



جامعة عين شمس  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

نموذج مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق حوكمة الشركات  
وأثر ذلك على أبعاد المنظمات الأثرية (المفضلة) لدى العاملين  
(دراسة تطبيقية على شركات قطاع الاتصالات بالبورصة المصرية)

A Proposed Model for Activating the Role of HRM in Applying Corporate  
Governance and The Influence on the Authentizotic Organizations'  
Dimensions  
(An Empirical Study on the Egyptian Stock  
Exchange Communications Sector's Companies)

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد الباحث

محمد محمد رضا حسن سالم الجزار

إشراف

الأستاذ الدكتور / على محمد عبد الوهاب

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة، جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور / عمرو محمد أحمد عواد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة، جامعة عين شمس

2009

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا لإتمام هذه الرسالة

يتقدم الباحث بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور / علي محمد عبد الوهاب  
أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس ، لتكريمه بالموافقة على الإشراف على  
هذه الرسالة ولما قدمه من نصيح وتوجيه للباحث مما كان له الأثر الكبير على إتمام هذا البحث .

ويتقدم الباحث أيضاً بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور / عمرو محمد أحمد عواد  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة - جامعة عين شمس ، لما بذله من وقت وجهد  
كبير مع الباحث كمشرف مشارك في هذه الرسالة .

كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور / أحمد سيد مصطفى  
أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة بنها، لتكريمه بالموافقة على الاشتراك في لجنة  
المناقشة والحكم على الرسالة .

كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور / عايدة سيد خطاب  
أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس، لتكريمها بالموافقة على الاشتراك في  
لجنة المناقشة والحكم على الرسالة .

وأخيراً أتقدم بشكري لكل من ساعد على إتمام هذه الرسالة



كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

## رسالة دكتوراه

اسم الباحث : محمد محمد رضا حسن سالم الجزار

عنوان الرسالة : نموذج مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق حوكمة

الشركات وأثر ذلك على أبعاد المنظمات الأثرية (المفضلة) لدى العاملين

(دراسة تطبيقية على شركات قطاع الاتصالات بالبورصة المصرية) .

إسم الدرجة : دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال.

لجنة الإشراف والمناقشة :

1- الأستاذ الدكتور / على محمد عبد الوهاب مشرفاً ورئيساً

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

2- الأستاذ الدكتور / أحمد سيد مصطفى عضواً

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة بنها

3- الأستاذ الدكتور / عائدة سيد خطاب عضواً

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

4- الدكتور / عمرو محمد أحمد عواد مشرفاً مشاركاً

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة - جامعة عين شمس

تاريخ البحث : 2009/ /

الدراسات العليا :

ختم الإجازة : أجازت الرسالة بتاريخ

2009

/ /

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

2009

/ /

2009/ /

## مستخلص الرسالة

محمد محمد رضا حسن سالم الجزار : نموذج مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق  
حوكمة الشركات وأثر ذلك على أبعاد المنظمات الأثرية (المفضلة) لدى العاملين  
(دراسة تطبيقية على شركات قطاع الاتصالات بالبورصة المصرية)

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، كلية  
التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2009 .

تبحث الدراسة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق حوكمة الشركات من خلال نموذج  
مقترح يتضمن ستة أبعاد مختلفة (أخلاقيات العمل ، مشاركة العاملين ، التزام الإدارة نحو العاملين  
، نظام الحوافز ، المراجعة والتطوير المستمر ، نظام الرقابة والتقارير ) وأثر تلك الأبعاد على  
الأبعاد الستة للمنظمات الأثرية لدى العاملين (روح الصداقة الحميمة ، الثقة في القادة ومدى  
مصداقيتهم ، الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد ، فرص التعلم والتنمية الشخصية ، العدالة  
التنظيمية ، التوفيق بين العمل والعائلة ) وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من العاملين  
بشركات قطاع الاتصالات المقيدة بالبورصة المصرية كما تم استخدام عدد من الأساليب  
الإحصائية لتحليل استمارات الاستقصاء المستخدمة في البحث تمثلت في الإحصائيات الوصفية،  
تحليل الارتباط ، تحليل الانحدار متوالي الخطوات .

الكلمات المفتاحية :

إدارة الموارد البشرية ، حوكمة الشركات ، المنظمات الأثرية ، المنظمات المفضلة .

**Abstract**  
***Mohamed Mohamed Reda Hassan Salem Elgazar: A Proposed***  
***Model for Activating the Role of HRM in Applying Corporate***  
***Governance and The Influence on the Authentizotic organizations'***  
***Dimensions***  
***(An Empirical Study on the Egyptian Stock***  
***Exchange Communications Sector's Companies)***

PhD Dissertation Submitted to Obtain a PhD's Degree in Business Administration, Ain Shams University, Faculty of Commerce, Business Administration Department, 2009.

