كلـــية التجـــارة
قسم إدارة الأعمال

أثر تطبيق نظام حوكمة الشركات على الأداء الفعال
بالتطبيق على الشركة القابضة للنقل البحري والبري
والشركات التابعة لها

The Impact of Applying the System of Governance on Effective Performance an Application on the Sea and Land Transportation Company and other Related Companies

رسالة مقدمة للحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

أسامة محمد عبد العزيز

إشـــراف

أ. د/ إجـــلال عبد المنعم حافظ
أستاذ إدارة الأعمـــال والعمـــيد الأسبق
كلـــية التجارة – جامعة عـــين شمـــس

د/ سوسن عبد الفتاح وهب
مـــــدرس إدارة الأعمـــــال
كلية التجارة – جامعة عين شمس

٢٠١٣

لجنة الحكـــــم والمناقشـــــــــة

الأستاذ الدكتور / عمرو عبد المجيد غنايم **رئيســـــــاً**

أستاذ إدارة الأعمال ورئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية الأسبق

الأستاذ الدكتور / إجلال عبد المنعم حافظ **عضواً و مشرفاً**

أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور / طارق عبد العال حماد **عضـــــواً**

عميد كلية التجارة جامعة عين شمس

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٨٦﴾﴾

صدق الله العظيم

	الآية ٢٨٦
	سورة البقرة

إهداء

إلي

من أوصي بهم الله براً وإحساناً

أبي وأمي

وإلي من يعتبرون نجاحي عنواناً لنجاحهم

إخوتي وأخواتي

شكر وتقدير

اللهم إنا نحمدك ونشكرك معتقدين فيك، إنك لا ترتاح إلي الشكر ارتياح ذوي الحاجات، لكن النفوس المؤيدة تأبي إلا الشكر لمنعمها سبحانك أيها الرب الرحيم حلمت مع نفوذ علمك وأمهلت مع شدة بطشك، و لم تمنع الرزق عمن جاهر بعصيانك. تعاليت أنت القريب الظاهر الأول الآخر لا تستفزك سطوة العبيد وأنت أقرب إليهم من حبل الوريد ونسألك اللهم صلاة زكية مباركة علي نبي الرحمة منقذ هذه الأمة، محمد عبدك الدال عليك والهادي إليك.

إنه لمن دواعي فخري واعتزازي أن أسجل وافر شكري واحترامي إلي أستاذتي الجليلة الأستاذة الدكتورة / إجلال حافظ – أستاذ إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس علي تفضلها بقبول الإشراف علي هذه الرسالة والذي غمرتني بتوجيهاتها ونصائحها فوجدت منها كل دعم ومساندة طيلة فترة الرسالة. جزاها الله عني خير الجزاء ونفع به.

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير إلي أستاذتي الجليلة الدكتورة / سوسن عبد الفتاح – مدرس إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس وذلك لما قدمته من علم ونصح للباحث كان له أبلغ الأثر في إخراج هذه الرسالة في صورتها الحالية.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلي السادة المسئولين بالشركة القابضة للنقل البحري والنقل البري والشركات التابعة لها علي سعة صدرهم، وكريم خلقهم تجاه الباحث، ولما قدموه من تجاوب إيجابي خلال المقابلات التي تمت معهم ومشاركتهم الفعالة في الإجابة علي قائمة الاستقصاء الخاصة بإجراء الدراسة الميدانية.

وفي النهاية يود الباحث أن يشير إلي أن هذه الرسالة شأنها كأي عمل بشري لا تخلو من النقائض والهفوات فالكمال لله وحده، وسوف أبذل قصارى جهدي لتداركها في المحاولات البحثية المقبلة إن شاء الله.

وآخر دعواي أن الحمد لله رب العالمين؛

الباحث

أسامة محمد عبد العزيز

فهارس الدراسة

فهارس الدراسة

أولاً: فهرس المحتويـــــات

ثانيـــــاً: فهرس الجـــــداول

ثالثـــــاً: فهرس الأشكـــــال

أولاً: فهرس الموضوعات

	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	رقم الصفحة
	مقدمة	١
١	مشكلة الدراسة.	٨
٢	تساؤلات الدراسة.	٩
٣	أهداف الدراسة.	٩
٤	أهمية الدراسة.	١٠
٥	فروض الدراسة.	١٠
٦	متغيرات الدراسة.	١١
٧	مجتمع وعينة الدراسة.	١١
٨	منهج وأسلوب الدراسة.	١٤
٩	حدود الدراسة.	١٤
١٠	الدراسات السابقة.	١٤
١١	مصطلحات الدراسة.	٣١
	الخلاصة	٣٤
الفصل الثاني: الإطار النظري والفلسفي لحوكمة الشركات		
	مقدمة	٣٥
١	فلسفة الحوكمة.	٣٧
٢	تعريف الحوكمة.	٤٢
٣	خصائص حوكمة الشركات.	٤٦
٤	أهمية حوكمة الشركات.	٤٧
٥	الأطراف العاملة في حوكمة الشركات.	٥٠
٦	أهداف ومزايا حوكمة الشركات.	٥٠
٧	مبادئ الحوكمة وآلياتها.	٥١
٨	محددات الحوكمة.	٥٩
٩	هيكل بيانات حوكمة الشركات.	٦٣
١٠	متطلبات نجاح تطبيق حوكمة الشركات.	٧٠

