز الإدارى في ظل الحوكمة على تحسين أداء الوحدات الإقتصادية الماليزية ، وأثر ذلك على الإقتصاد الماليزى ، 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 الماليزى فى السوق ، حيث توصلت الدراسة إلى أن تحسين الوضع الإقتصادى الماليزى يتوقف على جودة إنتاج الوحدات الإقتصادية ، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير جوهري لتطبيق مدخل الحوكمة على تحسين الأداء الإقتصادى للشركات .

ج- 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 الإعتماد على مؤشرات الشفافية والفساد .



وقد توصل Demaki إلى أن تطبيق الحوكمة يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها والأطراف المتعاملة معها نظراً لأن الحوكمة توفر ضمانات التوازن في 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 .

• الدراسات التي تناولت السلوك الأخلاقي :

أ- 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 .

ب- 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

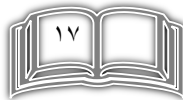


خدمى متشابه ، وقد ركزت الدراسة على تأثير البيانات النوعية الممضلة على سمعة الشركة وعلى الصورة الذهنية للمنافسين فى السوق .

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

ت- أما بالنسبة لدراسة (ماجدة ، ٢٠٠٩)^(٩) فقد هدفت إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على قيم وأخلاقيات العمل فى أربعة من مجالس المدن بمحافظة القاهرة وأربعة بنوك تجارية قطاع عام ، كما هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتطوير قيم وأخلاقيات العمل فى إطار الثقافة التنظيمية .

ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة من خلال إستقصاء آراء عينة احتمالية طبقية حجمها ١٢٢ مفردة من العاملين فى مجالس المدن والبنوك موضع الدراسة أن الثقافات الحالية المطبقة فى 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 فى بناء وتأسيس الأخلاقيات الإيجابية ، حيث أنها تؤدى إلى ترشيد سلوكيات العاملين وتحسين أدائهم .



ث- وقد تعرضت دراسة (Pimentel et al , 2010)⁽¹⁰⁾ الى وضع نموذج شامل للممارسات الأخلاقية يراعى المتغيرات الخارجية والداخلية في بيئة الأعمال وبحيث يمكن الإعتماد على النموذج الأخلاقي المقترح كمرشد لإتخاذ القرارات الأخلاقية وكأداة لتدريب المديرين والعاملين على السلوكيات والممارسات الأخلاقية .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك تأثير معنوي للخصائص الفردية والتنظيمية على اتخاذ القرارات الأخلاقية ، وأن امتلاك المؤسسات للمعرفة الاخلاقية وقدرتها على نشر المعايير والمبادئ الأخلاقية سوف يساعد في دعم عمليات الإتصال في مختلف الإتجاهات ، مما يساعد على اتخاذ قرارات مبنية على معايير أخلاقية سليمة .

ج- 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 والإجتماعي يعتبر من أهم عوامل نشر الثقافة الأخلاقية .



ح- 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 .

خ- 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 ومحاولة التوصل إلى نموذج مقترح لتحسين عملية اتخاذ القرارات في ظل الممارسات الأخلاقية للقيادات الإدارية .

وقد توصل الباحث في دراسته للنموذج المقترح بعد اختباره وإجراء التعديلات اللازمة عليه ، كما توصل إلى أن متغيرات الممارسات الأخلاقية تؤثر على عملية اتخاذ القرارات في المصارف التجارية الليبية .



• الدراسات التي تناولت العلاقة بين حوكمة اتخاذ القرارات والسلوك الأخلاقي :

أ- 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 .

ب- وقد تناولت دراسة (الشحادة و إبراهيم ، ٢٠١٠)^(١٥) قضية تحليل ركائز الحوكمة في البيئة المصرفية ومدى توافقها مع القواعد الإقتصادية ومعايير الشفافية الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ، مع بيان آلية تفعيل ركائز الحوكمة في البنوك لزيادة فعاليتها في الحد من الممارسات السلبية المرتبطة بشفافية عرض نتائج الأعمال .

وقد توصلت الدراسة إلى أن التشريعات والقوانين والقرارات المنظمة لعمل البيئة المصرفية لا تتضمن بشكل صريح مفهوم الحوكمة وكيفية تطبيقها ، وأن تطبيق معايير الإنضباط والشفافية للحوكمة يكون لها القدرة على الحد من الممارسات السلبية لإدارة الربح .

ت- 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 .

ث- 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 جميعا 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 .



