

جمهورية مصر العربية

معهد التخطيط القومى

مفاهيم الحوكمة المؤسسية وتطبيق مبادئها في الشركة المصرية
للخدمات الفنية وصيانة الأجهزة (صيانكو)
لتحسين جودة الأداء بها

إعداد

الباحث / أحمد عقيل محمود محمود

إشراف

أ د / إجلال راتب

لاستكمال متطلبات

الحصول على درجة الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة"

٢٠٢٠

ملخص البحث

هدف البحث إلى التعرف على نشأة الحوكمة المؤسسية، وأهدافها، ومبادئها، وكذلك التعرف على تأسيس الشركة المصرية للخدمات الفنية وصيانة الأجهزة (صيانكو)، وتحديد واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بالشركة، والتعرف على دور تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية فى تحسين جودة الأداء بالشركة، والكشف عن المعوقات التى تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بالشركة، وتقديم مجموعة من النتائج والمقترحات التى من شأنها تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة بالشركة، واستخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلي ، والاستبيان كأداة للتعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية فى الشركة المصرية للخدمات الفنية وصيانة الأجهزة (صيانكو).

وكانت أهم النتائج: ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يعود إلى القوانين المنظمة لعمل الشركات، والمؤسسات، والهيئات، والتى تحددها مجالس إدارة هذه الشركات، والمؤسسات، والهيئات من خلال الوزير المختص، واختيار القيادات فى الشركات يتم وفق معايير سياسية، وانتماءات حزبية، وليس وفقاً لمعايير الكفاءة والجدارية يؤثر على تطبيق مبادئ الحوكمة بها، وكذلك تدنى كفاءة الإدارة فى تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبية فى الشركات، يعود إلى تضارب المصالح، وشعور أعضاء مجالس إدارات الشركات والمؤسسات بغياب أو ضعف الرقابة على أعمالهم، وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وتحقيق رضا عملائها، وتعزيز قدرتها على التطوير، والتحديث، والتغيير المستمر.

وتوصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات، منها: ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية لما لها من أهمية، وأثر واضح فى تحسين جودة الأداء الإداري، والمالي فى الشركات الصناعية، والخدمية، والعمل على زيادة الوعي، والتثقيف لدى العاملين فى الشركات الصناعية، والخدمية بمبادئ الحوكمة المؤسسية، ودورها فى تحسين أوضاعها الإقتصادية، والإجتماعية، وكذلك ضرورة تضمين التقارير المالية بأثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأوضاع المالية للشركات، والعمل على إعداد وتوفير الخبراء، والمتخصصين فى مجال الحوكمة المؤسسية بالشركات لتيسير تطبيقها.

Research Summary

The aim of the research is to identify the origins of corporate governance, its goals and principles, as well as to get acquainted with the establishment of the Egyptian Company for Technical Services and Hardware Maintenance (Sianco), and to define the reality of applying corporate governance principles in the company, and to identify the role of applying corporate governance principles in improving the quality of performance in the company, and to uncover Obstacles facing the application of the principles of corporate governance in the company, and presenting a set of results and proposals that improve the application of the principles of corporate governance in the company, and the researcher used the descriptive analytical approach and the questionnaire as a tool to identify the reality of applying the principles of corporate governance in the Egyptian Company for Technical Services and Equipment Maintenance (Sianco).

The most important results were: Weak application of the principles of corporate governance due to the laws regulating the work of companies, institutions, and bodies, which are determined by the boards of directors of these companies, institutions, and bodies through the competent minister, and the selection of leaders in companies is carried out according to political criteria, partisan affiliations, and not according to criteria Efficiency and merit affects the application of the principles of corporate governance with it, as well as the low efficiency of management in applying the principle of accountability and accountability in companies, due to conflicts of interests, and the feeling of members of boards of directors of companies and institutions in the absence or weak oversight of their business, and the application of the principles of corporate governance leads to enhancing the competitiveness of institutions, Achieving customer satisfaction, and enhancing its ability to develop, update, and continuously change.

The researcher reached a set of recommendations, including: the need to apply the principles of corporate governance because of its importance, and a clear impact on improving the quality of administrative and financial

performance in industrial and service companies, and work to increase awareness and education among workers in industrial and service companies with the principles of institutional governance And its role in improving its economic and social conditions, as well as the necessity of including financial reports on the impact of applying corporate governance principles on the financial conditions of companies, and working on preparing and providing experts and specialists in the field of corporate governance in companies to facilitate their application.

الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث والدراسات السابقة.
٣	مقدمة البحث.
٣	مشكلة البحث.
٤	فرضيات البحث.
٤	أهداف البحث.
٥	أهمية البحث.
٥	منهج البحث وأداته.
٥	حدود البحث.
٥	مصطلحات الدراسة.
٦	الدراسات السابقة.
٩	التعقيب على الدراسات السابقة.
١٠	الفصل الثاني: الحوكمة المؤسسية.
١١	مفهوم الحوكمة المؤسسية.
١٢	أهداف الحوكمة المؤسسية.
١٢	أهمية الحوكمة المؤسسية.
١٣	مبادئ ومعايير تطبيق الحوكمة المؤسسية.
١٥	الفصل الثالث: دور الحوكمة المؤسسية في تحسين جودة الأداء.
١٦	مفهوم الجودة.
١٦	مفهوم الأداء.
١٧	مفهوم جودة الأداء.
١٧	دور الحوكمة المؤسسية في تحسين جودة الأداء.
٢٠	الفصل الرابع: الشركة المصرية للخدمات الفنية وصيانة الأجهزة (صيانكو).
٢١	تأسيس الشركة..
٢١	مجالات عمل الشركة.
٢٢	الهيكل الإداري للشركة.

رقم الصفحة	العنوان
٢٣	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية.
٢٤	منهج الدراسة.
٢٤	مصادر الدراسة.
٢٤	مجتمع الدراسة وإختيار العينة.
٢٤	مواصفات العينة.
٢٥	أداة الدراسة.
٢٦	صدق الاستبانة.
٢٨	إجراءات تطبيق الاستبانة.
٢٨	مناقشة النتائج وإختبار الفرضيات .
٣٩	الفصل السادس: النتائج والتوصيات.
٣٩	نتائج الدراسة.
٤٠	التوصيات .
٤١	المراجع.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

- مقدمة.
- مشكلة البحث.
- فرضيات البحث.
- أهداف البحث.
- أهمية البحث.
- منهج البحث وأداته.
- حدود البحث.
- مصطلحات البحث.
- الدراسات السابقة.

مقدمة :

ظهر مفهوم الحوكمة المؤسسية خلال السنوات القليلة الماضية لمواجهة التحديات، والمشكلات الإدارية التي تواجهها المؤسسات الصناعية والاقتصادية، ومتطلبات عولمة الاقتصاد، وما سببته الإنهيارات والأزمات المفاجئة للشركات الاقتصادية العالمية، مما أدى إلى إتخاذ الإجراءات، وتطبيق المعايير لتحسين الأداء المؤسسي، وزيادة جودة الخدمة والمنتج من قبل مخططي السياسات، وصُناع القرار .

وزاد اهتمام الحكومات والمؤسسات الاقتصادية بالحوكمة المؤسسية لعلاج كثير من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، والإدارية، خاصة بعد أن أصدرت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) مجموعة من المعايير والإرشادات لحوكمة الشركات، والتي من شأنها تحسين الأداء، وقد إعتمدها البنك الدولي (WB)، وصندوق النقد الدولي (IMF) فى عام ١٩٩٩م، وأصبحت تُشكل أساساً لمبادرات حوكمة الشركات فى كل من دول منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، أو غيرها من الدول على حد سواء (OECD، ٢٠٠٤:٥).

ويعتمد إطار حوكمة الشركات على البيئة القانونية، والتنظيمية، والمؤسسية، هذا بالإضافة إلى عوامل مثل أخلاقيات الأعمال، ومدى إدراك الشركات بالمصالح البيئية، والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها الشركة، والتي يمكن أن يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها فى الأجل الطويل.

وليس هناك نموذج واحد لحوكمة الشركات الجيدة، ومع ذلك فقد أدى العمل الذى تم القيام به فى كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وغيرها من الدول خارج المنظمة، وفى داخل المنظمة ذاتها، إلى تحديد عدد من العناصر المشتركة التي تُعتبر أساساً لحوكمة الشركات الجيدة (OECD، ٢٠٠٤:٥).

والحوكمة المؤسسية هي مجموعة القواعد والممارسات التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات في المؤسسات، والشفافية التي تحكم عملية إتخاذ القرار فيها، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك المؤسسات، وموظفوها، والمعلومات التي يجب أن يُفصحوا عنها للمستثمرين، وهى نظام متكامل للرقابة المالية، وغير المالية عن طريقة إدارة الشركة والرقابة عليها (سليمان، ٢٠٠٦: ١٥) .

والحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة، ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها، والوفاء بالمعايير اللازمة لتحقيق المسؤولية، والنزاهة، والشفافية، ويصف أيضاً Adrian Cadbury في تقريره الشهير الصادر في ديسمبر عام ١٩٩٢ م الحوكمة المؤسسية بأنها النظام الذي من خلاله يتم إدارة الشركة ومراقبتها (حمادة، ٢٠٠٥: ٢) .

ويعد قطاع البترول أحد القطاعات الهامة فى منظومة الإقتصاد المصرى، نظراً لما تقوم به الشركات التابعة له من خدمات فى شتى المجالات، والأنشطة البترولية المختلفة، وما يُتَظَر منه من إسهامات، واستثمارات ذات عوائد إقتصادية كبيرة للدخل القومي، ومواجهة مشكلات الإقتصاد المصري فى الوقت الراهن، وتطوير قطاعاته المختلفة.

ولذلك سعت شركات قطاع البترول فى ضوء الإستقرار السياسى، والأمنى، والاقتصادي فى مصر إلى جانب الجهود المبذولة، ومحاولات الإصلاح التي تم إجراؤها، إلى تطبيق بعض السياسات والاستراتيجيات الحديثة، ومبادئ الحوكمة المؤسسية لتحسين جودة المنتج، والخدمات التى تقدم للمواطنين، وأصحاب المصلحة.

وتُعد الشركة المصرية للخدمات الفنية وصيانة الأجهزة (صيانكو) إحدى شركات قطاع البترول المصرى، وقد تأسست فى ٢٠ مارس عام ٢٠٠٠م، كشركة مساهمة مصرية، وفقاً لأحكام القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١م، وتقوم هذه الشركة على تقديم الخدمات للمواطنين فى مجال صيانة وإصلاح الأجهزة التي تعمل بالغاز الطبيعي، وتنفيذ أعمال تركيبات الغاز الطبيعي(صيانكو، ٢٠٠٩).

مشكلة البحث:

تُعاني الشركات والهيئات الإقتصادية فى مصر، ومنها شركات القطاع العام من كثير من المشكلات التى يمكن تلخيصها فى: سوء الإدارة، وتدني كفاءتها، وغياب الشفافية، وعدم تطبيق مبدأ المساءلة فى معظم الشركات، وتفتيشي مظاهر الفساد الإدارى، وإهدار الأموال العامة، وضعف الإنتاجية فى بعض الشركات، أو سوء الخدمات المقدمة فى بعض الهيئات، وقلة الحوافز لدى العاملين، وتحميل الكيانات العامة بأعباء إجتماعية تتمثل فى العمالة زائدة عن حاجة العمل(عاشور، ٢٠١٦: ١٥٢)، مما يحدث كثير من الإنهيارات، والأزمات لهذه الشركات.

ويمكن تلخيص مشكلة البحث فى السؤال الرئيسى التالي:

ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية فى شركة الخدمات الفنية وصيانة الأجهزة (صيانكو)، ودورها فى تحسين جودة الأداء بها؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- كيف نشأت الحوكمة المؤسسية؟ وما أهدافها، ومبادئها ؟
- ٢- كيف تأسست الشركة المصرية للخدمات الفنية وصيانة الأجهزة (صيانكو) ؟
- ٣- ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية فى الشركة المصرية للخدمات الفنية وصيانة الأجهزة (صيانكو)؟ ويتفرع من هذا السؤال مايلى:

- أ- ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بالشركة ؟
- ب- ما مدى تطبيق المسئولين بالشركة للقيم الأخلاقية ؟
- ج- ما مدى إلتزام المسئولين في الشركة بالنزاهة والاستقلالية ؟
- د- ما مدى تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبية بين العاملين في الشركة؟
- هـ- ما مدى إلتزام المسئولين بمبدأ الإفصاح والشفافية داخل الشركة؟
- و- ما واقع تطبيق مبدأ المشاركة للعاملين بالشركة؟
- ٤- ما دور تطبيق مبادئ الحوكمة بالشركة في تحسين جودة الأداء بها؟
- ٥- ما المعوقات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في شركة صيانكو؟
- ٦- ما النتائج والتوصيات لتحسين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وجودة الأداء بها؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: يُطبق المسئولون بالشركة مبادئ الحوكمة المؤسسية .

ويتفرع منها مايلي:

الفرضية الأولى: يلتزم المسئولون بتطبيق مبدأ المعايير والقيم الأخلاقية بالشركة.

الفرضية الثانية: يوجد إلتزام لدى المسئولين بالنزاهة والاستقلالية.

الفرضية الثالثة: يلتزم المسئولون بتطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبية بين العاملين .

الفرضية الرابعة: يُطبق المسئولون مبدأ الإفصاح والشفافية داخل الشركة.

الفرضية الخامسة: يوجد إلتزام لدى المسئولين بتطبيق مبدأ المشاركة داخل الشركة.

الفرضية الرئيسية الثانية: تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين جودة الأداء بالشركة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد معوقات تُواجه تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بالشركة.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

- ١- التعرف على نشأة الحوكمة المؤسسية، وأهدافها، ومبادئها.
- ٢- التعرف على تأسيس الشركة المصرية للخدمات الفنية وصيانة الأجهزة(صيانكو).

٣- التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بالشركة .

٤- التعرف على دور تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية فى تحسين جودة الأداء بالشركة.

٥- الكشف عن المعوقات التى تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بالشركة.

٦- الوصول إلى مجموعة من النتائج والمقترحات التى من شأنها تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة بالشركة.

أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من خلال:

١- تناول البحث لموضوع الحوكمة المؤسسية وتطبيق مبادئها كأحد العوامل الهامة فى تحسين وتطوير أداء الشركة

المصرية للخدمات الفنية، باعتبارها إحدى شركات قطاع البترول المصرى، ومواجهة الفساد الإداري والمالي بها.