The study researches the activating of the role of HRM in applying corporate governance, through a proposed model that contains six different dimensions (work ethics , employees participation, managerial commitment to employees, incentives system, continuous review and improvement, monitoring and reporting system) and their influence on the six authentizotic organizations' dimensions (spirit of camaraderie , trust and credibility of the leaders, open and Frank communications with the leader, opportunities for learning and personal development, organizational justice, work family conciliation).

The study has been carried out on a sample that represents the employees of the Egyptian stock exchange communications sector's companies.

A number of statistical methods have been utilized to analyze research questionnaires, these methods are:

Descriptive Methods, Correlation, Stepwise Regression.

**Keywords:**

HRM, Corporate Governance, Authentizotic Organizations

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	<b>الفصل الأول: إطار البحث</b>
1	Wbl* Ç
5	Y Ç WKA ° 000
6	Y Ç á ç b Å ° 00U
6	Y Ç W0L Å ° 00U
7	Y Ç Ö æ ° 00ÇN
8	Y Ç ZNM ° 00 U
14	W ÇN b Ç İ æ ° 00 İ U
	<b>الفصل الثاني : حوكمة الشركات وإدارة الموارد البشرية</b>
21	Ê U ç AÇ WL u W0L Å æ u NH ° 000
28	Ê U ç AÇ W0L u Å È İ U?? ° 00U
31	W ç A Ç İ N Ç u* Ç É N Ç İ Å æ Ê U ç AÇ WL u İ 0 u ° 00U
45	W??? Ş) Ç ° 00ÇN
	<b>الفصل الثالث: المنظمات الأثرية لدى العاملين</b>
51	° 000 مفهوم وأهمية المنظمات الأثرية لدى العاملين
56	° 00U نشأة مفهوم المنظمات الأثرية لدى العاملين
61	° 00U أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين
72	W???? Ş) Ç ° 00ÇN

الصفحة	الموضوع
79	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية
81	مجتمع وعينة البحث
83	توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية
85	
90	خامساً
92	تحليل الإنحدار متوالي الخطوات لتأثير أبعاد
115	على أبعاد المنظمات الأثيرة لدى العاملين
118	والمقياس الكلي للمنظمات الأثيرة لدى العاملين
123	قائمة المراجع
127	
137	الملاحق
139	الموافقة الرسمية على جمع البيانات
157	الملخصات
169	



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
22	- ÊUdAÇ WL u Uçe ° yör Ñ äðð
82	- ° yör Ñ äðð توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات WdÇd u1 bç
84	- ÊUP Ç ÊÇNU Ç ZÇU ° yör Ñ äðð
86	- Ì ÐU Ì UF_WD+ uÇ ÊWdÇB • Ç ° yör Ñ äðð WdA Ç Ì ÑÇU* Ç ÊÑÇÌÀèÊUdAÇ WL u
88	- ÊWEM Ç Ì UF_WD+ uÇ ÊWdÇB • Ç ° yör Ñ äðð الأثيرة لدى العاملين والمقياس الكلي للمنظمات الأثيرة لدى العاملين
91	- × UN™Ç WuHB ° yör Ñ äðð
93	- ÊÑÇÌÀèÊUdAÇ WL u Ì ÐU Ì UF ° yör Ñ äðð الموارد البشرية الداخلة في نموذج الإنحدار النهائي كمحددات لروح الصداقة Ì ÐULMÊÇd RèWLQ( Ç
94	- ° yör Ñ äðð أبعاد حوكمة الشركات التي تخرج عن نموذج الإنحدار النهائي لروح الصداقة الحميمة

الصفحة	عنوان الجدول
95	- ÊUdAÇ WL u Ì ÐU' TUFº ÿÿr Ñäð وإدارة الموارد البشرية الداخلة في نموذج الإنحدار النهائي كمحددات للثقة في القادة ومدى مصداقيتهم Ì ÐULMÊÇd Rè
96	- ÉÑÇTÀèÊUdAÇ WL u Ì ÐU' TUFº ÿÿr Ñäð الموارد البشرية التي تخرج عن نموذج الإنحدار النهائي للثقة في القادة ومدى rNÇbB
98	- ÉÑÇTÀèÊUdAÇ WL u Ì ÐU' TUFº ÿÿr Ñäð الموارد البشرية الداخلة في نموذج الإنحدار W uHÇ Ê™UB Š ÊÇTb L wZDMÇ والصريحة مع القائد ومؤشرات النموذج
99	- ÉÑÇTÀèÊUdAÇ WL u Ì ÐU' TUFº ÿÿr Ñäð الموارد البشرية التي تخرج عن نموذج الإنحدار النهائي للاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد
100	- ÉÑÇTÀèÊUdAÇ WL u Ì ÐU' TUFº ÿÿr Ñäð الموارد البشرية الداخلة في نموذج الإنحدار WDMÇèrKÇ ÕdHEÇTb L wZDMÇ Ì ÐULMÊÇd RèWÇB AÇ

الصفحة	عنوان الجدول
101	<p>ÉÑÇTÀèÊUdAÇ WL u Ì ÐU' TUF' ÿyçr Ñäèb -</p> <p>الموارد البشرية التي تخرج عن نموذج الإنحدار النهائي لفرص التعلّم</p> <p>WDB AÇ</p>
102	<p>ÉÑÇTÀèÊUdAÇ WL u Ì ÐU' TUF' ÿyçr Ñäèb -</p> <p>الموارد البشرية الداخلة في نموذج الإنحدار</p> <p>Êçd R WQÇMÇ WÇbFKÊÇT' b L vçLMÇ</p> <p>Ì ÐULMÇ</p>
103	<p>ÉÑÇTÀèÊUdAÇ WL u Ì ÐU' TUF' ÿyçr Ñäèb -</p> <p>الموارد البشرية التي تخرج عن نموذج الانحدار</p> <p>WQÇMÇ WÇbFKwçLMÇ Ñäèb</p>
104	<p>ÉÑÇTÀèÊUdAÇ WL u Ì ÐU' TUF' ÿyçr Ñäèb -</p> <p>الموارد البشرية الداخلة في نموذج الانحدار</p> <p>qLFç 5 oOuKÊÇT' b L wçLMÇ</p> <p>Ì ÐULMÇ Êçd R èWçUFè</p>
105	<p>ÉÑÇTÀèÊUdAÇ WL u Ì ÐU' TUF' ÿyçr Ñäèb -</p> <p>الموارد البشرية التي تخرج عن نموذج الانحدار النهائي للتوفيق بين العمل</p> <p>WçUFè</p>

الصفحة	عنوان الجدول
107	<p>ÉÑÇTÀèÊUdAç WL u Ì ÐU ÌUËº ÿyçr Ñäèb -</p> <p>الموارد البشرية الداخلة في نموذج الانحدار</p> <p>ÊWENLkwKJç ÓØLKÊÇTb L wZNMç</p> <p>الأثيرة لدى العاملين ومؤشرات النموذج</p>
108	<p>ÉÑÇTÀèÊUdAç WL u Ì ÐU ÌUËº ÿyçr Ñäèb -</p> <p>الموارد البشرية التي تخرج عن نموذج</p> <p>الانحدار النهائي للمقياس الكلي للمنظمات</p> <p>الأثيرة لدى العاملين</p>

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
33	تأثيرات العوامل التنظيمية على الأداء التنظيمي
62	تأثيرات أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين
62	تأثيرات العوامل التنظيمية على الأداء التنظيمي
113	تأثيرات النموذج المقترح من حيث التأثير على إدراك العاملين للمنظمات الأثرية لديهم

ä è ç q ? ? B I ç

Y ç Ñ U Å

# بسم الله الرحمن الرحيم

W??bl\*ç

أصبحت حوكمة الشركات أداة أساسية لتحسين الأداء كما أنها الترياق ضد

®E yyyWUçVdEÊUaÇ edçUH

فقد كانت الأزمة المالية التي عصفت بدول جنوب شرق آسيا في عام ٢٠٠٨م  
الذي دق ليعلن الاهتمام بشكل كبير بحوكمة الشركات

الأزمة إلى إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

(Organization for Economic Cooperation and Development)

WEM©yyyUÊUaÇWLuÆIU\*

®yyyWMeêLB™æç

ويرجع أصل مفهوم حوكمة الشركات إلى Berle and Means ١٩٣٢©

فقد كانا من أوائل من تناولوا فصل الملكية عن الإدارة والتي تجئ حوكمة الشركات

لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات

السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة ككل©UçU

°UkWièWUÊUaÇWLu Cadbury (1992) á dFè

çÊUaÇVçb tš s êçâLç

æçWEMn dFÈyyy©WUçVdEÊUaÇ eddcW

°wUÊUaÇWLuçWMeêLB™

توضح قواعد حوكمة الشركات توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف

المشاركة في المؤسسة بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب

المصالح، كما تحدد كذلك القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات ذات الصلة