• تحديد الفجوة البحثية :

- هناك بعض الجوانب والأبعاد الإضافية التي تعتقد الباحثة أن الدراسات السابقة لم تغطها والتي سوف تحاول الباحثة تناولها بالدراسة والتحليل والإختبار الميداني ، ومن أهم هذه الجوانب ما يلي :
- تحليل العلاقة بين تطبيق مدخل حوكمة اتخاذ القرارات والسلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان ، حيث لم تتناول أى من الدراسات السابقة هذه العلاقة بشكل مباشر .
- إجراء تحليلات ميدانية واختبارات إحصائية لتحليل العلاقة بين تطبيق مدخل حوكمة اتخاذ القرارات والسلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان حتى يمكن قياس طبيعة واتجاه العلاقة بشكل كمي .
- تحليل بعض النماذج المتميزة للحوكمة والسلوك الأخلاقي في المنظمات العالمية ، مع تحديد كيفية الاستفادة من هذه النماذج في المنظمات موضع الدراسة .

ثامناً : الإطار النظري لحوكمة اتخاذ القرارات والسلوك الأخلاقي :

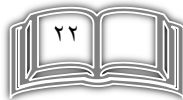
سوف تقوم الباحثة بمناقشة الإطار النظري لمدخل حوكمة اتخاذ القرارات والسلوك الأخلاقي من خلال الأبعاد والجوانب التالية:

1- مفهوم وأهمية تطبيق مدخل حوكمة اتخاذ القرارات :

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

يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها :

مجموعة القواعد التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل بغرض حماية الحقوق المالية لحملة الأسهم .



كما 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 .

ويرى **Iheriohanma & Oguoma** أن حوكمة اتخاذ القرارات تعنى مجموعة القواعد والأحكام المرشدة لاتخاذ القرارات والتي تركز على الأسلوب العلمى فى صناعة القرار والإعتماد على نمط القرارات القائم على المشاركة وتحديد مسؤوليات متخذى ومنفذى القرارات داخل المنظمة بدقة .

وترى الباحثة أن حوكمة اتخاذ القرارات تمثل عملية تركز على التوثيق الدقيق للمعلومات والمراحل والصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بإتخاذ القرارات بحيث يمكن إتخاذ قرارات رشيدة تساهم فى تحقيق الجودة والتميز وتحسين الأداء الكلى للمنظمة .

وفى إطار المفاهيم السابقة يمكن تحديد أهمية تطبيق مدخل حوكمة اتخاذ القرارات على النحو التالى (19):

- 1 . ترجع أهمية ظهور مدخل حوكمة اتخاذ القرارات فى مجال التطبيق بالمنظمات الصناعية لتوفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المنظمة ووسائل تحقيق تلك الأهداف .
- 2 . يعتبر مدخل حوكمة اتخاذ القرارات من أحدث مداخل تحقيق الجودة والتميز ، حيث أن تطبيق إجراءات وآليات الحوكمة يساعد على زيادة كفاءة استخدام الموارد المتاحة ، مما يؤدي إلى تحقيق الجودة والتميز فى الأداء .



٣. يقوم مدخل حوكمة اتخاذ القرارات على استخدام أساليب الإدارة الرشيدة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات في إطار إستراتيجي .
٤. تعتبر الحوكمة الرشيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية للمنظمات الصناعية ، نتيجة لأن التطبيق الجيد لمدخل حوكمة الشركات يؤدي إلى حسن إستغلال الموارد المتاحة في القطاع الصناعي .
٥. ترجع أهمية تطبيق مدخل حوكمة الشركات في المنظمات الصناعية إلى تركيزه على ضرورة الإهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهن بما يحقق الحماية لمصالح أفراد المجتمع وخاصة المستثمرين .

٢- مداخل تطبيق حوكمة الشركات في منظمات الأعمال :

- إن التطبيق الفعال لحوكمة الشركات يرتبط بخمس مداخل أساسية يجب دراستها وتحليلها وأخذها في الإعتبار عند إحداث التغيير الإيجابي في منظمات الأعمال ، وقد اتفق كل من Williams ، Aguilera ، Conley و Rupp على المداخل التالية⁽²⁰⁾ :
١. مدخل المسؤولية تجاه حملة الأسهم shareholders .
 ٢. مدخل الشفافية Transparency والإفصاح عن الأنشطة ونتائج الأعمال .
 ٣. مدخل المساءلة Accountability المبنية على المعلومات والإتصالات .
 ٤. مدخل الرقابة Control لضمان حماية الممتلكات من المخاطر.
 ٥. مدخل حوكمة المناخ الأخلاقي Ethical Atmosphere .



- **مدخل المسؤولية تجاه حملة الأسهم shareholders :**
ويركز هذا المدخل على أن مجلس الإدارة يجب أن يتحمل مسؤوليته تجاه حملة الأسهم من خلال الحرص على قيمة الأسهم والمحافظة على الكيان التجارى للمشروع ، والدقة فى رسم السياسات والإستراتيجيات العامة للمنظمة ، مع التأكيد على سلامة المعايير التى يعتمد عليها أعضاء مجلس الإدارة فى تعيين المديرين والعاملين .
- **مدخل الشفافية Transparency والإفصاح عن الأنشطة ونتائج الأعمال :**
إن الشفافية والإفصاح تعنى أن تكون المعلومات الصادقة والدقيقة متاحة أمام الجميع بالمنظمة بالإضافة إلى أصحاب المنافع الخارجيين ذوى العلاقات الإيجابية مع المنظمة ، ولكن بالشكل الذى لا يعرض المصالح الإستراتيجية للمنظمة للخطر .
- **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 مسئولة أمام مجلس الإدارة عن كيفية إدارة المخاطر والأزمات وكيفية إستغلال الموارد ، الأمر الذى يتطلب وجود نظم فعالة للمعلومات والإتصالات ، مع ضرورة وجود نظام محدد وواضح لتفويض السلطات .
- **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 الفعلى من أبرز



أدوات الرقابة في هذا المجال ، حيث تساعد هذه التقارير على حماية أصول وممتلكات المنظمة من المخاطر .

• مدخل حوكمة المناخ الأخلاقي Ethical Atmosphere :

إن التطبيق الناجح لحوكمة الشركات لا ينظر للعوائد الاقتصادية 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 .

٣- تحليل بعض نماذج الحوكمة في الشركات العالمية :

في إطار مفهوم وأهمية ومداخل تطبيق حوكمة الشركات في منظمات الأعمال ، يمكن للباحثة عرض بعض النماذج العالمية الناجحة في مجال حوكمة الشركات وتحديد كيف إستقادت هذه النماذج من تطبيق مدخل الحوكمة في تعظيم نتائج أعمالها كما يتضح على النحو التالي⁽²¹⁾:

أ- نموذج شركة اديداس ADIDAS الألمانية العالمية للملابس الرياضية:

شركة اديداس Adidas هي شركة ملابس رياضية مقرها ألمانيا وتحتل المرتبة الأولى في أوروبا في مجال صناعة الملابس الرياضية ، كما تحتل المرتبة الثانية عالمياً بعد منافستها الأمريكية نايكى، وقد أعلنت الشركة أنه بفضل تطبيق مبادئ الحوكمة والتوجه الأخلاقي نحو العملاء في الجودة والمواصفات وتطبيق نظام فعال لتعظيم منافع العاملين قد حققت زيادة في المبيعات قدرها ١٨% في عام ٢٠١١ مقارنة بعام ٢٠١٠ .



ب- نموذج شركة **APPLE** الأمريكية العالمية لصناعة الإلكترونيات :

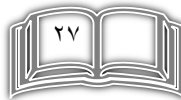
شركة Apple هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات إكتسبت سمعة فريدة في مجال تصميم وتصنيع الإلكترونيات ومنتجات برامج الكمبيوتر، ويعمل بالشركة ٣٥٠٠٠ موظف حول العالم ، ومن أهم منتجاتها الأكثر شهرة في العالم أجهزة ماكينتوش ، جهاز المحمول I phone ، جهاز I pod ، ومتصفح وسائل الإعلام I tunes ، ومجموعة برمجيات الوسائط المتعددة والبرمجيات الإبداعية I life ، بالإضافة إلى نظام Mac Os X ، ونظراً لقيام الشركة بحوكمة علاقتها مع الموزعين والعلماء في ٣٠٠ متجر في عدة دول حول العالم ، ونظراً لفلسفتها في التصميم الجمالي الشامل لمنتجاتها و حملاتها الإعلانية المميزة فقد حققت الشركة إجمالي إيرادات محلياً ودولياً مقدارها ٦٥.٢٢٥ بليون دولار بعد أن كان إجمالي إيراداتها عام ٢٠٠٨ ٣٧.٤٩١ بليون دولار فقط .

ت- شركة هوندا **HONDA** اليابانية العالمية لصناعة السيارات :

شركة 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 الاحتراق الداخلي بأصنافها المختلفة ولذا فإن HONDA تعتبر أول منتج للمحركات في العالم ، وقد وصلت أرباح الشركة إلى ٤٣٠ مليار ين في عام ٢٠١٣ بفضل تنوع الأداء في إطار معايير الحوكمة المرتبطة بالرقابة الدقيقة والفحص الشامل .

٤- مفاهيم ومناهج السلوك الأخلاقي مع تحليل بعض النماذج العالمية :

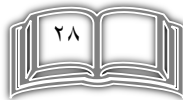
- يعرف جاد الرب الأخلاقيات Ethics بأنها تمثل : الأشكال والأنماط والإتجاهات والمعتقدات التي تنعكس على الطريقة التي يتعامل بها الأفراد



- 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 ، والتقيّد 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 .

وفي ضوء المفاهيم السابقة يمكن الإشارة إلى مناهج السلوك الأخلاقي فيما يلي⁽²⁴⁾ :

- أ- 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 .
- ب- 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



وظموحاتهم ومصالحهم ، إحترام قدرة الآخرين على الإختيار وعدم إجبارهم على فعل الأشياء .

ت- 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 .

وفي إطار مفاهيم ومناهج السلوك الأخلاقي يمكن تحليل بعض النماذج العالمية في هذا المجال على النحو التالي (25) :

أ- النموذج الأخلاقي لشركة General Electric :

شركة General Electric هي شركة صناعية وتكنولوجية أمريكية يقع مركزها الرئيسي في كونيتيكت بنيويورك ، وتنتج هذه الشركة المعدات الكهربائية ومحركات الطائرات ومعدات التصوير الطبي والبرمجيات والقاطرات ، كما تعتبر الشركة هي ثاني أكبر منتج للسيارات في العالم بعد تويوتا ، وعلى الرغم من ضخامة حجم أعمال الشركة ومكانتها في السوق الدولي إلا أن عدم إتباعها للأخلاقيات التنظيمية والسلوكيات السليمة في مواقف عديدة قد أضر على سمعتها وصورتها الذهنية وجعلها تواجه مشكلات وقرامات متنوعة .

ب- النموذج الأخلاقي لشركة PHILIPS :

تأسست شركة PHILIPS في هولندا عام ١٨٩١ وتقوم الشركة بدمج التكنولوجيا والتصميم ضمن ابتكاراتها ، ويوجد لدى الشركة ٨٠٠٠٠ براءة اختراع مما يعكس الطبيعة الإبتكارية للشركة ، وتمتلك الشركة مكاتب وفروع في ٦٠ دولة حول العالم .



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 .

ت- النموذج الأخلاقي لشركة INTRACOM :

من أبرز النماذج الأخلاقية لمنظمات الأعمال العالمية نموذج شركة INTRACOM اليونانية متعددة الجنسيات 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 الشركة تعمل في مجالات تكنولوجية معقدة إلا أنها تقوم بالعديد من الممارسات الأخلاقية والاجتماعية 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 مساهم الوظيفي.

٥- دراسة العلاقة بين حوكمة اتخاذ القرارات والسلوك الأخلاقي في

المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان :

لتحليل العلاقة بين حوكمة اتخاذ القرارات والسلوك الأخلاقي في منظمات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية بمدينة العاشر من رمضان اعتمدت الباحثة على آراء عينة ميسرة حجمها ٥٠ مفردة (٢٠ مدير ،



٣٠ موظف) في الشركات الخمسة موضع الدراسة (أوتوكول لأنظمة التبريد والتكييف ، السويدى للصناعات الكهربائية ، فريش إلكترونيك ، كرياضى لصناعة الأجهزة الكهربائية ، و العربية لتصنيع الكابلات) ، كما إعتمدت الباحثة في تحليل العلاقة في الشركات موضع الدراسة على المؤشرات التي وضعها Cyril H. Ponnu لحوكمة اتخاذ القرارات والتي ارتكزت على عديد من العناصر أهمها ضرورة الإعتناء على منهجية علمية مدعمة ببيانات ومعلومات موثقة ، مع التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات .

وقد قامت الباحثة بتفريغ آراء مفردات العينة الميسرة بشأن درجة موافقتها على دور حوكمة عملية اتخاذ القرارات في تحسين السلوك على النحو التالي :

جدول رقم (٤)

درجة موافقة المديرين والعاملين في الشركات موضع الدراسة بشأن دور حوكمة عملية اتخاذ القرارات في تحسين السلوك الأخلاقي

العاملون		المديرون		فئات مجتمع البحث درجة الموافقة
النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	
٣٠%	٩	٢٥.٠٠%	٥	- موافق تماما
٤٣.٣٣%	١٣	٥٠.٠٠%	١٠	- موافق
١٣.٣٤%	٤	١٥.٠٠%	٣	- رأى محايد
١٠%	٣	٥.٠٠%	١	- غير موافق
٣.٣٣%	١	٥.٠٠%	١	- غير موافق تماما
١٠٠%	٣٠	١٠٠%	٢٠	الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحثة .



ومن الجدول السابق نستخلص الباحثة أن هناك ارتفاع في نسبة موافقة المديرين والعاملين بشأن دور حوكمة عملية اتخاذ القرارات في تحسين السلوك الأخلاقي في المنظمات موضع الدراسة ، وقد كان إجمالي نسبة موافقة المديرين ٧٥% ، أما إجمالي نسبة موافقة العاملين فكانت ٧٣.٣٣% ، في حين كانت نسبة عدم الموافقة ١٠% بالنسبة للمديرين و ١٣.٣٣% 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 وتحليل الآراء والاتجاهات المرتبطة بقضية حوكمة الشركات ودورها في تحسين السلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان ، مع التركيز على منظمات صناعة الأجهزة الكهربائية ، وقد تم إثبات صحة فروض البحث والتوصل لنتائج الدراسة الميدانية وفقاً للمراحل والإجراءات التالية :

إثبات مدى صحة الفرض الأول :

١- قامت الباحثة باستخدام اختبار مان ويتنى لتحديد الفروق والإختلافات بين آراء المديرين والعاملين حول الدوافع والأسباب التي تدفع المنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان إلى الإتجاه نحو تطبيق مدخل حوكمة الشركات كما هو موضح بالجدول رقم (٥) على النحو التالي :



جدول رقم (٥)
الفروق والاختلافات بين آراء المديرين والعاملين
حول دوافع وأسباب تطبيق مدخل حوكمة الشركات في المنظمات موضع
الدراسة

نوع الاختلاف	مستوى الدلالة	Z المحسوبة من مان ويتني	متوسط ترتيب العينة		فئات مجتمع البحث الدوافع والأسباب
			العاملون	المديرون	
معنوي	٠.٠١٨	٢.٧٢	٣.٧١	٤.٨٩	- الرغبة في التحسين والتطوير .
معنوي	٠.٠٩٤	١.٨٤	٣.١١	٤.٧٦	- انخفاض مستوى أداء العاملين .
معنوي	٠.٠٦٥	٢.٧٣	٤.٨٤	٣.٩٠	- انخفاض مستوى الإيرادات المحققة .
معنوي	٠.٠٢٧	١.٩٨	٣.٦٥	٣.٨٥	- ظهور بعض الممارسات الأخلاقية السلبية .
معنوي	٠.٠٢٩	٢.١٤	٤.٧٩	٣.٥٧	- ظهور بعض جوانب الفساد المالي والإداري
معنوي	٠.٠٥٤	١.٣٤	٣.٦١	٣.٧١	- ضعف النظام الحالي للرقابة وتقييم الأداء
معنوي	٠.٠٣٧	٢.٧٢	٤.٣١	٤.٨١	- الرغبة في تدعيم المزايا التنافسية للشركة
معنوي	٠.٠٨٣	٢.٤١	٤.٦٨	٤.٦٨	- ضعف كفاءة استخدام الموارد المتاحة .

المصدر : من إعداد الباحثة .

ومن الجدول السابق نستخلص أن الفروق بين آراء المديرين والعاملين حول دوافع وأسباب تطبيق مدخل حوكمة الشركات في المنظمات موضع الدراسة هي فروق معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

٢- قامت الباحثة بإستخدام إختبار كروسكال والس Walls-Kruskal لتحديد الفروق والاختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث حول تطبيق



مدخل حوكمة الشركات في المنظمات موضع الدراسة كما يتضح من الجدول رقم (٦) علي النحو التالي :

جدول رقم (٦)

الفروق والاختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث حول تطبيق مدخل حوكمة الشركات وفقاً لنتائج إختبار كروسكال والس

نوع الاختلاف	مستوى الدلالة	ن ك من كروسكال المحسوبة والس	متوسط ترتيب العينة			فئات مجتمع البحث الأبعاد والجوانب
			العمالون	مديرو الإدارات وروساء الأقسام	أعضاء الإدارة العليا	
معنوي	٠.٠٦٥	٦.٦٥٤	٤.٧١	٣.٨٢	٣.٨٣	-بناء هيكل محدد ومكتوب للعلاقات بين المنظمة والعمالين فيها والمتعاملين معها
معنوي	٠.٠٨٧	٨.٥٤٣	٣.١١	٤.٩٤	٤.٩٧	-يتم إعداد الخطط والسياسات في إطار إستراتيجي طويل الأجل .
معنوي	٠.٠٨٢	٦.٩٨١	٣.٥٤	٤.٨٧	٤.٨٩	-تحديد الأسس والقواعد المرشدة لاتخاذ القرارات .
معنوي	٠.٠٤٩	٧.١١٢	٤.٦٥	٤.٩١	٤.٩٢	-وضع آليات لتحقق الانضباط والشفافية بالمنظمة .
معنوي	٠.٠٣٢	٦.٨٧٦	٤.٢٢	٣.٥٩	٣.٥٧	-التكامل بين الأداء الإداري والفني والأخلاقي .

وجود لجنة دائمة لمراجعة المخاطر التنظيمية .	٣.٤٢	٣.٤٨	٣.٦١	٧.٣٣٢	٠.٠٤٣	معنوي
-بناء نظام معلوماتي للتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها	٣.٨٤	٣.٨٠	٤.٣١	٨.٤٣٩	٠.٠٧٦	معنوي
نظام واضح ومحدد للرقابة والتقييم	٤.٧٨	٤.٧٢	٤.٧٨	٦.٥٤٢	٠.٠٧٨	معنوي

المصدر : من إعداد الباحثة .

ومن الجدول السابق تستخلص الباحثة أن الفروق والإختلافات بين آراء فئات مجتمع البحث حول أبعاد وجوانب تطبيق مدخل حوكمة الشركات في المنظمات الصناعية موضع الدراسة كانت فروق معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥

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

توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث حول تطبيق مدخل حوكمة الشركات في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان .

إثبات مدى صحة الفرض الثاني :

قامت الباحثة بإعداد مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات حوكمة عملية اتخاذ القرارات وتحسين السلوك الأخلاقي كما هو موضح على النحو التالي:



جدول رقم (٧)

مصنوفة معاملات الارتباط بين متغيرات حوكمة عملية اتخاذ القرارات وتحسين السلوك الأخلاقي في المنظمات موضع الدراسة

العاملون		مديرو الإدارات وروساء الأقسام		أعضاء الإدارة العليا		فئات مجتمع البحث متغيرات حوكمة اتخاذ القرارات
الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	
طردية قوية	٠.٨١٦	طردية قوية	٠.٨٦٨	طردية قوية	٠.٨٣٩	- اتخاذ القرارات وفق منهجية علمية وبناء على معلومات دقيقة وموثقة.
طردية قوية	٠.٨٠١	طردية قوية	٠.٨٤٠	طردية قوية	٠.٧٦٢	- نظام دقيق لتفويض سلطة اتخاذ القرارات.
طردية قوية	٠.٨٠٦	طردية قوية	٠.٨٠٤	طردية قوية	٠.٧٩٠	- الدقة في توزيع الأدوار على الأشخاص المناط بهم تنفيذ القرار.
طردية قوية	٠.٨٠٤	طردية قوية	٠.٧٧٥	طردية قوية	٠.٨٢٣	- تحديد المسؤولية الكاملة عن كل قرار.
طردية قوية	٠.٨١١	طردية قوية	٠.٧١٢	طردية قوية	٠.٨٢٢	- المشاركة عند اتخاذ القرارات.
طردية قوية	٠.٨١٢	طردية قوية	٠.٨٣٤	طردية قوية	٠.٨٤١	- عدم اللجوء لمركزية اتخاذ القرارات إلا في حالات الطوارئ والأزمات.

المصدر : من إعداد الباحثة .

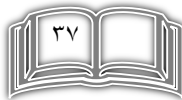


ومن الجدول السابق تستخلص الباحثة ما يلي :

- يتفق أعضاء الإدارة العليا على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين متغيرات حوكمة اتخاذ القرارات وتحسين السلوك الأخلاقي ، وقد كان أعلى معامل ارتباط عند العلاقة بين متغير عدم اللجوء لمركزية اتخاذ القرارات إلا في حالات الطوارئ والأزمات وتحسين السلوك الأخلاقي (٠.٨٤١) ، ثم العلاقة بين متغير إتخاذ القرارات وفق منهجية علمية وبناء على معلومات دقيقة وموثقة وتحسين السلوك الأخلاقي (٠.٨٣٩) .
- توجد علاقة طردية قوية بين متغيرات حوكمة اتخاذ القرارات وتحسين السلوك الأخلاقي وذلك وفقاً لأراء مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ، وقد كانت معاملات الارتباط تشير إلى علاقة طردية قوية بالنسبة لجميع المتغيرات .
- تتفق آراء العاملين حول وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين متغيرات حوكمة اتخاذ القرارات وتحسين السلوك الأخلاقي .
- مما سبق تستخلص الباحثة أنه يوجد إتفاق بين فئات مجتمع البحث حول وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين متغيرات حوكمة اتخاذ القرارات وتحسين السلوك الأخلاقي في المنظمات موضع الدراسة ، الأمر الذي يدعم إمكانية تعميم النتائج وإثبات العلاقة المعنوية بين حوكمة اتخاذ القرارات والسلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان .

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

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل حوكمة اتخاذ القرارات والسلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان .



عاشراً : 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 :

1. تم إثبات صحة الفروض التي قام عليها البحث ، حيث تم اثبات وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات مجتمع البحث حول تطبيق مدخل حوكمة الشركات في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان ، كما تم اثبات وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل حوكمة اتخاذ القرارات والسلوك الأخلاقي في المنظمات موضع الدراسة .
2. تعتبر شركة أوتوكول لأنظمة التبريد والتكييف هي أفضل الشركات من حيث حوكمة اتخاذ القرارات ، وقد كان ارتفاع درجة المشاركة في اتخاذ القرارات هو السمة البارزة في هذه الشركة ، كما أن أسس وقواعد اتخاذ القرارات بالشركة تعطي صلاحيات واسعة لمديري الإدارات عند صنع القرارات وخاصة مدير إدارة الموارد البشرية .
3. إن شركة كريازي لصناعة الأجهزة الكهربائية تعتبر هي أقل الشركات موضع الدراسة من حيث تطبيق أبعاد وجوانب الحوكمة ، خاصة في مجال حوكمة اتخاذ القرارات ، حيث يتم الاعتماد على أسلوب المركزية بشكل متشدد عند اتخاذ القرارات في هذه الشركة .



٤. إن أهم الأسباب الرئيسية التي تدفع المنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان إلى الاتجاه نحو تطبيق مدخل حوكمة الشركات تتمثل في إنخفاض مستوى الإيرادات المحققة والرغبة في التحسين والتطوير وتدعيم المزايا التنافسية للشركة

٥. 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 .

التوصيات :

١. توصى الباحثة بضرورة إعادة النظر في نمط وأسلوب اتخاذ القرارات في بعض المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان خاصة في شركة كرياتى لصناعة الأجهزة الكهربائية ، حيث أنه يجب حوكمة اتخاذ القرارات بالشكل الذي يسمح بزيادة مستوى الديمقراطية ويساهم في تكوين كادر إدارى جديد قادر على تحمل مسئولية اتخاذ القرارات في المستقبل .



٢. يجب على المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان أن تسترشد بنموذج شركة أوتوكول لأنظمة التبريد والتكييف عند تطبيق حوكمة اتخاذ القرارات .
٣. توصى الباحثة إدارة المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بأن يتم البدء بحوكمة عملية الإختيار والتعيين كنقطة انطلاقه نحو التطبيق المتكامل لمدخل حوكمة الشركات ، مع ضرورة التأكد من توافر متطلبات ومقومات نجاح حوكمة الشركة قبل البدء في التطبيق الفعلي لهذا المدخل .
٤. 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 .
٥. توصى الباحثة المنظمات الصناعية موضع الدراسة بضرورة إعداد ميثاق أخلاقي متكامل لكل قطاع صناعي توقع عليه كافة المنظمات العاملة في نفس القطاع .
٦. توصى الباحثة إدارة المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بضرورة إعداد برامج للتحسين والتطوير المستمر في بيئة العمل على المستويين الفني والأخلاقي لخلق البيئة الداعمة لتشجيع التعلم واكتساب الخبرات وبما يحقق مستويات أداء مرتفعة في إطار أخلاقي .



المراجع

1. د. جون سوليفان، ألكسندر شكولنيكوف ، أخلاقيات العمل : المكون الرئيسي لحوكمة الشركات ، ورقة عمل مقدمة لمركز المشروعات الدولية الخاصة ، يناير ، ٢٠٠٦ .
2. Elena F Pérez Carrillo , Corporate Governance : Shareholders Interests and other Stakeholders Interests , Corporate Ownership & Control , Volume 4, Issue 4, Summer 2007 .
3. Cyril H. Ponnu , Corporate Governance Structures and the Performance of Malaysian Public Listed Companies, International Review of Business Research Papers , Volume 4 , March 2008 .
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. pimentel et al, Ethical decision making : an integrative model for business practice, European Business Review ,Vol 22 , No 4 , 2010 .