٢- تزويد الباحثين والمهتمين بدراسة موضوع تطبيق الحوكمة المؤسسية فى شركات البترول بالمعلومات، والنتائج،

والتوصيات، والمقترحات، لما لهذا القطاع من أهمية إقتصادية كبيرة فى الإقتصاد القومى.

٣- مساعدة المديرين والمسؤولين بالشركة المصرية للخدمات الفنية على تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، لتحسين أداء

العاملين بها، وتحقيق أهدافها.

منهج البحث وأداته: يستخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى لتفسير الواقع وتحليله، ويتم تطبيق الاستبيان كأداة للتعرف

على آراء عينة من العاملين بالشركة حول مدى تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية بها، وأهم معوقاتها.

حدود البحث:

١- الحد المكانى: يقتصر البحث على الشركة المصرية للخدمات الفنية (صيانكو) كأحد شركات قطاع البترول المصري والى تضم عدداً كبيراً من العاملين.

٢- الحد الزمنى: يتم تطبيق البحث خلال العام ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ م.

٤- الحد البشرى : يقتصر البحث على عينة من العاملين بالشركة.

٥- الحد الموضوعى: يقتصر البحث على التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية (القيم الأخلاقية،

المساءلة والمحاسبية، النزاهة والاستقلالية، الإفصاح والشفافية، والمشاركة) والمعوقات التى تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة.

مصطلحات الدراسة:

الحوكمة المؤسسية:

تُعرف الحوكمة المؤسسية بالإدارة الجيدة لجميع المؤسسات فى الدولة من خلال آليات، وسياسات، وممارسات تقوم

على أساس الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد، وتسعى إلى تحقيق العدالة، وعدم التمييز بين

العاملين، والإعتماد على الكفاءة للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الذى يتصف بالفعالية والجودة (دليل الحوكمة، ٢٠١٤:

(١٠).

أما مُنظمة التمويل الدولي IFC فتتناول مفهوم الحوكمة بأنه النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات، والتحكم في أعمالها (يوسف، ٢٠٠٧: ٤).

كما تُعرف الحوكمة المؤسسية بأنها النظام الشامل الذي يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيد، ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة في المؤسسة داخلياً، وخارجياً، من التصرف أو التأثير بشكل سلبي على أنشطة المؤسسة، والاستخدام الأمثل للموارد المُتاحة لخدمة جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة بطريقة عادلة، تُحقق الدور الإيجابي للمؤسسة لصالح ملاكها، وللمجتمع ككل (درويش، ٢٠٠٧: ١٣) .

ويرى الباحث ان الحوكمة المؤسسية هي مجموعة من القواعد، والأساليب، والمبادئ التي يتم تطبيقها داخل الشركات الإقتصادية، والخدمات لتحسين جودة الأداء بها، وتحقيق أهدافها، وحماية مصالح العاملين، وأصحاب المصلحة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١-دراسة علام(٢٠٠٨) بعنوان: " العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وأدائها المالي"

وهدف الدراسة إلى إيضاح مفهوم حوكمة الشركات من وجهة نظر المنظمات، والمُلاك، والإدارة، وأهمية حوكمة الشركات، وآلياتها، ومتطلبات نجاح تطبيق حوكمة الشركات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم نتائجها: أنها أوضحت مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وعلاقتها بالحوكمة، بالإضافة إلى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات.

٢-دراسة عبد الحميد(٢٠٠٩) بعنوان: "دراسة تحليلية وميدانية للتأثير المتبادل بين المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات"

وهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالمراجعة الداخلية، وأهدافها، ووظائفها، والعوامل التي أدت إلى تطورها، وكذلك التعريف بمفهوم حوكمة الشركات، وأهدافها، ومقوماتها، ومبادئها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأكدت الدراسة على دور المراجعة الداخلية في تحقيق، وتحسين حوكمة الشركات .

٣-دراسة الأغا(٢٠١١) بعنوان: "دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية".

وهدف الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم نتائجها: وجود دور لتطبيق حوكمة الشركات ذو دلالة

إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية، كما أن هناك دور للمبادئ المختلفة لحوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي على موثوقية البيانات المالية.

٤-دراسة(غلاب، ٢٠١١):بمعنوان "تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة"-دراسة لبعض المؤسسات الصناعية.

هدفت الدراسة إلى بيان واقع التنمية المستدامة، وحوكمة الشركات في المؤسسات الصناعية الجزائرية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي لتوضيح تطورات وظيفة التدقيق عبر الزمن، واعتمدت على الاستبيان والمقابلة الشخصية، وكانت أهم نتائجها: أن هناك إتفاق من طرف المؤسسات محل الدراسة بأن تطورات التدقيق، والتحقق في مجال خدمة التنمية المستدامة، لها آثار إيجابية على حوكمة الشركات من خلال تفعيل آليات الإفصاح أو الدور الرقابي.

٥-دراسة حسن (٢٠١٣) بعنوان: " قياس أثر جودة الإفصاح المحاسبي عن مخاطر منشآت الأعمال وإنعكاساتها على تكلفة رأس المال " .

وهدف الدراسة إلى توضيح مفهوم الإفصاح المحاسبي وأنواعه، وكذلك مفهوم مخاطر منشآت الأعمال، وأهمية الإفصاح المحاسبي عنها، ومفهوم جودة الإفصاح، وأثره على المنشأة في بيئة الأعمال التي تتبعها، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم نتائجها: وجود علاقة بين جودة الإفصاح، وبيئة الأعمال .

٦-دراسة حسنين(٢٠١٤) بعنوان: " دراسة العلاقة بين آليات الحوكمة الداخلية وهيكل رأس المال "

وهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفاهيم حوكمة الشركات، ومبادئها، وأهميتها، وتوضيح نظريات خاصة بها مثل نظرية أصحاب المصالح، وكذلك توضيح العلاقة بين حوكمة الشركات، وهيكل رأس المال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أهم نتائجها هي وجود علاقة بين حوكمة الشركات، وهيكل رأس المال.

٧-دراسة العرموطي،(٢٠١٣) بعنوان " أثر محاسبة الاستدامة في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية المدرجة في بورصة عمان ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر محاسبة الاستدامة في الشركات المساهمة الأردنية، وبيان أثر عناصر محاسبة الاستدامة على تقارير الإبلاغ المالي في هذه الشركات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة، وكانت أهم نتائجها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر المحاسبة المستدامة (البيئة، الاجتماعية، الاقتصادية) على تقارير الإبلاغ المالي من وجهة نظر المديرين الماليين، والمحاسبين العاملين في أقسام المحاسبة.

٨-دراسة راشد(٢٠١٦)بعنوان: "دراسة العلاقة بين آليات حوكمة الشركات وكفاءة الاستثمار بالتطبيق على السوق المصرية"

وهدف هذه الدراسة إلى إيضاح دور الشركات المصرية في تطبيق آليات حوكمة الشركات، وأثر هذا التطبيق على الاستثمار في مصر، وكذلك إظهار العلاقة بين آليات حوكمة الشركات، وكفاءة الاستثمار، وأهمية آليات حوكمة الشركات باعتبارها وسيلة لإدارة الشركات المساهمة الحديثة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أهم نتائجها: وجود علاقة بين حوكمة الشركات، وعمليات الاستثمار، والتأكيد على أهميتها لإدارة الشركات المساهمة.

٩-دراسة طه(٢٠١٧) بعنوان " أثر تطبيق حوكمة البنوك على تخفيض المخاطر بالبنوك التجارية بالقياس على أداءها المالي " .

وهدف هذه الدراسة إلى إيضاح نشأة حوكمة الشركات، والنظريات التي تتعلق بها، وخصائصها، كما أوضحت الدراسة أهمية حوكمة البنوك والأطراف المعنية بتطبيق حوكمة البنوك، ومحددات حوكمة البنوك، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أهم نتائجها: التأكيد على حوكمة البنوك وعلاقتها بالأطراف المعنية، والتأكيد على محددات حوكمة البنوك .

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١-دراسة كايلر(٢٠٠٤) بعنوان " Performance,Corporate Governance and Firm " .

وهدف هذه الدراسة للتعرف على إنشاء مقياس واسع للحاكمة، وهو المقياس الحكومي(Government Score) يعتمد على بيانات تم الحصول عليها بواسطة المؤسسات، والمقياس الحكومي عبارة عن معيار خليط من واحد وخمسين عاملاً موزعة على ثمانى مجموعات (التدقيق، ومجلس الإدارة، التعليم، تعويضات المدير التنفيذي، حقوق الملكية، وحالة المؤسسة)، وعقدت مقارنة بين علاقة أداء المؤسسة بكل من المقياس الحكومي والمؤشر العام، وكانت أهم نتائجها: أن الأداء المتوقع يرتبط مع ثلاث مجموعات تصنيفية من المقياس الحكومي، ولا يرتبط مع المؤشر العام.

٢-دراسة Tariff Jalil (٢٠٠٦) بعنوان: " Corporate Governance in the Middle East and North Africa (MENA) Region .

وهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور البنوك فى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية من خلال نقل فكر، وثقافة الحوكمة المؤسسية لدى عملائها، وتشجيع الالتزام بمعايير المحاسبية، والتدقيق الدولية، وأن التحكم المؤسسي الجيد لا بد أن يستند إلى سلوك أخلاقي يعتمد على أخلاقيات العمل، وكانت أهم نتائجها: ضرورة تطوير مناهج (أخلاقيات) الحوكمة المؤسسية وآلياتها، وتحفيز المساهمين، وتحسين أطر تنظيم المنشآت، وبناء شبكات التحكم المؤسسي غير الرسمية ضمن المجتمعات المدنية، والقطاع الاقتصادى، والتنظيمى.

٣-دراسة Winchai O., Muttanachai S (٢٠١٤) بعنوان:"العلاقة بين حوكمة الشركات، تقارير التنمية المستدامة والأداء المؤسسي :دراسة مفاهيمية للشركات المدرجة في البورصة في تايلاند)

وهدفَت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين حوكمة الشركات، وتقارير التنمية المستدامة، والأداء المؤسسي للشركات المدرجة في بورصة تايلاند، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائجها: أن في ظل العوامل الداخلية والخارجية لقطاعات الأعمال المختلفة، يتم التقرير عن التنمية المستدامة للشركات، وأن هناك علاقة قوية بين حوكمة الشركات، وتقارير التنمية المستدامة للشركات.

٤-دراسة (Michaela K., Petra, T., ٢٠١٤) بعنوان:"الاستدامة واندماجها في حوكمة الشركات والتركيز على إدارة أداء الشركات والإبلاغ".

وهدفَت الدراسة إلى دمج الاستدامة مع حوكمة الشركات من خلال التركيز على أداء إدارة الشركات والمؤسسات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات لها دور كبير في تغيير اتجاهات المجتمع نحو مفهوم الاستدامة، وأن الشركات تدرك أهمية مفهوم الاستدامة لتحقيق الأداء الإداري للشركات على المدى الطويل، وأن الاستدامة ليست متكاملة، خاصة من جانب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، من حيث مدى قدرة الشركات على التأثير إيجابياً على البيئة من خلال الاهتمام بالتنمية الاجتماعية، والاقتصادية، و ممارساتها الإدارية، كما أوصت أن ينبغي على الشركات أن تصبح الاستدامة جزء لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط المؤسسي لديها.

التعقيب على الدراسات:

يرى الباحث أن الدراسات السابقة قد تناولت العلاقة بين حوكمة الشركات، وإدارتها المالية(علام،٢٠٠٨)، والتأثير المتبادل بين المراجعة الداخلية، وحوكمة الشركات، ودور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية، وجودة الإفصاح المحاسبي، وأثره على الشركات مالياً (عبد الحميد،٢٠٠٩؛ حسين،٢٠١٣؛ الأغا،٢٠١٣؛ حسن،٢٠١٤).

كذلك تناولت حوكمة الشركات تطبيق مبادئ ومعايير التنمية المستدامة في بعض المؤسسات الصناعية، والمحاسبة المستدامة، وأثرها في الشركات المساهمة، والعلاقة بين حوكمة الشركات وتقارير التنمية المستدامة، والأداء المؤسسي للشركات المدرجة في بورصة تايلاند (غلاب،٢٠١١؛ العرموطي،٢٠١٣؛ Winchai, ٢٠١٤)، وتناولت العلاقة بين آليات الحوكمة، وكفاءة الاستثمار بالتطبيق على السوق المصرية، وكذلك نشأة حوكمة الشركات والنظريات التي تتعلق بها، وخصائصها، وأهمية حوكمة البنوك للأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة، ومحددات حوكمة البنوك (راشد،٢٠١٦؛ طه،٢٠١٧)، ودمج الاستدامة مع حوكمة الشركات من خلال التركيز على أداء إدارة الشركات والمؤسسات (Michaela., ٢٠١٤).

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: أنها تبحث في مفاهيم الحوكمة المؤسسية، وتطبيق مبادئها في الشركة المصرية للخدمات الفنية وصيانة الأجهزة(صيانكو)، لتحسين جودة الأداء بها، وعلى حد علم الباحث هذا الموضوع لم تتناوله دراسة سابقة.

الفصل الثاني

الحوكمة المؤسسية:

مفهوم الحوكمة، أهدافها، أهميتها ومبادئها.

أولاً: مفهوم الحوكمة المؤسسية .

ثانياً أهداف الحوكمة المؤسسية .

ثالثاً: أهمية الحوكمة المؤسسية .

رابعاً: مبادئ ومعايير تطبيق الحوكمة المؤسسية .

أولاً: مفهوم الحوكمة المؤسسية Corporate Governance

على الرغم من الاستخدام الواسع لمفهوم الحوكمة المؤسسية على المستوى الدولي، يُظهر جلياً أنه لا يوجد تعريف مُتفق عليه بين كافة الإقتصاديين لمفهوم الحوكمة المؤسسية Corporate Governance، ويرجع ذلك لتداخله في العديد من الأمور الإقتصادية، والتنظيمية، والمالية، والإجتماعية للمؤسسات ، وعليه يمكن استعراض بعض المفاهيم والتعريفات الخاصة بالحوكمة المؤسسية، فيما يلي :

تعرف الحوكمة بأنها مجموعة من القواعد، والممارسات التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات في المؤسسات، والشفافية التي تحكم عملية إتخاذ القرار فيها، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو، ورؤساء تلك المؤسسات، وموظفوها، والمعلومات التي يجب أن يفصحوا عنها للمستثمرين(سليمان، ٢٠٠٦: ٤٥) .

كما تُعرف الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة، ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها، والوفاء بالمعايير اللازمة لتحقيق المسؤولية، والنزاهة، والشفافية، ويصف أيضاً Adrian Cadbury في تقريره الشهير الصادر في ديسمبر عام ١٩٩٢، الحوكمة المؤسسية بأنها النظام الذي من خلاله يتم إدارة الشركة ومراقبتها (حماد، ٢٠٠٥: ٣).

كما أن الحوكمة تُعنى الإدارة الجيدة لجميع المؤسسات في الدولة من خلال آليات، وسياسات، وممارسات تقوم على أساس الشفافية، والمُشاركة، والمُساءلة، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد، وتسعى إلى تحقيق العدالة، وعدم التمييز بين العاملين، والإعتماد على الكفاءة للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الذي يتصف بالفعالية، والجودة .(دليل تقييم الحوكمة، ٢٠١٤: ٧).

أما منظمة التمويل الدولي IFC تعرف الحوكمة المؤسسية بإنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات، والتحكم في أعمالها(يوسف، ٢٠٠٧: ٤).

كذلك تُعرف الحوكمة المؤسسية بأنها النظام الشامل الذي يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيد، ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة في المؤسسة داخلياً، وخارجياً، من التصرف، أو التأثير بشكل سلبي على أنشطة المؤسسة، والاستخدام الأمثل للموارد المُتاحة لخدمة جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة بطريقة عادلة تُحقق الدور الإيجابي للمؤسسة لصالح مُلاكها، وللمجتمع ككل (درويش، ٢٠٠٧: ١٣).

كذلك تُعرف الحوكمة بأنها القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية، وتوازن بين مصالح مديري الشركة، والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح المتأثرين بالشركة(وزارة الاستثمار، ٢٠١١)، وهنا يجدر الإشارة إلى مفهوم الحوكمة المؤسسية الأكثر شهرةً وشيوعاً في العالم، وهو الخاص بمنظمة التعاون والتنمية الإقتصادية OECD ، والتي تُعرف الحوكمة

المؤسسية بأنها مجموعة من العلاقات التي تربط بين إدارة المؤسسات، ومجلس الإدارة، والمساهمين، وذوي المصلحة، ووضع الأهداف ورصد ومتابعة الأداء مع ملاحظة، أن هناك فصل واضح بين الملكية والإدارة (حماد، ٢٠٠٥ : ١٠).

ويرى الباحث أن معظم التعريفات الخاصة بمفهوم الحوكمة المؤسسية قد استخدمت المفهوم كمرادف أو مُشابه لمفهوم كلمة الرقابة Controlling الداخلية والخارجية التي تستهدف تحسين الأداء، ومواجهة كل مظاهر الفساد الإداري، والمالي داخل المؤسسات، والحفاظ على حقوق المساهمين، وأصحاب المصلحة.

ولذلك يرى الباحث أن الحوكمة المؤسسية هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي يتم تطبيقها داخل المؤسسات، والشركات الاقتصادية، والصناعية، والخدمية، والمالية، بغرض تحسين أداء هذه المؤسسات، وتحقيق أهدافها، وممارسة الرقابة، والمراجعة المستمرة لأدائها، حفاظاً على مصالح المساهمين، وأصحاب المصلحة بهذه المؤسسات.

ثانياً: أهداف الحوكمة المؤسسية

تعني الأهداف الاستراتيجية للحوكمة المؤسسية وهي توفير الثقة بين الإدارة، والمساهمين، من خلال أدلة تُثبت أن إدارة المؤسسة تعمل وفقاً للممارسات السليمة للأعمال، وبشكل يؤدي إلى القضاء على الفساد، وسوء الإدارة، وتهدف الحوكمة المؤسسية إلى العديد من الأهداف منها ما يلي (نصبة، ٢٠١٥ : ٣):

- ١- تعزيز ورفع مستوى الأعمال بالمؤسسات .
- ٢- تحقيق تحسين وجودة الأداء المؤسسي .
- ٣- تحقيق الوضع التنافسي الأفضل للمؤسسة .
- ٤- وجود المصادقية، والشفافية، والمساءلة داخل المؤسسة .
- ٥- تحقيق العدالة، وحماية حقوق المساهمين في المؤسسة.
- ٦- رصد ومكافحة الانحرافات المالية، والإدارية داخل المؤسسة .
- ٧- الإفصاح عن الإجراءات المالية، والمحاسبية لتحقيق الشفافية، والمصادقية داخل المؤسسة .
- ٨- تحفيز الأيدي العاملة في المؤسسة، وتحسين معدلات الإنتاج، وتعميق ثقة العاملين في المؤسسة .
- ٩- تحفيز وتشجيع الاستثمارات، والمساعدة على الابتكار .
- ١٠- تعزيز مكانة المؤسسات وصورتها في بيئة الأعمال التي تنتمي إليها .

ثالثاً: أهمية الحوكمة المؤسسية .

وتتضح أهمية الحوكمة المؤسسية فيما يلي (سلمى، ٢٠١١ : ٢٣٢).

١- ضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين بالمؤسسة، بدءاً بمجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، حتى أدنى العاملين بها .

٢- مكافحة الفساد الداخلي في المؤسسات، والذي يظهر في صور الإنحرافات الإدارية، والمالية، وعدم السماح باستمرارها، وضمان عدم تكرارها.

٣- استخدام الأنظمة الرقابية بفعالية لرصد الإنحرافات داخل المؤسسات، ومُحاسبة المسؤولين عنها.

٤- فعالية وكفاءة الإنفاق، وترشيده داخل المؤسسات، وربطه بمعدلات الإنتاج .

٥- رفع مستوى المؤسسات بصورة مستمرة، لتكون في وضع تنافسي قوي في بيئة الأعمال التي تنتمي إليها.

رابعاً: مبادئ ومعايير تطبيق الحوكمة المؤسسية .

هناك العديد من المبادئ التي تم تطبيقها لحوكمة الشركات، ومن أهمها ما حددته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ، ففي إبريل عام ١٩٩٨م، تم عقد إجتماع لمجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، وقد طلب المجلس من المنظمة وضع مجموعة من المبادئ الغير مُلزِمة لحوكمة المؤسسات، وتم وضع مبادئ تمثل وجهة نظر الدول الأعضاء في منظمة OECD عام ١٩٩٩، وقد تم تطوير مبادئ الحوكمة في ضوء متطلبات الشركات، وتحقيق أهدافها(مركز المشروعات الدولية الخاصة، ٢٠٠٤)

وقد ساهمت جهات أخرى دولية في وضع هذه المبادئ، مثل البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وقد تم إصدار أكثر من نسخة من مبادئ ومعايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتعديل المبادئ والمعايير عام ٢٠٠٤م، وعام ٢٠٠٨م، وعام ٢٠١٥م، وذلك لمراعاة التطورات التي تحدث عالمياً، والاستفادة من خبرات الدول داخل المنظمة، وخارجها (OECD، ٢٠١٥؛ الخرابشة، ٢٠١٢: ٧٢).

وتستهدف مبادئ حوكمة المؤسسات الخاصة بمنظمة OECD مساعدة الدول الأعضاء بالمنظمة، والدول أيضاً غير الأعضاء على تعزيز جهودها في تقييم، وتحسين الأطر القانونية، والمؤسسية، والتنظيمية لحوكمة المؤسسات في تلك الدول، وتعتبر هذه المبادئ أداة مفيدة لتحسين أساليب حوكمة الشركات بمختلف أحجامها، وأنشطتها(٢٥: Greet , ٢٠٠٤).

وتمثل هذه المبادئ أساساً مشتركاً تعتبره الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ضرورة هامة لتطوير أساليب حوكمة المؤسسات، وتمتاز أيضاً هذه المبادئ بالوضوح، والإيجاز، كالاتي(OECD, ٢٠٠٤) ; حماد، ٢٠٠٥ : (٤٠:

١- ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات.

٢- حقوق المساهمين.

٣- المعاملة المتكافئة للمساهمين.

٤- دور أصحاب المصالح.

٥- الإفصاح والشفافية.

٦- مسئوليات مجلس الإدارة .

الفصل الثالث

الحوكمة المؤسسية وتحسين جودة الأداء

أولاً مفهوم الجودة.

ثانياً: مفهوم الأداء .

ثالثاً: مفهوم جودة الأداء .

رابعاً: دور الحوكمة المؤسسية فى تحسين جودة الأداء .

أولاً: مفهوم الجودة Quality

يعرف Crosby الجودة بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لكي تتحقق الجودة وهذه الشروط هي (رضوان، ٢٠١٢: ١٤):

- الوفاء بالمتطلبات Meets Requirements .
- إنعدام العيوب Zero Defects .
- تنفيذ العمل بصورة صحيحة ومن أول مرة في كل مرة.

ويُعرف Deming الجودة بأنها تحقيق إحتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً ، كما يعرفها Juran بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر .

والجودة تعنى فلسفة جديدة فى إدارة الشركات للوصول إلى رضا العميل من خلال برنامج شامل للأدوات والتعيينات والتدريب، وقد وجد ذلك أصداء واسعة فى اليابان منذ خمسينيات القرن العشرين، ومن ثم انتقل إلى الولايات المتحدة الأمريكية، وبعض الدول الأوروبية فى السبعينيات، إلا أن ذلك لم يستخدم فى مجتمعنا سوى فى عقد التسعينيات (رفاعى، ٢٠١١: ٧٤).

ويعرف البعض الجودة بأنها النظام الذي يوضع في المنظمة للمحافظة عليها والتأكد من كونها توفر جميع السلع والخدمات للعملاء ، أو هي المدخل الإداري الذي يتطلب الإلتزام من الإدارة العليا للتركيز على جودة الأداء من الجوانب والتخصصات في المنظمة . (الطائي وآخرون، ٢٠٠٩: ٣٩).

ثانياً: مفهوم الأداء .

أصبح مفهوم الأداء داخل المؤسسات يمثل شرطاً جوهرياً للاستمرارية، والبقاء، وعدم الإندثار، فالأداء لم يعد إختيارياً، ويستهدف بشكل أساسي تكوين ودعم القدرات التنافسية، كما أن الأداء يندرج ضمن الفكر الاستراتيجي للمؤسسات، ويلعب الأداء دوراً فعالاً في استراتيجيات المؤسسات، فتسعى جميع المؤسسات جاهدة لتحقيق الاستمرارية من خلال تحقيق أفضل معدلات الأداء الذي يتسم بالجودة .

وعرف Drucker الأداء بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق الاستمرارية والبقاء لتحقيق التوازن بين رضا المساهمين ورضا العاملين (Drucker، ٢٠٠٧: ٢٣).

كما يعتبر الأداء هو المنظومة المتكاملة لإنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشتمل الأداء على الأبعاد التالية (الشريف، ٢٠١٨: ٨٧):

- ١- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.
 - ٢- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسات.
 - ٣- أداء المؤسسات في إطار البيئة الاقتصادية التابعة لها .
- ولذلك يُعتبر الأداء كمحصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية.

ثالثاً: مفهوم جودة الأداء

تسعى الجودة في جوهرها إلى رفع وتحسين الأداء الوظيفي، فالأداء الوظيفي هو من ضمن إهتمامات الجودة، نظراً لإرتباطه بكفاءة وفعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها، والوصول إلى ما تُريد تحقيقه من رؤى، وأهداف، وتطبيق الجودة يؤدي إلى تحقيق تحسين ظروف وبيئة العمل لكل العاملين بالمؤسسة، وبالتالي تحقيق الأداء المتميز .

ولذلك عندما نقول أن الأداء متميز، فالمقصود به أنه عبارة عن إنجاز نتائج غير مسبقة يتفوق بها العامل على نفسه، وعلى الآخرين، وأن يتفادى قدر الإمكان إرتكاب الأخطاء، أو إنحرافات في الأداء، وهو في حد ذاته هدف، ويُعد من أبعاد الجودة .

وكما زاد الإهتمام بتطبيق إدارة الجودة، وتبني معايير التحسين المستمر للأداء، كلما إرتفعت مؤشرات الأداء الوظيفي، بإعتبار الجودة منهجاً علمياً، وإدارياً متكاملأً، هدفه الأساسي هو الرُقي بمستوى المؤسسة على جميع المستويات (رفع مستوى الأداء الوظيفي، إرضاء العميل، رفع الإنتاج وتطويره)، وبذلك يُعتبر الأداء الوظيفي هو العامل الرئيسي لتحقيق الجودة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بالكامل.(فواتيح والأمين، ١٥، ٢٠١٦).

رابعاً: دور الحوكمة المؤسسية في تحسين جودة الأداء

يرتبط أداء الشركات والمؤسسات إرتباطاً وثيقاً بالحوكمة، حيث أن أداء الشركات يتأثر من خلال مجموعة من العوامل مثل الرقابة، والإشراف من قبل مالكي المؤسسات، واستقلالية مجلس الإدارة، وإنفصاله عن الإدارة التنفيذية، وخصائص الشركة، وبيئة العمل بها، وسلوك المساهمين وآليات السوق، وأيضاً الحوافز والمكافآت الممنوحة لمجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين (١٥٨: ٢٠١٢، Anca).

وُعد الحوكمة المؤسسية عملية ضرورية لأصحاب المصالح في المؤسسة، كما أنها تعزز من أداء الشركات عن طريق توفير بيئة تعمل على تحفيز المديرين لتحقيق أقصى قدر من أرباح المؤسسة، وتعمل أيضاً على تعزيز الكفاءة التشغيلية، وضمان النمو في الإنتاجية على المدى البعيد، ونتيجة لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، فإن التوافق بين مصلحة المستثمرين، والمجتمع، يتحقق من خلال خلق الشفافية، والنزاهة، والمساءلة في عملية إدارة أنشطة المؤسسة ككل، وبين الموظفين، والإدارة، ومجلس الإدارة بشكل محدد .

كما أن الشركات التي تُدار بشكل جيد يكون أداؤها أفضل، والشركات التي تطبق الحوكمة المؤسسية تنخفض تكلفة رأسمالها، وبالتالي تستطيع أن تجذب المستثمرين الذين يسعون للإستثمار طويل الأجل، كما أن أداء إدارة هذه المؤسسات سيتحسن وستزداد جودته، مثل إعداد استراتيجية الشركة، علاوة على أنها تضمن أن القرارات المصيرية للمؤسسات، مثل الاستحواذ والدمج تتم وفقاً لآليات علمية وعملية سليمة، ولذلك تُعد الحوكمة أحد أنظمة الحماية للشركات التي تؤدي إلى زيادة تنافسيتها، وجذب الاستثمار، وقيام التحالفات بينها، وفتح أسواق جديدة لتسويق منتجاتها(خضر، ٢٠١٢: ١٨٦).

وتهتم الحوكمة المؤسسية بمكافآت العاملين في المؤسسات التي تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، وتكون مبنية على أساس التميز في الأداء، والشركة إذا تصرفت بمسؤولية وعدل ستتاح لها بناء علاقات مثمرة، وطويلة المدى مع كل أصحاب المصالح من دائنين، وموردين وعمال، وعملاء، وموظفين (Azim, ٢٠١٢: ٥٠٥).

وتعد مشاركة العاملين، وتحفيزهم، ودفعهم لتقديم أفضل ما لديهم من مقترحات، وأفكار بناءة، ومشاركتهم في وضع السياسات والبرامج في المؤسسات، يعمل على المساهمة في تحسين جودة الأداء بالمؤسسات من خلال إتاحة الفرص لهم، لإبتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجاربهم، وخبراتهم في مجال العمل، ولذلك تؤدي الاستفادة من خبرات العاملين إلى تحقيق أداء تنظيمي أفضل، مثل تحسين الإنتاجية، وتحقيق جودة الخدمة المقدمة. (Yong and Wilkinson, ٢٠٠١: ٨٢٧).

كما أنه من خلال الحوكمة المؤسسية، وإجراء عمليات المراقبة، والمراجعة الإدارية، والمالية المستمرة، والمتواصلة، ورصد الأخطاء، والإنحرافات، ومعالجتها، وتحليل أنشطة العمل، فإن هناك تحول في أنظمة العمل داخل المؤسسة من رصد الأخطاء، والإنحرافات في الأداء، لتطبيق مبدأ الثواب والعقاب (سلمى، ٢٠٠٨: ٢٣٢).

كذلك تساعد حوكمة الشركات على إكتشاف الأخطاء إلى ما يُعرف بالإجراءات المنعوية Preventive Procedures ، وهو مايعمل على استدامة الموارد داخل المؤسسة، وتقليل الفاقد نتيجة تلك الأخطاء، والإنحرافات، وهو ماُ عرف في الجودة أيضاً بإنعدام العيوب Zero Defects ، اي توجيه العاملين، وتحفيزهم من خلال إجراءات منع إرتكاب الأخطاء عن طريق أدتهم على الوجه الأمثل، ومن أول مرة، وهو ما يُعتبر أحد الأبعاد الحديثة للجودة بالمؤسسات .

وفى هذا السياق يعد تدريب العاملين، وتأهيلهم يعتبر نقطة هامة، وأساسية، ضمن إدارة الجودة، فدائماً ما يُنظر إلى التدريب والتأهيل المستمر للعاملين على أنه وسيلة لتنمية إمكانات العاملين وفق وظائفهم، بما يحقق الإنجاز، كما أن التدريب يحتل أهمية مميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المصممة لتعزيز معرفة العاملين، ويعمل على إتحال مهاراتهم، وأدائهم، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق جودة المنتجات، والخدمات، التي تقدمها المؤسسة كنتيجة مباشرة لجودة أداء العاملين (أبو زيادة، ٢٠١١: ٨٨٦) .

كما أن القدرة على الإتصال الفعال في نظام الحوكمة، هي تعزيز وتقوية العلاقات داخل المؤسسة، وهي أيضاً أحد الوظائف الإدارية الأساسية لنظام الجودة، ويُقصد بالإتصال الفعال بأنه العملية الديناميكية لنقل الحقائق والأراء، وهي تتطلب أيضاً الاستمرارية لكي يحدث التأثير والتأثير المتبادل بين جميع الأطراف بالمؤسسة .

كما أن إهتمام مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية بإيجاد وسائل إتصال فعالة من جميع الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة، وهو ما يُعتبر أيضاً من أساسيات الجودة، والتي تدعو إلى سهولة وفهم المعلومات، ومرونة إنتقالها من فرد إلى آخر، والإتصال الفعال ضروري لأنه يعكس الرغبة داخل المؤسسة، والإهتمام بتحقيق نتائج تتميز بالجودة (العزاوي، ٢٠٠٥: ٧٩) .

وكذلك عملية الإفصاح والشفافية، والتي يتيحها نظام الحوكمة المؤسسية يعمل أيضاً على دعم عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسات، وحماية المستثمر، ويحقق أعلى كفاءة لسوق المال، من خلال الإفصاح عن المعلومات المالية، والإدارية الصحيحة، والتي تعكس الواقع داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أن البيانات المالية، والإدارية الصحيحة، هي أساس تطبيق

نظام الجودة داخل المؤسسة، فتوافر المعلومات الضرورية سواء كانت مالية، أو إدارية لمختلف العاملين بالمؤسسة يوسع من أفاقهم وتطلعاتهم، ويدعم عملية إتخاذ القرارات الصحيحة داخل المؤسسة، وهو ما يعمل على تقليل الأخطاء، ويحقق جودة الأداء المؤسسي في النهاية (العزاوي، ٢٠٠٥: ٨٧؛ عمران، ٢٠٠٧: ٣٤).

الفصل الرابع

الشركة المصرية للخدمات الفنية وصيانة الأجهزة "صيانكو" (محل الدراسة).

أولاً: تأسيس الشركة.

ثانياً: مجالات عمل الشركة.

ثالثاً: الهيكل الإداري للشركة.

أولاً: تأسيس الشركة.

يهتم قطاع البترول المصري بتقديم أفضل الخدمات المتميزة للمواطن المصري في مجال صيانة وإصلاح الأجهزة التي تعمل بالغاز الطبيعي، وتنفيذ أعمال الغاز الطبيعي بجودة عالية، وبأسعار تنافسية، وذلك للاستفادة من شباب الخريجين وتوفير فرص عمل لهم، ولذلك يعمل القطاع على التوسع في توفير فرص العمل الوظيفية، وتوفير المنتجات، وتقديم الخدمات عبر تأسيس الشركات المختلفة، ومنها الشركات المساهمة مثل شركة صيانكو وقد تأسست الشركة المصرية للخدمات الفنية وصيانة الأجهزة (صيانكو) في ٢٠ مارس عام ٢٠٠٠م، كشركة مساهمة مصرية، وفقاً لأحكام القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١م، والمساهمون في تأسيس الشركة هم:

- ١- شركة الغازات البترولية (بتروجاس).
- ٢- شركة مصر للبترول.
- ٣- شركة التعاون للبترول.
- ٤- شركة غاز مصر.
- ٥- صندوق الإسكان والخدمات الإجتماعية للعاملين بقطاع البترول.

ثانياً: مجالات عمل الشركة.

تعمل شركة صيانكو فيما يلي (الشركة المصرية للخدمات الفنية، ٢٠٠٩: ٧) :

- ١- صيانة وإصلاح واستبدال أجهزة البوتجاز والسخان التي تعمل بالغاز الطبيعي، وغاز البوتجاز والكهرباء.
- ٢- صيانة وإصلاح معدات الطهي، والتبريد بالفنادق، والمطاعم والمحلات التجارية، والمستشفيات، وشركات البترول .
- ٣- صيانة وإصلاح أجهزة التبريد والتكييف، وجميع الأجهزة المنزلية
- ٤- متابعة ومراجعة أعمال التركيبات، والتحويلات لعملاء الغاز الطبيعي (المنزلي والتجاري)، والتي تقوم الشركات بتنفيذها في جميع محافظات الجمهورية
- ٥- القيام بتصنيع وتوريد بعض مستلزمات الخاصة بأعمال توصيل الغاز الطبيعي للمنازل (مثل المداخن).
- ٦- أعمال المتابعة الدورية للأجهزة التي تعمل بالغاز الطبيعي وغاز البوتجاز.
- ٧- أعمال السباكة والصيانة الشاملة للعقارات.
- ٨- صيانة وإصلاح المحابس وخطوط مستودعات البترول وطملمبات تموين السيارات.
- ٩- إقامة المعارض لبيع الأجهزة المنزلية للعاملين بقطاع البترول.
- ١٠- تنفيذ أعمال صيانة طفايات الحريق، وإعادة دهانها.

- ١١- تنفيذ أعمال التركيبات الداخلية والخارجية، وتحويل الأجهزة للعمل بالغاز الطبيعي بمختلف محافظات الجمهورية .
- ١٢- تنفيذ أعمال الرفع المساحي، والميداني، والتصميم لأعمال توصيل الغاز الطبيعي.
- ١٣- أعمال المقاولات المدنية (النجارة - الدهانات - الكهرباء - الألوميتال - السباكة - الصيانة الشاملة للعقارات) .
- ١٤- تنظيم معارض بيع سلع معمرة للعاملين بشركات البترول الشقيقة .

ثالثاً: الهيكل الإداري للشركة.

يتكون الهيكل الإداري لشركة صيانكو من ١٣ إدارة عامة وهي كالتالي :

- ١- الإدارة العامة للشئون الفنية.
- ٢- الإدارة العامة للعمليات.
- ٣- الإدارة العامة للمشروعات.
- ٤- الإدارة العامة للشئون الإدارية .
- ٥- الإدارة العامة للسلامة والصحة المهنية.
- ٦- الإدارة العامة للمهمات.
- ٧- الإدارة العامة للمراجعة الداخلية.
- ٨- الإدارة العامة للشئون المالية.
- ٩- الإدارة العامة للشئون القانونية.
- ١٠- الإدارة العامة للأمن الميداني.
- ١١- الإدارة العامة للتخطيط .
- ١٢- الإدارة العامة للتسويق.
- ١٣- الإدارة العامة للنظم، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات .

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: مصادر الدراسة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة واختيار العينة.

رابعاً: مواصفات العينة.

خامساً: أداة الدراسة (الاستبيان The Questionnaire).

سادساً: صدق الاستبانة و ثباتها : The Reliability & Validity

سابعاً: إجراءات تطبيق الاستبانة.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

تاسعاً: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

أولاً: منهج الدراسة.

من أجل التأكد من أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، لوصف وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة (مفاهيم الحوكمة المؤسسية، وتطبيق مبادئها في الشركة المصرية للخدمات الفنية وصيانة الأجهزة "صيانكو"، لتحسين جودة الأداء بها)، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل، والتفسير العلمي المنظم للظاهرة، أو المشكلة من خلال جمع البيانات، والمعلومات المقننة حولها، وتصنيفها، وتحليلها للوصول إلى إثبات، أو نفي صحة فرضيات الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها.

ثانياً: مصادر الدراسة.

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات هما:

- ١- البيانات الأولية: من خلال الدراسة الميدانية، وتوزيع الاستبانة التي تتضمن فرضيات الدراسة، ومفرداتها، ومن ثم تفرغها، وتحليلها باستخدام برنامج: spss (Statistical Package For Social Science) الإحصائي، واستخدام المعادلات الإحصائية المناسبة للوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم فرضيات الدراسة.
- ٢- البيانات الثانوية: حيث قام الباحث بالاطلاع على:

- أ- الأدبيات التي تشمل المراجع والكتب العلمية في مجال الدراسة.
- ب- الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت الحوكمة المؤسسية، وتطبيق مبادئها في المؤسسات الاقتصادية والخدمية.
- ج- آراء الخبراء والمتخصصين في مجال الحوكمة المؤسسية.

ثالثاً: مجتمع الدراسة واختيار العينة.

ويقصد به المكون الكلي والأصلي الذي يتضمن جميع فئاته، وطبقاته، وشرائحه، وخصائصه، ويشكل الإطار العام لوجوده، وعلى ذلك يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في الشركة المصرية للخدمات الفنية وصيانة الأجهزة (صيانكو)، ونظراً لكبر حجم المجتمع الأصلي البالغ (٥٠٠٠) آلاف إداري وفني وعامل (شركة صيانكو، ٢٠١١)، فقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، بنسبة ٣% من المجتمع الأصلي بواقع (١٥٠) إداري وفني.

رابعاً: مواصفات العينة.

- ١- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي: جدول (١) يوضح ذلك:

جدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مدير	١٢	٨%
رئيس قسم	٢٢	١٤,٦٧
إداري	٤٢	٢٨
فني	٧٤	٤٩,٣٣
المجموع	١٥٠	١٠٠,٠٠

يُبين جدول (١) السابق أن مجموع أفراد العينة (١٥٠) فرداً، موزعة كالتالي: (١٢) مديراً، (٢٢) رئيس قسم، (٤٢) إدارياً، و(٧٤) فنياً.

خامساً: أداة الدراسة (الاستبيان The Questionnaire).

تم بناء الاستبانة من خلال الإطار النظري للدراسة، وبعد الاطلاع علي الأدبيات، والدراسات، والبحوث في مجال تطبيق الحوكمة المؤسسية، وما استخدمته من أدوات، كمايلي:

١- تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة.

٢- صياغة المفردات التي تقع تحت كل محور.

٣- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، وشملت (٧٦) فقرة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى أربعة أقسام هي:

- القسم الأول: يحتوى على الخصائص العامة لمجتمع العينة.

- القسم الثاني: يتناول تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، يتكون من (٥٧) فقرة موزعة على خمسة محاور،

ويوضحها جدول (٢) التالي:

جدول (٢) يوضح توزيع محاور القسم الثاني من الاستبانة

عدد الفقرات	المحاور
٩	المحور الأول تلتزم الإدارة بالشركة بتطبيق المعايير الأخلاقية للحوكمة المؤسسية.
١٥	المحور الثاني يوجد التزام لدى الإدارة بالنزاهة والاستقلالية.
٩	المحور الثالث تطبق الإدارة مبدأ الإفصاح والشفافية داخل الشركة..
٩	المحور الرابع تلتزم الإدارة بتطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبية .
٦	المحور الخامس يطبق مبدأ المشاركة داخل الشركة.
٥٧	المجموع

- القسم الثالث: ويتكون من محورين: يتناول المحور الأول دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء، يتكون من (٩) فقرات، والمحور الثاني يتناول المعوقات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة، ويتكون من (١٠) فقرات، ويوضح ذلك جدول (٣) التالي:

جدول (٣) يوضح توزيع القسم الثالث من الاستبانة ، ويتضمن محورين:

٩	المحور الأول: تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين جودة الأداء بالشركة.
١٠	المحور الثاني: توجد معوقات تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية.
١٩	المجموع

٤- تم تحديد ثلاث استجابات لكل عبارة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (موافق - إلى حد ما - غير موافق)، ويقوم المستجيب بوضع علامة تحت الخانة المناسبة لاختياره، والتي تعبر عن رأيه، وجدول (٤) يوضح التالي ذلك:

جدول (٤) يوضح درجات ليكرت.

التصنيف	موافق	إلى حد ما	غير موافق
درجة الموافقة	٣	٢	١

يتضح من جدول (٤) السابق أن موافق=٣ (ثلاث درجات)، وإلى حد ما=٢ (درجتان)، وغير موافق=١ درجة واحدة).

سادساً: صدق الاستبانة و ثباتها : The Reliability & Validity

للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها، تم مايلي:

١-تم عرض الاستبانة على الأساتذة الدكتوراة المشرفة من أجل اختبار مدى ملائمتها لأهداف الدراسة.

٢-تم عرض الاستبانة على عدد (٣) من المحكمين المتخصصين في الإدارة والقياس والتقويم، لبيان مدى ارتباط عبارات الاستبانة بموضوع الدراسة، وأهدافها، وتم حذف الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق أقل ٨٠%، وإعادة النظر في صياغة بعض الفقرات في ضوء آراء المحكمين، وملحق رقم (١) يبين أسماء المحكمين.

٣- إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حذف وتعديل وصياغة بعض الفقرات، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (٧٣) فقرة، موزعة على (٧) محاور كالتالي:

-المحور الأول: تلتزم الإدارة بالشركة بتطبيق المعايير الأخلاقية للحوكمة المؤسسية، (٩) فقرات..

-المحور الثانى: يوجد التزام لدى الإدارة بالنزاهة والاستقلالية، (١٤) فقرة.

-المحور الثالث: تطبق الإدارة مبدأ الإفصاح والشفافية داخل الشركة،(١١) فقرة.

-المحور الرابع: تلتزم الإدارة بتطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبية (١١) فقرة.

-المحور الخامس: يطبق مبدأ المشاركة داخل الشركة (٩) فقرات.

-المحور السادس: تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين الأداء (٩) فقرات.

-المحور السابع: توجد معوقات تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية (١٠) فقرات، وملحق(٢) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية.

٤- تم حساب معامل ثبات الاستبانة من خلال تطبيق الاستبانة(دراسة استطلاعية) على عدد(١٠) أفراد، واستخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية، ومعادلة ألفا كرونباخ، وجدول (٥) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل.

جدول (٥) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور استبانة تطبيق مبادئ الحوكمة بالشركة المصرية للخدمات الفنية والصيانة(صيانكو).

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: تلتزم الإدارة بالشركة بتطبيق المعايير الأخلاقية للحوكمة المؤسسية.	٩	٠,٨٨١
المحور الثانى: يوجد التزام لدى الإدارة بالنزاهة والاستقلالية.	١٤	٠,٩٠٤
المحور الثالث: تطبق الإدارة مبدأ الإفصاح والشفافية داخل الشركة.	١١	٠,٧٨٣
المحور الرابع: تلتزم الإدارة بتطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبية.	١١	٠,٨٢٣
المحور الخامس: يطبق مبدأ المشاركة داخل الشركة.	٩	٠,٨٦٧
الدرجة الكلية.	٥٤	٠,٩٤٥
المحور الاول: تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين الأداء.	٩	٠,٨٦٧
المحور الثانى: توجد معوقات تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية.	١٠	٠,٨٢٠
المجموع	١٩	٠,٨٤٤

يتضح من جدول (٥) السابق أن معامل الثبات الكلي (٠,٩٤٥) لاستبانة تطبيق مبادئ الحوكمة بالشركة المصرية للخدمات الفنية وصيانة الأجهزة (صيانكو)، ومعامل الثبات (٠,٨٦٧) لاستبانة تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين جودة الأداء، ومعامل الثبات (٠,٨٢٠) لاستبانة المعوقات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة المصرية للخدمات الفنية والصيانة. وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات .

سابعاً: إجراءات تطبيق الاستبانة.

- ١- إعداد الأداة في صورتها النهائية.
- ٢- بعد إجراء الصدق والثبات، قام الباحث بتوزيع عدد (١٥٠) استبانة، واسترد منها عدد (١٤٠) استبانة صالحة للتحليل، وجدول (٦) يوضح توزيع العينة.

جدول (٦) يوضح عدد الاستبيانات التي تم توزيعها والتي تم تحليلها

الفئة	عدد الاستبيانات الموزعة (ن = ١٥٠)	عدد الاستبيانات التي تم تحليلها (ن = ١٤٠)	%
الإداريون	٥٤	٥١	٣٦,٤٣%
الفنيون	٩٦	٨٩	٦٣,٥٧%
الإجمالي	١٥٠	١٤٠	١٠٠%

يتضح من جدول (٦) السابق أن عدد الاستبانة التي تم تحليلها (١٤٠) استبانة.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

بعد التطبيق قام الباحث بتفريغ الاستبانة من خلال برنامج (spss) الإحصائي، وحساب مايلي:

- ١- التكرارات لاستجابات أفراد العينة، والوزن النسبي، والمتوسط الحسابي، وكا^٢، ومستوى الدلالة.

تاسعاً: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات:

يقوم الباحث بعرض نتائج الدراسة، بهدف التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الشركة المصرية للخدمات الفنية والصيانة (صيانكو) في مصر، ويوضح ذلك جدول (٧) كمايلي:

جدول (٧) يوضح مجموع التكرارات والوزن النسبي والمرتبة لكل محور من محاور الاستبانة

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع	المحاور
٤	١٦,٣٦	٢١٠٦	القسم الثانى: المحور الأول: تلتزم الإدارة بالشركة بتطبيق المعايير الأخلاقية للحوكمة المؤسسية.
١	٢٦,٧٨	٣٤٤٧	المحور الثانى: يوجد إلتزام لدى الإدارة بالنزاهة والاستقلالية.
٢	٢٠,٧٧	٢٦٧٤	المحور الثالث: تطبق الإدارة مبدأ الإفصاح والشفافية داخل الشركة..
٣	١٩,٧٦	٢٥٤٣	المحور الرابع: تلتزم الإدارة بتطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبية .
٥	١٦,٣٣	٢١٠٢	المحور الخامس: تطبق مبدأ المشاركة داخل الشركة.
	%١٠٠	١٢٨٧٢	الدرجة الكلية للمحاور

يتضح من جدول (٧) السابق أن المحور الثانى "يوجد إلتزام لدى الإدارة بالنزاهة والاستقلالية"، قد احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٢٦,٧٨). ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أهمية تطبيق مبدأ النزاهة والاستقلالية بالشركة، وما يوفره من عدالة، واستقلالية فى اتخاذ القرار، وضمان الحقوق لأصحاب المصلحة.

كما أن أدنى محور فى المقياس كان المحور الخامس "تطبيق مبدأ المشاركة داخل الشركة" واحتل المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (١٦,٣٣). ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى قلة حجم مشاركة العاملين فى إدارة الشركة فى هذه الفترة، والتطلع لمزيد من المشاركة، وتفعيلها، من أجل تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية.

١ - الفرضية الأولى: تلتزم الإدارة بتطبيق المعايير الأخلاقية للحوكمة المؤسسية. يوضحها جدول (٨) التالى:

جدول (٨) يوضح التكررات والوزن النسبي والمتوسط الحسابي وكا^٢ والدلالة والترتيب لكل فقرة من فقرات تطبيق المعايير الأخلاقية للحوكمة المؤسسية.

م	العبارات	التكرارات ن ١٤٠			المجموع	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	كا ^٢	الدلالة	ترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق						
١	يوجد دليل موثق لأخلاقيات وسلوكيات المهنة بالشركة.	٣٧	٤٥	٥٨	٢٥٩	١٢,٣٠	١,٨٥	٤,١٨	غير دالة	١
٢	تشرك الإدارة العاملين فى كتابة دليل أخلاقيات المهنة.	١٧	٦٧	٦٦	٢٣١	١٠,٩٢	١,٦٥	٢٩,١٦	دالة	٤
٣	تحرص الإدارة على تطبيق دليل الأخلاقيات بالشركة.	١٤	٥٥	٧١	٢٢٣	١٠,٥٩	١,٥٩	٣٧,٠٤	دالة	٧
٤	تعلن الإدارة عن الإجراءات لضمان تطبيق دليل الأخلاقيات بالشركة.	٢٩	٥٢	٥٩	٢٥٠	١١,٨٧	١,٧٩	١٠,٥٦	دالة	٣
٥	يوضح الدليل الجزاءات المترتبة على عدم الإلتزام به.	١٠	٥٠	٨٠	٢١٠	٩,٩٧	١,٤٩	٥٢,٨٦	دالة	٩
٦	تنتشر الإدارة الوعى لدى العاملين بأهمية دليل الأخلاقيات.	١٢	٥٧	٧١	٢٢١	١٠,٤٩	١,٥٨	٤٠,٧٣	دالة	٨
٧	توزع الإدارة دليل الأخلاقيات على العاملين بالشركة.	١٧	٥٠	٧٣	٢٢٤	١٠,٦٤	١,٦٠	٣٣,٩٦	دالة	٦
٨	تعمل الإدارة على مراجعة الدليل باستمرار.	٢٤	٤٣	٧٣	٢٣١	١٠,٩٧	١,٦٤	٢٦,١٦	دالة	٥
٩	يتضمن التقرير السنوى الإجراءات التى اتخذتها الإدارة لتطبيق دليل الأخلاقيات بالشركة.	٤١	٣٥	٦٤	٢٥٧	١٢,٢٠	١,٨٤	١٠,٠٤	دالة	٢
الدرجة الكلية لفقرات المحور					٢١٠٦	١٦,٣٦	١,٦٢	٢٧,١٩		

* توجد دلالة إحصائية عند ٠,٠٠١

يتضح من جدول (٨) السابق أن الفقرة رقم (١) " يوجد دليل موثق لأخلاقيات وسلوكيات المهنة بالشركة" جاءت فى المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (١٢,٣٠)، ويرجع الباحث ذلك إلى أهمية وجود دليل لأخلاقيات، وسلوكيات المهنة الذى يمثل إطاراً أخلاقياً، وسلوكياً، يساعد فى تعريف العاملين بأخلاقيات المهنة، والتزام العاملين به.

كما يتضح أن الفقرة رقم (٥) "يوضح الدليل الجزاءات المترتبة على عدم الالتزام به" قد جاءت في المرتبة الأخيرة، وحصلت على وزن نسبي قدره (٩,٩٧)، ويعزو الباحث ذلك أن الدليل غالباً يركز على قيم وأخلاقيات وسلوكيات المهنة، والعلاقات بين العاملين في إطار إنساني ومهني، ولا يعطى للجزاءات نفس القدر من الأهمية، ويترك ذلك للوائح والقوانين.

كما يتضح بصفة عامة أن الوزن النسبي لجميع الفقرات يساوي (١٦,٣٦) ومستوى الدلالة عند (٠,٠٠١)، ويعنى ذلك أن آراء أفراد العينة يتفقون على أن المسؤولين بالشركة يحرصون على أهمية تطبيق مبدأ المعايير الأخلاقية بالشركة.

الفرضية الثانية: يوجد التزام لدى الإدارة بالنزاهة والاستقلالية. يوضح ذلك جدول (٩) التالي:

جدول (٩) يوضح التكررات والوزن النسبي والمتوسط الحسابي وكا^٢ والدلالة والترتيب لكل فقرة من فقرات الالتزام بالنزاهة والاستقلالية.

م	العبارات	التكررات ن ١٤٠			المجموع	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	كا ^٢	الدلالة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق						
١	يراعى عند اختيار أعضاء مجلس الإدارة خبراتهم الإدارية.	٣٠	٤٦	٦٤	٢٤٦	٧,١٣	١,٧٦	١٢,٤٠	دالة	٦
٢	يختار بعض الكفاءات من أعضاء الجمعية العمومية لمجلس الإدارة.	٢٩	٤٤	٦٧	٢٤٢	٧,٠٢	١,٧٢	١٥,٧٢	دالة	٩
٣	يحدد المجلس معايير اختيار عضوية مجلس الإدارة لدى الشركات الأخرى.	٢٧	٤٦	٦٧	٢٤٠	٦,٩٦	١,٧١	١٧,١٦	دالة	١٠
٤	يراعى عند اختيار عضوية المجلس الجزاءات التي تعرض لها العامل.	٣٠	٥٧	٥٣	٢٥٧	٧,٤٥	١,٨٤	٩,١٠	دالة	٥
٥	يلتزم أعضاء المجلس بالمصادقية عند اتخاذ القرارات.	٤٢	٥٤	٤٤	٢٧٨	٨,٠٦	١,٩٩	١,٧٧	غير دالة	٢
٦	يراعى توزيع الاعباء الإدارية على الأعضاء بموضوعية.	٢٩	٦٢	٤٩	٢٦٠	٧,٥٤	١,٨٦	١١,٨٤	دالة	٤
٧	يصدر المجلس قراراته باستقلالية تامة.	٢٥	٥٢	٦٣	٢٤٢	٧,٠٢	١,٧٣	١٦,٣٨	دالة	٨
٨	يتم تقييم أداء المجلس فى ضوء الأهداف الاستراتيجية للشركة.	٤٠	٥١	٤٩	٢٧١	٧,٨٦	١,٩٤	١,٤٧	غير دالة	٣
٩	يتخذ المجلس قراراته بناءً على معلومات كافية عن موضوع القرار.	٢٢	٢٢	٩٦	٢٠٦	٥,٩٨	١,٤٧	٧٨,٢٣	دالة	١٤
١٠	يراعى المجلس الحيادية فى التعامل مع المساهمين.	٢٣	٣٧	٨٠	٢٢٣	٦,٤٩	١,٥٩٣	٣٧,٨١	دالة	١٢
١١	يضع المجلس استراتيجية لإدارة المخاطر بالشركة..	٢٤	٣٤	٨٢	٢٢٢	٦,٤٤	١,٥٨٥	٤١,٢٠	دالة	١٣
١٢	يطبق المجلس نظم رقابة فعالة .	٢٩	٣٥	٧٦	٢٣٣	٦,٧٦	١,٦٦	٢٨,٠٤	دالة	١١

١٣	يحرص مجلس الإدارة على تنمية مهارات العاملين على كافة المستويات.	٣٥	٣٥	٧٠	٢٤٥	٧,١٠	١,٧٥	١٧,٥٠	دالة	٧
١٤	يدرس المجلس المقترحات لتطوير الهيكل التنظيمي للشركة.	٣٧	٦٨	٣٥	٢٨٢	٨,١٨	٢,٠١	١٤,٦٧	دالة	١
	الدرجة الكلية لفقرات المحور				٣٤٤٧	٢٦,٧٨	١,٧٥	٢٣,١٦	دالة	

• توجد دالة عند ٠,٠٠١

يتبين من جدول (٩) السابق أن الفقرة رقم (١٤) " يدرس المجلس المقترحات لتطوير الهيكل التنظيمي للشركة" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨,١٨)، ودالة عند مستوى (٠,٠٠١)، ويرجع الباحث ذلك على حرص مجلس الإدارة على تطوير وإصلاح الهيكل التنظيمي للشركة، لتحسين أوضاعها الاقتصادية، والمالية، لضمان حقوق أصحاب المصالح من المساهمين، والعاملين.

كما جاءت الفقرة رقم (٥) " يلتزم أعضاء المجلس بالمصادقية عند اتخاذ القرارات" في المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٨,٠٦)، ومستوى دلالة عند (٠,٠٠١)، ويرجع الباحث تقارب الفقرتين إلى حرص المجلس على المصادقية من خلال تقديم المقترحات، وإصدار القرارات، لكسب ثقة المساهمين والعاملين، وتحسين أوضاع الشركة.

كما جاءت الفقرة رقم (٩) " يتخذ المجلس قراراته بناءً على معلومات كافية عن موضوع القرار" في المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي قدره (٥,٩٨) ومستوى دلالة عند (٠,٠٠١)، ويرجع الباحث ذلك إلى استعجال المجلس في استصدار بعض قراراته الإدارية، مما يشعر العاملين بأن القرارات لا تعتمد على معلومات كافية.

يتضح بصفة عامة أن الوزن النسبي لجميع فقرات المحور يساوي (٢٦,٧٨)، ومستوى الدلالة عند (٠,٠٠١)، مما يعنى آراء أفراد العينة يتفقون على أن إدارة الشركة تلتزم بالنزاهة والاستقلالية في سياساتها، وبرامجها الإنتاجية.

الفرضية الثالثة: تطبق الإدارة مبدأ الإفصاح والشفافية داخل الشركة: ويوضح ذلك جدول (١٠) التالي:

جدول (١٠) يوضح التكررات والوزن النسبي والمتوسط الحسابي ك^٢ والدلالة والترتيب لكل فقرة من فقرات

مبدأ الإفصاح والشفافية.

م	العبارات	التكرارات ن ١٤٠			المجموع	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	ك ^٢	الدالة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق						
١	يتحمل مجلس الإدارة مسئولية الإفصاح عن المعلومات داخل الشركة.	٢٣	٧٢	٣٥	٢٥٨	٩,٦٥	١,٨٤	٢٥,٨١	دالة	٢
٢	يتم الإفصاح عن المعلومات في الوقت المناسب لجميع أصحاب المصالح..	١١	٦٦	٦٢	٢٢٧	٨,٥٠	١,٦٢	٤٠,٥٩	دالة	١٠
٣	تعرض البيانات المالية للشركة على مدقق خارجي على كفاءة عالية.	١٩	٦٤	٥٧	٢٤٢	٩,٠٥	١,٧٣	٢٥,١٣	دالة	٦
٤	يلتزم المدقق المالي الخارجي بالاستقلالية المهنية.	٢٤	٦٦	٥٠	٢٥٤	٩,٥٠	١,٨١	١٩,٢٦	دالة	٣

٥	يتم إبلاغ المساهمين بأى تصرف غير أخلاقى.	٢٨	٥٣	٥٩	٢٤٩	٩,٣١	١,٧٨	١١,٥٩	دالة	٤
٦	يتم الإفصاح عن نتائج عمليات الرقابة والمساءلة بالشركة.	١٢	٥٩	٦٩	٢٢٣	٨,٣٤	١,٥٩	٣٩,٧٠	دالة	١١
٧	تتم عمليات الإفصاح عن المعلومات بشكل طوعى.	٢٧	٤١	٧٢	٢٣٥	٨,٧٩	١,٦٨	٢٣,١٥	دالة	٩
٨	يتم الإفصاح عن الوضع المالى للشركة بشفافية.	٢٦	٤٦	٦٨	٢٣٨	٨,٩٠	١,٧٠	١٩,٩	دالة	٨
٩	يساعد الإفصاح عن المعلومات فى زيادة ثقة العملاء.	٢٧	٦٧	٤٦	٢٦١	٩,٧٦	١,٨٦	١٧,١٦	دالة	١
١٠	يتم الإفصاح عن المعلومات بشكل دورى.	٢٧	٥٣	٦٠	٢٤٧	٩,٢٤	١,٧٦	١٢,٠٦	دالة	٥
١١	يتضمن التقرير السنوى مدى تطبيق معايير الحوكمة بالشركة.	٢٨	٤٤	٦٨	٢٤٠	٨,٩٧	١,٧١	١٧,٣٧١	دالة	٧
الدرجة الكلية لفقرات المحور					٢٦٧٤	٢٠,٧٧	١,٧٣	٢٢,٨٨	دالة	

* توجد دالة عند ٠,٠٠١

يتضح من جدول (١٠) السابق أن الفقرة رقم (٩) "يساعد الإفصاح عن المعلومات عن زيادة ثقة العملاء" جاءت فى المرتبة الأولى بوزن نسبى قدره (٩,٧٦)، ومستوى دلالة عند (٠,٠٠١) ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى حرص الشركة على عرض بياناتها المالية على مدقق خارجى، ونشر قراراتها بشفافية من شأنه كسب ثقة العملاء وأصحاب المصلحة، وزيادة علاقة الشركة بعملائها باستمرار.

كما جاءت الفقرة رقم (٦) "يتم الإفصاح عن نتائج عمليات الرقابة والمساءلة بالشركة" فى المرتبة الأخيرة بوزن نسبى قدره (٨,٣٤) ومستوى دلالة عند (٠,٠٠١)، ويرجع الباحث ذلك إلى أن بعض الأخلاقيات والسلوكيات التى تقع داخل الشركة، وتكشفها الرقابة قد تسيئ إلى الشركة، أو العاملين، ولذلك يفضل المجلس عدم الإفصاح عنها بشكل علنى، وهو ما جعل هذه الفقرة تأتى فى المرتبة الأخيرة.

يتضح بصفة عامة إن الوزن النسبى لفقرات هذا المحور يساوى (٢٠,٧٧)، ومستوى دلالة عند (٠,٠٠١)، وهو ما يشير إلى اتفاق آراء العينة على أن الشركة تلتزم بمبدأ الإفصاح والشفافية.

الفرضية الرابعة: تلتزم الشركة بتطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبية: يوضح ذلك جدول (١١) التالى:

جدول (١١) يوضح التكررات والوزن النسبى والمتوسط الحسابى كا^٢ والدلالة والترتيب لفقرات تطبيق

مبدأ المساءلة والمحاسبية.

م	العبارات	التكررات ن ١٤٠			المجموع	الوزن النسبى	المتوسط الحسابى	كا ^٢	الدالة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق						
١	توجد إدارة أو وحدة للرقابة والمساءلة بالشركة.	٢١	٥١	٦٨	٢٣٣	٩,١٦	١,٦٦ ٥	٢٤,٢٧	دالة	٤

٢	تطبيق قواعد واضحة ومحدد للرقابة والمساءلة.	٢٠	٥٢	٦٨	٢٣٢	٩,١٢	١,٦٥ ٧	٢٥,٦٠	دالة	٥
٣	تتصف عمليات المراقبة بالكفاءة والاستقلالية.	١٩	٤٢	٧٩	٢٢٠	٨,٦٥	١,٥٧	٣٩,٢٧	دالة	٧
٤	يتمتع أعضاء فريق المراقبة بالمهارات اللازمة لعملهم بكفاءة.	٢٥	٤٧	٦٨	٢٣٧	٩,٣٢	١,٦٩	١٩,٨١	دالة	٣
٥	تطبق قواعد المحاسبية بموضوعية.	٢٤	٦١	٥٥	٢٤٩	٩,٧٩	١,٧٨	١٦,٩	دالة	٢
٦	تتم عمليات الرقابة والمساءلة وفقاً للوائح والقوانين.	٣٥	٦٩	٣٦	٢٧٩	١٠,٨٤	١,٩٩	١٦,٠٤	دالة	١
٧	توجد أدوات فعالة للرقابة والمساءلة بالشركة.	١٨	٥٢	٧٠	٢٢٨	٨,٩٦	١,٦٣	٢٩,٨٩	دالة	٦
٨	تطور قواعد وأدوات الرقابة والمساءلة باستمرار.	١٥	٤٩	٧٦	٢١٩	٨,٦٢	١,٥٦	٤٠,٠٤	دالة	٨
٩	تتخذ قرارات نتائج المراقبة والمساءلة في الوقت المناسب	١٩	٤١	٨٠	٢١٩	٨,٦١	١,٥٦ ٤	٤٠,٩	دالة	٨ م
١٠	تهدف عمليات الرقابة والمساءلة لتحسين الأداء بالشركة.	٢٢	٢٥	٩٣	٢٠٩	٨,٢٢	١,٤٩	٦٩,١٠	دالة	١١
١١	يحقق تطبيق الرقابة والمساءلة الالتزام والانضباط بالشركة.	٢١	٣٦	٨٣	٢١٨	٨,٥٧	١,٥٥ ٧	٤٤,٨٤	دالة	١٠
الدرجة الكلية لفقرات المحور					٢٥٤٣	١٩,٧٦	١,٦٥	٣٣,٦٦	دالة	٣

• توجد دلالة إحصائية عند ٠,٠٠١ ،

يتضح من جدول (١١) السابق أن الفقرة رقم (٦) "تتم عمليات الرقابة والمساءلة وفقاً للوائح والقوانين" جاءت في المرتبة الأولى، بوزن نسبي يساوي (١٠,٨٤) ومستوى دلالة عند (٠,٠٠١)، وهذا يشير إلى إتفاق آراء العينة على أن عمليات الرقابة والمساءلة تتم وفقاً للوائح والقوانين، وهذا يكشف عن رضا العاملين عن عمليات الرقابة والمساءلة التي تحدث داخل الشركة، والحرص على تحقيق العدالة والمحاسبية في إطار القانون، وهو ما ينعكس إيجابياً على أوضاع الشركة، ويقلل من معدلات الأخطاء، والحد منها.

كما يتضح أن الفقرة رقم (١٠) "تهدف عمليات الرقابة والمساءلة لتحسين الأداء بالشركة" قد جاءت في المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي قدره (٨,٢٢) ومستوى دلالة عند (٠,٠٠١)، ويرجع الباحث ذلك إلى نظرة آراء العينة إلى أن عمليات الرقابة والمساءلة تتم في إطار الجزاءات التي قد تؤدي إلى عقوبات للعاملين، كما أن الرقابة الذاتية للعاملين، والالتزام عمل أخلاقي لا بد أن يلتزم به العامل، كما أن بعض العاملين لا يهتم بالرقابة من الأساس، لأن عائد عملية الرقابة لن يصب في مصلحتهم المباشرة.

ويتضح من الجدول بصفة عامة أن الوزن النسبي لفقرات هذا المحور يساوى (١٩,٧٦)، ومستوى دلالة عند (٠,٠٠١)، وهذا يشير إلى اتفاق آراء العينة على أن "الشركة تلتزم بتطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبية" مع العاملين بها. الفرضية الخامسة: واقع تطبيق مبدأ المشاركة داخل الشركة. يوضح ذلك جدول (١٢) التالى:

جدول (١٢) يوضح التكررات والوزن النسبى والمتوسط الحسابى ك^٢ والدلالة والترتيب لفقرات مبدأ المشاركة داخل الشركة.

م	العبارات	التكررات ن ١٤٠			المجموع	الوزن النسبى	المتوسط الحسابى	ك ^٢	الدلالة	ترتيب
		موافق	إلى حدما	غير موافق						
١	يوجد بالشركة إدارة لاستقبال المقترحات والشكاوى.	١٣	٥٥	٧٢	٢٢١	١٠,٥١	١,٥٩	٣٧,٠٤	دالة	٧
٢	تستفيد الإدارة من المقترحات لتطوير الأداء.	٢٩	٥٢	٥٩	٢٥٠	١١,٩٨	١,٧٩	١٠,٥٦	دالة	٤
٣	يشارك العاملون فى وضع البرامج والسياسات.	٣٧	٤٥	٥٨	٢٥٩	١٢,٣٢	١,٨٥	٤,١٨	غير دالة	١
٤	تحرص الإدارة على الاستماع لآراء العاملين عند تنفيذ البرامج والخطط .	١٧	٦٧	٦٦	٢٣١	١٠,٩٩	١,٦٥	٢٩,١٦	دالة	٣
٥	يشارك العاملون فى تقييم الأداء الإدارى.	١٠	٥٠	٨٠	٢١٠	٩,٩٩	١,٤٩	٥٢,٨٦	دالة	٩
٦	تحرص الإدارة على مشاركة المديرين فى تحسين الخدمة.	١١	٥٧	٧٢	٢١٩	١٠,٤٢	١,٥٨	٤٠,٧٣	دالة	٨
٧	تأخذ الإدارة بآراء العاملين لزيادة الإنتاجية بالشركة.	١٧	٥٠	٧٣	٢٢٤	١٠,٦٦	١,٦٠	٣٣,٩٦	دالة	٦
٨	تستمع الإدارة لوجهات نظر العملاء .	٤١	٣٥	٦٤	٢٥٧	١٢,٢٣	١,٨٤	١٠,٠٤	دالة	٥
٩	يشارك العاملون فى التقييم الذاتى لبرامج الشركة.	٢٤	٤٣	٧٣	٢٣١	١٠,٩٩	١,٦٤	٢٦,١٦	دالة	٢
الدرجة الكلية					٢١٠٢	١٦,٣٣	١,٦٢	٢٧,١٩	دالة	٥

* توجد دلالة إحصائية عند ٠,٠٠١ ٠,٠٠٥

يتضح من جدول (١٢) السابق أن الفقرة رقم (٣) "يشارك العاملون فى وضع البرامج والسياسات"، جاءت فى المرتبة الأولى بوزن نسبى قدره (١٢,٣٢)، ومستوى دلالة عند (٠,٠٠٥)، وتشير هذه النتيجة إلى إتفاق آراء العينة على مشاركة العاملين بالشركة فى وضع البرامج والسياسات من خلال تمثيلهم فى مجلس الإدارة، واللجان المختلفة بالشركة.

كما أن الفقرة رقم (٥) "يشارك العاملون في تقييم الأداء الإداري". قد جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٩,٩٩)، ومستوى دلالة عن (٠,٠٥)، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى غلبة الجانب الفني على طبيعة عمل الشركة بصفتها متخصصة في أعمال الصيانة الفنية.

