



جامعة عين شمس  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

نموذج مقترن لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق حوكمة الشركات  
وأثر ذلك على أبعاد المنظمات الأثيرة (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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا لإتمام هذه الرسالة

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

ويقدم 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 يقدم الباحث بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور / أحمد سيد مصطفى  
أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة بها ، تكريمه بالموافقة على الاشتراك في لجنة  
المناقشة والحكم على الرسالة .

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

وأخيراً أنقدم 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 مقترن لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق حوكمة الشركات وأثر ذلك على أبعاد المنظمات الأثيرة(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 / عايدة 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

تاریخ البحث : 2009 / /

### الدراسات العليا :

أجيزت الرسالة بتاريخ ختم الإجازة :

2009 / /

موافقة مجلس الكلية موافقة مجلس الجامعة

2009 / 2009 / /

## مستخلص الرسالة

محمد محمد رضا حسن سالم الجزار : نموذج مقترن لتعزيز دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق  
حوكمة الشركات وأثر ذلك على أبعاد المنظمات الأثيرة (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 تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق حوكمة الشركات من خلال نموذج  
مقترن يتضمن ستة أبعاد مختلفة (أخلاقيات العمل ، مشاركة العاملين ، التزام الإدارة نحو العاملين  
، نظام المكافآت ، المراجعة والتطوير المستمر ، نظام الرقابة والتقارير) وأثر تلك الأبعاد على  
الأبعاد الستة للمنظمات الأثيرة لدى العاملين (روح الصداقات الحميمة ، الثقة في القادة ومدى  
مصداقتهم ، 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 استبيانات الاستقصاء المستخدمة في البحث تتمثل في الإحصائيات الوصفية،  
تحليل الارتباط ، تحليل الانحدار متولي الخطوات .

## الكلمات المفتاحية :

إدارة الموارد البشرية ، حوكمة الشركات ، المنظمات الأثيرة ، 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
1	الفصل الأول: إطار البحث
5	Y (WKA 07)
6	Y (áçb Á° 0U)
6	Y (WQ Á° 0U)
7	Y (Ö 0U)
8	Y (ZNM 0U)
14	W (Nb) 0U
21	الفصل الثاني : حوكمة الشركات وإدارة الموارد البشرية
28	EUdA WL u WQ ÁæaUNH 0U
31	EUdA WL u AEI UP? 0U
45	WdA (Tñçu) (Éñçí ÁæEUdA WL u I DU 0U
51	الفصل الثالث: المنظمات الأثيرة لدى العاملين
56	(Tñç) 0 مفهوم وأهمية المنظمات الأثيرة لدى العاملين
61	(0U) نشأة مفهوم المنظمات الأثيرة لدى العاملين
72	(0U) أبعاد المنظمات الأثيرة لدى العاملين

الصفحة	الموضوع
79	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية
81	١٠ مجتمع و عينة البحث
83	١١ توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية
85	١٢ نتائج الدراسة
90	١٣ خاتمة
92	١٤ تحليل الإنحدار متوالي الخطوات لتأثير أبعاد
115	١٥ على أبعاد المنظمات الأثيرة لدى العاملين
118	١٦ والمقياس الكلي للمنظمات الأثيرة لدى العاملين
123	١٧ قائمة المراجع
127	١٨
137	١٩ الملاحق
139	٢٠ الموافقة الرسمية على جمع البيانات
157	٢١ الملخصات
169	٢٢

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
22	Ê UđAç WL u Ue ° yçr N äk -
82	توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات Wđd uI bđ
84	Ê UđP Ç Ê ÇNU Ç Z ÑU ° yçr N äk -
86	Í Đu/ TUF_Wđt uI Ê UđB ° f ° yçr N äk - WđA Ç Í Nçp Ç Ê Nçt Aè Ê UđAç WL u
88	Ê UđEM Ç TUF_Wđt uI Ê UđB ° f ° yçr N äk - الأثيرة لدى العاملين والمقياس الكلي للمنظمات الأثيرة لدى العاملين
91	× U ÑTM WUHB ° yçr N äk -
93	Ê Nçt Aè Ê UđAç WL u Í Đu/ TUF ° yçr N äk - الموارد البشرية الداخلة في نموذج الإنحدار النهائي كمحددات لروح الصداقه Í ĐU_M Ê d R ÑWLQ( Ç
94	أبعاد حوكمة الشركات التي تخرج عن نموذج الإنحدار النهائي لروح الصداقه الحميمه yçr N äk -

الصفحة	عنوان الجدول
95	<p>ÊUdAçWL u ï Ður TUF yçr N äk -</p> <p>وإدارة الموارد البشرية الداخلية في نموذج الإنحدار النهائي كمحددات للثقة في القادة ومدى مصداقيتهم</p> <p>ï ÐULM Eçd Re</p>
96	<p>ÉNçïA ëÊUdAçWL u ï Ður TUF yçr N äk -</p> <p>الموارد البشرية التي تخرج عن نموذج الإنحدار النهائي للثقة في القادة ومدى</p> <p>rNQibB</p>
98	<p>ÉNçïA ëÊUdAçWL u ï Ður TUF yçr N äk -</p> <p>الموارد البشرية الداخلية في نموذج الإنحدار</p> <p>W uH ç E™WB Š Eçïib L wžDM</p> <p>والصريحة مع القائد ومؤشرات النموذج</p>
99	<p>ÉNçïA ëÊUdAçWL u ï Ður TUF yçr N äk -</p> <p>الموارد البشرية التي تخرج عن نموذج الإنحدار النهائي للاتصالات المفتوحة</p> <p>والصريحة مع القائد</p>
100	<p>ÉNçïA ëÊUdAçWL u ï Ður TUF yçr N äk -</p> <p>الموارد البشرية الداخلية في نموذج الإنحدار</p> <p>WQMçerKF ç ÖdH Eçïib L wžDM</p> <p>ï ÐULM Eçd ReWB Aç</p>

الصفحة	عنوان الجدول
101	<p>ÉñçíÀëÈUdÀçWL u Í Ður TUF yyr N ä ñ -</p> <p>الموارد البشرية التي تخرج عن نموذج</p> <p>WØMñè Lfcrs tñlñr</p> <p>WØB Aç</p>
102	<p>ÉñçíÀëÈUdÀçWL u Í Ður TUF yyr N ä ñ -</p> <p>الموارد البشرية الداخلية في نموذج الانحدار</p> <p>Éçd R WØDEMç WØbFKÉçí b L vØM</p> <p>Í ÐuM</p>
103	<p>ÉñçíÀëÈUdÀçWL u Í Ður TUF yyr N ä ñ -</p> <p>الموارد البشرية التي تخرج عن نموذج</p> <p>WØDEMç WØbFKwØM</p>
104	<p>ÉñçíÀëÈUdÀçWL u Í Ður TUF yyr N ä ñ -</p> <p>الموارد البشرية الداخلية في نموذج الانحدار</p> <p>qLñç 5 oOuKEçí b L wØM</p> <p>Í ÐuMÉçd R èWØUñ</p>
105	<p>ÉñçíÀëÈUdÀçWL u Í Ður TUF yyr N ä ñ -</p> <p>الموارد البشرية التي تخرج عن نموذج</p> <p>الانحدار النهائي للتوفيق بين العمل</p> <p>WØUñ</p>

الصفحة	عنوان الجدول
107	<p>ÉNÇÍÀÈÈÙdÀÇWL u Í ÐU TUF yzr Ñäó -</p> <p>الموارد البشرية الداخلة في نموذج الانحدار</p> <p>ÉÙENLKWKL ÓØLKÈçÍb L wžñM</p> <p>الأثيرة لدى العاملين ومؤشرات النموذج</p>
108	<p>ÉNÇÍÀÈÈÙdÀÇWL u Í ÐU TUF yzr Ñäó -</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	٢٠١٢م/٢٠١٣م: تأثير العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للمنظمات الأثيرة لديهم
62	٢٠١٢م/٢٠١٣م: تأثير العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للمنظمات الأثيرة لديهم
62	٢٠١٢م/٢٠١٣م: تأثير العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للمنظمات الأثيرة لديهم
113	٢٠١٢م/٢٠١٣م: تأثير العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للمنظمات الأثيرة لديهم

ä è ç ñ ü ï

Y Ç Ñ Ü Å

بسم الله الرحمن الرحيم

W?bl\* C

أصبحت حوكمة الشركات أداة أساسية لتحسين الأداء كما أنها الترقيق ضد

® È yyyMwU (v01) È UeA edc'UH

فقد كانت الأزمة المالية التي عصفت بدول جنوب شرق آسيا في عام ١٩٩٧م، الذي دق ليعلن الاهتمام بشكل كبير بحكومة الشركات، © كارل جارنر، ٢٠٠٣م.

# الأزمة إلى إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) في ٢٠١٣م والتي تمت مراجعتها عام ٢٠١٧م

ويرجع أصل مفهوم حوكمة الشركات إلى Berle and Means 1932 ©.

فقد كانوا من أوائل من تناولوا فصل الملكية عن الإدارة والتي تجئ حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديرى ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة ككل © Al Mafduh - عزّيز -

# CE Uač V Čeñcb tš s ēç à UMC

æ Æ Æ W E M n d F È y y y y c W U C V O S È U e A C e d d c U L

° wUUÊUaçWLq VOMçæi UB ™

٤) 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 الالزمة لاتخاذ القرارات ذات الصلة