

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
1	مقدمة
6	1- مشكلة الدراسة
7	2- أهداف الدراسة
8	3- أهمية الدراسة .
10	4- النموذج الفرضي للدراسة
10	5- فروض الدراسة
11	6- مجتمع وعينة الدراسة
11	أولاً : مجتمع الدراسة .
12	ثانياً : تحديد حجم عينة الدراسة .
13	ثالثاً : توزيع العينة على الطبقات .
13	رابعاً : أساليب جمع البيانات .
14	خامساً : التحليل الإحصائي للبيانات .
15	7- منهج وأسلوب الدراسة
17	8- حدود الدراسة .
17	9- مصطلحات الدراسة.
21	10- الدراسات السابقة .
47	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الإطار الفكري والفلسفي لحوكمة الشركات</b>	
49	مقدمة
53	مفهوم حوكمة الشركات
54	نشأت وتطور فكرة حوكمة الشركات.
57	معنى الحوكمة
67	الفرق بين حوكمة الشركات وبعض المصطلحات الأخرى

رقم الصفحة	المحتويات
67	أولاً: حوكمة الشركات والحوكمة (العالمية والوطنية)
68	ثانياً: حوكمة الشركات وجودة حوكمة الشركات
68	ثالثاً: العلاقة بين حوكمة ( إدارة المعرفة / تكنولوجيا المعلومات / الشركات )
69	رابعاً : الفرق بين إدارة البيانات وبيانات حوكمة الشركات
70	أهمية حوكمة الشركات .
73	الأطراف العاملة في حوكمة الشركات .
82	حوكمة الشركات وإدارة الموارد البشرية
83	مكونات الحوكمة الجيدة .
85	العلاقة بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي
86	أولاً : الفرق بين المدير التنفيذي ومجلس الإدارة
86	ثانياً : الحوكمة الفعالة ومسئولية مجلس الإدارة
90	الحوكمة الفعالة
91	شروط الحوكمة الفعالة
92	نظام حوكمة الشركات
97	مبادئ حوكمة الشركات
100	مبادئ كلركسن لإدارة أصحاب المصالح .
101	محددات الحوكمة .
105	أهداف ومزايا ومقومات حوكمة الشركات
105	أولاً : أهداف حوكمة الشركات
108	ثانياً : مزايا ومقومات حوكمة الشركات
108	ثالثاً :مقومات حوكمة الشركات
109	هيكل بيانات حوكمة الشركات.
114	شروط وخصائص حوكمة الشركات .
115	تطبيقات قواعد الحوكمة .

رقم الصفحة	المحتويات
115	نماذج حوكمة الشركات .
116	أولا :النموذج الانجليزي لحوكمة الشركات
118	ثانيا : النموذج الياباني لحوكمة الشركات
119	ثالثا : النموذج الالمانى لحوكمة الشركات
119	إطار بيانات حوكمة الشركات
125	الخلاصة
الفصل الثالث: محددات ومراحل تطور الميزة التنافسية	
127	مقدمة
130	أولاً: مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها
130	مفهوم التنافسية
130	- تعريف التنافسية حسب المؤسسات
131	- تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط
131	- تعريف التنافسية على مستوى الدول
134	أنواع التنافسية
135	مفهوم الميزة التنافسية
138	مصادر الميزة التنافسية
139	ثانيا : مراحل تطور الميزة التنافسية
141	ثالثا : محددات الميزة التنافسية
145	رابعا : مؤشرات الميزة التنافسية
145	أ : المنهج التقليدي لقياس التنافسية
150	ب : منهج البنك الدولي
152	ج :قياس الميزة التنافسية في الاقتصاد المصري
153	خامسا : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
154	تقويم المزايا التنافسية
155	سادسا : التميز في منظمات الأعمال

المحتويات	رقم الصفحة
1- تعريف التميز	155
2 -محددات التميز في منظمات الأعمال	155
3 - المدى الزمني للتميز	155
4 -مداخل إدارة التميز	156
سابعا : الأداء التنافسي للمنظمة	157
1- تقييم الأداء التنافسي للمنظمة لمستوى البيئة الخارجية.	157
2- تقييم الأداء التنافسي للمنظمة لمستوى البيئة الداخلية	158
3- نماذج تقييم الأداء التنافسي للمنظمة .	161
أ - نماذج لوحة القياس	161
ب - بطاقة الأداء المتوازن	162
ج - تقييم الأداء حسب الأنشطة	163
د - نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية	165
المجموعة الأولى : المؤشرات البيئية	165
المجموعة الثانية : مؤشرات السوق والمستهلك	166
المجموعة الثالثة : المؤشرات التنافسية	166
المجموعة الرابعة : مؤشرات التشغيل الداخلية	167
المجموعة الخامسة : مؤشرات أداء الموارد البشرية	167
المجموعة السادسة : المؤشرات المالية	168
ثامنا : البعد الداخلي والبعد الخارجي للميزة التنافسية.	168
الخلاصة	169
الفصل الرابع: المنظور الاستراتيجي للحوكمة وعلاقته بالأداء التنافسي	
مقدمة	171
الإطار الفكري لإدارة التميز	173
أولا : مفهوم المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة	175
ثانيا : أبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة	177

المحتويات	رقم الصفحة
البعد الهيكلي أو التنظيمي	178
البعد القيمي أو الإنساني	178
البعد الرقابي أو آليات الرقابة الشاملة	178
البعد الفوقي للحوكمة	179
البعد التحتي أو الأدنى للحوكمة	179
مصادر الحوكمة	179
المصدر الأول: مصادر الحوكمة الداخلية	180
المصدر الثاني : مصادر الحوكمة الخارجية	180
العناصر الأساسية لتطبيق إستراتيجية حوكمة الشركات	182
مدخل الموارد لتجسيد الإستراتيجية	185
1- الموارد الملموسة	185
2- الموارد الغير ملموسة	186
3- الكفاءات	187
عناصر الإستراتيجية المضادة للفساد	189
أولا : تعريف الفساد	189
ثانيا : تكلفة الفساد	190
خطوات إعداد استراتيجيات لحوكمة الشركات	194
العلاقة بين حوكمة الشركات وإستراتيجية المنافسة	195
أهمية الموارد البشرية كميزة تنافسية	198
إستراتيجية حوكمة الشركات كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	200
الخلاصة	201
الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية واختبار فروض الدراسة	
مقدمة	203
قائمة الاستقصاء	203
التحليل الإحصائي للبيانات	204

المحتويات	رقم الصفحة
معايير تقويم الأداء التنافسي	205
دلالات صدق الاستبيان وثباته	207
خصائص عينة الدراسة	208
أولا : الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار ( K-S )	211
ثانيا : معامل ارتباط بيرسون	219
ثالثا : مصفوفة الارتباطات	221
رابعا : تحليل الانحدار الخطي	221
اختبار الفرض الأول	221
اختبار الفرض الثاني	223
اختبار الفرض الثالث	224
اختبار تباین النموذج ككل	226
خامسا : الانحدار المتدرج	228
نتائج اختبار كا <sup>2</sup>	228
الفصل السادس : النتائج والتوصيات	
مقدمة	223
أولا: ملخص النتائج	223
ثانيا: تصميم الدراسة ونموذجها البنائي	234
نتائج اختبار الفرض الأول	235
نتائج اختبار الفرض الثاني	235
نتائج اختبار الفرض الثالث	235
ثالثا: التوصيات	238
توصيات خاصة بالجهات الحكومية	238
توصيات خاصة بشركات الأدوية	239
توصيات خاصة بأبحاث مستقبلية	241
المراجع	242

المحتويات	رقم الصفحة
الملاحق	255
ملحق رقم ( 1 ) : قائمة الاستقصاء	256
ملحق رقم ( 2 ) : جداول إحصائية خاصة بالدراسة الميدانية	265
ملخص الدراسة باللغة العربية	
Abstract	