ويتضح من الجدول بصفة عامة أن الوزن النسبي لفقرات هذا المحور يساوي (١٦,٣٣)، ومستوى دلالة عند (٠,٠٥)، وهو ما يشير إلى اتفاق آراء العينة على تطبيق مبدأ المشاركة، ويرجع الباحث ذلك إلى أهمية مشاركة العاملين في سياسات الشركة، والعمل على تحسين الأداء بها.

الفرضية السادسة: يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية إلى تحسين جودة الأداء بالشركة.

ويوضح ذلك جدول (١٣) التالي:

جدول (١٣) يوضح التكرارات والوزن النسبي والمتوسط الحسابي وكما^٢ والدلالة والترتيب لكل فقرة من فقرات تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين جودة الأداء.

م	العبارات	التكرارات ن ١٤٠			المجموع	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	كا ^٢	الدلالة	ترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق						
١	تطبيق مبادئ الحوكمة يجنب الشركة التعثر والأزمات.	١٧	٦٧	٦٦	٢٣١	١٠,٩٤	١,٦٥	٢٩,١٦	دالة	٤
٢	يزيد تطبيق الحوكمة من فاعلية اتخاذ القرار الإداري..	١٤	٥٥	٧١	٢٢٣	١٠,٦٠	١,٥٩	٣٧,٠٤	دالة	٧
٣	يؤدي تطبيق الحوكمة إلى زيادة الثقة بين المساهمين والإدارة.	٣٧	٤٤	٥٩	٢٥٨	١٢,٢٧	١,٨٥	٤,١٨	غير دالة	١
٤	يؤدي تطبيق الحوكمة إلى ارتفاع معدلات الإنتاج .	٢٩	٥٢	٥٩	٢٥٠	١١,٨٩	١,٧٩	١٠,٥٦	دالة	٣
٥	يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تطوير أداء العاملين.	١٠	٤٩	٨١	٢٠٩	٩,٩٤	١,٤٩	٥٢,٨٦	دالة	٩
٦	تطبيق الحوكمة يوفر تشريعات تحدد المهام والمسؤوليات بوضوح.	١٢	٥٧	٧١	٢٢١	١٠,٥٢	١,٥٨	٤٠,٧٣	دالة	٨
٧	تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي لتطوير الهيكل التنظيمي ووحداته.	١٧	٥٠	٧٣	٢٢٤	١٠,٦٦	١,٦٠	٣٣,٩٦	دالة	٦
٨	يزيد تطبيق مبادئ الحوكمة الثقة والعلاقات بين أصحاب المصلحة.	٢٤	٤٢	٧٤	٢٣٠	١٠,٩٥	١,٦٤	٢٦,١٦	دالة	٥

٩	تطبيق مبادئ الحوكمة يرفع القيمة المالية لأسهم الشركة.	٤١	٣٥	٦٤	٢٥٧	١٢,٢٣	١,٨٤	١٠,٠٤	دالة	٢
	الدرجة الكلية لفقرات المحور				٢١٠٣	%١٠٠	١,٦٢	٢٧,١٩	دالة	

* توجد دلالة إحصائية عند ٠,٠٠١

يتضح من جدول (١٣) السابق أن الفقرة رقم (٣) "يؤدي تطبيق الحوكمة إلى زيادة الثقة بين المساهمين والإدارة" جاءت في المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (١٢,٢٧)، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة مثل تطبيق المعايير الأخلاقية، والإفصاح والشفافية، والنزاهة والاستقلالية في المؤسسات من شأنه يعزز الثقة بين الإدارة، وأصحاب المصلحة من المساهمين، والعاملين، وغيرهم.

كما يتضح أن الفقرة رقم (٥) "يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تطوير أداء العاملين". قد جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٩,٩٤)، ودالة عند مستوى (٠,٠٠١)، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن الحوكمة تركز على المعايير الأخلاقية، والاستقلالية، والشفافية، والمشاركة، ولا تشير إلى التنمية المهنية، وتطوير أداء العاملين بشكل مباشر.

الفرضية السابعة: توجد معوقات تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية

يوضحها جدول (١٤) التالي:

جدول (١٤) يوضح التكررات والوزن النسبي والمتوسط الحسابي وكا^٢ والدلالة والترتيب للمعوقات التي تواجه تطبيق

مبادئ الحوكمة المؤسسية بالشركة

م	العبارات	التكررات ن ١٤٠			المجموع	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	كا ^٢	الدلالة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق						
١	قصور اللوائح والقوانين التي تنظم المهام والمسؤوليات بالشركة.	٣٠	٥٧	٥٣	٢٥٧	١١,٤٧	١,٨٤	٩,١٠	دالة	٤
٢	ضعف الدور الرقابي الداخلي على عمليات الشركة.	٢٩	٤٤	٦٧	٢٤٢	١٠,٧٩	١,٧٢	١٥,٧٢	دالة	٦
٣	قلة الوعي لدى العاملين بدور الحوكمة في تحسين الأداء.	٢٧	٤٦	٦٧	٢٤٠	١٠,٧١	١,٧١	١٧,١٦	دالة	٧
٤	استخدام أساليب تقليدية في العمل الإداري.	٣٠	٤٦	٦٤	٢٤٦	١٠,٩٧	١,٧٦	١٢,٤٠	دالة	٥
٥	تفتقر الشركة إلى الخبراء في مجال الحوكمة.	٤٠	٥١	٤٩	٢٧١	١٢,٠٨	١,٩٤	١,٤٧	غير دالة	٢
٦	قصور في عمليات التواصل بين	٢٩	٦٢	٤٩	٢٦٠	١١,٦١	١,٨٦	١١,٨٤	دالة	٣

									الإدارة والعاملين فى المواقع المختلفة.
٨	دالة	٧٨,٢٣	١,٤٧	٩,١٨	٢٠٦	٩٦	٢٢	٢٢	ضعف عمليات المراجعة والتقييم وفقاً لمبادئ الحوكمة.
١	غير دالة	١,٧٧	١,٩٩	١٢,٤٠	٢٧٨	٤٤	٥٤	٤٢	قلة الموارد المالية للشركة.
٦	دالة	١٦,٣٨	١,٧٣	١٠,٧٩	٢٤٢	٦٣	٥٢	٢٥	غياب عمليات التقييم المستمر لعمليات تطبيق الحوكمة بالشركة.
				١٠٠%	٢٢٤٢				الدرجة الكلية لفقرات المحور

دالة عند ٠,٠٠١ دالة عند ٠,٠١

يتضح من جدول (١٤) السابق أن الفقرة رقم (٨) "قلة الموارد المالية للشركة" جاءت فى المرتبة الأولى بوزن نسبى قدره (١٢,٤٠)، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة عمل الشركة الذى يركز على الصيانة الفنية للأجهزة، حيث أن الشركة رغم أنها تنتمي إلى قطاع البترول، لكنها تعاني فعلاً من قلة الموارد المالية لعملها فى الصيانة، وليس فى استخراج البترول أو الغاز.

كما يتضح أن الفقرتين رقم (٢) "ضعف الدور الرقابى الداخلى على عمليات الشركة"، ورقم (٩) "غياب عمليات التقييم المستمر لعمليات تطبيق الحوكمة بالشركة" قد جاءتا فى المرتبة السادسة، وبنفس الوزن النسبى (١٠,٧٩)، ومستوى دلالة عند (٠,٠٥)، وهذا يشير إلى إتفاق آراء العينة على ضعف بعض العمليات الإدارية، مثل الرقابة والتقييم، ولذلك جاءتا فى مرتبة واحدة، ووزن نسبى واحد، ويرجع الباحث هذه النتيجة على أن الرقابة والتقييم عمليتان مترابطتان من أعمال الإدارة.

وقد أضاف أفراد العينة من خلال السؤال رقم (١٠) فى هذا المحور بعض المعوقات منها مايلى:

- ١- سيطرة الشركات المساهمة على إدارة الشركة.
- ٢- ضعف الوعى الاستثمارى لدى العاملين بالشركة.
- ٣- تضارب المصالح بين المساهمين والعاملين بالشركة.
- ٤- قلة الدعم المالى الذى تحصل عليه الشركة من الشركات المساهمة.
- ٥- انتشار المحسوبية عند اختيار القيادات الإدارية.
- ٦- اختيار القيادات وفق معايير سياسية، وانتماءات حزبية، وليس وفقاً لمعايير الكفاءة والجدارة.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج.

كانت أهم النتائج التي ترتبت على الدراسة مايلي:

- ١- قبول الفرضية الرئيسة الأولى: يطبق المسؤولون بالشركة المصرية للخدمات الفنية وصيانة الأجهزة مبادئ الحوكمة المؤسسية لتحسين جودة الأداء بها .
- ٢- قبول الفرضية الفرعية الأولى: يلتزم المسؤولون بتطبيق مبدأ المعايير والقيم الأخلاقية بالشركة.
- ٣- قبول الفرضية الفرعية الثانية: يوجد التزام لدى المسؤولين بالنزاهة والاستقلالية.
- ٤- قبول الفرضية الفرعية الثالثة: يلتزم المسؤولون بتطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبية بين العاملين .
- ٥- قبول الفرضية الفرعية الرابعة: يطبق المسؤولون مبدأ الإفصاح والشفافية داخل الشركة.
- ٦- قبول الفرضية الخامسة: يوجد التزام لدى المسؤولين بتطبيق مبدأ المشاركة داخل الشركة.
- ٧- قبول الفرضية الرئيسة الثانية: تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى تحسين جودة الأداء بالشركة.
- ٨- قبول الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد معوقات تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الشركة.
- ٩- ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يعود إلى القوانين المنظمة لعمل الشركات، والمؤسسات، والهيئات، والتي تحددها مجالس إدارة هذه الشركات، والمؤسسات، والهيئات من خلال الوزير المختص.
- ١٠- إختيار القيادات في الشركات يتم وفق معايير سياسية، وانتماءات حزبية، وليس وفقاً لمعايير الكفاءة والجدارة يؤثر على تطبيق مبادئ الحوكمة بها.
- ١١- تدنى كفاءة الإدارة في تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبية في الشركات، يعود إلى تضارب المصالح، وشعور أعضاء مجالس إدارات الشركات والمؤسسات بغياب أو ضعف الرقابة على أعمالهم.
- ١٢- تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وتحقيق رضا عملائها، وتعزيز قدرتها على التطوير، والتحديث، والتغيير المستمر .
- ١٣- تطبيق الحوكمة يحدد أسس العلاقات بين الإدارة العليا، والتنفيذية، وأصحاب المصالح، والمستفيدين الداخليين، والخارجيين، من خلال وضوح حقوق كل طرف.
- ١٤- الإفصاح الكامل عن المعلومات والأداء المالي يساعد المستفيدين على تحديد مشكلاتهم، وتحقيق طموحاتهم، واحتياجاتهم.

١٥- تحقيق الرقابة والمساءلة بالمؤسسة، وسلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية من خلال تطبيق الحوكمة، يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، وحماية أوضاعها المالية.

١٦-تطبيق مبادئ الحوكمة من شأنه تحسين سمعة المؤسسات والشركات، وزيادة ثقة العملاء بها.

١٧-يساعد تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على تحقيق العدالة، وضمان النزاهة، والشفافية لدى جميع العاملين.

١٨-الحوكمة المؤسسية تعمل على تقليل الأخطاء من خلال تطبيق القواعد، والضوابط التي توفرها مبادئ الحوكمة داخل الشركات، وتمنع الانحرافات.

١٩-تطبيق الحوكمة المؤسسية يساعد على وضع القوانين، والمعايير، والقواعد التي تحدد السلوكيات المهنية، والأخلاقية لجميع العاملين.

ثانياً: التوصيات.

١- ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية لما لها من أهمية، وأثر واضح فى تحسين جودة الأداء الإدارى، والمالى فى الشركات الصناعية، والخدمية.

٢- العمل على زيادة الوعى، والتثقيف لدى العاملين فى الشركات الصناعية، والخدمية بمبادئ الحوكمة المؤسسية، ودورها فى تحسين أوضاعها الإقتصادية، والإجتماعية.

٣- ضرورة تضمين التقارير المالية بأثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأوضاع المالية للشركات.

٤- العمل على إعداد وتوفير الخبراء، والمتخصصين فى مجال الحوكمة المؤسسية بالشركات لتيسير تطبيقها.

٥- ضرورة المتابعة الجادة، والفعالة لعمليات تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، ودورها فى تحسين جودة الأداء.

٦- العمل على توفير الأدوات العلمية لقياس، وتقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، وتأثيرها على الأداء والجودة.

٧- ضرورة توثيق نتائج عمليات التقييم المستمر لتطبيق الحوكمة المؤسسية.

٨- الاستفادة من نتائج المتابعة، والتقييم فى إجراء التغذية الراجعة Feedback(التطوير المستمر)، لعمليات تطبيق مبادئ الحوكمة، وحل المشكلات، وعلاج الأخطاء باستمرار، تقادياً لضياع الوقت والجهد والمال.

٩- ضرورة الإعتماد على الشفافية والمصادقية عند إصدار ونشر المعلومات المالية، والإدارية التي تساعد على تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، وتحسين جودة الأداء.

المراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

أولاً: المراجع العربية.

أ- الكتب العلمية.

١- الطائي، يوسف، (٢٠٠٩) ،نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.

٢- درويش، عدنان بن حيدر(٢٠٠٧) ،حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة ،إتحاد المصارف العربية .

٣-رضوان، محمود عبد الفتاح(٢٠١٢م)، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة .

٤-حمادة، طارق عبد العال(٢٠٠٥) ،حوكمة الشركات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، القاهرة .

٥-خضر، أحمد على(٢٠١٢)، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة فى قانون الشركات، الإسكندرية، القاهرة، دار الفكر العربى.

٦-سليمان، محمد مصطفى (٢٠٠٦)، حوكمة الشركات، ومعالجة الفساد المالى والإدارى، الدار الجامعية، الاسكندرية، القاهرة.

٧-رفاعى، عقيل محمود(٢٠١١)، معايير الجودة والاعتماد، القاهرة، دار السحاب.

٧-مركز المشروعات الدولية الخاصة، (٢٠٠٤)، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في

مجال حوكمة الشركات، القاهرة.

٨-يوسف، محمد حسن(٢٠٠٧)، محددات الحوكمة ومعاييرها ،بنك الاستثمار القومي .

ب: الرسائل العلمية.

١-الأغا، عماد،(٢٠١١)، " دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية

البيانات المالية،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الازهر،غزة.

٢-الأمين نصبة ، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام ، رسالة ماجستير ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي ، الجزائر، ٢٠١٥.

٣-الخرابشة،سامي محمد (٢٠١٢)، حوكمة شركات المساهمة المدرجة في البورصة، رسالة دكتوراه جامعة القاهرة.

٤-الشريف، معالي عباس ،إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي،رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،السودان ٢٠١٨م.

- ٥- العرموطي، أحمد عدنان (٢٠١٣)، أثر محاسبة الاستدامة على تقارير الإبلاغ المالي في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٦- حسن، نرمين صبحي محمد (٢٠١٣) ، قياس أثر جودة الإفصاح المحاسبي عن مخاطر منشآت الأعمال وإنعكاساتها على تكلفة رأس المال، رسالة دكتوراة، جامعة القاهرة.
- ٧- حسنين، منى علي محمد (٢٠١٤)، دراسة العلاقة بين آليات الحوكمة الداخلية وهيكل رأس المال، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.
- ٨- راشد، أحمد سيد (٢٠١٦)، دراسة العلاقة بين آليات حوكمة الشركات وكفاءة الاستثمار بالتطبيق على السوق المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- ٩- سلمى، عبد الستار عبد الحميد (٢٠٠٨): "حوكمة الشركات والنمو الاقتصادي مع الإشارة للوضع في مصر، مجلة مصر المعاصرة ، العدد (٤٩٢) السنة ١٠٠، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والاحصاء والتشريع، أكتوبر.
- ١٠- عاشور، أحمد (٢٠١٦)، الهيئات الاقتصادية العامة، مشكلاتها وأساليب معالجتها، دراسة حالة الهيئة المصرية العامة للبترول، معهد التخطيط القومي، القاهرة.
- ١١- علام، بهاء الدين سمير (٢٠٠٩)، العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وأدائها المالي، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.
- ١٢- عبد الحميد، عمرو نجيب (٢٠٠٩)، "دراسة تحليلية وميدانية للتأثير المتبادل بين المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات"، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، القاهرة .
- ١٣- عمران، محمد (٢٠٠٧)، البورصة المصرية وحوكمة الشركات ، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حوكمة الشركات، وأسواق المال العربية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
- ١٤- غلاب، فاتح (٢٠١١) ،: تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة دراسة لبعض المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- ١٥- فواتيح، أحمد، الأمين، محمد ، جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد ١٢، الجزائر، ٢٠١٦م

١٦- طه، طارق رمضان (٢٠١٧)، أثر تطبيق حوكمة البنوك على تخفيض المخاطر بالبنوك التجارية بالقياس على أداءها المالي، رسالة دكتوراة، جامعة القاهرة .

ج: التقارير.

١- ج.م.ع، مجلس الوزراء، (٢٠١٤)، دليل تقييم الحوكمة الرشيدة في القطاعات الخدمية، القاهرة، مركز العقد الإجتماعية.

٢- ج.م.ع، وزارة الاستثمار (٢٠١١)، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، القاهرة، مركز المديرين المصري.

٣- _____، الشركة المصرية للخدمات الفنية وصيانة الأجهزة (صيانكو) (٢٠١١): التقرير المالي.

٤- ج.م.ع، الشركة المصرية للخدمات الفنية وصيانة الأجهزة (٢٠٠٩): التقرير المالي.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- ١- Anca,p(٢٠١٢) corporate Governance: Principles and Regulations”, Journ al of Electrical Electronics Engineering, ٥(١)
- ٢-Azim,M,Corporate governance Mechanisms and their impact on company perforate:A structural equation model analysis”,AUSTRALIAN Journal of Management, Vol. ٣٧,N٣.
٣. Brown , L and M caylor, (٢٠٠٤) corporate governance and firm performance . Working paper .Georgia state University., online available: www.ssrn.com.
- ٤-Greet,H. (٢٠٠٤). Business Goals and coporate governancem Asia pacifc Business review, Vol. ١٠, No.٣-٤,.
- ٥-OECD,(٢٠٠٤),Principes de Government D’ Entreprise de l’OCDE, Paris, France.
- ٦-OECD (٢٠١٥),principles and annotations on corporate governance by organization for Economicco-Operation Development..
- ٧- Jalil, Tariff, (٢٠٠٦):Corporate Governance in the Middle East and North Africa (MENA) Region
- ٨-Michaela, Krechovska and Petra, Tausl. (٢٠١٤), Sustainability and its Integration into Corporate Governance Focusing on Corporate Performance Management and Reporting, Procedia Engineering, Vol. ٦٩, No. ١, ١١٤٤ – ١١٥١.
- ٩-. Winchai, Oonakirakeku and Muttanachai, Suttipun. (٢٠١٤). The Relationship between Corporate Governance, Sustainable Development Reporting and Corporate Performance: a Conceptual Study of Listed,Companies in the Stock Exchange of Thailand, Prince of Songkla University. Hatyai, Songkhla, Thailand
- ١٠-Yong, Josephine & Wilkinson, Adrian,(٢٠٠١) In Research of Quality: The Management Experience in Singapore, International Journal of Quality &Reliability management,.

الملحق رقم (١)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	الإسم	الوظيفة
١	أ.د. / إجلال راتب	أستاذة بمعهد التخطيط القومي والمشرفة على البحث
٢	أ.د. /هاني محمد درويش	أستاذ القياس والتقويم بالمركز القومي للبحوث
٣	أ.د. /عادل أحمد حسين	أستاذ القياس والتقويم بالمركز القومي للبحوث
٤	أ.د. /عقيل محمود رفاعي	أستاذ الإدارة والتخطيط بالمعهد القومي للبحوث

الملحق رقم (٢)

استمارة تحكيم (الاستبانة)

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بإعداد رسالة الماجستير فى مجال الإدارة والتخطيط بمعهد التخطيط القومى، بعنوان: "مفاهيم ومبادئ الحوكمة المؤسسية وتطبيقها فى الشركة المصرية للخدمات الفنية وصيانة الأجهزة (صيانكو) لتحسين جودة الأداء بها" لذا أرجو التكرم بتحكيم الاستمارة المرفقة لمساعدة الباحث فى إتمام بحثه.

معايير تحكيم الاستبانة:

١- مدى ارتباط العبارة أو الفقرة بالمبدأ الذى تحته (الفرضية).

٢- مدى صحة صياغة العبارة أو الفقرة.

٣- مدى كفاية العبارات تحت كل فرضية.

وتقبلوا خالص الاحترام والتقدير..

الباحث/ أحمد عقيل محمود محمود

البيانات الشخصية:

- ١- الجنس () ذكر () أنثى
- ٢- العمر () أقل من ٢٥. () من ٢٦ - ٣٥ سنة. () من ٣٦ - ٤٥ سنة. () أكبر من ٤٦ سنة.
- ٣- المؤهل العلمي () دبلوم فأقل. () بكالوريوس. () ماجستير. () دكتوراه.
- ٤- التخصص الأكاديمي () إدارة أعمال. () محاسبة. () فني.
- ٥- سنوات الخبرة () أقل من ٥ سنوات. () من ٦ - ١٠ سنوات. () من ١٠ - ١٥ سنة. () أكثر من ١٥ سنة.
- ٦- المسمى الوظيفي () عضو مجلس إدارة. () مدير عام/عام مساعد. () مدير إدارة. () رئيس قسم. () أخصائي مهندس - محاسب - كيميائي - فني.

١- الفرضية الأولى: تلتزم الإدارة بالشركة بتطبيق المعايير الأخلاقية للحوكمة المؤسسية.

م	المفردات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١	يوجد دليل موثق لأخلاقيات وسلوكيات المهنة بالشركة.			
٢	تشرك الإدارة العاملين عند كتابة دليل أخلاقيات المهنة.			
٣	تحرص الإدارة على تطبيق دليل الأخلاقيات بالشركة.			
٤	تعان الإدارة عن الإجراءات لضمان تطبيق دليل الأخلاقيات بالشركة.			
٦	يوضح الدليل الجزاءات المترتبة على عدم الإلتزام به.			
٧	تنشر الإدارة الوعي لدى العاملين بأهمية دليل الأخلاقيات.			
٨	تعمل الإدارة على مراجعة الدليل باستمرار.			
٩	توزع الإدارة دليل الأخلاقيات على العاملين بالشركة.			
١٠	يتضمن التقرير السنوي الإجراءات التي اتخذتها الإدارة لتطبيق دليل الأخلاقيات بالشركة.			

٢-الفرضية الثانية: يوجد التزام لدى الإدارة بالنزاهة والاستقلالية ؟.

م	المفردات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١	يراعى عند اختيار أعضاء مجلس الإدارة خبراتهم الإدارية.			
٢	يختار بعض الكفاءات من اعضاء الجمعية العمومية لمجلس الإدارة.			
٣	يحدد المجلس معايير اختيار عضوية مجلس الإدارة لدى الشركات الأخرى.			
٤	يراعى عند اختيار عضوية المجلس الجزاءات التى تعرض لها العامل.			
٦	يلتزم اعضاء المجلس بالمصادقية عند اتخاذ القرارات.			
٧	يراعى توزيع الاعباء الإدارية على الأعضاء بموضوعية.			
٨	يتم تقييم أداء المجلس فى ضوء الأهداف الاستراتيجية للشركة.			
٩	يتخذ المجلس قرارات بناءً على معلومات كافية عن موضوع القرار.			
١٠	يراعى المجلس الحيادية فى التعامل مع المساهمين.			
١١	يضع المجلس استراتيجية لإدارة المخاطر بالشركة.			
١٢	. يمارس المجلس التقييم الذاتى لأدائه.			
١٣	يطبق المجلس نظم رقابة فعالة .			
١٤	يوجد لدى المجلس أدوات قياس علمية للأداء .			
١٥	يحرص مجلس الإدارة على تنمية مهارات العاملين على كافة المستويات.			
١٦	يدرس المجلس المقترحات لتطوير الهيكل التنظيمى للشركة.			

٣-الفرضية الثالثة: تلتزم الإدارة بتطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبية بين العاملين ؟

م	المفردات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١	توجد إدارة أو وحدة للرقابة والمساءلة بالشركة.			
٢	تطبق قواعد واضحة ومحدد للرقابة والمساءلة.			
٣	تتصف عمليات المراقبة بالكفاءة والاستقلالية.			
٤	يتمتع أعضاء فريق المراقبة بالمهارات اللازمة لعملهم بكفاءة.			
٦	تتم عمليات الرقابة والمساءلة وفقا للوائح والقوانين.			
٧	توجد أدوات فعالة للرقابة والمساءلة بالشركة.			
٨	تطور قواعد وأدوات الرقابة والمساءلة باستمرار.			
٩	تتخذ قرارات نتائج المراقبة والمساءلة فى الوقت المناسب.			
١٠	تهدف عمليات الرقابة والمساءلة لتحسين الأداء بالشركة.			

٤- الفرضية الرابعة: تطبيق الإدارة مبدأ الإفصاح والشفافية داخل الشركة؟

م	المفردات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١	يتحمل مجلس الإدارة مسئولية الإفصاح عن المعلومات داخل الشركة.			
٢	يتم الإفصاح عن المعلومات فى الوقت المناسب لجميع أصحاب المصالح.			
٣	تعرض البيانات المالية للشركة على مدقق خارجى على كفاءة عالية.			
٤	يلتزم المدقق المالى الخارجى بالاستقلالية المهنية.			
٦	يتم إبلاغ المساهمين بأى تصرف غير أخلاقى.			
٧	يتم الإفصاح عن نتائج عمليات الرقابة والمساءلة بالشركة.			
٨	تتم عمليات الإفصاح عن المعلومات بشكل طوعى.			
٩	يتم الإفصاح عن الوضع المالى للشركة بشفافية.			
١٠	يتضمن التقرير السنوى مدى تطبيق معايير الحوكمة بالشركة.			

الفرضية الخامسة: يطبق مبدأ المشاركة داخل الشركة.

م	المفردات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١	يوجد بالشركة إدارة لاستقبال المقترحات والشكاوى..			
٢	تستفيد الإدارة من المقترحات لتطوير الأداء.			
٣	تشارك الإدارات بالشركة فى وضع البرامج والسياسات..			
٤	تحرص الإدارة على الاستماع لأراء العاملين عند تنفيذ البرامج والخطط .			
٦	تشرك الإدارة العاملين عند تقييم الأداء الإدارى.			
٧	تحرص الإدارة على مشاركة المديرين فى تحسين الخدمة.			

الفرضية السادسة: توجد معوقات تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ؟

م	المفردات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١	قصور اللوائح والقوانين التي تنظم العلاقات والمهام والمسئوليات بالشركة.			
٢	ضعف في الدور الرقابي الداخلي على عمليات الشركة.			
٣	قلة الوعي لدى العاملين بدور الحوكمة في تحسين الأداء.			
٤	استخدام أساليب تقليدية في العمل الإدارة.			
٦	قصور في عمليات التواصل بين الإدارة والعاملين في المواقع المختلفة.			
٧	ضعف عمليات المراجعة الحالية وفقا لمبادئ الحوكمة.			
٨	قلة الموارد المالية للشركة.			
٩	غياب عمليات التقييم المستمر لعمليات تطبيق الحوكمة بالشركة.			
١٠	تدنى ثقة الإدارة في تطبيق مبادئ الحوكمة كمدخل لتحسين الأداء.			
١١	آخر تذكر			

الفرضية السابعة: يوجد دور لتطبيق الحوكمة المؤسسية في تحسين جودة الأداء بالشركة:

م	المفردات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١	تطبيق مبادئ الحوكمة يجنب الشركة التعثر والأزمات.			
٢	يزيد تطبيق الحوكمة من فاعلية اتخاذ القرار الإداري.			
٣	يؤدي تطبيق الحوكمة إلى زيادة الثقة بين المساهمين والإدارة.			
٤	يؤدي تطبيق الحوكمة إلى ارتفاع معدلات الإنتاج .			

٦	تطبيق الحوكمة يوفر تشريعات تحدد المهام والمسؤوليات بوضوح.			
٧	يحتّم تطبيق مبادئ الحوكمة مراجعة الهيكل التنظيمي والعلاقات بين الوحدات.			
٨	يؤدي تطبيق الحوكمة إلى ممارسة الهيئات الرقابية لدورها المهني والرقابي.			
٩	يزيد تطبيق مبادئ الحوكمة الثقة وقوى العلاقات بين أصحاب المصلحة.			
١٠	تطبيق مبادئ الحوكمة يرفع القيمة المالية لأسهم الشركة.			
١١	أخرى تذكر:			

انتهت الاستبانة