١١	النماذج الدولية لحوكمة الشركات	٧١
	الخلاصة	٨٥
الفصل الثالث: مجلس الإدارة في ظل مفهوم حوكمة الشركات		
	مقدمة	٨٧
١	كيفية تكوين مجلس إدارة فعال.	٨٧
٢	أنواع أعضاء مجلس الإدارة.	٨٨
٣	دور رئيس مجلس الإدارة.	٩٠
٤	حوكمة الإدارة التنفيذية للشركة.	٩٠
٥	مكونات الحوكمة الجيدة.	٩٥
٦	العلاقة بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.	٩٧
٧	حوكمة الشركات في الشركات الصغيرة.	٩٩
٨	أعمدة بنيان الحوكمة.	١٠٥
٩	تجارب بعض الدول في مجال الحوكمة.	١١١
١٠	جودة الحوكمة.	١٢٠
١١	الفساد المالي والإداري ودور حوكمة الشركات.	١٢٦
	الخلاصة.	١٣٤
الفصل الرابع: الحوكمة وعلاقتها بالأداء الفعال		
	مقدمة	١٣٥
١	مفاهيم المتغيرات المتعلقة بالأداء.	١٣٦
٢	أساليب قياس الأداء.	١٣٩
٣	مفهوم نموذج الأداء المتوازن.	١٤٢
٤	مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن.	١٤٨
٥	المراحل التي مرت بها طريقة كابلان – نورتن.	١٥١
٦	الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن.	١٥١
٧	الأبعاد الجوهرية لتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن.	١٥٣
٨	اتجاهات الحوكمة.	١٥٨
٩	أبعاد حوكمة الشركات.	١٦١

١٠	خطوات إعداد إستراتيجيات لحوكمة الشركات.	١٦٤
١١	علاقة الحوكمة بالأداء.	١٦٤
	الخلاصة.	١٧١
الفصل الخامس: عرض وتحليل الدراسة الميدانية		
	مقدمة	١٧٢
١	توصيف عينة الدراسة.	١٧٢
٢	توصيف متغيرات الدراسة.	١٧٧
٣	ترتيب الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة طبقاً لكل فئة.	١٨١
٤	اختبار صحة الفرض الرئيسي الأول.	١٨٨
٥	اختبار صحة الفرض الرئيسي الثاني.	١٩٦
الفصل السادس: النتائج والتوصيات		
	مقدمة	٢٠٣
	أولاً: ملخص نتائج الدراسة النظرية.	٢٠٣
	ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية.	٢٠٤
	ثالثاً: التوصيـــــات	٢٠٥
	رابعاً: التوصيات الخاصة بالأبحاث المستقبلية.	٢٠٧
قائمة المراجع		
	أولاً: المراجع باللغة العربية.	٢٠٨
	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية.	٢١٥
ملاحق الدراسة		
	ملحق رقم (١) قائمة الاستقصاء.	٢١٨
	ملحق رقم (٢) النتائج الإحصائية الخاصة بالدراسة .	٢٢٣
ملخص الدراسة		
	أولاً: ملخص الدراسة باللغة العربية.	٢٣٨
	ثانياً: ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.	١

ثانياً: فهرس الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١/٢	آليات حوكمة الشركات.	٥٨
٢/٢	مقارنة بين النماذج المختلفة لحوكمة الشركات.	٧٨
١/٣	الفرق بين المدير التنفيذي ومجلس الإدارة.	٩٨
٢/٣	مجالات مسئولية مجلس الإدارة.	٩٨
٣/٣	تقرير منظمة *OECD*.	١١٨
١/٤	مقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي.	١٥٧
١/٥	تقسيم عينة البحث طبقاً للنوع.	١٧٣
٢/٥	تقسيم عينة البحث طبقاً للمؤهل العلمي.	١٧٣
٣/٥	تقسيم عينة البحث طبقاً للوظيفة.	١٧٤
٤/٥	تقسيم عينة البحث طبقاً لمدة الخبرة العملية.	١٧٤
٥/٥	جدول التوزيع التكراري المزدوج لمتغير النوع مقابل متغير الوظيفة الحالية.	١٧٥
٦/٥	جدول التوزيع التكراري المزدوج لمتغير النوع مقابل متغير مدة الخبرة العملية.	١٧٥
٧/٥	جدول التوزيع التكراري المزدوج لمتغير المؤهل مقابل متغير الوظيفة.	١٧٦
٨/٥	جدول التوزيع التكراري المزدوج لمتغير المؤهل مقابل متغير الخبرة.	١٧٦
٩/٥	توصيف متغيرات الدراسة بالنسبة للبعد الهيكلي Q1.	١٧٧
١٠/٥	توصيف متغيرات الدراسة بالنسبة للبعد القيمي Q2.	١٧٨
١١/٥	توصيف متغيرات الدراسة بالنسبة للبعد الرقابي Q3.	١٧٩
١٢/٥	توصيف متغيرات الدراسة بالنسبة لبُعد الأداء الفعال Q4.	١٨٠
١٣/٥	ترتيب الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة البعد الهيكلي.	١٨١
١٤/٥	ترتيب الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة البعد القيمي.	١٨٣
١٥/٥	ترتيب الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة البعد الرقابي.	١٨٤
١٦/٥	ترتيب الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة لبُعد الأداء الفعال.	١٨٦

