

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
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 الاحصائي للبيانات .
15	7- منهج وأسلوب الدراسة
17	8- حدود الدراسة .
17	9- مصطلحات الدراسة.
21	10- الدراسات السابقة .
47	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار الفكري والفلسفي لحوكمة الشركات	
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 والحوكمه (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 ومسؤولية مجلس الإدارة
90	الحوكمة الفعالة
91	شروط الحوكمة الفعالة
92	نظام حوكمة الشركات
97	مبادئ حوكمة الشركات
100	مبادئ كلريكسن 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	أولاً: النموذج الانجليزي لحوكمة الشركات
118	ثانياً : النموذج الياباني لحوكمة الشركات
119	ثالثاً : النموذج الالماني 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	ثانياً : مراحل تطور الميزة التنافسية
141	ثالثاً : محددات الميزة التنافسية
145	رابعاً : مؤشرات الميزة التنافسية
145	أ : المنهج التقليدي لقياس التنافسية
150	ب : منهج البنك الدولي
152	ج : قياس الميزة التنافسية في الاقتصاد المصري
153	خامساً : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
154	تقويم المزايا التنافسية
155	سادساً : التميز في منظمات الأعمال

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

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

رقم الصفحة	المحتويات
205	معايير تقويم الأداء التنافسي
207	دلالات صدق الاستبيان وثباته
208	خصائص عينة الدراسة
211	أولاً : الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (K-S)
219	ثانياً : معامل ارتباط بيرسون
221	ثالثاً : مصفوفة الارتباطات
221	رابعاً : تحليل الانحدار الخطى
221	اختبار الفرض الأول
223	اختبار الفرض الثاني
224	اختبار الفرض الثالث
226	اختبار تبادل النموذج ككل
228	خامساً : الانحدار المتدرج
228	نتائج اختبار كا ²
الفصل السادس : النتائج والتوصيات	
223	مقدمة
223	أولاً: ملخص النتائج
234	ثانياً: تصميم الدراسة ونموذجها البنائى
235	نتائج اختبار الفرض الأول
235	نتائج اختبار الفرض الثاني
235	نتائج اختبار الفرض الثالث
238	ثالثاً: التوصيات
238	توصيات خاصة بالجهات الحكومية
239	توصيات خاصة بشركتات الأدوية
241	توصيات خاصة بأبحاث مستقبلية
242	المراجع

رقم الصفحة	المحتويات
255	الملاحق
256	ملحق رقم (1) : قائمة الاستقصاء
265	ملحق رقم (2) : جداول إحصائية خاصة بالدراسة الميدانية
	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 حواجز 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 مسئولية مجلس الإدارة	8
101	مبادئ كلركسن لإدارة أصحاب المصالح	9
161	مقارنة بين نظم تقييم الأداء التقليدية ونظم تقييم الأداء الاستراتيجي	10
181	أبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة	11
182	تطبيع المنظور الاستراتيجي لحوكمة الشركات	12
191	مصفوفة مبادئ وقيم حوكمة الشركات	13
206	مؤشرات الموقف التنافسي	14
207	الاستبيانات الموزعة والمسترددة	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 الخطى المتعدد للفرض الأول	26
223	مقدرات المربعات الصغرى لمعالم النموذج للفرض الأول	27
223	ملخص النموذج للفرض الثاني	28
224	تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطى المتعدد للفرض الثاني	29
2248	مقدرات المربعات الصغرى لمعالم النموذج للفرض الثاني	30
225	ملخص النموذج للفرض الثالث	31
225	تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطى المتعدد للفرض الثالث	32
226	مقدرات المربعات الصغرى لمعالم النموذج للفرض الثالث	33
226	ملخص النموذج لنموذج ككل	34
227	تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطى المتعدد لنموذج ككل	35
227	مقدرات المربعات الصغرى لمعالم النموذج ككل	36
228	نتائج اختبار الفروض الأربعه باستخدام تحليل الانحدار المترافق	37
228	نتائج اختبار كا	38

قائمة الأشكال

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

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
117	النموذج الانجليزي لحوكمه الشركات (النظرية)	24
118	النموذج الانجليزي لحوكمه الشركات (الممارسات)	25
118	النموذج الياباني لحوكمه الشركات	26
119	النموذج الالماني لحوكمه الشركات	27
122	إطار مكونات حوكمة البيانات والمعلومات	28
172	حوكمه الشركات والتميز الادارى	29
177	أبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة	30
180	مصادر الحوكمة	31
184	حوكمه الشركات وال العلاقات الإدارية	32
185	علاقة إستراتيجية حوكمة الشركات بالأداء الاستراتيجي	33
187	المفاهيم المستندة لمصطلح الكفاءات	34
193	العلاقة بين التنافسية والتطوير والحكمة	35
195	مكونات إستراتيجية التنافس	36
196	العلاقة بين حوكمة الشركات والإدارة	37
197	عمليات الإدارة الإستراتيجية	38
199	المورد البشري كميزة تنافسية	39
200	خصائص العمل البشري 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 مقترن 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 الآلي

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور / على محمد عبد الوهاب
الأستاذ الدكتور / على محمود المبيض
أستاذ مساعد إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس
مشرفاً بالاشتراك
الأستاذ إبراهيم إبراهيم
أستاذ مساعد إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس
مشرفاً

2010

بسم الله الرحمن الرحيم

((فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ حَمَلًاً صَالِحًاً وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةَ
رَبِّهِ أَحَدًا))

صدق الله العظيم

(الكهف : 110)

جامعة عين شمس

كلية التجارة

رسالة دكتوراه

اسم الطالبة : زينب إسماعيل إسماعيل شهاب.

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

اسم الدرجة: دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

1. الأستاذ الدكتور / على محمد عبد الوهاب
مشرفًا ورئيساً
أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس.
2. الأستاذ الدكتور / نعيم حافظ عطية
عضو
أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الأزهر.
3. الأستاذ الدكتور / عايدة سيد خطاب
عضو
أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس.
4. الأستاذ الدكتور / على محمود المبيض
مشرفًا 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 أنار 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 أستاذ إدارة الاعمال - جامعة الازهر لتفضله بالموافقة بالمشاركة في لجنة الحكم على الرسالة ، والمنفعة التي عادت على الباحثة .

والأستاذة الدكتورة / عايدة سيد خطاب أستاذ 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 لإستاذى الأستاذ الدكتور / محمود صبح - أستاذ الإدراة المالية - كلية التجارة - جامعة عين شمس - لمساعدته الدائمة وتشجيعه للباحثة الدائم والمتواصل .

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