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 عيد السلام على عمران ، الممارسات الأخلاقية للقيادات الإدارية وأثرها على عملية إتخاذ 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. عبد الرازق الشحادة ، د. سمير إبراهيم ، ركائز الحوكمة و دورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية ، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي بعنوان : الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، كلية العلوم الإقتصادية ، سطيف ، الجزائر ، الفترة من ١٠-٢١ أكتوبر 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 :
- د. محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ .



- Carlsson, R. H. ,Ownership and value creation: strategic corporate governance in the new economy ,Chichester: John Wiley& Sons ,2010.
- Dallas .G , Governance and risk , New York: McGraw-Hill , 2012 .
- Dow .G , Governing the firm. Workers : control in theory and practice , Cambridge: Cambridge University Press , 2003 .
- 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 فى منظمات الأعمال العصرية ، دارالكتاب 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. يمكن الرجوع إلى :
 - مأمون على عقلاان ، العلاقة بين الإنضباط فى العمل وبين إدراك السلوك الأخلاقى وبعض المتغيرات التنظيمية والديموجرافية ، رسالة ماجستير غير منشورة فى إدارة الأعمال ، جامعة أسيوط ، ٢٠٠٦ .
- Bowen, Sh. A. Organizational factors encouraging ethical decision making: An Exploration into Case of an Exemplar. Journal of Business Ethics. Vol. 52. 2004.



إهداء

إلى

أبي وأمي

كانا لى الرحمة فى حضورهما ، وحتى فى غيابهما عن الحياة تظل نفحات الرحمة تطل 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 النموذج الأمريكى لتكنولوجيا الإنتاج opt فى تحسين أداء المنظمات الصناعية فى مصر

ومن خلال هذه المؤشرات يأتى الهدف الذى يسعى نظام OPT تحقيقه، إذ يصبو إلى زيادة المؤشرات المالية فى 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 فى إعادة بناء الإستراتيجية التسويقية لمنظمات الأعمال



دور التوجهات الحديثة للتسويق الفندقى فى 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.me.philips.com/ar/about/company/companyprofile.page>

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

أولاً : موضوعات الـ powerpoint (فى الكتاب الأزرق)

- الموضوع الأول : التحول من التدريب التقليدى إلى التدريب عن بعد
- الموضوع الثانى : التحول من الإستثمار التقليدى إلى الأدوات المالية الحديثة .
- الموضوع الثالث : محددات التوجه الإلكترونى لتسويق الخدمات .

ثانياً : الحالة العملية ... وتغطى الفصول التالية من كتاب الإستراتيجيات التنافسية :

- الفصل الأول : الإستراتيجيات العامة للتنافسية فى الأسواق المحلية والدولية . (الهجومية والدفاعية فقط)
- الفصل الرابع : الفجوة الرقمية فى بيئة الأعمال الدولية Digital divide . (مفهوم ومستويات ومؤشرات وعلاج الفجوة)
- الفصل الخامس : إستراتيجية حاضنات الأعمال فى إطار الخريطة الدولية لرعاية المواهب الوطنية . (مفهوم مصرية وغربية)
- الفصل السابع : الأزمات المالية العالمية فى القرن الحادى والعشرين فى إطار ملامح الإقتصاد العالمى . (الأزمات الأمريكية تتحول لعالمية)

ثالثاً : محاضرة بعنوان : العوامل الحاكمة المؤثرة فى سلوكيات الأسواق المحلية والدولية .

تمهيدى : تسويق :

- ١ . فصل الإستراتيجيات التنافسية .
- ٢ . أولاً – رابعاً إستراتيجيات الغرب بحث .
- ٣ . حالة عملية :العوامل الحاكمة المؤثرة فى ديناميكية الأسواق المحلية والدولية – مفهوم ومستويات ومؤشرات وعلاج الفجوة – مفهوم الحاضنات ومصر والدول الغريبة (جدول) – مراحل اختراق السوق الدولى – 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. ٣٥٨-٣٥١ ٣٧٦-٣٦٥ 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

أثر حوكمة اتخاذ القرارات في تحسين السلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية

دعاء محمد رزق إبراهيم

- 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 .