١٧/٥	قياس مصداقية عبارات استمارات الاستقصاء.	١٨٧
١٨/٥	اختبار "ت" لأسئلة البعد الهيكلي وقيمة "ت" المحسوبة والقيمة الاحتمالية.	١٨٩
١٩/٥	اختبار "ت" لأسئلة البعد القيمي وقيمة "ت" المحسوبة والقيمة الاحتمالية.	١٩١
٢٠/٥	اختبار "ت" لأسئلة البعد الرقابي وقيمة "ت" المحسوبة والقيمة الاحتمالية.	١٩٢
٢١/٥	اختبار "ت" لأسئلة بُعد الأداء الفعال وقيمة "ت" المحسوبة والقيمة الاحتمالية.	١٩٤
٢٢/٥	مقياس "ت" للأسئلة التجميعية للأربعة أبعاد.	١٩٥
٢٣/٥	نتائج اختبار تحليل التباين لمتغير النوع مقابل الأسئلة التجميعية الأربعة.	١٩٧
٢٤/٥	نتائج اختبار تحليل التباين لمتغير المؤهل التعليمي مقابل الأسئلة التجميعية الأربعة.	١٩٨
٢٥/٥	نتائج اختبار تحليل التباين لمتغير الوظيفة مقابل الأسئلة التجميعية الأربعة.	١٩٩
٢٦/٥	نتائج اختبار تحليل التباين لمتغير مدة الخبرة مقابل الأسئلة التجميعية الأربعة.	٢٠٠

ثالثاً: فهرس الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
١	مراحل الحوكمة.	٥
٢	مرحلة التعريف بالحوكمة.	٦
٣	دور البنية الأساسية للحوكمة.	٦
٤	الأطراف الرئيسية التي تحتاج إلي الحوكمة.	٣٩
٥	اعتماد حوكمة الشركات علي نظرية الوكالة.	٤٢
٦	أهمية حوكمة الشركات.	٤٨
٧	أهمية الحوكمة في الشركات.	٤٩
٨	الأطراف العاملة في نظام الحوكمة.	٥٠
٩	مبادئ منظمة التعاون والتنمية *OECD*.	٥٣
١٠	آليات حوكمة الشركات.	٥٧
١١	محددات حوكمة الشركات.	٦١
١٢	الحوكمة الداخلية والخارجية للشركات.	٦٢
١٣	هيكل بيانات حوكمة الشركات.	٦٤
١٤	مستوي كفاءة بيانات حوكمة الشركات.	٦٥
١٥	أدوات عمل الحوكمة.	٦٧
١٦	كيف تعمل الحوكمة.	٦٨
١٧	عوامل الحوكمة.	٧٠
١٨	النموذج الإنجليزي للحوكمة.	٨٠
١٩	النموذج الإنجليزي لحوكمة الشركات "الممارسات".	٨١
٢٠	النموذج الياباني لحوكمة الشركات.	٨١
٢١	النموذج الألماني لحوكمة الشركات.	٨٢
٢٢	حوكمة الشركات ومدخل نظام إدارة الموارد البشرية.	٩٥
٢٣	نموذج الحوكمة الجيدة.	٩٦
٢٤	نموذج مجلس إدارة حوكمة الشركات.	٩٧