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
3	المساعدات التي تحتاجها الشركات لتطبيق مبادئ الحوكمة	1
4	التغيرات الداخلية التي يمكن تطبيقها على المدى القصير	2
5	أهم ثلاثة حوافز أو دوافع لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات	3
8	أبعاد المنظور الاستراتيجي لحوكمة الشركات	4
12	عدد مديري الإدارات بشركات الأدوية	5
13	توزيع عينة الدراسة بشركات الأدوية محل الدراسة	6
86	الفرق بين المدير التنفيذي ومجلس الإدارة	7
87	مجالات مسؤولية مجلس الإدارة	8
101	مبادئ كلركسن لإدارة أصحاب المصالح	9
161	مقارنة بين نظم تقييم الأداء التقليدية و نظم تقييم الأداء الإستراتيجي	10
181	أبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة	11
182	تطويع المنظور الاستراتيجي لحوكمة الشركات	12
191	مصفوفة مبادئ وقيم حوكمة الشركات	13
206	مؤشرات الموقف التنافسي	14
207	الاستبيانات الموزعة والمستردة	15
208	معاملات ثبات الاستقصاء	16
209	خصائص أفراد عينة الدراسة	17
211	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	18
213	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير البعد الهيكلي	19
215	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير البعد القيمي	20
215	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير البعد الرقابي	21
217	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الموقف التنافسي	22
219	معامل الارتباط	23



رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
221	مصفوفة العلاقات الارتباطية للأبعاد الرئيسية	24
222	ملخص النموذج للفرض الأول	25
222	تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرض الأول	26
223	مقدرات المربعات الصغرى لمعالم النموذج للفرض الأول	27
223	ملخص النموذج للفرض الثاني	28
224	تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرض الثاني	29
2248	مقدرات المربعات الصغرى لمعالم النموذج للفرض الثاني	30
225	ملخص النموذج للفرض الثالث	31
225	تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرض الثالث	32
226	مقدرات المربعات الصغرى لمعالم النموذج للفرض الثالث	33
226	ملخص النموذج للنموذج ككل	34
227	تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد للنموذج ككل	35
227	مقدرات المربعات الصغرى لمعالم النموذج ككل	36
228	نتائج اختبار الفروض الأربعة باستخدام تحليل الانحدار المتدرج	37
228	نتائج اختبار كا <sup>2</sup>	38

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	النموذج الفرضي للبحث	10
2	جودة الحوكمة	36
3	مفهوم حوكمة الشركات	53
4	اعتماد حوكمة الشركات على نظرية الوكالة	55
5	الأطراف الرئيسية لحوكمة الشركات	63
6	علاقة الحوكمة بالمفاهيم الأخرى	68
7	العلاقة بين مفهوم العلاقة بين حوكمة ( إدارة المعرفة / تكنولوجيا المعلومات / الشركات )	69
8	أهمية حوكمة الشركات	71
9	أهمية الحوكمة في الشركات	72
10	الأطراف العاملة في نظام الحوكمة	73
11	حوكمة الشركات و مدخل نظام إدارة الموارد البشرية	82
12	نموذج مكونات الحوكمة الجيدة	84
13	نموذج مجلس إدارة حوكمة الشركات	85
14	السياق المحيط بالحوكمة	90
15	نظام الحوكمة الفعال	92
16	نظام حوكمة الشركات	94
17	العوامل الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات	95
18	محددات حوكمة الشركات	104
19	الحوكمة الداخلية والخارجية	105
20	هيكل بيانات حوكمة الشركات	111
21	مستوي كفاءة بيانات حوكمة الشركات	112
22	خصائص حوكمة الشركات	115
23	نماذج لحوكمة الشركات	116

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
117	النموذج الانجليزي لحوكمة الشركات ( النظرية )	24
118	النموذج الانجليزي لحوكمة الشركات ( الممارسات )	25
118	النموذج الياباني لحوكمة الشركات	26
119	النموذج الالمانى لحوكمة الشركات	27
122	إطار مكونات حوكمة البيانات والمعلومات	28
172	حوكمة الشركات والتميز الادارى	29
177	أبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة	30
180	مصادر الحوكمة	31
184	حوكمة الشركات والعلاقات الإدارية	32
185	علاقة إستراتيجية حوكمة الشركات بالأداء الاستراتيجي	33
187	المفاهيم المستندة لمصطلح الكفاءات	34
193	العلاقة بين التنافسية والتطوير والحوكمة	35
195	مكونات إستراتيجية التنافس	36
196	العلاقة بين حوكمة الشركات والإدارة	37
197	عمليات الإدارة الإستراتيجية	38
199	المورد البشرى كميزة تنافسية	39
200	خصائص العمل البشرى المميز	40
200	الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	41
236	النموذج البنائي للدراسة	42
237	منظور إستراتيجية حوكمة الشركات	43



كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

إطار مقترح لتأثير تطبيق إستراتيجية حوكمة الشركات كمدخل لتحقيق التميز في الأداء  
التنافسي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الدواء في مصر

**A Proposed Model of the Impact of the Application of Corporate  
Governance Strategy as an Approach to Achieve Competitive  
Excellent Performance "An Empirical Study in the Pharmaceutical  
Sector in EGYPT"**

بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال  
من إعداد

الباحثة / زينب إسماعيل إسماعيل شهاب

مدرس مساعد - بقسم إدارة الأعمال

معهد الألسن العالي الخاص للسياحة والفنادق والحاسب الآلى

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور / على محمود المبيض

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

مشرفاً بالاشتراك

الأستاذ الدكتور / على محمد عبد الوهاب

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

مشرفاً

2010

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(( فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا ))

صدق الله العظيم

( الكهف: 110 )

جامعة عين شمس

رسالة دكتوراه

كلية التجارة

اسم الطالبة : زينب إسماعيل إسماعيل شهاب.

عنوان الرسالة : " إطار مقترح لتأثير تطبيق إستراتيجية حوكمة الشركات كمدخل لتحقيق التميز في الأداء التنافسي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الدواء في مصر "

اسم الدارحة: دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

1. الأستاذ الدكتور / على محمد عبد الوهاب مشرفاً ورئيساً

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس.

2. الأستاذ الدكتور / نعيم حافظ عطية عضوا

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الأزهر.

3. الأستاذ الدكتور / عايدة سيد خطاب عضوا

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس.

4. الأستاذ الدكتور / على محمود المبيض مشرفاً بالاشتراك

أستاذ مساعد إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس .

تاريخ البحث / /

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ

2010 / /

ختم الإجازة

2010 / /

موافقة مجلس الجامعة بتاريخ

2010 / /

موافقة مجلس الكلية

2010 / /

## صفحة الشكر والتقدير

قليلة هي الكلمات التي أستطيع أن استخدمها لأعبر بها عن شكري وامتناني للأستاذ الدكتور / على محمد عبد الوهاب - أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة عين شمس - الذي كان معلماً ومرشداً لي على طريق النجاح ولطالما أثار الدرب أمامي وكان نعم العون في هذه الرسالة لي مع تمنياتي بدوام الصحة والعافية ووافر الاحترام والتقدير .

كما أتوجه بالشكر إلى "

الأستاذ الدكتور / نعيم طلبه عطية استاذ ادارة الاعمال - جامعة الازهر لتفضله بالموافقة بالمشاركة في لجنة الحكم على الرسالة ، والمنفعة التي عادت على الباحثة .

والأستاذة الدكتورة / عايدة سيد خطاب استاذ ادارة الاعمال - جامعة عين شمس ، ودعمها للباحثة ولجميع الباحثين وتفضلها بالموافقة على المشاركة في لجنة الحكم على الرسالة .

كما أتوجه بخالص وجزيل الشكر للأستاذ الدكتور / على محمود المبيض - أستاذ مساعد إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس - والذي كان عوناً لي في هذه الدراسة للدكتوراه والماجستير سابقاً، وأتوجه بخالص الشكر لسعة صدره وتحمله للباحثة، مع أطيب التمنيات بالصحة والتقدير .

كما أتوجه بشكر خاص لإستاذي الأستاذ الدكتور / محمود صبح - أستاذ الإدارة المالية - كلية التجارة - جامعة عين شمس - لمساعدته الدائمة وتشجيعه للباحثة الدائم والمتواصل .

وأتوجه بالامتنان والعرفان لكل من ساعدني وكان عوناً لي في هذه الدراسة.