٢٥	المكونات الأساسية التي يجب توافرها في مجلس الإدارة.	١٠٠
٢٦	دور مجلس الإدارة في الشركات الكبيرة والصغيرة.	١٠٢
٢٧	الوظائف الإضافية لمجلس الإدارة للشركات الصغيرة.	١٠٣
٢٨	آليات عمل مجالس الإدارة داخل الشركات صغيرة الحجم.	١٠٤
٢٩	الصفات المطلوبة لعضو مجلس الإدارة.	١٠٥
٣٠	أعمدة بنيان الحوكمة.	١٠٦
٣١	مجموعة عناصر الحزمة القانونية للحوكمة.	١٠٧
٣٢	صفات المجتمع المطبق للحوكمة.	١٠٨
٣٣	العمود الإنساني للحوكمة.	١٠٩
٣٤	أسباب الفساد.	١٢٨
٣٥	مصفوفة ومبادئ قيم حوكمة الشركات.	١٣٠
٣٦	عناصر قياس الأداء المتوازن.	١٤٥
٣٧	الوظائف الأربعة الرئيسية المتكاملة التي يقدمها قياس الأداء المتوازن.	١٥٢
٣٨	مستويات قياس الأداء.	١٥٥
٣٩	التسلسل الفكري لبطاقة قياس الأداء المتوازن.	١٥٥
٤٠	خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.	١٥٨
٤١	اتجاهات الحوكمة.	١٥٨
٤٢	البعد الفوقي الإشرافي للحوكمة.	١٥٩
٤٣	البعد التحتي للحوكمة.	١٦١
٤٤	أبعاد منظور حوكمة الشركات علي شكل هرم ماسلو تدرج الحاجات.	١٦٣
٤٥	حوكمة الشركات والعلاقات الإدارية.	١٦٨

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمـــــــــة

أولاً: مشكلة الدراسة

ثانيـــــــــاً: تساؤلات الدراسة

ثالثـــــــــاً: أهداف الدراسة

رابعـــــــــاً: أهمية الدراسة

خامـــــــــساً: فروض الدراسة

سادســـــــاً: متغيرات الدراسة

ســـــــــابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

ثامنـــــــــاً: منهج وأسلوب الدراسة

تاســـــــــعاً: حدود الدراسة

عاشـــــــــراً: الدراسات السابقة

حادي عشر: مصطلحات الدراسة

خلاصة الفـــصل

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقـــدمـــة:

يعود لفظ الحوكمة[١] إلي كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية، ومهاراتـــه فـــي قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلـــة، وســـلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ورعايته وحمايته للأمانات والبـــضاعة التـــي في عهدته وإيصالها لأصحابها، ودفاعه عنها ضد القراصنة وضد الأخطار التي تتعرض لهـــا أثنـــاء الإبحار... فإذا ما وصل إلي ميناء الوصول، ثم عاد إلي ميناء الإبحار من مهمته سالماً أطلق عليـــه التجار وخبراء البحار "القبطان المتحوكم جيداً (*Good Governer*) "ومن ثم فقد نمت وترعرت بدايات الحوكمة في علوم البحار ومدارس التعليم والتدريب، وكذلك القوانين البحرية، وكانت الحوكمة تعنـــى في هذه البدايات مجموعة من القيم النبيلة الراسخة، والأعراف والتقاليد البحرية والتي توضـــح "مـــا يجب" "وما يتعين" وما "لا يجب" "وما لا يتعين" أي تحدد طريق الصواب والخطأ، وتوضيح لحقـــوق والتزامات القبطان، والبحارة العاملين معه على السفينة، وكذلك ركاب السفينة، وحدود مسئولية كـــل منهم، والإجراءات التي يمارسها كل منهم، ومن هنا اهتمت الحوكمة بوضع القيود المتحكمة وصياغة الضوابط الحاكمة... سواء للقائد الإداري ممثلاً في قبطان الـــسفينة وواجبـــات البحـــارة والعـــاملين والركاب.

اكتسبت قضية[٢] الحوكمة أهمية كبيرة منذ انفجار الأزمة المالية الأسيوية فضلاً عن سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية مثل فضيحة شركة أنرون وشركة بارملات وشركة وورلـــدكوم في الولايات المتحدة مما جعلها تمثل إحدى أهم القضايا التي استحوذت علـــى اهتمـــام المؤســـسات التنظيمية العامة والخاصة والمهنية إضافة للأكاديميين والممارسين للأعمال التجارية بكافة أنواعهـــا، ورغم التباين الكبير في درجة الاهتمام بين الدول المتقدمة والنامية إلا أنه يمكننا القـــول أن بعـــض الدول النامية أبدت اهتماماً مناسباً بهذا المفهوم الجديد، وفي العديد من الدول العربية بدأ هذا المفهـــوم يأخذ اهتماما بالغاً خاصة بعد سلسلة التقلبات وعدم الاستقرار التي شهدتها أسواقها المالية وأيضاً بعد انضمامها لمنظمة التجارة العالمية.

ومن ناحية أخرى أدت تلك الانهيارات المالية والتقلبات في أسواق المال في العديد من البلدان حديثاً إلي التفكير في كيفية حماية المستثمرين من المضاربين في البورصات ومـــن أخطـــاء

---

(١) محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٥، ص ٧.

(٢) مصطفي محمد سليمان، "حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨.